

**MENDELOVA UNIVERZITA**

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

**Konkurenceschopnost podniku  
v podmínkách trvale udržitelného rozvoje**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: Vendula Musilová

Vedoucí práce: Ing. Veronika Svatošová, Ph.D.

Brno 2015

ZDE BUDE VLOŽENO ZADÁNÍ PRÁCE

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna na v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. 5. 2016

---

vlastnoruční podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce Ing. Veronice Svatošové, Ph.D. za pomoc a vedení při mé bakalářské práci. Dále děkuji panu Ing. Bohumilu Ramertovi, CSc. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této práce. V neposlední řadě děkuji panu prokuristovi hotelu Niva Ing. Ivanu Klajmonovi za vstřícnost a poskytnutí potřebných informací.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenceschopnosti vybraného podniku Niva v Luhačovicích. Hlavním cílem práce je analýza a hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku v podmínkách trvale udržitelného rozvoje, analýza konkurence a na konci jsou navržena doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Teoretická část definuje pojmy udržitelný rozvoj, konkurenceschopnost, konkurenční výhody a konkurenceschopnost v podmínkách trvale udržitelného rozvoje. Praktická část charakterizuje možné metody, kterými lze měřit konkurenceschopnost. Následuje popis podniku, analýza konkurence a výzkumná část. Na závěr jsou na základě výsledků navržena doporučení, kterými může podnik zvýšit svoji konkurenceschopnost.

## **Klíčová slova**

Udržitelný rozvoj, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, analýza, analýza konkurence

---

## **Abstract**

This bachelor thesis is focusing on an analysis of a competitiveness of a chosen company Niva in Luhačovice city. The main objective of this work is the analysis and assessment of the competitiveness of the chosen company in terms of sustainable development and competitive analysis. Additionally there are proposed recommendations to enhance business competitiveness at the end of thesis.

The theoretical part is defining the concepts of sustainable development, competitiveness, competitive advantages and competitiveness in terms of sustainable development. The practical part is describing possible methods that can measure competitiveness. They are followed by a description of the company, competitive analysis and research section. There are recommendations suggested on the base of the results as the conclusion of the thesis. These should help to increase competitiveness of chosen company.

## **Keywords**

Sustainable development, competitiveness, competitive advantages, analysis, analysis of competition

## Obsah

Úvod .....	8
1 Udržitelný rozvoj .....	9
1.1 Pilíře trvale udržitelného rozvoje .....	10
1.1.1 Ekonomický pilíř .....	10
1.1.2 Environmentální pilíř .....	10
1.1.3 Sociální pilíř .....	10
1.2 Faktory trvale udržitelného rozvoje .....	11
2 Konkurenceschopnost podniku .....	13
2.1 Konkurenční výhody .....	14
2.1.1 Metody řízení a dosahování konkurenční výhody .....	16
2.2 Metody a techniky pro měření a vyhodnocení konkurenceschopnosti .....	20
2.3 Konkurenceschopnost v podmínkách udržitelného rozvoje .....	23
2.4 Lázeňství .....	25
3 Cíle a metodika práce .....	26
3.1 Hlavní cíl práce .....	26
3.2 Metodika práce .....	26
3.3 Hlavní cíl výzkumu .....	26
3.4 Hlavní výzkumné otázky .....	26
3.5 Zdroje informací .....	27
3.6 Výběr podniku .....	27
4 Výzkumné metody .....	29
4.1 Empirické výzkumné metody .....	29
4.2 Základní výzkumné metody .....	30
Analýza .....	30
5 Výzkumná část .....	32
5.1 Situační analýza .....	32
5.1.1 Lázně Luhačovice .....	32
5.1.2 Zkoumaný podnik .....	33
5.1.3 Popis podniku .....	34
5.1.4 Historie podniku .....	35
5.1.5 Zákazníci – zájmy a potřeby potenciální klientely .....	36
5.1.6 Konkurenční prostředí .....	37
5.1.7 Spolupracující firmy .....	38
5.1.8 Climate / Context .....	39

5.2	SWOT analýza .....	41
5.3	Analýza konkurence .....	45
5.4	Benchmarking .....	49
5.5	SPACE analýza.....	50
5.6	Odpovědi na výzkumné otázky.....	52
6	Přínosy zkoumaného podniku regionálnímu rozvoji.....	57
7	Shrnutí, diskuze .....	59
7.1	Shrnutí.....	59
7.2	Diskuze .....	60
8	Návrhy, doporučení pro posílení konkurenceschopnosti .....	62
9	Závěr.....	65
10	Seznam použité literatury .....	66
11	Seznam obrázků a tabulek .....	70
	Seznam příloh.....	71
	Přílohy .....	72

## Úvod

V dnešní době se s pojmem konkurence setkáváme téměř všude a stále častěji. Každý chce být ve svém oboru nejlepší a dosahovat lepších výsledků než ostatní. Na dnešním trhu nabídka převyšuje poptávku a konkurujících podniků stále přibývá.

Pokud chce podnik ve svém oboru dosahovat vysokého postavení, je potřeba, aby kvalitně uspokojil potřeby svých zákazníků a tím si získal jejich přízeň. Spokojený zákazník je jedním z hlavních cílů každého podniku. Když si podnik svými službami získá zákazníka, je téměř jisté, že se k němu bude zákazník vracet a nebude mít potřebu vyhledávat služby u konkurence. Proto je důležité, aby se podnik stále snažil zvyšovat kvalitu a úroveň nabízených služeb a sledoval konkurenci, která by mohla pomocí různých vylepšení podnik ohrožit.

