



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. KRISTÝNA KOSÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ROBERT ZICH, PH.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kosíková Kristýna, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Posilování konkurenceschopnosti firmy

v anglickém jazyce:

Development of Competitiveness of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb, 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2006. 149 s. ISBN 80-86929-01-1.
- PORTER, M. E., Konkurenční strategie, 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, MICHAEL E. Konkurenční výhoda. Přel. V. Irgl. 1.vyd. Praha: Victoria publishing, a.s., 1993. 626 s. Přel. z: Competitive Advantage. ISBN 80-85605-12-0.
- HAJKR, J. a kol. Strategický marketing. Brno: IMS, 2001. 104 s. ISBN 80-86510-52-2.
- MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.01.2014

ABSTRAKT

Diplomová práce s názvem Posilování konkurenceschopnosti firmy se zabývá současnou situací pensionu Kosanda v Jeseníkách, na základě které jsou vytvořeny návrhy za účelem rozvoje konkurenceschopnosti.

Návrhy byly vytvořeny po provedení analýz, prozkoumání údajů a vyhodnocení dotazníků. Tato opatření zahrnují využití potenciálu obce, změny exteriéru pensionu, event marketing, balíčky pobytů, incentivní cestovní ruch.

V teoretické části jsou popsány základní pojmy, principy a metody strategického managementu a marketingu. Analytická část se zabývá samotnými analýzami a v návrhové části jsou navrženy kroky vedoucí k posílení konkurenční pozice.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, hodnotový řetězec, konkurenční strategie, služby, marketing, cestovní ruch.

ABSTRACT

The thesis titled „Development of competitiveness of company" deals with the current situation of the pension Kosanda in Jeseníky mountains, based on which proposals are created in order to develop the competitiveness.

The proposals have been created after analyzing and exploring data and evaluation of questionnaires completed by the guests. These suggestions include the potential of the village, changes of the exterior of pension, event marketing, package holidays, incentive tourism.

The theoretical part describes the basic concepts, principles and methods of strategic management and marketing. The analytical part is concentrated on the analysis and the last part presents proposals and steps to strengthen its competitive position.

KEYWORDS

Competitiveness, Competitive advantage, Value Chain, Competitive Strategy, Services, Marketing, Tourism.

KOSÍKOVÁ, K. *Posilování konkurenceschopnosti firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 136 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma Posilování konkurenceschopnosti firmy jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Dále prohlašuji, že jsem neporušila autorská práva třetích osob a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Olomouci dne 20. prosince 2013

.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi věnovali svůj čas. A to především svému vedoucímu diplomové práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a rady, které pro mne byly velikým přínosem při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat rodině a příteli za podporu při studiu.

V Olomouci dne 20. prosince 2013

.....

OBSAH

1	ÚVOD	12
2	CÍLE A METODIKA	14
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	17
3.1	Trh	17
3.2	Konkurence	17
3.3	Hodnota pro zákazníka	19
3.4	Konkurenceschopnost	20
3.5	Hierarchie strategie	22
3.5.1	Corporate strategie (firemní strategie)	23
3.5.2	Business strategie (obchodní strategie)	24
3.5.3	Funkční strategie	24
3.6	Konkurenční strategie a konkurenční výhoda	25
3.7	Porterův přístup k vymezení konkurenční strategie	26
3.7.1	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	28
3.7.2	Diferenciace	28
3.7.3	Zaměření se	29
3.7.4	Kolo konkurenční strategie	30
3.7.5	Hodnotový řetězec	31
3.8	Marketing v kontextu konkurenceschopnosti podniku	33
3.8.1	Marketingový mix	34
3.8.2	Marketing služeb	35
3.8.3	Segmentace, positioning	37
3.8.4	Marketingový proces	39
3.9	Zhodnocení teoretických východisek	41
4	PRAKTICKÁ ČÁST	43
4.1	Základní představení pensionu	43
4.1.1	Vymezení současné situace pensionu	44
4.2	Analýza vnitřního prostředí	44
4.2.1	Analýza hodnotového řetězce	44
4.2.2	Marketingový mix	46
4.3	Analýza vnějšího prostředí	48
4.3.1	Základní vymezení trhu	48
4.3.2	Analýza makroprostředí metodou SLEPTE	51
4.3.3	Analýza mikroprostředí metodou Porterova modelu pěti hybných sil	55
4.3.4	Hodnocení spokojenosti klientů pensionu	58
4.3.5	Konkurence	60
4.4	SWOT analýza	67
4.4.1	Analýza jednotlivých složek	68
4.4.2	Shrnutí SWOT analýzy	73
4.4.3	Možné strategie vyplývající ze SWOT analýzy	74
5	NÁVRHY OPATŘENÍ	75
5.1	Stanovení cílů	75
5.2	Nastavení strategie	76
5.3	Marketing	77
5.3.1	Změna marketingového mixu	77
5.3.2	Optimalizace webových stránek	80
5.3.3	Navázání spolupráce	81

5.4	Rozšíření doplňkových služeb	82
5.5	Vybudování dětského hřiště	83
5.6	Procházka v přírodě.....	83
5.7	Balíčky pobytů	83
5.7.1	Tour de Beer	84
5.7.2	Dlouhé stráně na kole	85
5.7.3	Víkendový rodinný pobyt	87
5.7.4	Pobyt na míru.....	88
5.8	Předpoklady.....	88
5.9	Rizikové faktory.....	89
6	ZÁVĚR	90
7	LITERATURA	92
8	PŘÍLOHY	97
8.1	Příloha č.1 - Vzor dotazníku zaslaného respondentům	97
8.2	Příloha č.2 - Grafické znázornění výsledků dotazníku	101
8.4	Příloha č.3 - Statistická data.....	115
8.5	Příloha č.4 - Hromadná ubytovací zařízení.....	116
8.6	Příloha č.5 - Propagační materiály pensionu Kosanda.....	134

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1:	Hierarchie firemních strategie	23
Obr. 2:	Porterův model konkurenčních sil	27
Obr. 3:	Kolo konkurenční strategie	30
Obr. 4:	Generický hodnotový řetězec	31
Obr. 5:	Generický hodnotový řetězec upravený pro služby	32
Obr. 6:	Další dělení generického hodnotového řetězce	34
Obr. 7:	Informační leták pensionu	135
Obr. 8:	Informační leták pensionu	136

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1:	Vývoj návštěvnosti pensionu Kosanda v letech 2005-2012	44
Graf 2:	Vývoj míry inflace v ČR v letech 2004-2012	53
Graf 3:	Vývoj nezaměstnanosti v ČR v letech 2004-2012	54
Graf 4:	Účel pobytu v pensionu	101
Graf 5:	Kde jste se dozvěděl/a o pensionu Kosanda?	102
Graf 6:	Četnost návštěv	103
Graf 7:	Doporučení	104
Graf 8:	Vnímání ceny za služby	105
Graf 9:	Spokojenost s vnitřním vybavením	106
Graf 10:	Spokojenost s čistotou	107
Graf 11:	Spokojenost s prostředím	108
Graf 12:	Co byste zlepšil/a?	109
Graf 13:	Největší spokojenost	110
Graf 14:	Nejmenší spokojenost	111
Graf 15:	Osobní údaje - pohlaví	112
Graf 16:	Osobní údaje - věk	113
Graf 17:	Osobní údaje - status	114

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Porterovy konkurenční strategie	27
Tab. 2: Primární činnosti pensionu Kosanda	45
Tab. 3: Podpůrné činnosti pensionu Kosanda.....	46
Tab. 4: Hromadná ubytovací zařízení v turistickém regionu Jeseníky dle okresů	62
Tab. 5: Hodnocení vybraných hotelů	64
Tab. 6: Hodnocení vybraných penzionů	65
Tab. 7: Hodnocení vybraných turistických ubytoven	66
Tab. 8: SWOT analýza	68
Tab. 9: Hodnocení váhy silných stránek	69
Tab. 10: Hodnocení váhy slabých stránek	70
Tab. 11: Hodnocení váhy příležitostí	71
Tab. 12: Hodnocení váhy hrozeb	72
Tab. 13: Porterův model konkurenční strategie	77
Tab. 14: Nákladová kalkulace ceny balíčku Tour de Beer	85
Tab. 15: Nákladová kalkulace ceny balíčku Dlouhé stráně na kole	86
Tab. 16: Účel pobytu v pensionu	101
Tab. 17: Kde jste se dozvěděl/a o pensionu Kosanda?	102
Tab. 18: Četnost návštěv	103
Tab. 19: Doporučení	104
Tab. 20: Vnímání ceny za služby	105
Tab. 21: Spokojenost s vnitřním vybavením	106
Tab. 22: Spokojenost s čistotou	107
Tab. 23: Spokojenost s prostředím	108
Tab. 24: Co byste zlepšil/a?	109
Tab. 25: Největší spokojenost.....	110
Tab. 26: Nejmenší spokojenost	111
Tab. 27: Osobní údaje - pohlaví	112
Tab. 28: Osobní údaje - věk	113
Tab. 29: Osobní údaje - status	113
Tab. 30: Vývoj počtu přenocování v letech 2005 – 2012	115
Tab. 31: Hromadná ubytovací zařízení v okrese Jeseník	120
Tab. 32: Hromadná ubytovací zařízení v okrese Šumperk	127
Tab. 33: Hromadná ubytovací zařízení v okrese Bruntál	133

1 ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila posilování konkurenceschopnosti firmy, konkrétně pensionu Kosanda. Pro tento subjekt jsem se rozhodla, jelikož se jedná o náš rodinný podnik a mám tedy o této firmě k dispozici veškeré informace, ale především jsem s ním spjata a není mi lhostejný jeho budoucí vývoj. Mojí snahou je navrhnout taková řešení, která povedou k posílení konkurenceschopnosti, budou reálně využitelná a pomohou pensionu upevnit svou pozici na trhu, event. ji posílit.

Vzhledem k rostoucím požadavkům zákazníků na produkty a také služby vstupuje každý rok na trh spousta nových firem, které jsou přesvědčeny o tom, že tyto požadavky uspokojí a získají tak podíl zákazníků. Prosadit se mezi nimi je tedy čím dál tím více pracnější. Úspěšné firmy nestaví své podnikání na pouhém dosahování zisku, ale na uspokojování potřeb zákazníků, čímž generují zisk. Hlavním nástrojem a měřítkem úspěchu se tak stali spokojení zákazníci, které je nutné získat na svou stranu. V tomto boji o zákazníky jsou vítězi firmy, které jsou schopné zaujmout tím, že nabídnou „něco navíc“ oproti konkurenci.

Nositelem „něčeho navíc“ se stává konkurenční výhoda, kterou je nutné v podniku odhalit. Dle M. E. Portera je konkurenční výhoda jádrem výkonnosti podniku na konkurenčních trzích a vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které vynahradí vyšší cenu.

Pro snadnější identifikaci konkurenční výhody je třeba provést podrobnou analýzu podniku i jeho okolí a konkurence. Vzhledem k tomu, že vzniká na všech stupních produkce, je potřeba si celou činnost podniku rozdělit na jednotlivé kroky a hledat konkurenční výhodu všude.

Na základě konkurenční výhody pak podnik sestaví svou konkurenční strategii, kdy se zaměří buď na nízké náklady, nebo odlišení se od ostatních.

Dalším prvkem, který je důležité zahrnout do podnikání, je marketing. V dnešní době využívá do jisté míry marketingové nástroje každý. Jediné co se liší, je jejich úspěšnost, která závisí na vhodnosti použití jednotlivých nástrojů. Jelikož každý zákazník je svým způsobem jiný, je nezbytné využít marketingového přístupu

segmentace a volit nástroje marketingového mixu v souladu s požadavky daného segmentu.

Prostředkem pro získání lepšího konkurenčního postavení je tedy kvalitní produkt či služba - splňující požadavky trhu, volba vhodných marketingových nástrojů, zdravé prostředí firmy a její finanční hospodaření a samozřejmě to nejdůležitější – „něco navíc“, co nás odliší od konkurence a čím získáme nové zákazníky.

Úkolem této diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost rodinného pensionu. Zhodnocení je realizováno prostřednictvím analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, konkurence a marketingového mixu. Nedílnou součástí práce je také dotazníkové šetření, které zjišťovalo spokojenost návštěvníků s poskytovanými službami. Na základě informací získaných z analýz je zhodnocena stávající pozice společnosti na lokálním trhu a jsou uvedeny návrhy (v souladu s výsledky z dotazníkového šetření), jež by měly vést k jejímu upevnění, resp. posílení.

2 CÍLE A METODIKA

Vymezení problému

Důsledkem měnících se nároků návštěvníků, přílivu nových poskytovatelů ubytování a rostoucího tlaku konkurence v turistickém regionu Jesenicka, se pension Kosanda začal potýkat s nízkým stavem obsazenosti. Proto jsem se rozhodla analyzovat současnou situaci a navrhnout taková opatření, která by vedla k posílení konkurenceschopnosti pensionu.

Cíle práce

Pension Kosanda působí na trhu služeb cestovního ruchu již déle než 15 let. Za tuto dobu získal spoustu loajálních zákazníků a pozitivních ohlasů, bohužel se ale také zvýšil počet ubytovacích kapacit v oblasti, kde poskytuje své služby. Z tohoto důvodu tedy návštěvnost pensionu poklesla. Největší úbytek klientů majitelé zaznamenali v roce 2007, kdy došlo i k poklesu tržeb o 10% oproti roku 2006.

Cílem této diplomové práce je navrhnout rozvoj marketingových aktivit za účelem posílení konkurenceschopnosti pensionu Kosanda. Toto posílení by mělo zajistit získání nových zákazníků, zvýšení tržeb firmy a zlepšení své pozice. Pro posílení v oblasti marketingu jsem se rozhodla z toho důvodu, že se prolíná ve všech ostatních strategiích a tím je zastřešuje. Za tímto účelem je nezbytné provést komplexní analýzu prostředí firmy.

V teoretické části jsou zpracovány podklady pro zhodnocení současné strategie a konkurenceschopnosti pensionu, hlouběji rozpracovány použité metody a dále jsou vysvětleny klíčové pojmy, které jsou pro tuto práci stěžejní.

V analytické části představuji pension Kosanda - základní údaje o firmě, historii a stručný popis firmy (včetně poskytovaných služeb) a oblasti, ve které působí. Dále jsou zde určeni hlavní konkurenti v oblasti a pension je s nimi srovnáván na základě marketingového mixu. Na základě výstupů z provedených analýz pensionu jsem navrhla opatření v oblasti marketingu, která by měla posílit konkurenceschopnost firmy.

Metody zpracování

Úspěch firmy není důsledkem pouze její činnosti, ale také sil a činitelů, které na ni působí a nacházejí se v jejím blízkém okolí. Prostředí firmy se dělí na vnitřní a vnější. Zatím, co to vnější nemůžeme ovlivnit vůbec nebo jen s velkým úsilím, možnost ovlivnit vnitřní prostředí je v silách podniku. Podle stupně ovlivnitelnosti se vnější prostředí dále rozděluje na makroprostředí, které je neovlivnitelné a na mikroprostředí, které se dá do jisté míry ovlivnit. Změny vnějšího prostředí mohou pro jednoho představovat příležitost, zatím co pro druhého hrozbu.

ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

Předmětem této analýzy je makroprostředí, které zahrnuje vnější prostředí firmy a jeho vlivy na její činnost. Tato oblast je hodnocena pomocí metody SLEPT, pro kterou jsem využila informace z českého statistického úřadu, internetových stránek ministerstev, finančních, obchodních a právních serverů a z České národní banky. SLEPT analýza zkoumá aspekty sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

Dalším prostředím je mikroprostředí, které prozkoumáme využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Vstupy pro tuto analýzu jsem získala z interních zdrojů společnosti, z rozhovorů s majiteli a z osobní praxe.

Komponenty mikroprostředí působí bezprostředně na schopnost firmy uspokojovat potřeby zákazníků, ale podnik má větší možnost tyto faktory ovlivnit. Analýza mikroprostředí je prováděna pomocí Porterovy analýzy konkurenčního prostředí. Dle Porterova modelu je stávající konkurence v prostředí ovlivněna potencionálním vstupem nových konkurentů na trh, vyjednávací silou spotřebitelů a dodavatelů a také hrozbou substitutů, které by mohly daný produkt nahradit. Stěžejním faktorem je zákazník.

ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Poslední z analýz se týká vnitřního prostředí a současné strategie, kdy se zabýváme marketingovým mixem a finanční situací. Podklady pro finanční část této analýzy jsou Výkaz zisku a ztrát spolu s Rozvahou za roky 2010 - 2012 a použitou metodou je analýza hodnotového řetězce. Celková situace je souhrnným výstupem předchozích analýz a je interpretována prostřednictvím SWOT analýzy tj. silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí.

HARMONOGRAM PRÁCE

Dotazníkový šetření	leden – březen 2013
Teoretická část	28.2.2013
Analytická část	31.8.2013
Návrhová část	30.11.2013

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3.1 Trh

Trh je prostor v ekonomice, kde dochází ke směně statků a peněz. Dochází zde ke střetu nabídky s poptávkou. Nabízející chtějí směnit své zboží nebo službu za peníze, naopak poptávající chtějí získat za peníze nějaké nové zboží a uspokojit tak svou potřebu. Mezi základní typy trhů patří trh zboží a služeb, trh pracovních sil a trh finanční.

Z hlediska marketingu je však důležité rozlišovat především typy trhů, které se výrazně liší nákupním chováním odběratelů. Jedná se o trh

- **spotřebitelský** (*spotřebitelé*) - představují jej všichni jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží a služby pro osobní spotřebu.

- **průmyslový** (*B2B, business-to-business*) - tvoří jej všechny organizace, které nakupují výrobky nebo služby pro další výrobu, prodej nebo pronájem

3.2 Konkurence

Konkurence popisuje proces střetávání protichůdných zájmů jednotlivých tržních subjektů, kterými jsou domácnost, stát a firmy. Důvodem vzniku konkurence je fakt, že každý kdo na trh vstupuje, sleduje své zájmy, které se snaží realizovat na úkor jiných účastníků trhu. Ve skutečnosti je doprovázena přetahováním o zisky, k němuž dochází nejen mezi konkurenčními podniky, ale i ve vztahu firmy a jejich dodavatelů, zákazníků, výrobců substitučních produktů a nově vstupujících firem do odvětví.

„*Snaha být nejlepší je intuitivní, avšak sebezničující přístup ke konkurenci.*“ (Porter, M. E., 1994)

Aby byla firma schopna obstát v konkurenčním boji, musí najít odpovědi na tyto otázky:

1. Kdo je naším konkurentem?
2. Jaká je strategie konkurence?
3. Jaké jsou cíle konkurence?
4. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence?
5. Jak konkurence reaguje v případě ohrožení?¹

Naším konkurentem je každý, kdo usiluje o stejné zákazníky jako my. Největší hrozbou je pro nás však konkurent, který se zaměřuje na stejný cílový trh a uplatňuje na něm obdobnou strategii. Abychom byli schopni vliv konkurence oslabit, je důležité znát její přednosti a slabiny. Podle toho jak konkurence reaguje v případě, že se cítí být oslabena nebo ohrožena řadí Kotler konkurenty do čtyř skupin:

- Laxní konkurent – považuje své zákazníky za věrné a proto na chování konkurence nereaguje výrazně ani rychle.
- Vybíravý konkurent – všímá si pouze určité formy útoku a je těžké předvídat, na jaký podnět zareaguje. Pokud ale zjistíme, na co reaguje, pomůže nám to lépe připravit útok.
- Konkurent tygr – ať provedeme cokoliv, konkurent vždy zareaguje. Jeho reakce se vyznačuje rychlostí a důrazností, ať už se jedná o jakékoliv ohrožení a bojuje vždy až do konce.
- Scholastický konkurent – jeho jednání je naprosto nepředvídatelné, někdy na daný podnět reaguje, jindy zase ne, vždy podle dané situace.

¹ Studentske.eu: Management a marketing. [online]. [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/>

Dalším způsobem, jak je možné rozlišit konkurenci, je řazení na základě stupně nahraditelnosti výrobku. Tato metoda stanovuje čtyři úrovně konkurence, kterými dle Kotlera jsou:

- Konkurence značek – jedná se o základní formu konkurence, která je způsobená možností zákazníka vybrat si mezi produkty různých dodavatelů, kteří uspokojují potřebu zákazníka stejným způsobem. Hlavní konkurenti nabízejí podobné výrobky, totožným zákazníkům za srovnatelné ceny (př.: subjekty poskytující ubytování v dané kvalitě, stejné skupině zákazníků, za obdobné ceny).
- Odvětvová konkurence – vzniká na úrovni odvětví, kdy jsou jako konkurenti chápáni všichni dodavatelé a výrobci z určitého oboru, zahrnuje všechny výrobce podobných výrobků všech tříd (př.: všechny formy poskytovatelů ubytování i vyšších tříd).
- Konkurence formy – všechny firmy uspokojující stejné potřeby (př.: poskytovatelé veškerých služeb souvisejících s cestovním ruchem – nejen ubytování).
- Konkurence rodu – je tvořena všemi firmami, které usilují o zákaznickovy peníze, bez ohledu na to, kterou potřebu uspokojují (př.: veškeré subjekty na trhu, ne pouze z oblasti cestovního ruchu). (Jakubíková, 2008)

Konkurence však nemusí pro podnik znamenat vždy jen překážku a hrozbu. Naopak může firmu motivovat k vyššímu výkonu a zlepšování své pozice na trhu. Dle Portera rozdělujeme konkurenty do dvou skupin podle toho, jaký vliv či přínos má jeho existence pro podnik. Dobrý konkurent je pro firmu přínosem, neboť ji motivuje k vyšší efektivitě. Naopak špatný konkurent není pro firmu nijak prospěšný, a proto by se ho měla pokusit pohltnout.

3.3 Hodnota pro zákazníka

Cílem každého podnikání je dosažení zisku. Tento zisk je rozdílem mezi náklady a vyprodukovanou hodnotou. Dá se tedy říct, že jde o to při co nejnižších nákladech dosáhnout požadovaného užítku, tedy co nejvyšší hodnoty pro zákazníka.

Hodnotu pro zákazníka je možné definovat jako „rozdíl mezi náklady, které zákazník vynaložil na získání produktu a hodnotou, kterou zákazník získal vlastnictvím produktu či jeho užívání“.²

Proces poskytování hodnoty začíná ještě před samotným vznikem výrobku a pokračuje při jeho vývoji a i poté, když je již dostupný. Hodnotu pro zákazníka tvoří čtyři oblasti:

- funkční hodnota – spojená s kvalitou, použitelností a mírou uspokojení potřeb zákazníka,
- finanční hodnota – popisuje to, kolik je zákazník ochoten za výrobek zaplatit,
- sociální/společenská hodnota – image, kterou nám přináší vlastnictví produktu,
- osobní hodnota – osobní postoj k výrobku, přístup.

Finanční a funkční hodnoty bývají často porovnávány poměrem cena-výkon.³

3.4 Konkurenceschopnost

Rostoucí propojování trhů sebou nese nejen nové možnosti, ale také nové hrozby, kterým je třeba čelit. Jednou z největších je pro podniky nová konkurence. Aby byl podnik schopný obstát v konkurenčním boji, je nezbytné využívat správných nástrojů pro získání svých zákazníků.

Definovat pojem konkurenceschopnost není vůbec tak jednoduché, jako by se mohlo zdát. Existuje nespočet odlišných pojetí konkurenceschopnosti. Obecně je možné konkurenceschopnost definovat jako schopnost úspěšně soutěžit na trzích. V absolutním slova smyslu, by se dalo říct, že konkurenceschopná je každá firma, působící na trhu, která při své produkci dosahuje kladných výsledků. Konkurenceschopnost je dána tím, jak firma využívá své vstupy při jejich přetváření v hodnotu pro zákazníka, nikoliv tím jaké vstupy má k dispozici.

² KLIKOVÁ, Radka. *Vytvoření systému zjišťování spokojenosti zákazníků divize transformátorů*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně.

³ SIMOVÁ, Jozefína. *Marketing a komunikace: Koncepce a atributy hodnoty zákazníka v oblasti služeb*. In: [online]. [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007100019>

Na konkurenceschopnost lze pohlížet ze dvou hledisek, kterými jsou mikroekonomický (na úrovni firem) a makroekonomický (na úrovni států) pohled. Často jsou tato hlediska považována za shodná, což je ale velký omyl, jelikož země si nekonkurují ve stejném smyslu jako firmy.

Mikroekonomické hledisko zkoumá konkurenceschopnost z hlediska firem. Podnik je považován za konkurenceschopný, pokud je schopen udržet se na trhu a pokud možno zvyšovat svůj tržní podíl, čehož docílí pomocí vytváření a udržování si znatelné výhody v porovnání s konkurenty.

„Firma je konkurenceschopná, pokud dokáže obsluhovat trh. Pokud nikoliv, jde ven z byznysu“. (Cellini, Soci, 2002)

Makroekonomie se zabývá konkurenceschopností mezi státy. I přesto, že může být daný stát relativně nekonkurenceschopný, nezanikne jako firma, která v konkurenčním boji neobstojí, ale bude existovat dále.

„Konkurenceschopnost ekonomiky je pojem, který syntetickým způsobem vyjadřuje schopnost země proniknout svým zbožím a službami na zahraniční trhy a z mezinárodní směny získávat komparativní výhody“. (Hindls R., 2003)

Uspokojování potřeb kupujících je vskutku základním předpokladem životaschopnosti daného odvětví a firem v něm. Kupující musí být ochotni zaplatit za výrobek či službu cenu, která převyšuje jeho výrobní náklady, nebo jinak dané odvětví nakonec nepřežije.⁴

Základním faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniku je stupeň možnosti nahrazení našeho produktu produktem konkurence. Podle tohoto stupně můžeme rozlišit tři skupiny konkurence:

⁴ PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

Konkurence 1. stupně – produkty jsou si velmi podobné či shodné a je možné je vzájemně nahrazovat (např.: ubytování v pensionu v ČR – ubytování v hotelu v ČR)

Konkurence 2. stupně – produkty jsou si méně podobné a jejich nahrazení je obtížné (např.: dovolená v ČR – dovolená v zahraničí u moře)

Konkurence 3. stupně – produkty spolu vůbec nesouvisí a vzájemně se nedají nahradit (např.: ubytování v pensionu – služby kosmetických salonů)⁵

Konkurence také roste, pokud je produkt málo nebo vůbec diferencovaný. V případě nediferencovaného produktu totiž běžný spotřebitel nevnímá podstatné rozdíly mezi výrobky konkurenčních firem. Naopak s rostoucí diferenciací vnímá spotřebitel zavedenou značku a rozlišuje mezi nabídkami různých firem. Konkurenceschopnost úzce souvisí s konkurenční výhodou, které se dále věnuji v kapitole 3.6.

3.5 Hierarchie strategie

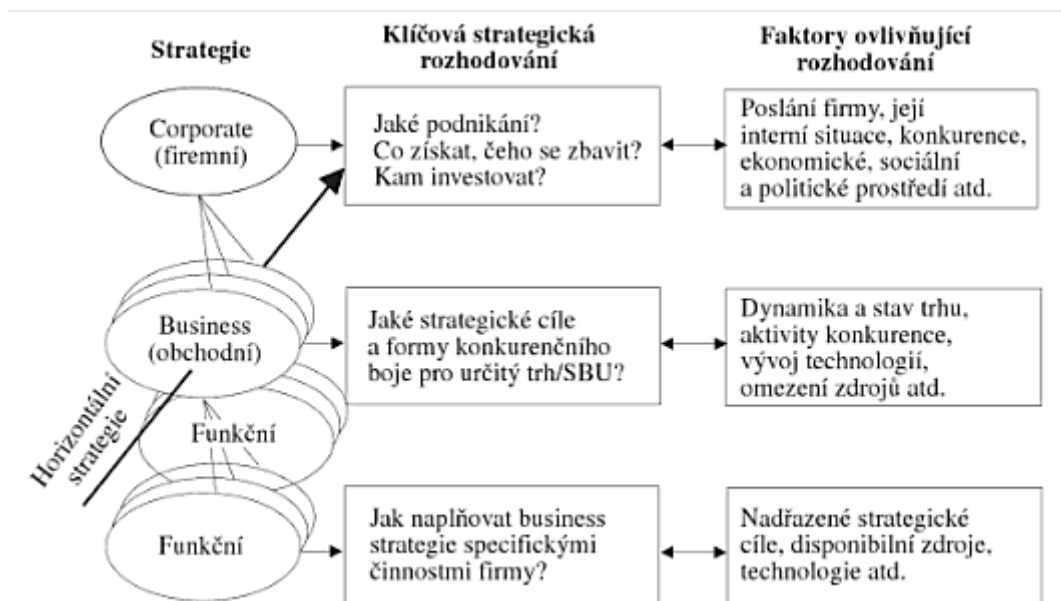
Formulace strategií je často založena na principu hierarchie, která zahrnuje vizi, misi a jednotlivé strategie. Vize popisuje stav, ke kterému firma v dlouhodobém horizontu směřuje. Shrnuje to, čím chce organizace být. Mise pak popisuje způsob chování podniku na cestě k dosažení vize, a to především ve vztahu k vlastníkům firmy, svému okolí a zohledňuje i interní faktory.⁶

Vzhledem k časté existenci několika jednotek (SBU)⁷ uvnitř jedné firmy, je často nezbytné rozlišit strategie pro tyto oddělené části. Avšak je nezbytné, aby tyto strategie pro SBU byly v souladu s celkovou firemní strategií. Podle Keřkovského je možné seřadit tyto strategie hierarchicky v následující soustavu:

⁵ Studentske.eu: Management a marketing. [online]. [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/>

⁶ ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, s. 14-15. ISBN 978-80-7204-818-2.

⁷ Strategická obchodní jednotka (*Strategic Business Unit - SBU*) je definována určením skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat a k tomu používá specifické technologie výroby. Dle Kotlera mají tyto jednotky relativně oddělené strategické plánování a jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci.



Obr. 1: Hierarchie firemních strategie (Zdroj: Strategické řízení: teorie pro praxi, Keřkovský, Vykypěl)

3.5.1 Corporate strategie (firemní strategie)

„Corporate strategie vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie samostatných obchodních jednotek a jejich koordinaci.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Vymezuje záměry a chování organizace jako celku. Strategie na této úrovni rozpracovává misi společnosti a zároveň tvoří východisko pro formulaci jednotlivých business strategií. Řeší jednotlivé druhy podnikání, kterým se firma bude věnovat, nezabývá se konkrétními výrobky a službami.

Hlavními úkoly corporate strategy je stanovení strategických obchodních jednotek, určení jejich základních strategických cílů vytyčení základních způsobů naplnění vytyčených strategických cílů jednotlivých obchodních jednotek.⁸

⁸ ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, s. 14-15. ISBN 978-80-7204-818-2.

3.5.2 Business strategie (obchodní strategie)

„Business strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Obchodní strategie vznikají pro jednotlivé strategické obchodní jednotky, které jejich prostřednictvím rozpracovávají a na své úrovni realizují celkovou corporate strategii. Obchodní strategie stanovuje strategické cíle a způsoby jejich dosažení pro konkrétní obchodní jednotku, definují tak jejich chování na daném trhu. Každá obchodní strategie by měla být rozpracována do několika funkčních strategií.⁷

Obsahově rozhoduje obchodní strategie o prvcích marketingového mixu. Stanovuje soubor výrobků nebo služeb dané SBU, cenovou politiku, vymezuje trh a distribuční kanály. Zajišťuje lidské zdroje a potřebné procesy a v neposlední řadě se zabývá také plánováním a řízením dané SBU.

