



Hodnocení konkurenceschopnosti pensionu

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Michaela Dyntarová**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.





Zadání bakalářské práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Dyntarová**
Osobní číslo: **E16000046**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **B6208R085 – Podniková ekonomika**
Zadávací katedra: **katedra ekonomie**
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Ing. Pavla Benářová, Ph.D.**
Konzultant práce: **Ing. Jana Vašíčková**
Pension Hollmann, Rýžoviště 659, Harrachov. Manažer pensionu.

Název práce: **Hodnocení konkurenceschopnosti pensionu**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretické vymezení konkurenceschopnosti.
3. Analýza ekonomických ukazatelů pensionu.
4. Vyhodnocení silných a slabých stránek pensionu.
5. Formulace závěrů a doporučení.

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2016. *Principles of marketing*. 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09248-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	min. 30 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	1. října 2018
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

16. 4. 2019

Michaela Dyntarová

Hodnocení konkurenceschopnosti pensionu

Anotace

Hlavním tématem bakalářské práce je hodnocení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann v Harrachově. Cílem práce je zhodnocení jeho konkurenceschopnosti a navržení opatření pro její zlepšení, a to na základě využití vhodných ukazatelů a vyhodnocení silných a slabých stránek pensionu. Práce se dělí na teoretickou část obsahující pojmy související s hlavním tématem a na část praktickou zabývající se konkurenceschopností Pensionu Hollmann. Praktická část dále obsahuje informace o pensionu, jeho konkurenci a důležité ukazatele ovlivňující jeho ziskovost. Za základní hodnotící metodu byla vybrána SWOT analýza popisující silné a slabé stránky pensionu, dále pak příležitosti a hrozby působící na podnik z vnějšího okolí. Na základě zjištěných údajů a vyhodnocení SWOT analýzy jsou navržena opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann v Harrachově.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, okolí podniku, SWOT analýza, ubytovací zařízení.

Pension and Its Evaluation of Competitiveness

Annotation

The main topic of the bachelor thesis is the evaluation of competitiveness of the Pension Hollmann in Harrachov. The aim of the thesis is to evaluate its competitiveness and suggest recommendations for increasing its competitiveness based on the appropriate indicators and evaluation of its strengths and weaknesses. The thesis is divided into practical part containing terms related to the main topic and the practical part dealing with the evaluation of competitiveness of the Pension Hollmann. The practical part contains information about the pension, its competition and important indicators affecting its profitability. As an essential evaluative method was chosen the SWOT analysis describing the strengths and weaknesses of the pension, as well as opportunities and threats affecting the company from the external environment. According to data and evaluation of the SWOT analysis are proposed measures for Pension's Hollmann competitiveness improvement.

Key Words

Accommodation, competition, competitiveness, company's environment, SWOT analysis.

Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod	12
1 Konkurence	13
1.1 Dělení konkurence z mikroekonomického hlediska.....	14
1.2 Konkurenceschopnost.....	15
1.3 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie	17
2 Podnik.....	19
2.1 Dělení podniku z hlediska dosažení zisku	19
2.2 Okolí podniku	20
3 Metody hodnotící konkurenceschopnost.....	22
3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	22
3.2 PEST analýza.....	24
3.3 SWOT analýza.....	25
4 Pension Hollmann.....	27
4.1 Cenová politika.....	28
4.2 Marketingové aktivity.....	29
5 Charakteristika ubytovacích zařízení.....	31
5.1 Povinnosti ubytovatele	31
5.2 Harrachov a návštěvnost ubytovacích zařízení	32
5.3 Konkurence.....	34
5.3.1 Porovnání konkurentů	37
5.3.2 Shrnutí analýzy konkurence	38
6 Hodnocení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann.....	40
6.1 Důležité ukazatele pensionu	40
6.1.1 Obsazenost.....	40
6.1.2 Vývoj výnosů.....	41
6.1.3 Vývoj nákladů	42
6.1.4 Vývoj výsledku hospodaření	43
6.2 SWOT analýza.....	43
6.2.1 Silné stránky pensionu.....	44
6.2.2 Slabé stránky pensionu	45

6.2.3 Příležitosti pensionu	45
6.2.4 Hrozby pensionu.....	45
6.3 Vyhodnocení konkurenceschopnosti pensionu	46
7 Návrh na zlepšení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann	47
Závěr.....	49
Seznam použité literatury.....	51
Seznam příloh	54

Seznam obrázků

Obrázek 1 SWOT analýza	26
Obrázek 2 Hodnocení Pensionu Hollmann na Booking.com	30
Obrázek 3 Hosté HUZ v Libereckém kraji v jednotlivých měsících	33
Obrázek 4 Zahraniční hosté HUZ v Libereckém kraji	34
Obrázek 5 Vývoj obsazenosti	40
Obrázek 6 Vývoj výnosů	41
Obrázek 7 Vývoj nákladů	42
Obrázek 8 Vývoj výsledku hospodaření	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 Ceník ubytování Pensionu Hollmann.....	28
Tabulka 2 Hosté v HUZ města Harrachov v letech 2012 až 2017	32
Tabulka 3 Srovnávaná ubytovací zařízení	35
Tabulka 4 Srovnání cen ubytování osoba/noc.....	37
Tabulka 5 Srovnání slev a poplatků	38
Tabulka 6 SWOT analýza Pensionu Hollmann.....	44

Seznam zkratek

ČSÚ	Český statistický úřad
EET	Elektronická evidence tržeb
HDP	Hrubý domácí produkt
HUZ	Hromadná ubytovací zařízení
PEST	Politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, technicko-technologické faktory
SWOT	Silné stránky (<i>strengths</i>), slabé stránky (<i>weaknesses</i>), příležitosti (<i>opportunities</i>), hrozby (<i>threats</i>)
VH	Výsledek hospodaření
Wifi	Wireless Fidelity

Úvod

Bakalářská práce se zabývá hodnocením konkurenceschopnosti vybraného podniku. Konkurenceschopnost je důležitým faktorem každého podniku ovlivňující jeho prosperitu a vývoj. V dnešní ekonomice převládá nabídka nad poptávkou, podniky mezi sebou soupeří a snaží se získat co největší konkurenční výhodu ve vztahu ke své konkurenci. Proto je velmi důležitá analýza konkurenceschopnosti podniku vedoucí ke zjištění potřebných informací k získání konkurenční výhody.

Cílem práce je zhodnocení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann v Harrachově, a to na základě využití vhodných ukazatelů a vyhodnocení silných a slabých stránek pensionu. Dalším cílem je navržení opatření pro zlepšení jeho konkurenceschopnosti.

Každý podnik by měl být konkurenceschopný, aby mohl získat konkurenční výhodu a dosahovat zisku. Je důležité, aby znal a správně využíval své silné stránky, ale také eliminoval ty slabé. Z hlediska vnějšího okolí je pro podnik důležité využívat příležitostí a vyhýbat se hrozbám působícím na podnik. K odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku slouží SWOT analýza, která byla vybrána jako základní hodnotící metoda této práce.

Práce se dělí na část teoretickou a praktickou. Teoretická část vysvětluje, co znamená konkurenceschopnost a pojmy s ní související. Dále vysvětluje pojem podnik a jeho okolí zahrnující faktory, které na něj působí a ovlivňují ho. Třetí a zároveň poslední kapitola teoretické části popisuje metody hodnotící konkurenceschopnost podniku, a to Porterův model pěti konkurenčních sil, PEST analýzu a SWOT analýzu.

Praktická část se zabývá hodnocením konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann v Harrachově. Jejím obsahem je popis Pensionu Hollmann, charakteristika ubytovacích zařízení a v neposlední řadě srovnání pensionu s jeho největšími konkurenty. Výstupem praktické části je zhodnocení konkurenceschopnosti pensionu na trhu a na základě zjištěných informací navržení opatření pro její zlepšení.

1 Konkurence

Konkurence je definována jako hospodářská soutěž, která může být jak na straně nabídky (mezi výrobci), tak na straně poptávky (mezi spotřebiteli), vyskytující se v tržním hospodářství. (Petrželová, 2007)

Konkurence vzniká mezi dvěma subjekty, konkurenty. Ti musí být za prvé konkurenceschopní (mít konkurenční potenciál) a za druhé musí chtít vstoupit do konkurence (mít specifický konkurenční potenciál neboli podnikavost). Hlavním cílem konkurenční soutěže je dosáhnout co nejvyššího zisku. (Mikoláš, 2005)

Z mikroekonomického hlediska lze chápat konkurenci jako střet poptávky a nabídky, konkrétněji jako rivalitu mezi prodávajícím a kupujícím stejného zboží napříč trhem. Konkurence může nabývat několika podob, stupňů a forem, záleží na tržních okolnostech. Na mikroekonomické rozdělení navazují modely konkurence jiných vědních oborů – marketingu, právních věd či teorie řízení podniků. (Mikoláš, 2005)

Koncept konkurence z marketingového hlediska je brán jako nabízení produktů, které uspokojí potřeby zákazníků lépe než produkty konkurenční. Lepší produkty přináší zákazníkovi vyšší hodnotu s nižší cenou nebo vyšší užitek vyrovnávající vyšší ceny. Aby podnik dosáhl výhody a lepšího postavení na trhu v rámci konkurence, musí vytvořit silnou marketingovou a konkurenční strategii. Ty se provádí tak, že se zanalyzují klíčoví konkurenti, zhodnotí se jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky, a dále se určí konkurenti, na které je možné zaútočit, nebo kterým je potřeba se vyhnout. (Kotler, 2007)

Z hlediska podniku a jeho okolí jsou konkurencí všechny podniky, prosperující na stejných trzích, se stejnými produkty a usilující o spotřebitelské výdaje. Podnik by se měl zaměřit i z tohoto pohledu na silné a slabé stránky svých konkurentů a umět na ně správně reagovat. Aby podnik získal výhodné postavení v konkurenčním prostředí, musí správně využívat jeho příležitosti. (Dvořáček, 2012)

1.1 Dělení konkurence z mikroekonomického hlediska

Jelikož dělení konkurence vychází především z mikroekonomického hlediska, je důležité vymezit vlastnosti týkající se hlavních směrů mikroekonomie. (Mikoláš, 2005)

- **Konkurence napříč trhem** – tato konkurence vzniká na trhu mezi nabídkou a poptávkou a jedná se o odlišné postoje jak ze strany nabídky, tak poptávky. Na straně nabídky chtějí výrobci získat za prodané produkty co nejvyšší zisk, kdežto na straně poptávky spotřebitelé usilují o to, aby co nejvíce uspokojili své potřeby prostřednictvím nákupu služeb s co nejnížší možnou cenou. Pokud chtějí obě strany dosáhnout svých potřeb, musí se co nejvíce přiblížit rovnovážnému stavu na trhu. (Mikoláš, 2005)
- **Konkurence na straně poptávky** – konkurence na straně poptávky se odvíjí od soupeření mezi jednotlivými spotřebiteli, kteří chtějí dosáhnout nákupu co nejvíce zboží za co nejnížší cenu, čímž se může stát, že vznikne převis poptávky nad nabídkou, a to má za následek růst cen. (Mikoláš, 2005)
- **Konkurence na straně nabídky** – konkurence na straně nabídky spočívá v tom, že chce výrobce na trhu za co nejvýhodnějších podmínek prodat co nejvíce výrobků, což vede k maximalizaci jeho zisku. Pokud je poptávka větší než nabídka, tak konkurence mezi těmito výrobci vyvolá snížení cen. Konkurence na straně nabídky se dále dělí na **cenovou** a **necenovou**, nebo také na **dokonalou** a **nedokonalou**. (Mikoláš, 2005)

Cenová konkurence na straně nabídky spočívá ve snaze výrobců přilákat co nejvíce zákazníku díky snižování cen. Necenová konkurence přilákává zákazníky jinými způsoby, než je snižování cen, jedná se například o kvalitu, dobrou technickou úroveň a diferenciaci výrobků. Oba tyto druhy se v praxi prolínají a poskytují možnost kvalitního konkurenčního boje na trhu. (Mikoláš, 2005)