Autorka si vybrala téma Konkurenceschopnost podniku v podmínkách udržitelného rozvoje hned z několika důvodů. Jedním z nich je lokalita, ve které se vybraný podnik nachází. Celá práce se bude týkat podniku, který je situován v lázních Luhačovice, konkrétně ve velmi blízkých Pozlovicích. Lázně Luhačovice patří mezi největší lázně Moravy a Slezska. Samotné město Luhačovice a celé jeho okolí je velmi malebné a je obklopeno krásnou přírodou. Dalším důvodem výběru toho tématu bylo, že autorka se zajímá o cestovní ruch, baví ji obor hotelnictví a jednou by ráda pracovala například na manažerské pozici v hotelu.

Cílem práce je analyzovat konkurenceschopnost vybraného podniku, zhodnotit její současný stav za pomoci vybraných výzkumných metod a porovnat konkurenci s ostatními podniky v oblasti.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a druhá praktická. V teoretické části budou popsány hlavní pojmy, jako je udržitelný rozvoj, konkurenceschopnost, konkurenční výhody, metody řízení konkurence a v neposlední řadě konkurenceschopnost v podmínkách udržitelného rozvoje. Praktická část zahrnuje cíle a metodiku práce, hlavní výzkumné otázky a hlavně výzkumnou část. Na závěr nabízí návrhy a doporučení, kterými je možno zvýšit konkurenceschopnost podniku.



# Teoretická část

## 1 Udržitelný rozvoj

Obsah pojmu „udržitelný rozvoj“ vymezuje, v základním rozsahu, Zákon o životním prostředí č. 17/1992 Sb. z 5. 12. 1991. Ten ho definuje jako takový rozvoj, který současným i budoucím generacím zachová možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů. Naplňování zákona je předmětem dokumentu „Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky (zkráceně SRUR ČR). Aktualizace tohoto, v současnosti platného, Strategického rámce, je plánována do konce roku 2015. Strategický rámec určuje pět prioritních os udržitelného rozvoje ČR, ty jsou definovány, vzhledem k charakteru dokumentu, pouze v obecné rovině: Společnost, člověk, zdraví / Ekonomika a inovace / Rozvoj území / Krajina, ekosystémy a biodiverzita / Stabilní a bezpečná společnost.

Mezinárodní svaz ochrany přírody a přírodních zdrojů, který je vrcholnou autoritou v tomto oboru, definuje fenomén udržitelnosti, z pohledu své funkce ochrany: „Ochrana je takový způsob managementu (což je inspekce, výzkum, záchrana, využívání) ovzduší, vody, půdy, minerálních zdrojů a živých systémů, včetně člověka, aby byla dosažena nejvyšší udržitelná kvalita života.“ (Valné shromáždění IUCN 1973). Komise OSN uvádí v roce 1983 trvale udržitelný rozvoj jako takový způsob rozvoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby. Syntézou uvedených definic, můžeme dospět k širšímu pojetí pojmu, který jej vymezuje jako komplexní rozvoj strategií, které umožňují pomocí ekonomických nástrojů a technologií uspokojovat sociální potřeby lidí, materiální i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů (Rynda, 1995).

Z uvedeného vymezení pojmu „udržitelný rozvoj“ vyplývá, že jeho naplňování představuje problémy čtyř „pilířů“ a to: ekonomického, environmentálního, sociálního a lidského. Udržitelný rozvoj neznamena neúměrné zvyšování hodnot jednotlivých pilířů. V zásadě se takovýto růst vždy podepíše na zhoršeném výkonu ostatních pilířů. Jde tedy především o vytvoření rovnováhy mezi všemi základními oblastmi udržitelného rozvoje. Pouze takováto rovnováha všech pilířů může vyústit ve stabilní růst úrovně celého hospodářství. Cílem je tedy vytvořit rovnováhu na úrovni pilířů, ale také rovnováhu na časové úrovni – mezi současností a budoucností. V koncepci udržitelného rozvoje je časová úroveň neméně

důležitá, poněvadž nejenom zjišťujeme rovnovážný stav v současnosti, ale hledáme východisko pro udržitelnost této rovnováhy v budoucnu (Pikhart, 2008). V souladu se zadáním práce však musíme vymezit úlohu podniku a pokusit se nalézt způsoby, kterými bude možné hodnotit jeho udržitelný rozvoj.

## **1.1 Pilíře trvale udržitelného rozvoje**

Z definice udržitelného rozvoje se odvozují tři pilíře udržitelnosti, jsou to ekonomický, environmentální a sociální pilíř. Prvky by měly být ve vzájemné rovnováze. V praxi se často tyto tři pilíře dostávají do rozporu (Mežřícký, 2005). Pilíře se vzájemně doplňují a na koncept udržitelnosti se tedy musí neustále nahlížet v širokém kontextu. Aby mohl být hospodářský růst zajištěn dlouhodobě, nesmí národohospodáři opomenout žádný z hlavních rozměrů. Níže budou v obecné rovině popsány tři hlavní pilíře.

