



Podmínky pro podnikání v pohostinství v oblasti cestovního ruchu

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch

Autor práce: **Renata Domáčková**

Vedoucí práce: Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA



Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Renata Domáčková**
Osobní číslo: **E15000294**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch**
Zadávající katedra: **katedra podnikové ekonomiky a managementu**
Vedoucí práce: **Ing. Petra Matějovská, Ph. D., MBA**
Konzultant práce: **Šárka Hejduková**
Penzion a restaurace Kozí Chlívek, vedoucí podniku

Název práce: **Podmínky pro podnikání v pohostinství v oblasti cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Charakteristika odvětví a zvoleného podniku.
3. Posouzení ekonomické výkonnosti podniku vybranými metodami.
4. Porovnání s konkurencí, ekonomické zhodnocení získaných výsledků a možné návrhy na zlepšení.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic marketing management*. 8th ed. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. 2015. *Finanční strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-562-6.
- ORIEŠKA, Ján. 2011. *Služby v cestovním ruchu*. 1. část. Banská Bystrica: DALI-BB pre Slovak-Swiss Tourism. ISBN 978-80-89090-93-8.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2015. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

Rozsah práce:	30 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	31. října 2017
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2019

		
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. děkan Ekonomické fakulty		prof. Ing. Ivan Jáč, CSc. vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

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 tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 30.4.2018

Podpis: 

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Petře Matějovské, Ph. D., MBA z Katedry podnikové ekonomiky a managementu na Technické univerzitě v Liberci za odborné vedení, poskytnuté cenné rady a čas strávený během konzultací při zpracovávání bakalářské práce. Dále bych poděkovala paní Šárce Hejdukové a personálu z penzionu a restaurace Koží chlívek za poskytnuté informace, trpělivost a ochotu, které mi věnovali.

Anotace

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit ekonomickou situaci penzionu a restaurace Kozí chlívěk a zjistit, zda je tento podnik rentabilní. Zhodnocení bylo provedeno pomocí několika metod, které zkoumají vnitřní, vnější a konkurenční prostředí. Následně jsou porovnávány výnosy, které jsou rozděleny podle poskytovaného druhu služby na tržby z ubytování, provozování restaurace a poskytování wellness služeb. Data zobrazují výši získaných tržeb od července roku 2011 do konce roku 2017. V letech 2013 až 2017 jsou pak porovnány tržby s náklady. Díky tomuto srovnání je možné dojít k úsudku, že vybraný podnik dosahuje ziskovosti. V závěru je celkově zhodnocena ekonomická situace podniku a jsou také navrženy možnosti jak zvýšit výnosnost v mimosezónním období.

Klíčová slova

Podnikání, stravovací služby, ubytovací služby, rentabilita, ekonomická situace

Annotation

Conditions for business in the hospitality industry of the tourism

The main aim of the bachelor thesis is to evaluate the economic situation of the boarding house and restaurant Koží chlívěk and to find out if this business is profitable. The evaluation was done by using several methods that examine the internal, external and competitive surroundings. Subsequently, revenues divided by type of service are compared to revenues from accommodation, restaurant operation and wellness services. The data shows the amount of revenues earned from July 2011 to the end of 2017. In 2013 to 2017, sales are compared with costs. This comparison makes possible to conclude that the selected business is achieving profitability. In conclusion, the overall economic situation of the company is assessed and possibilities for increasing profitability in the off-season are also suggested.

Key words

Entrepreneurship, catering services, accommodation services, profitability, economic situation

Obsah

Úvod.....	12
1 Charakteristika podnikání ve vybraném odvětví.....	14
1.1 Podnikání.....	14
1.1.1 Podnik jednotlivce.....	15
1.2 Sektor služeb v cestovním ruchu	17
1.2.1 Ubytovací služby.....	18
1.2.2 Provozovny ubytovacích služeb.....	18
1.2.3 Stravovací služby	19
1.2.4 Provozovny stravovacích služeb	19
1.2.5 Vzájemný vztah ubytovacích a pohostinských zařízení.....	20
1.3 Vnější okolí podniku	21
1.3.1 Analýza makrookolí podniku	21
1.3.2 PEST analýza	22
1.3.3 Analýza mikrookolí podniku.....	23
1.3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	24
1.4 Vnitřní zdroje podniku.....	27
1.4.1 SWOT analýza	27
1.5 Tržní prostor	31
1.6 Náklady v podniku.....	31
1.6.1 Kalkulace a její význam	32
1.6.2 Základní druhy kalkulací.....	33
2 Vybraný podnik.....	35
2.1 Popis podniku	35
2.2 Ceny nabízených služeb	37
2.2.1 Ceník ubytování	37
2.2.2 Ceník wellness služeb	40

2.2.3	Nabízené menu	41
3	Analýza ekonomické situace podniku.....	42
3.1	Vnější prostředí podniku.....	42
3.1.1	PEST analýza.....	42
3.2	Konkurenční prostředí	45
3.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	45
3.2.2	Popis konkurentů penzionu a restaurace Kozí chlívek.....	48
3.3	Vnitřní prostředí.....	50
3.3.1	SWOT analýza.....	50
3.4	Poptávka po ubytovacích službách v oblasti Orlických hor	54
3.5	Návštěvnost vybraného podniku a výnosy z ubytování.....	56
3.5.1	Výnosy z provozu restaurace.....	59
3.5.2	Výnosy z wellness služeb a posilovny	59
3.5.3	Souhrnný přehled a porovnání výnosů	60
3.6	Kalkulace vynaložených nákladů na provoz podniku v roce 2017.....	61
4	Zhodnocení ekonomické situace podniku	67
	Závěr	69
	Seznam použité literatury.....	71
	Seznam příloh	74

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Graf přírůstky/úbytky počtu obyvatel 2002-2017	23
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	25
Obrázek 3: SWOT analýza.....	29
Obrázek 4: Hosté v HUZ v Královéhradeckém kraji 2000-2015.....	55
Obrázek 5: Graf porovnání výdajů a výnosů 2013-2017	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Všeobecný kalkulační vzorec	33
Tabulka 2: Ceník jarního pobytu	38
Tabulka 3: Ceník prázdninového pobytu.....	38
Tabulka 4: Ceník podzimního pobytu	39
Tabulka 5: Ceník silvestrovského pobytu	39
Tabulka 6: Ceník zimního pobytu	40
Tabulka 7: Hosté a přenocování v HUZ - Královéhradecký kraj (leden 2017 – prosinec 2017).....	44
Tabulka 8: SWOT analýza podniku	51
Tabulka 9: Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení oblast Orlických hor a Podorlicka 2016.....	55
Tabulka 10: Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v obci Deštné v Orlických horách 2016	56
Tabulka 11: Počet hostů Kozího chlívku 7/2011-2017	57
Tabulka 12: Návštěvnost a tržby Kozího chlívku za ubytování 7/2011-2017	58
Tabulka 13: Tržby za provoz restaurace 7/2011-2017	59
Tabulka 14: Tržby za provoz wellness a posilovny 7/2011-2017	60
Tabulka 15: Souhrnný přehled tržeb 7/2011-2017	61
Tabulka 16: Porovnání nákladů a výnosů 2013	63
Tabulka 17: Porovnání nákladů a výnosů 2014	63
Tabulka 18: Porovnání nákladů a výnosů 2015	64
Tabulka 19: Porovnání nákladů a výnosů 2016	64
Tabulka 20: Porovnání nákladů a výnosů 2017	65

Úvod

V dnešní době již existuje mnoho způsobů a metod, jak je možné zhodnotit ekonomickou situaci podnikatelských jednotek působících na trhu. Své místo v tržním prostoru zaujímá nespočet malých a velkých firem a samostatných podnikatelů, kteří se snaží maximalizovat ziskovost a prosadit se mezi ostatními konkurujícími podniky. Každý z těchto subjektů chce svým spotřebitelům prodávat takové produkty či služby, které budou odpovídat jejich potřebám a nebudou pro ně snadno nahraditelné substituty. Lépe řečeno zákazníci nebudou mít potřebu hledat lepší výrobky nebo služby u konkurence. Ke správnému fungování podnikání je také nezbytné prozkoumat a vyhodnotit prostředí, kde firma působí. Zhodnotit by podnikatelská jednotka měla všechny vnější i vnitřní faktory, které ovlivňují podmínky pro podnikání v daném odvětví. K objevení těchto vlivů je nutné využít různých postupů, díky nimž se faktory odhalí. Tyto metody pak pomohou určit, kam by společnost měla směřovat a jak by měla více upevnit své postavení na trhu. Pozornost by se taktéž měla upřít i na samotnou konkurenci, konkurenční strategie, výrobky a služby a na další okolnosti, které poskytují informace o pozici konkurence.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit a popsat ekonomickou situaci a podmínky pro podnikání penzionu a restaurace Kozí chlívek. Zkoumání je provedeno pomocí několika metod, které zkoumají vnitřní, vnější a konkurenční prostředí. Dále je vyhodnocována rentabilita podniku a popřípadě možné návrhy na zlepšení situace. Všechny potřebné údaje a data jsou získány od paní Šárky Hejdukové, vedoucí podniku a zastupitelky pana Tomáše Hejduka.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. První část pojednává o formách podnikání a zaměřuje se převážně na podnikání fyzických osob. Dále je zde rozebírán sektor služeb a odvětví pohostinských a ubytovacích služeb, ve kterém působí i vybraný podnik penzion a restaurace Kozí chlívek. Nechybí ani teoretické poznatky zvolených metod hodnocení situace podniku a popis nákladů, které vznikají provozováním podnikání.

V následující kapitole je pozornost věnována představení penzionu a restaurace Kozí chlívek, podniku působícího krátce na trhu od července roku 2011. Taktéž jsou porovnávány ceny za nabízené služby. Další část hodnotí ekonomickou situaci vybraného podniku pomocí zvolených metod, ke kterým patří analýza PEST, Porterův model pěti konkurenčních sil a v neposlední řadě i SWOT analýza. Hodnocena je rovněž i poptávka po ubytovacích službách v dané lokalitě a získané tržby od začátku provozování

podnikatelské činnosti. Tyto výnosy jsou rozděleny do tří částí, podle druhu poskytované služby. Ke konci kapitoly je provedeno porovnání nákladů a výnosů, které byly vynaloženy na provoz podniku v letech 2013 až 2017.

Závěrečná část vyhodnocuje skutečný stav a situaci, ve kterých se penzion a restaurace Kozí chlívek nachází. Též jsou navrženy možné návrhy, jak zvýšit výnosnost podniku.

1 Charakteristika podnikání ve vybraném odvětví

Následující kapitola pojednává o podnikání obecně z celkového pohledu, dále se zaměřuje na formu podnikání osob samostatně výdělečně činných a zvažuje výhody a nevýhody tohoto způsobu podnikání. Cílem kapitoly je taktéž popsat sektor služeb, konkrétně stravovací a ubytovací služby. Ke správnému fungování podniku je také nezbytné provést některé z analýz vnějšího a vnitřního okolí, tato část práce zobrazuje a popisuje správné provedení PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a nechybí ani náležitý postup při SWOT analýze. Závěrem jsou zmíněny náklady, které vznikají při provozování jakéhokoliv typu podnikání a související kalkulace.

1.1 Podnikání

„Podnikáním se podle obchodního zákoníku č. 513/1991 rozumí soustavná činnost prováděná podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a dodejme cestou uspokojování cizích potřeb“ (Vochozka, 2012, s. 34).

Pod tímto slovem je také důležité si představit několik důvodů, proč je tato činnost vlastně provozována. Hlavním cílem je zejména „zhodnocení vloženého kapitálu“ (Synek, 2015, s. 3). Dále se každý podnikatel snaží co nejlépe soustředit na své zákazníky a uspokojit jejich potřeby, pomocí svých výrobků nebo služeb, aby dosáhl požadovaného zisku. Každý podnikatelský subjekt se také snaží o předejití minimální hrozbě rizik, která přichází z mnoha faktorů, hlavně tedy z okolního prostředí a vyplývající z předmětu podnikání (Synek, 2015).

Aby každé podnikání mohlo vůbec vzniknout, je potřebné vypracovat určitý podnikatelský plán a strategii, podle kterých se bude postupovat. Zvolený podnikatelský plán by neměl být nadměrně obsáhlý, naopak má být přehledný a jasně popisovat pozitiva daného produktu nebo služby. Měly by v něm být i uvedeny silné stránky a možná rizika spojená s podnikáním. Součástí zmiňovaného plánu je i zakladatelský rozpočet. (Kocmanová, 2013)

Na začátku podnikání je potřeba určitého počátečního kapitálu, objem peněžních prostředků stanoví rozsah a předmět vybraného podnikání. Tento kapitál by se měl

postupně zvyšovat a tím pádem i firma nabývá vyšší hodnoty. Pokud by tomu tak nebylo, smysl podnikání by neměl moc šancí na další úspěch. Podnikatel by tedy měl být iniciativní a přinášet nové nápady do firmy, nebát se využít příležitostí a nezaleknout se možných hrozeb (Synek, 2015). Podnikatele lze celkově považovat za startovací sílu růstu tržní ekonomiky. Nejenom, že zákazníkům prodávají vše, co potřebují a žádají, ale nabízejí jim také volná pracovní místa a přispívají k blahobytu a rozvoji obcí a měst, ale i celých regionů (Jakubíková, 2013).

1.1.1 Podnik jednotlivce

Pokud se hovoří o podniku jednotlivce, je dobré si uvědomit, že je ve vlastnictví pouze jedné osoby. Tyto podnikající osoby jsou označovány jako OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné). Pokud se jedná o podnikání v ne tak velkém rozsahu dá se uvažovat o dvou pozitivěch. Není potřeba velkého kapitálu pro počátek podnikání a stát svými regulacemi tolik do průběhu podnikání nezasahuje. Ve většině případů tohoto typu podnikání je pravděpodobné setkání se živností. „Tou se rozumí pravidelná výdělečná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku“ (Synek, 2015, s. 80).

K tomu, aby určitá osoba mohla začít podnikat na živnostenské oprávnění či jiné oprávnění, musí splňovat několik podmínek, které určuje živnostenský zákon. Podnikatel je starší 18 let, způsobilý k právním úkonům a bezúhonný, popř. musí mít odbornou způsobilost danou činností vykonávat. K živnostem, které se řídí zvláštními podmínkami, patří živnosti ohlašovací a koncesované. K ohlašovacím živnostem, které je možné provozovat na základě ohlášení, se zařadí:

- živnost řemeslná (např. pohostinská činnost, truhlářství, kadeřnictví),
- živnost vázaná (např. provozování účetnictví, autoškoly, optiky),
- živnost volná (např. služby ubytovací, maloobchod).

Koncesované živnosti je možné vykonávat pouze po získání tzv. koncese, což je povolení k podnikání, které vydává živnostenský úřad. Patří sem např. taxislužby, provoz cestovní kanceláře, služby pohřební a další.

Oprávnění provozovat živnostenskou činnost může fyzická i právnická osoba a to ne pouze v jedné živnosti, může jich klidně provozovat více po udělení stanovených oprávnění (Taušl Procházková, 2017).

Naopak zákaz provozovat živnost má právnická nebo fyzická osoba, u které byl na její majetek vyhlášen konkurz. Na základě živnosti nemůže také podnikat osoba, která obdržela oznámení o nepřijetí návrhu o insolvenční, jelikož výše majetku dlužníka nestačí k úhradě daného řízení (Veber, 2012).

Výhody a nevýhody podnikání OSVČ

Každá forma podnikání má však i jisté výhody a nevýhody. K pozitivním aspektům z pohledu podnikatele lze zařadit:

- nízké náklady na založení podnikání,
- většinu podnikatelských činností je možné zahájit ihned po ohlášení na příslušném úřadě (kromě živností, kde je potřeba udělení zvláštního povolení a živností koncesovaných),
- pokud chce podnikatel učinit náhlou změnu, netrvá mu to moc dlouho,
- není potřeba vstupního kapitálu,
- je jednoduché tuto činnost zrušit či přerušit,
- není potřeba dodržovat mnoho právních povinností, jako musejí právnické osoby,
- rozhodnutí činí samostatně,
- pokud podnikatel není zapsaný v obchodním rejstříku, může si vybrat způsob daňové evidence nebo účetnictví,
- podnikatel může zažádat o paušální částku při stanovení daně,
- zisk podnikatele je zdaňován sazbou pro daň z příjmů fyzických osob a může uplatňovat nezdánitelné částky a další položky,
- podnikatel může do svého podnikání přijmout osobu, se kterou žije ve společné domácnosti a využít tak daňových úspor tím, že si rozdělí povinnosti a příjmy.

Za nevýhody nebo negativní vlastnosti, možno považovat:

- vysoké možné riziko ohledně ručení majetkem,
- pokud dojde k finančním problémům, ohrožuje tím podnikatel i svou rodinu,
- nutnost znalosti odbornosti a ekonomické stránky svého předmětu podnikání,
- ve většině případů se podnikatel stará sám o svoje administrativní věci,
- nemá možnost získat vysoké bankovní úvěry,
- při obchodování s jinými podniky se může jevit jako ne tak silný partner,
- sám si platí zdravotní a sociální pojištění podle výše svého zisku,

- onemocnění a zdravotní problémy mohou způsobit nedostatek financí (Veber, 2012).