V případě, že mezi jednotlivými strategickými obchodními jednotkami firmy existují vzájemné vztahy, měly by být tyto vztahy zohledněny pomocí horizontální strategie. Tato strategie definuje strategické cíle společné pro více obchodních jednotek a jejím smyslem je předejít problémům spojeným se vzájemnými strategickými vztahy jednotek. Pokud by tyto vztahy nebyly řešeny, mohlo by dojít k oslabování a rozhození celkové firemní strategie. Z hlediska konkurence a řízení konkurenceschopnosti se jedná o klíčovou oblast a proto se jí budu zabývat i v dalších kapitolách.

3.5.3 Funkční strategie

„V návaznosti na obchodní strategii by měly na hierarchicky o jeden stupeň nižší úrovni existovat dílčí strategie a strategická řízení jednotlivých specifických oblastí.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Funkční strategie řeší zajištění strategického rozvoje důležitých oblastí v návaznosti na obchodní strategii, kterou by měly podporovat a dále rozpracovávat.

Jedná se o oblasti marketingu, vědy a výzkumu, řízení lidských zdrojů, financí, výroby, kvality, využití informačních technologií v řízení, nákupu.⁹

3.6 Konkurenční strategie a konkurenční výhoda

Konkurenční strategie je vysvětlením způsobu jak bude podnik vystavený konkurenci dosahovat vysoké výkonnosti. Obsahově se zabývá tím, jak bude podnik na trhu konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a také jak těchto cílů dosáhne. V souvislosti se strategií je také nezbytné rozlišovat časové hledisko její realizace. Operativní a taktická úroveň je spojena s krátkodobým časovým úsekem, kdy je nezbytné okamžité rozhodování a výsledky jsou známy ihned. Strategie s dlouhodobým hlediskem je velmi abstraktní a pro některé teoretická záležitost. Avšak i tento typ strategie je nezbytný pro úspěch naší firmy.

„Strategické soupeření znamená vybrat si odlišnou cestu, než si vybrali druzí.“
(Magretta J., 2012)

Konkurenční strategie prochází všemi úrovněmi ve zmíněné hierarchii strategie. Prvotní popud k její tvorbě vzniká při tvorbě firemní strategie, kdy je formulován záměr podnikání. Hlavní a stěžejní je však úroveň obchodní strategie, kdy dochází k samotnému výběru konkurenční strategie. Na poslední úrovni dochází spíše k podpůrným činnostem nezbytným pro fungování konkurenční strategie.

„Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivně konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu.“ (Porter, M. E., 1994)

Konkurenční výhoda se dá definovat jako stav, kdy firma dosáhne dvou věcí. První z těchto věcí je vytvoření něčeho co je odlišné od konkurence a tou druhou je nabídnout zákazníkovi něco, co pocítí, že je lepší než dostupné alternativy. Jedná se o

⁹ ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, s. 14-15. ISBN 978-80-7204-818-2.

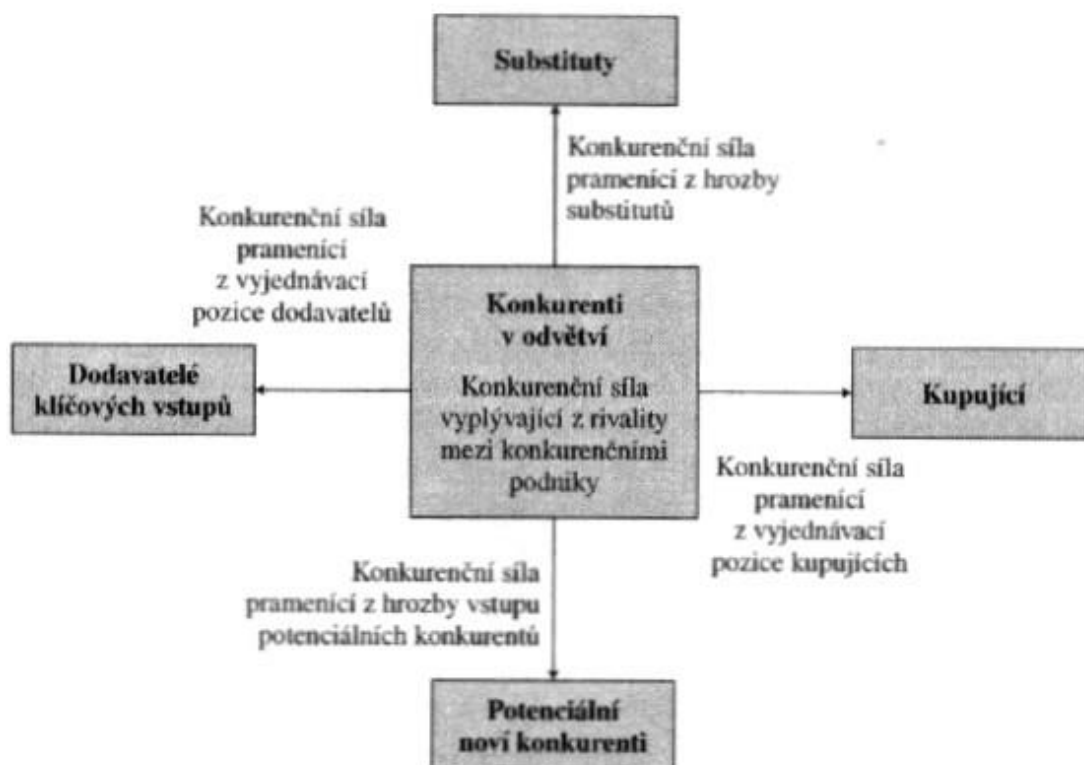
„schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.“ (Kotler P., 2007)

Konkurenční výhodu nelze odhalit, pokud se na podnik díváme jako na celek, jelikož vyrůstá z hodnoty, kterou je firma schopna vytvořit pro své zákazníky. Jelikož tato hodnota vzniká na všech mezistupních výroby, je potřeba celý proces rozčlenit na jednotlivé procesy.

Pro tvorbu konkurenční strategie a výhody je nezbytné využít správných marketingových nástrojů. Aby byla rozhodnutí týkající se marketingu efektivní, je nezbytné pochopit povahu konkurence její chování a strategii, provést důkladnou analýzu jak konkurence samé tak i jejich produkt a usilovat o tvorbu konkurenční výhody.

3.7 Porterův přístup k vymezení konkurenční strategie

Konkurenční strategie vyplývá z konkurenční výhody. Na trhu rozlišujeme dva základní typy konkurenční výhody. Pro kterou z výhod by se měl podnik rozhodnout, záleží na odvětvové struktuře. Analýza struktury odvětví je prováděna pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tato analýza měří sílu pěti konkurenčních faktorů, kterými jsou vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků nebo služeb, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty.



Obr. 2: Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: M.E.Porter, 1994)

Tyto dvě základní konkurenční výhody, kterými jsou nízké náklady a diferenciaci, vedou ke třem základním typům strategií. Jedná se o vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a zaměření se. Ať se již podnik rozhodne pro kteroukoliv strategii, je důležité, aby se jí držel a nesnažil ji kombinovat s jinou.

KONKURENČNÍ VÝHODA		CÍLOVÁ SKUPINA	
Specifická výhoda	Nízké náklady		
DIFERENCIACE	VŮDČÍ POSTAVENÍ V NÁKLADECH		
ZAMĚŘENÍ SE – DIFERENCIACE	ZAMĚŘENÍ SE – NÁKLADY	Cele odvětví	Segment

Tab. 1: Porterovy konkurenční strategie (Zdroj: Vlastní práce)

Na rozdíl od strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a diferenciaci, které se zaměřují na široké spektrum segmentů, strategie zaměření se soustředí svou pozornost pouze na vybraný úzký segment trhu a omezuje tak svůj okruh zákazníků.

3.7.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podnik, který se rozhodne pro tento typ strategie, usiluje o to, aby byl v odvětví všeobecně známý jako výrobce s nízkými náklady. Každá činnost, kterou podnik provádí za účelem tvorby hodnoty pro zákazníka, souvisí se vznikem nákladů. Díky rozboru nákladů těchto hodnototvorných činností poznáme jejich strukturu a vzájemné vazby, což nám umožní dosáhnout nižších nákladů na výkon. Existuje několik způsobů jak náklady snižovat. Mezi nejznámější patří patentovaná technologie, úspory z velkovýroby nebo zvýhodněný přístup ke vstupům. Pro produkt založený na této strategii, je charakteristická vysoká míra standardizace, úzká výrobní řada a vysoký podíl na zisku. Tato strategie je úspěšná, pakliže firma skutečně získá vůdčí postavení v nízkých nákladech. Pokud je firma pouze jednou z více firem soupeřících o vůdčí postavení, je tato strategie neefektivní.

Zdroje konkurenční výhody nízkých nákladů v hodnototvorných činnostech:

- Politika řízení zásob a nákupních dávek vedoucí k minimalizaci nákladů na dopravu a skladování.
- Politika proti stárnutí materiálu a pro odstranění jejich vad.
- Stabilní objem výroby, vhodná výrobní technologie.
- Technologie řízení výstupních operací.
- Nízké dodací lhůty zákazníkům.
- Platební podmínky a úvěrová politika.
- Technologie sledování pohledávek.

3.7.2 Diferenciace

Typickým rysem podniku, který si zvolí tuto strategii je snaha být v daném odvětví jedinečný, konkrétně v těch oblastech, ve kterých to zákazníci uvítají.

Diferenciace se může zakládat na způsobu distribuce, na přístupu k marketingu, na výrobku, na poprodejních službách, apod.

Nezbytností pro tuto strategii je skutečná existence nějaké jedinečnosti produktu nebo služby. Nejčastěji se jedná o odlišnosti od výrobku konkurence, kterou firma promění v přednost a díky ní pak docílí vyšší ceny.

Zdroje konkurenční výhody diferenciace v hodnototvorných činnostech:

- Politika pracovních sil – jejich stabilizace, zlepšení pracovního života, kvalitní výcvik pracovníků, nábor kvalifikovanějších pracovníků, získání špiček v oboru.
- Kvalitní technologie zajišťující rychlé zavádění nových výrobků, jedinečný výrobní postup, odpovídající úroveň kvality, výzkum reklamních prostředků, automatizované kontroly kvality, časové rozvržení využití strojů a vybavení.
- Obstaravatelská politika zahrnující přepravu dodávek vstupů, suroviny a součástky nejvyšší kvality, umístění skladů, kvalitní náhradní díly.

3.7.3 Zaměření se

Strategie zaměření se (focus strategy) spočívá v tom, že firma se zaměří ne na celý trh, ale pouze na vybraný segment. Podnik získá konkurenční výhodu v tom, že se věnuje plně a výhradně tomuto segmentu. Tato strategie má dvě varianty vycházející z předchozích strategií s širokým zaměřením. Obě však zakládají na rozdílnosti cílového segmentu od ostatních segmentů v odvětví. Buď se rozhodne pro soustředění pozornosti na nízké náklady, kdy ve zvoleném segmentu usiluje o co nejnižší náklady, nebo soustředí svou pozornost na diferenciaci.

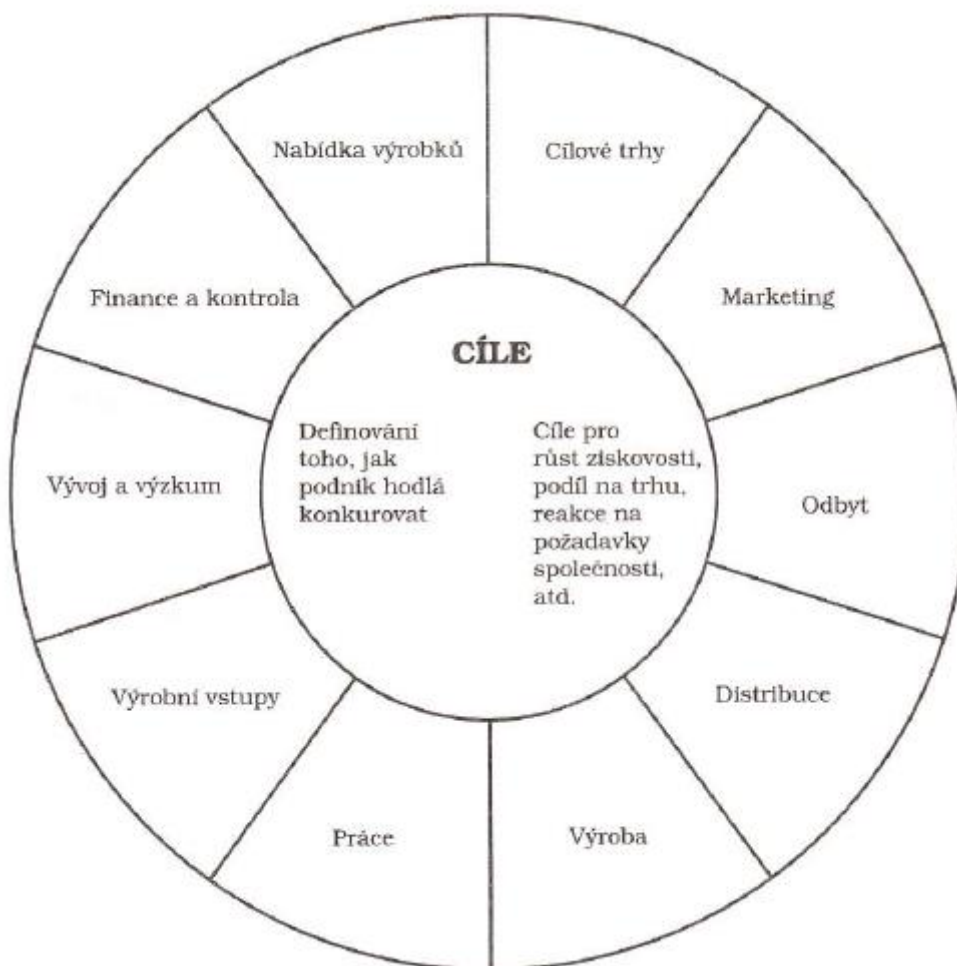
Tvorba konkurenční strategie úzce souvisí s identifikací a vytvářením správné konkurenční výhody. Konkurenční strategie klade důraz na analýzu struktury odvětví a konkurentů v rozličných odvětvových prostředích, i když obsahuje i mnoho závěrů pro konkurenční výhodu.¹⁰ Pro snadnější identifikaci činností, které by mohly být pro

¹⁰ PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

podnik zdrojem konkurenční výhody a formulaci konkurenční strategie, používáme metody kolo konkurenční strategie a hodnotového řetězce

3.7.4 Kolo konkurenční strategie

Konkurenční kolo znázorňuje konkurenční strategii jako kombinaci cílů, kterých chce firma dosáhnout a prostředků, které za tímto účelem použije. Zachycuje všechny klíčové aspekty konkurenční strategie, kdy ve středu kola jsou cíle podniku popisující způsob, jakým chce obstát v konkurenci. Ve vnějším kruhu najdeme opatření, pomocí kterých firma usiluje o naplnění svých cílů. Všechny oblasti obsažené v tomto kole musí být propojeny a vycházet z cílů umístěných ve středu.



Obr. 3: Kolo konkurenční strategie (Zdroj: Konkurenční strategie, M.E.Porter)

3.7.5 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec představuje sled všech kroků, kterými výrobek projde, a v jehož průběhu je vytvářena hodnota pro zákazníka. Zachycuje devět činností spojených se vznikem produktu nebo služby a ty rozděluje na primární a podpůrné podle toho jak moc jsou spojeny přímo s výrobkem.

Mezi primární činnosti patří dodávání materiálů do firmy (řízení vstupních operací), jeho proměna ve finální výrobky (výroba), odeslání finálních výrobků (řízení výstupních operací), marketing a poprodejní servis.

Podpůrnými činnostmi jsou – nákup, technologický vývoj, řízení lidských zdrojů a firemní infrastruktura.



Obr. 4: Generický hodnotový řetězec (Zdroj: Konkurenční výhoda, M.E.Porter)

V dnešní době je velmi rozšířené používat outsourcing, čímž ale ztrácíme kontrolu nad některými z činností a nemůžeme tak plně ovlivnit tvorbu hodnoty pro zákazníka.

Velkou nevýhodou Porterova hodnotového řetězce je jeho velká zaměřenost na výrobní podniky. Z tohoto důvodu je potřeba si primární činnosti v případě služeb trochu upravit. Nejdůležitějšími faktory pro tvorbu hodnoty při poskytování služeb jsou:

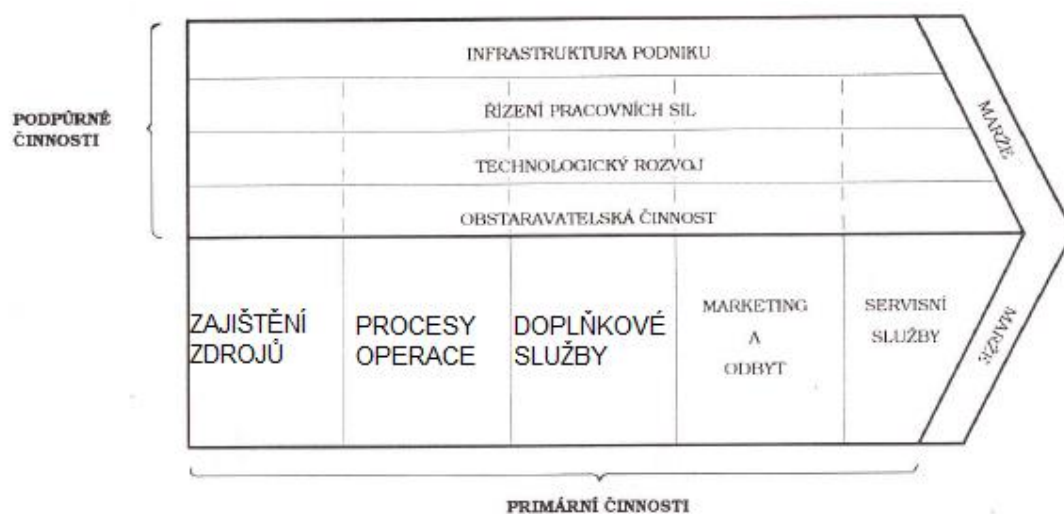
dobrý vztah s poskytovatelem služby, vhodná komunikace, kvalitní doprovodné služby a zajištění veškerých požadavků a přání zákazníka co nejrychleji.

Mezi primární činnosti řadíme v případě služeb zajištění zdrojů, procesy operace, poskytování zážitku, marketing a odbyt a servisní služby. Podpůrné činnosti se nijak závažně nemění.

Do činnosti zajištění zdrojů (nebo – li vstupní logistika) zahrnujeme samotný vývoj produktu, sestavování programových balíčků s ohledem na destinaci, propagaci, distribuci a prodej služby. Mimo jiné do této kategorie řadíme taky zajištění nutnými zdroji a jejich skladování.

Činnost procesy operace souvisí s příjezdovou logistikou a poskytováním služeb. Je tedy nevyhnutelně ovlivněna také nutnou přítomností dalších osob spojených s poskytováním dané služby.

Posledním článkem, který jsem pro účely této práce upravila, jsou činnosti související s doplňkovými službami a samotný zážitek, který si návštěvník odveze.



Obr. 5: Generický hodnotový řetězec upravený pro služby (Zdroj: vlastní práce dle M.E.Portera)

Pro účely této diplomové práce je z primárních činností velmi důležitý marketing a odbyt. Konkrétně se jedná o marketingové řízení, propagace, reklama a propagační akce podporující prodej. Marketing je podrobně rozebrán v následující kapitole.

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytuje zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.⁵

Má-li firma konkurenční výhodu, umožňuje jí dosahovat nižších nákladů nebo stanovovat vyšší ceny (popř. obojí) v porovnání s konkurencí. Používá se k označení toho, o čem se podnik domnívá, že v tom vyniká.

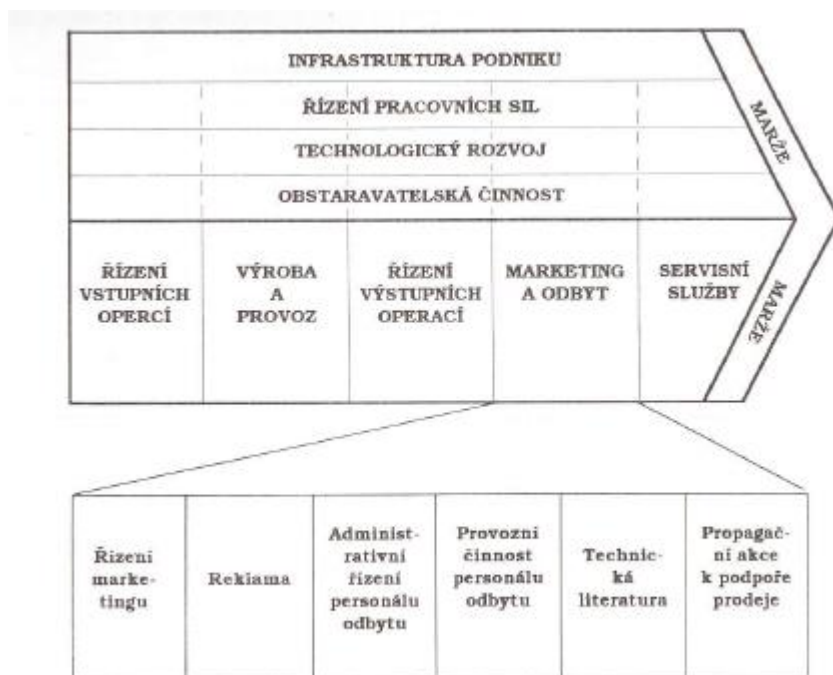
3.8 Marketing v kontextu konkurenceschopnosti podniku

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ (Kotler, 1991)

„Jediným účelem a smyslem veškeré výroby je přece spotřeba; a zájmů výrobce se má dbát potud, pokud to vyžadují zájmy spotřebitele.“ (Smith, 1776)

„Systém propracovaných principů a postupů, s jejichž pomocí organizace prakticky poznávají přání a potřeby svých zákazníků a následně na ně reagují.“ (Foret, 1997)

I přesto, že existuje nespočet definicí marketingu, jelikož každý autor používá svou, v určitých bodech se všechny shodují. Obecně se dá říct, že marketing slouží k dodání správných věcí, ve správném čase, na správné místo, za správnou cenu. V dnešní době je již marketing neodmyslitelnou součástí každého prosperujícího podniku a své místo má také v hodnototvorném řetězci.



Obr. 6: Další dělení generického hodnotového řetězce (Zdroj: Konkurenční výhoda, M.E.Porter)

3.8.1 Marketingový mix

Marketingový mix je nejdůležitějším nástrojem marketingu. Součástí marketingového mixu jsou zahrnuty v obecné definici marketingu. Jeho cílem je dodání správných věcí, ve správném čase, na správné místo, za správnou cenu.

Mezi základní prvky marketingového mixu (často označované jako 4P) tedy patří:

1. produkt neboli výrobek (product) – cokoliv co je možné nabídnou trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky,
2. místo a distribuce (place) – veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupnou zákazníkům,
3. cena (price) - suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby,
4. komunikační mix neboli propagace (promotion) – činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu. Zahrnuje pět klíčových oblastí, kterými jsou: podpora

prodeje (prostředky sloužící k dosažení úspěšného kontaktu mezi klientem a poskytovatelem), reklama (informování potenciálních hostů s nabídkou a zdůrazněním našich předností), public relation (angažovanost a aktivity pro veřejnost, tvorba a udržování dobré atmosféry a image společnosti), interní reklama (prezentace a propagace v místě prodeje) a podpora prodeje (prostředky stimulující dlouhodobou vazbu).¹¹

Vzhledem ke koncepci zaměření marketingu na zákazníky existuje také obměna 4P marketingového mixu, která se nazývá 4C a vychází z jeho základních prvků. Jejím autorem je Phillip Kotler a její základní prvky jsou popsány z pohledu zákazníka. Myšlenkou tohoto přístupu je, že při tvorbě marketingového mixu je potřeba nahlížet na jednotlivé prvky nikoliv z pohledu firmy, ale z pohledu přínosu pro zákazníka.

Produkt (product) → Užitná hodnota pro zákazníka (customer value)

Cena (price) → Cenový náklad kupujícího (cost to the customer)

Distribuce (place) → Pohodlí, dostupnost (convenience)

Propagace (promotion) → Komunikace (communication)

3.8.2 Marketing služeb

Marketing služeb je specifickou oblastí, jelikož poskytování služeb je ovlivněno jejich vlastnostmi, které je odlišují od hmotného zboží a mají zásadní vliv na propagaci služeb na zásady propagace služeb.

¹¹ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-247-1545-2.

V souvislosti se službami se používá tzv. rozšířený marketingový mix (8P). Vzhledem k tomu, že se v této práci zaměřuji na konkurenceschopnost pensionu, který nabízí služby, doplním tyto základní prvky (4P) o další, který jsou neoddělitelně spojen s poskytováním služeb:

1. produkt neboli výrobek (product),
2. místo a distribuce (place),
3. cena (price),
4. komunikační mix neboli propagace (promotion),
5. lidé (people) – vzhledem k tomu, že poskytování služeb je neoddělitelně spjato s lidským faktorem (dochází ke střetu těch, kteří služby poskytují a na druhé straně těch, kteří je spotřebovávají), je nezbytné zahrnout jej i do marketingového mixu podniku,
6. spolupráce (partnership) - vzájemná spolupráce více společností v oboru, jelikož umožňuje jednotlivým subjektům snížit náklady a zvýšit tak návratnost jejich investic,
7. balíky služeb (packaging) – kombinování různých služeb v jeden produkt, za který zákazník zaplatí jednu cenu, tak aby plnily jeho požadavky a přání,
8. programová specifikace (programming) – tvorba a příprava programu v rámci balíčku služeb.

Vlastnosti služeb a další specifika, z nich vyplývající:

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ (Kotler P., 1998)

Nedělitelnost = úzké spojení mezi samotnou službou a poskytovatelem je pro služby typické. Osoba, která službu poskytuje, je součástí služby a pokud je i zákazník při poskytování služby přítomen, vzniká mezi oběma interakce, a proto je třeba uplatnit speciální marketingové postupy,

→ kratší trvání – spotřeba služeb trvá menší dobu než spotřeba hmotných služeb, poskytovatel má méně času udělat dojem na zákazníka.

Proměnlivost = služby jsou vysoce proměnlivé, protože závisejí na tom, kdy, kde a kým jsou poskytovány,

→ důraz na úroveň a image – obecně platí, že dobrá značka se dobře prodává (výhoda známých cestovních kanceláří a seriózních firem).

Pomíjivost = služby nelze skladovat, vznikají a jsou spotřebovávány ve stejný okamžik. Pokud je poptávka po službách stálá, nevzniká problém. V případě, že však dojde k jejímu kolísání a výkyvům, mohou vznikat velké problémy, a z toho důvodu je potřeba využívat strategie pro zlepšení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou. Často dochází k velkým převisům poptávky nad nabídkou (sezónní) nebo nabídky nad poptávkou (mimosezónní),

→ důraz na propagaci mimo sezóny (př. propagace zájezdů k moři již na jaře)

→ produkt cestovního ruchu nelze vyrábět na sklad, službami se nelze předzásobit,

→ může ovlivňovat překoncentrování lidí v destinaci.

Nemožnost vlastnictví = službu nelze vlastnit, zákazník má pouze přístup ke službě nebo k využití nějakého zařízení.

Nehmotnost = služby nelze vystavovat ani poskytovat vzorky, službu nemůžeme předem ochutnat, poslechnout či očíhat,

→ důraz na „vnější stránku“ – nevíme dopředu, jestli nám bude služba vyhovovat, což vede k tomu, že se rozhodujeme podle vnější stránky,

→ vliv psychiky a emocí.¹²

3.8.3 Segmentace, positioning

Proces segmentace znamená rozřazení velkého trhu do menších homogenních skupin na základě výzkumu trhu. Jednotlivé skupiny (nebo-li cílové segmenty) se vzájemně liší jak nákupním chováním, motivací, potřebami a celkovými

¹² VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

charakteristikami. Cílem je poznat strukturu vybraného trhu. Dalším krokem je vybrání konkrétního segmentu, na který zaměříme naše podnikání a celý marketing. Pokud se rozhodneme pro více segmentů, je třeba brát na zřetel, že vzhledem k jejich odlišnosti je třeba zvolit jiný marketingový mix (např. mladí lidé nepoužívají stejné komunikační prostředky jako starší generace apod.).

Segmentace může být prováděna na základě několika kritérií podle potřeby produktu:

- geografická – světová oblast, stát, region, velikost obce/města, typ osídlení, podnebí, klimatické podmínky
- demografická – věk, pohlaví, velikost rodiny, fáze životního cyklu rodiny
- socioekonomická – příjem, povolání, vzdělání
- etnografická – náboženství, rasa, národnost
- fyziografická – kvantitativní charakteristiky (váha, výška, míry, apod.), kvalitativní charakteristiky (zdravotní stav, kvalita vlasů, apod.)
- sociopsychologická – sociální třída, životní styl, osobnost
- behaviorální - příčiny chování, stupeň připravenosti ke koupi, frekvence nákupu, uživatelský status, míra užívání, postoje k výrobku, věrnost značce, požadované užité vlastnosti

„Nemyslete si, že musíte potěšit každého a kdejakého zákazníka. Známkou dobré strategie je skutečnost, že některé zákazníky záměrně neuspokojujeme.“ (Magretta J., 2012)

Positioning je proces umísťování produktu do vědomí zákazníků, vytváření vjemů a názorů spojených se značkou podniku (organizace) nebo jeho výrobků či služeb. Dává firmě vymezovat sebe nebo konkrétní produkt vůči konkurenci a vytvořit si tak svou image.

Tato strategie se nezaměřuje na celý trh, ale na jeden či několik vybraných segmentů, které pak může oslovit s větší účinností a zvýšit tak ziskovost produktu.

„Positioning začíná u produktu. U kusu zboží, služby, společnosti, instituce nebo dokonce osoby... Positioning však není to, co děláte s produktem. Positioning je to, co děláte s myslí potencionálního zákazníka. Znamená to, že umísťujete produkt do jeho mysli.“ (Ries Al., 1997)

Pro správné formulování tržní pozice je nezbytné odpovědět na šest základních otázek:

1. Jakou pozici máme v současnosti ve vědomí stávajících a budoucích zákazníků?
2. Jakou pozici chceme mít?
3. Co musí firma udělat pro repositioning (pokud jde o změnu pozice)?
4. Máme dostatečný rozpočet pro vytvoření a udržení nové pozice?
5. Jsme schopni udržet konzistentní strategii positioningu?
6. Je náš kreativní přístup v souladu se strategií?¹³

3.8.4 Marketingový proces

Každý proces se skládá z jednotlivých činností. Ten marketingový si můžeme rozčlenit do tří kroků. Prvním a stěžejním je plánovací etapa, kdy je nezbytné vše dokonale naplánovat. Pokud uděláme chybu v této fázi, bude to mít fatální důsledky pro celý proces. Dalším krokem je realizační etapa kdy již postupujeme dle plánu sestaveného v prvním kroku a poslední fází je etapa kontroly a nápravy odchylek.

PLÁNOVACÍ ETAPA

1. Marketingová situační analýza

Situační analýza podniku se zaměřuje se na vnitřní situaci v podniku, zkoumá postavení podniku v daném prostředí a jejím cílem je rozpoznat všechny významné faktory, které budou ovlivňovat konečný výběr strategie a cílů. Zkoumá se vnitřní i vnější prostředí firmy.

¹³ PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

2. Definování cílů a marketingové strategie

Cíle podniku jsou budoucí žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout při své činnosti. Jsou stanoveny pro dlouhodobý časový horizont, a jsou hlavní součástí strategie. Proto, aby mohlo dojít k úspěšnému naplnění cílů, je nezbytné je správně naformulovat. K tomu slouží metoda SMART. Název této metody se do češtiny překládá jako “chytrý“ a přesně tak by měly být cíle formulovány.