### **1.1.1 Ekonomický pilíř**

Ekonomický pilíř hledá cesty, jak dosahovat stálého růstu bohatství společnosti, aniž by se poškozovalo životní prostředí, či narušovala rovnováha ekonomiky. Klíčem k tomuto cíli je zvyšování produktivity lidské práce, použití ekologicky šetrných výrobních zařízení a technologický pokrok.

### **1.1.2 Environmentální pilíř**

Environmentální rozměr poukazuje na to, že veškerá ekonomická aktivita lidské společnosti, a s ní spojený technologický rozvoj, se děje na pozadí přírodních podmínek. Lidé jsou součástí zemské biosféry a stejně jako ostatní živočichové, jsou na přírodních zdrojích plně závislí. Má-li být po environmentální stránce zajištěna udržitelnost rozvoje, je zapotřebí chránit, nenaduživat a nepřetěžovat životní prostředí.

### **1.1.3 Sociální pilíř**

Sociální rozměr se týká jednak lidí jako jednotlivců a zároveň jako společnosti. Lidský rozvoj znamená odstranění chudoby, zlepšování zdraví, delší průměrný věk, méně nemocí, ale také vzdělanost, slušné životní podmínky, bezpečnost. Společenský rozvoj se týká především institucí demokracie, zabezpečení lidských práva a svobod a spravedlivého společenského uspořádání (Moldan, 2001).

## 1.2 Faktory trvale udržitelného rozvoje

Faktory udržitelného rozvoje podniku musí splňovat základní požadavek, kterým je přijetí principu zodpovědného chování jako klíčového prvku podnikání. Jinak vyjádřeno, je to souhrn procedur a politik, které zajišťují etické podnikání (Whyle, 2013). Míru, kterou podnik tyto základní principy plní, však nelze jednoznačně definovat, protože každý podnik působí v jiném prostředí a tak také požadavky na naplňování udržitelného rozvoje jsou u každého podniku jiné.

Lze však určit faktory, které udržitelný rozvoj podniku mohou zajistit. Podle nich také rozeznáváme udržitelný rozvoj podniku ekonomický, environmentální a sociální. Avšak měřítko pro plnění těchto faktorů udržitelného rozvoje nejde, jak již bylo uvedeno, přesně vyjádřit. Posouzení skutečnosti, zda podnik splňuje podmínky udržitelného rozvoje, může vycházet ze základního požadavku, kterým je jeho zodpovědné chování.

Prvním krokem takového chování je vypracování zprávy o udržitelném rozvoji organizace. Taková zpráva je dobrovolnou iniciativou, její zpracování není uloženo legislativou a organizaci nehrozí žádné sankce, pokud ji nevypracuje. Je veřejně přístupná, její zveřejnění dokumentuje, jakých výsledků podnik dosáhl při uplatňování trvale udržitelného rozvoje a jakými způsoby a cestami usiluje o etické chování v systému tržního hospodářství. Můžeme konstatovat, že dobrovolnost rozhodnutí zpracovat zprávu o udržitelném rozvoji podniku, a také ochota uhradit s tím související náklady, je prvním znakem, který tuto zprávu charakterizuje.

Ale proč podnik zpracovává zprávu, když stejně musí zachovávat legislativou stanovené podmínky ve všech oblastech, kterých se zpráva o udržitelném rozvoji týká? Musí, například, dodržovat podmínky ekonomické, zejména placení daní a odvodů, podmínky environmentální, ke kterým náleží zejména nezávadné hospodaření s odpady (špatné hospodaření vede až k ekologickým haváriím) i podmínky sociální, zahrnuté zejména v Zákoníku práce, v kolektivní smlouvě atd. Za porušení těchto legislativních norem jsou stanoveny sankce, plnění jsou kontrolována orgány státní správy i místní samosprávy. Zpráva o udržitelném rozvoji však obsahuje mnohem více informací v uvedených oblastech.

Podrobnější rozpracování problematiky udržitelného rozvoje v podniku lze tedy označit jako druhý, charakteristický znak zprávy. Podnik má ale ještě možnost zvolit typ zprávy, a to podle aktuálnosti té které problematiky a potřeby jejího zpracování. S rostoucím

rozsahem zpracovávaných oblastí lze volit mezi zprávou environmentální, zahrnující péči podniku o životní prostředí, zprávu o zdraví, bezpečnosti a životním prostředí, zprávu o udržitelném rozvoji, nebo nejnáročnější zprávu, o odpovědném podnikání. Svobodnou volbu té které z uvedených typů zpráv lze označit za její třetí, charakteristický znak.

Souhrnně je zpráva o udržitelném rozvoji dokument, který by měl mít požadovaný obsah, avšak při vypracování je zpracovateli nebo zadavateli ponechána volnost ve volbě výběru podkladů, podrobnosti zpracování a dosažené přesvědčivosti takové zprávy. To je jednak výhodou, která umožňuje vypracování zprávy tak, aby co nejlépe odpovídala situaci podniku, avšak také nevýhodou, protože lehce svádí k formálnosti a neúplnosti faktů, ze kterých musí vycházet. Ať však podnik zvolí kterýkoliv z uvedených typů zpráv, environmentální zpráva je obsažena vždy, je základem všech uvedených typů těchto dokumentů. Nejdůležitějším krokem při přípravě zprávy je proto rozhodnutí o tom, jaký typ zprávy bude zvolen a jak bude zpracována. Vhodnou fází takové přípravy je provedení případové studie, která, pokud je dobře provedena, poskytne potřebné podklady pro následná rozhodnutí. Zprávu o udržitelném rozvoji (Sustainable Development Report – SD Report) zpracovávají v současnosti v ČR, vzhledem k její náročnosti, většinou velké organizace. U malých a středních podniků je zpracování zpráv o trvale udržitelném rozvoji zpravidla opomíjeno a doba, kdy i tyto organizace zjistí její užitečnost, zřejmě teprve přijde.