1.2 Sektor služeb v cestovním ruchu

Pod pojmem služby si obecně lze představit všechny ekonomické statky, které se vyznačují nehmotným charakterem. Tyto statky slouží v cestovním ruchu k uspokojování potřeb turistů. Podniky, které nabízejí služby, jako hlavní produkt mají na rozdíl od firem, které vyrábějí hmotné výrobky určité znaky. Jedná se o všeobecné znaky služeb, které se týkají služeb v cestovním ruchu, a znaky speciální, které jsou pouze u služeb cestovního ruchu. Služby cestovního ruchu jsou vázané jenom na spotřebu zákazníků v cestovním ruchu, naopak služby v cestovním ruchu jsou určeny i pro spotřebu místního obyvatelstva.

Mezi všeobecné znaky služeb můžeme zařadit nemateriálnost, velkou spotřebu lidské práce při poskytování služeb, účast zákazníka na procesu poskytování služby, soulad poskytování služeb s jejich potřebou a pominutelnost služeb.

K všeobecným znakům služeb cestovního ruchu pak patří časová a místní vázanost, komplexnost, komplementárnost, zastupitelnost, dynamika a sezónnost poptávky po službách, mnohoborový charakter služeb, neanonymnost spotřebitele a nevyhnutelnost poskytování informací o službách a jejich kvalitě.

Samotné služby je možné klasifikovat podle několika kritérií a účelů. Jedná se zde hlavně o druhové členění podle fází realizace cestovního ruchu a to z hlediska časového, uspokojování potřeb, charakteru spotřeby a ekonomického. Vztah k podnikům cestovního ruchu vyjadřuje druhové členění služeb. Z tohoto pohledu členění jsou služby rozděleny na informační, dopravní, ubytovací, stravovací, sportovně-rekreační, kongresové, kulturně-společenské, lázeňské, animační, asistenční, organizační, zprostředkovatelské a průvodcovské. Ke zprostředkovatelským službám řadíme služby informační a služby cestovních kanceláří a agentur.

Dále se služby odlišují podle fáze realizace cestovního ruchu, které turista nakupuje, spotřebovává a očekává v místě trvalého bydliště, během cestování, po dobu pobytu v cílové destinaci a další služby spojené s daným druhem cestovního ruchu. K těmto

službám zařídíme služby informační, poradenské a zprostředkovatelské, dopravní, ubytovací a stravovací, asistenční a průvodcovské, animační a další.

Podle časového hlediska existují služby sezónní a mimosezónní. Základní a doplňkové služby je třeba rozlišit podle uspokojování potřeb. Mezi základní služby řadíme např. služby stravovací či ubytovací, které mají až sekundárně uspokojit základní potřeby návštěvníka. Naopak doplňkové služby uspokojují primárně potřeby turistů, patří sem např. společensko-kulturní nebo sportovně-rekreační služby. Doplňkové služby jsou vždy spojeny s atraktivností dané turistické lokality (Orieška, 2011).

1.2.1 Ubytovací služby

Ubytovací služby jsou úzce spojeny s pobytovým cestovním ruchem. V cílové destinaci slouží ubytovací služby jako přechodné ubytování či přenocování pro návštěvníky. Tyto služby také často doprovází mnoho dalších služeb, ke kterým je možné zařadit např. služby informační, ranní buzení, úschovnu věcí a cenností, přepravu v cílovém místě, zapůjčení společenských her, prodej místních doplňků a reklamních produktů a mnohé další. Ubytovací služby jsou poskytovány na různých úrovních v různých ubytovacích zařízeních.

Ubytovací zařízení jsou rozděleny vždy podle několika stanovisek. Mezi první hledisko patří způsob výstavby daného zařízení, zda se jedná o pevnou stavbu, částečně pevnou či pohyblivou nebo přenosnou. Dále se dělí tyto zařízení podle možnosti využití, na celoroční nebo pouze sezónní. Na konec se diversifikují ubytovací zařízení podle druhu na tradiční, doplňkové a ostatní ubytování. Pod doplňkovým ubytováním se rozumí ubytování v kempech, bungalovech, chatách a v dalších sezónních subjektech. Mezi ostatní ubytování pak patří ubytování v studentských internátech a domovech mládeže v období prázdnin (Orieška, 2011).

1.2.2 Provozovny ubytovacích služeb

Za provozovny ubytovacích služeb lze považovat hromadná ubytovací zařízení, pod kterými se dají představit převážně různé hotely, další velmi podobné subjekty a ostatní hromadná ubytovací zařízení. K těmto zařízením patří např. chatové osady, turistické ubytovny a kempy. Pro všechny ubytovací provozovny je povinné nést označení, do jaké kategorie a třídy, podle závazných kritérií, spadají. Třídy se označují hvězdičkami,

které určují vybavenost daného subjektu. Toto rozřazení do kategorií a tříd si každý podnikatel uskutečňuje sám (Beránek, 2004).

Penzion

Penzion je ubytovací zařízení velice podobné hotelu. Objekt tohoto typu disponuje nejméně pěti pokoji. V penzionu musí být k dispozici návštěvníkům základní společenské a doplňkové služby, které jsou na téměř stejné úrovni jako služby v hotelu (Beránek, 2004).

Hostům by zde taktéž mělo být poskytnuto stravování, nejméně ráno k snídani, avšak velmi často bývá součástí penzionu restaurace s celodenním provozem. Ubytovaní v penzionu turisté často vyhledávají na déle než jednu noc (Beránek, 2013).

1.2.3 Stravovací služby

Stravovací služby slouží k uspokojování stravovacích potřeb účastníků cestovního ruchu. Tyto služby se dělí na základní stravování, doplňkové stravování a rychlé občerstvení a poskytují je různé druhy pohostinských zařízení. Pohostinské podniky své služby nabízí zákazníkům jak v cílové destinaci, tak i během jejich cestování a splňují podmínky pro poskytování jídla a nápojů. Jsou také ve většině případů např. součástí penzionů, hotelů či motelů. Jídelní prostory bývají ve větších hotelech rozděleny na prostory pouze pro hosty hotelu a dále je zde i veřejná restaurace pro místní obyvatelé či další lidi, kteří nejsou přímo ubytováni v daném hotelu a přejí si využít služeb daného subjektu. V menších ubytovacích zařízeních bývá jedna restaurace, které je přístupná ubytovaným hostům i místnímu obyvatelstvu.

Pohostinské objekty se dělí na stabilní a pohyblivé, popřípadě na zařízení s celoročním využitím nebo pouze sezónním. Hlavní rozdíl je v tom, že stabilní subjekty jsou stále na jednom místě, naopak pohyblivé objekty doplňují tuto stabilní větev stravovacích zařízení. Pod nimi se dá představit pojízdná prodejna, kiosky s rychlým občerstvením na koupalištích, stadionech a podobně (Orieška, 2011).

1.2.4 Provozovny stravovacích služeb

Stravovací zařízení jsou v dnešní době již nezbytnou součástí měst, obcí a významných center a destinací cestovního ruchu. Vznikají na základě velikosti poptávky v dané lokalitě. Splňují jak funkce základního uspokojování lidských potřeb, tak i funkci společenskou,

kdy lidé vyhledávají tyto podniky pro zábavu, zastávají funkci společenské komunikace a výchovnou funkci (Patůš, 2011).

Pod pojmem provozovny stravovacích služeb je možné si představit mnoho objektů, jako školní jídelny, menzy, stravovací zařízení pro zdravotníky, vojáky, stravování v lázních, zaměstnanecké stravování a také stravování v rámci cestovního ruchu. Tato služba se poskytuje v provozovně, která splňuje podmínky týkající se dispozičního a prostorového uspořádání, přívodu vody a elektřiny, odvodu odpadních vod, topení, větrání, stavebního plánu a celkového vybavení, také musí v neposlední řadě vyhovovat hygienickým předpisům. Osoba, která se rozhodne tuto službu provozovat, musí nejdříve v den zahájení nahlásit písemně orgánu ochrany veřejného zdraví polohu umístění provozovny, předmět a rozsah, den zahájení činnosti ale také i den ukončení provozu. „Právní osoba v oznámení dále uvede obchodní firmu, sídlo a právní formu; fyzická osoba oprávněná k podnikání obchodní firmu a bydliště“ (Beránek, 2004, s. 15).

Restaurace

Jedná se o pohostinské zařízení, jehož cílem je poskytovat stravovací služby. V těchto zařízeních je na výběr mnoho jídel a nápojů. Dané objekty se mohou také specializovat na různé druhy a typy podávaných pokrmů a podle toho také použít název pro restauraci. Často tyto názvy vznikají podle země, ve které je připravované jídlo považováno za národní, nebo jím navštěvují lidé se specifickými stravovacími návyky. Pod takovými názvy si lze představit např. různé typy restaurací, jako je restaurace vegetariánská, asijská, rybí, mexická, italská, veggio a další. Tyto specifikované restaurace se často také snaží tematicky sladit interiér podniku (Orieška, 2011).

1.2.5 Vzájemný vztah ubytovacích a pohostinských zařízení

Ubytovací objekty slouží jako dočasné náhradní ubytování za určitý stanovený poplatek pro osoby, které mají zájem využít těchto služeb. Velice často bývají součástí ubytovacích služeb i služby stravovací neboli pohostinské. Na jaké úrovni budou pohostinské služby poskytovány, rozhoduje mimo jiné i druh ubytovacího zařízení. Restaurace slouží hlavně ke stravování ubytovaných hostů, kde je zahrnuta snídaně, oběd a večeře. V mnoha ubytovacích objektech se nachází různé salóňky, kde se mohou konat firemní či soukromé akce, společenské prostory pro volný čas a další místnosti, které mohou hosté plně využít. V některých zařízeních lze využívat i společné kuchyně pro přípravu jídel. Existuje však vyhláška, která určuje přesné požadavky, jak by různé kategorie ubytovacích zařízení měly

být vybaveny pohostinskými službami. Tato vyhláška pak stanoví i třídu vybavenosti daných ubytovacích objektů (Patuš, 2011).

1.3 Vnější okolí podniku

Každý podnik se neobejde bez svých dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců, odběratelů atd., a díky tomu je považovaný za závislý na okolním světě, jelikož by jinak nemohl existovat. Z tohoto důvodu by se podnik měl snažit analyzovat své okolí, ve kterém se nachází. Za okolí podniku se rozumí vše, co je s daným podnikem spojeno či vytváří nějaký vztah (Tyll, 2014).

„V obecné rovině lze okolí podniku rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Vlivy makrookolí podnik přijímá a přizpůsobuje se jim bez větší možnosti je jakkoli ovlivnit. Vedle toho mikrookolí firmy je představováno subjekty a podmínkami, které jsou již z pohledu firmy ovlivnitelné“ (Tyll, 2014, s. 11).

Všechny faktory ovlivňující firmu lze rozdělit do několika oblastí, kam patří okolí:

- politicko-právní,
- geografické a demografické,
- ekonomické,
- technologické,
- sociální,
- ekologické,
- kulturní a historické,
- etické (Taušl Procházková, 2017).

1.3.1 Analýza makrookolí podniku

Každá podnikatelská jednotka je svým způsobem otevřený systém, který má jisté propojení k prostředí, ve kterém se nachází a podniká. Pro bezproblémové fungování podnikatelského záměru je tedy nezbytné adaptovat se na podnikové okolí, které se dělí na vnější a vnitřní. Z pohledu makrookolí podniku, se musí uvažovat o faktorech, které mají na podnik vliv, ale firma je nemůže změnit. Postavení podniku je pro ně nezávislé. Jak bude podnik úspěšný, závisí právě na zmiňovaném vnějším okolí, kde firma buď čelí příležitostem, nebo hrozbám (Váchal, 2013).

1.3.2 PEST analýza

Metoda PEST je vhodná pro zhodnocení vnějšího okolí podniku a pozornost je zde také zaměřena na predikci pozdějšího vývoje okolního prostředí. PEST analýza je pojmenována podle počátečních písmen anglických přídavných jmen, zobrazujících čtyři vnější faktory, na které by se měla firma zaměřit. K nim patří politicko-legislativní oblast (P), ekonomická oblast (E), sociálně-kulturní oblast (S) a technologická oblast (T). Tato analýza někdy také nese název SLEPT, kdy je doplněna o právní (L) faktor. Hlavním zkoumaným předmětem je tedy trh, kde je prodáváno nabízené zboží nebo služby, záleží, co je předmětem podnikání firmy.

Při zhotovování různých strategií ve firmě je také dobré zaměřit se na aktuální informace ohledně trendů v ekonomice, rozvoji populace, nových technologií, nových zákonů, sledovat stav investic, novinky v infrastruktuře a vývoji trhu (Keřkovský, 2015).

Politicko-legislativní faktory

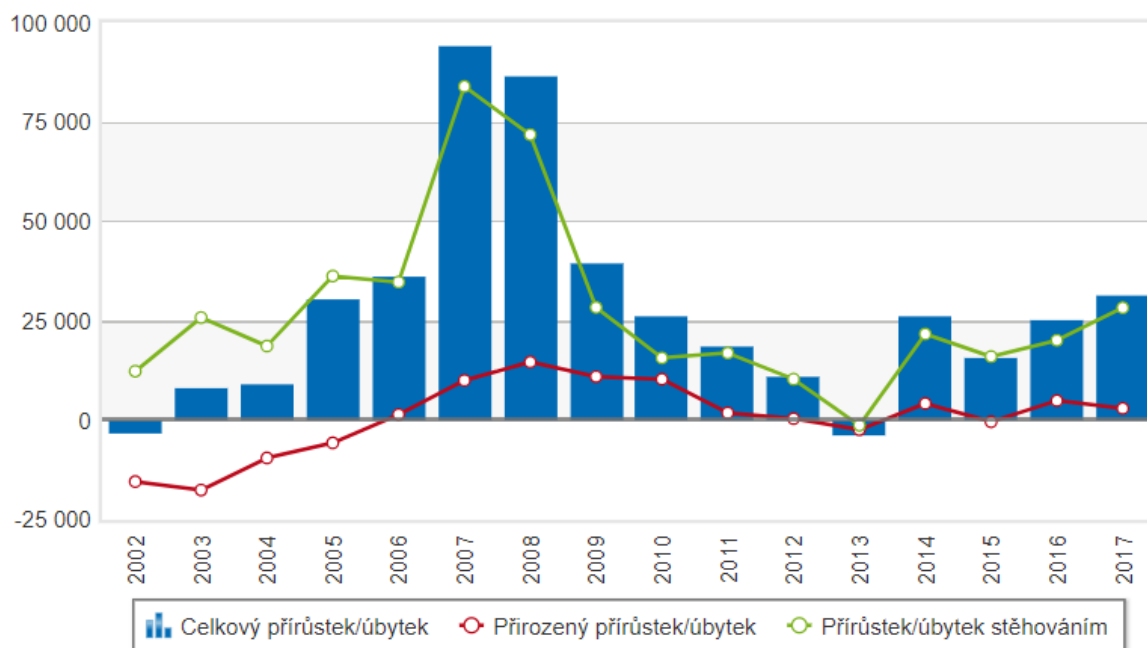
V oblasti politicko-právních faktorů je dobré se zaměřit na politickou orientaci stávající vlády, jakým způsobem funguje zdanění v daném sektoru, jaké jsou zákony a nařízení v oblasti podnikání, jak chránit životní prostředí a své zaměstnance, jak funguje sociální politika či zda jsou stanovená nějaká další opatření a regulace.

Ekonomické faktory

U ekonomických faktorů by podnik měl upřít svou pozornost na celkový stav ekonomiky státu a růstu či poklesu hrubého domácího produktu, jaká je zde míra inflace a výše úrokových sazeb, také v jaké procentuální výši se pohybuje míra nezaměstnanosti, jak v celé zemi, tak i v daném kraji. Dále je také dobré mít přehled o cenách energií a dostupnosti potřebného materiálů a surovin (Váchal, 2013).

Sociálně-společenské faktory

U společnosti je důležité se zajímat o životní úroveň obyvatel státu a celkový demografický vývoj. Také je dobré mít povědomí o sociální legislativě, jaké jsou zde nabízeny lidské zdroje k práci a jakou formou se k práci přistupuje (Váchal, 2013). Lehký přehled o přirozených přírůstcích a úbytkách obyvatel, přírůstcích a úbytkách stěhování si lze udělat z grafu níže (Obr. 1), který zobrazuje tyto hodnoty.



Obrázek 1: Graf přírůstky/úbytky počtu obyvatel 2002-2017

Zdroj: Český statistický úřad, 2018

Technologické faktory

Podnik v technologické oblasti sleduje hlavně různé inovace produktů a trendy v rozvoji nových technologií. Dalším aspektem právního vědomí je i znalost ochrany vydaných patentů a velikosti vládní podpory týkající se vědy a techniky (Váchal, 2013).

1.3.3 Analýza mikrookolí podniku

Při analýze mikroprostředí se zkoumá převážně stav odvětví, ve kterém se podnik vyskytuje. Měly by se také vymezit rizika spojená s vybraným odvětvím. Důležité je stanovit, jak se dané odvětví podílí na stavu ekonomiky. Díky tomu se odvětví dělí na odvětví cyklická, anticyklická a neutrální. Vysokou závislost na koloběhu hospodářství tzv. hospodářském cyklu, má cyklické odvětví. Když dochází k hodnocení takové firmy,

je důležité přihlížet na přesnou fázi cyklu, kde se ekonomika nachází. Další skupinou jsou anticyklická odvětví, která dosahují nejvyšších hodnot v období při poklesu ekonomiky. Řadí se sem např. zábavní průmysl. Neutrální odvětví je nezávislé na vývoji ekonomiky. Pod toto odvětví spadají statky, které patří k základním potřebám, jako jsou léky či potraviny (Tyll, 2014).