Dokonalá a nedokonalá konkurence na straně nabídky závisí na podmínkách, které mají výrobci na trhu. Dokonalá konkurence je brána jako ideální stav obsahující mnoho konkurentů na stranách nabídky, poptávky i napříč trhem. Nedokonalá konkurence je

z ekonomického hlediska častějším stavem a dělí se na monopolní konkurenci, oligopol a monopol. (Mikoláš, 2005)

Monopolistická konkurence – je typ konkurence podobající se dokonalé konkurenci. Výrobci nabízejí na trhu podobný produkt, lišící se např. kvalitou či typem služby. Jedná se zejména o maloobchody, kde tyto odlišnosti ovlivňují cenu. V monopolistické konkurenci je tedy možnost výběru a díky všem faktorům je snadné vstoupit do odvětví. (Hladík, 2005)

Oligopol – představuje typ konkurence, ve které firmy nabízejí na trhu stejné nebo naopak rozdílné produkty. V oligopolu se objevuje vícero větších firem, či jedna dominantní. Oligopol s dominantní firmou je typ konkurence, při které se na trhu objevuje jedna dominantní firma a vícero firem menších nazývajících se „konkurenční lem“. Dominantní firma nastavuje cenu a konkurenční lem se této ceně přizpůsobuje, aby díky potenciální vyšší ceně, než má dominantní firma nebyl nucen samovolně vystoupit z trhu. (Hladík, 2005)

Monopol – monopol není tak častý, představuje totiž typ konkurence, ve které je jediný podnik na trhu, protože se na něm nevyskytují substituty neboli podobné produkty. Monopol může být buď přirozený, nebo státní. Přirozený monopol můžou být například rozvody elektřiny a státní poštovní služby. (Hladík, 2005)

1.2 Konkurenceschopnost

Ludvík Čichovský ve své knize vysvětluje pojem konkurenceschopnost jako kladnou vlastnost určitého konkurenta a následný projev vzájemného působení s dalšími konkurenty v konkurenčním prostředí. Dále uvádí, že je konkurenceschopnost vektorovým a faktorovým výsledkem sil konkurentů, působících v konkurenčním prostředí. (Čichovský, 2002)

Konkurence a konkurenceschopnost spolu úzce souvisí, ale je třeba uvědomit si hlavní rozdíl mezi nimi. Konkurence reprezentuje výsledek (produkt) aktivity firmy, zatímco konkurenceschopnost je schopnost konkurence, známá jako podnikatelský potenciál. Potenciál firmy je z obecného hlediska označován jako rozdíl mezi tím, co je, nebo může

(nemusí) být. Je to změna, která může být odepřena, umocněna nebo nahrazena potenciálem novým. Konkrétněji potenciál může poskytovat příležitosti či hrozby. Konkurenční úspěch firmy záleží na její konkurenceschopnosti. Aby byla firma konkurenčně úspěšná, musí být konkurenceschopná – prosperovat podnikatelským potenciálem. (Mikoláš, 2005)

Dle publikace J. Kourdiho, je důležité zaměřit se na zákazníka, jelikož je s ním konkurenceschopnost úzce spjata. Porozumění zákazníkům a vývoji trhu směřuje k rozhodnutím zaměřeným právě na potenciální zákazníky, což vede k ziskovosti podniku. (Kourdi, 2011)

Podnik, který je konkurenceschopný, může z hlediska jeho strategie provádět různé aktivity. Mezi tyto aktivity patří např. rozvoj věrnosti zákazníků, vývoj nových produktů, zvyšování prodejů, síly značky, či tržní efektivitu. Všechny tyto aktivity pomáhají zvýšit konkurenceschopnost, což přináší podniku řadu výhod – možnost prodávat větší množství zboží či služeb nebo zvýšení flexibility na trhu. (Kourdi, 2011)

Aby byla strategie podniku výrazná, věcná a především konkurenceschopná, musí být podnik aktivní v několika oblastech. Zde jsou hlavní postupy pro vytvoření kvalitní konkurenceschopnosti. (Kourdi, 2011)

- **Poznat zesílení konkurence** – rozšiřování trhu (na velkém trhu málo konkurentů).
- **Vytvořit tržní povědomí** – přehled o konkurenci a její vnímání zákazníky (cenová politika, produktová nabídka, síla značky, dojmy zákazníků, kvalita, organizační faktory, loajalita zaměstnanců, propagace, kampaně, finanční struktura). Tím se zjistí silné a slabé stránky konkurence a zdroje konkurenčních výhod.
- **Rozvíjet zdroje konkurenčních výhod** – vytvoření náskoku před konkurencí.
- **Zhodnotit konkurenceschopnost organizace** – rozpoznat hrozby trhu a umět na ně reagovat.
- **Vytvořit SWOT analýzu.**
- **Vybrat si vhodnou pozici na trhu.** (Kourdi, 2011)

Na téma konkurenceschopnost bylo doposud uveřejněno několik článků a knih, díky tomuto faktu je zde několik odlišných přístupů a definic. Příčinou těchto odlišností je interdisciplinární původ obsahu konkurenceschopnosti, tím pádem je na ni nahlíženo

z různých oborů – ekonomie, podnikání či marketingu. (Dvořáček, 2012) V této práci jsou shrnuty názory, související s vybraným tématem.

1.3 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie

Philip Kotler ve své publikaci tvrdí, že nestačí pouze pochopení cílových zákazníků, k tomu, aby byly firmy konkurenceschopné, ale že se musí zaměřit také na své konkurenty a získat nad nimi tzv. konkurenční výhodu. Z hlediska marketingové koncepce mohou firmy získat konkurenční výhodu tím, že nabídnou svým cílovým zákazníkům něco lepšího než jejich konkurence. Aby firma uspokojila potřeby zákazníků více než její konkurence, může jim nabídnout levněji vyšší hodnotu za podobné produkty či služby, nebo vyšší užitek vyrovnávající vyšší ceny. (Kotler, 2007)

K získání konkurenční výhody, musí firma analyzovat konkurenci a vytvořit silnou konkurenční strategii. Analýza konkurence spočívá v identifikaci klíčových konkurentů, hodnocení jejich silných a slabých stránek, cílů a strategií, charakteristických reakcí, prostřednictvím analýzy trhu a odvětví. Díky identifikaci konkurentů a získání informací má firma možnost si vybrat, na které konkurenty zaútočí, nebo kterým se vyvaruje. (Kotler, 2007)

Vlastnost konkurenceschopnosti je tvořena konkurenčními výhodami a napomáhá podniku k úspěchu v konkurenčním prostředí, především v dlouhodobé perspektivě. Souhrn těchto výhod dává podniku výhodu před jeho konkurenty. (Zich, 2010)

„Konkurenční výhoda („competitive advantage“) je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence.“ (Porter, 1993, s. 15)

Konkurenční výhoda, kterou může podnik získat, se dělí na dva základní druhy – nízké náklady a diferenciaci. Aby byla dosažena nadprůměrná výkonnost ve stanoveném odvětví, vedou tyto dvě výhody k následujícím generickým strategiím. Každá z těchto strategií představuje jiný postup k dosažení konkurenční výhody. (Porter, 1993)

- **Prvenství v celkových nákladech** – strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech spočívá v prvenství podniku v celkových nákladech v rámci určitého odvětví. Zdroje

výhody závisí na struktuře odvětví, ve kterém podnik působí, zahrnují např. snahu o úspory z velkovýroby, patentované technologie, lepší přístup k surovinám aj. Vůdčí podnik s nejnižšími náklady, bude mít ve svém odvětví nadprůměrný výkon, jestliže bude dodržovat průměrné ceny. (Porter, 1993)

- **Diferenciace** – tato strategie se snaží o vytvoření něčeho, co je v celém odvětví jedinečné. Pro podnik, který se chce diferenciovat nejsou nejdůležitější nízké náklady, ale odlišit se např. v designu, image značky, technologiích, vlastnostech, zákaznickém či prodejním servisu, aj. Při úspěšné diferenciaci podnik dosáhne nadprůměrných výnosů, zajistí si věrnost svých zákazníků a lepšího postavení k substitutům než konkurence. (Porter, 1994)
- **Soustředění pozornosti** – tato strategie se liší od předchozích dvou tak, že se nesoustředí na celé odvětví, ale na určitý úsek, kde chce prosperovat. Díky tomuto zaměření získá podnik výhodu nad konkurenty, kteří mají širší úhel činnosti. Výsledkem této strategie může být také diference, dosažení nízkých nákladů nebo dokonce obojí. Podnik může získat nadprůměrné výnosy, najít nejméně zranitelné cíle (z hlediska substitutů), nebo cíle s nejslabší konkurencí. (Porter, 1994)

2 Podnik

„Pojem podnik je v obchodním zákoníku chápán jako objekt právních vztahů a je definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ (Synek, 2011, s. 20)

Podnik představuje subjekt, vytvořený za účelem nabízení zboží nebo služeb na trhu. Pro podnik není rozhodující, jestli u svých činností dosahuje zisku, či nikoliv. Stejně tak pro něj není nejdůležitější jeho právní podoba. Pro podnik je nejdůležitější a zároveň rozhodující oslovování zákazníků s nabídkou svých služeb či zboží. (Dvořáček, 2012)

2.1 Dělení podniku z hlediska dosažení zisku

Podniky se dělí z hlediska dosažení zisku na podniky, které usilují o dosažení zisku a na podniky, které jsou neziskové. (Dvořáček, 2012)

- **Podniky usilující o dosažení zisku** – do této skupiny se řadí veškeré subjekty vyhovující definici podnikání. Podnikáním se rozumí soustavná činnost, vykonávaná samostatně, za účelem dosažení zisku. V neposlední řadě musí být tato činnost vykonávána pod vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost a mohou ji provádět jak právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku, tak i fyzické osoby, které mají živnostenské oprávnění. (Dvořáček, 2012)
- **Neziskové podniky** – podniky, které byly založeny za jiným účelem, než je dosažení zisku, řadíme do neziskového sektoru. V tomto sektoru jsou poskytovány veřejné statky příslušníkům určitého státu a jejich rozsah se v důsledku ekonomických možností jednotlivých států liší. Veškeré tyto statky jsou poskytovány bez přímé proti dohody, což znamená, že se za ně platí netržní cenou, nebo dokonce neplatí vůbec. Neziskový sektor se dále dělí na veřejný a soukromý. Veřejné sektory představují různé příspěvkové organizace (divadla, muzea, školy), které jsou založeny neziskovými subjekty – státními orgány, městy či obcemi. Soukromé sektory představují nestátní neziskové organizace. Tyto organizace uspokojují potřeby v oblastech kulturních,

sociálních, zdravotních aj. Zisk, který tyto organizace mohou vytvořit, musí být využit k jejímu rozvoji. (Dvořáček, 2012)

2.2 Okolí podniku

„Okolí je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci.“ (Dvořáček, 2012, s. 3).