## 2 Konkurenceschopnost podniku

Slovo „konkurenceschopnost“ je značně frekventovaný pojem, který používají sdělovací prostředky již několik desítek let. S vysokou frekvencí užívání souvisí také velká rozmanitost ve výkladu obsahu. Jedním z úskalí je, například, vztah pojmu k úrovni, na které je sledován. Je zajisté rozdíl mezi konkurenceschopností podniku, regionu, národní ekonomiky, nebo dokonce nadnárodních celků (Evropská Unie).

Pro účely této práce bude vhodné sledovat, v souladu s jejím zadáním, konkurenceschopnost podniku. Mezi zjednodušené definice pojmu náleží konstatování, že konkurenceschopnost je schopnost firmy úspěšně soutěžit na trzích. Firma je konkurenceschopná, pokud dokáže obsluhovat trh. Pokud nikoliv, jde ven z byznysu. Kadeřábková (2003) uvádí ve své knize další definici, kde je uvedeno: „Konkurenceschopnost je souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy“. Ing. Veronika Zemanová (2005) uvádí konkurenceschopnost jako „Schopnost prosadit se na trhu v sílící mezinárodní konkurenci, dosahovat dobré postavení na trhu a na této úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu, alespoň na krátkou až střední dobu.“ K tomu uvádí Jirásek (2001): „Málokdo si však dosud uvědomuje, že řízení zaměřené na konkurenčnost se k tomu muselo vybavit novým poznáním, a také že podnikatel, správní rada, vrcholové vedení zaměřené na konkurenčnost jsou už jiní lidé, než ti, kdo se podle setrvačného zvyku zaměřují na prostý růst.“

Úsilí každého podniku je směřováno na trh, s primárním záměrem prodat své zboží nebo služby za cenu, která přináší výnos, avšak žádný podnik není vázán pouze na trh své vlastní produkce. Podnik musí na trhu obstarat také výrobky a služby od jiných dodavatelů, jinak nemůže realizovat produkci vlastní. Tím se stává současně jak dodavatelem, tak i odběratelem. Protože tržní vazby nejsou jednosměrné, a obchody se realizují na základě dohody odběratele s dodavatelem, můžeme hovořit o konkurenceschopnosti podniku při výběru dodavatelů. Tato dovednost je pro podnik významná, protože konkurenceschopný podnik si dokáže na trhu obstarat výrobky a služby v optimálním poměru produkt/cena. Obdobně můžeme vysledovat, jako složku konkurenceschopnosti, také obstarávání pracovníků. V tomto ohledu dochází k výběru optimálního výběru na trhu práce. Na kapitálovém trhu si podnik obstarává investiční prostředky k dalšímu rozvoji výroby, v tomto případě vyhledává optimální nabídku od investorů, rovněž tak ale na finančním trhu optimalizuje mezi nabídkami věřitelů (Blažek, 2008).

Specifické postavení mezi tržními vztahy se sociálně ekonomickým prostředím mají, vzhledem k podniku, stát, regionální a místní orgány veřejné správy. Při povrchním posouzení není zřejmé, do jakých vztahů, které by byly obdobné vztahům výše citovaným, podnik s uvedenými institucemi vstupuje. Jedná se však o poměrně širokou a pro podniky významnou škálu aktivit. Především mohou tyto instituce vstupovat do tržních vztahů s podniky ve funkci odběratelů, stačí připomenout lukrativnost státních zakázek. Specifičnost v těchto případech spočívá v nutnosti postupovat podle zákona o veřejných zakázkách, kdy se podnik může o zakázku ucházet, až na výjimky, pouze formou účasti ve výběrovém řízení. Avšak instituce státní správy i místních samospráv mohou být pro podnik také dodavatelem. Tak je tomu v případech, kdy vystupují ve vztahu k podniku v roli poskytovatele nějaké formy podpory. Vzhledem k nabídce strukturálních fondů EU a dalších podpůrných aktivit, směřovaných do podnikatelské sféry, jsou možnosti podniků při podávání žádostí o podporu široké a mohou významně přispět ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Také v těchto případech můžeme hovořit o nějaké formě trhu dotací a podpor, protože žadatelé, představující stranu poptávky, reagují na vyhlášené výzvy, představující stranu nabídky.

Významnou a pro ovlivnění konkurenceschopnosti podniku důležitou složkou činnosti orgánů státní správy i místních samospráv jsou jejich legislativní funkce a související vytváření podmínek pro rozvoj podnikatelských aktivit. Návazně na uvedené vazby, uvádějí autoři Blažek, Doleželová, Šiška, (2005) pojem „stakeholders.“ Tyto „opory“ konkurenceschopnosti jsou potom, v přehledu vztahů, následující: odběratelé a dodavatelé – trh výrobků a služeb / zaměstnanci – trh práce / vlastníci (investoři) – trh kapitálový / věřitelé – trh finanční / stát, regionální a municipální orgány veřejné správy – trh výrobků a služeb, trh dotací, legislativní podmínky. Podniky vstupují do uvedených vazeb v časové ose. Na trhu výrobků a služeb musí být aktivní trvale, ale na ostatních uvedených druzích trhu poptávají pouze v případech aktuální potřeby pracovních sil nebo kapitálu. Také dotace a podpory jsou pro podniky aktuální pouze v těch obdobích, kdy jsou poskytovatelem podpory vyhlášeny výzvy k podávání žádostí a pokud je náplň vyhlášené výzvy pro podnik zajímavá.