Michael Porter

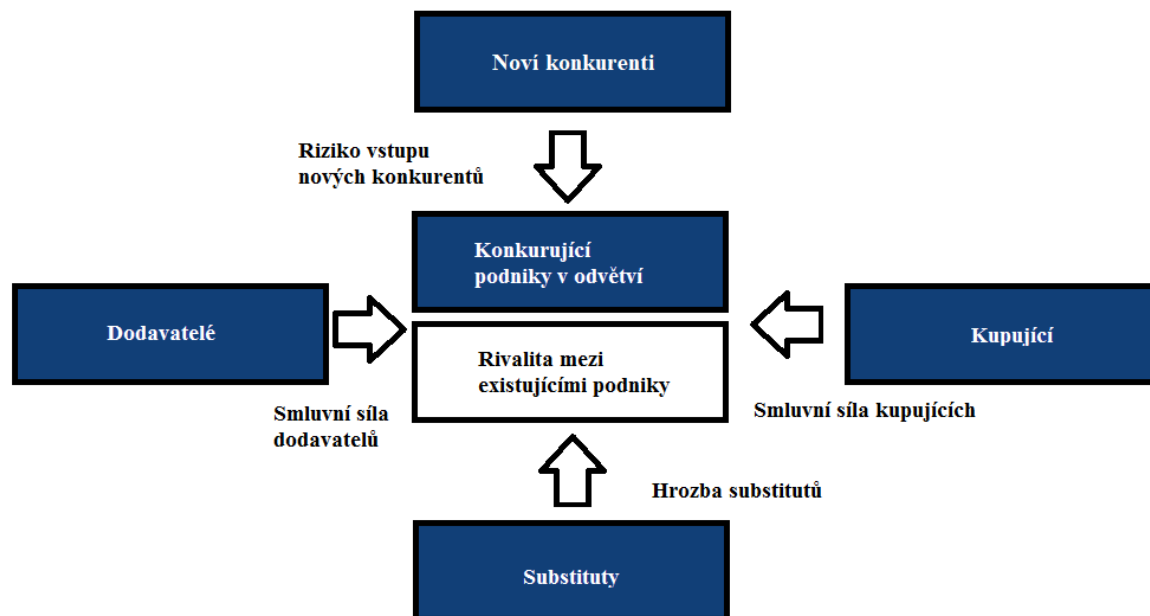
Michael Porter je ekonom, výzkumník, autor, poradce, mluvčí a učitel. Během své kariéry na Harvard Business School přinesl ekonomické teorie a strategické koncepty, které přináší řadu nejnáročnějších otázek, jimž čelí korporace, ekonomiky a společnosti, včetně konkurence na trhu a strategie společnosti, hospodářského rozvoje, životního prostředí a zdravotní péče. Jeho rozsáhlý výzkum je všeobecně uznávaný ve vládách, korporacích, nevládních organizacích a akademických kruzích po celém světě. Jeho výzkum získal řadu ocenění a je dnes nejvíce citovaným učencem v oboru ekonomie a obchodu (Harvard Business School, 2018).

Sám Michael Porter tvrdí, že konkurenční výhodu nelze chápat při pohledu na podnik jako na celek, nýbrž je nejlepší ji hledat v činnostech, které firma realizuje pro své zákazníky. Autor ve svém díle *Competitive Advantage* staví hodnotový řetězec jako tzv. rámec, díky němuž si firma může udržet jisté konkurenční výhody (Elfren, 2000).

1.3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil (Obr. 2) každá firma aplikuje na konkurenty ve stejném odvětví, ve kterém působí, protože ti převážně ohrožují její postavení na trhu. Podle toho pak dochází k odvětvové nebo meziodvětvové hospodářské soutěži prostřednictvím náhradních či stejných produktů a služeb, které mohou uspokojit stejné potřeby zákazníků jako produkty výrobních firem v rámci průmyslu či nabízení služeb v daném odvětví. Kromě toho, jak naznačuje samotný název, Porterova analýza je zaměřena na konkurenci. Proces vytváření zákaznické hodnoty je spíše nepřímým zachycen (Chernev, 2014).

„Uvedená metoda spojuje pět faktorů, které mají na odvětví a společnost zásadní vliv. Na jejím základě lze určit rizika plynoucí z podnikání v daném sektoru a postavení daného podniku na trhu“ (Tyll, 2014, s. 20).



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Tyll, 2014, s. 20

Vyjednávací síla dodavatelů

K chodu každého podniku je nezbytné firmu zásobovat potřebným materiálem, zbožím, polotovary či službami, které poskytují právě dodavatelé. Následně pak může daný podnik uspokojit potřeby svých zákazníků. Pokud mají dodavatelé možnost stanovovat si podmínky, mají tím pádem i větší vliv na vyjednávání. K tomu dochází např., když podnik nemá dostatečné příjmy na změnu dodavatele, nebo na náhradu výrobků či služeb substituty. Další možnou variantou je, že dodavatelé dováží zboží či produkt, který není lehké jen tak nahradit a na trhu zatím žádný substituční výrobek neexistuje. Dále má dodavatel větší vyjednávací sílu, pokud je monopolem mezi ostatními dodavateli.

Vyjednávací síla kupujících

Pod pojmem kupující je možné si představit kohokoliv, kdo je s danou firmou v nějakém vztahu. Ne vždy jimi jsou pouze koneční zákazníci, patří sem i prostředníci mezi dalšími firmami či jiní prodejci. Pokud mají kupující větší vliv na vyjednávací sílu, bývají důvody často stejné jako u dodavatelů. Respektive nejčastěji je na jejich straně monopolní síla, jsou dostatečně informováni o dalších nabídkách na trhu, ke změně dodavatele nejsou potřeba vysoké náklady, nebo mohou nakupovat přímo u výrobce a dodavatele obejít.

Podmínky si diktují převážně v oblasti velikosti zakázek, distribuce a ceny. Podniky se proto často snaží sílu kupujících snížit nebo obrátit ve prospěch firmy.

Hrozba substitutů

Produkt nebo služba, která splňuje podobné funkce, je nazývána substitutem. Konečný zákazník pak bez problémů může nahrazovat spotřebu původního produktu dalším. Na příkladu to lze ukázat např. na automobilové dopravě, která je substitutem dopravy autobusové, letecké atd. Často dochází k tomu, že vedoucí podniku přehlíží tuto hrozbu a pozornost ubírají pouze na přímé konkurenty, proto je pro manažery důležité zhodnotit a odpovědět na mnoho otázek ohledně substitučních produktů a služeb.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Atraktivnost odvětví způsobuje riziko nalákání nových konkurentů. Pokud jsou nízké bariéry vstupu, malá konkurence, velká poptávka a vysoké marže, jedná se o ideální stav pro vstup nových firem na trh. Z tohoto důvodu je důležité analyzovat možná rizika, která vyplívají z této hrozby. Jako odpověď od existujících firem na tuto nepříjemnou skutečnost jsou často vytvořeny bariéry vstupu pro nové konkurenty. Týkají se především objemu produkce a získaných zkušeností, kdy nové firmy nejsou schopny začít ihned produkovat výrobky v takovém množství. Dále je také důležité zohlednit přístup k distribučním kanálům, kdy nový podnik nemá vytvořené žádné kontakty na dodavatele a vztah ke svým potenciálním zákazníkům. Celým tímto procesem si musí teprve projít a vazby vytvořit. Další nevýhodou jsou legislativní omezení, často vznikají od vlády, která se snaží regulovat množství firem podnikajících na daném trhu. V neposlední řadě je také nezbytné brát v potaz diferenciaci, kdy se firmy snaží maximálně odlišit a vytvářet nejvyšší kvalitu výrobky či služby s dobrým poměrem k ceně.

Je možné tedy říci, že stávající firmy by se měly spíše snažit více soustředit na své zákazníky a snažit se o jejich maximální spokojenost, na rozdíl od zamezování vstupu nových konkurentů do odvětví. Zákazník pak nemá potřebu hledat nové kvalitnější výrobky či služby.

Rivalita mezi existujícími podniky

Velikost míry konkurence v daném odvětví závisí na mnoho faktorech. Konkurojí si hlavně ty podniky, které nabízejí stejnou nebo velmi obdobnou službu nebo produkt.

Je jasné, že čím více je v odvětví firem, tím větší je také boj o konkurenční výhodu. Na trhu, kde se vykytují firmy se stejnými výrobky a službami je zaznamenána také velká konkurence. Pokud není jednoduché z určitého odvětví odejít, vzniká zde taktéž vysoká rivalita. Vyšší boj o konkurenční výhodu značí i odvětví se zvýšenou nabídkou nad poptávkou a malým tempem růstu (Tyll, 2014).

Využití Porterova modelu pěti konkurenčních sil

K tomu, aby Porterova analýza pěti konkurenčních sil byla správně využívána, je potřeba znalosti několika důležitých faktorů:

- Geograficky, demograficky a podle nabízených výrobků či služeb správně určit a vymezit vybraný trh.
- Analyzovat komplementární produkty a poptávku po nich.
- Nezbytné je i vnímání času. Musí se brát v úvahu také neustálý vývoj daného odvětví a síly trhu. Porterův model pěti konkurenčních sil podává pohled na současný stav trhu s lehkým výhledem do budoucna (Tyll, 2014).

1.4 Vnitřní zdroje podniku

K nejhlavnějším faktorům, které mají veliký vliv na strategické postavení podniku na trhu, patří vnitřní zdroje a aktiva, kterými firma disponuje. Pod ně spadají zdroje materiální, nemateriální, finanční a lidské. K rozebrání těchto zdrojů existuje několik různých analýz, např. analýza VRIO, analýza strategických schopností (Porterův hodnotový řetězec, Hodnotový systém), SWOT analýza a SPACE analýza. V této bakalářské práci se pozornost zaměřuje na analýzu SWOT, jelikož tato analýza je považována za analytický nástroj, který spojuje a všechny faktory i hodnotí a určuje, jaký na sebe mají vliv (Tyll, 2014).

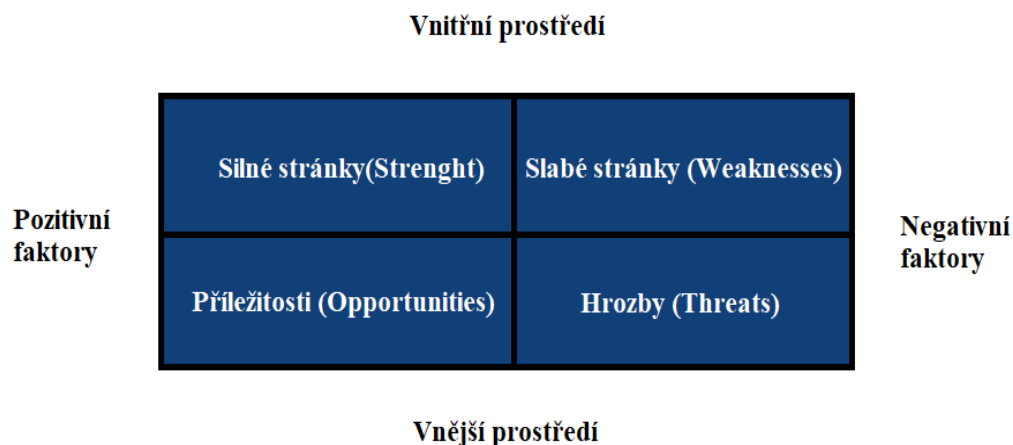
1.4.1 SWOT analýza

Jedná se o analýzu silných a slabých stránek, která zobrazuje vnitřní klima a situaci v podniku. Dále se rozebírají možné příležitosti a hrozby, mající pozitivní či negativní vliv na postavení firmy. Hlavním účelem je popsání silných a slabých faktorů, působících zevnitř a identifikování příležitostí a hrozeb pocházejících z venku. Cílem firmy je tedy pomocí SWOT analýzy strategicky posilnit své silné stránky a co nejvíce eliminovat slabé,

také se snažit změnit možné hrozby na příležitosti. Pomocí této analýzy může každý podnik hledat existující problémy nebo možnosti dalšího růstu a hodnotit celkovou funkčnost firmy. Grafické zobrazení SWOT analýzy lze vidět dále (Obr. 3) (Tyll, 2014).

K silným stránkám se řadí jisté výhody a pravdivá fakta, která činí firmu v očích zákazníků silnou a vlivnější než je konkurence. Patří sem oblasti, ve kterých podnik vyniká a stále se i zlepšuje. U slabých stránek se zaznamenávají věci, ve kterých vybraná společnost není až tak dobrá, či dokonce těmto věcem nevěnuje větší pozornost a ostatní podniky mají v těchto oblastech lepší úroveň. Příležitosti se stanoví podle pravdivosti situace, je nutné vědět v jakých možnostech je firma schopná vylepšit své postavení a tím pádem i zvýšit poptávku po jejích produktech či službách. Ty pak přinesou podnikatelské jednotce další úspěch a uspokojení i náročnějších potřeb zákazníků. Pokud se uvažuje nad možnými hrozbami, berou se v úvahu nové trendy, události, konkurence a další rizika, které mohou negativně ovlivnit poptávku po nabízeném zboží nebo službách či dokonce způsobit nespokojenost kupujících (Jakubíková, 2013).

K hlavním cílům strategického plánování patří vedení firmy do rovnováhy s vnějším prostředím a udržování této rovnováhy i v čase. Organizace se snaží maximalizovat svou výkonnost pomocí vyhodnocování rovnováhy nových sužeb a programů. SWOT analýza je považována za předběžný rozhodovací nástroj, který vytváří podmínky pro tuto práci. Tato analýza zahrnuje sběr a vyhodnocování klíčových dat v závislosti na daném podniku. Po shromáždění všech potřebných dat se posuzují samotné schopnosti podniku. V dalším kroku se údaje rozdělí do čtyř kategorií, resp. přiřadí se k silným nebo slabým stránkám, k příležitostem či hrozbám. Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřních faktorů organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího okolí (Harrison, 2010).



Obrázek 3: SWOT analýza

Zdroj: Tyll, 2014, s. 40

SWOT analýza zobrazuje silné stránky jako faktory, které vedou k vynikajícímu výkonu a silnějšímu postavení firmy. K silným stránkám se obecně řadí tyto faktory:

- silné kompetence v klíčových oblastech,
- odpovídající finanční zdroje,
- dobré reference od zákazníků,
- uznávané postavení na trhu,
- vlastní technologie a dovednosti,
- nákladové výhody a lepší výrobní kapacity,
- lepší a propracovanější reklamní kampaně,
- kvalitní řízení podniku na dobré úrovni,
- získané zkušenosti a další.

Slabé stránky se považují za jisté slabiny, se kterými by podnik měl pracovat a snažit se je vylepšit či eliminovat. Pod slabé stránky se obvykle přiřazují:

- zastaralé technologie a zařízení,
- podprůměrné marketingové zkušenosti,
- celkové vyšší náklady ve srovnání s konkurencí,
- neschopnost přizpůsobit se rychle změnám a jít s inovacemi,
- slabá distribuční síť,
- nepříteliš široký sortiment produktů či služeb,
- málo zkušeností, špatné vedení a další.

Hrozbami se rozumí faktory, které by negativně mohly ovlivnit činnost, výkon a celkové postavení podniku. Pod hrozbami si lze tedy představit:

- rostoucí výnosy substitučních výrobků nebo služeb,
- nízký tržní růst,
- málo nákladný vstup pro novou konkurenci,
- nákladné regulační požadavky a nařízení,
- změny potřeb a přání na straně zákazníků,
- rostoucí vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů,
- nepříznivé ekonomické podmínky v dané zemi a riziko celkového hospodářského úpadku atd.

Příležitostmi se považují významné nové podnikatelské iniciativy, ve kterých firma může vylepšit své postavení a zvýšit tak svoji rentabilitu. Tyto možnosti je možné vidět v:

- vytvoření nových inovací a technologií,
- rostoucí poptávce po daném produktu či službě,
- prosazení na zahraničních a mezinárodních trzích,
- rozšiřování produktového portfolia,
- nabízení nových balíčků služeb zákazníkům,
- ochraně životního prostředí a zapojení se do dalších programů atd. (Ritson, 2013).

SWOT analýza je převážně využívána k zjištění pozitivních a negativních aspektů ovlivňujících postavení firmy, může se však i využít při analýze konkurence. Pokud se tedy analýza SWOT použije při vyhodnocení konkurence, musí se nejdříve rozebrat prostředí, díky němuž se získají nutné informace o stávající konkurenci. Pak je možné se přesunout k zhotovení následné SWOT analýzy. Postup pokračuje tak, že se analyzují silné a slabé stránky vybraných konkurenčních společností a porovnají se silnými a slabými stránkami vybrané společnosti. Z toho se pak vyvodí závěr, zdali je konkurence hrozbou, nebo naopak disponuje firma příležitostmi pro další rozvoj a je o krok napřed oproti konkurenci (Fotr, 2012).

V závěru lze soudit, že SWOT analýza slouží taktéž jako souhrn mnoha metod zkoumání postavení podniku v rámci odvětví. Za nevýhody se považují objektivnost a statická povaha analýzy, i tak tato metoda patří k velmi oblíbeným a využívaným způsobům analyzování situace podniku (Jakubíková, 2013).

1.5 Tržní prostor

Pod pojmem trh je možné si představit mnoho významů. Z jednoho úhlu pohledu se jedná o prostor směny, kde dochází mezi podniky a zákazníky k obchodu a z druhého je možné ho chápat i jako skupinu spotřebitelů. Každopádně jde o soubor nespočetně mnoha osob, kteří se v tomto podnikatelském prostoru snaží uspokojit své potřeby. Co je jisté, že na trhu neustále dochází ke změnám, které se mění v důsledku vlivů pocházejících z vnějšího prostředí. V tržním prostoru musí vždy existovat lidé i firmy. Podnikatelské jednotky zkoumají a sledují potřeby a přání zákazníků a usilují o jejich upokojení.