Specific – samotné cíle musí být definovány konkrétně. Musí udávat jasně specifikovanou hodnotu, kterou chceme dosáhnout. Každý úkol, který je splnitelný, musí být jasně daný.

Measurable – výsledky naší práce musí být měřitelné, aby bylo možné provést kontrolu plnění cílů.

Aligned – cíl, který chceme dosáhnout, musí být akceptovaný všemi zainteresovanými stranami.

Realistic - plánovaný výsledek musí být realistický. Nikdo se nezapojí do úkolu, u kterého není možné dosáhnout cíle.

Timed – cíl, který není vytyčený časovým úsekem pro jeho splnění, jakoby neexistoval. Každý z nás vše odkládá až na poslední chvíli, ale v případě že nemáme stanovený termín, do kdy to máme udělat, budeme to odkládat do nekonečna.

Při tvorbě strategií je třeba od sebe odlišovat strategii firemní, podnikatelskou a marketingovou. Strategie na úrovni firmy zahrnuje rozhodnutí v rozsahu odvětví a trhů. Podnikatelská strategie souvisí s tvorbou konkurenční výhody. Marketingová strategie rozhoduje o tom jak, kdy, kde a čím bojovat s konkurencí. I přesto že jsou mezi těmito úrovněmi strategií rozdíly, nikdy si nesmí vzájemně odporovat.

Marketingová strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.¹⁴

3. Sestavení marketingového plánu

Konečný marketingový plán obsahuje informace o firmě, výsledky analýz, stanovení marketingových cílů a strategie jak jich dosáhnou, harmonogram jednotlivých akcí, rozpočet a systém měření a kontrol.

REALIZAČNÍ ETAPA - implementace marketingové strategie. Toto zavádění probíhá v souladu s vypracovaným plánem.

KONTROLNÍ ETAPA – měření dosažených výsledků, porovnání s plánem, hodnocení, korigování a využití odchylek

3.9 Zhodnocení teoretických východisek

Cílem této kapitoly je zhodnotit a shrnout teoretická východiska použitá v předchozích kapitolách a objasnit, z jakého důvodu jsou konkrétní přístupy zvoleny a jak budou využity v praktické části práce.

Jelikož je práce zaměřena na posílení konkurenceschopnosti, obsahuje teoretická část různé přístupy týkající se tématu konkurenceschopnosti. Podrobněji je dále téma rozpracováno v kapitolách konkurenční strategie, konkurenční výhoda a marketing.

Směr, kterým se má podnik vydat k dosažení svého cíle, udává strategie. Hierarchii strategií v podniku definují Miloslav Keřkovský a Oldřich Vykypěl, kteří definují tři úrovně strategie. Nejdůležitější však je, že by si strategie stanovené na různých

¹⁴ HORÁKOVÁ, Helena a Martina BLAŽKOVÁ. *Strategický marketing: MG 411 : (volitelný předmět o rozsahu 2 kredity) : učební pomůcka pro magisterské navazující studium oboru Podniková ekonomika a management v distanční formě*. V Praze: [Oeconomica], 2002, 1 elektronický optický disk (CD-ROM). ISBN 80-245-0358-1.

úrovních neměly odporovat, ale naopak se podporovat a dále rozpracovávat. Teorii cíle, vize, mise organizace jsem v této části čerpala od Roberta Zicha.

S pojmem konkurence je především spojován Michael Eugene Porter. Ve spojení s konkurenčním prostředím pak vzniká konkurenční strategie, která definuje, jak bude podnik na trhu konkurovat ostatním subjektům, jaké jsou jeho cíle a jak chce těchto cílů dosáhnout. Porterův přístup k vymezení generické konkurenční strategie zachycuje úzkou souvislost s konkurenční výhodou. Pracuje se dvěma základními konkurenčními výhodami, kterými jsou nízké náklady a diferenciace, na jejichž základě definuje tři základní strategie.

Jelikož však není možné odhalit zdroj konkurenční výhody bez podrobného zkoumání hodnoty, kterou podnik svým zákazníkům nabízí, sestavil M.E.Porter hodnotový řetězec, který rozčleňuje činnost podniku na jednotlivé stupně. Každý z těchto stupňů může být zdrojem konkurenční výhody. Vzhledem k zaměření této práce na oblast služeb je potřeba zmínit podstatnou nevýhodu hodnotového řetězce, a to zaměření na výrobní podniky. Z tohoto důvodu musel být tento model upraven pro potřeby služeb.

Nedílnou součástí teoretické části je také vymezení pojmů a přístupů v oblasti marketingu. Vzhledem k odlišným charakteristikám služeb od výrobků, je potřeba tyto rozdíly zohlednit také v marketingu. V této části jsem vycházela z teorie Miroslavy Vašíkové, která definuje marketing přímo pro oblast služeb. Dále oblast marketingu podrobně rozebírám a popisuji podle Philipa Kotlera.

Vzhledem k omezenému rozsahu práce jsem v teoretické části nepopisovala jednotlivé metody, které jsou v praktické části použity k analýze vnitřního a vnějšího prostředí. Jedná se o analýzu SLEPT, SWOT, Porterův model pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy jsem vypustila z toho důvodu, že jsou obecně známé a tak nepovažuji za nezbytné je podrobně popisovat.

I přesto, že jsou v teoretické části použita východiska spousty autorů, považuji z nich za nejdůležitější M.E.Portera a P.Kotlera, jelikož jejich přístupy jsou dle mého názoru nejrozsáhlejší a nejobsáhlejší.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Základní představení pensionu

Pension Kosanda, na který jsem se rozhodla zaměřit ve své diplomové práci, je rodinný pension v malé vesničce Branné, v podhůří Jeseníků na železniční trase mezi Hanušovicemi a Jeseníkem. Jelikož je umístěn na samotě pod hradem Kolštejn, je ideální pro pořádání větších oslav, svateb či srazů (návštěvníci neruší okolí), ale také klidných rodinných dovolených (okolí neruší návštěvníky).

Jeho majitelem a provozovatelem je Jan Kosík s manželkou, který zahájil své podnikání v oblasti poskytování ubytovacích služeb v roce 1996. O chod pensionu se stará majitel sám, bez stálých zaměstnanců, za pomoci rodinných příslušníků. I přesto, že se pension nachází v malé vesničce, je vyhledávaným cílem spousty turistů. Přímo v obci se nachází lyžařský areál s dvou-sedačkovou lanovkou a v blízkém okolí jsou desítky dalších kvalitních sjezdovek různé náročnosti s celou řadou doprovodných služeb. Právě proto zažívá největší nápor turistů právě v zimní sezóně. Avšak i v letních měsících je v okolí spousta lákadel pro turisty. V obci se nachází nové lanové centrum a na své si přijdou také zájemci o kulturní památky. Mezi klientelu pensionu patří především vyznavači zimních sportů a radovánek, houbaři, cyklisté, ale také rodiny s dětmi prahnoucí po procházkách a výšlepech v krásné a klidné přírodě, nebo jen po pobytu na čerstvém, čistém vzduchu.

V areálu se nacházejí dva samostatně stojící domy poskytující celkovou kapacitu 35 lůžek. První dům je rozdělen do čtyř apartmánů, každý s vlastní vybavenou kuchyňkou, koupelnou a WC. Celková kapacita tohoto domu je 24 lůžek. K dispozici mají klienti také společenskou místnost s krbem a barem pro příjemná posezení s přáteli. Ubytovaní ve vedlejším domě je poskytováno od roku 2006 a jedná se o prvotřídní ubytování ve dvou apartmánech, z nichž má opět každý vlastní kuchyňku, koupelnu se sprchovým koutem a toaletou a navíc jsou vybaveny televizí a kachlovými kamny. Součástí tohoto domu je také sauna, která je za poplatek k dispozici ubytovaným obou domů. Cílem majitele je spokojená a stále se vracející klientela.¹⁵

¹⁵ Pension KOSANDA. [online]. 2012 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: www.kosanda.cz

4.1.1 Vymezení současné situace pensionu

V současné době prošly oba objekty rozsáhlou rekonstrukcí a modernizací a jsou tedy opět připraveny na sezónu. Avšak majitel v posledních letech zaznamenal pokles návštěvníků. Tento pokles se začal projevovat od letních měsíců roku 2007, nejvíce je ale tento pokles patrný v zimním období. Data za poslední roky jsou uvedena v příloze č.4.

Velký vliv má na tomto poklesu otevření nového relax centra s novým a moderním wellness hotelem Kolštejn. Tento hotel nabízí ubytování v celkem 25 komfortních pokojích s 1-4 lůžky o celkové kapacitě 75 lůžek. Mimo jiné je součástí tohoto hotelu také relax centrum s výřivkami a světem saun, do kterého mají ubytovaní hosté vstup zdarma.



Graf 1: Vývoj návštěvnosti pensionu Kosanda v letech 2005-2012 dle počtu přenocování (Zdroj: vlastní práce na základě interních dat)

4.2 Analýza vnitřního prostředí

4.2.1 Analýza hodnotového řetězce

Jak jsem již uvedla v teoretické části této diplomové práce, veškeré činnosti podniku lze znázornit pomocí generického hodnotového řetězce od M. E. Portera.

Primární činnosti

Zajištění zdrojů	Zásobování zbožím Zásobování spotřebním materiálem Vývoj služby Skladování zdrojů	Nutnost bezproblémového a plynulého procesu má na starosti provozovatel.
Procesy operace	Zpracování objednávek Ubytování hostů (příjezdová logistika) Péče o hosty Skladování sportovních potřeb	Tato oblast je v porovnání s výrobními podniky odlišná vzhledem k charakteru služeb.
Doprovodné služby	Provoz sauny Sportovní zázemí pensionu	Propojenost s procesy operace, častý zdroj konkurenční výhody.
Marketing a prodej	Marketingový mix Cílové skupiny zákazníků Marketingové řízení podniku	V současnosti je marketingové řízení pensionu na velmi nízké úrovni, a proto je zde velký prostor pro zlepšení.
Servisní služby	Následná péče o zákazníka Nakládání s údaji a daty o klientech Evidence a správu databáze kontaktů Využívání zpětné vazby	Nezbytná pro vytvoření loajality a udržení dobrých vztahů s našimi návštěvníky.

Tab. 2: Primární činnosti pensionu Kosanda (Zdroj: Vlastní práce)

Podpůrné činnosti

Firemní infrastruktura	Management Financování Účetnictví Právní náležitosti Správa	Management je tvořen majitelem a jeho rodinou, o účetnictví se stará manželka majitele a za účelem financování využívá pouze vlastní zdroje.
------------------------	---	--

Lidské zdroje	Řízení lidských zdrojů Pracovní právo Vzdělávání	Vzhledem k angažovanosti rodinných příslušníků není třeba přílišné řízení lidských zdrojů.
Technologický rozvoj	Modernizace Rekonstrukce Vybavení apartmánů	Modernizace a rekonstrukce již proběhla v minulých letech, na apartmánech mají zákazníci k dispozici televizi a rádio.
Obstarávání zdrojů	Zajištění energií Zajištění vody Zajištění topiva	Úzce souvisí s výběrem dodavatelů.

Tab. 3: Podpůrné činnosti pensionu Kosanda (Zdroj: Vlastní práce)

Majitel pensionu vnímá jako největší hodnotu pro zákazníka v samotném umístění pensionu. Jelikož se však jedná o hodnotu, kterou není možné vytvořit pomocí hodnotového řetězce, můžeme jako další možné zdroje přidané hodnoty pro zákazníka vyplývající z hodnotového řetězce stanovit příjemnou atmosféru či dobré jméno. Tyto faktory jsou součástí primárních činností pensionu, konkrétně fáze procesy a operace. Úzce však souvisí i s podpůrnou činností řízení lidských zdrojů, jelikož v případě služeb jsou lidé nedílnou součástí produkt.

4.2.2 Marketingový mix

V současné době pension Kosanda nevyužívá dostupných marketingových nástrojů příliš efektivně. Stávající stav marketingového mixu je následující:

Produkt – poskytování ubytování

Okolí pensionu Kosanda je jedinečné vzhledem ke své lokaci, na samotě, u lesa. Návštěvníci tak mají příležitost užívat si klidný pobyt v údolí pod zámek Kolštejn bez obav, že by při svých případných aktivitách mohli někoho omezovat či rušit.

Ubytování je poskytováno v rodinných apartmánech v obou součástech komplexu a nabízí 6 apartmánů s celkovou kapacitou 35 lůžek. Výhodou pensionu spočívá v tom, že klientům umožňuje stravovat se podle svých zvyků jako doma.

Kosanda A („turistická třída“) nabízí klientům ubytování ve čtyřech apartmánech v celkovém počtu 24 lůžek. Jsou vybaveny vlastní kuchyňkou, ložnicí a sociálním zařízením se sprchovým koutem a WC. Jelikož byl tento dům uveden do provozu již v roce 1997, v letech 2010 a 2011 proběhla rekonstrukce a obnova všech koupelen a v letošním roce pak byly po zimní sezóně zrekonstruované kuchyňské kouty a ložnice. V přízemí budovy se nachází společenská místnost, kterou hosté využívají především pro konání oslav nebo společenských akcí, ale také pro příjemné večerní posezení v okruhu přátel.

Kosanda B („prvotřídní ubytování“) byla zprovozněna v roce 2005 a je vybudovaná v prostorách bývalé stodoly. Apartmány jsou vybaveny kachlovými kamny a televizí. V interiéru budovy jsou přiznané trámy a celkově působí starobylým dojmem. I v tomto domě je klientům k dispozici společenská místnost a v suterénu domu se nachází sauna s ochlazovacím bazénkem a odpočívárnou. Tato sauna je k dispozici návštěvníkům obou objektů.

Cena

Ceny za ubytování se liší v závislosti na sezóně. V období zimní sezóny je cena 250,-Kč za osobu a noc, zatím co po zbytek roku je cena 230,-Kč. Zimní sezóna začíná v prosinci a končí v dubnu.

Za využití sauny se platí poplatek v závislosti na počtu osob. Doba pro využití sauny není omezena.

1 osoba – 150,-Kč

3 osoby – 270,-Kč

2 osoby – 200,-Kč

4 osoby a více – 300,-Kč

Místo – distribuční cesty

Pension Kosanda využívá pouze přímé distribuční kanály. Přímá distribuce je zajištěna pomocí emailové nebo telefonické objednávky. Ve většině případů se jedná o pobyty na více nocí.

Propagace

Pro účely propagace má pension zřízeny vlastní webové stránky, využívá profil na facebooku a také interní propagaci v místě pobytu v podobě letáků či vizitek (viz příloha č. 6). Webové stránky jsou však neaktuální, se starými fotkami apartmánů ještě před rekonstrukcí a bez možnosti rezervovat si jejich prostřednictvím ubytování. Stejně tak nastavení stránek z hlediska optimalizace je nedostatečné. Letáky spolu s vizitkami jsou k dispozici turistům jdoucím kolem pensionu na informační tabuli u pensionu.

Zmínka o pensionu je také ve spojení s informacemi o obci. Na nádraží a na náměstí se nachází veliké informační mapy obce s vyznačenými ubytovacími kapacitami, mimo jiné je zde uveden i pension Kosanda. Dále má majitel vyvěšenou reklamní tabuli v lyžařském areálu.

Spolupráci navázal pension Kosanda i s inzertními portály České Hory a Ubytování.cz. Tuto spolupráci by bylo vhodné rozšířit i na další servery a případně cestovní kanceláře nabízející tuzemskou dovolenou.

Zmínka o pensionu je také v turistických brožurkách vydávaných sdružením cestovního ruchu Jeseníky ve spolupráci s Olomouckým krajem. Tyto informace, ale již nejsou aktuální a bylo by dobré je obnovit.

4.3 Analýza vnějšího prostředí

4.3.1 Základní vymezení trhu

Česká republika je vnitrozemskou zemí ležící v centru Evropy a často bývá označována jejím srdcem. Svou rozlohou (78 864 km²) stojí na 21. pozici. Hlavním městem České republiky je Praha, která patří mezi nejkrásnější metropole světa. Česká republika sousedí na západě s Německem, na severu s Polskem, na východě se Slovenskem a na jihu s Rakouskem.

V roce 2011 vykazala Českou republiku podle oficiálních stránek České centrály cestovního ruchu CzechTourism celkem 19,4 mil. přenocování zahraničních hostů, což je s průměrnou délkou pobytu 2,9 přenocování 6 689 655 návštěvníků.

Nejvíce návštěvníků k nám přijíždí z Německa, Ruska, Itálie, Spojených států amerických a také ze Spojeného království Velké Británie a Severního Irska. Dále pak

mezi top 10 zdrojových zemí pro Českou republiku patří: Polsko, Francie, Slovensko, Španělsko a Nizozemsko. Mezi cílové destinace zahraničních turistů patří především Praha.

Z informací získaných Českým statistickým úřadem týkajících se sčítání kapacit ubytovacích zařízení, které proběhlo k datu 31.12.2012, bylo v České republice evidováno 7631 hromadných ubytovacích zařízení, z toho 2444 pensionů. V porovnání s předchozím rokem se jedná o mírný pokles.

Nezanedbatelné příjmy pro národní hospodářství plynou mimo jiné také z cestovního ruchu. V roce 2011 se cestovní ruch podílel na tvorbě HDP 2,7 %, zaměstnával 232 tisíc lidí, čímž vytvářel 4,62 % všech pracovních míst.¹⁶

Lákadla České Republiky je možné rozdělit dle charakteru do následujících skupin:

- **sportovní atraktivita** – V České republice můžeme najít 80 golfových hřišť, 40219 km turistických tras, 37000 km cyklotras, 3092,6 km běžeckých tras a sjezdovek a 1800 km hippotras,
- **kulturní památky a památky UNESCO** – Česká republika nabízí více než 200 hradů, zámků a památek, 40 chráněných historických měst a 12 památek zapsaných na seznam UNESCO.,
- **společenské atraktivita** - Rozhledna Petřín, Plzeňský Prazdroj, TV věž Žižkov, Zoo Dvůr Králové, Zoo Lešná, Zoo Praha, Škoda Auto muzeum, apod.,
- **festivály a společenská setkání** - Mezinárodní filmový festival v Karlových Varech, Colours of Ostrava, Rock for People, apod.,
- **přírodní atraktivita** - Co se týče přírody, je česká nabídka více než rozmanitá. Mezi vyhledávanými lokalitami figurují biosférické rezervace UNESCO (Bílé Karpaty, Krkonoše, Křivoklátsko, Dolní Morava, Šumava a Třeboňsko), geoparky (Český ráj, Egeria), chráněné krajinné oblasti (celkem 25) a 4 národní parky (Krkonoše, Šumava, Podyjí, České Švýcarsko).¹⁷

¹⁶ CzechTourism. [online]. 2012 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/tourism-in-the-czech-republic-facts-figures/>

¹⁷ KOŠÍKOVÁ, Kristýna. *Analýza návštěvnosti vybraného regionu se zaměřením na konkrétní podnikatelský subjekt*. Brno, 2011. Bakalářská práce. Mendelova Univerzita. Vedoucí práce Ing. Jakub Šácha.

Turistický region Jeseníky

Jesenický region se rozkládá na severu Olomouckého kraje v okolí Hrubého Jeseníku a je tvořen okresy Jeseník, Šumperk a Bruntál. Zahrnuje celkem 10 oblastí, kterými jsou:

- Bruntálsko,
- Javornicko a Žulovsko,
- Jesenicko,
- Krnovsko,
- Ramzovské sedlo,
- Rýmařovsko,
- Staroměstsko,
- Hanušovicko a Kralický Sněžník,
- Šumpersko,
- Zábřežsko a
- Zlatohorsko.

Centrem celého regionu je Jeseník. Oblast Hrubého Jeseníku je bohatá jak na přírodní tak i na společenské atraktivitu a láká do těchto končin spoustu návštěvníků.

Mezi největší lákadla regionu patří příroda Rychlebských hor a Kralického Sněžníku, hory Šerák a Praděd, Velká kotlina, Petrovy kameny, rašeliniště Rejvíz, přečerpávací vodní elektrárna Dlouhé Stráně, Čarodějnické cyklotrasy a další připomínky a expozice děsivých čarodějnických procesů, jež se konaly ve Velkých Losínách a okolí, jeskyně Na Pomezí a Na Špičáku, poutní místo Panny Marie Pomocné, hrad Sovinec, zámek Jánský vrch, Zámek a ruční papírna ve Velkých Losínách, turistické trasy pro pěší turisty, běžkaře i cyklisty, lázně v Jeseníku, Velkých Losínách, Karlové Studánce a v Lipových Lázních, lyžařské areály, rozhledny, cyklostezky, apod.

4.3.2 Analýza makroprostředí metodou SLEPT

SLEPT analýza se zabývá zkoumáním obecného okolí firmy, tzv. makrosvěta a zabývá se jednotlivými faktory, které působí na firmu. Je zaměřená na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory.¹⁸

Vzhledem k tomu, že klientelou pensionu jsou turisté z celé republiky, uvádím data celorepubliková.

Společenské faktory

Pension Kosanda poskytuje své služby v obci Branná v okrese Šumperk. Jedná se o jednu ze 78 obcí v tomto okrese. V okrese Šumperk žije celkem 123 558 obyvatel (údaj z roku 2012).¹⁹ Průměrný plat v okrese Šumperk byl v polovině roku 2012 na úrovni 21 353 Kč a nezaměstnanost v okrese dosáhla v září téhož roku 11,1%.²⁰

Míra nezaměstnanosti v ČR je v současnosti 8,7% (30.11.2012) a průměrná mzda dosahuje 24 514 Kč (4.12.2012).²¹

Nedostatečně rozvinutý cestovní ruch v Olomouckém kraji. Z celkového počtu přes šest a čtvrt milionu zahraničních turistů přicestovalo do Olomouckého kraje v roce 2011 pouze 1,4 %.²²

Právní faktory

Každý subjekt, který chce na území ČR podnikat, se musí řídit nově vzniklými i stávajícími zákony, nařízeními vlády a vyhláškami. Základní právní normou pro firmy poskytující ubytovací služby, tedy i pro pension Kosanda je nařízení vlády č. 140/2000

¹⁸ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

¹⁹ Okres Šumperk. *Wikipedia* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Okres_%C5%A0umperk

²⁰ Nezaměstnaných přibývá. Na trhu práce je hůř než loni. *Šumperský a jesenický deník* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://sumpersky.denik.cz/zpravy_region/nezamestnanych-pribyva-na-trhu-prace-je-hur-nez-loni-20121009.html

²¹ Průměrné mzdy. ČSÚ. [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pmz>

²² Návštěvnost turistických cílů. In: [online]. 2012 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/>

Sb.²³, které stanovuje seznam oborů živností volných, jenž byl schválen Parlamentem ČR s účinností od 14. srpna 2008. Jelikož pension Kosanda poskytuje pouze ubytování bez stravovacích služeb, musí se jeho provozovatel řídit tímto živnostenským zákonem.

Dále se musí provozovatelé řídit:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů, aj.

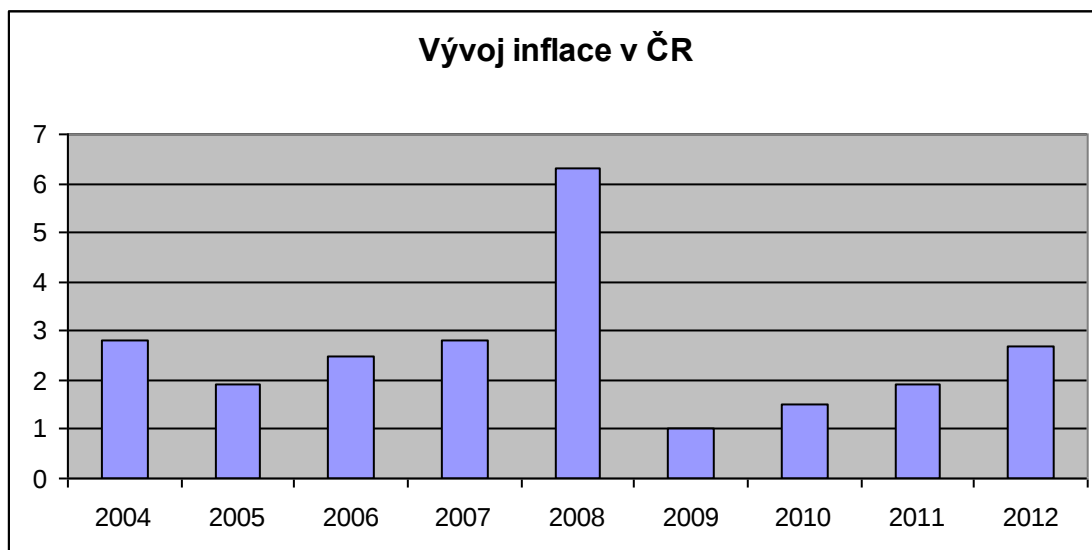
Ekonomické faktory

Míra inflace

Inflace je obvykle chápána jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Jde o oslabení reálné hodnoty (tj. kupní síly) dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje - je-li v ekonomice přítomna inflace spotřebitelských cen, pak na nákup téhož koše zboží a služeb spotřebitel potřebuje čím dál více jednotek měny dané země.²⁴ Cílem vlády je inflaci minimalizovat, jelikož nízká inflace podporuje ekonomiku. Inflace se udává pomocí míry inflace, která stanovuje změnu cenové hladiny za určité období.

²³ Normy pro poskytování ubytovacích služeb. *Hospodářská komora České republiky* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/zahajeni-ukonceni-podnikani-zmeny-v-zivote-podniku/ziskani-zl-koncese/normy-pro-poskytovani-ubytovacich-sluzeb.aspx>

²⁴ Co to je inflace?. *Česká národní banka: Často kladené dotazy* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html



Graf 2: Vývoj míry inflace v ČR v letech 2004-2012 (Zdroj: ČSÚ)

Z grafu vyplývá, že inflace byla na nejvyšší úrovni v roce 2008, což bylo následkem vzniku ekonomické krize. Od roku 2009 pak každoročně vstoupá, ale dle aktuální prognózy ČNB, by měla v příštím roce klesnout na 1,9%.²⁵

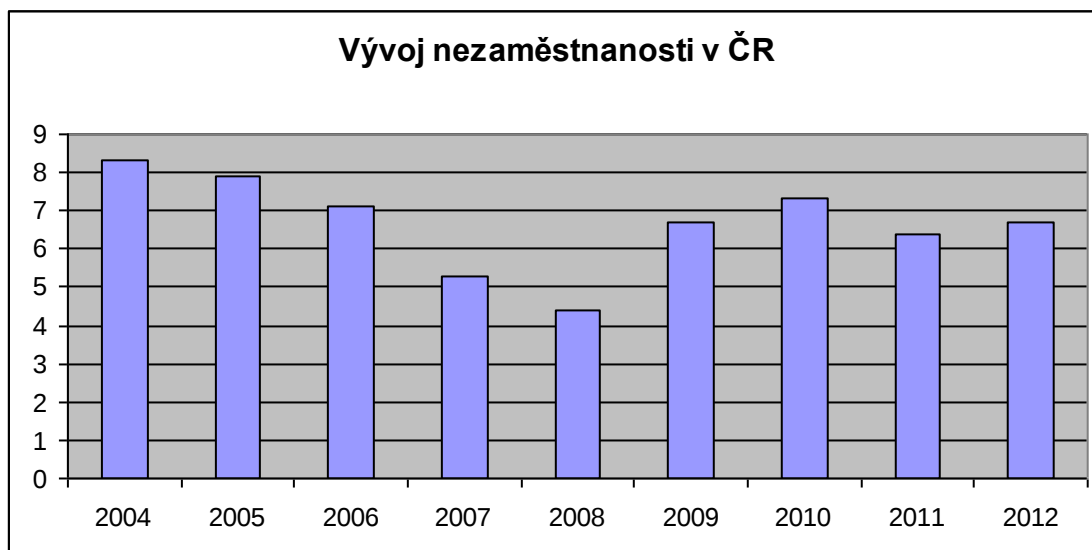
Meziroční míra inflace v ČR zpomalila a spotřebitelské ceny klesly v listopadu letošního roku oproti říjnu o 0,2 %. V listopadu byla tedy míra inflace na 2,7 %.²⁶

Míra nezaměstnanosti v ČR

Nezaměstnanost ve druhém čtvrtletí roku 2012 dosáhla na území ČR 6,7%. V následujícím grafu můžeme vidět, že od roku 2004 do roku 2008 nezaměstnanost klesá, avšak vlivem krize v letech 2009 a 2010 roste.

²⁵ Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka: Měnová politika* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflation

²⁶ Indexy spotřebitelských cen. *Český statistický úřad: Rychlé informace* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc121012.doc>



Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti v ČR v letech 2004-2012 (Zdroj: ČSÚ)

Daňová politika

Od ledna 2012 vzrostla snížená sazba DPH z 10% na 14% a základní sazba zůstala na 20%. Od ledna 2013 vstoupily v platnost i další změny v oblasti daně z přidané hodnoty. Původní návrh byl sjednotit sazby na 17,5%, nakonec se ale vláda dne 19.12.2012 rozhodla zachování rozdílných sazeb, ale obě zvýšila o jeden procentní bod, tj. na 15% a 21%.

Devalvace měny

Z důvodu hospodářskému útlumu, kterým česká ekonomika prošla v posledních dvou letech došlo k růstu nezaměstnanosti, poklesu příjmů a spotřeby domácností, stejně jako zisků a investic firem. Proto se ČNB 7.11.2013 rozhodla k intervenci vedoucí k dalšímu uvolnění měnové politiky pomocí oslabení koruny na 27,-Kč za euro. Od tohoto kroku si slibuje růst hrubého domácího produktu v roce 2014 o 2,1 %.²⁷ Oslabení měnového kurzu bude mít za následek růst cen věcí z dovozu, čímž dojde ke zvýšení poptávky po zboží domácího původu. Tyto faktory by měly nastartovat českou ekonomiku a pozitivní vliv bude mít devalvace i na tuzemský cestovní ruch.

²⁷ Důvody a přínosy oslabení koruny. *Česká národní banka: Často kladené dotazy* [online]. [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html

Politické faktory

Vývoj cestovního ruchu je ovlivňován stabilitou vlády země. Česká republika vždy patřila mezi země s relativně stabilní vládou. V poslední době, ale situace není tak jednoduchá. Nedávné rozpuštění poslanecké sněmovny a předčasné volby, které se uskutečnily v říjnu letošního roku však do dnešního dne nepřinesli novou vládu. Vláda ČR čelila v minulých letech problémům s korupcí a celosvětově má ČR pověst země s vysokým výskytem krádeží, což cestovnímu ruchu zrovna nesvědčí.

Technologické faktory

Oblast cestovního ruchu není přímo spojena s technologickým pokrokem. Vliv na spokojenost hostů má vybavenost apartmánu a možnosti komunikace prostřednictvím internetu. Současným trendem je rezervace online, kterou pension v současnosti nenabízí. Zájemci o ubytování si žádají kvalitní, přesné a snadno dostupné informace, které mohou získat z webových stránek pensionu. Dalším častým požadavkem klientů je wifi. Ani tuto možnost pro zatím pension nenabízí, jelikož vzhledem k jeho umístění je problém připojení zajistit.

4.3.3 Analýza mikroprostředí metodou Porterova modelu pěti hybných sil

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody firmy.²⁸

Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí

V obci, kde pension poskytuje své služby, se konkurence v posledních letech velmi rozrostla. Jeho majitel zahájil svou činnost v roce 1996, kdy v obci nebylo žádné zařízení s podobnou kapacitou. Od této doby již však uplynula spousta času a s nově příchozími podnikateli konkurenční boj na lokálním trhu zesílil. Konkurenci se však podrobněji věnuji v kapitole 4.3.5.

²⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

Vyjednávací síla zákazníků

Není vhodné mít příliš úzkou skupinu odběratelů, jelikož v takovém případě má tento odběratel velmi silnou vyjednávací pozici na změnu ceny. Zvláště pak, pokud se jedná o nediferencovaný produkt. Odběratel pak může snadno přejít ke konkurenci. Vyjednávací síla zákazníků je poměrně vysoká, jelikož vzhledem poměrně vysoké konkurenci v obci a v okolí, si může každý z návštěvníků vybrat tu nabídku, která je pro něj nejvhodnější. V tomto případě sází pension Kosanda na individuální přístup, přátelské, takřka domácí prostředí a umístění v krásné přírodě.

Průměrná délka pobytu návštěvníků pensionu Kosanda jsou 4 dny. Dle průměrného počtu přenocování za sledované období (2170) tak každý rok pension navštíví zhruba 720 návštěvníků. Z tohoto počtu jich zhruba 25% zavítá do pensionu zcela poprvé, zbylá část se k nám vrací.

Do pensionu jezdí zákazníci z celé ČR a převažují stálí návštěvníci. Pokud bych je měla blíže specifikovat, bylo by možné je rozdělit do dvou skupin podle jejich velikosti:

1. Velké skupiny – jedná se o návštěvníky, kteří jsou stálí a rádi se do pensionu vrací. Při svých návštěvách obsadí celý pension. Každoročně navštěvuje Kosandu dětský tábor, který jezdí jak v létě, tak i v zimě, a další skupiny přátel, kteří rádi tráví čas na horách ať už aktivně (cyklisté, lyžaři, běžkaři, turisté) nebo pasivně (okolní památky, koupaliště, pobyt v přírodě). Tato skupina tvoří zhruba třetinu klientely a pro majitele se jedná o velmi váženou skupinu.
2. Jednotlivci a rodiny – tato skupina je tvořena zákazníky, kteří si pronajímají pouze jeden z apartmánů a navštěvují pension spíše nepravidelně. Na podílu klientely tvoří dvě třetiny. Této skupině je třeba věnovat velkou pozornost, protože je velmi citlivá a není pro ni obtížné přejít ke konkurenci.

Dalším způsobem jak rozřadit návštěvníky do skupin je podle jejich očekávání. Na základě tohoto členění existují 4 skupiny návštěvníků.

1. návštěvníci vyhledávající sportovní vyžití – jedná se především o návštěvníky v aktivním věku, kteří pobyt tráví na kolech, lyžích či turistikou.
2. návštěvníci upřednostňující odpočinek a relaxaci – tuto skupinu tvoří spíše starší lidé, kteří již nejsou nebo nikdy nebyli aktivními sportovci, dny tráví krátkými procházkami, návštěvou okolních kulturních památek a zajímavostí nebo sběrem lesních plodů a hub.
3. účastníci společenských akcí – zahrnuje návštěvníky, kteří přijedou jako součást nějaké větší skupiny na oslavu narozenin či u příležitosti nějaké sešlosti.
4. rodiny s dětmi – tato kategorie je charakteristická vysokou cenovou citlivostí a od pobytu očekává možnost zabavení dětí s ohledem na jejich bezpečnost.

Vyjednávací síla dodavatelů

O chod pensionu se stará jeho majitel spolu s rodinou a většinu zdrojů si obstarává vlastními silami, takže není příliš závislý na svých dodavatelích.

Nejdůležitější dodavatelskou firmou jsou služby prádelny a čistírny, která zajišťuje čistotu veškerého prádla (ručníky, povlečení, utěrky, prostěradla). Pro tuto službu využívá majitel prádelny nedaleko Olomouce již deset let. Jedná se o malou prádelnu provozovanou živnostnicí, která je za spolupráci s námi vděčná, protože patříme mezi její největší klienty. Z této strany nevidím žádnou hrozbu.

Mezi dodavatele pensionu je také nezbytné zahrnout webové servery, kterých využívá majitel ke zviditelnění pensionu a získání zákazníků. Tyto servery sdružují na svých stránkách informace o všech ubytovacích zařízeních v dané lokalitě. Zákazník si tak utvoří ucelenou představu o nabídkách ve zvolené destinaci a může si na základě tohoto přehledu vybrat služeb, kterého ubytovatele využije.

Dalším dodavatelem jsou dodavatelé energií (ČEZ, Primagas), ale jejich vyjednávací vliv není příliš vysoký, jelikož je na trhu dostatek jiných dodavatelů.

Spotřební materiál zajišťuje majitel sám, především v Makru.

Celkový vyjednávací vliv dodavatelů bych označila spíše za nízký z důvodu velké konkurence na jejich trhu.

Hrozba substitutů

Substituty určují, jak snadno mohou být naše služby nahrazeny jinými. Jelikož ubytovací služby nejsou snadno nahraditelnými – člověk potřebuje někde přenocovat a uložit si své věci, je hrozba substitutů v tomto případě poměrně nízká, protože v podstatě neexistují. V případě služeb poskytovaných pensionem Kosanda můžou být chápány jako substituty služby poskytované jinou kategorií ubytovacích zařízení, jako jsou hotely, hostely nebo turistické ubytovny. Pokud na substituty chápeme z tohoto úhlu pohledu, je tato hrozba vzhledem ke konkurenci v okrese nezanedbatelná.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů do tohoto odvětví je již v tuto chvíli poměrně nízké, jelikož lokální trh je již přesycený a nelákavý. Z tohoto důvodu ve vstupu nových konkurentů nevidím hlavní riziko.

4.3.4 Hodnocení spokojenosti klientů pensionu

Vzhledem k charakteru služeb je důležité dbát na spokojenost zákazníků, jelikož spokojený zákazník nás rád doporučí a není nad dobré doporučení. Ke zvyšování spokojenosti přispívá snaha nabízet lepší a odlišné služby než konkurence.

Za účelem zjištění a následně hodnocení spokojenosti klientely byl sestaven dotazník, který je tvořen 12 otázkami a skládá se ze tří částí. První kategorie se zabývá, účelem, za kterým host pension navštívil, četností jeho návštěv, a kde se o pensionu dozvěděl. Druhá část zjišťuje spokojenost návštěvníka s poskytovanými službami pensionu a poslední část je věnována obecným demografickým informacím. Šetření se zúčastnilo celkem 84 návštěvníků. Dotazník byl návštěvníkům zaslán v elektronické formě a jeho znění najdete v příloze č.1.

Dotazníkové šetření bylo zahájeno začátkem měsíce ledna a ukončeno 31.března roku 2013. Zvolený vzorek dotázaných byl o velikosti 300 účastníků, z nichž polovina navštívila pension v letním období a polovina v zimním období. Vybrání byli zcela náhodně, z databáze klientů pensionu, podle toho v jakém období pension v posledních dvou letech navštívily. I přesto, že vyplnění dotazníku bylo dobrovolné, byla návratnost

poměrně vysoká, jelikož dotazovaný byl motivován slevou na příští pobyt. Z celkového počtu 300 dotázaných jsem získala 84 vyplněných dotazníků.

Vzhledem k tomu, že vzorek dotázaných odpovídal průměrnému zákazníkovi pensionu, je vypovídací schopnost dotazníku dobrá. Vzhledem k této práci se jedná pouze o doplňkovou aktivitu a formu komunikace se zákazníky, kterou bychom rádi rozšiřovali.

Analýza údajů

Dotazníkového šetření se z celkového počtu 84 respondentů zúčastnilo 55% žen a 45% mužů. Nejčastější věkovou kategorií (40,5%) byla kategorie 31-40 let naopak nejméně zastoupenou kategorií byla kategorie 66 a více let. S věkovou kategorií souvisí také statusy respondentů, z nichž nejvíce je pracujících.

Co se týče účelu, za jakým pension hosté navštěvují, jsou to nejčastěji zimní aktivity (38%), dále letní aktivity (30%), odpočinek a relaxace (24%) a pouze 8% navštívilo pension za jiným účelem (což bylo většinou ve spojení s prací či nějakou oslavou). O pensionu se návštěvníci dozvídají nejčastěji od svých přátel, kteří pension navštívili, dále pak z internetu a propagačních materiálů. Většina návštěvníků navštěvuje pension opakovaně, což potvrzuje i toto šetření a majitelé jsou za tento fakt velice rádi. Celkem 67% všech dotazovaných navštívilo pension Kosanda více než dvakrát.

Z klientů, kteří dotazník vyplnili, byla většina s poskytovanými službami spokojena, pouze 8,5% respondentů vyjádřilo nespokojenost. S vnitřním vybavením pensionu nebylo spokojeno 5% a s okolním prostředím 12% dotázaných.

Na otázku co byste zlepšil/a odpovědělo pouze 88% respondentů a většina volila variantu úprava/vybavení exteriéru pensionu. Konkrétně se jednalo převážně o vybudování dětského hřiště a rozšíření možnosti venkovního posezení. Další častou odpovědí bylo vybavení interiéru, konkrétně vybudování restaurace, zakoupení dětského vybavení (postýlka, židlička) a dětský koutek. Další otázka týkající se spokojenosti zjišťovala, co se návštěvníkům pensionu nejvíce líbilo, co ocenili. Na tuto otázku většina odpovídala vnitřním vybavením pensionu, dostatkem prostoru, klidným prostředím, nebo že s sebou mohou vzít psa. Opakem této otázky bylo, s čím návštěvníci nebyli spokojeni. Na tuto odpověď odpovědělo pouze 72 dotázaných a mezi

těmito odpověďmi převládala právě absence dětského hřiště a vybavení, nedostatek doprovodných služeb, nemožnost poskytování stravování. Konkrétní odpovědi graficky zachyceny jsou k dispozici v příloze č. 2.

Vypovídací schopnost zvoleného vzorku považuji za dostatečnou, jelikož vybraný vzorek dotázaných zahrnoval všechny kategorie klientů pensionu.

4.3.5 Konkurence

Jak jsem již zmínila v kapitole 4.3.3., konkurence v turistickém regionu Jeseníky je velká. Proto jsem se rozhodla analýzu konkurence rozdělit do dvou částí. V první části se zaměříme na konkurenci v obci Branná a v druhé části pak na konkurenci za hranicí obce, konkrétně v okrese Šumperk, do kterého obec spadá.

Konkurence v obci

V současnosti se dá odvětvová konkurence pensionu v obci rozčlenit do 4 kategorií.

Hotel Kolštejn - největší konkurent pensionu

Hotel Kolštejn nabízí ubytování ve dvou kategoriích a to v budově Wellness hotelu Kolštejn a v Turistickém hotelu Kolštejn. Ubytování se liší dle úrovně poskytovaných služeb.

Wellness hotel Kolštejn byl uveden do provozu v roce 2007. Tento komplex poskytuje ubytování v 25 komfortních 1-4 lůžkových pokojů o celkové kapacitě 75 lůžek. Spolu s ubytováním nabízí hotel svým hostům bowlingové dráhy, wellness procedury (masáže, vitální svět, privátní wellness, bazén a kosmetika), pivní lázně a pivovar. Cena za ubytování je 1635,-Kč za osobu a noc. Tato cena zahrnuje polopenzi, vstup do wellness zařízení a do hotelového bazénu.

Největší konkurenční výhodou tohoto konkurenta je komplexnost služeb a rozsáhlá marketingová kampaň.

V Turistickém hotelu Kolštejn je ubytování přizpůsoben rodinám s dětmi. Ubytování se nachází ve vedlejší budově nad restaurací Kolštejn. Jedná se o původní pokoje zrekonstruované v roce 2010 každý vybavený vlastním sociálním zařízením (sprchový kout nebo vana, WC), minimálně dvěma pevnými lůžky a

přistýlkou. V budově se také nachází dětský koutek a společenská místnost. Cena ubytování v této budově je 665,-Kč pro jednu osobu ve dvou-lůžkovém pokoji. V ceně je zahrnuta polopenze.²⁹

Penzion Kovárna

Penzion Kovárna byl uveden do provozu v roce 2008 a poskytuje ubytování v 6ti 2-6 lůžkových pokojů o celkové kapacitě 20 lůžek. Spolu s ubytováním nabízí penzion i restaurační služby. Cena za ubytování se mění v závislosti na sezóně, v období zimní sezóny je to 390,-Kč za osobu a noc se snídaní, 490,-Kč za osobu a noc s polopenzí a 590,-Kč za osobu a noc s plnou penzí. V letním období jsou pak ceny 330,-Kč, 430,-Kč a 530,-Kč. Tento konkurent má velkou výhodu ve svém umístění, tedy v těsné blízkosti lyžařského areálu Proski Branná a v možnosti poskytování stravování.³⁰

Turistická ubytovna Branná

Poskytuje ubytování v 10 dvou až šesti lůžkových pokojích s celkovou kapacitou 45 osob. Ubytování mají k dispozici společenskou místnost, avšak sociální zařízení mají společné pro více pokojů. Chybí nabídka stravování a hosté si z důvodu absence kuchyně ani nemají možnost připravit jídlo sami. Další nevýhodou je umístění patrových postelí, které nejsou příliš pohodlné. Webové stránky ubytovny nefungují.

Cena za ubytování je 150,-Kč pro osobu za noc.³¹

Drobní poskytovatelé ubytování v soukromí

Tato kategorie zahrnuje veškeré ostatní poskytovatele ubytování, jedná se především o místní obyvatele, kteří z důvodu rychle se rozvíjejícího cestovního ruchu a vysoké nezaměstnanosti v regionu, transformovali část svého obydlí za účelem poskytování ubytování. V obci se nachází 20 poskytovatelů ubytování v této kategorii. Největší nevýhodou tohoto typu ubytování je malá kapacita a nižší kvalita.

²⁹ Wellness hotel Kolštejn [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://www.relaxkolstejn.cz/tipy_02.htm

³⁰ Na kovárně [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.nakovarnebranna.cz/>

³¹ Turistická ubytovna BRANNÁ. In: *Tichošlápkovy jeseníky: horský ráj v létě i v zimě* [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://jesenicko.euweb.cz/ubytovny.htm>

Konkurence za hranicí obce

Vzhledem k atraktivitě Jesenicka ale musíme brát v úvahu také širší konkurenci za hranicemi obce. V turistickém regionu Jesenicko se dle databáze hromadných ubytovacích zařízení, kterou spravuje ČSÚ, nachází celkem 376 hromadných ubytovacích zařízení různých kategorií. Z tohoto počtu se jich nachází v okrese Jeseník 103 zařízení, v okrese Šumperk se jedná o 152 a zbývajících 121 nalezneme v okrese Bruntál.³² Konkrétní rozdělení ubytovacích kapacit dle kategorií je v následující tabulce, kompletní seznam ubytovacích zařízení dle okresů je pak uveden v příloze č. 5.

	Bruntál	Jeseník	Šumperk	Jesenicko
Hotel *	4	3	6	13
Hotel **	4	2	3	9
Hotel ***	12	10	13	35
Hotel ****	1	1	1	3
Chatová osada	0	1	8	9
Kemp	1	1	3	5
Ostatní zařízení	28	30	38	96
Penzion	42	44	51	137
Turistická ubytovna	29	11	29	69
Celkem	121	103	152	376

Tab. 4: Hromadná ubytovací zařízení v turistickém regionu Jeseníky dle okresů (Zdroj: vlastní práce)

Je zřejmé, že nejčastěji zastoupenou kategorií je kategorie penzion a nejvíce ubytovacích kapacit se nachází v okrese Šumperk. Pro širší analýzu konkurence se omezíme právě na okres Šumperk, jelikož obec Branná, kde se nachází pension Kosanda, spadá právě pod tento okres. Z uvedených kategorií se zaměříme na kategorie hotel, penzion a turistická ubytovna, protože, tyto kategorie jsou v dané lokalitě nejvíce zastoupeny. Podrobnější analýza konkurence je rozpracována v kapitole 4.3.5.

Rivalita uvnitř odvětví je tedy jak v samotné obci, tak i v širším regionu velká.

³² Hromadná ubytovací zařízení České republiky. ČSÚ [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/lexikon/uz.nsf/index>

Pro analýzu širší konkurence jsem vybrala tři pensiony, tři hotely a tři turistické ubytovny v okrese Šumperk. Rozhodovacím měřítkem byla jejich kapacita (počet pokojů). Aby se jednalo o srovnatelné podniky, vybrala jsem ty, které mají 10 a méně pokojů. Hodnocení jednotlivých kategorií je vždy uvedeno v tabulce, kdy jsou bodovanými atributy vzhled webových stránek, vzhled ubytování, doprovodné služby a poskytování pobytových balíčků. Každé zařízení mohlo získat max. 3 a min. 1 bod v každé kategorii (celkem tedy max. 12 a min. 4 body) a hodnocení probíhalo na základě subjektivních dojmů autorky a porovnání s ostatními hodnocenými subjekty.

HOTELY

Hotel pod Zvonem

Hotel je situován ve stylovém prostředí odsvěcené Kapličky svatého Petra a Pavla vystavěné roce 1868 uprostřed horské vesničky Hynčice pod Sušinou v masivu Králického Sněžníku nedaleko Starého Města pod Sněžníkem.

Kapacita hotelu je 29 lůžek v osmi pokojích, z nichž každý má své naprosto ojedinělé architektonické řešení. Zařízení odpovídá standardu ***

K dispozici mají návštěvníci také společenskou místnost s krbem. Ubytováním je zajištěna i strava, a sice snídaně formou švédského stolu ve společenské místnosti a oběd a večeře v místní školní jídelně. Možnost wifi připojení.

Cena za ubytování je 790,-Kč na Silvestra, 490,-Kč v sezóně a 430,-Kč mimo sezónu.³³

Hotel Amco

Hotel s výhledem na Masarykovo náměstí v Zábřehu. Kapacita hotelu je 30 lůžek v deseti pokojích a dvou apartmánech. K dispozici mají návštěvníci také hotelovou restauraci. Vybavení odpovídá standardu***. Možnost wifi připojení.

Cena za dvoulůžkový pokoj se pohybuje v rozmezí 1400-1580,-Kč za noc a zahrnuje snídani.³⁴

³³ *Hotel pod zvonem* [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.hotelpodzvonem.cz/>

³⁴ *Hotel AMCO* [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.amco.cz/>

Hotel Pohoda

Hotel pohoda se nachází přímo v centru Starého města pod Sněžníkem a je zaměřen na zimní letní i kongresovou turistiku. Kromě ubytování nabízí také pronájem konferenčních prostor, stravování a relax v sauně. Současná kapacita je 41 míst v deseti dvou-pěti lůžkových pokojích. Možnost wifi připojení.

Cena za ubytování je 400,-Kč za osobu a noc.³⁵

	doprovodné služby	webové stránky	pobytové balíčky	vzhled ubytování	celkem
HOTEL POD ZVONEM	2	2	1	3	8
HOTEL AMCO	1	1	1	1	4
HOTEL POHODA	2	2	1	2	7

Tab. 5: Hodnocení vybraných hotelů (Zdroj: vlastní práce)

Z kategorie hotelu získal nejvyšší počet bodů Hotel pod zvonem. I přesto, že je kvalita ubytování v tomto hotelu špičková, nezískal plného počtu bodů z důvodu absence doprovodných služeb a pobytových balíčků.

PENZIONY

Pension Formanka

Pension Formanka se nachází v městě Hanušovice a nabízí kapacitu 28 lůžek v 7 pokojích včetně jednoho bezbariérového pokoje. Mimo ubytování nabízí také služby restaurace a bowlingu.

Cena za ubytování je 350,-Kč za osobu a noc.³⁶

Penzion Slunce

Jedná se o rodinný penzion, který leží v Loučné a poskytuje ubytování ve 4 pokojích a jednom apartmánu s celkovou kapacitou 11 osob. Mimo ubytování nabízí

³⁵ Hotel Pohoda [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://pohodahotel.cz/>

³⁶ Restaurace a Penzion Formanka [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.penzionformanka.cz/>

také finskou saunu a vnitřní bazén. Penzion nenabízí stravování. Po předchozí domluvě možnost wifi připojení.

Cena za ubytování je 650,-Kč za osobu a noc na Silvestra a o vánočních svátcích, 440,-Kč za osobu a noc v hlavní sezóně a 350,-Kč za osobu a noc mimo sezónu. Cena za ubytování v apartmá pro max. 3 osoby je 1500,-Kč.³⁷

Penzion pod Paprskem

Penzion nabízí ubytování ve dvou čtyřlůžkových a jednom dvoulůžkovém pokoji. K dispozici je ubytovaným společná vybavená kuchyňka a bar s občerstvením. Sociální zařízení je společné pro všechny hosty. Možnost wifi připojení.

Cena za ubytování je 350,-Kč za osobu a noc v období zimní sezóny a 300,-Kč za osobu a noc mimo sezónu. Při delším pobytu sleva.³⁸

	doprovodné služby	webové stránky	pobytové balíčky	vzhled ubytování	Celkem
PENSION FORMANKA	2	2	1	2	7
PENZION SLUNCE	3	3	1	3	10
PENZION POD PAPRSKEM	1	1	1	1	4

Tab. 6: Hodnocení vybraných penzionů (Zdroj: vlastní práce)

Z hodnocených pensionů se na prvním místě umístil Penzion Slunce s deseti body. K vysokému bodovému ohodnocení mu mimo kvalitního ubytování dopomohlo také poskytování doplňkových služeb, jako je finská sauna či vnitřní bazén.

TURISTICKÉ UBYTOVNY

Ubytovna Lesanka

Ubytovna se nachází ve Štědrákově Lhotě nedaleko Rudy nad Moravou a poskytuje ubytování o celkové kapacitě 49 lůžek v dvou-devíti lůžkových pokojích. Část pokojů je vybavena vlastním sociálním zařízením, část ho má společné. K dispozici je ubytovaným společenská místnost s televizí, satelitem a internetem a plně

³⁷ Penzion Slunce [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://penzion-slunce.com/>

³⁸ Penzion pod Paprskem [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.relax.vrchniprchni.cz/>

vybavená kuchyň. V létě mohou návštěvníci využít venkovní bazén. Mimo ubytování poskytuje chata i stravování.

Cena za ubytování pro jednotlivce a menší skupiny je 170,-Kč/osoba/noc s možností objednání plné penze za 170,-Kč. V případě větších skupin je cena za ubytování 340-320,-Kč za osobu a noc (vč. stravy) dle počtu osob.³⁹

Chata Diana

Nabízí celoroční ubytování na horách v rekreační oblasti obce Kouty nad Desnou v kategorii turistická ubytování s kapacitou 26 lůžek uspořádanou do dvou čtyřlůžkových pokojů a tří šestilůžkových pokojů. Sociální zařízení je vždy pro dva pokoje společné a každý z pokojů je vybaven vlastním kuchyňským koutem.

Cena za osobu a noc je 240,-Kč v období sezóny a 200,-Kč mimo sezónu.⁴⁰

Apartmány Stříbrnice

Ubytování poskytované ve dvou nově zrekonstruovaných budovách s celkovou kapacitou 42 lůžek. Apartmány se skládají ze dvou tří-lůžkových ložnic, obývacího pokoje s kuchyňským koutem a vlastním koupelnou se sociálním zařízením.

Cena za ubytování je 330,-Kč za osobu a noc na Silvestra a v období vánočních svátků, 210 - 230,-Kč v zimní sezóně a 190,-Kč v mimosezónním období.⁴¹

	doprovodné služby	webové stránky	pobytové balíčky	vzhled ubytování	Celkem
UBYTOVNA LESANKA	2	2	1	1	6
PENZION DIANA	1	1	1	1	4
APARTMÁNY STŘÍBRNICE	1	3	1	3	8

Tab. 7: Hodnocení vybraných turistických ubytoven (Zdroj: vlastní práce)

Mezi turistickými ubytovnami získalo nejlepší hodnocení zařízení Apartmány Stříbrnice a to především díky vysoké kvalitě poskytovaného ubytování. Ale jelikož vybavením odpovídá spíše kategorii penzion než turistické ubytovně, ve které je

³⁹ Ubytovna Lesanka [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.ubytovnalesanka.cz/>

⁴⁰ Chata Diana [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.penzion-diana-kouty-nad-desnou.az-ubytovani.com/>

⁴¹ Apartmány Stříbrnice [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.apartmany-stribrnice.cz/>

zařazen, stojí za zmínku také Ubytovna Lesanka, která se umístila na druhém místě. Za toto umístění vděčí především existenci doprovodné služby ve formě venkovního bazénu.

Vzhledem k tomu, že většina zařízení nenabízí žádné doplňkové služby nebo pobytové balíčky, bylo by vhodné zaměřit se na tyto aktivity, jelikož tak může pension Kosanda získat konkurenční výhodu.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovná je s hlavními vlivy z okolí, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako k východisku pro formulaci strategie.⁴²

Pomocí informací získaných v předešlých analýzách a z dotazníkového šetření, identifikuje analýza SWOT silné a slabé stránky subjektu, které může ovlivnit a také příležitosti a hrozby vyplývající z analýz vnějšího prostředí, které ovlivnit nedokáže.

Silné stránky	Slabé stránky
• Ubytování v nových prostorných apartmánech. • K dispozici velká místnost s barem a krbem. • Stále zvyšování kvality. • Letní kuchyně, možnost grilování, opékání. • Vlastní hřiště na volejball, basketball, fotbal, a ruské kuželky, v zimě kluziště. • Skladové prostory pro uložení sportovních potřeb. • Klidné prostředí pod obecním náměstíčkem a zámek v blízkosti lesa. • Rozlehlé prostranství kolem pensionu. • Cenově přijatelné. • Možnost ubytování i s domácím mazlíčkem. • Dobré jméno • Individuální přístup. • Domácí prostředí.	• Neexistence marketingové strategie. • Nedostatečná propagace. • Neefektivní využívání možných distribučních kanálů. • Neaktuální webové stránky. • Absence nabídky stravování. • Absence dětského hřiště a vybavení. • Omezené množství doprovodných služeb. • Vysoké provozní náklady v zimním období.

⁴² SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

Příležitosti	Hrozby
• Místní události a akce obce. • Rozšíření doplňkových služeb. • Rostoucí zájem o „kongresovou“ turistiku, firemní akce. • Stále větší zájem veřejnosti o zdravý životní styl. • Dotace z fondů EU. • Spolupráce s obcí a místními podnikateli. • Měnová intervence ČNB	• Větší vzdálenost od centra obce a od lyžařského areálu, pohodlnost klientů. • Upřednostnění zahraničních destinací. • Rostoucí ceny jízdného v lyžařském areálu. • Doznívající finanční krize. • Rostoucí nároky klientů spojené s možností nabídky stravování. • Nová legislativní opatření a ekonomická situace. • Nezájem o spolupráci ze strany podnikatelů v obci. • Stávající nestabilita vlády

Tab. 8: SWOT analýza (Zdroj: vlastní práce)

4.4.1 Analýza jednotlivých složek

Při hodnocení každé složky byly vzájemně porovnány váhy jednotlivých prvků. Srovnání bylo provedeno pomocí matice, do které se doplňovalo hodnocení daných faktorů. Hodnotící škála měla tři stupně:

- 1... prvek je důležitější, má větší váhu než porovnávaný
- 0,5... prvky mají stejnou váhu a důležitost
- 0... prvek je méně důležitý, má menší váhu než porovnávaný

Na základě této analýzy pak byly vybrány tři nejdůležitější z každé složky.

Silné stránky

Porovnávané znaky	Apartmány	Společenská místnost	Zvyšování kvality	Letní kuchyně	Vlastní sportovní hřiště	Skladové prostory	Klidné prostředí	Rozlehlé prostranství	Cenově přijatelné	Zvířata vítána	Dobré jméno	Ind. přístup	Domácí prostředí	Součet	Váha v %
Apartmány	X	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0	0,5	5,5	7,75
Společenská místnost	0	X	0	1	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	3	4,23
Zvyšování kvality	1	1	X	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0	7	9,86
Letní kuchyně	0,5	0	0	X	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	1,5	2,11
Vlastní sportovní hřiště	0,5	0,5	0	0,5	X	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	2,5	3,52
Skladové prostory	0,5	0,5	0	0,5	0,5	X	0	0,5	0	0	0	0	0	2	2,82
Klidné prostředí	0,5	1	0,5	1	1	1	X	0,5	1	1	0,5	0	0	7,5	10,56
Rozlehlé prostranství	0,5	1	0	1	1	0,5	0,5	X	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	9,15
Cenově přijatelné	1	1	0,5	1	1	1	0	0,5	X	0	0,5	0,5	0,5	6,5	9,15
Zvířata vítána	0	0,5	0	0,5	0,5	1	0	0,5	1	X	0,5	0,5	0,5	5,5	7,75
Dobré jméno	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	X	0,5	0,5	6,5	9,15
Individuální přístup	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	X	0,5	8,5	11,97
Domácí prostředí	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	X	8,5	11,97

Tab. 9: Hodnocení váhy silných stránek (Zdroj: vlastní práce, dle Martin Bažant)

Slabé stránky

Porovnávané znaky	Neexistence marketingové strategie	Nedostatečná propagace	Nevyužívání distribučních kanálů	Neaktuální webové stránky	Absence nabídky stravování	Absence dětského hřiště a vybavení	Omezené množství doprovodných služeb	Vysoké provozní náklady v zimním období	Součet	Váha v %
Neexistence marketingové strategie	X	1	1	1	0	0	0,5	0	3,5	14,29
Nedostatečná propagace	0	X	0,5	0,5	0	0	0	0	1	4,08
Neef. využívání distribučních kanálů	0	0,5	X	0,5	0,5	0	0	0	1,5	6,12
Neaktuální webové stránky	0	0,5	0,5	X	1	0,5	0,5	1	4	16,33
Absence nabídky stravování	1	1	0,5	0	X	0,5	0,5	0	2,5	10,20
Absence dětského hřiště a vybavení	1	1	1	0,5	0,5	X	0,5	1	4,5	18,37
Omezené množství doprovodných služeb	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	X	1	4,5	18,37
Vysoké provozní náklady v zimním období	1	1	1	0	1	0	0	X	3	12,24

Tab. 10: Hodnocení váhy slabých stránek (Zdroj: vlastní práce, dle Martin Bažant)

Příležitosti

Porovnávané znaky	Místní události a akce obce.	Rozšíření doplňkových služeb.	„Kongresová“ turistika, firemní akce.	Rostoucí zájem o zdravý životní styl.	Dotace z fondů EU.	Spolupráce s obcí a místními podnikateli.	Součet	Váha v %
Místní události a akce obce.	X	0,5	0	0,5	1	0	2	16,67
Rozšíření doplňkových služeb.	0,5	X	0,5	1	1	0,5	3	25,00
„Kongresová“ turistika, firemní akce.	1	0,5	X	0,5	0,5	0,5	2	16,67
Rostoucí zájem o zdravý životní styl.	0,5	0	0,5	X	0,5	0	1	8,33
Dotace z fondů EU.	0	0	0,5	0,5	X	0	1	8,33
Spolupráce s obcí a místními podnikateli.	1	0,5	0,5	1	1	X	3	25,00

Tab. 11: Hodnocení váhy příležitostí (Zdroj: vlastní práce, dle Martin Bažant)

Hrozby

Porovnávané znaky	Vzdálenost od centra, pohodlnost klientů.	Upřednostnění zahraničních destinací.	Rostoucí ceny jízdného v lyžařském areálu.	Doznívající finanční krize.	Rostoucí nároky klientů (stravování).	Nová legislativa, ekonomická situace.	Nezájem o spolupráci	Součet	Váha v %
Vzdálenost od centra, pohodlnost klientů.	X	1	0,5	0	0,5	1	0	3	16,67
Upřednostnění zahraničních destinací.	0	X	0	0,5	0	1	0	1,5	8,33
Rostoucí ceny jízdného v lyžařském areálu.	0,5	1	X	1	0,5	1	0	3,5	19,44
Doznívající finanční krize.	1	0,5	0	X	0	0,5	0	1	5,56
Rostoucí nároky klientů (stravování).	0,5	1	0,5	1	X	1	0,5	4	22,22
Nová legislativa, ekonomická situace.	0	0	0	0,5	0	X	0	0,5	2,78
Nezájem o spolupráci	1	1	1	1	0,5	1	X	4,5	25,00

Tab. 12: Hodnocení váhy hrozeb (Zdroj: vlastní práce, dle Martin Bažant)

4.4.2 Shrnutí SWOT analýzy

Ze silných stránek pensionu bych zmínila ty nejdůležitější. Individuální přístup, který má majitel ke každému návštěvníku a jeho snaha vyjít zákazníkům naprosto vstříc je velkou výhodou, jelikož se může přizpůsobit jejich rozdílným požadavkům. Další výhodou je také umístění pensionu. Je umístěn mimo centrum obce, na samotě u lesa, což umožňuje klidné strávení dovolené pro ty, kteří utíkají před ruchem města, ale zároveň poskytuje dostatečné soukromí pro ty, kteří se rádi baví, jelikož neruší žádné sousedy. Poslední z nejdůležitějších silných stránek je domácí prostředí apartmánů, ve kterých jsou naši hosté ubytováni. K dispozici tak mají naprosto vše. Příjemný přístup majitele a jeho rodiny tento pocit ještě upevňují.