## **2.1 Konkurenční výhody**

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda je hodnota, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky.

(Porter, 1995). K tomu však namítá Jirásek (2001), že tento pohled ztotožňuje konkurenční výhodu s přidanou hodnotou pro zákazníka. Přidaná hodnota je pro zákazníka nesporně významná, avšak konkurenční výhodou se stane jedině tehdy, pokud je vyšší než přidaná hodnota konkurenčních podniků. Konkurenční výhoda je sice podnikem vytvářena, ale její hodnotu určuje trh. Ten se vyvíjí podle potřeb a přání odběratelů, které jsou časově proměnlivé. Tak i konkurenční výhoda se může v průběhu času stát nevýhodou a musí být zavčas nahrazena výhodou jinou, aby nebylo ohroženo tržní postavení podniku.

Základní typy konkurenčních výhod jsou dva: vůdčí postavení v nízkých nákladech nebo odlišnost – diferenciaci. Vůdčí postavení při nízkých nákladech lze realizovat buď kontrolou složek nákladů, nebo změnou složek hodnotového řetězce. „Neplatí však vždy a všude, že nejnižší cena vede k úspěchu v prosazení na trhu. Lidé jsou ochotni zaplatit za odlišnost, která jim přináší užitek – za značku, image, design, spolehlivost apod.“ Prošek (2007). Další nebezpečí přednostní orientace na nejnižší náklady představuje omezení služeb, poskytovaných zákazníkům, omezování výdajů na reklamu, na výzkum a vývoj. Těmto rizikům čelí druhý typ konkurenční strategie, odlišnost, čili diferenciaci. Podnik se snaží, aby byl jedinečný v nabídce výrobků nebo služeb takového charakteru, který je pro zákazníka důležitý. Uvedené konkurenční strategie však v současné době nemají podle J. A. Jirásky dostatečnou vypovídací schopnost. V současné době již není možné zajistit konkurenční výhodu při existenci jiných dílčích slabín. V současných tržních podmínkách je třeba vytvářet konkurenční výhodu a strategii jako soubor mimořádných a jedinečných kvalit, které představují zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu (Lošťáková, 2005). Proto citovaná autorka uvádí, že v úvahu připadají dvě základní koncepce nové konkurenční strategie. Strategie absolutního unikátu, která zvyšuje celkovou hodnotu u zákazníků za přiměřenou spotřebitelskou cenu a to prostřednictvím adekvátních opatření v distribučním řetězci výrobce a strategie unikátní kustomizace, založené na stávajícím principu uspokojování potřeb zákazníků, avšak prostřednictvím unikátního a dokonalého přizpůsobení výrobků a služeb specifickým požadavkům a přáním zákazníků, rovněž za přiměřenou spotřebitelskou cenu a prostřednictvím adekvátních opatření u zákazníků a v distribučním řetězci u výrobce (Lošťáková, 2005).

Za nejvýznamnější zdroj dlouhodobého růstu jsou však považovány konkurenční výhody, založené na inovacích. Inovace je plně kvalitativní typ konkurenční výhody (Beneš, 2006). Při rozboru konkurenčních výhod podniku nejde opominout ještě jednu okolnost, která může uplatnění konkurenčních výhod na trhu ovlivnit. Je obecně známo, že trhy jsou

negativně ovlivňovány korupcí, klientelizmem, nedovolenými cenovými dohodami silných hráčů na trhu a dalšími, nelegálními, v podstatě kriminálními praktikami.

Tyto negativní jevy, které, jak se ukazuje, zasahují nejen hospodářské, ale i politické struktury, ovlivňují rovněž konkurenceschopnost podniků, protože narušují nepředvídatelným způsobem funkci trhu. Korupční jednání může, na příklad, vyřadit nabídku s vyšší konkurenční výhodou a přijata je nabídka méně kvalitní. Při takové deformaci tržních podmínek jsou podniky s konkurenčními výhodami vystaveny riziku zmaření svých nabídek, což ale v konečném důsledku znamená oslabení jejich konkurenceschopnosti.

### **2.1.1 Metody řízení a dosahování konkurenční výhody**

Řízení konkurenceschopnosti je součástí podnikového řízení. Podnikové řízení je komplexní kategorie, zahrnující plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu jednotlivých podnikových činností tak, aby bylo dosahováno konkrétních cílů. Základním prvkem konkurenceschopnosti podniku jsou jeho konkurenční výhody. Jirásek (2001) uvádí: „Být konkurenční v podstatě znamená mít dostatečné konkurenční výhody.“ Předmětem řízení konkurenceschopnosti podniku jsou v první řadě ty prvky podnikové organizace, které jsou zdrojem konkurenčních výhod. Jirásek (2001) uvádí, co všechno může být konkurenční výhodou podniku. Ve zkráceném výčtu je to výrobek, jeho konstrukce, design, užítelnost, jakost, cena, služby, které jej provázejí. Způsob výroby, technické vybavení, užívané technologie, trvale dosahovaná stejnorodost, jakost, produktivita, výrobní náklady, ekologická ohleduplnost výrobku a výroby, logistika, schopné vedení podniku, vynalézaví lidé, podniková značka atd. Tento výčet se však týká zdrojů konkurenčních výhod výrobního podniku.