Miroslav Synek ve své publikaci tvrdí, že okolí podniku je vnější prostředí, které obklopuje podnik a je za jeho pomyslnými hranicemi. Okolí má velice silný vliv na podnik a nutí ho k volbě a dosahování svých cílů. Na druhou stranu podnik jako takový, má omezenou možnost vlivu na své okolí. Přesto by mělo být okolí bráno v potaz, při kterémkoliv rozhodování vedení podniku, nabízí totiž šance a příležitosti, které při rychlém využití přináší konkurenční výhodu. (Synek, 2015)

Podnik a jeho výsledky jsou ovlivňovány řadou vnějších faktorů, vystupujících jako příležitosti a hrozby. Z hlediska působení faktorů se podnikové okolí dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí je známo tím, že síly působí uvnitř podniku. Vnější okolí se dělí na makrookolí, zahrnující dané faktory, které podnik nemůže ovlivňovat a mikrookolí, kde je naopak ovlivnit může. Je důležité zmínit, že se obě okolí, vnější i vnitřní, vzájemně prolínají. Pro pochopení vztahu podniku s okolím, schopnost adaptovat se či možnost okolí ovlivňovat, je velmi důležitá jeho znalost. (Dvořáček, 2012)

Ve vnitřním okolí podniku působí určitý souhrn sil mající konkrétní dopady na řízení podniku. Faktory ovlivňující vnitřní okolí podniku jsou – **cíle podniku, zdroje, organizační struktura a pracovní podmínky**. Aby byl podnik schopen provést analýzu vnitřního prostředí, musí zjistit své silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci. Je potřeba najít hlavní proměnné podniku, které jsou funkční a schopny čelit výzvěm okolí. (Dvořáček, 2012)

Vnější okolí podniku se dělí na **mikrookolí** a **makrookolí**. Mikrookolí zahrnuje např. zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci či veřejnost a makrookolí politicko-právní, technologické či sociálně-kulturní faktory. (Jakubíková, 2013)

Vnější okolí ovlivňují následující faktory:

- **Odvětví** – podniky, vykonávající stejnou činnost v rámci odvětví. Na tyto podniky můžou působit síly, vymezující mikrookolí.
- **Lokální odvětví** – umístění podniku v prostoru. Odlišné pro např. výrobní podniky, či podniky poskytující služby.
- **Národní okolí** – ekonomický systém země (vláda, právní prostředí, ekonomická situace, technologie atd.) působící na podnik.
- **Globální okolí** – působí na všechny země z hlediska procesů globalizace světové ekonomiky. (Dvořáček, 2012)

Pro posouzení vnitřního a vnějšího okolí určitého podniku je možné využití SWOT analýzy. SWOT analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky podniku, které jsou součástí vnitřního okolí. Dále na jeho příležitosti a hrozby, které jsou spojeny s okolím vnějším. (Dvořáček, 2012) SWOT analýze se budou věnovat další kapitoly této práce, jelikož byla vybrána jako hlavní nástroj pro zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

3 Metody hodnotící konkurenceschopnost

Aby byl podnik schopný vytvořit kvalitní konkurenční strategii a získal konkurenční výhodu, je důležité provést několik analýz hodnotících jeho konkurenceschopnost. Je důležité zaměřit se nejen na své konkurenty, ale také na odvětví, ve kterém se nachází, na faktory, které na něj působí z hlediska makrookolí, a v neposlední řadě na své silné a slabé stránky.

3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží k analýze mikrookolí podniku neboli k analýze odvětví, ve kterém se podnik nachází. Dále podniku pomáhá vytvořit silnou konkurenční strategii. (Dvořáček, 2012)

Aby byl podnik schopen vytvořit silnou konkurenční strategii, musí dobře znát své prostředí. Měl by se zaměřit především na tu část prostředí ve které soupeří – na své odvětví. Znalost odvětví a jeho struktury je důležitá z hlediska tvorby konkurenční strategie. Působí na něj celá řada vnějších faktorů, ovlivňující všechny podniky v tomto odvětví, které se s těmito faktory vyrovnávají odlišně. Konkurence v odvětví je dána především jeho ekonomickou strukturou a úroveň této konkurence se odvíjí od pěti základních konkurenčních sil, působících v odvětví dlouhodobě – hrozba nově vstupujících podniků, hrozba substitučních produktů, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících podniků. Vliv těchto sil určuje intenzitu konkurence a ziskovost odvětví. Pro podnik je důležité najít správné postavení v odvětví, aby mohl dobře reagovat na všechny konkurenční síly a využívat je ve svůj prospěch. (Porter, 1994)

Základní struktura odvětví se musí lišit od krátkodobých faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost a ziskovost. Těmito faktory mohou být výkyvy v ekonomických podmínkách během hospodářského cyklu – svátky, nedostatek materiálu, rychlé zvýšení poptávky atd. Tyto vlivy jsou důležité pouze z krátkodobého hlediska a nemají vliv na strukturální analýzu neboli analýzu struktury odvětví. (Porter, 1994)

- **Hrozba nově vstupujících podniků** – nové podniky vstupují do odvětví za vidinou získání podílu na trhu a přínosu nové kapacity či zdrojů do odvětví. To může mít za následek pokles cen či nárůst nákladů, což snižuje ziskovost odvětví. Snížení ziskovosti odvětví je hrozbou pro současné podniky, které v něm působí. Aby se snížila hrozba vstupu nových podniků, je důležité nastavit překážky vstupu do odvětví. Překážky vstupu jsou: diferenciacie produktu, přístup k distribučním kanálům, úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, vládní politika, nákladové znevýhodnění či přechodové náklady. Většina těchto překážek nutí vstupující podnik k vysokým nákladům, což je pro něj nevýhodné. (Porter, 1994)
- **Vyjednávací vliv odběratelů** – odběratelé chtějí získat vysokou kvalitu, výborné služby a nízké ceny, proto vyvíjejí tlak na odvětví, aby toho dosáhli. Tento tlak má dopad na konkurenty, jelikož je staví proti sobě a v neposlední řadě na ziskovost celého odvětví. Především silní odběratelé snižují zisk a aby byla skupina odběratelů silná musí platit určité skutečnosti. Skupina musí být koncertovaná nebo pořizovat velké množství v porovnání k celkovému objemu prodeje. Nesmí jim hrozit velké přechodové náklady, musí dosahovat nízkého zisku, vytvářet hrozbu zpětné integrace, a především být o odvětví dobře informováni. Produkty, které odběratelé v odvětví nakupují jsou důležité z hlediska nákladů a musí být standardní a nerozlišené. (Porter, 1994)
- **Vyjednávací vliv dodavatelů** – dodavatelé mají vliv na odvětví takový, že můžou díky jejich převaze, zvýšit jejich ceny nebo snížit kvalitu svých produktů. Tím pádem mají možnost díky neschopnosti kompenzace růstu nákladů v důsledku zvýšení jejich cen, zhoršit ziskovost odvětví. I mezi dodavateli je důležité, aby byli silní. K tomu je potřeba aby podniky, kterým dodavatelé dodávají, byly koncentrovanější než odvětví. Dále aby nemuseli čelit podobným produktům v odvětví, dodavatelův produkt je totiž důležitým vstupem pro odběratele a jeho podnik. A v neposlední řadě je velmi důležitá informovanost kupujících. (Porter, 1994)
- **Hrozba substitučních produktů** – substituty neboli podobné produkty podniků v jiném odvětví, vyvíjejí tlak na odvětví tak, že určují cenové stropy a omezují tím možné výnosy v rámci odvětví. Výhodu má to odvětví, ve kterém je zisk, čímž může určit cenový strop. Aby si méně silné odvětví zlepšilo své postavení vůči substitutu, musí

všechny podniky působící v něm vytvořit atraktivní reklamu. Dále mohou například zlepšit kvalitu produktu či marketingové aktivity. (Porter, 1994)

- **Soupeření mezi existujícími podniky** – soupeření mezi již existujícími konkurenty v odvětví dochází z několika důvodů, jedná se především o vidinu výhodného postavení, vylepšení pozice či pocitu tlaku. Podniky používají různé metody k dosažení lepšího konkurenčního postavení, musí je ale dobře zvážit, aby pro ně byly výhodné. Jedná se o reklamní kampaně, zvyšující poptávku a diferenciaci produkce, což je výhodné, naopak cenová politika může snížit ziskovost odvětví, díky strategickému snižování cen konkurentů a následnému poklesu jejich příjmů. Mezi další metody patří například vylepšování zákaznického servisu anebo možnosti reklamace. Na soupeření má vliv několik následujících faktorů: početnost či vyrovnanost konkurentů, různorodost konkurentů, pomalý vývoj odvětví, vysoké náklady, špatná diferenciacie, a další. (Porter, 1994)

3.2 PEST analýza

Analýza makrookolí podniku se provádí pomocí tzv. PEST analýzy. Používá se již od 80. let dvacátého století a její název je sestaven z počátečních písmen faktorů ovlivňující podnik, P (politicko-legislativní faktory), E (ekonomické faktory), S (sociálně-demografické faktory) a T (technicko-technologické faktory). (Dvořáček, 2012)

Analýza PEST je široce používaným nástrojem, kterým se měří tržní potenciál, jeho růst, pokles či přitažlivost, dále je možné zjistit obchodní příležitosti na trhu. Při analyzování vnějšího prostředí podniku, je důležité definovat faktory, které ovlivňují jeho poptávku, nabídku a náklady. Výsledky této analýzy je poté možné využít ke strategickému a obchodnímu plánování, marketingovému plánování, rozvoji produktů a obchodu nebo pro různé výzkumy. (Halík, 2012)

Zde je vysvětlení obsahu faktorů této analýzy:

- **Politicko-legislativní faktory** – legislativní faktory obsahují práva, zákony, právní předpisy či vyhlášky. Do těch politických patří vláda a její stabilita, tisk, korupce, regulace ekonomiky či politické prostředí.
- **Ekonomické faktory** – tyto faktory mohou být jak stabilní (charakter, úroveň a konkurenceschopnost ekonomiky), tak proměnlivé (fáze ekonomického cyklu, vývoj poptávky a cen, hospodářská vládní politika).
- **Sociálně-demografické faktory** – jsou nazývány také jako kulturní faktory a patří do nich historie, hodnoty (kvalita života, spotřeba), pracovní síla a její kvalita, úroveň vzdělání, věk, pohlaví či příjmy společnosti. Jinými slovy demografie je označována jako statistika obyvatelstva (osoby, žijící v určité oblasti) a je možné provést její analýzu.
- **Technicko-technologické faktory** – představují produkty, výrobní postupy, komunikační a informační technologie, metodiku řízení a slouží aktivitám podniku. Technologie se dělí na základní, klíčové a rodící se a jsou důležitou součástí konkurenceschopnosti podniku. Základní může využít kterýkoliv podnik, naopak klíčové jsou k dostání pouze některým podnikům, které je mohou využít k produkci s nízkými náklady či diferenciaci a rodící se technologie se mohou stát postupem času těmi klíčovými. (Dvořáček, 2012)

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je závěrečným shrnutím a tzv. završením strategické analýzy, vyhodnocující silné (*Strengths*) a slabé (*Weaknesses*) stránky, potenciální příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*) určitého podniku. (Kotler, 2016) Všechny zjištěné faktory se zpravidla zapisují do následujících čtyř kvadrantů.

vnitřní, pozitivní SILNÉ STRÁNKY <i>(strenghts)</i>	vnitřní, negativní SLABÉ STRÁNKY <i>(weaknesses)</i>
vnější, pozitivní PŘÍLEŽITOSTI <i>(opportunities)</i>	vnější, negativní HROZBY <i>(threats)</i>

Obrázek 1 SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kotler, 2016, s. 80)

Silné stránky společnosti zahrnují vnitřní schopnosti, zdroje a pozitivní situační faktory, které mohou pomoci k dosažení cílů podniku. Slabé stránky zahrnují vnitřní omezení a záporné situační faktory, které mohou negativně zasahovat do výkonu podniku a naplňování jeho cílů. Příležitosti jsou vnější faktory nebo trendy, které může společnost využít ve svůj prospěch. A hrozby jsou nepříznivé vnější faktory nebo trendy, které mohou zároveň představovat výzvy k dosažení lepšího výkonu společnosti. (Kotler, 2016)

Dle D. Jakubíkové slouží SWOT analýza k odhalení silných a slabých stránek společnosti a její schopnosti reagovat na možné změny prostředí. Je doporučeno začít analýzou vnějšího okolí, tedy analýzou příležitostí a hrozeb (OT). Obsah této analýzy se skládá z faktorů mikroprostředí, což jsou např. zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence či veřejnost a makroprostředí, obsahující politicko-právní, technologické či sociálně-kulturní faktory. Následně se provádí analýza silných a slabých stránek (SW) zabývající se vnitřním okolím – cíli, organizační strukturou, materiálním prostředím, mezilidskými vztahy či managementem společnosti. (Jakubíková, 2013)

Cílem SWOT analýzy je přizpůsobit silné stránky společnosti atraktivním příležitostem v určitém prostředí, při současné eliminaci nebo překonání slabých stránek a minimalizaci hrozeb. (Kotler, 2016)

4 Pension Hollmann

Pension Hollmann se nachází v Harrachově, přesněji v části Rýžoviště. Jedná se o rodinný pension, který začal být provozován v roce 2012. Působí zde tedy již sedm let a během této doby procházel určitým vývojem a stal se z něj oblíbený pension pro řadu turistů.