Nejslabším článkem je absence dětského vybavení a dětského hřiště. Vzhledem k tomu, že naši častou klientelou jsou rodiny s malými dětmi, je absence dětského hřiště a vybavení častým problémem. Jako další nejslabší článek je omezená nabídka doprovodných služeb. V dnešní době návštěvníci očekávají možnost dalších služeb, ale tu jim pension Kosanda nenabízí. Zde je velký prostor pro zlepšení. Posledním slabým článkem je neaktuálnost webových stránek. Vzhledem k tomu, že většina turistů hledá ubytování prostřednictvím internetu, je možné že i z tohoto důvodu upřednostní konkurenční pension.

V oblasti příležitostí jsem vybrala čtyři klíčové (dvakrát dvě příležitosti se stejnou vahou). Jako největší příležitost, které by mohl majitel využít je spolupráce s místními podnikateli a obcí. Využívání místních událostí k vytváření programových pobytů je příležitost k získání nových návštěvníků z řad rodičů s dětmi, kteří tyto akce hojně využívají. Vzhledem k velké kapacitě by bylo vhodné využít také příležitost rostoucího zájmu o firemní turistiku a oslovit se svou nabídkou firmy v Olomouckém kraji. Poslední příležitostí, kterou by měl majitel využít je možnost rozšíření doplňkových služeb.

Z výše uvedených hrozeb, na které je třeba brát ohled, bych zdůraznila možnost nezájmu místních podnikatelů o spolupráci s naším pensionem. Další neopomenutelnou hrozbou jsou rostoucí nároky klientů spojené s možností nabídky stravování. Jelikož pension neprovozuje restauraci a nenabízí žádnou formu stravování, můžeme se pokusit nahradit tento nedostatek zajištěním stravování v místních provozovnách, případně dovážet jídlo na pension. Poslední z nejvážnějších hrozeb jsou rostoucí ceny jízdného

v místních lyžařských střediscích, což vede k upřednostňování zahraničních středisek před tuzemskými.

4.4.3 Možné strategie vyplývající ze SWOT analýzy

Na základě stanovených slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí navrhu čtyři možné strategie, které by bylo možné využít.

V případě *mini-mini* (WT) strategie bych se zaměřila na chybějící možnost nabídky stravování a na rostoucí zájem účastníku cestovního ruchu o komplexní služby ubytování včetně stravování. Z tohoto důvodu bych zahájila spolupráci s místní restaurací a nabídla bych návštěvníkům možnost zajištění stravy za výhodnějších podmínek v této restauraci, případně její dovoz na pension.

Možností *mini-maxi* (WO) strategie je využití možné navázání spolupráce s místními podnikateli za účelem rozšíření nabídky doplňkových služeb.

Pro strategii *maxi-mini* (ST) jsem si vybrala silnou stránku v rozlehlém prostoru kolem pensionu a vlastní sportovní zázemí, což je ale vykoupeno hrozbou v podobě rostoucí pohodlnosti návštěvníků a větší vzdálenosti pensionu od lyžařského centra.

Kombinace *maxi-maxi* (SO) může představovat využití příležitosti rostoucího zájmu o pořádání firemních teambuildingových akcí a školení, z důvodu dostatečně velkých kvalitních ubytovacích kapacit.

5 NÁVRHY OPATŘENÍ VEDOUcí K POSÍLENí KONKURENCESCHOPNOSTI

Z analytické části práce vyplývá, že pension Kosanda poskytuje ubytování a služby cestovního ruchu. Za dobu svého působení si vybudoval dobré jméno a vztahy se svými klienty, kteří se rádi vracejí. Avšak i přesto, že má řadu silných stránek, má také spoustu konkurentů, kteří mají jisté konkurenční výhody. Hlavní problém a nejslabší stránku vidím v absenci marketingu. Jelikož má v dnešní době marketing značný vliv na získávání klientů a udržení pozice, bude většina z těchto návrhů souviset právě se zavedením marketingu a využíváním jeho nástrojů. Další konkurenční nevýhodou je úzká nabídka doprovodných služeb, což je úzce spojeno s tím, že se o pension stará výlučně majitel s rodinou a nemá žádné zaměstnance.

Jelikož dle majitele a dotazníkového šetření vnímají zákazníci jako nositele největší výhody samotnou lokalitu a umístění pensionu, bylo by vhodné veškeré budoucí aktivity propojit právě s tímto faktorem.

5.1 Stanovení cílů

Nezbytným krokem pro posílení konkurenceschopnosti je rozvíjet oblasti, které jsme doposud zanedbávali a které tak byli příležitostí pro naši konkurenci. Z hodnotového řetězce vyplývá, že hlavním nositelem hodnoty pro zákazníka je dobrý vztah s poskytovatelem služby, vhodná komunikace, kvalitní doprovodné služby a zajištění veškerých požadavků a přání zákaznickových co nejrychleji.

Hlavním cílem pensionu Kosanda je zvýšit návštěvnost, především v období vedlejší sezóny. Pro splnění tohoto cíle bude nezbytné získat nové klienty a současně znovu oslovit stávající a minulé klienty s našimi novými nabídkami. Míra splnění tohoto cíle bude ukazatelem úspěšnosti návrhu na posílení konkurenceschopnosti.

Dílčí cíle

- rozšíření nabídky doplňkových služeb a navázání spolupráce s místními podnikateli a obecní samosprávou (výběr dodavatelských firem, zkvalitnění stávajících služeb a navázání spolupráce s vybranými adepty)
- úprava marketingového řízení firmy a zkvalitnění současného marketingového mixu pensionu
- úprava venkovních prostor pensionu a vybudování dětského hřiště

5.2 Nastavení strategie

Vzhledem k vysoké konkurenci na lokálním trhu jsou ceny již nyní na nízké hranici, a proto bych navrhovala využít spíše strategii odlišení se a zaměření na úzký segment.

Z výše uvedených silných stránek pensionu bych vybrala jako hlavní zdroj konkurenční výhody samotné prostředí. Pension se nachází v krásném klidném prostředí s výhledem na zámek, pod obecním náměstím a v těsné blízkosti lesa. Tímto je schopen uspokojit potřeby každého návštěvníka. Dále rozlehlé prostranství kolem apartmánových domů umožňuje relaxovat, ale i trávit čas sportovními aktivitami v blízkosti pensionu. Vzhledem k tomu, že majitelům nevadí, když si s sebou návštěvníci přivezou domácí mazlíčky, což nebývá na pensionech běžné, umožní jim tak strávit příjemnou dovolenou bez starostí spojených s hlídáním psů nebo placením za hotel pro jejich mazlíčky.

Segmenty, na které bych doporučila soustředit marketingové aktivity, jsou sportovci (zimní i letní aktivity), rodiny s dětmi. Právě tyto segmenty bych se snažila do této lokality přilákat, jelikož zde mají ideální podmínky pro trávení volného času.

Dále bych doporučila vytvořit pobytové balíčky, které by mohly pomoci zvýšit návštěvnost mimo sezónu.

Z hlediska hodnotového řetězce tedy budeme posilovat jak primární činnosti (spolupráce s obcí, doplňkové služby, servisní služby) tak i podpůrné činnosti (dětské hřiště, dětské vybavení pensionu).

KONKURENČNÍ VÝHODA		Cíle odvětví	CÍLOVÁ SKUPINA
Specifická výhoda	Nízké náklady		
DIFERENCIACE	VŮDČÍ POSTAVENÍ V NÁKLADECH		
ZAMĚŘENÍ SE – DIFERENCIACE	ZAMĚŘENÍ SE – NÁKLADY	Segment	

Tab. 13: Porterův model konkurenční strategie (Zdroj: Vlastní práce)

5.3 Marketing

Změny týkající se úpravy stávajícího marketingového řízení jsou popsány v následujících kapitolách.

5.3.1 Změna marketingového mixu

Prvním bodem, který se týká marketingu, je nezbytná úprava marketingového mixu. Stávající marketingový mix, jak je popsán v kapitole 2.5.2, je již v současné době nedostačující a ve větší míře nepoužitelný, jelikož majitel se nezaměřoval na žádné konkrétní segmenty. Proto navrhuji vytvořit odlišné marketingové mixy zohledňující cílovou skupinu, pro kterou jsou určeny.

Segment 1 - sportovci

Ať už se jedná o více či méně aktivní sportovce, okolí pensionu jim nabízí nepřehledné množství příležitosti jak trávit čas. Kolem pensionu vede turistická cesta, která je v létě ideální pro pěší turistiku či cyklistiku a v zimě pro běžkaře. Přímě v obci se nachází lyžařský areál a v okolí do 20km se nachází dalších 20 sjezdových tratí rozdílných náročností. Dále je v obci k dispozici nově otevřené lanové centrum, bowlingová dráha a wellness.

Segment 2 - rodiny s dětmi

Segment rodin s dětmi přijíždí na pension strávit příjemné chvíle plné odpočinku a klidu. Samozřejmě i návštěvníci této skupiny mohou být sportovci a navštěvovat lokalitu za účelem aktivního trávení volného času. My se však nyní zaměříme spíše na pasivní sportovce. Rodiny s dětmi láká do této lokality především klid a čistý vzduch. Zámek Kolštejn, tyčící se nad pensionem Kosanda nabízí prohlídky a pořádání kulturních akcí. V obci se dále nachází cukrárna s výrobou staroměstských trubiček a lanové centrum. Další možností jak trávit volný čas jsou procházky v přírodě nebo houbaření. V okruhu 15km jsou návštěvníkům k dispozici tenisové kurty, minikáry, zorbing, minigolf, nebo krytý bazén.

Produkt – poskytování ubytování

V současnosti se ubytování dělí do dvou kategorií a to na turistickou třídu ubytování a prvotřídní ubytování. Samotné názvy jsou však velmi zavádějící a raději bych doporučila se jim nadále vyhnout. Vzhledem k tomu, že oba domy prošly v nedávné době rekonstrukcí, nedělala bych mezi nimi rozdíly a ponechala bych jen rozdělení budova A a budova B.

Pro sportovce je velmi důležité, jakým způsobem uskladní své náčiní, proto bych pro tento segment zdůraznila možnost úschovy v uzamykatelném, zastřešeném skladu. Po sportovním výkonu si každý rád odpočine, proto bych ubytování nabídla i s možností objednání stravy, která by byla zajištěna spoluprací s místní restaurací, a jídlo by bylo návštěvníkům doručeno přímo na apartmán.

V případě rodin s dětmi bych kladla důraz na klidné a bezpečné prostředí s množstvím outdoorových aktivit přímo v areálu. Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření bych určitě doporučila vybudovat venkovní dětské hřiště, s čímž majitel souhlasí a dokoupení vnitřního vybavení pro děti k zapůjčení. Jelikož rodiny s dětmi mají často hodně napnutý rozpočet a nemohou si dovolit zahraniční dovolené nebo drahé dovolené v hotelích se stravou, je pro ně naše nabídka přímo na míru. V apartmánech si mohou připravit jídlo kdykoliv mají hlad, aniž by utratily spoustu peněz v restauraci.

Cena

Jak již jsem zmínila výše, ceny jsou na tomto lokálním trhu nastaveny na poměrně nízké úrovni, a proto již není možné je snižovat. Proto bych na tomto prvku nic neměnila, jen bych vytvořila speciální balíčky kombinující zážitky či volnočasové aktivity spolu s ubytováním, kde by byla zvýhodněná cena za doprovodné služby.

Místo – distribuční cesty

Jelikož nejsou využity žádné nepřímé distribuční kanály, vidím zde velký prostor pro zlepšení.

Pro oba segmenty vidím možnost navázání spolupráce s jednou z cestovních kanceláří nabízejících ubytování v ČR. Jako partnera bych zvolila CK Hroch, která se zabývá aktivní dovolenou v tuzemsku. Za zvážení stojí také možnost využití slevových portálů, které jsou v dnešní době hojně využívaným nástrojem jak pro propagaci tak distribuci.

Propagace

Současné webové stránky prošly v nedávné době úpravou a jsou lépe dohledatelné. Avšak v porovnání se současnými trendy by bylo vhodné využít optimalizace těchto stránek a zvýšit tak jejich dohledatelnost a návštěvnost. Dále jsou na stránkách stále staré fotografie apartmánů ještě před rekonstrukcí, což konkurenceschopnost zajisté nezvýší.

Pension Kosanda má také profil na facebooku, ale jelikož se této aktivitě nikdo příliš nevěnuje, byla by potřeba tento profil upravit a udržovat. Mohly by zde být zveřejňovány aktuální informace o sjízdnosti běžeckých stop, mapy cyklistických či pěších tras a dalších sportovních aktivit v okolí. Rodiče s dětmi by zajisté zajímaly fotografie z akcí pořádaných pro děti nebo informace týkající se cestování s dětmi.

Dále je využívána také propagace v místě pobytu a ve spojení s informacemi o obci. V obci se nenachází žádné informační centrum, což vidím také jako nevyužitý potenciál.

Spolupráci navázal pension Kosanda i s inzertními portály České Hory a Ubytování.cz. Tuto spolupráci by bylo možné navázat i s dalšími portály, z kterých bych doporučila <http://www.cestujsdetmi.cz>, kde roční inzerce stojí 990,-Kč.

Další příležitost jak posílit propagaci je inzerce na serveru Seznam.cz. V dnešní době je velmi rozšířený a poskytuje komplexní informace o všem. V sekci dovolená jsou prozatím dvě nabídky ubytování v Branné. V sekci Firmy se pak objevuje i odkaz na pension Kosanda.

Vzhledem k tomu, že je pension uveřejněn v turistické brožurce vydávané Sdružením cestovního ruchu Jeseníky, zcela bezplatně, je škoda této propagace nevyužít a neobnovit zastaralé údaje a kontakty.

Vhodné by bylo také navázat spolupráci s místní půjčovnou lyží a snowboardů formou výměnné reklamy. Tato forma propagace je zcela nenákladná. Půjčovna se nachází pod sjezdovkou. Návštěvníci lyžařského areálu by tak mohli získat informace o možnosti ubytování prostřednictvím letáčků nebo vizitek umístěných v těchto provozovnách a v pensionu Kosanda by byl na oplátku uveden kontakt na půjčovnu.

Spolupráce výměnnou reklamou by mohla být navázána také s prodejci kol či sportovního vybavení. V Olomouci bych navrhla spolupráci s Cyklo Kaňkovský, který je uznávaný po celém městě.

Výměnná reklama by mohla fungovat také s kavárnou a dětským centrem Jungle v Olomouci, kde tráví volný čas spousta maminek se svými dětmi.

5.3.2 Optimalizace webových stránek

Vzhledem k tomu, že v dnešní době využívá většina lidí k vyhledávání na internetu fulltextové vyhledávače, je nutné upravit svou prezentaci na webu takovým způsobem, aby byly naše stránky lépe dohledatelné než konkurence. V současnosti již více jak 80% uživatelů standardních webových stránek na ně přichází právě prostřednictvím fulltextových vyhledávačů.⁴³ Upřednostnění jsou samozřejmě ti, jejichž stránky se načtou mezi prvními, jelikož člověk, který něco vyhledává, klikne zpravidla na první odkaz, a pokud nenajde to, co hledá, projde odkazy z maximálně prvních tří stránek. Proto je nutné upravovat SEO webových stránek, takovým způsobem aby se náš odkaz objevil ideálně na první straně. Jelikož se optimalizace skládá z velkého množství úkonů, které je potřebné s webovými stránkami provést, ceny se liší případ od

⁴³ Optimalizace webových stránek. *Webdesign Paysoft* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.webdesign.paysoft.cz/seo-optimalizace-pro-vyhledavace/>

případu. Po konzultaci se společností Gappa z Olomouce by se cena optimalizace webových stránek pohybovala okolo 30 000,-Kč.

5.3.3 Navázání spolupráce

Spolupráce je v oblasti poskytování služeb nezbytnou součástí marketingového mixu. Partneři vhodní pro spolupráci jsou již navržení výše v rámci marketingového mixu jednotlivých segmentů. Dále bych v případě pensionu Kosanda doporučila navázat spolupráci s obecní samosprávou a podílet se na přípravě místních akcí jako je Pouť či závody motorek. Do harmonogramu akcí by bylo možné přidat další akce, jako je pálení čarodějnic, den dětí, pravá zabíjačka, cimbálka, apod., na které bych pozvala i návštěvníky z okolí, kterým by bylo poskytnuto ubytování na pensionu Kosanda. Obec Branná je i provozovatelem lanového centra.

Dalším vhodným partnerem pro případnou spolupráci je restaurace U Pytláka Říhy, která se nachází kousek od pensionu a mohla by v případě zájmu návštěvníků zajišťovat stravování, které by v menuboxech vozila přímo na pension nebo by dopravu zajišťoval majitel.

Partnerství bych doporučila navázat také s poskytovateli volnočasových aktivit nejen v obci, ale i v okolí. Případnými adepty by mohli být:

- Pivovar Hanušovice – exkurze, muzeum, minigolf
- Kostka – výrobní a půjčovna koloběžek
- CK Vobus – doprava
- Haltmar Ramzová – minikáry, snowtubing, snowcart, zorbing
- Kaste Petříkov – bobová dráha, lukostřelba
- Lyžařský areál Proski
- Sportpark Františkov – sjezdovka, tenisové kurty, sněžné skútry, travní minikáry, snowbike
- Wellness hotel Kolštejn – wellness, bowling, restaurace, minipivovar

5.4 Rozšíření doplňkových služeb

Vzhledem k rostoucímu zájmu o doplňkové služby bych navrhla stávající rozšířit o další, které budou spojeny s navázáním spolupráce s místními podnikateli nebo s dodavateli těchto služeb.

- Výuka snowboardingu, lyžování - po navázání spolupráce s instruktorem místní lyžařské školy SunSki by mohla být klientům nabízena služba výuky lyžování či snowboardingu. Dvě hodiny výuky by naše hosty stály 450,- Kč včetně zapůjčení vybavení.
- Zapůjčení koloběžek - vzhledem k tomu, že v nedaleké obci Potučník se nachází výrobní koloběžek Kostka, a pension se nachází v těsné blízkosti frekventované turistické trasy, bylo by možné navázat spolupráci s tímto podnikem ve formě pronájmu koloběžek, které by byly návštěvníkům k zapůjčení za poplatek 100,- Kč za den.
- Zapůjčení nordic walkingových holí – s rostoucím zájmem společnosti o zdravý životní styl se v posledních letech rozšířil sport nordic walking. Jelikož vybavením nezbytným pro tento druh aktivity jsou pouze hole a sportovní obuv, zakoupil by majitel 4 páry těchto holí a v případě zájmu by je po krátké instruktáži zapůjčil hostům pensionu. Jeden pár nordic walkingových holí značky Birki stojí 1000,-Kč⁴⁴, takže by majitele tato investice vyšla na 4000,- Kč. Poplatek za zapůjčení holí by byl ve výši 40,-Kč na den.
- Zajištění dopravy – díky spolupráci s CK Vobus jsme schopni na přání klientů zajistit dopravu na vzdálenější turistické cíle. Cena za dopravu se bude lišit v závislosti na velikosti dopravního prostředku a délce trasy.
- Pobyty na míru – další službou, o kterou můžeme rozšířit naši nabídku v souvislosti se spoluprací s CK Vobus, jsou pobyty na míru, kdy klientům připravíme program dle jejich požadavků, zajistíme dopravu, stravování i ubytování.

⁴⁴ Cvrček sport: *Nordic walking* [online]. [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://www.cvrceksport.cz/nordic-walking-hole-birki-elegance-120-cm/d-72299/>

Rozšíření doplňkových služeb bude pro majitele znamenat investici ve výši 3600,-Kč, jelikož většina z těchto služeb bude probíhat formou outsourcingu od partnerů a firem, se kterými navážeme spolupráci.

5.5 Vybudování dětského hřiště

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, návštěvníci nejsou spokojeni se zázemím pro děti. Z tohoto důvodu jsem navrhla majiteli vybudování dětského hřiště, s čímž souhlasil a v první polovině roku 2014 ho bude stavět. Podle plánu by mělo být toto hřiště vybudováno v průběhu měsíce května a předpokládaná výše investice je 70 000,-Kč. Toto hřiště se bude skládat z vahadlové houpačky, rozhledny se sítí, žebříkem, chodníkem a skluzavkou, tabule na kreslení, pískoviště, houpadla na pružině a minikolotoče.

5.6 Procházka v přírodě

Možnost klidných procházek v krásném prostředí lesů se v dnešní uspěchané době přímo nabízí. Návštěvníkům by měla být k dispozici mapky s trasami vhodnými pro krátké procházky na čistém horském vzdoušku s různou náročností a délkou. V případě zájmu mohou využít i zapůjčení nordic walkingových holí.

5.7 Balíčky pobytů

Vzhledem k současné konkurenci na lokálním trhu není reálné získat nové návštěvníky samotným snižováním ceny za ubytování. Z tohoto důvodu byly navrženy následující balíčky kombinující ubytování spolu s dalšími službami pensionu nebo partnerů v okolí, které jsou výhodnější a zajisté lákavější než pouhé ubytování. Tyto balíčky budou nabízeny především v období vedlejší sezóny, kdy kapacita není vytížena. Nižších cen v rámci balíčku dosáhneme smluvními dohodami s našimi partnery. Pro začátek budou vytvořeny dva základní balíčky, které budeme dle zájmu doplňovat o další.

5.7.1 Tour de Beer

Balíček určený milovníkům piva. Je spojený s návštěvou pivovarského městečka Hanušovice. Večer návštěva minipivovaru Kolštejn. Opět bude nabízen o víkendech (od pátku do neděle) v období mimo sezónu. Tento balíček bude vhodný také pro cyklisty, kteří mohou cestu do Hanušovic a zpět absolvovat po vlastní ose na kole. Balíček bude zahrnovat:

- ubytování pro dvě osoby na dvě noci v apartmánu
- výběr 6 českých pivních lahvových speciálů na apartmá
- exkurze do Hanušovického pivovaru
- návštěva muzea pivovarnictví
- poukaz na oběd v Panské restauraci v Hanušovicích v hodnotě 1000,-Kč
- odvoz do Hanušovic a zpět
- poukaz na tradiční Jesenické menu v restauraci Kolštejn v hodnotě 1000,-Kč s odvozem tam i zpět
- vstup do sauny
- balíček Staroměstských trubiček na cestu domů

Cena byla stanovena na základě kalkulace cen jednotlivých položek, a to ve výši 3 100,-Kč. Rozpis položek a jejich cen je uveden v tabulce č. 15, níže.

Tento typ balíčku bude distribuován prostřednictvím přímé distribuce a to: webovými stránkami pensionu Kosanda a prostřednictvím pana majitele dále také navážeme spolupráci se slevovými portály.

Propagace poběží formou webových stránek a prostřednictvím slevového portálu dále na facebooku, a k umístění propagačních materiálů využijeme pivní lázně v Olomouci, dále podniky s rodinnými pivovary v Olomouci (Svatováclavský, Moritz), pivovar Holba v Hanušovicích, Panskou hospodu v Hanušovicích a pivovar v Litovli. Vzhledem k tomu, že bude tento balíček vhodný i pro cyklisty, kteří mohou dopravu absolvovat samostatně na kole, budou letáčky k dispozici také na prodejnách cyklo Kaňkovský v Olomouci.

Položka	Cena	Cena celkem	Náklady celkem
2 x ubytování	230,-Kč/osoba/noc	920 Kč	320 Kč
Sauna	200,-Kč/2 osoby	200 Kč	150 Kč
pivní speciály	50,-Kč/ks	300 Kč	200 Kč
Exkurze	100,-Kč/osoba	200 Kč	80 Kč
Muzeum	30,-Kč/osoba	60 Kč	40 Kč
poukaz na oběd	1000,-Kč	1 000 Kč	1000 Kč
Jesenické menu	1000,-Kč	1 000 Kč	800 Kč
odvoz Hanušovice	100,-Kč/tam i zpět	200 Kč	100 Kč
odvoz Branná	40,-Kč/tam i zpět	40 Kč	20 Kč
balíček trubiček	35,-Kč	35 Kč	30 Kč
CELKEM		955 Kč	2 740 Kč
V BALÍČKU		3 100 Kč	

Tab. 14: Nákladová kalkulace ceny balíčku Tour de Beer (Zdroj: vlastní práce)

5.7.2 Dlouhé stráně na kole

Balíček určený milovníkům cyklistiky. Je spojený s návštěvou jednoho ze sedmi divů České republiky - vodní elektrárny Dlouhé stráně. Opět bude nabízen o víkendech (od pátku do neděle) v období mimo sezónu. V případě zájmu bude možno balíček upravit a nabízet i v zimním období pro běžkaře. Balíček bude zahrnovat:

- ubytování pro dvě osoby na dvě noci v apartmánu
- prohlídka vodní elektrárny
- poukaz na oběd v restauraci hotelu Dlouhé stráně v hodnotě 500,-Kč
- poukaz na večeři v restauraci Kolštejn v hodnotě 600,-Kč
- vstup do sauny

- lanovka k horní nádrži, odvážlivci mohou vyjet k horní nádrži na kole
- balíček Staroměstských trubiček na cestu domů

Stejně jako v případě předchozího balíčku byla cena stanovena na základě kalkulace cen jednotlivých položek, a to ve výši 1700,-Kč. Rozpis položek a jejich cen je uveden v tabulce č. 7, níže.

Tento typ balíčku bude distribuován prostřednictvím přímé distribuce a to: webovými stránkami pensionu Kosanda a prostřednictvím pana majitele dále také navážeme spolupráci se slevovými portály.

Propagace poběží formou webových stránek a prostřednictvím slevového portálu dále na facebooku, a k umístění propagačních materiálů využijeme i spolupráci s cyklo Kaňkovský v Olomouci.

Položka	Cena	Cena celkem	Náklady celkem
2 x ubytování	230,-Kč/osoba/noc	920 Kč	320 Kč
sauna	200,-Kč/2 osoby	200 Kč	150 Kč
oběd v hotelu Dlouhé stráně	500,-Kč	500 Kč	350 Kč
večeře v restauraci Kolštejn	600,-Kč	600Kč	450,-Kč
balíček trubiček	35,-Kč	35 Kč	30 Kč
prohlídka vodní elektrárny	100,-Kč/osoba	200 Kč	150 Kč
lanovka	60,-Kč/osoba	20 Kč	60 Kč
CELKEM		575 Kč	1510 Kč
V BALÍČKU		1 700 Kč	

Tab. 15: Nákladová kalkulace ceny balíčku Dlouhé stráně na kole (Zdroj: vlastní práce)

5.7.3 Víkendový rodinný pobyt

Balíček, určený rodinám s dětmi, je plný zážitků a aktivit pro příjemné strávení víkendu. Stejně jako předchozí balíčky, bude i tento nabízen v období mimo sezónu za účelem vytížení kapacity a získání nových návštěvníků. Při sestavování balíčku a tvorbě ceny bylo přihlíženo k minimalizaci nákladů a k vytvoření co nejpestřejšího programu. Tento balíček obsahuje:

- ubytování na dvě noci
- zapůjčení nordic walkingových holí na celý den
- zapůjčení koloběžek na celý den
- vstup na zámek
- vstup do lanového centra
- poukaz do cukrárny na 300,-Kč
- balíček staroměstských tubiček na cestu domů
- hodina bowlingu
- dárek pro dítě na apartmánu

Cena byla kalkulována ve výši 1900,-Kč. Rozpis položek a jejich cen je uveden v tabulce č. 8, níže. V případě, že rodina bude mít zájem o zahrnutí do balíčku další dítě, bude cena za tuto další osobu ve výši 400,-Kč.

Distribuce bude probíhat stejně jako v předchozích případech.

Propagace balíčku (mimo webových stránek, slevového portálu a facebooku) bude probíhat formou propagačních materiálů v dětském centru Jungle v Olomouci, nabídka bude umístěna v mateřských školách v Olomouckém kraji a v rámci sponzoringu rodinných akcí typu pálení čarodějnic nebo dne dětí.

Položka	Cena	Cena celkem	Náklady celkem
Ubytování	230,-Kč/osoba/noc	1 380 Kč	720 Kč
zapůjčení nordic walkingových holí	40,-Kč/osoba/den	120 Kč	0 Kč

zapůjčení koloběžek	100,-Kč/osoba/den	300 Kč	100 Kč
vstup na zámek	40,-Kč/osoba	120 Kč	60 Kč
vstup do lanového centra	60,-Kč/osoba	180 Kč	120 Kč
poukaz do cukrárny na 300,-Kč	300,-Kč	300 Kč	250 Kč
bowling – hod	150,-Kč/hod	150 Kč	150 Kč
dárek pro dítě na apartmánu	100,-Kč	100 Kč	100 Kč
balíček trubiček	35,-Kč	35 Kč	30 Kč
CELKEM		2 685 Kč	1 530 Kč
V BALÍČKU		1 900 Kč	

Tab. 16: Nákladová kalkulace ceny balíčku Víkendový rodinný pobyt (Zdroj: vlastní práce)

5.7.4 Pobyt na míru

Tato nabídka je zaměřena především pro firmy nebo větší skupinu návštěvníků. Díky spolupráci s CK Vobus, která pro nás tuto aktivitu zastrešuje, jsme pro naše klienty schopni zajistit pobytový program na míru dle jejich přání s kompletním servisem přes dopravu, ubytování, program i stravování.

Cena se v případě tohoto balíčku bude sestavovat individuálně podle přání, potřeb a požadavků zadavatele.

Distribuce bude probíhat pouze přímou formou a to webovými stránkami pensionu Kosanda nebo prostřednictvím pana majitele.

Propagace poběží formou webových stránek a na facebooku. S nabídkou oslovíme firmy v Olomouckém kraji a spolupráci navážeme s animačními firmami.

5.8 Předpoklady

Vzhledem k tomu, že navrhované změny jsou nákladné spíše z hlediska času a spolupráce, není investice majitele vysoká. Celkem se jedná o investici ve výši cca 115 000,-Kč (dětské hřiště + optimalizace webu + nákup vybavení). Následkem provedení

navrhovaných změn očekáváme nárůst návštěvnosti postupného charakteru. V průběhu pěti let od jejich zavedení předpokládáme roční nárůst návštěvníků o 20%. Tento nárůst očekáváme především v období mimo sezónu.

Od zavedení balíčků neočekáváme markantní zvýšení tržeb, jelikož balíčky jsou sestaveny především tak, aby přilákaly nové zákazníky a marže je na nich minimální. Jejich účelem je využít kapacity v období, kdy nejsou vytíženy.