Dříve byli spotřebitelé bráni jako pasivní síla, avšak s moderní dobou se jejich postavení začalo měnit. V dnešní době se samotní spotřebitelé stávají více a více aktivnějšími. Díky internetu si mohou zjistit mnoho podstatných informací o firmě, od které plánují v budoucnu nakupovat nebo již nakupují. Mohou porovnávat ceny s dalšími a pak se rozhodnout, kde svůj nákup učiní. Své zkušenosti a názory mohou zveřejnit na internetových stránkách, popř. porovnat je s ostatními zákazníky. Není problém danou firmu kontaktovat a předložit ji své dotazy a požadavky elektronickou cestou bez zbytečné námahy. Díky tomu, si spotřebitelé dobře uvědomují, jaký mají vliv na vyjednávání, chtějí se stále více podílet ve všech oblastech systému podniku a společně vytvářet hodnotu.

V tržním prostoru dochází ke střetu poptávky s nabídkou. Každá firma se tedy snaží analyzovat a předpovídat stávající a budoucí průběh poptávky a nabídky, aby stanovila takovou cenu a množství zboží, které bude odpovídat požadavkům spotřebitelů (Jakubíková, 2013).

1.6 Náklady v podniku

Řízení nákladů v podniku je vždy ve značné návaznosti ovlivňováno samotnou strukturou daných nákladů. Dlouhou dobu nad režijními náklady byly vyšší jednicové náklady, kam se řadí např. náklady na materiál a přímé mzdy. V současnosti se tato skutečnost začíná měnit a to z mnoha důvodů. S příchodem moderní doby se podniky zabývají a nabízejí svým zákazníkům další různé činnosti, které doprovází činnost hlavní, spadají sem IT služby, CRM řízení a další, díky kterým se režijní náklady zvyšují. Také jsou podniky nuceny využívat náročnější technologie, do kterých je nezbytné více investovat. Dalším faktem je i zvyšující se náročnost samotných zákazníků. Zákazníci žádají takové

produkty, které odpovídají vyspělé době, takže neustále musí docházet k novým inovacím a na trh tak stále rychleji přibývá více produktů. Režijní náklady se stále zvyšují i díky narůstající se péči o zákazníky, plánování a provozování dalších služeb s tím spojených.

Z mnoha faktů tedy dochází ke změnám ve struktuře nákladů a to má také ovlivňující dopad na řízení nákladů a používaných postupů při kalkulacích v podniku. Proto je také vždy důležité zvolit správný postup při sestavování kalkulace (Taušl Procházková, 2018).

1.6.1 Kalkulace a její význam

Obecně kalkulace slouží k přehledu položek nákladů v písemné formě. Kalkulace jsou velice důležité pro samotnou existenci podniku. Slouží jako taková směrnice při rozhodování o zvolení produktů či služeb, na které by se podnik měl hlavně soustředit a nabízet je, a také udává, v jakých cenách se pro podnik stanou rentabilní. V současnosti se kalkulace provádějí hlavně za účelem kontrolování rentability podniku (Taušl Procházková, 2018).

„Při sestavování kalkulace nákladů lze vycházet ze základního vzoru, všeobecného kalkulačního vzorce, který si lze přizpůsobit podle konkrétních potřeb“ (Taušl Procházková, 2018, s. 82).

Všeobecný kalkulační vzorec zobrazuje tabulka níže.

Tabulka 1: Všeobecný kalkulační vzorec

1. Přímý (jednicový) materiál
2. Přímé (jednicové) mzdy
3. Ostatní přímé (jednicové) náklady
4. Výrobní režie
= VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY
5. Správní režie
= VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
6. Odbytové náklady
= ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
7. Zisk (ztráta)
= PRODEJNÍ CENA BEZ DPH

Zdroj: Taušl Procházková, 2018, s. 82

Statisticky zobrazuje vztah nákladů a kalkulační jednice. Avšak tento vzorec je i z několika hledisek kritizován. Neukazuje informace ohledně změn nákladů, které jsou způsobeny změnami prodávaného sortimentu. Spojuje několik nákladových položek bez poukázání na jejich návaznost a důležitost. Také se zde nezohledňuje kapacitní využití.

Kalkulace nákladů se používá pro vypočítání zisku. Nezbytné je zde rozdělit náklady na přímé a nepřímé. Existující kalkulační metody vznikly díky nepřímým nákladům. Podmínky a možnosti daného podniku pak rozhodnou o tom jakou kalkulační metodu si podnik zvolí. Některé mohou zvolit jednoduchou metodu, některé si musí metodu trochu přetransformovat. Nelze však zvolené metody porovnávat, žádná není horší či lepší, vše ovlivňuje situace podniku (Taušl Procházková, 2018).

1.6.2 Základní druhy kalkulací

Všeobecně se kalkulace rozdělují podle mnoha kritérií, tento text se však zaměří jen na základní členění a to na kalkulaci podle doby sestavování a kalkulaci podle úplnosti nákladů. Pokud se hovoří o kalkulaci z pohledu doby sestavování, dělí se na kalkulaci předběžnou a výslednou. Logicky předběžná kalkulace se vyhotoví před uskutečněním určitého výkonu, postup se může určit např. dle stanovených norem či dle potřeby.

Stanovení ceny a míra výnosnosti je hlavním důvodem, proč se předběžné kalkulace sestavují. V průběhu tvoření předběžných kalkulací daný podnik nemá dostatečné informace, jaké vstupy bude pro vyhotovení produktu či poskytnutí služby potřebovat. Aby firma zjistila, zda předběžná kalkulace měla nějaké nedostatky, provede kalkulaci výslednou. Oba typy kalkulací jsou interními doklady.

Dále se kalkulace člení podle úplnosti nákladů na kalkulaci úplných a neúplných nákladů. Hlavním rozdílem je, že u prvního typu kalkulace jsou zahrnuty všechny podstatné náklady patřící k vybrané kalkulační jednotce. Taktéž slouží jako základna pro rozhodování o cenách a dlouhodobých možnostech. Velkým nedostatkem u této kalkulace je, že dochází k přidávání fixních nepřímých nákladů ke kalkulační jednotce. Naopak kalkulace druhá, která počítá s neúplnými náklady, přiřazuje pouze přímé náklady. Pomocí této kalkulace jde však těžko dlouhodobě nebo cenově rozhodovat a se vztahuje k časovému období, ne k výkonu.

Kalkulaci úplných nákladů dělíme na několik základních metod:

- prostou kalkulaci dělením,
- stupňovitou kalkulaci dělením,
- kalkulaci dělením s poměrovými čísly
- kalkulaci přírážkovou
- kalkulaci ve sdružené výrobě (Taušl Procházková, 2018).

2 Vybraný podnik

V následující části se představí vybraný zkoumaný podnik. Popisován bude jak celý prostor penzionu, tak i restaurace a personál. Cílem bude také porovnání rozdílných cen za ubytování v různých obdobích, kdy subjekt nabízí své služby zákazníkům a nebude chybět ani porovnání cen za využití relaxačních služeb.

2.1 Popis podniku

Obchodní jméno:	Tomáš Hejduk
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající
IČO:	67476279
DIČ:	CZ7706083341
Sídlo:	Deštné v Orlických horách 140, 517 91

Živnost

Provozovna:	Penzion a restaurace Kozí chlívěk
Identifikační číslo provozovny:	1001707176
Adresa provozovny:	Deštné v Orlických horách 220, 517 91
Odpovědný zástupce:	Šárka Hejduková

Penzion a restaurace Kozí chlívěk je podnik provozovaný na živnostenské oprávnění pana Tomáše Hejduka v předmětu podnikání hostinská činnost. Jméno této provozovny vzniklo na základě geografické polohy, kdy na stejném místě v dřívější době stála menší chaloupka s pravým kozím chlívkem. Subjekt se nachází ve východních Čechách v oblasti Orlických hor v obci Deštné v Orlických horách nedaleko polských hranic, je tedy svou geografickou polohou vhodným místem pro strávení příjemné rodinné dovolené v blízkosti přírody. Ve stejné obci se také nachází i sídlo živnostníka pana Hejduka. Celá stavba penzionu a restaurace byla před pár lety nově vystavena, jedná se o nový podnik, který na trhu působí

přes 6 let. Samotné provozování podnikání zde bylo zahájeno 1. července 2011. Kozí Chlívek nabízí služby ubytovací, stravovací, relaxační a wellness.

Penzion

Celý penzion nabízí 10 pokojů, ve kterých se může ubytovat až 31 lidí. Každý pokoj má své vlastní sociální zařízení a možnost připojení k wifi. Pokoje jsou také stylově vybavené dle svého originálního názvu a celkově ladí s „chalupářským“ interiérem penzionu. V penzionu se tedy nachází čtyři dvojlůžkové pokoje Pomněnkový, Levandulový (viz Příloha B), Heřmánkový a Růžový, dva třílůžkové Olivový (viz Příloha C) a Slunečnicový, tři čtyřlůžkové pokoje Pampeliškový, Šípkový (viz Příloha D) a Vanilkový a jeden pětিলůžkový pokoj s kuchyňským koutem Medový (viz Příloha E). Jak je možné vidět na obrázku (viz Příloha A), stavba působí na první pohled příjemně a do horské oblasti naprosto zapadá, proto i díky svému vzhledu vždy naláká mnoho nových zákazníků.

Restaurace

Kapacita restaurace je přizpůsobena pro 60 lidí, je zde také přístup na dřevěnou terasu, na které může být usazeno až 30 lidí. Toto místo je velmi oblíbené pro uspořádávání různých oslav, firemních večírků, hostin, rautů a svateb. Vše je pak připraveno dle přání daného zákazníka. U Kozího chlívku se také nachází menší koliba, která taktéž slouží jako prostor pro soukromé akce, často zde bývá připravováno a podáváno maso a občerstvení pro svatebčany či účastníky nějaké oslavy.

V restauraci se vaří převážně česká kuchyně, často doplněná o různé speciality kuchaře. Je zde stálý jídelní lístek, který se podle sezóny mění. Během sezónních dní je také každý den připravená denní nabídka a mimo sezónu se denní nabídka připravuje pouze o víkendech.

Wellness

Kozí chlívek také nabízí různé adrenalinové, relaxační a wellness služby. Přímo v penzionu je vystavěna posilovna, sauna, vířivka, stylová dřevěná vana pro aromatickou koupel s bylinkami a masážní prostor. Po předchozí domluvě není problém dále zajistit různé adrenalinové zážitky, jako například jízdu na terénních

tříkolkách, koloběžkách a kolečkových lyžích, nebo lezení v lanovém parku a na lezecké stěně. Poblíž se také nachází oblíbená smažírna ryb.

Zaměstnanci

Pan Hejduk zaměstnává celkem 8 zaměstnanců na plný úvazek, ostatní personál tvoří během sezóny brigádníci. Manuální práci zde zastává většina zaměstnanců, jedná se hlavně o práci v kuchyni, úklid pokojů, posilovny, sauny, vířivky, všech prostorů a celého areálu penzionu, práci za barem a na restauraci a obstarávání dalších potřebných věcí. O administrativu a webové stránky se tu stará převážně sama paní vedoucí Šárka Hejduková, dále pak i paní Edita Sixtová, která má však hlavně na starost práci na recepci, ubytování zákazníků, chod wellness a pořádání různých akcí a svateb konaných na Kozím chlívku.

2.2 Ceny nabízených služeb

Cílem této podkapitoly je přiblížit ceny za nabízené služby. Porovnány budou rozdílné ceny během jarního, prázdninového, podzimního, silvestrovského a zimního pobytu. Zmíněny jsou i ceny za děti a domácí mazlíčky.

2.2.1 Ceník ubytování

V penzionu je deset pokojů, které jsou k dispozici každé roční období. Cena vždy zahrnuje ubytování pro jednu osobu spolu se snídaní. Snídaně se pak uskutečňuje v restauraci, která je součástí penzionu. Děti do 3 let mají ubytování zdarma. Zákazníci si sem mohou přivést i domácího mazlíčka, do konce roku 2017 tento poplatek činil 200 Kč na den. Od nového roku 2018 byla cena zvýšena na 500 Kč, z důvodu častého poškrábaného a zničeného nábytku. Celkové ceny za ubytování se liší podle období a délky pobytu. Níže v tabulkách jsou rozepsány jednotlivé ceny dle ročních období, prázdnin a svátků.

Tabulka 2: *Ceník jarního pobytu*

Jarní pobyt (1.4.-30.6.)		
Počet nocí	osoba/noc + snídaně	dítě/noc + snídaně
1-2 noci	787 Kč + 13 Kč poplatek obci	500 Kč
3-4 noci	687 Kč + 13 Kč poplatek obci	500 Kč
5 a více nocí	587 Kč + 13 Kč poplatek obci	400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Ceny na jaře se odvíjí od nabízených služeb. Je patrné, že mimo sezónu budou ceny nižší, než během sezóny, kdy je o ubytování větší zájem. Oproti podzimu na jaře přijíždí více turistů, kteří se věnují pěší turistice a jezdí na cyklistických kolech.

Tabulka 3: *Ceník prázdninového pobytu*

Prázdninový pobyt (1.7.-31.8.)		
Počet nocí	osoba/noc + snídaně	dítě/noc + snídaně
1-2 noci	887 Kč + 13 Kč poplatek obci	600 Kč
3-4 noci	787 Kč + 13 Kč poplatek obci	600 Kč
5-6 nocí	687 Kč + 13 Kč poplatek obci	500 Kč
7 a více nocí	587 Kč + 13 Kč poplatek obci	500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Během července a srpna jsou ceny lehce vyšší z důvodu většího zájmu o ubytování během období školních prázdnin a hezkého počasí. Nejvíce turistů sem přijíždí na přelomu července a srpna, kdy se prázdniny půlí. Postupně na konci srpna pak turisté ubývají.

Tabulka 4: *Ceník podzimního pobytu*

Podzimní pobyt (1.9.-23.12.)		
Počet nocí	osoba/noc + snídaně	dítě/noc + snídaně
1-2 noci	787 Kč + 13 Kč poplatek obci	500 Kč
3-4 noci	687 Kč + 13 Kč poplatek obci	500 Kč
5 a více nocí	587 Kč + 13 Kč poplatek obci	400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Ceny ubytování během podzimních dní jsou stejné jako při jarním pobytu. Zájem o navštívení této oblasti v těchto měsících značně klesá, proto využívání ubytovacích služeb je ze všech období roku nejnižší právě v období podzimu. Návštěvníci zde zůstávají většinou pouze o víkendech. Během pracovních dní v měsíci listopad v celém penzionu probíhá také velký generální úklid, kdy je po dobu několika pracovních dní zavřeno.

Tabulka 5: *Ceník silvestrovského pobytu*

Silvestrovský pobyt (25.12.-1.1.)		
Počet nocí	osoba/noc + snídaně	dítě/noc + snídaně
1 noc	1 187 Kč + 13 Kč poplatek obci	800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Silvestrovský pobyt na Kozím chlívku bude stát návštěvníky nejvíce peněz, jelikož se jedná o sváteční dny a cena se zde neodvíví na délce strávených dní, ale je stále stejná. Během večera 31. prosince mají ubytovaní celou restauraci a penzion pro sebe, kde mohou společně příjemně oslavit příchod nového roku.

Tabulka 6: *Ceník zimního pobytu*

Zimní pobyt (1.1.-31.3.)		
Počet nocí	osoba/noc + snídaně	dítě/noc + snídaně
1-2 nocí	1087 Kč + 13 Kč poplatek obci	600 Kč
3-4 nocí	987 Kč + 13 Kč poplatek obci	600 Kč
5-6 nocí	887 Kč + 13 Kč poplatek obci	500 Kč
7 a více nocí	787 Kč + 13 Kč poplatek obci	500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Během zimy do horských oblastí přijíždí nejvíce turistů, aby si užili sněhu a zimních sportů. Ceny během těchto měsíců jsou vyšší, než v létě, na jaře či na podzim, z důvodu vyšších nákladů na vytopení budovy a vyšší spotřeby energie.

2.2.2 Ceník wellness služeb

Kozí chlívek také nabízí za poplatek wellness a relaxační služby, které si mohou ubytovaní zakoupit a využít. Tyto služby jsou přístupné i lidem, kteří nejsou hosty penzionu, ale mají zájem zde relaxovat. K těmto službám patří:

- vířivka (60 minut): 430 Kč (1-2 osoby),
650 Kč (3-4 osoby),
- sauna (60 minut): 450 Kč (1-2 osoby),
650 Kč (3-4 osoby),
pro ubytované: 350 Kč (1-2 osoby),
550 Kč (3-4 osoby),
- aroma koupel: 290 Kč (20 minut),
- posilovna: 50 Kč (2 hodiny),
pro ubytované zdarma.

Pro ubytované je zde připravena případná sleva 100 Kč na využití sauny, navštívení posilovny je pro ně možné kdykoliv v jakoukoliv hodinu zdarma. Ostatní ceny jsou pro všechny stejné.

2.2.3 Nabízené menu

V restauraci je podávána převážně česká kuchyně, ale zákazníci si zde mohou vybrat i různé steaky, saláty, deserty, polévky, předkrmy a další pokrmy. Jídelní lístek se nejméně každý půl rok mění, avšak oblíbené pokrmy zůstávají stejné. V sezóně se každý den také připravuje denní nabídka o několika hlavních chodech, nechybí ani denní polévka, předkrm a dezert, vše poctivě připravováno kuchaři Kozího chlívku.