Lokalita Pensionu Hollmann je velice atraktivní, nejen že se nachází v krásné přírodě Krkonoš, ale je přímo naproti lyžařské sjezdovce a v blízkosti sedačkové lanovky na Čertovu horu. Dále se nachází nedaleko od běžecko-lyžařských, turistických či cyklistických tras. Díky těmto vlastnostem je ideálním ubytovacím zařízením pro turisty, kteří mají rádi přírodu a sportovní aktivity. Centrum města Harrachov je vzdáleno cca 2 km od pensionu a je možné dostat se tam za pár minut pěšky, či městským autobusem, který má zastávku 100 metrů od pensionu.

V současnosti se pension zaměřuje především na rodiny s dětmi. Nabízí zdarma k zapůjčení vybavení jako jsou hračky, sánky, jídelní židličky či dětské postýlky. Pro nejmenší je v pensionu dětská herna. Pension dále nabízí relaxační místnost neboli wellness se saunou a vířivkou, možnost přikoupení snídaně, která je formou pestrého bufetu či možnost rezervace pergoly s grilem během letních měsíců.

Cílem Pensionu Hollmann je uspokojování potřeb svých zákazníků, prostřednictvím individuálního přístupu, milého vystupování a poskytování kvalitních služeb. Dobře stanovený cíl a jeho dodržování je silnou stránkou pensionu kladně ovlivňující jeho vnitřní okolí.

Pension Hollmann je ubytovací zařízení, které je provozováno fyzickou osobou na základě živnostenského oprávnění č.1. dle § 19 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Jedná se o ohlašovací živnost a dle § 25 stejného zákona o živnost volnou. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1. až 3. živnostenského zákona. Oborem činnosti jsou ubytovací služby. (Zákony pro lidi, online)

Pension Hollmann je třípatrový a nachází se v něm 7 pokojů s celkem 22 lůžky. Pokoje se dělí na 4 dvoulůžkové, 2 čtyřlůžkové a 1 šestilůžkový pokoj. Pension je schopen vyhovět

individuálním potřebám svých zákazníků, proto nabízí možnost přistýlky v podobě lůžka či dětské postýlky.

Pension Hollmann svým hostům nabízí následující služby a vybavení – pokoje s vlastní koupelnou, LCD televizor a trezor, vybavená kuchyňka v přízemí a prvním patře, společenská místnost s LCD televizorem, wellness se saunou a vířivkou, herna pro děti, letní pergola s grilem, dětské vybavení zdarma k zapůjčení, úschovna pro sportovní vybavení, wifi zdarma na každém patře, možnost přikoupení snídaně, parkoviště přímo u pensionu, slevy v půjčovně SKIPLOC.

4.1 Cenová politika

Cena osoby za noc je v rozmezí od 500 do 800 Kč, záleží na sezóně. Jelikož je Harrachov zimním střediskem, je větší návštěvnost především v zimních měsících, proto jsou ceny za ubytování vyšší než v létě. Obsazeností Pensionu Hollmann během roku se bude zabývat jiná kapitola této práce, kde bude detailně rozebrána.

Tabulka 1 Ceník ubytování Pensionu Hollmann

Termín	Cena osoby za noc
18.12. – 02.01.	800 Kč
02.01. – 02.04.	600 Kč
02.04. – 30.06	500 Kč
01.07. – 31.08.	550 Kč
31.08. – 18.12.	500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Cenová strategie je nastavena tak, že návštěvníci neplatí za celý pokoj, ale za lůžko. Dále jsou stanoveny výhodné cenové podmínky pro děti. Děti do 3 let bez nároku na lůžko mají pobyt zdarma, děti do 3 let s nárokem na lůžko pouze za 150 Kč za noc. Rekreační a lázeňský poplatek není zahrnut v ceně, platí se navíc ve výši 17 Kč osoba/noc. Děti od 3 do 10 let mají slevu 40 % ze standardní ceny a děti od 10 do 15 let mají 20 % slevu. Při rezervaci je účtována záloha 50 % z celkové ceny za ubytování. V případě storna jsou účtovány poplatky

z předem uhrazené zálohy. Tyto poplatky jsou ve výši 10 % do 30 dnů, 40 % do 14 dnů a 100 % do 7 dnů před začátkem pobytu.

Pro ubytované hosty pensionu je možnost přikoupení snídaně. Cena snídaně za dospělou osobu činí 120 Kč a za dítě do 12 let 90 Kč. Snídaně je formou bufetu a je připravována majitelkou pensionu vždy od 8 do 10 hodin, nebo dle domluvy. Návštěva relaxační místnosti je také zpoplatněna a stojí 500 Kč na dvě hodiny.

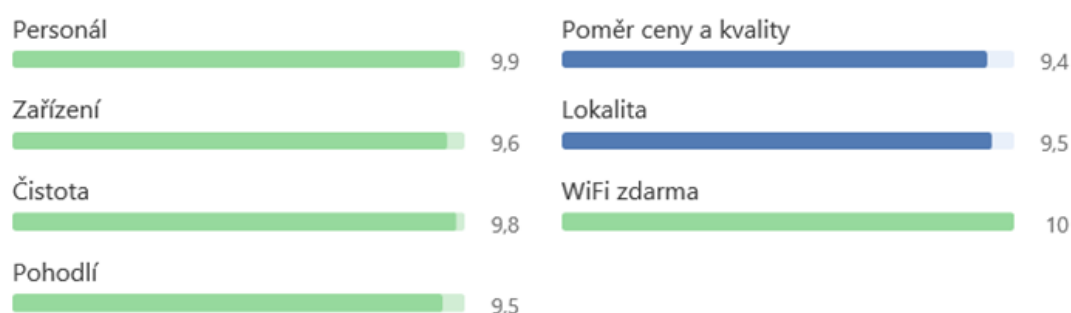
4.2 Marketingové aktivity

Název Pension Hollmann vznikl po předcích majitelky pensionu, kteří přišli do Krkonoš již v 16. století z rakouských Alp. Toto označení upoutá pozornost zahraničních návštěvníků a je pro ně dobře zapamatovatelné.

Podnik má své webové stránky, které jsou ale zastaralé a nikdo je nespravuje, tím pádem zde nejsou aktuality, které by mohly upoutat pozornost potenciálních zákazníků. Webové stránky pensionu jsou k dispozici v českém a německém jazyce. V dnešní době jsou k propagaci velmi důležité a účinné sociální sítě, které Pension Hollmann nevyužívá. Nejen že poskytují bezplatnou propagaci, ale také poskytují aktuální informace o podniku a dění kolem, což může upoutat pozornost zákazníků.

Pension Hollmann nejčastěji nabízí ubytování skrz rezervační portály, kde si lidé můžou vybrat a zarezervovat ubytování podle svých potřeb a preferencí. Dle rozhovoru s majiteli ubytovacích zařízení v Harrachově bylo zjištěno, že nejčastěji využívaným rezervačním portálem je Booking.com. Tento portál nabízí možnost rezervace ubytování, popis ubytovacího zařízení a také recenze zákazníků. Pension Hollmann získal na tomto portálu velice kladné hodnocení, viz. obrázek 2.

9,6 Naprosto výjimečné · 83 hodnocení ▾



Obrázek 2 Hodnocení Pensionu Hollmann na Booking.com
Zdroj: Booking.com, online

Pension Hollmann ohodnotilo na portálu Booking.com celkem 83 zákazníků, kteří zde již byli ubytováni. Dle jejich recenzí získal Pension Hollmann 9,6 bodů z 10, což je bráno jako naprosto výjimečné hodnocení. Zákazníci byli nejvíce spokojeni s fungováním bezplatného Wifi připojení, s personálem pensionu a čistotou. Spokojenost zákazníka je pro pension velmi důležitá, spokojení zákazníci se rádi vrací a dávají kladné recenze.

Nevýhoda rezervačních portálů je ale ta, že se musí platit portálu provize z každé rezervace. Dle rozhovoru s majitelkou Pensionu Hollmann je vyplácena provize portálu Booking.com 12 % z ceny každé rezervace. Tyto provize jsou tedy pro pension nákladem. Proto by měl Pension Hollmann vytvořit propagační strategii, která podpoří přímé rezervace ubytování prostřednictvím webových stránek pensionu, nebo telefonátů. Doporučení pro naplnění této vize bude popsáno v 7. kapitole práce.

5 Charakteristika ubytovacích zařízení

Dle vyhlášky č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využití území § 2 Základní pojmy je definováno ubytovací zařízení jako stavba nebo její část poskytující ubytování a služby s ním spojené, která neslouží jako bytový dům nebo pro rodinnou rekreaci. Ubytovací zařízení se dělí na tyto kategorie – hotel, motel, penzion a ostatní ubytovací zařízení (ubytovny, koleje, kempy, aj.). (Zákony pro lidi, online)

Penzion musí splňovat rozmezí 5 až 20 pokojů pro hosty a může mít omezený rozsah společenských a doplňkových služeb. Například omezené služby stravování spočívají v absenci restaurace, musí však mít alespoň místnost sloužící ke stravování či odpočinku hostů. (AHRČR, 2015)

5.1 Povinnosti ubytovatele

Ubytovatel má řadu povinností, které musí dodržovat. V případě Pensionu Hollmann si musí ubytovatel vést evidenční knihu o svém ubytovacím zařízení, musí hlásit zahraniční klientelu cizinecké policii a vést elektronickou evidenci tržeb neboli EET.