Dále předpokládáme, že navázání spolupráce s ostatními podnikateli v regionu a zlepšení kvality poskytovaných služeb nás odliší od stávající konkurence v obci.

5.9 RIZIKOVÉ FAKTORY

Před implementací návrhů je nezbytné stanovit také možné rizikové faktory, které by mohly naše plány ohrozit. Jedná se především o riziko malého zájmu o spolupráci ze strany obce a ostatních místních podnikatelů. Toto riziko má velkou váhu, jelikož by mohlo naše plány zničit. Budeme se snažit tomuto riziku předcházet tím, že kontaktujeme s naší nabídkou větší množství případných partnerů.

Dalším faktorem, který je potřeba brát v úvahu je nízký zájem o poskytované balíčky. Z tohoto důvodu začneme pouze s malým počtem balíčků, které pro nás nejsou nijak finančně náročné.

6 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo předložit návrhy na posílení konkurenceschopnosti pensionu Kosanda. Pro předložení těchto návrhů bylo nezbytné provést důkladnou analýzu konkurence, vnějšího i vnitřního prostředí a faktorů, které mají na konkurenceschopnost podniku nezanedbatelný vliv.

V první části byly shrnuty základní teoretické poznatky týkající se této problematiky, byly definovány základní pojmy a dále byly vysvětleny některé marketingové přístupy a systémy managementu.

Stěžejní částí pro následné návrhy opatření se stala analytická část. Po základním představení pensionu Kosanda, vymezení jeho současné situace a zachycení charakteristik cestovního ruchu v České republice byl pension podroben analýze vnějšího prostředí. Pro účely této analýzy byla použita metoda SLEPT, oborové prostředí, pak bylo zhodnoceno pomocí Porterova modelu pěti hybných sil. Další zkoumanou oblastí bylo vnitřní prostředí, které jsme analyzovali pomocí Porterova hodnotového řetězce, současného marketingového mixu a finanční analýzy. Poslední část analýzy je věnována podrobněji konkurenci. Výsledky z těchto analýz jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy. Součástí této části bylo také analyzování a prezentace výsledků prováděného dotazníkového šetření.

Poslední, návrhová část mé práce, se zabývá v první řadě zvolením správné strategie a stanovením cílů. Předložené návrhy a opatření mají za úkol podpořit dosažení těchto cílů a tím posílit konkurenceschopnost pensionu. Mé návrhy je možné rozdělit do několika skupin.

První skupina návrhů a doporučení se týká zavedení marketingu a jeho řízení v podniku. Jedná se o návrh na provedení segmentace trhu a zacílení se na konkrétní segment. Navrhuji zacílení na dva segmenty, kterými jsou rodiny s dětmi a sportovci. Pro každý z těchto segmentů jsem navrhla marketingový mix. Dalším opatřením v oblasti marketingu je optimalizace webových stránek a jejich rekonstrukce, údržba a zpravování profilu na Facebooku. Vzhledem k vysokému počtu podnikatelů působících v lokalitě je konkurence formy velká. Avšak mým dalším doporučením je ze svých konkurentů vytvořit partnery a spolupráci navázat i s obecní samosprávou a dalšími vhodnými adepty v okolí.

Další návrh se týká vytvoření pobytových balíčků. Konkrétně se jedná o Víkendový pobyt pro zamilované, Rodinný víkendový pobyt a Tour de Beer pro milovníky pěnivého moku. Tyto balíčky budou nabízeny v období mimo hlavní sezónu a jejich úkolem je vytížit nevyužitou kapacitu a přilákat nové návštěvníky.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že návštěvníci ze všeho nejvíce postrádají v areálu apartmánových domů dětské hřiště. Vybudování tohoto hřiště je plánováno na měsíc červen letošního roku. Dalším nedostatkem je dle respondentů nedostatek doplňkových služeb, které jsem navrhla rozšířit o další.

Můj poslední návrh nese název Procházka na čerstvém vzduchu a souvisí s rostoucím zájmem společnosti o zdravý životní styl. Návštěvníci budou mít k dispozici mapky s vyznačenou trasou vedoucí v okolí obce s různou délkou i náročností. Pro kterou z nich se rozhodnou, bude jen na nich. Současně můžou využít možnosti zapůjčení si nordic walkingových holí a po krátké instruktáži si tuto aktivitu sami vyzkoušet.

Pro udržení dobré pozice na trhu však bude nezbytné neustále analyzovat prostředí, zjišťovat informace o konkurenci ale také o měnících se přáních a potřebách zákazníků. Těmto novým zjištěním je třeba se neustále přizpůsobovat a pružně na ně reagovat.

7 LITERATURA

BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenční schopnost podniků: (analýza faktorů hospodářské úspěšnosti) - druhá etapa*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 349 s. ISBN 978-80-210-5058-7.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xv, 275 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-722-6811-2.

GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002, 165 s. ISBN 80-708-0505-6.

HAJKR, Josef. *Strategický marketing*. Vyd. 4. Brno: Zdeněk Novotný, 2002, 104 s. Studijní text pro studium BA Hons. ISBN 80-865-1052-2.

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

HESKOVÁ, Marie. *Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 2., upr. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 216 s. ISBN 978-80-7373-107-6.

HINDLS, Richard. *Ekonomický slovník: o konkurenci a strategii*. 2. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xcii, 519 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-717-9819-3.

HORÁKOVÁ, Helena a Martina BLAŽKOVÁ. *Strategický marketing: MG_411 : (volitelný předmět o rozsahu 2 kredity) : učební pomůcka pro magisterské navazující studium oboru Podniková ekonomika a management v distanční formě*. V Praze: [Oeconomica], 2002, 1 elektronický optický disk (CD-ROM). ISBN 80-245-0358-1.

HORNER, Susan. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. Praha: Grada, c2003, 486 s. ISBN 80-247-0202-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

KIRÁLOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2006, 158 s. Expert (Grada). ISBN 80-869-2905-1.

KLIKOVÁ, Radka. *Vytvoření systému zjišťování spokojenosti zákazníků divize transformátorů*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně.

KOSÍKOVÁ, Kristýna. *Analýza návštěvnosti vybraného regionu se zaměřením na konkrétní podnikatelský subjekt*. Brno, 2011. Bakalářská práce. Mendelova Univerzita. Vedoucí práce Ing. Jakub Šácha.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management: 4. evropské vydání*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013, 814 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUDELKA, Jan. *Spotřební chování a segmentace trhu: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006, 227 s. Edice učebních textů. Marketing. ISBN 80-867-3001-8.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 207 s. ISBN 978-80-247-3749-2.

PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

RAIS, Karel. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-214-3510-0.

RIES, Al. *22 věčných zákonů marketingu: efektivně a moderně*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 111 s. ISBN 80-859-4339-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 268 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

SIMOVÁ, Jozefína. *Marketing a komunikace: Koncepce a atributy hodnoty zákazníka v oblasti služeb*. In: [online]. [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007100019>

SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 443 s. Expert (Grada). ISBN 80-726-1068-6.

ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Elektronické zdroje:

Apartmány Stříbrnice [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.apartmany-stribrnice.cz/>

Aktuální prognóza ČNB. *Česká národní banka: Měnová politika* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflation

BAZANT, Martin. SWOT analýza. In: Bazant's blog [online]. 24.12.2010 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swot-analza/>

BENEŠ, Michal. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. [online]. 2006, roč. 2006, č. 5 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>

Co to je inflace?. *Česká národní banka: Často kladené dotazy* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html

Cvrček sport: Nordic walking [online]. [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://www.cvrceksport.cz/nordic-walking-hole-birki-elegance-120-cm/d-72299/>

CzechTourism. [online]. 2012 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.czechtourism.cz/institut-turismu/tourism-in-the-czech-republic-facts-figures/>

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. *Marketing Journal* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>

Důvody a přínosy oslabení koruny. *Česká národní banka: Často kladené dotazy* [online]. [cit. 2013-11-26]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html

Hotel AMCO [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.amco.cz/>

Hotel pod zvonem [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.hotelpodzvonem.cz/>

Hotel Pohoda [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://pohodahotel.cz/>

Hromadná ubytovací zařízení České republiky. ČSÚ [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/lexikon/uz.nsf/index>

Chata Diana [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.penzion-diana-kouty-nad-desnou.az-ubytovani.com/>

Indexy spotřebitelských cen. *Český statistický úřad: Rychlé informace* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cisc121012.doc>

Jaký má finanční analýza smysl. *Analyzuj a Proved'* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.analyzujaproved.cz/>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Strategie – předpoklad úspěšného nákupu. STRATEG.cz [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/C05.html>

KLEIN, Štěpán. KONKURENČNÍ VÝHODA – CO TO JE A JAK JI VYTVOŘIT. In: PERFECTIA: podnikání s lehkostí [online]. 11.8.2011 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://perfectia.cz/blog/2011/08/11/konkurencni-vyhoda-co-to-je-a-jak-ji-vytvorit/>

Konkurence a hospodářská soutěž. *IMaturita.cz* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.imaturita.cz/maturitni-otazky/ekonomie/konkurence-a-hospodarska-soutez/421/>

Na kovárně [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.nakovarnebranna.cz/>

Návštěvnost turistických cílů. In: [online]. 2012 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/>

Nezaměstnaných přibývá. Na trhu práce je hůř než loni. Šumperský a jesenický deník [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://sumpersky.denik.cz/zpravy_region/nezamestnanych-pribyva-na-trhu-prace-je-hur-nez-loni-20121009.html

Normy pro poskytování ubytovacích služeb. *Hospodářská komora České republiky* [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/zahajeni-ukonceni-podnikani-zmeny-v-zivote-podniku/ziskani-zl-koncese/normy-pro-poskytovani-ubytovacich-sluzeb.aspx>

Okres Šumperk. Wikipedia [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Okres_%C5%A0umperk

Optimalizace webových stránek. Webdesign Paysoft [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.webdesign.paysoft.cz/seo-optimalizace-pro-vyhledavace/>

Pension KOSANDA. [online]. 2012 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: www.kosanda.cz

Penzion pod Paprskem [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.relax.vrchniprchni.cz/>

Penzion Slunce [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://penzion-slunce.com/>

Průměrné mzdy. ČSÚ. [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pmz>

Restaurace a Penzion Formanka [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.penzionformanka.cz/>

Studentske.eu: Management a marketing. [online]. [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/>

Tipy na výlety. Wellness hotel Kolštejn [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://www.relaxkolstejn.cz/tipy_02.htm

Turistická ubytovna BRANNÁ. In: *Tichošlápkovy jeseníky: horský ráj v létě i v zimě* [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://jesenicko.euweb.cz/ubytovny.htm>

Ubytovna Lesanka [online]. [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.ubytovnalesanka.cz/>

Vzdělávací kurz: CESTOVNÍ RUCH A DESTINAČNÍ MANAGEMENT: vytvořený v rámci projektu Střední soukromé odborné školy Hranice s.r.o. [online]. 2010, 53 stran [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.ssos.cz/uploads/download/esf/vcr/vystupy/Cestovn%C3%AD%20ruch%20a%20>

Wellness hotel Kolštejn [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://www.relaxkolstejn.cz/tipy_02.htm

ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. BusinessVize.cz [online]. 2006 [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

8 PŘÍLOHY

8.1 Příloha č.1 - Vzor dotazníku zaslaného respondentům

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou posledního ročníku navazujícího studia VUT v Brně, Podnikatelské fakulty, obor Řízení a ekonomika podniku. Ve své diplomové práci se zabývám problematikou posílení konkurenceschopnosti pensionu Kosanda a proto se na Vás obracím s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Celý dotazník je naprosto anonymní, a veškeré informace, které jeho prostřednictvím získám, budou použity výhradně pro účely mé závěrečné práce. Vyplněním tohoto dotazníku přispějete ke zkvalitnění služeb v pensionu Kosanda. Z nabízených variant prosím zaškrtněte vždy pouze jednu, pokud není uvedeno něco jiného. Velice Vám děkuji za čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Kristýna Kosíková

1. Za jakým účelem jste pension Kosanda navštívil/a?

- zimní aktivity
- letní aktivity
- odpočinek, relaxace
- jiné

2. Kde jste se dozvěděl/a o pensionu Kosanda?

- z internetu, upřesněte
- od přátel
- z propagačních materiálů
- jiné

3. Kolikrát jste pension Kosanda navštívil/a?

- 1x
- 2x
- 3 – 5 x
- vícekrát

4. Doporučil byste pension svým známým?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- okomentujte

5. Připadá Vám cena za poskytnuté ubytovací služby adekvátní?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- okomentujte

6. Jste spokojen/a s vnitřním vybavením pensionu Kosanda?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- okomentujte

7. Jste spokojen/a s čistotou pensionu Kosanda?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- okomentujte

8. Jste spokojen/a s prostředím a okolím pensionu Kosanda?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- okomentujte

9. Co byste zlepšil/a? (možnost označení více odpovědí)

- vybavení pensionu

okomentujte

- úprava/vybavení exteriéru pensionu,

okomentujte

- jiné

okomentujte

10. S čím jste byl/a spokojen/a nejvíce?

Okomentujte:.....
.....

11. S čím jste naopak spokojen/a nebyl/a?

Okomentujte:.....
.....

12. Osobní údaje

- žena
- muž

věk

- 18 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 65
- 66 a více

status

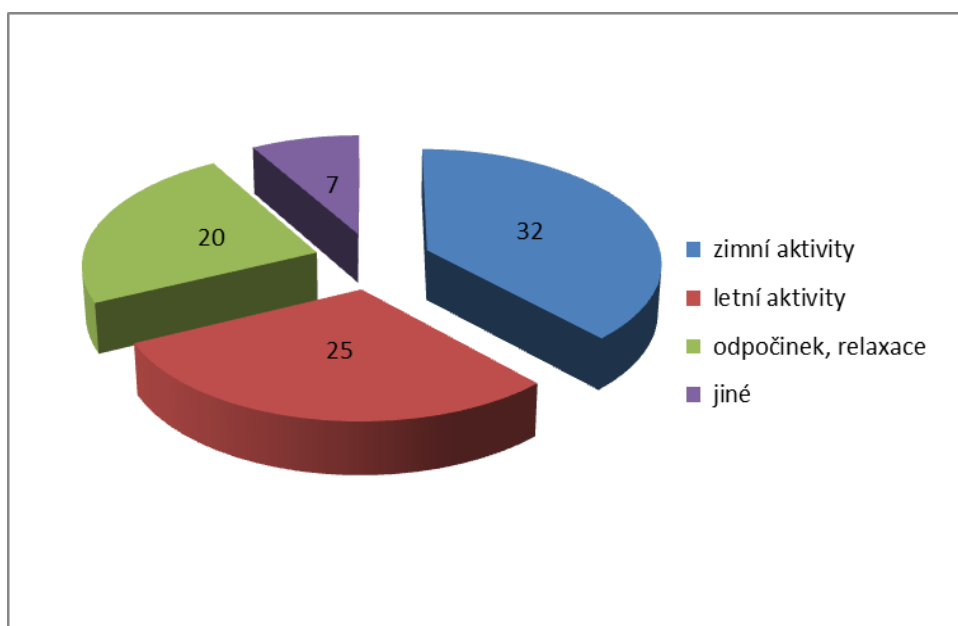
- student
- pracující
- v důchodu
- jiné:.....

8.2 Příloha č.2 - Grafické znázornění výsledků dotazníku

1. Za jakým účelem jste pension Kosanda navštívil/a?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
zimní aktivity	32	38,10
letní aktivity	25	29,76
odpočinek, relaxace	20	23,81
jiné	7	8,33

Tab. 16: Účel pobytu v pensionu (Zdroj: vlastní práce)



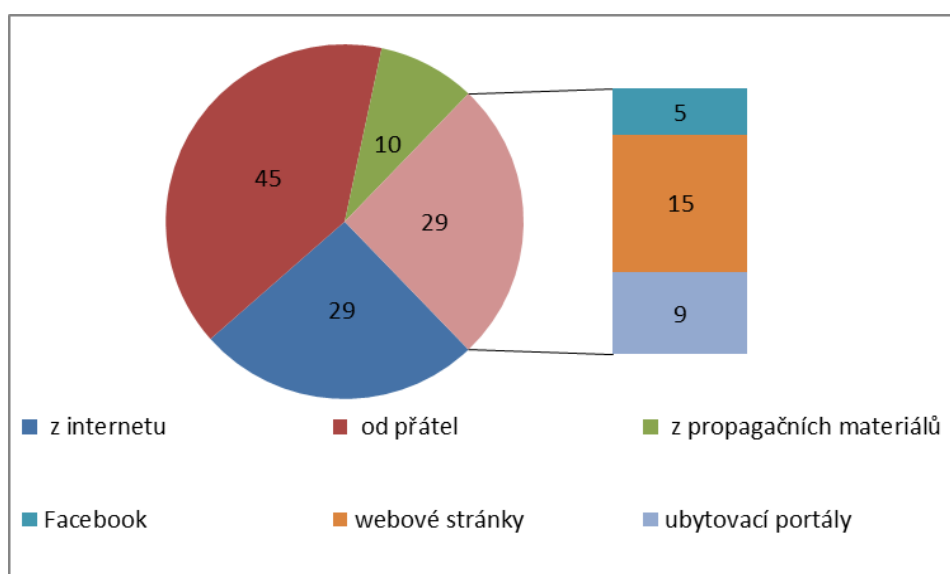
Graf 4: Účel pobytu v pensionu (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: Většina respondentů navštívilo pension za účelem zimních aktivit či letních aktivit. Pouze 24% z klientů navštívilo pension za účelem odpočinku a relaxace a 7% z jiných důvodů. Mezi jiné důvody patřila nejčastěji účast na oslavě nebo pracovní pobyt. Každý rok (již 4 roky) na pensionu dlouhodobě (4 měsíce) přebývá skupina dělníků, kteří vyjíždí do okolí a opravují sloupky veřejného osvětlení.

2. Kde jste se dozvěděl/a o pensionu Kosanda?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
z internetu	29	34,5
od přátel	45	53,6
z propagačních materiálů	10	11,9
jiné	0	0,00

Tab. 17: Kde jste se dozvěděl/a o pensionu Kosanda? (Zdroj: vlastní práce)



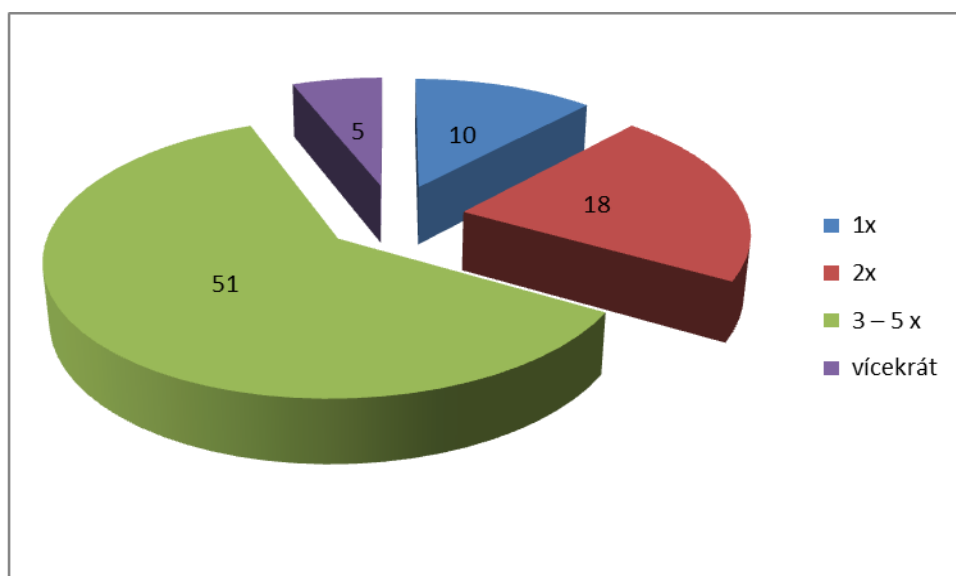
Graf 5: Kde jste se dozvěděl/a o pensionu Kosanda? (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: Více než polovina z respondentů (53,6%) se o pensionu Kosanda dozvědělo od přátel, kteří jim dali doporučení. Mezi další nejčastější zdroj informací patří internet. Z celkových 34,5% návštěvníků, kteří nás vyhledali na internetu jich necelých 52% využilo přímo webové stránky pensionu www.kosanda.cz, 31% ubytovací servery a 17% nás našlo na Facebooku. Dalším prostředkem, díky němuž se o nás zákazníci mohou dozvědět jsou propagační materiály, jejichž prostřednictvím o nás získalo informace 12% návštěvníků.

3. Kolikrát jste pension Kosanda navštívil/a?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
1x	10	11,9
2x	18	21,4
3 – 5 x	51	60,7
vícekrát	5	6,0

Tab. 18: Četnost návštěv (Zdroj: vlastní práce)



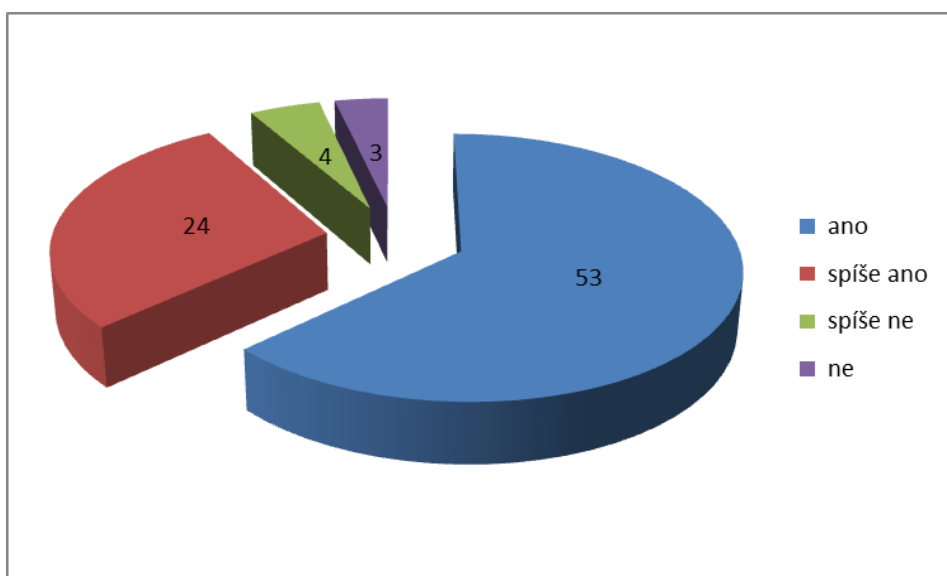
Graf 6: Četnost návštěv (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: Ve výše uvedeném grafu můžeme vidět jak často pension návštěvníci navštěvují. Více než 61% z hostů se vrací pravidelně zpět a navštívili pension Kosanda již 3-5x. Jen 12% hostů přijelo na pension poprvé, což značí malé množství nových zákazníků.

4. Doporučil byste pension svým známým?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano	53	63,1
spíše ano	24	28,6
spíše ne	4	4,8
ne	3	3,6

Tab. 19: Doporučení (Zdroj: vlastní práce)



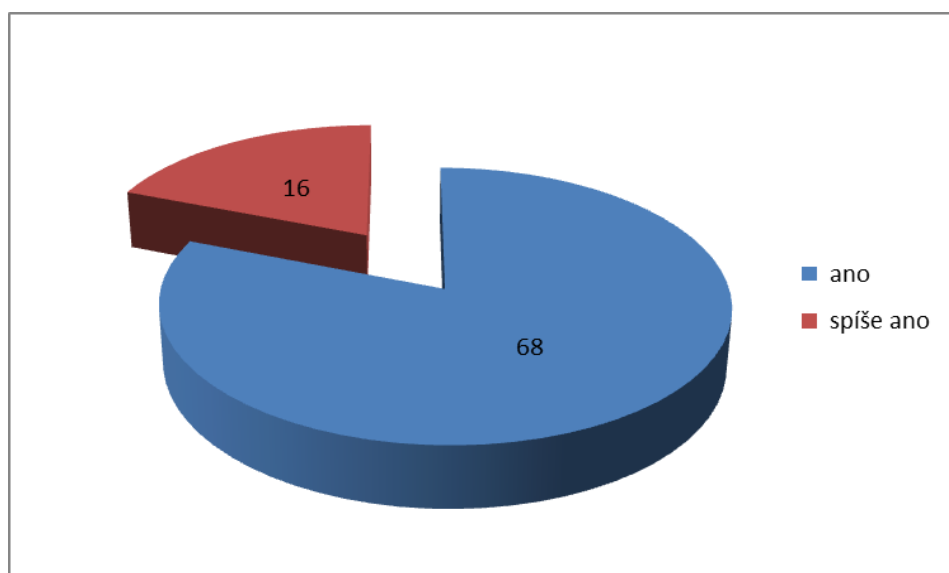
Graf 7: Doporučení (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: Výsledky této odpovědi jsou velmi příjemné, jelikož 92% návštěvníků by pension Kosanda doporučilo navštívit svým přátelům a známým. Tento výsledek zajisté souvisí i s předchozí otázkou, ze které je zřejmé, že návštěvníci se do pensionu rádi vrací.

5. Případá Vám cena za poskytnuté ubytovací služby adekvátní?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano	68	81,0
spíše ano	16	19,0
spíše ne	0	0,0
ne	0	0,0

Tab. 20: Vnímání ceny za služby (Zdroj: vlastní práce)



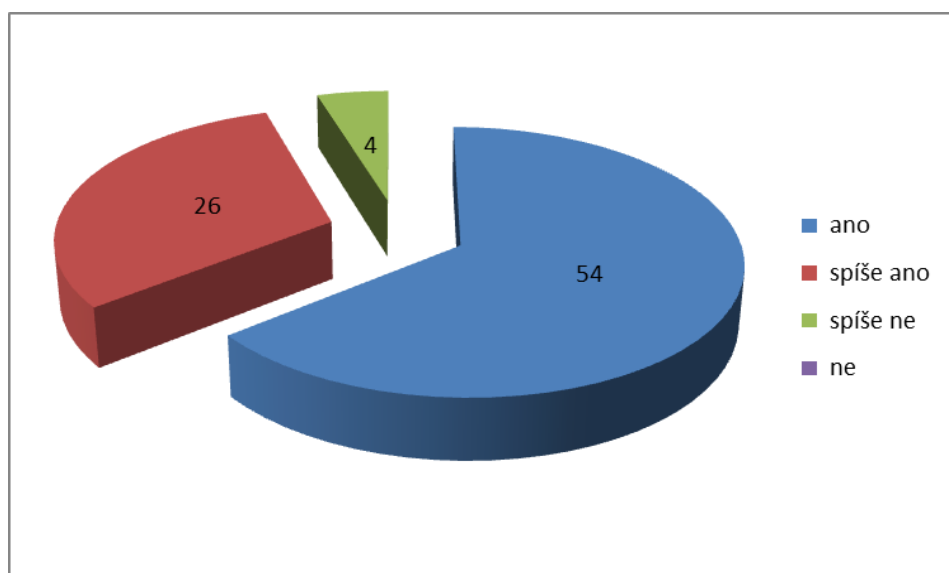
Graf 8: Vnímání ceny za služby (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: S přihlédnutím k dvěma předchozím otázkám by se dalo předpokládat, že i u této otázky bude převládat kladná odpověď. Ovšem se 100% souhlasem s výší ceny jsme nepočítali. Tento fakt je zřejmě ovlivněn i tím, že ceny v obci jsou nastaveny na stejné úrovni a proto návštěvníci vnímají ceny v pensionu Kosanda za přiměřené.

6. Jste spokojen/a s vnitřním vybavením pensionu Kosanda?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano	54	64,3
spíše ano	26	31,0
spíše ne	4	4,8
ne	0	0,0

Tab. 21: Spokojenost s vnitřním vybavením (Zdroj: vlastní práce)



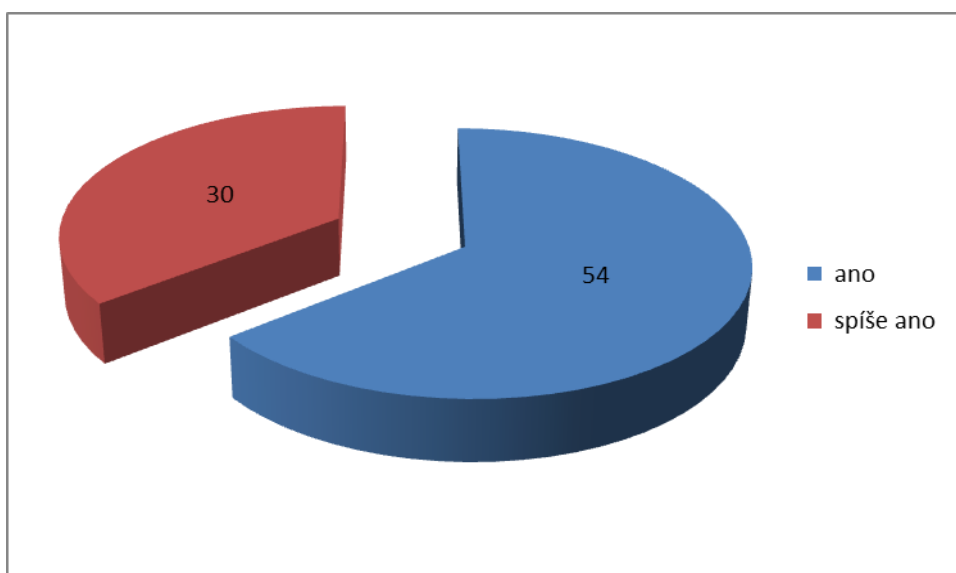
Graf 9: Spokojenost s vnitřním vybavením (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: Z tohoto grafu vyplývá, že většina je s vnitřním vybavením pensionu spokojena. Tento výsledek jsme předpokládali, jelikož všechny apartmány prošly v posledních letech rekonstrukcí a modernizací, aby došlo ke zvýšení kvality našich služeb.

7. Jste spokojen/a s čistotou pensionu Kosanda?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano	54	64,3
spíše ano	30	35,7
spíše ne	0	0,0
ne	0	0,0

Tab. 22: Spokojenost s čistotou (Zdroj: vlastní práce)



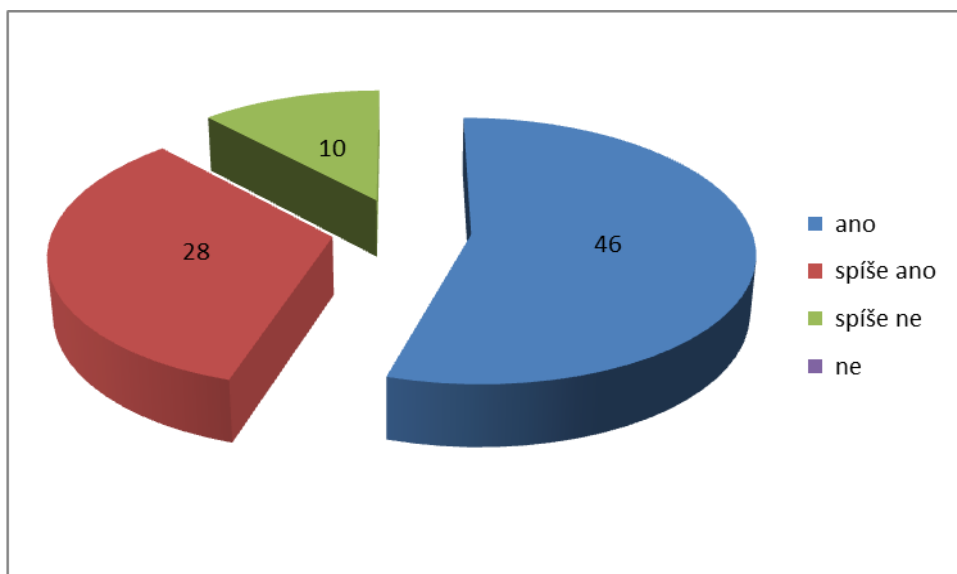
Graf 10: Spokojenost s čistotou (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: Díky tomu, že majitel si na čistotě zakládá, dopadla tato otázka velmi dobře. Všichni respondenti byli spokojeni nebo spíše spokojeni s čistotou pensionu. Předpokládám, že pokud by měli dotázaní na výběr pouze z možností ano-ne, odpovědělo by 100% ano.