Obdobně můžeme vyjmenovat výčet možných konkurenčních výhod podniku, který poskytuje služby. Z uvedeného potom vyplývá, že zdrojem konkurenčních výhod mohou být v podstatě všechny podnikové činnosti. Proto řízení konkurenceschopnosti podniku zahrnuje všechny části podnikového řízení. Je však nutné zmínit jeden základní prvek řízení konkurenceschopnosti, kterým je strategické plánování. Cílevědomé vytváření konkurenčních výhod je totiž dlouhodobý proces, jehož základem je strategické plánování. Nutnost strategického plánování při řízení konkurenceschopnosti podniku uvádí například Beneš (2006). Tvrdí, že dlouhodobě konkurenceschopná firma je především dlouho existující firma. Nejvíce konkurenceschopnými jsou potom především firmy, které působí



na trhu relativně dlouho. Dlouhodobé působení na trhu však vyžaduje také dlouhodobé, tedy strategické plánování, které, ve vztahu k dlouhodobému zajištění konkurenceschopnosti firmy, zahrnuje především plánování inovací. V souhrnu lze řízení konkurenceschopnosti charakterizovat takto:

- je součástí řídicích procesů firmy,
- zahrnuje (týká se, ovlivňuje) všechny složky řídicích procesů,
- je iniciováno a kontrolováno managementem firmy,
- je dlouhodobé, strategicky zaměřené,
- je založeno především na inovacích (komercializaci nápadů).

Dosažení cíle konkurenční strategie podniku znamená nalezení takového postavení, kdy podnik může nejefektivněji čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch (Heralecký, 2008). Řízení podniku, usilujícího o dosahování konkurenčních výhod, musí být proto zaměřeno na zdroje konkurenceschopnosti.

Těmi jsou dvě skupiny faktorů, z nichž jedna skupina, interní faktory, je managementem firmy ovlivnitelná, zatímco druhá skupina, faktory externí, ovlivnitelná není a určuje vnější, mimopodnikové podmínky, ve kterých podnik realizuje svou činnost. K vnitřním, interním faktorům, které mohou být zdrojem konkurenceschopnosti podniku, náleží zejména: inovační aktivita, přizpůsobení se požadavkům zákazníka (flexibilita), kvalita produkce, náklady (na pracovní sílu, ostatní náklady), kvalifikace pracovníků, péče o zákazníky, přístup ke zdrojům financování, jméno (značka) firmy. K externím faktorům, které nejsou podnikem ovlivnitelné, ale ovlivňují jeho konkurenční výhody, náleží: konkurenční boj, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, korupce prostředí, zájem vstupovat do pracovního poměru, podpora státních orgánů a orgánů místní veřejné správy (Karpissová, 2008).

Inovační aktivita je zdrojem inovací a ty jsou nejvýznamnějšími konkurenčními výhodami. Inovace může management podniku získat několikerým způsobem. Buď je vytváří přímo v podniku, organizačně vybaveném výzkumným a vývojovým oddělením, může je vytvářet ve spolupráci s odbornými institucemi (vysoké školy, výzkumné ústavy), při čemž využívá vhodné formy spolupráce, nebo je může nakoupit na trhu inovací (burzy, veletrhy, nabídkové akce) jako hotové produkty. Obecně lze říci, že nejlépe provedenými inovacemi jsou ty, které jsou vytvořeny v rámci podniku, protože jejich řízení je od samého počátku až po dokončení pod přímou kontrolou managementu, který, pokud umí dobře řídit

výzkumné a vývojové práce, dosáhne konečného efektu v nejkratším možném čase a při vynaložení optimálních nákladů (Nečadová, Soukup, Breňová, 2008). U kooperačních forem vytváření inovací nebo při jejich nákupu musí management podniku velmi pozorně sledovat průběh prací, které nemá pod přímou kontrolou, protože částečně probíhají v jiných institucích. Zvýšené je rovněž nebezpečí korupčního jednání pracovníků, vedoucího k nežádoucímu úniku informací.

Flexibilita – přizpůsobení se požadavkům zákazníků vyžaduje od managementu podniku jednak dobrou znalost oblasti působení zákazníků, jednak trvalý styk na bázi dobrých vztahů. Flexibilita rovněž předpokládá, že management dokáže do jisté míry předvídat budoucí vývoj v hlavních obchodních komoditách svých odběratelů a je schopen reagovat včasným přizpůsobením nabídky očekávaným změnám v požadavcích svých odběratelů (Kislingerová, 2008).

Kvalita produkce je v současné době samozřejmým předpokladem pro nabídku produkce na trhu. Úloha managementu však nespočívá pouze v zajišťování kvality, důležitá je rovněž cena, za kterou je produkce podniku nabízena.