- **Vedení evidenční knihy** – do evidenční knihy se zapisují všichni ubytovaní hosté, jejich den příjezdu a odjezdu, číslo identifikačního dokladu, adresa, datum narození a národnost. Každý měsíc se tato kniha předkládá ke kontrole na oddělení poplatků městského úřadu v Harrachově. Ubytovatel má povinnost zaplatit městu Harrachov, dle obecně závazné vyhlášky č.5/2011 o místním poplatku z ubytovací kapacity, poplatek ve výši 2 Kč za obsazené lůžko na den. Dále má povinnost dle obecně závazné vyhlášky č.4/2011 o místním poplatku za lázeňský, nebo rekreační pobyt odvést městu Harrachov poplatek ve výši 15 Kč za osobu na den, který je zahrnutý v ceně ubytování. Výše těchto poplatků platí pro město Harrachov, každé město si totiž jeho výši stanovuje individuálně. (Město Harrachov, online)
- **Oznamovací povinnost policii** – dle zákona č. 222/2017 Sb., o pobytu cizinců na území České republiky § 102, má ubytovatel mající ubytování jako předmět podnikání

povinnost, hlásit ubytování cizince do 3 pracovních dnů policii. K nahlášení ubytovaných cizinců slouží internetová aplikace Ubyport. (Zákony pro lidi, online)

- **Elektronická evidence tržeb** – od 1.12.2016 byla v segmentu stravování, ubytování a pohostinství (CZ-NACE skupina 55 a 56) zavedena elektronická evidence tržeb (EET). Jedná se o zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb. Díky tomu musel Pension Hollmann koupit novou pokladnu, což pro něj bylo nákladem. V jiných ohledech se toto opatření fungování pensionu nijak výrazně nedotklo. (Zákony pro lidi, online)

5.2 Harrachov a návštěvnost ubytovacích zařízení

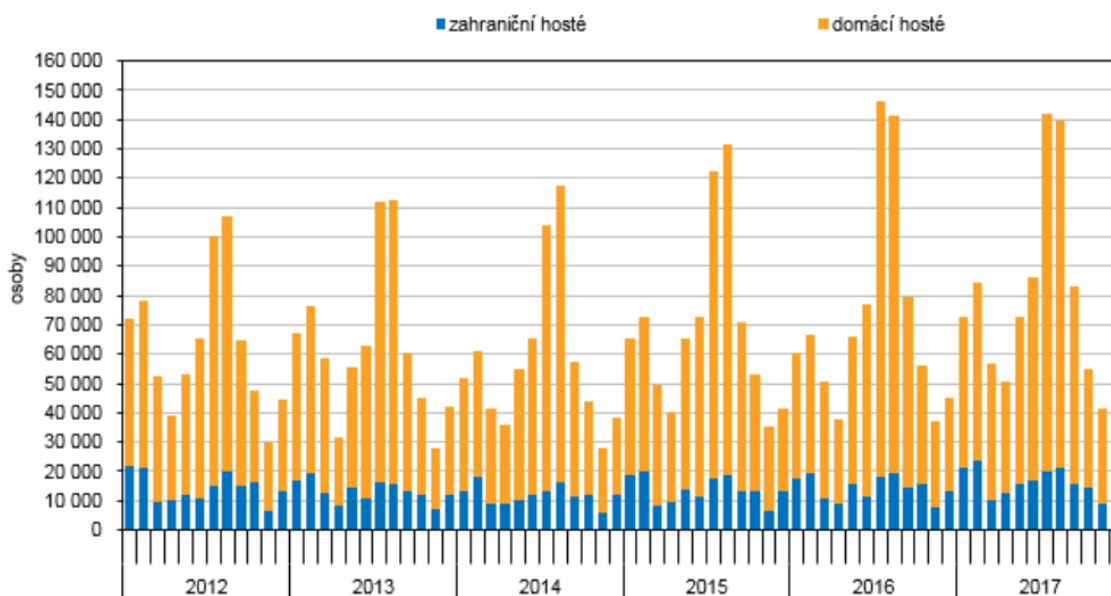
Jak již bylo zmíněno, Pension Hollmann se nachází v Harrachově, přesněji v části Rýžoviště. Harrachov je město Libereckého kraje nacházející se na severu Čech v Krkonoších. V současné době zde žije podle ČSÚ 1498 obyvatel. Harrachov je brán jako ráj turistů, a protože se jedná o zimní středisko, je oblíbeným místem pro zimní rekreanty. Do Harrachova přijede ročně několik turistů jak z Česka, tak ze zahraničí, kteří zde tráví dovolenou. Harrachov mimo sportovního vyžití nabízí také spoustu kulturních akcí.

Tabulka 2 Hosté v HUZ města Harrachov v letech 2012 až 2017

	hosté celkem	z toho rezidenti	z toho nerezidenti
2012	97 856	52 448	45 408
2013	101 845	61 328	40 517
2014	97 266	58 760	38 506
2015	125 555	77 608	47 947
2016	122 970	74 385	48 585
2017	121 819	73 196	48 623

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2018, a)

V tabulce č. 2 je uvedena návštěvnost ubytovacích zařízení během let 2012 až 2017 v Harrachově. Velkou část návštěvníků tvoří nerekreanti, což jsou hosté, kteří nemají trvalé bydliště na území České republiky. Jedná se především o Němce, Poláky, Holanďany, Slováky aj., což vyplývá z obrázku 4.



Obrázek 3 Hosté HUZ v Libereckém kraji v jednotlivých měsících
Zdroj: ČSÚ, 2019

Z obrázku č. 3 lze vyčíst, že návštěvnost ubytovacích zařízení v Libereckém kraji stále stoupá. Je to především díky ekonomickému růstu a zvyšujícímu se trendu cestování. Mzdy lidí rostou a ti jsou tím pádem ochotni více cestovat. Pro ubytovací zařízení to je příležitost v podobě růstu návštěvnosti. Růst turistů má také za následek zvyšující se počet ubytovacích zařízení, tím pádem růst konkurence, což je pro ubytovací zařízení hrozbou. Dále jsou na obrázku č. 3 vidět jednotlivé měsíce a návštěvnost během nich. Každoročně je v Libereckém kraji nejnavštěvovanějším měsícem červenec a srpen. Nejslabším naopak duben a listopad. Na základě rozhovorů s majiteli ubytovacích zařízení bylo zjištěno, že vysoká návštěvnost je především v období letních prázdnin a v případě zimy v důsledku lyžařské sezóny a jarních prázdnin.



Obrázek 4 Zahraniční hosté HUZ v Libereckém kraji
Zdroj: ČSÚ, 2018, c)

Dle obrázku č. 4 je největší počet zahraničních turistů, navštěvující ubytovací zařízení v Libereckém kraji z Německa, dále pak z Polska, Nizozemí a Slovenska. Toto platí dle rozhovoru s ubytovateli i pro město Harrachov nacházející se právě v Libereckém kraji. Ostatními hosty jsou například Rusové či Indové.

5.3 Konkurence

Dle veřejné databáze Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2018, b) bylo v Harrachově v roce 2017 evidováno 68 hromadných ubytovacích zařízení a z toho 31 penzionů. Penziony zahrnovaly celkem 275 pokojů a v nich 741 lůžek. V Harrachově je tedy konkurence z hlediska počtu ubytovacích zařízení poměrně vysoká a každým rokem se zvyšuje, zároveň je zde ale velmi rozšířený turismus díky kulturnímu a sportovnímu vyžití, které město nabízí. Do města přijíždí každoročně mnoho turistů různých národností, kteří mají odlišné preference ve výběru svého ubytování. Proto je cílem každého ubytovatele zaměřit se na tyto preference a nastavit tak správnou strategii pro získání co největšího počtu potenciálních ubytovaných hostů. Součástí této strategie je také zanalyzovat konkurenční ubytovací zařízení a díky získaným informacím vytvořit konkurenční výhodu. Aby byl Pension Hollmann schopen vytvořit konkurenční výhodu vůči svým konkurentům, je důležitá jejich analýza v podobě srovnání cen a poskytovaných služeb. Pro tuto analýzu byla vybrána

ubytovací zařízení podobného typu. Díky srovnání bude možné zjistit silné a slabé stránky Pensionu Hollmann ve vztahu ke své konkurenci.

Jako kritérium výběru konkurentů Pensionu Hollmann byla vybrána lokalita a typ ubytovacího zařízení. Pro srovnání byly vybrány všechny pensiony vyskytující se v Harrachově na Rýžovišti.

Tabulka 3 Srovnávaná ubytovací zařízení

Název	Typ ubytovacího zařízení	Adresa
Pension Hollmann	pension	Rýžoviště 659, Harrachov
Pension Renata	pension	Rýžoviště 493, Harrachov
Pension Lesní Zátíší	pension	Rýžoviště 317, Harrachov
Penzion Union Harrachov	pension	Rýžoviště 297, Harrachov
Hotýlek pod smrkem	pension	Rýžoviště 280, Harrachov

Zdroj: Vlastní zpracování

Pension Renata se nachází nedaleko od Pensionu Hollmann, také v části Rýžoviště a je tedy z hlediska lokality jeho blízkým konkurentem. Kapacita Pensionu Renata je 33 lůžek ve dvoj-, tří – a čtyřlůžkových pokojích. Ceny za dospělé osobu se pohybují v rozmezí 650 až 700 Kč za osobu na noc, děti do 2 let mají ubytování zdarma a děti do 12 let mají slevu 25 %. Webové stránky jsou v českém (ČJ), anglickém (AJ), německém (NJ) i polském (PL) jazyce. Hodnocení Pensionu Renata na portálu Booking.com (online) je 9,2 bodů z 10 (fantastické), nejméně má Wifi připojení (6,9 bodů) a nejvíce čistota (9,4 bodů). Pension Renata poskytuje následující služby a možnosti: parkování zdarma, snídaně a poplatky v ceně ubytování, vybavená kuchyňka k dispozici, restaurace s možností polopenze (170 Kč), dětský koutek a venkovní hřiště pro děti, pergola s grilem a ohništěm, bar, letní terasa, možnost pořádání společenských akcí, wellness se saunou a možností masáží, sleva na skipas 15 % a na půjčovnu lyží či lyžařskou školu 10 %. (Pension Renata, online)

Penzion Lesní zátíší se nachází také na Rýžovišti. Je vzdálen nejdále od centra města a je na kraji lesa obklopen přírodou. Jedná se o starší pension, který nemá moderní interiér. Kapacita

penzionu je 24 lůžek dělících se na dvoj-, tří-, čtyřlůžkové pokoje. Ceny za dospělé osobu jsou v rozmezí 480 až 750 Kč. Děti do 3 let mají ubytování zdarma a děti do 12 let mají 30 % slevu na ubytování. Webové stránky jsou pouze v ČJ a NJ. Hodnocení dle portálu booking.com (online) představuje 7,7 bodů z 10 (dobré). Nejméně bodů má zařízení (6,5) a nejvíce získala lokalita penzionu (8,6). Služby – parkování zdarma, polopenze a poplatky jsou v ceně ubytování, restaurace s venkovní terasou, zahrada, bar, společenská místnost, prostor pro grilování, pouze společná koupelna na patře. (Penzion Lesní Zátíší, online)

Penzion Union Harrachov se nachází na Rýžovišti a poskytuje ubytování v retro stylu. Kapacita pensionu je 30 lůžek ve dvoj- a čtyřlůžkových pokojích. Ceny za dospělé osobu se pohybují v rozmezí od 320 do 690 Kč za noc. Děti do 3 let mají ubytování zdarma, děti od 3 do 12 let za 70 % ceny. Snídaně a poplatky (17 Kč) nejsou zahrnuty v ceně ubytování. Web je pouze v ČJ a penzion nepoužívá portál booking.com. Služby – parkování zdarma, snídaně (70 Kč) a možnost polopenze (170 Kč), bar s točeným pivem, internet a wifi zdarma, ubytování v retro stylu, terasové balkony, venkovní ohniště, půjčovna bobů a saní, dětská herna, společenská místnost, karaoke vybavení, dataprojektor a slevy do půjčovny lyží a na lyžařskou školu. (Penzion Union Harrachov, online)

Hotýlek pod smrkem je pension, nacházející se na Rýžovišti u hlavní silnice a zároveň u lesa. Výhled tedy není tak hezký, jako z jiných pensionů na Rýžovišti. Kapacita pensionu je 26 lůžek s dvoj-, tří- a čtyřlůžkovými pokoji. Ceny za dospělé osobu se pohybují v rozmezí 590 až 1250 Kč za noc. Jedná se tedy o nejdražší pension na Rýžovišti. Děti do 2 let mají ubytování zdarma, děti od 2 do 7 let mají 40 % slevu a děti od 7 do 13 let mají 20 % slevu. Poplatky za pobyt jsou zahrnuty v ceně ubytování. Hotýlek pod smrkem má nepřehlednější webové stránky z porovnávaných pensionů, a navíc jsou v NJ, AJ, PL, NL (holandština) a RJ (ruský jazyk). Hodnocení na booking.com (online) je nejvyšší z porovnávaných pensionů, 9,7 bodů z 10 (naprosto výjimečně) – nejvíce má Wifi připojení (10) a nejméně lokalita (9,6). Služby Hotýlku pod smrkem – snídaně v ceně, polopenze 210 Kč, parkování zdarma, internet a wifi zdarma, všechny pokoje mají vlastní sociální zařízení (sprcha a WC), herna pro děti – stolní fotbal, šipky, televize a Xbox, úschovna lyží a kol, wellness se saunou, 250 Kč, venkovní ohniště a gril, pořádání firemních akcí, slevy půjčovna lyží a lyžařská škola 10 % sleva. (Hotýlek pod smrkem, online)

5.3.1 Porovnání konkurentů

Vybrané pensiony si nejvíce konkurují v cenách a poskytovaných službách. Trh ubytovacích zařízení je v Harrachově přesycen, proto je důležité nastavit správnou konkurenční strategii a zaujmout tak potenciální hosty.