8. Jste spokojen/a s prostředím a okolím pensionu Kosanda?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ano	46	54,8
spíše ano	28	33,3
spíše ne	10	11,9
ne	0	0,0

Tab. 23: Spokojenost s prostředím (Zdroj: vlastní práce)



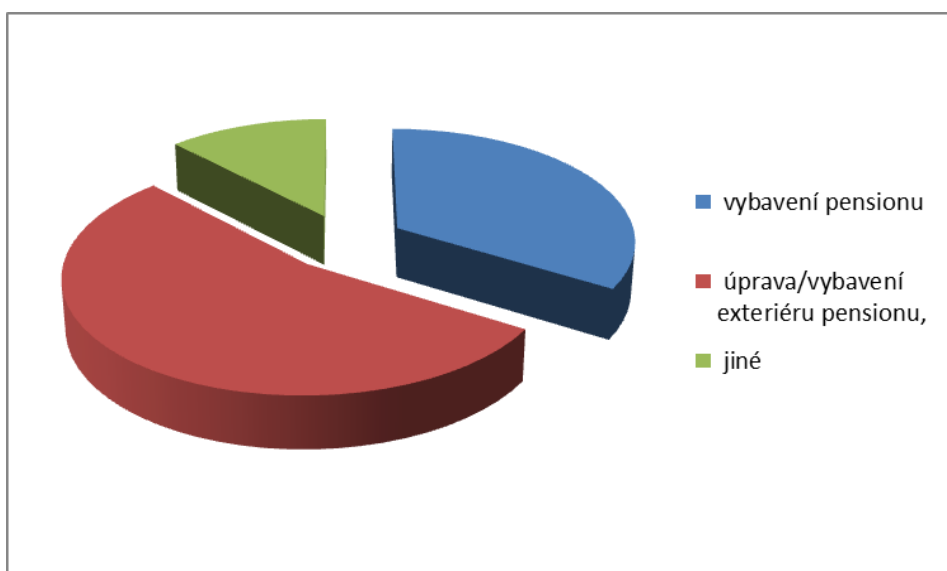
Graf 11: Spokojenost s prostředím (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že více než polovina je spokojena s prostředím pensionu, ale deset dotázaných odpovědělo, že není spokojeno. Důvody nespokojenosti nám pomohou odhalit následující otázky.

9. Co byste zlepšil/a? (možnost označení více odpovědí)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
vybavení pensionu	25	29,8
úprava/vybavení exteriéru pensionu,	40	47,6
jiné	9	10,7

Tab. 24: Co byste zlepšil/a? (Zdroj: vlastní práce)



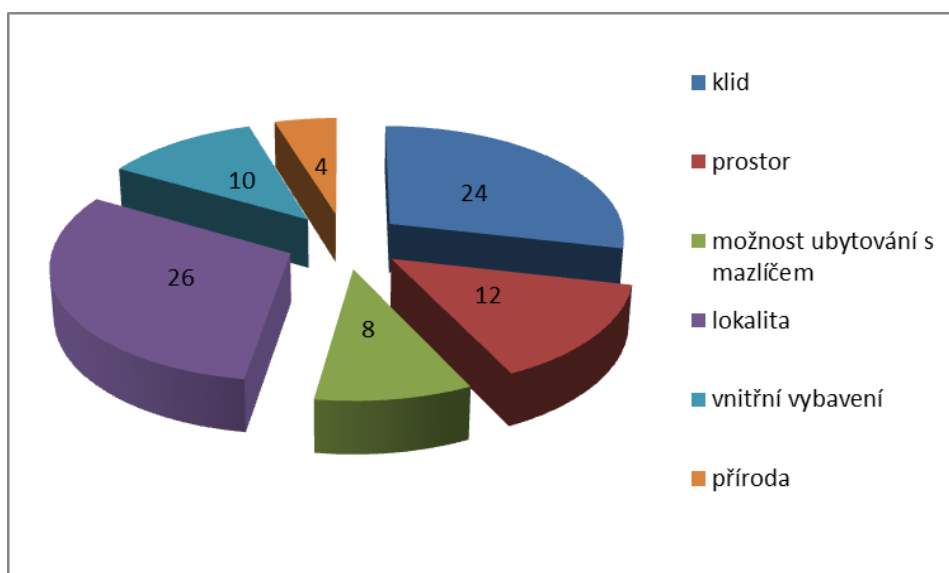
Graf 12: Co byste zlepšil/a? (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: Vzhledem k majitelově snaze neustále zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb, je pro nás odpověď na tuto otázku velmi důležitá. Na otázku co byste na pensionu zlepšil/a odpověděla více než polovina dotázaných variantou úprava exteriéru pensionu. Z tohoto výsledku jsme vycházeli také při návrhu vybudování dětského hřiště. Dále by bylo vhodné rozšířit posezení.

10. S čím jste byl/a spokojen/a nejvíce?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
klid	24	28,6
prostor	12	14,3
psi vítání	8	9,5
lokalita	26	31,0
vnitřní vybavení	10	11,9
příroda	4	4,8

Tab. 25: Největší spokojenost (Zdroj: vlastní práce)



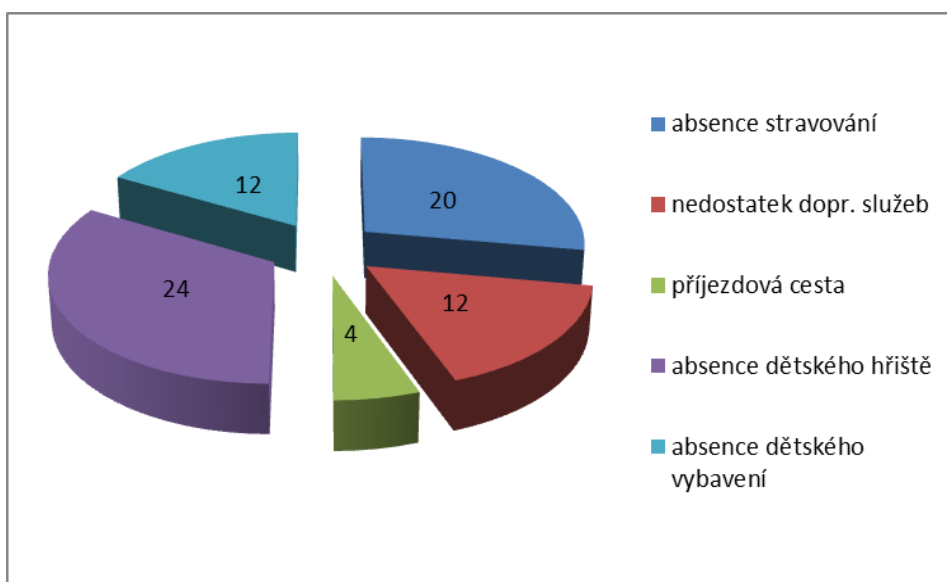
Graf 13: Největší spokojenost (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: Nejvíce návštěvníci ocenili lokalitu a klidné prostředí, ve kterém se pension nachází. Z tohoto důvodu by měla být právě lokalita zdrojem konkurenční výhody pensionu. Spolu s lokalitou souvisí i třetí nejčastější odpověď a to rozlehlé prostranství kolem pensionu. Mezi další faktory, se kterými byli respondenti spokojeni, patří vnitřní vybavení pensionu, možnost ubytování s domácími zvířaty a okolní příroda.

11. S čím jste naopak spokojen/a nebyl/a?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
absence stravování	20	27,8
nedostatek dopr. služeb	12	16,7
příjezdová cesta	4	5,6
absence dětského hřiště	24	33,3
absence dětského vybavení	12	16,7

Tab. 26: Nejmenší spokojenost (Zdroj: vlastní práce)



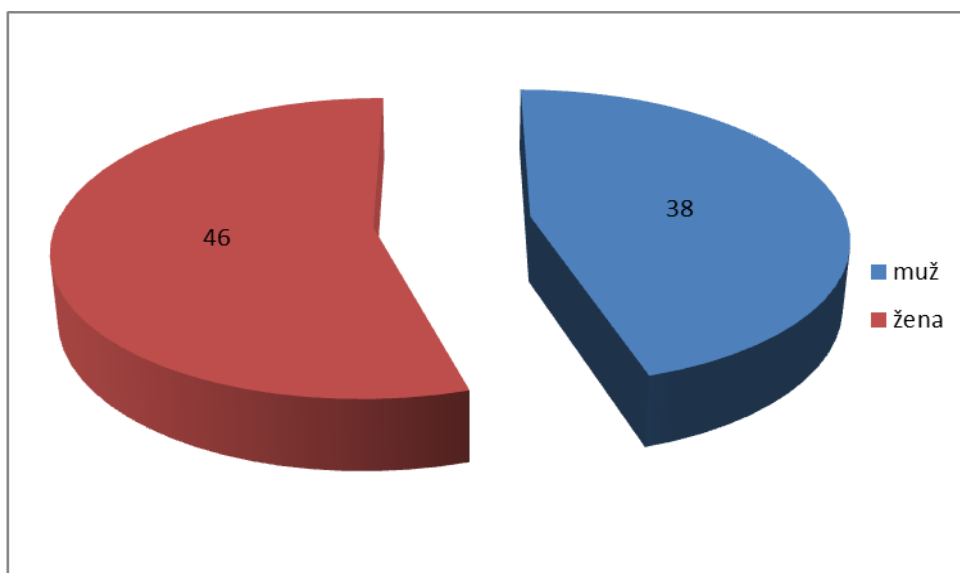
Graf 14: Nejmenší spokojenost (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: Největší nespokojenost projevili respondenti z důvodu absence dětského hřiště a stravování. Z tohoto důvodu by se mělo začít pracovat na odstranění těchto nedostatků co nejdříve. Dále respondenti uvedli absenci dětského vybavení a nedostatek doprovodných služeb. Nejméně zastoupená mezi odpověďmi byla špatná příjezdová cesta. I tento nedostatek se pokusí majitel pensionu opravit.

12. Osobní údaje – pohlaví

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Muž	46	54,8
Žena	38	45,2

Tab. 27: Osobní údaje - pohlaví (Zdroj: vlastní práce)



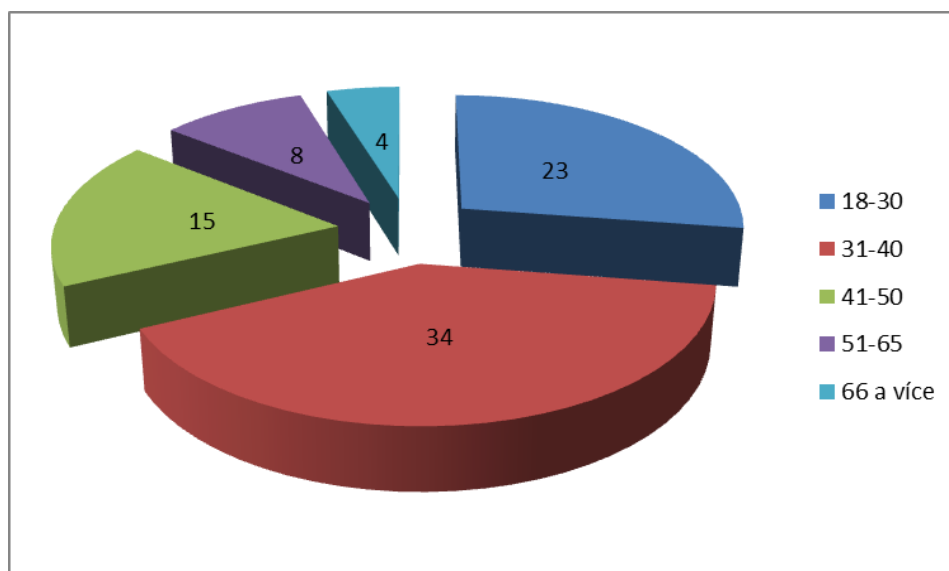
Graf 15: Osobní údaje - pohlaví (Zdroj: vlastní práce)

13. Osobní údaje - věk

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
18-30	23	27,4
31-40	34	40,5
41-50	15	17,9

51-65	8	9,5
66 a více	4	4,8

Tab. 28: Osobní údaje - věk (Zdroj: vlastní práce)

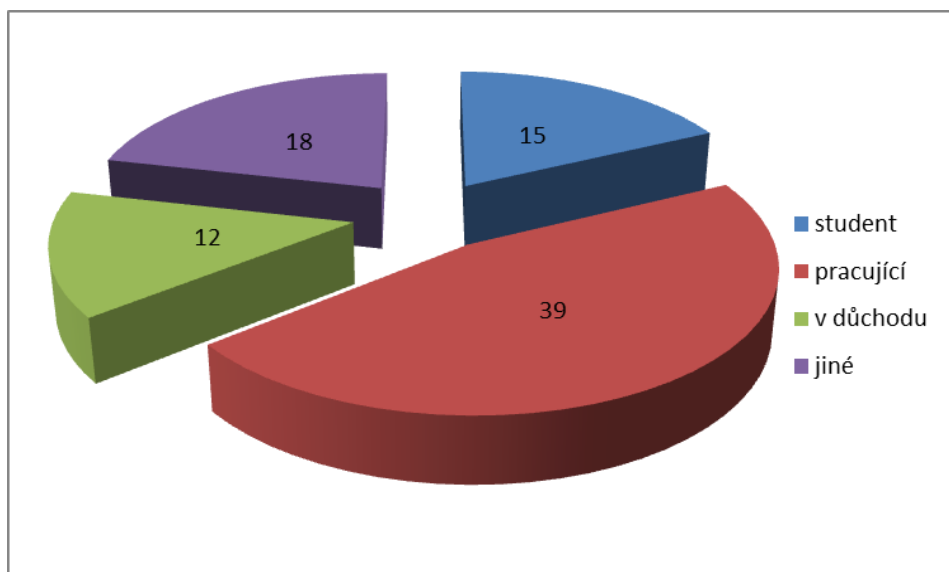


Graf 16: Osobní údaje - věk (Zdroj: vlastní práce)

14. Osobní údaje – status

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Student	15	17,9
pracující	39	46,4
v důchodu	12	14,3
Jiné	18	21,4

Tab. 29: Osobní údaje - status (Zdroj: vlastní práce)



Graf 17: Osobní údaje - status (Zdroj: vlastní práce)

Komentář: Z analýzy osobních údajů vyplývá, že mezi respondenty převažovalo žen, zastoupeny byly všechny věkové kategorie, které náš pension navštěvují rozdílných statusů, což značí vysokou vypovídací schopnost zvoleného vzorku dotázaných.

8.3 Příloha č.4 - Statistická data

období	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Leden	335	324	323	334	256	283	235	264
Únor	548	695	965	843	730	725	654	714
Březen	282	412	47	90	237	223	240	210
duben	0	80	123	18	0	24	13	0
Květen	155	0	0	0	26	40	40	126
Červen	0	118	0	34	338	98	72	153
červenec	64	481	358	108	276	132	247	321
Srpen	436	318	247	160	304	264	232	310
Září	100	10	0	22	52	64	67	84
Říjen	0	52	0	0	0	0	0	0
Listopad	0	0	0	0	0	0	0	0
prosinec	182	320	245	151	204	183	239	176

Tab. 30: Vývoj počtu přenocování v letech 2005 – 2012 (Zdroj: vlastní práce dle interních dat)

8.4 Příloha č.5 - Hromadná ubytovací zařízení

Hromadná ubytovací zařízení v okrese Jeseník

Název	Adresa	Kategorie	Počet pokojů
HOTEL MORAVA	Jeseník, Jeseník, Nádražní 288	Hotel*	11 až 50
HOTEL NA MÝTINCE	Jeseník, Dětrichov, 15	Hotel*	11 až 50
HOTEL SELSKÁ SVĚTNIČKA	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 420	Hotel*	11 až 50
HOTEL EDUARD	Bělá pod Pradědem, Bělá, 44	Hotel**	11 až 50
HOTEL POD ZÁMKEM	Javorník, Javorník, Pod zámek 21	Hotel**	10 a méně
PARK HOTEL	Bělá pod Pradědem, Domašov, 21	Hotel***	11 až 50
HOTEL STARÁ POŠTA	Bělá pod Pradědem, Filipovice, 27	Hotel***	51 až 100
HOTEL ALBATROS + PENZION SILESIE	Jeseník, Jeseník, Myslbekova 271	Hotel***	51 až 100
HOTEL NODUS	Jeseník, Bukovice, K vodě 430	Hotel***	11 až 50
HOTEL HELIOS	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 25	Hotel***	11 až 50
HOTEL NEUBAUER	Ostružná, Ramzová, 36	Hotel***	11 až 50
HOTEL PARK	Ostružná, Ostružná, 133	Hotel***	11 až 50
HORSKÝ HOTEL SKILAND	Ostružná, Ostružná, 66	Hotel***	11 až 50
HOTEL MINERÁL	Zlaté Hory, Zlaté Hory, Polská 392	Hotel***	11 až 50
HOTEL AURUM	Zlaté Hory, Zlaté Hory, Polská 65	Hotel***	11 až 50
HOTEL SLOVAN	Jeseník, Jeseník, Masarykovo nám. 23	Hotel****	11 až 50
AREÁL HABINA	Velká Kraš, Velká Kraš, 441	Chatová osada	11 až 50
AUTOCAMPING BOBROVNÍK	Lipová-lázně, Lipová-lázně,	Kemp	11 až 50
RESTAURANT - PENSION U LUKÁČŮ	Bělá pod Pradědem, Adolfovice, 2	Ostatní zařízení	10 a méně
PENSION DOSTÁL	Bělá pod Pradědem, Filipovice, 31	Ostatní zařízení	10 a méně
APARTMÁNY JUHAX	Bělá pod Pradědem, Adolfovice, 75	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA JIŘÍHO	Bělá pod Pradědem, Adolfovice, 171	Ostatní zařízení	11 až 50
DOMOV MLÁDEŽE	Bernartice, Horní Heřmanice, 47	Ostatní	11 až 50

		zařízení	
CHATA MATE	Černá Voda, Černá Voda, 72	Ostatní zařízení	11 až 50
CHATA ČERTOVI KAMENY	Česká Ves, Česká Ves, Úzká 288	Ostatní zařízení	11 až 50
RAČÍ ÚDOLÍ	Javorník, Javorník, Račí údolí 126	Ostatní zařízení	11 až 50
PRIESSNITZOVY LÉČEBNÉ LÁZNĚ	Jeseník, Jeseník, Priessnitzova 299	Ostatní zařízení	101 a více
PENZION PAVEL	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 615	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA RAMZOVÁ	Lipová-lázně, Horní Lipová, 256	Ostatní zařízení	10 a méně
LÁZNĚ DOLNÍ LIPOVÁ	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 248	Ostatní zařízení	101 a více
TURISTICKÁ UBYTOVNA ČMŠ	Lipová-lázně, Horní Lipová, 174	Ostatní zařízení	11 až 50
REKREAČNÍ STŘEDISKO	Lipová-lázně, Horní Lipová, 74	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA U RYBNÍČKU	Lipová-lázně, Horní Lipová, 133	Ostatní zařízení	10 a méně
CHALOUPKA POD STRÁNÍ	Lipová-lázně, Horní Lipová, 618	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA U ESCHLERŮ	Lipová-lázně, Horní Lipová, 90	Ostatní zařízení	10 a méně
AEROKLUB JESENÍK	Mikulovice, Mikulovice, 163	Ostatní zařízení	11 až 50
REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ JONÁŠKA	Ostružná, Ostružná, 81	Ostatní zařízení	11 až 50
PENZION PACIFIK	Ostružná, Ramzová, 321	Ostatní zařízení	11 až 50
REKREAČNÍ STŘEDISKO OHL ŽS BRNO	Ostružná, Ostružná, 2	Ostatní zařízení	10 a méně
PENZION JAVOR	Ostružná, Ramzová, 14	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA POO	Ostružná, Ostružná, 48	Ostatní zařízení	10 a méně
LYŽAŘSKÁ CHATA	Ostružná, Ostružná, 50	Ostatní	10 a méně

SOKOLENKA		zařízení	
HORSKÁ CHATA KASTE	Ostružná, Petříkov, 82	Ostatní zařízení	11 až 50
CHATA U STUDÁNKY	Ostružná, Ostružná, 32E	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA POD SKALOU	Ostružná, Ostružná, 138	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA U TETRŮVKA	Zlaté Hory, Rejvíz, 43	Ostatní zařízení	11 až 50
AREÁL BOHEMALAND	Zlaté Hory, Zlaté Hory, 710	Ostatní zařízení	51 až 100
CHATA U JEZÍRKA	Zlaté Hory, Rejvíz, 89	Ostatní zařízení	10 a méně
PENSION POVODÍ	Bělá pod Pradědem, Domašov, 284	Penzion	10 a méně
PENZION RICHARD	Bělá pod Pradědem, Domašov, 151	Penzion	10 a méně
PENZION BĚLA	Bělá pod Pradědem, Domašov, 66	Penzion	10 a méně
PENSION OLGA	Bělá pod Pradědem, Domašov, 108	Penzion	11 až 50
PENZION RESTAURACE U JULKA	Bělá pod Pradědem, Domašov, 54	Penzion	10 a méně
HORSKÁ CHATA ESTY	Bělá pod Pradědem, Filipovice, 28	Penzion	10 a méně
PEPOVA BOUDA	Bělá pod Pradědem, Filipovice, 7	Penzion	10 a méně
PENZION ŠAFRÁN	Česká Ves, Česká Ves, Jesenická 545	Penzion	10 a méně
CHATA SVORNOST	Jeseník, Dětrichov, Rejvízská 17	Penzion	11 až 50
PENSION GRÄFENBERG	Jeseník, Jeseník, Priessnitzova 224	Penzion	10 a méně
PENZION U PETRA	Jeseník, Jeseník, Lipovská 328	Penzion	11 až 50
PENZION SLEZSKÝ DŮM	Jeseník, Jeseník, Lipovská 630	Penzion	11 až 50
HOTEL STAŘÍČ	Jeseník, Jeseník, Lipovská 93	Penzion	10 a méně
PENZION U TŘÍ VEVEREK	Lipová-lázně, Horní Lipová, 81	Penzion	10 a méně
PENZION POD SMRKEM	Lipová-lázně, Horní Lipová, 23	Penzion	11 až 50
PENSION LIPŮVKA	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 196	Penzion	10 a méně
CHATA CHIRANKA	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 505	Penzion	11 až 50
PENZION U POŠTY	Lipová-lázně, Horní Lipová, 37	Penzion	10 a méně
PENZION VANESSA	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 601	Penzion	10 a méně
CHATA MIROSLAV	Lipová-lázně, Horní Lipová, 274	Penzion	10 a méně
PENZION SLATINA	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 245	Penzion	11 až 50
HOTÝLEK U KANCE	Lipová-lázně, Horní Lipová, 240	Penzion	10 a méně
PENZION	Lipová-lázně, Horní Lipová, 202	Penzion	10 a méně
PENSION SNĚHULÁK	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 26	Penzion	10 a méně

PENZION MIRKA	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 48	Penzion	11 až 50
PENZION POMNĚNKA	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 571	Penzion	10 a méně
PENZION KAŽUŠA	Ostružná, Ramzová, 136	Penzion	10 a méně
UBYTOVÁNÍ OSTRUŽNÁ	Ostružná, Ostružná, 103	Penzion	11 až 50
PENSION ANNA	Ostružná, Ramzová, 11	Penzion	10 a méně
CHATA U LANOVÉ DRÁHY	Ostružná, Ramzová, E75	Penzion	11 až 50
PENZION FARA	Ostružná, Ostružná, 58	Penzion	10 a méně
PENSION U ORLA	Ostružná, Petřikov, 213	Penzion	11 až 50
PENSION POD ŠERÁKEM	Ostružná, Ostružná, 151	Penzion	10 a méně
PENZION H+P	Ostružná, Petřikov, 81	Penzion	10 a méně
PENZION HALTMAR	Ostružná, Ramzová, 336	Penzion	10 a méně
PENZION MAX	Ostružná, Ramzová, 339	Penzion	10 a méně
RESTAURANT - PENZION V GRUNTĚ	Zlaté Hory, Dolní Údolí, 43	Penzion	10 a méně
CHATA SVOBODA	Zlaté Hory, Rejvíz, 1	Penzion	11 až 50
PENZION REJVÍZ	Zlaté Hory, Rejvíz,	Penzion	11 až 50
PENSION SEVERKA	Zlaté Hory, Dolní Údolí, 91	Penzion	11 až 50
SOTIRIS JOANIDIS RULA	Zlaté Hory, Zlaté Hory, 83	Penzion	10 a méně
PENZION U MODRÉHO ZVONKU	Zlaté Hory, Zlaté Hory, nám. Svobody 88	Penzion	10 a méně
PENZION ORLÍK	Zlaté Hory, Rejvíz, 2	Penzion	10 a méně
HOTÝLEK U PEKINA	Zlaté Hory, Dolní Údolí, 44	Penzion	11 až 50
CHATA ČERVENOHORSKÉ SEDLO	Bělá pod Pradědem, Domašov,	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA SMRČNÍK	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 327	Turistická ubytovna	10 a méně
POHOSTINSTVÍ NA RYCHTĚ	Lipová-lázně, Lipová-lázně, 244	Turistická ubytovna	10 a méně
UBYTOVÁNÍ RESKO	Ostružná, Petřikov, 34	Turistická ubytovna	11 až 50
CHATA RAMZOVSKÉ SEDLO	Ostružná, Ramzová, 302	Turistická ubytovna	11 až 50
SPORT – GRILL	Ostružná, Petřikov, 31	Turistická ubytovna	11 až 50
CHATA LENKA	Ostružná, Ostružná, 5	Turistická ubytovna	10 a méně
TURISTICKÁ CHATA TJ TESLA	Ostružná, Ramzová,	Turistická ubytovna	10 a méně

TURISTICKÁ UBYTOVNA	Vápenná, Vápenná, 228	Turistická ubytovna	10 a méně
STŘEDISKO DOUBRAVA	Zlaté Hory, Ondřejovice, 53	Turistická ubytovna	11 až 50
TURISTICKÁ UBYTOVNA SARKANDER	Zlaté Hory, Zlaté Hory, Hornická 700	Turistická ubytovna	10 a méně

Tab. 31: Hromadná ubytovací zařízení v okrese Jeseník (Zdroj: vlastní práce dle ČSÚ)

Hromadná ubytovací zařízení v okrese Šumperk

Název	Adresa	Kategorie	Počet pokojů
HOTEL POD SEDLEM	Loučná nad Desnou, Rejhotice, 131	Hotel*	11 až 50
HOTEL OLDŘICH MUSIL	Loučná nad Desnou, Kouty nad Desnou, 40	Hotel*	11 až 50
HOTEL MYSLIVNA	Sobotín, Klepáčov, 1	Hotel*	11 až 50
CHATA PAPRSEK	Staré Město, Staré Město, Velké Vrbno 27	Hotel*	11 až 50
HOTEL GRAND	Šumperk, Šumperk, 17. listopadu 1	Hotel*	11 až 50
MOTEL U KOVÁŘE	Zábřeh, Zábřeh, Postřelmovská 845	Hotel*	11 až 50
HOTEL POD JEDLOVÝM VRCHEM	Loučná nad Desnou, Kociánov, 4	Hotel**	11 až 50
HOTEL DOLTE	Sobotín, Klepáčov, E27	Hotel**	11 až 50
HORSKÝ HOTEL SNĚŽENKA	Staré Město, Chrástice, 15	Hotel**	11 až 50
HOTEL KOLŠTEJN	Branná, Branná, 60	Hotel***	11 až 50
HOTEL NA TROJCE	Jindřichov, Pusté Žibřidovice, 3	Hotel***	11 až 50
HOTEL DLOUHÉ STRÁNĚ I. BUDOVA	Loučná nad Desnou, Kouty nad Desnou,	Hotel***	101 a více
HOTEL DLOUHÉ STRÁNĚ II. BUDOVA	Loučná nad Desnou, Kouty nad Desnou,	Hotel***	101 a více
HOTEL VÁCLAVOV	Oskava, Oskava, 224	Hotel***	51 až 100
HOTEL POHODA	Staré Město, nám. Osvobození 68	Hotel***	10 a méně
HOTEL POD ZVONEM	Staré Město, Chrástice, 115	Hotel***	10 a méně
HOTEL HANSA	Šumperk, Šumperk, Langrova 29	Hotel***	11 až 50
HOTEL SPORT	Šumperk, Šumperk, Žerotínova 59	Hotel***	11 až 50
HOTEL KORUNA	Šumperk, Šumperk, Langrova 194	Hotel***	11 až 50
HOTEL PRADĚD	Velké Losiny, Velké Losiny, Lázeňská 4	Hotel***	11 až 50
HOTEL REONEO	Vernířovice, Vernířovice, 7	Hotel***	11 až 50
HOTEL AMCO	Zábřeh, Zábřeh, Masarykovo náměstí 43	Hotel***	10 a méně
WELLNESS HOTEL DIANA	Velké Losiny, Velké Losiny, Žárovská 618	Hotel****	51 až 100
LETNÍ TÁBOR	Kosov, Kosov, 1	Chatová osada	51 až 100
REKREAČNÍ STŘEDISKO	Loučná nad Desnou, Kouty nad Desnou, 30-33	Chatová osada	10 a méně
REKREAČNÍ AREÁL	Oskava, Třemešek, 30	Chatová	11 až 50