Náklady jsou při řízení konkurenceschopnosti velmi náročným segmentem činnosti podnikového managementu, protože jsou ovlivňovány mnoha různorodými faktory, které navíc často podléhají těžko předvídatelným změnám. Management podniku musí vyvažovat nákladové položky (na pracovní sílu a na ostatní náklady) tak, aby udržel na jedné straně konkurenceschopnou produkci a na straně druhé aby nakupoval kvalitní vstupní komodity v nejlepší relaci užitek/cena.

Kvalifikace pracovníků je faktor, který výrazně ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. Je však třeba rozlišovat, do jaké míry ta která pozice konkurenceschopnost ovlivňuje. Management podniku potom rozhoduje o diferenciaci vzdělávání pracovníků úměrně jejich vlivu na dosahování konkurenceschopnosti podniku, od nejjednodušších forem zaškolování na nové technologie až po programy zvyšování kvalifikace, odbornosti a kompetencí. S programy zvyšování kvalifikace souvisí programy péče o zákazníky. Pouze kvalifikovaní pracovníci podniku, vyškolení v marketingových dovednostech a v přiměřené míře také v odbornostech odběratelské sféry podniku jsou schopni pečovat o zákaznickou klientelu tak, aby si podnik v této sféře udržel konkurenceschopné postavení.

Přístup ke zdrojům financování je pro řízení a dosahování konkurenčních výhod základním a nezbytným předpokladem. Management podniku vytváří a řídí zdroje financování pro vytváření konkurenceschopnosti v rámci celopodnikového řízení finančních toků. K tomu může využívat nejrůznějších finančních zdrojů, na příklad vytvářením podnikových fondů rozvoje inovací, úvěrů, podpor z vyhlášených programů na podporu inovací.

Jméno (značka) firmy je jednou z forem propagace konkurenceschopné firmy na trhu. Zejména firmy, které mohou představit firemní jméno a značku s dlouhodobou existencí (v ČR na příklad tradiční pivovary, vinné sklepy, strojírenské a elektrotechnické firmy, výrobci v automobilovém průmyslu) získávají na trzích respekt zákazníků, protože firma, která na trhu působí dlouhodobě je s největší pravděpodobností rovněž na dobré konkurenceschopné úrovni a poskytuje potenciálním zákazníkům záruky kvalitních dodávek za přiměřené ceny. O významu jména a značky firmy svědčí rovněž skutečnost, že při prodeji firmy jinému vlastníkovi je výrazným podílem koncové ceny právě cena za název a značku.

Ve skupině externích faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy, je na prvním místě konkurenční boj. Jeho sílu nemůže podnikový management ovlivňovat, je dána trhem. Management podniku musí volit vhodnou strategii v rámci výše uvedených interních faktorů tak, aby dokázal v konkurenčním boji obstát. Krajiní formou může být i odchod firmy z trhu v dané lokalitě a její přechod do lokality jiné, kde jsou lepší předpoklady k získání silného konkurenceschopného postavení.

Vyjednávací síla odběratelů a vyjednávací síla dodavatelů jsou součástí konkurenčního boje, avšak takovou, která podnik ovlivňuje bezprostředně. Odběratelé mají zřejmě větší vyjednávací sílu tam, kde je silnější konkurenční boj, protože mají více možností, kde získat potřebnou produkci v konkurenčně podobných úrovních (cena, parametry, kvalita, servis, záruky atd). Obdobné vztahy však platí i opačně. Pokud podnik pracuje v prostředí se silnou konkurencí mezi dodavateli produkce, kterou poptává na trhu, je ve větší výhodě výběru oproti stavu, kdy konkurence mezi dodavateli je slabá, v krajním případě, kdy je závislý na dodavateli jediném.

Zájem vstoupit do pracovního poměru souvisí se zvyšováním kvalifikace pracovníků. Podnik může kvalifikaci svých pracovníků zvyšovat buď vlastními silami (vnitropodniková školení), kooperací (externí školitelé), nebo může vyhledávat pracovníky s potřebnou kvalifikací na trhu práce. Při „nákupu“ pracovníků však musí také existovat

zájem dotyčných jedinců vstoupit do pracovního poměru. Pokud podnik není schopen nabídnout takové podmínky, které jsou oboustranně akceptovatelné, může management využít nabídky externí spolupráce, i s vědomím možných rizik, která mohou vzniknout.

Korupce v prostředí je negativním faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniku. Pokud je podnik nucen pracovat v silném korupčním prostředí, je korupcí devastováno úsilí managementu, zaměřené na dosahování konkurenčních výhod, protože o postavení podniku na trhu nerozhodují faktory jeho konkurenceschopnosti, ale úplatky, poskytování neoprávněných výhod a další metody, kterými korupčníci získávají nelegálními cestami finanční prostředky. Pro boj s korupcí jsou kompetentní orgány státní moci, které k tomuto boji disponují mocenskými orgány a prostředky.

Podpora státních orgánů a podpora místních orgánů veřejné správy jsou významnou pomocí při dosahování konkurenčních výhod, pokud nejsou ovlivněny korupcí, jak již bylo výše uvedeno. Podpora podniků je v obecném zájmu uvedených orgánů, protože konkurenceschopné podniky vytváří pracovní místa, přispívají daňovými odvody do rozpočtu státu, měst a obcí, čímž zvyšují sociální jistoty obyvatelstva a snižují riziko sociálních nepokojů.