Tabulka 4 Srovnání cen ubytování osoba/noc

Termín	Pension Hollmann	Pension Renata	Penzion Lesní Zátíší	Penzion Union Harrachov	Hotýlek pod smrkem
18.12. – 02.01.	800 Kč	700 Kč	750 Kč	690 Kč	840 až 1250 Kč
02.01. – 02.04.	600 Kč	700 Kč	650 Kč	420 Kč	730 až 840 Kč
02.04. – 30.06	500 Kč	650 Kč	480 Kč	320 Kč	590 Kč
01.07. – 31.08.	550 Kč	650 Kč	580 Kč	320 Kč	610 Kč
31.08. – 18.12.	500 Kč	650 Kč	480 Kč	320 Kč	590 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 4 vyplývá, že pensiony mají podobnou cenovou strategii a nastavují nejvyšší ceny během zimních měsíců. Nejnižší ceny mají naopak během mezisezóny, která je v jarních a podzimních měsících. Návštěvnost je vysoká především během zimy, neboť děti mají jarní prázdniny a lidé cestují na hory, a také během letních prázdnin v důsledku hezkého počasí a zájmu o pěší turistiku, nebo cyklistiku. Nejdražší ubytování na Rýžovišti poskytuje Hotýlek pod smrkem, jehož cena se pohybuje v rozmezí od 590 do 1250 Kč osoba/noc. Nejlevnějším pensionem je naopak Penzion Union Harrachov, jehož ceny jsou v rozmezí 320 až 690 Kč. Pension Hollmann je, co se týče cen srovnatelný, ovšem v ceně nejsou zahrnuty snídaně, jako v ostatních pensioneích.

Tabulka 5 Srovnání slev a poplatků

pension	dítě zdarma	dítě sleva	snídaně	polopenze	poplatky 17 Kč
Pension Hollmann	do 3 let	3–10 let 40 % sleva 10 až 15 let 20 % sleva	za příplatek 120 Kč/os. 90 Kč/dítě	není možná	nejsou v ceně ubytování
Pension Renata	do 2 let	2–12 let 25 % sleva	v ceně ubytování	za příplatek 170 Kč/os.	v ceně ubytování
Penzion Lesní Zátíší	do 3 let	3–12 let 30 % sleva	v ceně ubytování	v ceně ubytování	v ceně ubytování
Penzion Union Harrachov	do 3 let	3–12 let 70 % sleva	a příplatek 70 Kč/os.	za příplatek 170 Kč/os.	nejsou v ceně ubytování
Hotýlek pod smrkem	do 2 let	2–7 let 40 % sleva 7–13 let 20 % sleva	v ceně ubytování	za příplatek 210 Kč/os.	v ceně ubytování

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 5 jsou uvedeny slevy na děti, ceny za stravu a poplatky za ubytování. Každý z pensionů má slevy na děti stanoveny odlišně. Pension Hollmann má slevu na dítě až do 15 let, což ho liší od konkurence. Největší slevu má Penzion Union Harrachov. Pensiony mají snídaně zahrnutou v ceně ubytování, výjimku tvoří Pension Hollmann, kde cena snídaně není zahrnuta a stojí 120 Kč/os. a 70 Kč/dítě, a Penzion Union Harrachov nabízí možnost snídaně za 70 Kč/os. Dále všechny pensiony na Rýžovišti nabízí možnost polopenze, Pension Hollmann jako jediný tuto možnost nemá. Poplatky za lázeňský, nebo rekreační pobyt a poplatek z ubytovací kapacity ve výši 17 Kč není zahrnut v ceně ubytování Pensionu Hollmann a Penzionu Union Harrachov.

5.3.2 Shrnutí analýzy konkurence

Vybrané pensiony si konkurují především v cenách a nabízených službách. V Harrachově se nachází velký počet ubytovacích zařízení, které nejsou schopny naplnit svou kapacitu na

100 % během celého roku. Trh je tedy přesycen a největší hrozbou Pensionu Hollmann jsou stávající konkurenti, rivalita mezi nimi a hrozba v podobě substitutů. Aby pension získal dobré postavení na trhu, musí mít konkurenční výhodu, čímž přiláká více zákazníků než konkurence. Potom už záleží na zákaznících, jaké mají preference a jaké ubytování upřednostní.

Slabou stránkou Pensionu Hollmann ve vztahu ke svým konkurentům jsou některé služby, které svým hostům nenabízí. Je to například absence restaurace, možnost masáží ve wellness nebo možnost polopenze. Další negativum je to, že snídaně není zahrnuta v ceně ubytování, i přesto, že si jsou ceny ubytování za osobu velmi podobné a poskytované služby také. Zákazník si tím pádem může vybrat ubytování, které má snídani v ceně. Pension Hollmann má webové stránky pouze v ČJ a NJ, což je nevýhodou, neboť do Harrachova jezdí spousta zahraničních turistů nejen německy, ale také polsky a anglicky mluvících.

Konkurenční výhodou je příjemná rodinná atmosféra pensionu díky jeho zaměření na rodiny s dětmi. Pension se nachází v blízkosti silnice a lanovky, ale zároveň v přírodě. Navíc má krásný výhled na Čertovu horu. Dalšími výhodami jsou poskytované služby jako například kvalitní a rychlé Wifi připojení či možnost využití pergoly s grilem. Pension Hollmann má jedny z nejlepších recenzí na portálu Booking.com v porovnání s vybranými konkurenty. Tyto recenze kladně ovlivňují potenciální hosty při výběru svého ubytování na jmenovaném portálu.

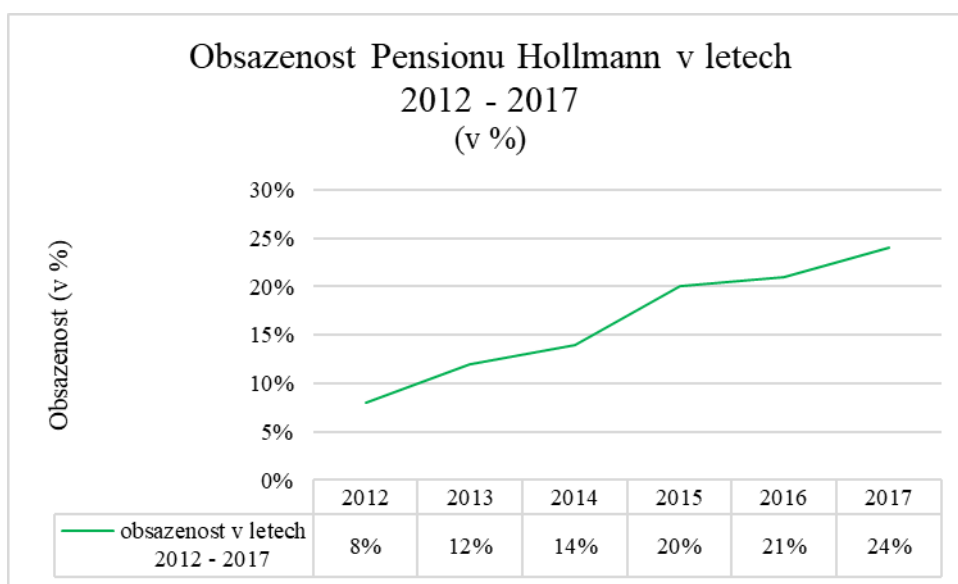
6 Hodnocení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann

K hodnocení konkurenceschopnosti podniku slouží několik metod, které byly popsány v teoretické části. Pro zhodnocení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann byla vybrána SWOT analýza, která bude vyhodnocena na základě zjištěných údajů o pensionu a jeho okolí. V této kapitole budou nejprve popsány důležité ukazatele pensionu a následně vyhodnocena SWOT analýza.

6.1 Důležité ukazatele pensionu

Následně budou popsány důležité ukazatele Pensionu Hollmann, sloužící k odhalení jeho silných a slabých stránek a následnému sestavení SWOT analýzy.

6.1.1 Obsazenost



Obrázek 5 Vývoj obsazenosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě přílohy A

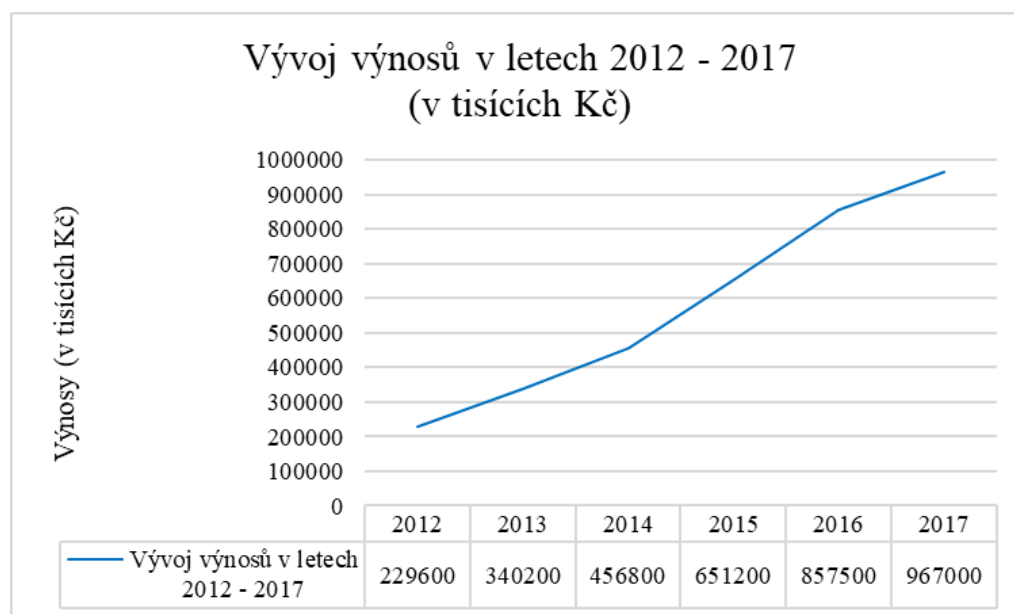
Z obrázku č. 5 lze vyčíst, že se obsazenost pensionu každým rokem zvyšuje. Je to zapříčiněno především zvyšujícím se povědomím o pensionu v důsledku investice do propagačních materiálů, prodeje skrz webové portály nebo díky zvyšujícímu se trendu cestování. Dalším z důvodů rostoucí obsazenosti jsou kladné recenze hostů, kteří pension doporučují, nebo se do něj vrací. Obsazenost se v rozmezí let 2012 až 2017 se zvýšila

o 16 %. V roce 2017 tvořila obsazenost 24 %, což je čtvrtina roční celkové kapacity pensionu. Je důležité, zaměřit se na příčiny nízké obsazenosti a vymyslet strategii pro její zvýšení.

Dle přílohy A lze zjistit, že nejnižší obsazenost v období 2012 až 2017 byla každý rok v říjnu a listopadu, kdy byla nulová. Je to díky tomu, že se jedná o podzimní mezisezónu a lidé nemají zájem o dovolenou na horách. Dalším slabým měsícem je červen. Nejsilnějšími měsíci je únor, jelikož Harrachov je především zimním střediskem a únor je co se týče zimního počasí nejvhodnější, zároveň mají děti zimní prázdniny a většinou cestují na hory. Dalšími vysoce navštěvovanými měsíci jsou například leden a červenec.

Dle rozhovoru s majitelkou Pensionu Hollmann bylo zjištěno, že většinu hostů tvoří čeští hosté. Z cizinců se jedná především o Němce, Poláky, Holanďany či Rusy. Nejvíce pension navštěvují rodiny s dětmi, na které je zaměřen, dále potom větší skupiny, páry či důchodci. Pension by se měl zaměřit i na tyto skupiny, vymyslet pro ně různé akce v podobě balíčků, aby tím zvýšil svou návštěvnost.