TŘEMEŠEK		osada	
AREÁL KOUPALIŠTĚ	Ruda nad Moravou, Ruda nad Moravou,	Chatová osada	11 až 50
CHATKY RUDOLTICE	Sobotín, Rudoltice,	Chatová osada	10 a méně
REKREAČNÍ STŘEDISKO KRUPÁ	Staré Město, Staré Město, Kladská	Chatová osada	11 až 50
REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ BUŠÍNŮV	Zábřeh, Dolní Bušínov, 43-45	Chatová osada	10 a méně
PRŮDKOVÁ MARTA	Zábřeh, Dolní Bušínov, 114	Chatová osada	10 a méně
ATC MORAVA	Mohelnice, Mohelnice, Petra Bezruče 795	Kemp	51 až 100
UBYTOVÁNÍ MLÝN	Velké Losiny, Rudé armády 1	Kemp	10 a méně
KEMP KOLIBA BOZEŇOV	Zábřeh, Dolní Bušínov, 196	Kemp	11 až 50
STÁTNÍ LÉČEBNÉ LÁZNĚ	Bludov, Bludov, Lázeňská 572	Ostatní zařízení	51 až 100
RESTAURACE U KLÁRY	Bludov, Bludov, Lázeňská 319	Ostatní zařízení	10 a méně
UBYTOVÁNÍ ŠUMPERSKÉ STAVBY	Bludov, Bludov, Nádražní 846	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA POD OSTRUŽNÍKEM	Branná, Branná, Petříkov 34	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA OBCHODNÍ AKADEMIE	Hanušovice, Hynčice nad Moravou, 20	Ostatní zařízení	11 až 50
CHATA HRABĚŠICE KLÁŠTER	Hraběšice, Hraběšice, 10	Ostatní zařízení	10 a méně
UBYTOVNA JEDLÍ	Jedlí, Jedlí, 83	Ostatní zařízení	10 a méně
CHALUPY TEREZA A ALENA	Jindřichov, Nové Losiny, 134	Ostatní zařízení	10 a méně
CHALUPA DANIELA	Jindřichov, Nové Losiny, 99	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA NAĎA	Jindřichov, Pusté Žibřidovice, 111	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA FRANTIŠKOVA MYSLIVNA	Loučná nad Desnou, Loučná nad Desnou, 142	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA ZUZANA	Loučná nad Desnou, 139	Ostatní	10 a méně

		zařízení	
CHATA ELIŠKA	Loučná nad Desnou, Rejhotice, 150	Ostatní zařízení	10 a méně
CHALUPA HORALKA	Loučná nad Desnou, Kouty nad Desnou, 47	Ostatní zařízení	10 a méně
UBYTOVÁNÍ DOMEČEK	Loučná nad Desnou, Kouty nad Desnou, 99	Ostatní zařízení	10 a méně
PODNIKOVÁ REKREAČNÍ CHALUPA	Malá Morava, Vysoká,	Ostatní zařízení	10 a méně
RYBÁŘSKÁ BAŠTA	Malá Morava, Vysoký Potok, 3	Ostatní zařízení	10 a méně
CHALUPA MEZI POTŮČKY	Malá Morava, Vysoký Potok, 28	Ostatní zařízení	10 a méně
DĚTSKÝ LETNÍ TÁBOR KRYSTAL	Oskava, Oskava,	Ostatní zařízení	10 a méně
REKREAČNÍ KOMPLEX LOSINKA	Rapotín, Rapotín, U koupaliště 532	Ostatní zařízení	11 až 50
CHALUPA NA ŽAMPACHU	Ruda nad Moravou, Hostice, 79	Ostatní zařízení	10 a méně
MOTOREST MOTEL GARNI	Sobotín, Sobotín, 64	Ostatní zařízení	11 až 50
CHATA KLEPÁČOV	Sobotín, Klepáčov, 28	Ostatní zařízení	10 a méně
UBYTOVACÍ SLUŽBY BURIANOVÁ VĚRA	Staré Město, Staré Město, Nová 219	Ostatní zařízení	10 a méně
REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ	Staré Město, Chrástice, 70	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA SNĚŽNÍK	Staré Město, Kunčice, 38	Ostatní zařízení	10 a méně
APARTMÁNY STŘÍBRNICE	Staré Město, Stříbrnice, 55,57	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA POD TETŘEVÍ HOROU	Staré Město, Stříbrnice, 39	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA JAVORKA	Staré Město, Chrástice, 91	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA JULIE	Staré Město, Staré Město, 58	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA NA KOVÁRNĚ	Staré Město, Stříbrnice, 37	Ostatní	10 a méně

		zařízení	
ÚŘZ MORAVA POLICIE ČR	Staré Město, Staré Město, Hornická 301	Ostatní zařízení	11 až 50
DOMOV MLÁDEŽE SZŠ	Šumperk, Československé armády 1	Ostatní zařízení	11 až 50
CHATA KRÁLOVEC	Šumperk, Šumperk, Šléglov 10	Ostatní zařízení	10 a méně
LÁZNĚ VELKÉ LOSINY	Velké Losiny, Velké Losiny, Lázeňská 323	Ostatní zařízení	101 a více
VILA THERMAL	Velké Losiny, Velké Losiny, Dukelská 417	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA BRNĚNKA	Vernířovice, Vernířovice, 10	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA VERNÍŘOVICE	Vernířovice, Vernířovice, 28	Ostatní zařízení	10 a méně
HABERMANNOVA VILA	Bludov, Bludov, 8. května 403	Penzion	10 a méně
FARMA MORAVA	Bohdíkov, Komňátka, 14	Penzion	10 a méně
PENSION NA HÁJOVNĚ	Branná, Branná - část Ostružná, 22E	Penzion	10 a méně
PENZION BRANNÁ	Branná, Branná, 33	Penzion	10 a méně
PENSION KOSANDA	Branná, Branná, 34	Penzion	10 a méně
PENZION VLAĐKA	Branná, Branná, 21	Penzion	10 a méně
PENSION FORMANKA	Hanušovice, Hanušovice, Hlavní 179	Penzion	10 a méně
MACOUNOVÁ EVA	Hanušovice, Hanušovice, Za Moravou 126	Penzion	10 a méně
PENZION U JELENA	Hraběšice, Hraběšice, 42	Penzion	10 a méně
PENSION HORIZONT	Janoušov, Janoušov, 82	Penzion	11 až 50
PENSION LATER	Jindřichov, Pusté Žibřidovice,	Penzion	11 až 50
PENSION PEKAŘOV	Jindřichov, Jindřichov, 8	Penzion	10 a méně
ENZION U COUFALŮ	Loštice, Loštice, nám. Míru 62	Penzion	10 a méně
PENZION OÁZA	Loučná nad Desnou, Rejhotice, 4	Penzion	11 až 50
PENZION SLUNCE	Loučná nad Desnou, 16	Penzion	10 a méně
PENZION GÓL	Loučná nad Desnou, Rejhotice, 166	Penzion	11 až 50
CHATA ANDĚLKA	Loučná nad Desnou, Rejhotice, 69	Penzion	10 a méně
PENSION ZÁLESÍ	Loučná nad Desnou, Rejhotice, 87	Penzion	11 až 50
PENSION ZÁMEČEK	Malá Morava, Vlaské, 21	Penzion	10 a méně
PENSION SPORT	Malá Morava, Vojtíškov, 78	Penzion	11 až 50
PENZION ZLATÝ POTOK	Malá Morava, Zlatý Potok,	Penzion	10 a méně

PENSION RESIDENCE	Mohelnice, Mohelnice, Smetanova 913	Penzion	11 až 50
PENZION CHARLIE	Mohelnice, Mohelnice, Třebovská 315	Penzion	10 a méně
UBYTOVÁNÍ NA DOMKÁCH	Rapotín, Rapotín, 220	Penzion	10 a méně
PENZION HAWAII RAPOTÍN	Rapotín, Rapotín, Šumperská 461	Penzion	10 a méně
RS UNIČOVSKÝCH STROJÍREN	Staré Město, Staré Město, 38	Penzion	11 až 50
PENSION NÁRODNÍ DŮM	Staré Město, nám. Osvození 71	Penzion	11 až 50
PENSION BALNEA	Staré Město, Chrástice, 27	Penzion	11 až 50
PENSION NIKOL	Staré Město, Staré Město, Bezručova 53	Penzion	10 a méně
PENSION U KAMPŮ	Staré Město, Stříbrnice, 7	Penzion	10 a méně
PENZION U ŠKOLY	Staré Město, Staré Město, Školní 102	Penzion	10 a méně
PENZION STARÁK	Staré Město, Staré Město, Horní 320	Penzion	10 a méně
PENZION WINDY	Staré Město, Staré Město, Hanušovická 156	Penzion	10 a méně
PENZION POD PAPRSKEM	Staré Město, Staré Město, 185	Penzion	10 a méně
HORSKÁ CHATA ŠTĚVANICE	Staré Město, Stříbrnice, 6	Penzion	11 až 50
PENZION ACROBAT PARK	Štítý, Štítý, U parku 349	Penzion	11 až 50
PENZION MELCHER	Štítý, Heroltice, 152	Penzion	10 a méně
PENSION VILLA ANCORA	Šumperk, Šumperk, Masarykovo náměstí 9	Penzion	10 a méně
PENZION POD HÁJEM	Šumperk, Šumperk, Potoční 19	Penzion	10 a méně
PENZION G	Šumperk, Šumperk, Fialova 416	Penzion	11 až 50
PENZION VILA HÁJ	Třeština, Třeština, 71	Penzion	10 a méně
PENZION PŘEROVKA	Velké Losiny, Maršíkov, 13	Penzion	11 až 50
PENZION VANĚK	Velké Losiny, Ludvíkov, 496	Penzion	10 a méně
PENZION FIALKA	Velké Losiny, Rudé armády 494	Penzion	10 a méně
PENZION FIT	Velké Losiny, Osvození 350	Penzion	11 až 50
PENZION LENKA	Velké Losiny, Rudé armády 18	Penzion	10 a méně
PENZION TERASA	Velké Losiny, Komenského 304	Penzion	10 a méně
PENZION U ČARODĚJKY	Vernířovice, Vernířovice, 49E	Penzion	10 a méně
PENZION U JIRSÁKA	Vikýřovice, Vikýřovice, Šumperská 128	Penzion	11 až 50

PENZION TRÁMKY	Vikýřovice, Vikýřovice, Petrovská 180	Penzion	11 až 50
PENZION POHODA	Zábřeh, Zábřeh, Sokolská 1477	Penzion	11 až 50
TURISTICKÁ UBYTOVNA - CHATA BRANNÁ	Branná, Branná, 5253	Turistická ubytovna	10 a méně
CHALUPA U BLAHUTŮ	Branná, Branná, 48	Turistická ubytovna	10 a méně
TURISTICKÁ ZÁKLADNA KRÁSNÉ	Hraběšice, Hraběšice, 33	Turistická ubytovna	10 a méně
UBYTOVNA JP LOŠTICE	Loštice, Loštice, Hradská 107	Turistická ubytovna	11 až 50
CHATA ŠVÝCÁRNA	Loučná nad Desnou, Kouty nad Desnou, 74	Turistická ubytovna	11 až 50
UBYTOVNA DIANA	Loučná nad Desnou, 145	Turistická ubytovna	10 a méně
UBYTOVNA VÝSLUNÍ	Loučná nad Desnou, 27	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA U PELIKÁNA	Loučná nad Desnou, 155	Turistická ubytovna	11 až 50
PENZION ANNÍN	Loučná nad Desnou, 81	Turistická ubytovna	11 až 50
CHATA SOKOLKA	Loučná nad Desnou, Kouty nad Desnou, 54	Turistická ubytovna	11 až 50
UBYTOVÁNÍ DOMEČEK	Loučná nad Desnou, 51	Turistická ubytovna	10 a méně
SEVEROMORAVSKÁ CHATA	Malá Morava, Podlesí, 141	Turistická ubytovna	11 až 50
DĚTSKÝ TÁBOR SVOJANOV	Maletín, Starý Maletín, 92	Turistická ubytovna	11 až 50
UBYTOVNA LESANKA	Ruda nad Moravou, Štědrákova Lhota,	Turistická ubytovna	10 a méně
ZTRACENKA s.r.o.	Sobotín, Klepáčov, 35	Turistická ubytovna	11 až 50
LOVECKÁ CHATA KAMZÍK	Sobotín, Klepáčov, 23	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA	Staré Město, Stříbrnice, 55	Turistická ubytovna	10 a méně
HORSKÁ CHATA	Staré Město, Staré Město, Velké Vrbno	Turistická	11 až 50

OLŠANKA	146	ubytovna	
CHATA JUNIOR	Staré Město, Kunčice, 14	Turistická ubytovna	11 až 50
KRÁLICKÁ CHATA NOVÝ RUMBURK	Staré Město, Stříbrnice, 16	Turistická ubytovna	11 až 50
CHATA NÁVRŠÍ	Staré Město, Stříbrnice,	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA POHODA	Staré Město, Chrástice, E21	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA U PROFESORA	Staré Město, Kunčice, 39	Turistická ubytovna	11 až 50
UBYTOVNA SPARTAK	Staré Město, Chrástice, 18	Turistická ubytovna	11 až 50
HORSKÁ CHATA	Staré Město, Nová Seninka, 105	Turistická ubytovna	11 až 50
ŠÍMOVÁ MARIE	Staré Město, Stříbrnice, 2	Turistická ubytovna	10 a méně
UBYTOVNA STARÁ ŠKOLA	Staré Město, Kunčice, 26	Turistická ubytovna	10 a méně
UBYTOVACÍ SLUŽBY	Staré Město, nám. Osvobození 165	Turistická ubytovna	10 a méně
UBYTOVNA HEROLTICKÁ	Štítý, Heroltice, 82	Turistická ubytovna	11 až 50

Tab. 32: Hromadná ubytovací zařízení v okrese Šumperk (Zdroj: vlastní práce dle ČSÚ)

Hromadná ubytovací zařízení v okrese Bruntál

Název	Adresa	Kategorie	Počet pokojů
SPORTHOTEL KURZOVNÍ POD PRADĚDEM	Karlova Studánka, Karlova Studánka, 149	Hotel*	51 až 100
APART HOTEL KOLIBA	Ludvíkov, Ludvíkov, 113	Hotel*	11 až 50
HOTEL NEPTUN	Malá Morávka, Malá Morávka, 185	Hotel*	11 až 50
HOTEL MORAVICE	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 251	Hotel*	11 až 50
HOTEL ANDĚL	Andělská Hora, Andělská Hora, 143	Hotel**	11 až 50
HOTEL MĚSTO ALBRECHTICE	Město Albrechtice, Míru 14	Hotel**	11 až 50
HOTEL PRADĚD	Rýmařov, Rýmařov, náměstí Svobody 456	Hotel**	11 až 50
HOTEL PARAMON	Světlá Hora, Suchá Rudná, 23	Hotel**	11 až 50
HOTEL SLEZAN	Bruntál, Bruntál, Revoluční 1712	Hotel***	51 až 100
HOTEL HVĚZDA	Bruntál, Bruntál, Zámecké nám. 4	Hotel***	10 a méně
HOTELOVÝ KOMPLEX AVALANCHE	Dolní Moravice, Dolní Moravice, 35	Hotel***	101 a více
HOTEL DŽBÁN	Karlova Studánka, Karlova Studánka, 12	Hotel***	11 až 50
HOTEL HUBERT	Karlovice, Karlovice, 141	Hotel***	11 až 50
HOTEL FIGURA	Malá Morávka, Malá Morávka, 256	Hotel***	11 až 50
HORSKÝ HOTEL BRANS	Malá Morávka, Malá Morávka, 215	Hotel***	11 až 50
HOTEL KAMZÍK	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 182	Hotel***	51 až 100
VOJENSKÁ ZOTAVOVNA OVČÁRNA POD PRADĚDEM	Malá Morávka, Malá Morávka, 263	Hotel***	51 až 100
HOTEL PIVOVAR EXCELENT	Rýmařov, Rýmařov, Pivovarská 939	Hotel***	11 až 50
HOTEL SLUNCE	Rýmařov, Rýmařov, Jesenická 1024	Hotel***	11 až 50
HORSKÝ HOTEL VIDLY	Vrbno pod Pradědem, Vidly, 78	Hotel***	11 až 50
HOTEL PEPA	Krnov, Pod Bezručovým vrchem,	Hotel****	11 až 50

	Zámecké náměstí 17		
AUTOKEMP DOLINA	Ludvíkov, Ludvíkov, 112	Kemp	11 až 50
REKREAČNÍ CHATA	Dolní Moravice, Nová Ves, 9	Ostatní zařízení	10 a méně
PENZION SOVA	Jiříkov, Jiříkov, 38	Ostatní zařízení	10 a méně
STÁTNÍ LÉČEBNĚ LÁZNĚ KARLOVA STUDÁNKA	Karlova Studánka, Karlova Studánka, 6	Ostatní zařízení	101 a více
DOMOV MLÁDEŽE SOŠ A SPGŠ	Krnov, Pod Cvilínem, nám. Míru 1	Ostatní zařízení	11 až 50
REKREAČNÍ CHATA LUDVÍKOV	Ludvíkov, Ludvíkov, 106	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA KARLOV	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 18	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA KLÁRA	Malá Morávka, Malá Morávka, 160	Ostatní zařízení	11 až 50
PENZION POHÁDKA	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 92	Ostatní zařízení	10 a méně
AŽD PRAHA PODNIKOVÁ CHATA	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 78	Ostatní zařízení	10 a méně
REKREAČNÍ STŘEDISKO KARLOV	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 52	Ostatní zařízení	10 a méně
REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ KARLOV	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 85	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA KOPŘIVNÁ	Malá Morávka, Malá Morávka, 122	Ostatní zařízení	11 až 50
MALÁ MORÁVKA	Malá Morávka, Malá Morávka, 117	Ostatní zařízení	10 a méně
REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ BVK	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 51	Ostatní zařízení	10 a méně
ŠKOLÍCÍ STŘEDISKO KARLOV	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 25	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA	Malá Morávka, Malá Morávka, 39	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA MALÁ MORÁVKA	Malá Morávka, Malá Morávka, 101	Ostatní zařízení	10 a méně
CHATA LADKA	Malá Morávka, Malá Morávka, 77	Ostatní	10 a méně

		zařízení	
CHATA SOLITER	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 100	Ostatní zařízení	11 až 50
UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 26	Ostatní zařízení	10 a méně
REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ KARLOV POD PRADĚDEM	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 120	Ostatní zařízení	10 a méně
UBYTOVÁNÍ F	Malá Morávka, Malá Morávka, 281	Ostatní zařízení	10 a méně
KL LOKO OLOMOUC	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 29	Ostatní zařízení	10 a méně
ŠKOLNÍ TURISTICKÁ UBYTOVNA	Osoblaha, Osoblaha, Pavlovická 46	Ostatní zařízení	10 a méně
RYBÁŘSKÝ DŮM	Roudno, Roudno, 53	Ostatní zařízení	11 až 50
REKREAČNÍ STŘEDISKO ČD	Rudná pod Pradědem, Nová Rudná, 61	Ostatní zařízení	10 a méně
REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ SUCHÁ RUDNÁ	Světlá Hora, Suchá Rudná, 24	Ostatní zařízení	11 až 50
REKREAČNÍ STŘEDISKO SKRBOVICE	Široká Niva, Skrbovice, 31	Ostatní zařízení	10 a méně
PENZION DOUŠEK	Bruntál, Bruntál, Havlíčkova 804	Penzion	10 a méně
PENZION ZAMO	Holčovice, Spálené, 228	Penzion	10 a méně
PENZION FIGURA	Karlova Studánka, Karlova Studánka, 62	Penzion	10 a méně
UBYTOVÁNÍ HANA JURAJDOVÁ	Karlova Studánka, Karlova Studánka, 7	Penzion	10 a méně
HOTEL PRADĚD	Karlova Studánka, budova vysílače 1	Penzion	10 a méně
PENZION SCHAUMANNŮV DVŮR	Karlovice, Karlovice, 231	Penzion	11 až 50
PENZION IRIS	Karlovice, Karlovice, 201	Penzion	11 až 50
PENZION POD MOŘSKÝM OKEM	Karlovice, Karlovice, 178	Penzion	10 a méně
PENZION KOLIBA	Krnov, Pod Cvilínem, Švabinského 711	Penzion	11 až 50
PENZION ŠELENBURK	Krnov, Pod Cvilínem, V Zálesí 658	Penzion	11 až 50
PENZION U JIŘÍHO	Ludvíkov, Ludvíkov, 36	Penzion	10 a méně

PENSION GRIZZLY	Ludvíkov, Ludvíkov, 65	Penzion	10 a méně
PENZION EDEN	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 142	Penzion	11 až 50
PENSION ŠÍBL	Malá Morávka, Malá Morávka, 224	Penzion	10 a méně
CHATA ANTONIE	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 175	Penzion	10 a méně
CHATA EDISON	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 91	Penzion	11 až 50
PENZION KARLOVKA	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 73	Penzion	10 a méně
PENSION POHODA	Malá Morávka, Malá Morávka, 58	Penzion	10 a méně
PENSION ROHÁČ	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 103	Penzion	10 a méně
PENZION EMA	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 7	Penzion	10 a méně
PENSION POD KAPLIČKOU	Malá Morávka, Malá Morávka, 75	Penzion	10 a méně
PENSION VE MLÝNĚ	Malá Morávka, Malá Morávka, 130	Penzion	10 a méně
PENZION PEPA	Malá Morávka, Malá Morávka, 15	Penzion	10 a méně
PENZION SAUNA	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 24	Penzion	11 až 50
PENZION BÍLÝ DŮM	Malá Morávka, Malá Morávka, 91	Penzion	10 a méně
PENZION LUKÁŠ	Malá Morávka, Malá Morávka,	Penzion	11 až 50
CHATA SEDMIKRÁSKA	Malá Morávka, Malá Morávka, 97	Penzion	10 a méně
PENZION U POTUČKU	Malá Morávka, Malá Morávka, 285	Penzion	10 a méně
RZ MLÝN U KROČILŮ	Malá Štáhle, Malá Štáhle, 22	Penzion	11 až 50
PENZION MARIE	Město Albrechtice, Dělnická 420	Penzion	10 a méně
PENZION U JELENA	Nová Pláň, Nová Pláň, 29	Penzion	10 a méně
PENZION KARLŮV DVŮR	Petrovice, Petrovice, 196	Penzion	10 a méně
PENSION HÁJENKA	Petrovice, Petrovice, 65	Penzion	10 a méně
PENSION ZASTÁVKA	Stará Ves, Žďárský Potok, 63	Penzion	10 a méně
PENSION ANENSKÁ HUŤ	Stará Ves, Stará Ves, Potočná 156	Penzion	11 až 50
PENSION U PELIKÁNA	Světlá Hora, Světlá, 287	Penzion	10 a méně
HOTEL JURÁŠ	Světlá Hora, Suchá Rudná, 69	Penzion	10 a méně
PENSION DANA	Vrbno pod Pradědem, Mnichov, 387	Penzion	10 a méně
PENZION U HRADILŮ	Vrbno pod Pradědem, Žižkova 168	Penzion	10 a méně
PENZION ADAM	Vrbno pod Pradědem, Vidly, 127	Penzion	10 a méně

PENZION VRBNO	Vrbno pod Pradědem, Nádražní 228	Penzion	10 a méně
PENZION MNICHOV	Vrbno pod Pradědem, Mnichov, 257	Penzion	11 až 50
TURISTICKÁ UBYTOVNA	Bruntál, Bruntál, Brothánkova 338	Turistická ubytovna	10 a méně
TURISTICKÁ UBYTOVNA	Bruntál, Bruntál, Krnovská 998	Turistická ubytovna	11 až 50
HORSKÁ CHATA	Dolní Moravice, Nová Ves, 84	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA HÁJENKA	Dolní Moravice, Nová Ves, 57	Turistická ubytovna	10 a méně
REKREAČNÍ STŘEDISKO	Dolní Moravice, Dolní Moravice, 132	Turistická ubytovna	11 až 50
UBYTOVNA LUHY	Horní Benešov, Luhy, 86	Turistická ubytovna	11 až 50
CHATA KŘÍŽOVÁ	Hošťálkovy, Křížová, 14	Turistická ubytovna	10 a méně
PENZION UKV	Karlovice, Karlovice, 174	Turistická ubytovna	11 až 50
ZÁKLADNÍ A MATEŘSKÁ ŠKOLA	Karlovice, Karlovice, 143	Turistická ubytovna	10 a méně
REKREAČNÍ STŘEDISKO JITŘENKA	Ludvíkov, Ludvíkov, 49	Turistická ubytovna	11 až 50
CHATA U SOVY	Ludvíkov, Ludvíkov, 43	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA PEPINO	Ludvíkov, Ludvíkov, 90	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA SLAVOJ	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 32	Turistická ubytovna	11 až 50
CHATA ZÁTIŠÍ	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 34	Turistická ubytovna	11 až 50
TURISTICKÁ CHATA BARBORKA FÜRSTER	Malá Morávka, Malá Morávka, 35	Turistická ubytovna	11 až 50
CHATA HORNÍK	Malá Morávka, Malá Morávka, 114	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA KAZMARKA	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 8	Turistická ubytovna	11 až 50
CHATA VIKTORKA	Malá Morávka, Malá Morávka, 116	Turistická ubytovna	10 a méně

CHATA KL LOKO OLOMOUC	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 58	Turistická ubytovna	10 a méně
TURISTICKÁ UBYTOVNA	Malá Morávka, Malá Morávka, 177	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA JITŘENKA	Malá Morávka, Malá Morávka, 82	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA LUCKA	Malá Morávka, Karlov pod Pradědem, 59	Turistická ubytovna	11 až 50
TURISTICKÁ UBYTOVNA POD DUBEM	Malá Morávka, Malá Morávka, 182	Turistická ubytovna	10 a méně
UBYTOVÁNÍ POD KOSTELEM	Mezina, Mezina, 119	Turistická ubytovna	10 a méně
U KENNYHO	Razová, Razová, 122	Turistická ubytovna	10 a méně
CHATA ORIENTKA	Stará Ves, Stará Ves, Potočná 100	Turistická ubytovna	11 až 50
REKREAČNÍ ZAŘÍZENÍ LIGA STOVKAŘŮ	Stará Ves, Stará Ves, Potočná 115	Turistická ubytovna	10 a méně
PENZION RELAXA	Stará Ves, Žďárský Potok, 64	Turistická ubytovna	11 až 50
TURISTICKÁ UBYTOVNA	Vrbno pod Pradědem, nám. Sv. Michala 12	Turistická ubytovna	10 a méně

Tab. 33: Hromadná ubytovací zařízení v okrese Bruntál (Zdroj: vlastní práce dle ČSU)

8.5 Příloha č.6 - Propagační materiály pensionu Kosanda

*volný čas
relaxace*

zimní rekreace

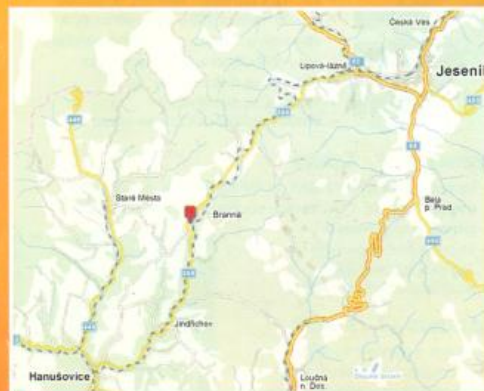


MOŽNOSTI ZIMNÍ REKREACE

- přímo v Branné se nachází vlek POMA 450m a sedačková lanovka 550m s nočním osvětlením, lyžařskou školou a snowparkem
- v Ostružné a v Petřkově najdete mnoho vleků pro začátečníky (lyžařská škola) i pro náročné lyžaře s umělým zasněžováním
- ve Františkově (cca 5 min autem) se nachází kotva 550m s nočním osvětlením a možností zapůjčení sněžných čtyřkolek
- na Ramzové je sedačková lanovka na Šerák s nástupní stanicí na Ramzovském sedle, končící ve výšce 1350 m.n.m. se sjezdovkou přes 2000m dlouhou. Na Ramzové se také nachází dráha pro sněžné čluny
- v okruhu do 40 km se nachází spousta dalších sjezdovek s různými stupni obtížnosti
- upravené běžecké tratě jsou v okolí chaty



to vše je u nás pro Vás...



Pension KOSANDA
Kosík Jan
Branná 34, okr. Šumperk
Mob.: +420 604 643 128
E-mail: kosik.jan@raz-dva.cz
www.volny.cz/kosanda.branna

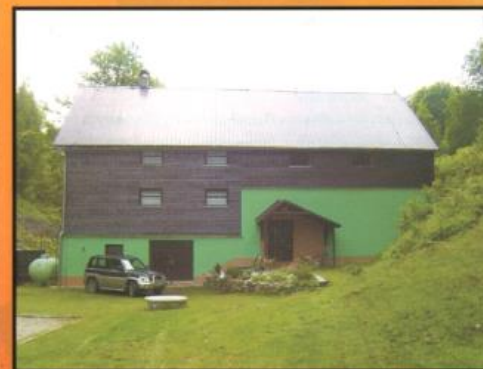


PENSION KOSANDA
CELOROČNÍ UBYTOVÁNÍ V JESENÍKÁCH



Pension se nachází v podhůří Jeseníků v obci Branná (570 m.n.m.) na železniční trase mezi Hanušovicemi a Jeseníkem. Od nádraží v Branné cca 5 min. chůze údolím proti proudu říčky Branná, ve směru z nádraží podél trati na Ostružnou.

Pension je umístěn na samotě pod hradem Kolštejn. Celková kapacita ubytování je 34 lůžek, která jsou rozdělena do 5 apartmánů. Součástí objektu je také společenská místnost s barem a krbem. Je možno využít saunu s ochlazovacím bazénkem a sociálním zázemím.





Apartmán č.3 7 lůžek

- kuchyň s plynovým vaříčem, el. varnou konvicí, lednicí 180 l, mrazničkou 40 l, mikrovlnnou troubou a veškerým nádobím pro počet ubytovaných, jedno lůžko
- 1x pokoj se dvěma lůžky
- 1x pokoj se čtyřmi lůžky
- sociální zařízení s rohovou vanou



Apartmán č.1 9 lůžek

- kuchyň s plynovým vaříčem, el. troubou, el. varnou konvicí, lednicí 180 l, mraznička 40 l, mikrovlnnou troubou a veškerým nádobím pro počet ubytovaných, jedno lůžko
- 2x pokoj se dvěma lůžky
- 1x pokoj se čtyřmi lůžky
- sociální zařízení se sprchou

Apartmán č.2 4 lůžka

- kuchyň s plynovým vaříčem, el. varnou konvicí, lednicí 120 l s mrazicím boxem 10 l, mikrovlnnou troubou a veškerým nádobím pro počet ubytovaných
- 1x pokoj se čtyřmi lůžky
- sociální zařízení se sprchou



Apartmán č.4 5 lůžek

- kuchyň s plynovým vaříčem, el. varnou konvicí, lednicí 170 l s mrazničkou 45 l, mikrovlnnou troubou a veškerým nádobím pro počet ubytovaných
- 1x pokoj se dvěma lůžky
- 1x pokoj se třemi lůžky
- sociální zařízení se sprchou



Apartmán č.5 8 lůžek

- kuchyň s plynovým vaříčem, el. troubou, el. varnou konvicí, lednicí 120 l s mrazicím boxem 10 l, mikrovlnnou troubou a veškerým nádobím pro počet ubytovaných, jedno lůžko
- 2x pokoj se dvěma lůžky
- 1x pokoj se třemi lůžky
- sociální zařízení se sprchou

Stravování

Vlastní s využitím kuchyní. V letním období je možno využít letní kuchyni, která je vybavena udrimou, krbem a roštem na grilování, popř. otevřeného ohniště pro opékání.

www.volny.cz/kosanda.branna

volný čas relaxace letní rekreace

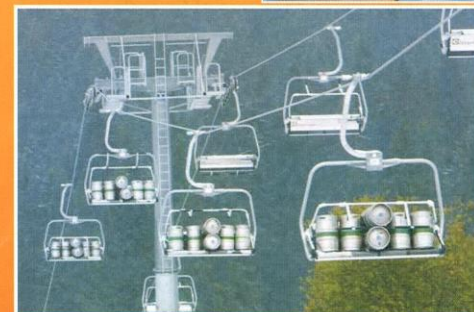
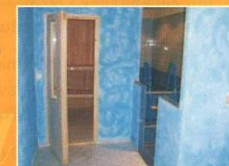


MOŽNOSTI LETNÍ REKREACE

- v areálu pensionu se nachází hřiště na nohejbal, volejbal, fotbal a košíkovou, ruské kulečky
- posezení v krytém venkovním altánu, nebo u otevřeného ohniště
- v okolí jsou výborné terény pro cykloturistiku, velké množství naučných stezek pro pěší turistiku, zámky v Javorníku a Velkých Losínách, kde je i ruční papírna s muzeem, zámek Kolštejn přímo v Branné
- koupání v Jeseníku - lázně - krytý bazén s masážními proudy s možností zakoupení léčebných procedur, městské koupaliště, krytý bazén v České vsi, termální koupaliště v Losínách, v širokém okolí množství zatopených lomů a rybníky
- bobová dráha v Petřkově
- horské minikary Ramzová - letní atrakce pro malé i velké
- jeskyně na Pomezí a Špičáku
- jízda na koních - Lipová Lázně
- houbaření, sběr borůvek



V objektu se nachází sauna pro 6 osob se sociálním zázemím a odpočívárnou.



Obr. 7: Informační leták pensionu (Zdroj: Pension Kosanda)



Obr. 8: Informační leták penzionu (Zdroj: Penzion Kosanda)