Ceny nabízených pokrmů a nápojů patří spíše k vyšším vzhledem k turisticky atraktivní oblasti a dobré přístupné poloze restaurace. Konkurenti v dané oblasti nabízejí své pokrmy a denní nabídky levněji, tuto skutečnost lze brát jako možnou nevýhodu pro zkoumaný podnik.

3 Analýza ekonomické situace podniku

Ekonomická situace bude zjišťována na základě rozboru vnějšího, konkurenčního a vnitřního prostředí. K tomu budou použity analýzy odpovídající danému okolí. Pomocí těchto analýz se získá pohled na ekonomické zdraví a postavení podniku na trhu v rámci odvětví. Při vyhodnocování bude použito několik různých metod, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a nebude chybět zhodnocení poptávky po nabízených službách v dané oblasti. V závěru kapitoly budou porovnávány všechny tržby z ubytování, restaurace i wellness od zahájení provozování podnikání a náklady za rok 2017.

3.1 Vnější prostředí podniku

Následující text je věnován přiblížení vnějšího prostředí podniku pomocí PEST analýzy. Zde budou prozkoumány vlivy okolního prostředí, kterými jsou faktory technologické, ekonomické, politické, sociální, právní a kulturní. Potřebné údaje byly získávány z Českého statistického úřadu a z České národní banky.

3.1.1 PEST analýza

Pro zhodnocení vnějšího prostředí penzionu je zvolena PEST analýza, která zkoumá faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Tato analýza má za úkol zjistit, které faktory mají hlavní vliv na postavení podniku a jsou pro subjekt nejvíce důležité.

Politicko-legislativní faktory

Všechna zařízení, která nabízí ubytovací služby, jsou ovlivněna Ministerstvem pro místní rozvoj a agenturou CzechTourism, která se stará o propagování České republiky v zahraničí i zde v Čechách. Další odpovědnost za rozvoj cestovního ruchu v krajích spadá na krajské úřady. Veškeré podnikání v této oblasti také hodně ovlivňuje daňová a sociální politika. Od 1. ledna 2015 je sazba daně z přidané hodnoty 15% za ubytovací služby. Platí se také spotřební daně z lihovin, vína a piva. Částka této daně vždy záleží na podílu alkoholu u lihoviny. Stále zvyšování daní pak vede i k růstu cen za poskytování služeb. Toto zvyšování pak může ovlivnit návštěvnost dané lokality a vyhledávání ubytování mezi turisty.

Dále je velkým vlivem pro cestovní ruch od konce roku 2007 také zavedení Schengenského prostoru, díky tomu mají cizinci snadnější vstup do České republiky. Mezi zákony, které mají hlavní vliv na podnikání v oblasti pohostinství lze zařadit Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Nově pro restaurace, kde bylo dovoleno kouřit, platí od 31. května 2017 protikuřácký zákon, respektive Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek. To se však zvoleného subjektu netýká, jelikož je již od začátku svého působení nekuřáckou restaurací a penzionem.

Ekonomické faktory

Ekonomika v České republice po hospodářské krizi v roce 2008 neustále roste. V roce 2017 již hrubý domácí produkt vzrostl o 4,5 % a hospodářství zažívá vrchol cyklického růstu. Podobných hodnot dosahoval hrubý domácí produkt i v roce 2015, ale to bylo způsobeno hlavně příjmy z Evropské unie. K aktuálnímu růstu HDP pravděpodobně přispěl hlavně export, investice a celková domácí spotřeba. Zvýšení domácí spotřeby taktéž zapříčinilo zvyšování mezd zaměstnanců a celkové zvýšení zaměstnanosti v České republice, která stoupla o 1,6 % v roce 2017. Takový ekonomický vývoj má pozitivní vliv na zlepšení životní úrovně obyvatel a zdejšího podnikání (ČSÚ, 2018). Kurz české koruny ovlivňuje značný příliv cizinců, kteří přijíždějí do České republiky. K 3. dubnu 2018 je tento kurz dle České národní banky 25,365 CZK/EUR, 20,608 CZK/USD a 28,981 CZK/GBP, avšak kurzy koruny se neustále mění (ČNB, 2018).

Sociálně-kulturní faktory

Aktuální počet obyvatel v České republice byl k 31. prosinci 2017, podle Českého statistického úřadu, 10 610 055. Tento počet se však neustále zvyšuje díky přílivu cizinců a přirozenému přírůstku počtu narozených dětí (ČSÚ, 2018).

V následující tabulce (Tab. 7) jsou údaje o počtu hostů, kteří přenocovali v hromadných ubytovacích zařízeních v Královéhradeckém kraji od ledna 2017 do prosince 2017. Je patrné, že v období zimy, kdy turistický ruch v lyžařských střediscích roste, je návštěvnost vyšší, než během podzimních a jarních dnů. V období letních prázdnin je počet hostů ubytovacích zařízení nejvyšší.

Tabulka 7: Hosté a přenocování v HUZ - Královéhradecký kraj (leden 2017 – prosinec 2017)

Královéhradecký kraj			
	Hosté celkem	Přenocování celkem	Průměrný počet přenocování (noci)
Leden 2017	109 578	382 079	3,5
Únor 2017	119 895	484 943	4,0
Březen 2017	90 388	320 287	3,5
Duben 2017	66 230	184 759	2,8
Květen 2017	92 265	267 732	2,9
Červen 2017	110 914	312 498	2,8
Červenec 2017	178 403	623 245	3,5
Srpen 2017	173 870	611 161	3,5
Září 2017	112 915	316 861	2,8
Říjen 2017	78 424	225 284	2,9
Listopad 2017	52 735	150 812	2,9
Prosinec 2017	74 774	225 063	3,0

Zdroj: Český statistický úřad, 2018

Z tabulky tedy jasně vyplývá, že zájem o využívání ubytovacích služeb je stále velký a bude se jistě zvyšovat.

Technologické faktory

Technologie jde v dnešní době neustále dopředu a na trh přichází každoročně mnoho novinek, které usnadňují lidskou práci. V oblasti pohostinství a ubytovacích služeb nové technologie nehrají až tak zásadní roli. Zde je důležité, aby v penzionu byla přístupná neomezená wifi a televize s více programy, nejlépe i s programy v cizím jazyce zákazníků, kteří daný subjekt navštěvují a využívají jeho služeb. V případě Koziho chlívků by se jednalo o polské a německé programy. Ubytovací zařízení by měli také sledovat inovace v oblasti hygieny. Dalšími novinkami, které mohou zlepšit fungování penzionu, mohou být lepší kuchyňské spotřebiče pro rychlejší přípravu pokrmů či další vylepšení.

3.2 Konkurenční prostředí

Ke správnému řízení každého podniku a k jeho udržení konkurenceschopnosti je také důležité umět dobře zhodnotit konkurenční prostředí, ve kterém se subjekt nachází. Kozí chlívek v současné době čelí velké konkurenci, proto je dobré si analyzovat všechny možné faktory ovlivňující vnější konkurenční prostředí penzionu.

3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Úroveň konkurence v daném odvětví je možné zjistit pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, kterými jsou hrozby nově vstupujících subjektů a substitutů a komplementů, kupní síla zákazníků a dodavatelů a stávající konkurenční prostředí. V textu níže se zhodnotí všechny faktory, které ovlivňují konkurenční prostředí podniku.

Hrozby nově vstupující podniků na trh

Vstup nových subjektů do odvětví závisí na překážkách vstupu spolu s reakcí zákazníků na novou nabídku na trhu. Tyto subjekty pak přináší do daného odvětví novou kapacitu nabízených služeb. Pro nově vstupující konkurenty je důležité si zhodnotit kapitálovou náročnost zakládání a vybavování nového podnikání. V odvětví ubytovacích služeb lze tuto náročnost považovat za méně vysokou, oproti výrobním podnikům. Avšak je důležité zákazníkům umět tuto službu kvalitně podat a snažit se jim poskytovat co největší komfort, jinak nový podnik nebude mít na trhu ovlivňující postavení. Důležité je také disponovat příjemným personálem, který bude dobře odvádět svou práci a o zákazníky se dobře starat. Tento faktor je v oblasti pohostinství velice důležitý. Zde platí heslo, že spokojený personál tvoří spokojené zákazníky. V dnešní době není však lehké takový personál sehnat, obzvláště když se v nedalekém okolí Deštného v Orlických horách nachází automobilový závod Škoda Auto Kvasiny a zaměstnaneckými výhodami a platovými podmínkami láká a přebírá mnoho lidí, kteří již v oblasti pohostinství pracovali či by měli zájem pracovat.

Žádné speciální technologie v tomto odvětví nejsou potřeba, akorát je podstatné mít dostatečně vybavené pokoje se vším, co návštěvník ke svému pobytu potřebuje. Pokud je součástí ubytovacích prostorů i restaurace je důležité mít vybavenou kuchyň a jídelní prostor dle požadovaných parametrů a hygienických zásad.

Vstup nových konkurentů do odvětví ubytovacích služeb se dá považovat za ne tolik náročné, ale v současné době se v oblasti Orlických hor již nachází mnoho subjektů, které tyto služby nabízí, prosadit se mezi tak širokou nabídkou by nemuselo být pro nový

podnik jednoduché. Na druhou stranu poptávka po ubytování v dané oblasti stále roste, a proto vstup nových ubytovacích zařízení by mohlo mít dopad na stávající podniky, tedy i na vybraný penzion Kozí chlívek, s úbytkem potencionálních zákazníků. To je však diskutabilní, jelikož podnik Kozí chlívek zaujímá významné postavení mezi ostatními podniky a zájem o ubytování zde bude pravděpodobně neustále růst.

Kupní síla zákazníků

Jak již bylo zmíněno, Kozí chlívek je menší rodinný penzion, který nabízí k ubytování 10 pokojů. Součástí penzionu je také restaurace a wellness. Zákazníky, kteří využívají služeb podniku, je těžké přímo specifikovat na konkrétní skupinu. Podnik navštěvují různé typy lidí s různými požadavky. Nejvíce sem však přijíždějí rodiny s dětmi a samotné páry za účelem strávit zde poklidnou aktivní dovolenou.

Pro vybraný podnik jsou zákazníci a jejich spokojenost velice důležitým faktorem. Každý z nich sem přichází za účelem uspokojit své potřeby a očekává od podniku ten nejlepší servis. Tím se Kozí chlívek i řídí, svým zákazníkům se snaží co nejvíce vyhovět, poskytované služby provádět co nejrychleji a nejkvalitněji. Ne vždy je to však za určitých okolností možné, a díky tomu je pak lehké se setkat s negativními reakcemi. Kupříkladu během sezóny se jedná o situace v přeplněné restauraci, kdy je plná hostů, kteří přišli zhruba ve stejnou chvíli. V tom momentě není možné pokrmy a další přání každému připravit v co nejrychlejším čase, proto můžou nastat zbytečná nedorozumění. V těchto případech by zákazníci měli mít pochopení a v dané situaci zůstat klidní a uvážlivý. Nejedná se však pouze o restauraci, nespokojené připomínky zákazníků vznikají např. i k ubytování či k wellness službám.

Podnik nemá v úmyslu nechat své zákazníky odcházet ke konkurenci, bohužel ne vždy je však možné tomu zamezit, protože není lehké se pokaždé zavděčit všem. Tyto momenty pak vedou k možnému zhoršení dobré pověsti podniku, ač se nejedná o nic závažného, ale pouze o subjektivní pocit nerozumného zákazníka. Bohužel však jeden zákazník ovlivňuje druhého a pro podnikání v pohostinství jsou dobré reference jedním z hlavních klíčů úspěchu.

Hrozby substitutů a komplementů

Na trhu je v dnešní době již mnoho alternativ, jak je možné ubytování v penzionu nahradit. V této oblasti služeb se dá vybírat z ubytování v hotelu nebo hostelu, či v pronajatém apartmánu, chatě nebo chalupě. Za levnější možnosti lze pokládat i přenocování pod stanem a v karavanu. Hospody, restaurace, různé kiosky a další rychlé občerstvení se dnes nachází také v každém městě a turisticky atraktivní oblasti. Z tohoto důvodu je snadné produkt nahradit jiným a odvětví se stává méně atraktivním.

Penzion a restaurace Kozí chlívěk se snaží zaměřovat své služby převážně na rodiny s dětmi, a to je způsobeno i díky klidnému prostředí, ve kterém se nachází. Penzion je taktéž obklopen krásnou horskou přírodou a v blízkosti se nachází například lanový park. Bohužel v okolí penzionu se nachází mnoho dalších různých možností ubytování a stravování, kterých mohou turisté využít a služby Kozího chlívku jsou tak lehce nahraditelné.

Kupní síla dodavatelů

Penzion a restaurace Kozí chlívěk se řadí spíše k menším podnikům, z toho důvodu není potřeba využívat služeb tak velkého objemu dodavatelů. Mezi hlavní dodavatele patří pravidelní dodavatelé zeleniny a ovoce, čerstvého masa, nealkoholických a alkoholických nápojů, piva a prádelní služby. K dodavatelům Kozího chlívku tedy patří FOR-DRINKS MAFOMO ETC. s.r.o., Bidvest, Josef Švorc, Tercie - Velkoobchod ovoce a zelenina, Prádelna Opočno, V&T Vrchlabí, Kofola a.s., JIP Pardubice, Plzeňský Prazdroj, Fostrade Letohrad s.r.o., Podorlická sodovkárna s.r.o., Kateřina Geržová a Jaroslav Čada. Další nákupy potravin a ostatních potřebných věcí si obstarává sama paní Šárka Hejduková. K nákupu zboží využívá převážně velkoobchodu MAKRO. Není pro ni však problém obstarat i zboží, které je pravidelně dováženo zmiňovanými dodavateli Kozího chlívku. Z tohoto důvodu nehrají dodavatelé až tak silně vlivnou roli, při případném zvyšování cen nebo zhoršení dovážených potravin. Tuto situaci je možné řešit rychlou změnou dodavatele nebo samotným obstaráváním zboží.

Za jedinou stálou potřebnou dodavatelskou službu se považuje dovoz čistého prádla z prádelny. V Kozím chlívku jsou dispozici dvě pračky, ty však nejsou schopny vyprat všechno potřebné povlečení a ručníky. Tyto pračky slouží spíše k personálním účelům, proto pravidelný dovoz z prádelny je pro chod penzionu velice důležitý.

Konkurenční prostředí penzionu

Ke stávající konkurenci se řadí penziony a další ubytovací objekty v obci Deštné v Orlických horách a její blízkosti. Vzdálenější podniky nabízející ubytovací služby již neznamenaají tak významnou konkurenci pro Kozí chlívku, jelikož vybraný podnik se nachází v centru turistického ruchu v dané lokalitě. Z tohoto pohledu považujeme za největší konkurenty Alfa Resort, Roubenku Deštné, Hotel Praha, Srub Karolina a Hotel Alba.

Je také důležité zmínit, že v blízkosti Kozího chlívku se nachází mnoho dalších možností, kde mohou turisté využít ubytovacích služeb. K těm řadíme např. Penzion Na Staré Cestě, penzion Šťastnej kopec, Chalet Lomy, Chata U Studánky, Ubytování U Kroupů, Roubenka Pod Lešem, Penzion Pod strání, Pension Hofman, ubytování v apartmánech a další.

Není možné uvést, že by na zdejším trhu byl nějaký dominantní konkurent. O turistický ruch je zde vysoký zájem, že v sezónním období bývá většina ubytovacích zařízení plně obsazena. Pokud však dochází k případné rivalitě mezi podniky, jde pouze o snahu k vylepšení aktuální pozice na trhu. Tato rivalita nastává ve většině případů u podniků, které jsou stejně velké a tím pádem i silné.

3.2.2 Popis konkurentů penzionu a restaurace Kozí chlívku

Následující text hodnotí a popisuje prakticky největší konkurenty penzionu a restaurace Kozí chlívku v Deštném v Orlických horách. Pozornost se zaměřuje převážně na nabízenou ubytovací kapacitu, cenovou hladinu za jednu strávenou noc a zajímavosti, které činí konkurující podniky v očích zákazníků výjimečnými, oproti ostatním.

➤ Alfa Resort

Tento horský resort se nachází na klidném místě a nabízí ubytování v hotelu s 36 pokoji, kde se může ubytovat až 86 osob. Každý pokoj má vlastní sociální zařízení, televizi, připojení k wifi a satelitu. Alfa Resort také vlastní jedenáct nově vybudovaných a plně vybavených horských chat, které jsou pro turisty velmi zajímavé a poskytují konkurenční výhodu. Do každé chaty se může ubytovat přibližně 4 až 6 osob, tím pádem celková kapacita resortu je tedy 140 lůžek a dalších 10 přistýlek. Ceny za hotelové pokoje se pohybují na podobné cenové hladině jako na Kozím chlívku, za jednu noc zde ceny začínají na 895 Kč, ale také se snižují podle počtu strávených nocí. Samozřejmě

za pronajetí horské chaty jsou ceny značně vyšší, 2 noci zde začínají na 3 200 Kč. Součástí hotelu je denně otevřená restaurace a taktéž není problém zde uskutečnit konferenci, různá školení a další společenské akce. V resortu Alfa se nachází také vnitřní bazén a další wellness zařízení. Nevýhodou zde může být delší vzdálenost ke sjezdovkám a do centra Deštného v Orlických horách (Alfa Resort, 2018).