6.1.2 Vývoj výnosů

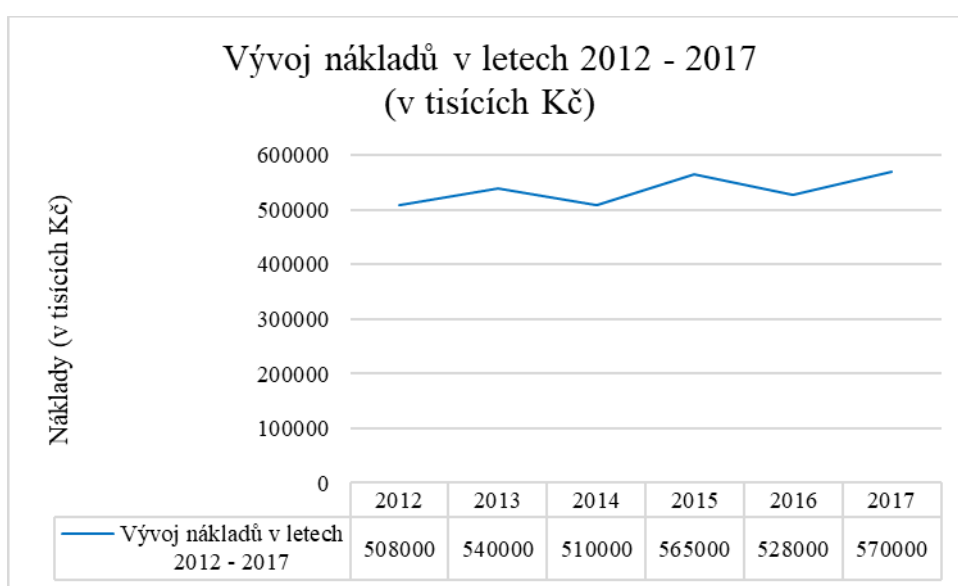


Obrázek 6 Vývoj výnosů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů Pensionu Hollmann

Vývojová křivka výnosů v letech 2012 až 2017 je rostoucí, což je důsledkem především zvyšující se obsazenosti pensionu a s tím spojeného růstu tržeb v tomto období. Z počátku (v roce 2012) nebyl pension tolik známý a měl pouze 8 % obsazenost. Poté pension investoval peníze do propagace a propagačních materiálů, začal nabízet ubytování skrz webové portály, což zapříčinilo nárůst poptávky po ubytování. Kladné recenze a zvyšující se povědomí o pensionu vedly k nárůstu obsazenosti a s ní i nárůstu příjmů. Výnosy vzrostly v období let 2012 až 2017 na více než čtyřnásobek.

6.1.3 Vývoj nákladů

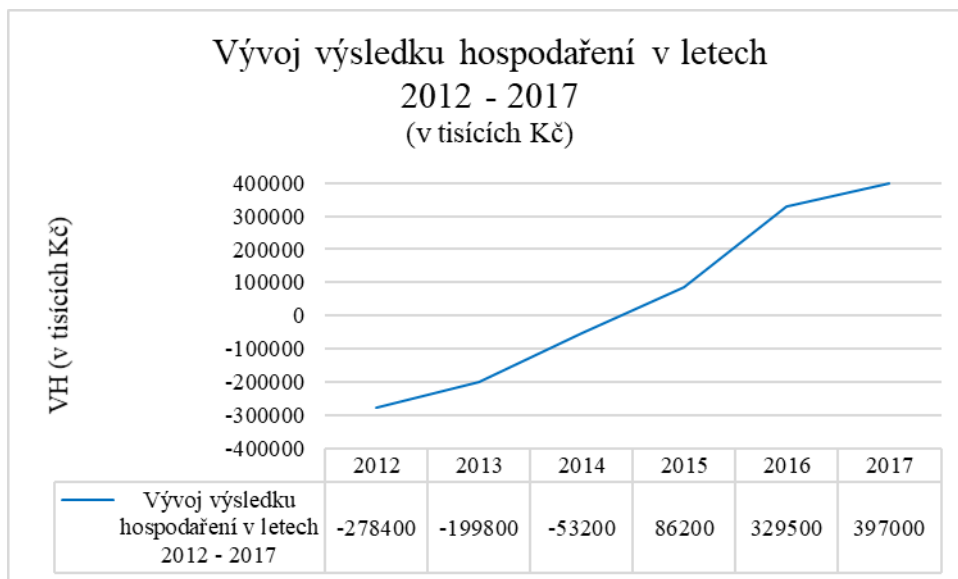


Obrázek 7 Vývoj nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů Pensionu Hollmann

Vývojová křivka celkových nákladů Pensionu Hollmann nezaznamenává na rozdíl od křivky výnosů rapidní nárůst, ale pouze malé výkyvy. Hlavní počáteční náklady na postavení a zahájení provozu pensionu byly vynaloženy již v roce 2011. Od roku 2012 má pension především fixní náklady zahrnující provozní náklady, náklady na hypotéku, pojištění, odpad, televizní a jiné poplatky. V roce 2013 došlo k nárůstu nákladů o 6,3 % oproti roku 2012 v důsledku nákladů vynaložených na vybudování šatny pro všechny hosty pensionu a na vyhotovení propagačních prospektů. V roce 2015 se náklady proti předchozímu roku zvýšily o 10,8 % v důsledku dovybavení všech pokojů nočními stolky a políčkami. V roce 2017 byly náklady nejvyšší díky nákupu nového počítače, pokladny a tiskárny z důvodu zavedení EET v roce 2016, dalším nákladem byla oprava kotle.

6.1.4 Vývoj výsledku hospodaření



Obrázek 8 Vývoj výsledku hospodaření

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů Pensionu Hollmann

Vývoj výsledku hospodaření Pensionu Hollmann je stále rostoucí, což souvisí s rostoucími výnosy. Od roku 2012 do roku 2014 byl VH záporný a tím pádem byl Pension Hollmann ve ztrátě. Od roku 2015 začal pension dosahovat zisku, což zapříčinily rostoucí výnosy a zvyšující se obsazenost.

Díky zvyšujícím se výnosům a VH má pension možnost využít svého zisku a investovat do propagace, nabízených služeb a různých inovací, aby zvýšil svoji konkurenceschopnost. Doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti pensionu budou popsána v 7. kapitole práce.

6.2 SWOT analýza

Nyní bude sestavena SWOT analýza sloužící k vyhodnocení silných a slabých stránek Pensionu Hollmann a k odhalení příležitostí a hrozeb ze strany trhu. Tato analýza je důležitá především k tomu, aby pension zjistil své silné stránky a mohl eliminovat ty slabé. Dále k tomu, aby odhalil své příležitosti a využil je ve svůj prospěch a vyhnul se hrozbám. Správné sestavení a pochopení SWOT analýzy vede ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku. Na základě zjištěných informací o Pensionu Hollmann, jeho okolí, konkurenci a finanční situaci bude analýza SWOT sestavena.

Tabulka 6 SWOT analýza Pensionu Hollmann

S – SILNÉ STRÁNKY	W – SLABÉ STRÁNKY
• Finanční situace • Skvělé recenze • Rodinná atmosféra pensionu • Prostory pensionu (wellness)	• Nevyhovující webové stránky • Absence restaurace • Nízké investice do propagace
O – PŘÍLEŽITOSTI	T – HROZBY
• Rostoucí životní úroveň • Sportovní a kulturní akce v Harrachově • Zahraniční klientela	• Sezónnost (nízká obsazenost) • Vysoká konkurence • Preference zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.1 Silné stránky pensionu

Silnou stránkou Pensionu Hollmann je jeho finanční situace. Od roku 2015 pension dosahuje zisku v důsledku rostoucí obsazenosti a rostoucích výnosů. Pension má díky tomu větší možnost investovat do jeho rozvoje. Další silnou stránkou jsou skvělé recenze pensionu, které kladně ovlivňují potenciální hosty ve výběru ubytování. Hosté nejlépe hodnotí personál a rodinnou atmosféru pensionu, lokalitu, kvalitu Wifi připojení či prostory pensionu. Slinou stránkou jsou také služby, které pension poskytuje svým hostům, je jich na výběr spousta. Navíc se personál snaží vyhovět individuálním požadavkům zákazníků v podobě poskytování dodatečných služeb, jako je snídaně, možnost wellness nebo zdarma zapůjčení některého vybavení. Pension se zaměřuje na rodiny s dětmi a nabízí svým hostům hernu a spousta dětského vybavení k zapůjčení a působí tedy rodinnou atmosférou.

6.2.2 Slabé stránky pensionu

Mezi slabé stránky pensionu patří především nevyhovující webové stránky. V ubytovacím odvětví je online propagace velice důležitá, neboť internet je hlavním kanálem pro výběr a rezervaci ubytování. Pension Hollmann má zastaralé webové stránky, které momentálně nikdo nespravuje a nejsou na nich aktuality. Další slabou stránkou Pensionu Hollmann ve vztahu ke konkurenci je absence restaurace. Všechny zkoumané pensiony v okolí restauraci mají a nabízejí svým hostům možnost polopenze. Tato slabá stránka by mohla zapříčinit výběr konkurenčního ubytovacího zařízení. Z hlediska finanční situace pensionu lze považovat za slabou stránku to, že v současné době málo investuje například do propagace či inovací, přitom jeho zisk je stále rostoucí.

6.2.3 Příležitosti pensionu

Příležitostí pro pension je rostoucí životní úroveň obyvatelstva ČR, a tím zvyšující se zájem o cestování. Lidé jsou dnes více ochotni vynakládat své peníze do cestování a připlatit si za kvalitní služby. Proto by se Pension Hollmann měl na tuto příležitost zaměřit a nabídnout něco, co přiměje potenciální hosty vybrat si právě tento pension. Další příležitostí pro pension jsou sportovní a kulturní akce pořádané v Harrachově. Díky nim se návštěvnost města zvyšuje a tím pádem roste zájem o ubytování. Pension by měl zjistit, na které akce jezdí hodně turistů a spojit se s organizátory a zajistit možnou spolupráci. Do Harrachova jezdí každoročně spousta hostů ze zahraničí. Je to příležitost pro pension v podobě nárůstu poptávky po ubytování. Svou strategii by měl tedy z velké části zaměřit i na zahraniční klientelu.

6.2.4 Hrozby pensionu

Hrozbou pro pension je především sezónnost, která ovlivňuje jeho obsazenost. Díky sezónnosti jsou velké výkyvy v obsazenosti během některých měsíců roku, kdy je pension téměř plný, nebo naopak není kapacita naplněná vůbec. Další hrozbou je velká konkurence v Harrachově, která se neustále zvyšuje. Jelikož je zde rozšířený turismus a vysoký počet ubytovacích zařízení, je tím pádem trh v Harrachově z pohledu počtu ubytovacích zařízení přesycen a ubytovací zařízení nejsou schopna naplnit svou kapacitu na 100 %. V důsledku

toho je zde vysoká rivalita mezi stávajícími konkurenty a hrozba v podobě vstupu nových a lepších konkurentů do odvětví. Další hrozbou pro pension jsou preference zákazníků. Ti mají v Harrachově velkou možnost výběru svého ubytování a zaměřují se na detaily, které jim nejvíce vyhovují. Pro pension je důležité zaměřit se na jejich preference, aby mohl nastavit správnou strategii pro jejich oslovení.

6.3 Vyhodnocení konkurenceschopnosti pensionu

Provedením SWOT analýzy bylo zjištěno, jak je na tom Pension Hollmann z hlediska vnitřního a vnějšího okolí a jaké faktory ovlivňují jeho konkurenceschopnost. Pension má spoustu silných stránek, jako je například jeho finanční situace v podobě dosahovaného zisku, který mu umožňuje investovat do rozvoje pensionu, což vede ke zlepšení jeho konkurenceschopnosti. Další silnou stránkou jsou spokojení zákazníci, kteří se rádi vrací a dávají velice pozitivní recenze, což je naplněním cíle pensionu. Mezi silné stránky dále patří rodinná atmosféra pensionu a zaměření na rodiny s dětmi nebo prostory pensionu nabízející wellness, dětskou hru a venkovní posezení. Všechny silné stránky tvoří pension konkurenceschopným. Pension Hollmann má ale také slabé stránky, na které by se měl zaměřit a eliminovat je. Pension vynakládá nízké investice do propagace zvyšující povědomí o pensionu. Další slabou stránkou jsou zastaralé webové stránky, na jejichž inovaci by se měl zaměřit. Slabou stránkou ve vztahu ke konkurenci je absence restaurace, která může ovlivnit výběr ubytování. Z hlediska vnějšího okolí má pension spoustu příležitostí, které může využít ve svůj prospěch a zlepšit tak svou konkurenceschopnost na trhu. Jedná se například o rostoucí životní úroveň, sportovní a kulturní akce v Harrachově či početnou zahraniční klientelu. Pension by se měl vyhýbat hrozbám, které na něj působí. Jedná se například o sezónnost a s ní spojenou nízkou obsazenost, vysokou konkurenci v počtu ubytovacích zařízení v Harrachově nebo různorodé preference potenciálních zákazníků. V kapitole č. 7 budou popsány návrhy na zlepšení nedostatků a využití příležitostí, vedoucích ke zlepšení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann.

7 Návrh na zlepšení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann

Aby byl Pension Hollmann schopen zlepšit svou konkurenceschopnost, je důležité, aby eliminoval své slabé stránky, vyhnul se hrozbám a využil svých silných stránek i příležitostí, které na něj působí.

Prvním návrhem vedoucím ke zlepšení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann je inovace jeho webových stránek. Jelikož jsou stránky zastaralé a nikdo je nespravuje, je doporučeno jako první zaměstnat brigádníka, který je bude spravovat. Pension má momentálně volné finanční prostředky na vylepšení webových stránek a měl by je k tomuto účelu využít. Na stránkách by se měly ukazovat aktuální informace a nabídky. Dále by zde měla být možnost přímé rezervace ubytování vedoucí k omezení poplatků spojených s rezervačními portály a zvýšení přímých rezervací. Další důležitou inovací by měla být možnost přeložení webu nejen do českého a německého jazyka, ale i do jazyka anglického, polského a ruského. Do Harrachova jezdí hodně rekreantů z těchto zemí a ti si budou chtít vybrat své ubytování na webu, kterému rozumí.

Dalším návrhem je zvýšení propagace pensionu. Propagace je důležitá k tomu, aby se pension dostal do povědomí co největšího počtu potenciálních hostů a ti si ho následně vybrali pro svou rekreaci. V současné době jsou velkým trendem propagace na sociálních sítích, které Pension Hollmann nevyužívá. Pensionu je navrženo založit facebookový a instagramový účet, kde bude možné sdílet aktuální informace o pensionu a nabízených akcích. Zároveň tyto účty mohou být propojeny s webovými stránkami a zákazníci se tak budou moci jednoduše dostat na web, zjistit si informace o ubytování a následně zarezervovat ubytování na webu.

Pro využití příležitostí je možné spojit se s organizátory sportovních a kulturních akcí v Harrachově a nabídnout jim spolupráci v podobě doporučení Pensionu Hollmann jakožto ideálního ubytovacího zařízení pro rodiny s dětmi, větší skupiny nebo páry. Pension potom poskytne organizátorům 10 % z každé rezervace, což je méně než na portálu Booking.com.

Do budoucna by měl Pension Hollmann uvažovat o zavedení restaurace, aby se vyrovnal svým konkurentům na Rýžovišti. Nejprve bude muset sám majitel zvážit, zda se mu tento krok vyplatí, či nikoliv.

Dalším návrhem je zavedení různých poukázek, slev či balíčků pro potenciální hosty. Tím, že pension bude nabízet výhodné akce, zvýší tak svou obsazenost a s ní porostou i zisky. Dále zlepší svou konkurenceschopnost díky rozmanitosti nabízených služeb ve vztahu ke své konkurenci.

Návrhy balíčků a slev:

- Romantický víkend pro páry se snídaní a návštěvou wellness zdarma.
- Rodinná akce: první noc ubytování zdarma + snídaně po celý pobyt zdarma.
- Sleva 50 % z ubytování při obsazení celého pensionu velkou skupinou hostů.
- Sleva 20 % na lyžařskou školu.
- Snídaně zdarma při pobytu delším než 5 dní.
- Při přímé rezervaci skrz web: Snídaně zdarma + 6 volných poukázek na bobovou dráhu.
- Možnost masáže, manikúry a pedikúry ve wellness Pensionu Hollmann.

Závěr

Cílem práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann v Harrachově, a to na základě využití vhodných ukazatelů a vyhodnocení silných a slabých stránek pensionu. Dále bylo cílem na základě zjištěných údajů a vyhodnocení SWOT analýzy navrhnout opatření pro zlepšení jeho konkurenceschopnosti.

K naplnění cíle byla vybrána jako hodnotící metoda SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky, a navíc příležitosti a hrozby Pensionu Hollmann v Harrachově. SWOT analýzou bylo zjištěno, že pension má spoustu silných stránek. Silnou stránkou je například jeho finanční situace v podobě dosahovaného zisku, dále spokojení zákazníci, kteří se rádi vrací a dávají pensionu pozitivní recenze, což je naplněním jeho cíle. Mezi silné stránky dále patří rodinná atmosféra pensionu, zaměření na rodiny s dětmi nebo prostory pensionu nabízející wellness, dětskou hernu či venkovní posezení. Všechny silné stránky pensionu jej tvoří konkurenceschopným. Dále byly zjištěny jeho slabé stránky, což jsou nevyhovující webové stránky, absence restaurace či nízké investice do propagace. Z hlediska trhu má pension řadu příležitostí, které by měl využít ve svůj prospěch. Mezi příležitosti patří rostoucí životní úroveň obyvatelstva a s ní rostoucí trend cestování. Další příležitosti představují pořádané sportovní a kulturní akce v Harrachově nebo početná zahraniční klientela. Na pension působí z hlediska trhu hrozby, které představují především sezónnost a s ní související nízká obsazenost během některých měsíců, dále vysoká konkurence v Harrachově nebo různorodé preference zákazníků. Aby pension zlepšil svoji konkurenceschopnost, měl by využít svých silných stránek a příležitostí, eliminovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám.

V současné době je konkurence v Harrachově z hlediska počtu ubytovacích zařízení vysoká a trh je přesycen. Zkoumané pensiony si nejvíce konkurují v poskytovaných službách. Pro Pension Hollmann je důležité získat konkurenční výhodu ve vztahu ke své konkurenci, čímž zvýší svoji konkurenceschopnost na trhu.

V poslední kapitole práce byla navržena opatření, vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti Pensionu Hollmann v Harrachově. Bylo navrženo vylepšení webových stránek spočívající v jejich průběžné aktualizaci, přidání možnosti přímých rezervací a možnosti překladu stránek do cizích jazyků pro zahraniční klientelu. Dále bylo navrženo založit sociální síť,

kteře poskytují bezplatnou propagaci a zároveň možnost propojení s webovými stránkami, což povede ke zvýšení přímých rezervací. Dalším návrhem bylo spojit se s organizátory sportovních a kulturních akcí v Harrachově, kteří budou propagovat pension na svých akcích. Také byly navrženy výhodné slevy, akce a balíčky pro potenciální hosty.

Seznam použité literatury

- AHRČR. 2015. *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2015–2020* [online]. Asociace hotelů a restaurací České republiky, 2015 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://www.hotelstars.cz/resources/files/1.9.2015_metodika.pdf.
- Booking.com [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.booking.com/>.
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix. ISBN 80-860-3135-7.
- ČSÚ. 2018. a) *Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních: Území Harrachov (okres Semily)* [online]. Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/shortUrl?su=97e22076>.
- ČSÚ. 2018. b) *Kapacity hromadných ubytovacích zařízení podle kategorie* [online]. Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/shortUrl?su=6d85233d>.
- ČSÚ. 2018. c) *Zahraniční hosté (nerezidenti) v hromadných ubytovacích zařízeních podle zemí v Libereckém kraji v letech 2012 až 2017* [online]. Český statistický úřad, 2018 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xl/100428_ag_cr_2.
- ČSÚ. 2019. *Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních Libereckého kraje v jednotlivých měsících* [online]. Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11260/107220312/graf1.PNG/a467d214-90db-4ee9-9545-10aea1f2fbf4?version=1.1&t=1549540526212>.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- HALÍK, Jaroslav. 2012. The Application of PEST Analysis Based on EBRD and IBRD Methodology. *Central European Business Review* [online]. 1(3): 14-21 [cit. 2019-03-09]. ISSN 18054854. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1647734365?accountid=198112>.
- HLADÍK, René. 2005. *Ekonomie: základní kurs (pro bakalářský stupeň vysokých škol)*. 2. vyd. Ústí nad Labem: Reneco. ISBN 80-865-6311-1.

- Hotýlek pod smrkem* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.hotylekpodsmrkem.cz/>.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2016. *Principles of marketing*. 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09248-5.
- KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOURDI, Jeremy. 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
- Město Harrachov: Městský úřad Harrachov* [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://mesto.harrachov.cz/vyhlasky.asp>.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- Pension Hollmann* [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <http://www.pension-hollmann.cz/>.
- Pension Renata* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://www.pensionrenata.cz/>
- Penzion Lesní Zátíší* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://www.penzionlesnizatisi.cz/>.
- Penzion Union Harrachov* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://www.penzionunionharrachov.cz/>.
- PETRŽELOVÁ, Jana. 2007. *Encyklopedie ekonomických a právních pojmů pro školy i veřejnost*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-643-3.
- PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.
- PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247 3494-1.

Zákony pro lidi [online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>.

ZICH, Robert. 2010. Koncepce úspěšnosti a její pojetí strategie. *E+M Ekonomie a Management* [online]. **13**(1): 60-75 [cit. 2019-03-09]. ISSN 1212-3609. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/195467243?accountid=198112>.

Seznam příloh

Příloha A	Obsazenost Pensionu Hollmann	55
------------------	---	-----------

Příloha A Obsazenost Pensionu Hollmann

OBSAZENOST Pensionu Hollmann (obsazená postel/měsíc)						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
leden	90	110	220	318	324	368
únor	190	300	350	378	450	490
březen	128	230	215	216	220	205
duben	35	55	58	60	70	72
květen	48	72	63	88	75	82
červen	0	0	0	22	32	48
červenec	58	62	78	320	318	462
srpen	62	87	80	72	73	83
září	45	56	78	88	83	60
říjen	0	0	0	0	0	0
listopad	0	0	0	0	0	0
prosinec	0	0	0	66	70	64
Obsazenost celkem	656	972	1142	1628	1715	1934
OBSAZENOST Pensionu Hollmann (v %)*						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
leden	13%	16%	32%	47%	48%	54%
únor	31%	49%	57%	61%	73%	80%
březen	19%	34%	32%	32%	32%	30%
duben	5%	8%	9%	9%	11%	11%
květen	7%	11%	9%	13%	11%	12%
červen	0%	0%	0%	3%	5%	7%
červenec	9%	9%	11%	47%	47%	68%
srpen	9%	13%	12%	11%	11%	12%
září	7%	8%	12%	13%	13%	9%
říjen	0%	0%	0%	0%	0%	0%
listopad	0%	0%	0%	0%	0%	0%
prosinec	0%	0%	0%	10%	10%	9%
Obsazenost celkem	8%	12%	14%	20%	21%	24%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů Pensionu Hollmann