➤ **Hotel Praha**

Hotel Praha patří k dalším ubytovacím objektům s nejstarší tradicí v Deštném v Orlických horách. Počátky provozování hotelu spadají někdy do 1. poloviny 20. století. V roce 2013 byl hotel nově rekonstruován a od té doby celoročně ubytovává hosty. Tento hotel najdeme přímo v centru pod sedačkovou lanovkou a ceny za ubytování zde začínají na 400 Kč za osobu a noc. Celkově je nabízeno 12 pokojů a jedno apartmá, nechybí ani zdarma připojení k wifi. Pokoje jsou vybaveny televizí, telefonem, minibarem a vlastním sociálním zařízením. V přízemí taktéž lze nalézt restauraci se salonkem a venku dětské hřiště s pískovištěm se skluzavkou (Hotel Praha, 2018).

➤ **Srub Karolina**

Kanadský srub Karolina má strategicky výhodnou polohu přímo pod sjezdovkou, celkově nabízí ubytování v 7 tematicky zařízených pokojích, které jsou vybaveny sociálním zařízením a satelitní televizí. V dolní části srubu se nachází také stylově zařízená restaurace s masivním dřevěným nábytkem, pro rodiny s dětmi je tu připraven dětský koutek a nachází se tu i přistavěný salonek. Pro soukromé akce je připravena koliba ve venkovních prostorách. Zajímavým zpestřením je zde bowling se třemi dráhami, který je součástí srubu. Ceny za ubytování se pohybují průměrně ve stejné výši jako na Kozím chlívkou (Srub Karolina, 2018).

➤ **Hotel Alba**

Hotel Alba se nachází přímo v Deštném v Orlických horách a patří zde k nejstarším ubytovacím zařízením. První zmínky pochází již z 2. poloviny 19. století. Jeho kapacita je 67 lůžek a pokoje jsou prakticky a dostatečně vybaveny sociálním zařízením, nočním stolem, skříněmi a lampičkou u postele. V prostorách celého hotelu je také možnost zdarma připojení k wifi. Velkou výhodou je jeho poloha, hotel leží přímo pod sjezdovkou a nechybí zde ani restaurace, kde se podává staročeská kuchyně. Restaurace má kapacitu až 70 míst a není problém tu uspořádat svatbu či jinou oslavu. U hotelu je postaveno i

dětské hřiště, dětský domeček, pískoviště a trampolína. Ceny za strávenou noc za osobu jsou nižší, než v Kozím chlívku. Taktéž se liší podle období, v létě noc turistu vyjde průměrně na 440 Kč, naopak v zimě okolo 560 Kč (Hotel Alba, 2018).

➤ **Roubenka Deštné**

Nově vybudované čtyři apartmány Roubenka Deštné se nachází necelých 300 metrů od centra vesnice s výhledem na sjezdovky. Ceny za osobu za noc začínají na 550 Kč. Apartmány jsou nadstandardně vybaveny kuchyňskou linkou, koupelnou. Všichni hosté mohou využívat vnitřní dětské herny a venkovního hřiště, v létě pak bazénu, ohniště a trampolíny (Roubenka Deštné, 2018).

3.3 Vnitřní prostředí

K analyzování vnitřního prostředí penzionu slouží SWOT analýza. Díky ní jde zjistit, jaké jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s penzionem. Tato analýza je součástí dlouhodobého strategického plánování každého podniku a má mu sloužit jako pomocník při minimalizování nedostatků a souvisejících hrozeb a naopak pomáhat maximalizovat příležitosti a přednosti daného subjektu.

3.3.1 SWOT analýza

V následujícím textu je cílem zhodnotit vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují úspěch a postavení celé organizace, pomocí použití SWOT analýzy. V tabulce níže jsou shrnuty nejdůležitější body analýzy, týkající se zvoleného subjektu penzionu a restaurace Kozí chlívěk.

Tabulka 8: SWOT analýza podniku

Silné stránky	Slabé stránky
Dobré reference	Vyšší ceny
Kvalita nabízených služeb	Velikost podniku
Poloha podniku – atraktivní oblast	Menší dostupnost z měst
Finanční stabilita	Nižší návštěvnost na jaře a na podzim
Webové stránky	
Parkování	
Vybavení	
Společenské události	
Příležitosti	Hrozby
Větší propagace	Stávající konkurence
Stoupající návštěvnost	Vstup nové konkurence
Rezervační portály	Zdražení surovin a energie
Nové balíčky služeb	Nedostatek zaměstnanců
	Vliv počasí

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky lze zařadit finanční stabilitu. Kozí chlívěk nepůsobí na trhu dlouho, ale vzhledem k rychlému vzestupu, díky oblíbenosti a spokojenosti u návštěvníků, se dá pokládat za stabilní podnik. S touto stabilitou samozřejmě souvisí i dobré reference od zákazníků, kteří již navštívili daný penzion a restauraci. Aby taková pozitivní reference vůbec vznikla, je potřeba odvádět kvalitní služby na vysoké úrovni. Takové služby také subjekt vykonává. Proto jako další faktory patřící mezi silné stránky je možné přidat výborné reference a kvalitu nabízených služeb. V Kozím chlívku se také pravidelně pořádají tematické společenské události, které jsou soustředěny převážně na rodiny s dětmi. Často jsou pořádány v období svátků, např. na Velikonoce je zde připraven dětský program, jako je pletení pomlázek nebo malování vajíček, v období Vánoc zas zdobení perníčků, předčítání pohádek a vánoční omalovánky. K dalším zajímavým příležitostem, kdy podnik navštívit jsou události Adventní trhy v Kozím chlívku, Cimbálový večer, nebo Svatomartinský večer.

Dále je velkým plusem geografická poloha podniku. Kozí chlívek se nachází kousek pod sjezdovkami v obci Deštné v Orlických horách, proto je nemožné, ho během cesty minout. Po rozhovoru s paní Šárkou Hejdukovou, vedoucí podniku a odpovědnou zástupkyní pana Hejduka, jsme se společně shodly, že i nově vytvořené a designované webové stránky jsou velmi pozitivním faktorem, kterým penzion disponuje a může tím nalákat další návštěvníky. Areál penzionu je také kvalitně a přívětivě vybavený pro rodiny s dětmi, v létě zde mohou rodiče si nechat své děti hrát na dětském hřišti a sledovat je pohodlně z terasy. Zákazníci v budově penzionu naleznou i malé wellness a posilovnu, které mohou za poplatek využít. Při příjezdu k penzionu je pro návštěvníky připraveno také parkoviště, kde mohou nechat svá auta. V současné době podnik není v žádné finanční krizi ani není zadlužený.

Slabé stránky

Za nejslabší stránky lze považovat vyšší ceny nabízených pokrmů a samotného ubytování. Ne však pro každého turistu to je negativum. Většině zákazníků spíše nedělá problém za kvalitní služby zaplatit více. Je nutné brát také v potaz, že v restauraci jsou podávána chutná česká jídla z kvalitních surovin. Tyto suroviny nepatří v dnešní době k levným věcem, proto je důležité tuto skutečnost zohlednit. Ubytování v penzionu je tedy celkově dražší než u konkurence, ale celé zařízení je nové a moderně zařízené. Dají se tedy takové ceny očekávat. Zákazník má po celou dobu k dispozici všechny služby, které pro svůj pobyt potřebuje.

Jako další méně pozitivní faktor možno vzít v úvahu velikost podniku. V sezónních dnech, kdy je penzion plně obsazen a je o ubytování velký zájem, by další pokoje byly určitě využity a naplněny. To samé platí i o velikosti restaurace. Prostor zde by mohl být klidně taktéž rozsáhlejší. Dále sem lze zařadit nižší návštěvnost v období podzimních a jarních dní, kdy zájem o turistiku a sporty ve stejných horských polohách klesá. To je bohužel dáno klimatickými podmínkami, které nelze změnit. Penzion se nachází v horské oblasti, proto je zde i horší přístupnost pro návštěvníky, kteří nemají možnost se přepravit svým automobilem. Jedinou možností, jak se v tomto případě dopravit do Deštného v Orlických horách je autobusovou dopravou z několika směrů.

Příležitosti

Příležitost ke zlepšení lze vidět v možnosti větší propagace podniku a služeb s ním spojených, například formou dalších společenských akcí, které budou cíleny na segment zákazníků, u kterých je pravděpodobnost, že daný penzion navštíví, nebo pomocí zvýšené reklamy na internetu, v novinách nebo v regionálním zpravodaji. Penzion by se také mohl ubírat novým směrem a začít nabízet balíčky služeb, které by obsahovaly ubytování spolu zdarma se vstupem do sauny, vířivky, nebo by v ceně byla zahrnuta aroma koupel.

Další možností je začít využívat služeb rezervačních portálů, např. booking.com atd. Portály podobného typu jsou v současné době turisty velmi využívány při hledání ubytování v turisticky zajímavých oblastech. Tento přístup by mohl nalákat více návštěvníků nejen během sezónních dní ale i v období podzimu a jara, kdy je návštěvnost nižší.

Hrozby

Z pohledu hrozeb patří mezi největší rizika stávající konkurence. V oblasti pohostinství a ubytování v Orlických horách není o ubytovací služby nouze. Nachází se zde mnoho penzionů, hotelů, apartmánů a dalších možností ubytování, které jsou turistům nabízeny. Mezi hlavní konkurenty patří např. Alfa Resort, Roubenka Deštné, Hotel Praha, Hotel Alfa, Srub Karolina a Hotel Alba. Dnešní situace na trhu ale neustále pobízí ke vstupu nové konkurence do stejného odvětví, proto je důležité pro podnik, aby na tuto možnost byl připraven a služby byly poskytovány na stále vyšší úrovni.

K dalším rizikům jistě patří i zvyšující se cena surovin a spotřeby energie. Této hrozbě se však nedá vyhnout a je potřeba čelit skutečnosti. Nelze pak pochybovat o tom, že nynější stanovené ceny se mohou změnit. Důležité je také zmínit, že na toto odvětví má velký vliv i počasí. Je jasné, že pokud bude krásně a teplo, nebo silná a mrazivá zima, přiláká to turisty do zdejší destinace spíše, než když počasí nebude odpovídat představám pohodové dovolené. Návštěvnost v této situaci značně klesá.

Jako velkou hrozbu lze považovat i nedostatek zaměstnanců. S tímto faktem se podnik již lehce potýká. Práce za barem a v kuchyni nepatří k nejlehčím povoláním a ne každý vydrží tuto práci dělat. Jak již bylo zmíněno, v nedalekém okolí penzionu se nachází automobilka Škoda Auto Kvasiny, kde neustále přijímají nové zaměstnance. Možní potenciální pracovníci pak odcházejí do zaměstnání právě tam. Avšak tento problém se netýká pouze

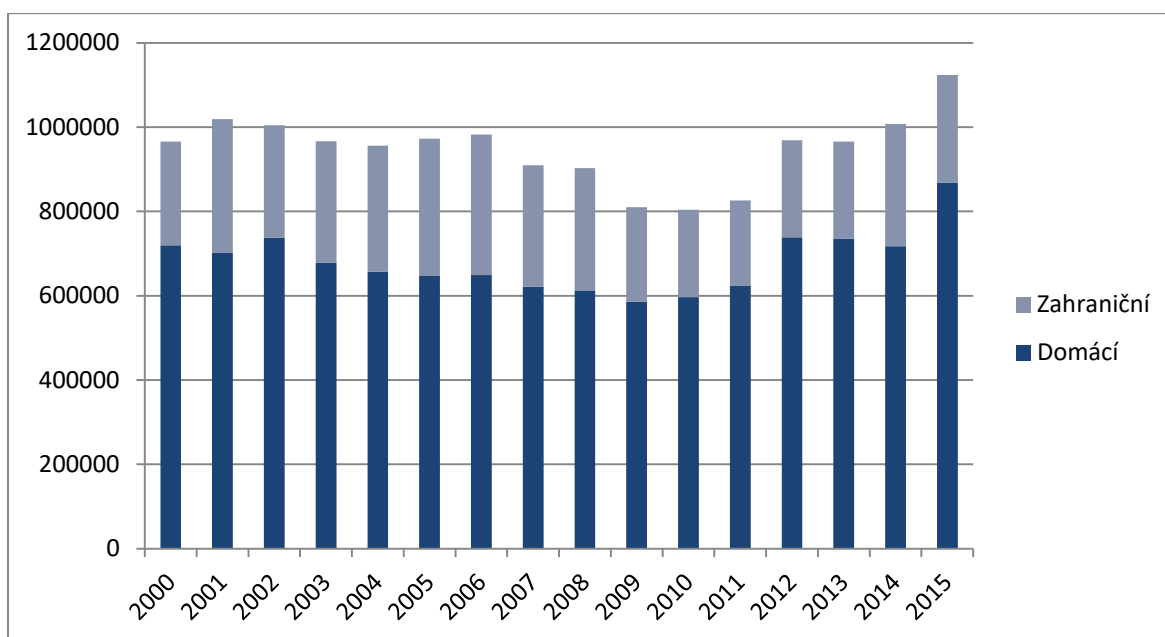
Kozího chlívku, čelí tomu i ostatní ubytovací zařízení a jiné podniky odlišného odvětví nacházející se v blízkosti Kvasin.

3.4 Poptávka po ubytovacích službách v oblasti Orlických hor

Orlické hory jsou menší pohoří, které se nachází v severovýchodních Čechách a jejich nejvyšší vrchol je Velká Deštná. Rozkládají se na území Královéhradeckého a Pardubického kraje. Tato oblast spadá pod chráněnou krajinnou oblast Orlické hory, příroda je zde krásná a čistá. V dnešní uspěchané a nebezpečné době turisté již mnohem častěji hledají podobné klidné destinace pro strávení příjemné dovolené.

Pod Orlické hory spadá mnoho obcí, kde se zdejší obyvatelé věnují hostinské činnosti a nabízejí i ubytování v penzionech, hotelech či v soukromých chatách. Mezi nejvyhledávanější střediska patří Deštné v Orlických horách, Říčky v Orlických horách, Olešnice v Orlických horách, Sedloňov, Čenkovice, Orlické Záhoří, Bartošovice v Orlických horách, Červená Voda, Rokytnice v Orlických horách a další.

Na grafu dále (Obr. 4) lze porovnat počet hostů, kteří navštívili některé z hromadných ubytovacích zařízení v Královéhradeckém kraji od roku 2000 až do roku 2015. Penzion a restaurace Kozí chlívek spadá pod tento region, proto vybraný graf zpracovává data z Královéhradeckého kraje. Aktuálnější data zatím bohužel od Českého statistického úřadu nejsou zpracovány. Avšak je pravděpodobné, že počet turistů, jak domácích, tak zahraničních se i v dalších letech bude zvyšovat.



Obrázek 4: Hosté v HUZ v Královéhradeckém kraji 2000-2015

Zdroj: Český statistický úřad, 2016

V další tabulce (Tab. 9) jsou zadány hodnoty ukazující návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v oblasti samotných Orlických hor a Podorlicka. Údaje jsou z roku 2016. Aktuální data za rok 2017 zatím nejsou známa.

Tabulka 9: Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení oblast Orlických hor a Podorlicka 2016

	Hosté celkem	v tom	
		rezidenti	nerezidenti
Hromadná ubytovací zařízení celkem	128 755	110 264	18 491
Hotel, motel, hotel ****	18 599	11 513	7 086
Hotel, motel, hotel ***	28 090	24 410	3 680
Penzion	22 638	20 793	1 845
Kemp	4 804	4 474	330
Turistická ubytovna	8 871	8 636	235
Ostatní HUZ	23 213	22 258	955

Zdroj: Český statistický úřad, 2018

Z tabulky je jasné zřetelné, že nejvíce turistů využívá služeb penzionů a hotelů převážně s klasifikací tři hvězdy. Ač je oblast Orlických hor a Podorlicka vcelku malá, návštěvnost je pro podniky zde přívětivá.

Údaje o celkové návštěvnosti za rok 2016 v samotné obci Deštné v Orlických horách ukazuje tabulka níže (Tab. 10). Tato obec je malé středisko ale i přesto velmi oblíbené a často turisty volené pro strávení dovolené při návštěvě Orlických hor.

Tabulka 10: Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v obci Deštné v Orlických horách 2016

	Hosté celkem	v tom	
		rezidenti	nerezidenti
Hromadná ubytovací zařízení celkem	43 314	38 478	4 836
Hotel, motel, hotel ***	12 805	11 545	1 260
Hotel, motel, hotel **	11 096	8 738	2 358
Penzion	9 405	8 680	725
Turistická ubytovna	2 348	2 201	147
Ostatní HUZ	4 104	3 971	133

Zdroj: Český statistický úřad, 2018

V obci Deštné v Orlických horách nejvíce hostů ubytují hotely a motely, dále pak penziony, mezi které patří i vybraný podnik penzion a restaurace Kozí chlívěk a další ubytovací zařízení.

3.5 Návštěvnost vybraného podniku a výnosy z ubytování

Získaná data jsou porovnávána od počátku zahájení činnosti podnikání, tedy od července 2011, až do konce roku 2017. V tabulkách je možné vidět a srovnat počet ubytovaných osob, jak domácích turistů, tak i zahraničních a tržby za každý rok působení Kozího chlívku na trhu. Z uvedených údajů je jasné, že poptávka po ubytování ve vybraném podniku se stále zvyšuje. To je pravděpodobně způsobeno vyšší návštěvností

dané oblasti a celkovým zvýšením životní úrovně obyvatel, díky pozitivnímu růstu ekonomiky České republiky.

Tabulka 11: Počet hostů Kozího chlívku 7/2011-2017

Období	Počet hostů	v tom	
		rezidenti	nerezidenti
červenec-prosinec/2011	451	426	25
2012	1 180	1 028	152
2013	1 153	1 012	141
2014	1 211	1 023	188
2015	1 591	1 346	245
2016	1 805	1 595	210
2017	2 102	1 868	234
<u>Celkový součet</u>	<u>9 493</u>	<u>8 298</u>	<u>1 195</u>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Z tabulky (Tab. 11) je možné jasně odvodit, že nejvíce zákazníků penzionu a restaurace Kozí chlívku je z České republiky. Nejvíce cizinců navštívilo penzion v roce 2015, dále se tento počet snižoval, to však neznamená, že podnik navštívilo méně lidí. K zahraničním turistům, kteří využili ubytovacích služeb Kozího chlívku, patří hlavně Poláci, Slováci a Němci. Z uvedených údajů je patrné, že počet hostů se neustále zvyšuje, mírný pokles byl zaznamenán pouze v roce 2013. Celkově bylo v penzionu již ubytováno přes devět tisíc hostů.

Ze získaných informací byla sestavena i další tabulka (Tab. 12), která ukazuje celkový počet ubytovaných hostů a získané tržby od začátku provozování ubytovací činnosti Kozího chlívku. Je jasně zřetelné, že všechny hodnoty se od roku 2015 pouze zvyšují. Jak lze vidět v roce 2012 byla zaznamenána větší tržba než v roce 2013 a 2014, kdy bylo však ubytovaných víc osob. To bylo způsobeno tím, že v roce 2012 nastala velká dlouhá zima a zavítalo do této oblasti díky tomu více turistů. Naopak v roce 2014 zde nebyla moc silná zima a zájem o ubytování v zimních měsících byl značně nižší. Když vezmeme v úvahu i rozdílné ceny dle různých období, je jasné, že v zimě jsou pak tržby za ubytování vyšší, než v ostatních měsících. Důležité je také zmínit, že Kozí chlívku do konce roku

2012 nabízel ubytovací kapacitu pouze 27 lůžek, od roku 2013 již pak bylo lůžek 31, díky předělání čtyřlůžkového personálního pokoje na pokoj pro hosty.

Tabulka 12: Návštěvnost a tržby Kozího chlívku za ubytování 7/2011-2017

Období	Celkový počet hostů	Tržby
červenec-prosinec/2011	451	513 120 Kč
2012	1 180	1 295 135 Kč
2013	1 153	1 175 960 Kč
2014	1 211	1 141 395 Kč
2015	1 591	1 324 570 Kč
2016	1 805	1 680 401 Kč
2017	2 102	2 066 986 Kč
<u>Celkový součet</u>	<u>9 493</u>	<u>9 197 567 Kč</u>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Celkově velikost tržeb udává mnoho faktorů. Je nutné brát v úvahu, že penzion navštěvují i malé děti a ty mají na ubytování slevu. Dále sem mnoho turistů přiváží i své domácí mazlíčky, za které také musí zaplatit jistou sumu peněz. Poplatek za psa se od roku 2018 bude zvyšovat z 200 Kč na 500 Kč. K tomuto rozhodnutí dospěla paní Šárka Hejduková po neustálém znehodnocování nábytku a ostatního vybavení na pokojích, právě zmiňovanými psy.

Jak již bylo v textu zmíněno, zákazníci platí odlišné ceny za ubytování podle délky strávených dní a období, kdy Kozí chlívek navštíví. To pak má také dopad na konečné tržby za ubytování. Návštěvníci zde průměrně stráví tři noci. Je jasné, že kdyby do penzionu přijížděli lidé na jednu až dvě noci, tržby by byly značně vyšší, mnoho z nich zde však tráví týdenní dovolené.

Kozí chlívek nabízí čtyři dvojlůžkové, dva třílůžkové, tři čtyřlůžkové a jeden pětilůžkový pokoj. Není však závazné, že vždy musí být ubytovaný stejný počet osob ve stejné kapacitních pokojích. Pokud se turisté chtějí ubytovat v daném penzionu a k dispozici je například čtyřlůžkový pokoj, o který momentálně není zájem, pak není problém je ubytovat právě v něm. V sezónních dnech se však paní Hejduková snaží, co nejlépe využít

kapacit a plně obsadit penzion. Při pohledu na uvedené tržby za ubytovací služby je tedy důležité brát v úvahu všechny zmiňované faktory, které mají dopad a ovlivňují jejich výšku.

3.5.1 Výnosy z provozu restaurace

Tržby získané z provozu restaurace (Tab. 13) také vykazují téměř neustálý růst. Menší výkyv byl zaznamenán pouze v roce 2014, což může mít za následek nepříjemná zima, která nepřilákala více turistů a zákazníků Kozího chlívku. Z celkového pohledu k nejvíce výnosným měsícům patří převážně zimní měsíce a to hlavně únor a březen, kdy probíhají jarní prázdniny. V létě to jsou pak červenec a srpen, období letních prázdnin.

Na konečnou výši tržeb, které jsou uvedeny v tabulce, mají také vliv různé oslavy pořádané v Kozím chlívku, svatby a soukromé akce, které tyto hodnoty podstatně zvyšují. Do těchto tržeb je také započítán doplňkový prodej suvenýrů, ke kterým patří např. různé reklamní materiály ve formě magnetků, tužek, solí do koupele, kávy a další.

Tabulka 13: Tržby za provoz restaurace 7/2011-2017

Období	Tržby
červenec-prosinec/2011	2 855 707 Kč
2012	6 856 244 Kč
2013	6 816 005 Kč
2014	6 998 356 Kč
2015	7 829 974 Kč
2016	8 358 402 Kč
2017	8 879 363 Kč
<u>Celkový součet</u>	<u>48 594 051 Kč</u>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

3.5.2 Výnosy z wellness služeb a posilovny

Kozí chlívek nabízí za poplatek také wellness služby, ke kterým patří menší sauna určená maximálně pro 4 osoby, vířivka taktéž pro 4 osoby, aroma koupel, masáže a menší posilovna. Těchto služeb mohou využít jak hosté penzionu, tak i ostatní lidé, kteří zde nejsou ubytováni a mají o ně zájem. Cena sauny a vířivky se liší podle počtu lidí.

Roli na výšce ceny u sauny hraje i to, zda jsou zákazníci v penzionu ubytováni či nikoliv. Vstup do posilovny mají hosté penzionu zdarma, ostatní za poplatek. Aroma koupel je pro všechny cenově stejná a příjmy z masáže nespádají pod zmiňované tržby za wellness služby. Ty si účtují samy masérky za odvedenou práci. Získané tržby za celou dobu fungování penzionu do konce roku 2017 můžeme vidět níže (Tab. 14).

Tabulka 14: Tržby za provoz wellness a posilovny 7/2011-2017

Období	Tržby
červenec-prosinec/2011	32 550 Kč
2012	75 400 Kč
2013	82 280 Kč
2014	89 900 Kč
2015	112 750 Kč
2016	126 250 Kč
2017	134 600 Kč
<u>Celkový součet</u>	<u>653 730 Kč</u>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Výnosy jasně vykazují, že o využití wellness služeb zájem neustále roste. Všechny uvedené částky ukazují postupně rostoucí hodnoty. Největší růst byl zaznamenán v roce 2017, je tedy velmi pravděpodobné, že v roce 2018 budou tyto tržby téměř stejné či dokonce vyšší. Největší poptávka o saunu a i celkově o všechny služby wellness je spíše v zimních měsících, v období léta nejsou tyto služby až tak využívány jako v zimě. Výjimkou jsou akorát masáže, o ty je zájem pořád stejný.

3.5.3 Souhrnný přehled a porovnání výnosů

V další tabulce (Tab. 15) lze vidět souhrnný přehled všech výnosů za každý rok provozu podniku. Tabulka vykazuje postupný růst tržeb od roku 2014. V předešlých letech 2011 a 2012 také docházelo k postupnému zvyšování příjmů, jediným menším výkyvem byl rok 2013. Tento úpadek zapříčinila špatná zima, kdy na horách nebylo mnoho sněhu a počasí také neodpovídalo ideálu zimních měsíců. Z toho důvodu turisté rušili dovolené v pohořích České republiky a odjížděli do ciziny, kde byly podmínky na lepší úrovni.

Tabulka 15: Souhrnný přehled tržeb 7/2011-2017

	Ubytování	Restaurace	Wellness	Celkem
7/2011-12/2011	513 120 Kč	2 855 707 Kč	32 550 Kč	<u>3 401 377 Kč</u>
2012	1 295 135 Kč	6 856 244 Kč	75 400 Kč	<u>8 226 779 Kč</u>
2013	1 175 960 Kč	6 816 005 Kč	82 280 Kč	<u>8 074 245 Kč</u>
2014	1 141 395 Kč	6 998 356 Kč	89 900 Kč	<u>8 229 651 Kč</u>
2015	1 324 570 Kč	7 829 974 Kč	112 750 Kč	<u>9 267 294 Kč</u>
2016	1 680 401 Kč	8 358 402 Kč	126 250 Kč	<u>10 165 053 Kč</u>
2017	2 066 986 Kč	8 879 363 Kč	134 600 Kč	<u>11 080 949 Kč</u>
Celkem	<u>9 197 567 Kč</u>	<u>48 594 051 Kč</u>	<u>653 730 Kč</u>	<u>58 445 348 Kč</u>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

3.6 Kalkulace vynaložených nákladů na provoz podniku v roce 2017

V účetní a ekonomické teorii existuje mnoho metod a způsobů provedení kalkulací, obvykle s cílem porovnání předpokládaných nákladů se skutečnými náklady na konkrétní výkon. Tyto hodnoty jsou pak dále porovnávány a slouží ke stanovení ceny za daný výrobek či službu. V této práci se však zkoumá, zda podnik penzion a restaurace Kozí chlívek je rentabilní. Z tohoto důvodu byly zpracovány všechny data získaných tržeb za provoz restaurace, ubytovacích a wellness služeb od začátku provozování všech podnikatelských činností až do konce roku 2017. K získání konečného výsledku, zda podnik skutečně dosahuje ziskovosti, bude provedena kalkulační celkových nákladů, které byly vynaloženy na provoz podniku v letech 2013 až 2017 a ty se porovnají se získanými tržbami za daný rok.

Nyní je důležité si stanovit, čeho se bude tato kalkulační týkat a jak se rozřadí náklady. Není potřeba zde kalkulovat cenu nákladů na určitý výkon, ale je nutné zjistit skutečnou rentabilitu podniku, kdy se porovnají tržby se všemi souvisejícími náklady za zkoumaný rok. Pro potřebnou kalkulaci se tedy zvolí obecný typový kalkulační vzorec, který se přetransformuje na vhodný vzorec, díky tomu se náklady rozřadí do skupin a dojde se tak

k celkové výši nákladů, které budou odečteny od výnosů a získá se tak konečný výsledek před zdaněním. Všeobecný kalkulační vzorec není moc podrobný, ale to není důležité, použije se jako tzv. způsob kontroly zisku.

Všeobecný kalkulační vzorec ukazuje několik položek vzniklých nákladů (Tab. 2, s. 33). Pod každou položkou tohoto vzorce je potřeba si představit náklad, který se do ní řadí. Nyní se stanoví vlastní kalkulační vzorec a určí, kam se zařadí jaký náklad:

- 1) Přímý materiál (Náklady na všechny potřebné suroviny, přípravky atd.)
- 2) Přímé mzdy (Náklady za mzdy zaměstnanců a brigádníků, jsou zde započítány i odvody za sociální a zdravotní pojištění.)
- 3) Výrobní výdaje (Náklady za spotřebu energie, odpisy, opotřebení a opravy.)
- 4) Správní výdaje (Náklady na pojistné a další poplatky.)
- 5) Odbytové výdaje (Náklady na propagaci, prodej reklamních materiálů a webové stránky.)

Lze vidět, že byla vynechána jedna položka ukazující ostatní přímé náklady, z toho důvodu, že zde není potřeba uvádět žádný náklad. Skutečnou výši nákladů vykazují tabulky níže, kde jsou náklady porovnávány se získanými výnosy za roky 2013 až 2017.

Tabulka 16: Porovnání nákladů a výnosů 2013

<u>Náklady na provoz za rok 2013</u>		<u>Výnosy za rok 2013</u>	
Přímý materiál	1 998 006 Kč	Ubytování	1 175 960 Kč
Přímé mzdy	1 104 128 Kč	Restaurace	6 816 005 Kč
Výrobní výdaje	2 115 690 Kč	Wellness	82 280 Kč
Správní výdaje	132 400 Kč		
Odbytové výdaje	56 679 Kč		
<u>CELKEM</u>	5 406 903Kč	<u>CELKEM</u>	8 074 245 Kč
<u>HRUBÝ ZISK</u>	<u>2 667 342Kč</u>		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Každá tabulka zobrazuje jeden zkoumaný rok, nalevo lze porovnat náklady, napravo pak výnosy. V dolní části jsou všechny výdaje a výnosy za daný rok sečteny a jejich rozdíl ukazuje hrubý zisk podniku. V roce 2013 (Tab. 16) lze vidět, že výrobní náklady dosahují vyšší hodnoty, než ty samé v roce 2014 (Tab. 17). To je s největší pravděpodobností zapříčiněno vyšší spotřebou energie v zimním období, protože v roce 2013 byla zima silnější než v roce 2014.

Tabulka 17: Porovnání nákladů a výnosů 2014

<u>Náklady na provoz za rok 2014</u>		<u>Výnosy za rok 2014</u>	
Přímý materiál	2 086 456 Kč	Ubytování	1 141 395 Kč
Přímé mzdy	1 182 990 Kč	Restaurace	6 998 356 Kč
Výrobní výdaje	2 055 350 Kč	Wellness	89 900 Kč
Správní výdaje	135 587 Kč		
Odbytové výdaje	59 477 Kč		
<u>CELKEM</u>	5 519 860 Kč	<u>CELKEM</u>	8 229 651 Kč
<u>HRUBÝ ZISK</u>	<u>2 709 791 Kč</u>		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Náklady v roce 2014 se oproti předchozímu roku zvýšily zcela nepatrně, dosahují velice podobných hodnot.

Tabulka 18: Porovnání nákladů a výnosů 2015

<u>Náklady na provoz za rok 2015</u>		<u>Výnosy za rok 2015</u>	
Přímý materiál	2 342 976 Kč	Ubytování	1 324 570 Kč
Přímé mzdy	1 297 320 Kč	Restaurace	7 829 974 Kč
Výrobní výdaje	2 426 114 Kč	Wellness	112 750 Kč
Správní výdaje	144 796 Kč		
Odbytové výdaje	64 810 Kč		
<u>CELKEM</u>	6 276 016 Kč	<u>CELKEM</u>	9 267 294 Kč
<u>HRUBÝ ZISK</u>	<u>2 991 278 Kč</u>		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

V roce 2015 (Tab. 18) došlo k rapidnímu zvýšení nákladů i výnosů oproti roku 2014. V roce 2015 lze vidět, že výrobní výdaje dosahují téměř stejné částky, jako ty samé výdaje v roce 2016. To je hlavně zapříčiněno obměňováním některých ze spotřebičů a vybavení.

Tabulka 19: Porovnání nákladů a výnosů 2016

<u>Náklady na provoz za rok 2016</u>		<u>Výnosy za rok 2016</u>	
Přímý materiál	2 597 630 Kč	Ubytování	1 680 401 Kč
Přímé mzdy	1 426 453 Kč	Restaurace	8 358 403 Kč
Výrobní výdaje	2 443 250 Kč	Wellness	126 250 Kč
Správní výdaje	178 600 Kč		
Odbytové výdaje	72 632 Kč		
<u>CELKEM</u>	6 718 565 Kč	<u>CELKEM</u>	10 165 053 Kč
<u>HRUBÝ ZISK</u>	<u>3 446 488 Kč</u>		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Taktéž lze pozorovat, že se s každým rokem se zvyšují i náklady na zaměstnance. To lze odůvodnit zvyšujícími se poplatky a s každým rokem i vyšší potřebou nové pracovní síly, jelikož práce, přicházejících návštěvníků a společenských akcí je čím dál více.

Tabulka 20: Porovnání nákladů a výnosů 2017

<u>Náklady na provoz za rok 2017</u>		<u>Výnosy za rok 2017</u>	
Přímý materiál	2 954 483 Kč	Ubytování	2 066 986 Kč
Přímé mzdy	1 595 840 Kč	Restaurace	8 879 363 Kč
Výrobní výdaje	2 532 700 Kč	Wellness	134 600 Kč
Správní výdaje	195 384 Kč		
Odbytové výdaje	95 450 Kč		
<u>CELKEM</u>	7 376 857 Kč	<u>CELKEM</u>	11 080 949 Kč
<u>HRUBÝ ZISK</u>	<u>3 704 092 Kč</u>		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

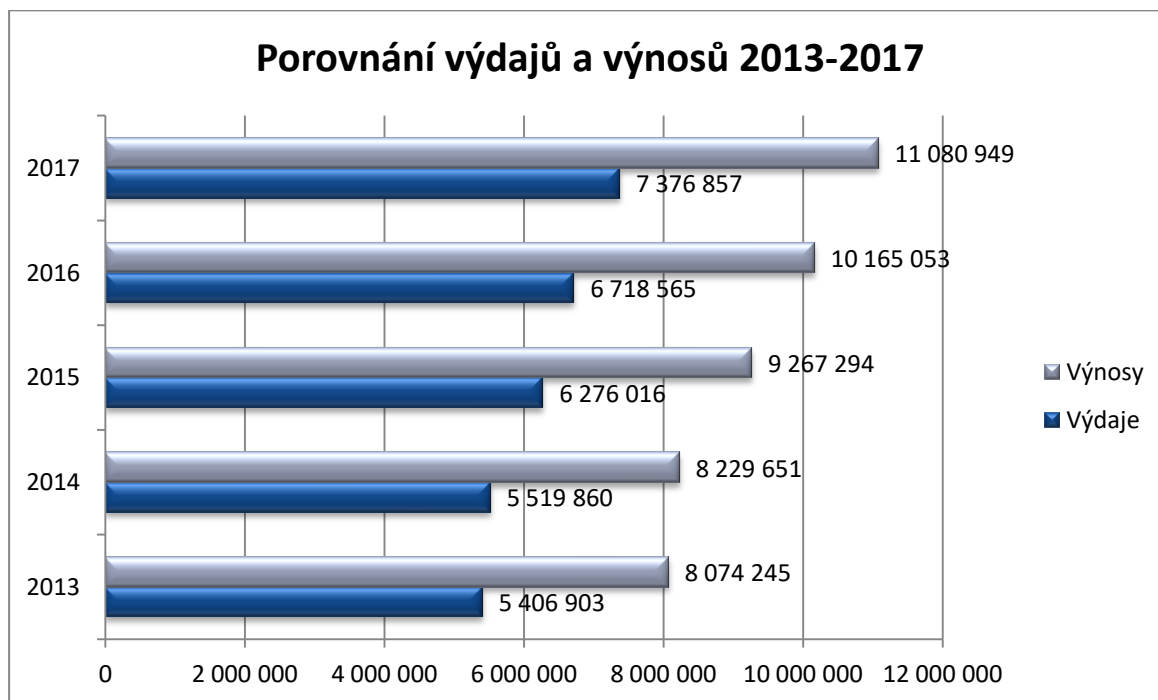
Po odečtení nákladů od výnosů je možné dojít k výsledku, že podnik penzion a restaurace Kozí chlívek dosahuje předpokládané výnosnosti. Porovnáváno bylo posledních 5 let fungování, resp. rok 2013 až 2017. Z grafu (Obr. 5) je možné vidět, že jak výnosy, tak i náklady se v průběhu posledních let zvyšovali. Na finální výši nákladů má vliv neustálé zvyšování cen surovin a energií v průběhu posledních zkoumaných let. Zvyšující se výdaje také převážně ovlivňují rostoucí náklady na mzdy a potřebné suroviny a materiál.

Pokud se porovnají roky 2013 a 2014, je možné říci, že hodnoty dosahují velice obdobných částek. Náklady za rok 2014 se oproti předchozímu roku zvýšily pouze o 2,1 % (112 957 Kč) a výnosy o 1,9 % (155 406 Kč). Jak již v textu bylo zmíněno, v roce 2013 byla na rozdíl od roku 2014 bohatá zima, která navýšila, jak náklady, tak i výnosy v roce 2013.

Při porovnávání let 2014 a 2015 si lze všimnout, že výnosy i výdaje se mezi těmito roky zvýšily nejvíce. Výnosy ukazují růst až o 1 037 643 Kč, resp. o 12,6 % na rozdíl od roku 2014. Náklady se pak zvýšily o částku 756 156 Kč, resp. 13,7 %. To je způsobeno obměňováním některých ze spotřebičů a spotřebováním více surovin, což souvisí s nárůstem návštěvnosti.

Roky 2015 a 2016 mezi sebou již nezaznamenaly takový výkyv jako rok 2014 a 2015. Výdaje se zvětšily o 7,1 % (442 549 Kč) a výnosy o 9,7 % (897 759 Kč). Tento růst je způsoben neustále se zvyšující poptávkou po službách penzionu a restaurace Kozí chlívek.

V roce 2017 se ve srovnání s rokem 2016 se náklady navýšily o 9,8 % (658 292 Kč) a tržby o 9 % (915 896 Kč). Lze dodat, že v roce 2017 byly náklady zvýšeny i díky tvorbě nových webových stránek.



Obrázek 5: Graf porovnání výdajů a výnosů 2013-2017

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Ze získaných výsledků je možné odvodit, že vybranému podniku se daří dobře a své zisky postupně zvyšuje. Je pravděpodobné, že v budoucích letech dojde k dalšímu zvýšení příjmů či se výnosy ustálí, nebo je zde i možnost, že lehce klesnou. Nutno brát v úvahu, že tuto stávající situaci ovlivňuje i ekonomická situace České republiky a úroveň obyvatel. Nejsou však předpoklady, že by k nějakým větším výkyvům mělo dojít, jelikož hospodářství české země vykazuje pozitivní růst.

4 Zhodnocení ekonomické situace podniku

Zkoumaný podnik penzion a restaurace Kozí chlívěk působí na trhu od července 2011. Za tuto dobu ho stihlo navštívit již mnoho zákazníků, kteří využili nabízených služeb. Pokud se podnik bude zkoumat z pohledu PEST analýzy, podmínky k podnikání jsou spíše přívětivé. Penzion se nachází v turisticky hledané lokalitě, kam každoročně přijíždí stále více turistů. Ekonomická situace v České republice vykazuje hospodářský růst, tím pádem obyvatelé mají větší finanční prostředky ke strávení volného času na dovolené a díky tomu se v oblasti cestovního ruchu točí stále více peněz. Co se týče legislativy, nejsou pro tento typ podnikání žádné náročné výhrady. Musí se však vysoce dbát hygienických zásad a dodržovat protikuřácký zákon. Tento zákon však v případě Kozího chlívku není podstatný, protože podnik byl vždy nekuřáckou provozovnou. Technologie nevyžadují pravidelnou obměnu dle aktuálních inovací, musí se však udržovat v čistotě a funkčnosti.

Konkurence v daném odvětví je vysoká, proto se Kozí chlívěk snaží svým zákazníkům poskytovat ty nejlepší a nejkvalitnější služby. Spokojenost každého zákazníka je velice důležitá a hraje roli v šíření informací o podniku. Přímě v Deštném v Orlických horách, ale i v blízkém okolí se nachází mnoho ubytovacích objektů, které nabízejí stejné služby, z toho důvodu si penzion musí udržovat stálé zákazníky a snažit se přilákat nové. Kozí chlívěk nabízí ubytování v krásných tematicky zařízených a plně vybavených pokojích, které jsou udržovány v čistotě. Velkou výhodou je zde také možnost využití wellness služeb, které se nenachází v každém podniku, popř. nejsou veřejnosti přístupné. Kozí chlívěk pravidelně pořádá různé události, které vždy přilákají více zákazníků. Řadí se sem např. každoroční dětský den, konající se na začátku června či velikonoční nebo vánoční program pro děti a další. Tímto oproti ostatním podnikům má jistou konkurenční výhodu. V prostorách podniku se nachází i dětské hřiště, dětský koutek a pro ubytované je tu také dětská herna, lze snadno odvodit, že Kozí chlívěk je zaměřen převážně na rodiny s dětmi. Určitě stojí za zmínku i krásné keramické nádobí, ve kterém jsou podávány pokrmy a teplé nápoje. Mezi návštěvníky je velice oblíbené a mají možnost si ho zde i zakoupit. Celkovým dojmem i designem Kozí chlívěk zapadá ho horské oblasti. Ceny jsou v podniku o něco dražší než o ostatních konkurentů a v Deštném v Orlických horách dokonce nejvyšší, to však ve většině případů turisty neodradí.

Za kritickou stránku ohrožující chod restaurace a penzionu je možné považovat nedostatek spolehlivých zaměstnanců, kteří mají zájem v oblasti pohostinství pracovat. Jak již bylo v textu zmíněno, nedaleko podniku se nachází automobilový závod Škoda Auto Kvasiny, kam míří většina lidí hledající novou práci. Negativní dopad na návštěvnost má značný vliv nepříznivé počasí. Příležitostí jak v období špatného počasí přilákat do této oblasti více turistů a tím ještě více zvýšit rentabilitu podniku a vyplnit období mezi sezónami, kdy o dovolenou v této oblasti není takový zájem, je eventualita vytvoření nových cenově výhodných balíčků služeb. Pod tím si lze představit např. víkendový pobyt s volným využitím relaxačních procedur zdarma, či zaplacení jedné služby a možnost využití další dle výběru zdarma. Dále je možným východiskem i spolupráce s rezervačními portály např. Booking.com a Trivago, které by nabízely ubytovací kapacity Kozího chlívku více zájemcům.

Od začátku svého působení Kozí chlívek vykazuje pozitivní růst výše tržeb, které se s každým rokem zvyšují, výjimkou byl pouze rok 2013, kdy byly celkové výnosy o něco nižší než v roce 2012. Největší příjmy tvoří výnosy z provozování restaurace, dále pak z ubytovacích služeb a posledních příjmem jsou tržby za relaxační služby. Fungování restaurace již podniku přineslo celkem 48 594 051 Kč, ubytovací služby 9 197 567 Kč a wellness služby 653 730 Kč. Tyto částky dohromady tvoří 58 445 348 Kč. Aby bylo možné dojít k výsledku, že vybraný podnik vykazuje rentabilitu, byly porovnány náklady s výnosy v letech 2013 až 2017. Ze získaných výsledků lze stanovit, že hrubý zisk se s každým rokem postupně zvyšuje. V prvním roce kalkulování (2013) činil částku 2 667 342 Kč, naopak v posledním roce (2017) již vykazuje 3 704 092 Kč.

Penzion a restauraci Kozí chlívek je možné považovat za stabilní zařízení s tendencí ekonomického růstu. V případě hospodaření podniku je vysoká pravděpodobnost, že i v dalších letech se výnosnost bude zvyšovat. Objekt nabízí svým zákazníkům kvalitní podmínky pro strávení pohodlné dovolené v příjemném prostředí.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit ekonomickou situaci penzionu a restaurace Kozí chlívek pomocí vybraných metod, zkoumajících vnitřní, vnější a konkurenční prostředí. Dalším krokem bylo zjistit, jestli podnik dosahuje rentability či nikoliv a navrhnout případná opatření či návrhy, jak výnosnost zvýšit.

Při analyzování skutečné situace byla nejdříve využita PEST analýza, díky které se posoudili podmínky pro podnikání v odvětví pohostinství a ubytování. Zkoumání jasně přineslo, že předpoklady pro tento druh podnikání jsou v České republice spíše přívětivé. Musí se dodržovat jisté zákony a hygienické předpisy, které nelze vynechat. Výnosnost v tomto druhu podnikání taktéž ovlivňují i stanovené sazby za daně, s tím však musí každý podnikatel počítat a nastolit takové ceny, aby neprodělával. Obyvatelstvo české země rovněž přibývá a zájem o ubytování v horských oblastech roste, k tomu přispívá i růst ekonomiky země, která má pozitivní vliv na výši finančních zdrojů obyvatel.

Z pohledu konkurence lze brát Kozí chlívek jako silnou konkurující jednotku, která nabízí dostatek kvalitních služeb a příjemné ubytování v moderně zařízených pokojích. U každého pokoje nechybí vlastní sociální zařízení, satelitní televize a možnost připojení k wifi. V restauraci je podáván dostatečný výběr chutných pokrmů převážně z české kuchyně a zákazníci mohou taktéž vybírat z velkého množství nápojů, často i domácí výroby. Kozí chlívek získal také ocenění jako jedno z nejoblíbenějších svatebních míst roku 2015 a 2016, proto se zde čím dál častěji konají různé oslavy a svatby. V Deštném v Orlických horách a v blízkém okolí se však nachází mnoho dalších zařízení, které nabízejí stejné a podobné služby jako Kozí chlívek, proto jeho služby jsou lehce nahraditelné substitučními službami u konkurence. Konkurenční výhodu vybraného podniku lze vidět v pořádání různých událostí, které jsou ve většině případů tematicky přizpůsobené pro rodiny s dětmi.

SWOT analýza poukázala, že Kozí chlívek se řadí ke stabilním podnikům s velkým potenciálem pro další rozvoj. Dobré reference a doporučení ho dělají atraktivním místem pro strávení příjemné dovolené či jedné návštěvy. Velkou nevýhodou, se kterou se penzion potýká, je nízká návštěvnost v období podzimních (popř. jarních) dní. To je však zapříčiněno nepříznivým počasím a počasí nelze ovlivnit. Z toho důvodu by se Kozí chlívek měl zaměřit na nové možnosti, jak v tyto dny přilákat více turistů. Jednou z variant je navrhnutí balíčků služeb, kde bude zahrnuto wellness spolu

s ubytováním, popř. stravováním za výhodnější sníženou cenu. Pro zákazníky by to mohlo být příjemné zpestření pochmurných podzimních dní a těchto služeb by třeba využili. Druhou z možností je navázání spolupráce s rezervačními portály jako je Booking.com či s portálem Trivago. V dnešní době si turisté čím dál častěji hledají ubytování právě přes tyto rezervační internetové stránky, pro podnik by to určitě bylo přínosem.

Díky porovnání získaných tržeb od začátku provozování podnikání je jasné zřetelné, že se výnosy s každým rokem zvyšují. Je pravděpodobné, že tento růst bude pokračovat i v dalších letech. Po provedení kalkulace vynaložených nákladů na provoz podniku v letech 2013 až 2017 a následným srovnáním s tržbami daného roku lze dojít k závěru, že penzion a restaurace Koží chlívěk je rentabilním podnikem s tendencí zvyšování zisku.

Koží chlívěk po vyhodnocení stávající ekonomické situace lze považovat za úspěšný podnik, který si udrží i nadále svou hodnotu.

Seznam použité literatury

BERÁNEK, Jaromír. 2004. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Praha: MAG CONSULTING. ISBN 80-86724-02-6.

BERÁNEK, Jaromír, et al. 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. Praha: MAG CONSULTING. ISBN 978-80-86724-45-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

HARRISON, Jeffrey P. 2010. *Essentials of Strategic Planning in Healthcare* [online]. Washington, DC: AUPHA Press. ISBN 978-1-567933-48-2.

CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic Marketing Management*. 8th ed. Chicago: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: GRADA Publishing. 2., rozšířené vydání. ISBN 978-80-247-4670-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Petr NOVÁK, et al. 2015. *Finanční strategie: Krok za krokem*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-562-6.

KOCMANOVÁ, Alena. 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-932-8.

ORIEŠKA, Ján. 2011. *Služby v cestovnom ruchu*. Banská Bystrica: DALI-BB. ISBN 978-80-89090-93-8.

PATÚŠ, Peter, Marian GÚČIK a Jaroslava MARUŠKOVÁ. 2011. *Manažment prevádzky pohostinského zariadenia*. Banská Bystrica: DALI-BB. ISBN 978-80-89090-84-6.

RITSON, Neil. 2013. *Strategic Management* [online]. 2nd ed. Londýn: bookboon.com. ISBN 978-87-403-0506-7.

SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ, et al. 2015. *Podniková ekonomika*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. 6. přepracované a doplněné vydání. ISBN 978-80-7400-274-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, et al. 2017. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 3., upravené a rozšířené vydání. ISBN 978-80-261-0733-0.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. 2018. *Podniková ekonomika: klíčové oblasti*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0689-9.

TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA, et al. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ, et al. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing. 3. aktualizované a doplněné vydání. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ, et al. 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

ALFA RESORT. 2018. *Hotel*. [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.alfaresort.cz/hotel>

ČNB. 2018. *Kurzy vyhlášené ČNB* [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

ČSÚ. 2016. *Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních Královéhradeckého kraje v letech 2000 až 2015* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/hoste-v-hromadnych-ubytovacich-zarizenich>

ČSÚ. 2018. *Obyvatelstvo* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČSÚ. 2018. *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2017* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2017>

ČSÚ. 2018. *Veřejná databáze: Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-04-03]. Dostupné z:

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRU03-M&z=T&f=TABULKA&katalog=31743&str=v285&c=v3~4__RP2017MP12&u=v285__VUZEMI__100__3085#w=

ČSÚ. 2018. *Veřejná databáze: Návštěvnost HUZ podle kategorie za vybrané území: Deštné v Orlických horách* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRUD003R&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~401_null_&katalog=31743&str=v155&c=v3~8__RP2016&u=v155__VUZEMI__43__576247#w

ČSÚ. 2018. *Veřejná databáze: Návštěvnost HUZ podle kategorie za vybrané území: Orlické hory a Podorlicko* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CRUD003-R&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~401_null_&katalog=31743&str=v146&c=v3~8__RP2016&u=v146__VUZEMI__427__1103#w

ELFREN, SICANGCO CRUZ. BUSINESSWORLD (PHILIPPINES): Framework: Pursuing market leadership. *BusinessWorld* [online]. Manila: The Financial Times Limited, 2000, s. 1. [cit. 2018-04-03]. ISSN 01163930. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/233897799/E96DD46AEA394AC5PQ/4?accountid=17116#>

HARVARD BUSINESS SCHOOL. 2018. *Faculty & research: Michael E. Porter* [online]. Boston: Harvard Business School [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

HOTEL A RESTAURACE ALBA. 2018. *Hotel Alba*. [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.albahotel.cz/index.php/hotel>

HOTEL PRAHA DEŠTNÉ. 2018. [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.hotel-praha-destne.cz/>

SRUB KAROLINA. 2018. [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.srub-karolina.cz/>

ROUBENKA DEŠTNÉ. 2018. *Jak vypadá ubytování v naší roubence?* [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.roubenkadestne.cz/>

Seznam příloh

Příloha A: Penzion a restaurace Kozí chlívěk

Příloha B: Levandulový pokoj

Příloha C: Olivový pokoj

Příloha D: Šípkový pokoj

Příloha E: Medový pokoj

Příloha A: Penzion a restaurace Kozí chlívěk



Příloha B: Levandulový pokoj



Příloha C: Olivový pokoj



Příloha D: Šípkový pokoj



Příloha E: Medový pokoj