## **2.2 Metody a techniky pro měření a vyhodnocení konkurenceschopnosti**

Konkurenceschopnost je jednou z důležitých charakteristických vlastností podniku, proto je žádoucí ji nějakými způsoby měřit, obdobně, jako jsou měřeny i jiné podnikové aktivity. Ze skutečnosti, že samotná definice konkurenceschopnosti je u různých autorů pojmána poněkud odlišnými způsoby, jsou rovněž metody jejího hodnocení u různých autorů odlišné. Lze však vysledovat, že metody měření konkurenceschopnosti jsou v podstatě dvojího druhu. Jednak jsou to metody komplexní, též nespecifické, které posuzují konkurenceschopnost tak, že k hodnocení používají mimoekonomická data hodnoceného podniku. Druhou skupinu představují metody ekonomické, které jsou finanční a rozpočtové, k hodnocení používají data ekonomická. Takové rozdělení uvádí Gregar (2001), který ekonomické ukazatele označuje, vzhledem k jejich vypovídací schopnosti, jako ukazatele měřitelné. I když se k hodnocení jeví výhodnější data ekonomická (měřitelná), protože poskytují číselné hodnoty, které lze porovnávat, není jejich schopnost vypovídat o stupni konkurenceschopnosti zkoumaného podniku dostatečně silná. Ekonomická data hodnotí podnik z hlediska finančního a rozpočtového hospodaření, avšak k objektivnějšímu posouzení konkurenceschopnosti je potřebné znát také vnější prostředí,

ve kterém podnik působí a rovněž tak další faktory, kterými je konkurenceschopnost ovlivňována a které nemohou být v ekonomickém hodnocení, vzhledem k jejich charakteru, podchyceny. Tyto faktory a metody jejich měření náleží do druhé skupiny metod komplexních, nespecifických.

Komplexní, nespecifické metody zahrnují na příklad image firmy, vztah k životnímu prostředí, vztah k ekonomickému a sociálnímu rozvoji regionu ale také soudržnost pracovního kolektivu zkoumaného podniku, neformální autorita managementu, jeho odborná kvalifikace a další. Autoři Brychta, Benda, Knápková (2010) uvádějí v této souvislosti rovněž dvě oblasti hodnocení, a to hodnocení založená na úrovni excelence (výjimečnosti) a diagnostická hodnocení podle Contiho. Jako významné kritérium konkurenceschopnosti podniku je posuzováno jeho dlouhodobé působení na trhu, které svědčí o schopnosti vyrovnávat změny, které trh přináší. Dlouhodobost svědčí rovněž o trvalém zájmu odběratelů o nabízenou produkci a je dobrým zdrojem firemního renomé, což zpětně přináší pro podnik možnosti výběru nejvyšších dodavatelů výrobků, služeb, pracovních sil a kapitálových zdrojů.

Při měření konkurenceschopnosti podniku pomocí komplexních (nespecifických) metod je potřebné vyřešit dva problémy. K nim náleží rozhodnutí, které komplexní faktory posuzovat a dále, jak je posuzovat. Při výběru posuzovaných faktorů konkurenceschopnosti jsou jejich omezení dána skutečností, že nejsou dosažitelné všechny potřebné informace. Jedná se zejména o ty informace, které konkurenční podniky nezveřejňují, takže výběr faktorů, podle kterých lze posoudit konkurenční podniky, je omezen pouze na informace veřejně dostupné. Výběr komplexních (nespecifických) faktorů je tedy omezen tak, že u podniku, jehož konkurenceschopnost je měřena, lze obsáhnout dostatečný počet posuzovaných faktorů, u podniků konkurenčních je výběr omezen (metody nelegálního získávání informací vylučujeme). Uvedená omezení znesnadňují vzájemné porovnávání s konkurenčními podniky. K měření konkurenceschopnosti pomocí komplexních faktorů je však také nutné vytvořit stupnici hodnot, podle které posuzovanému faktoru přiřadíme buď nějakou měřitelnou hodnotu, nebo pořadí v žebříčku hodnot. Pro vytvoření takové hodnotové stupnice se jenom obtížně nachází univerzálně použitelný postup. Řešení je potřeba najít pro každý zkoumaný případ individuálně, což vyžaduje, stejně jako celý proces měření konkurenceschopnosti, zkušené hodnotitele. V následující tabulce jsou uvedeny některé, častěji používané faktory pro měření konkurenceschopnosti a jejich relativní dostupnost u konkurenčních podniků.

Tabulka 1 - Komplexní (nespecifické) faktory měření konkurenceschopnosti a jejich relativní dostupnost

<b>FAKTOR</b>	<b>DOSTUPNOST INFORMACÍ</b>
Počet konkurenčních podniků v uvažovaném regionu konkurenčního boje	Snadno zjistitelné
Počet konkurenčních podniků, představujících nejsilnější konkurenci	Zjistitelné na základě znalosti místního konkurenčního prostředí
Inovační aktivity konkurenčních podniků	Zjistitelné podle změn v nabídce produktů a na základě znalosti místního konkurenčního prostředí
Přizpůsobení se požadavkům zákazníka	Zjistitelné podle přesunu zájmů zákazníků k podnikům, které lépe vyhovují jejich zájmům
Kvalita produkce služeb	Zjistitelné podle případných sankcí, udělených Českou obchodní inspekcí a podle přesunu zájmu zákazníků k podnikům, nabízejícím vyšší kvalitu produkce a služeb
Nákladové položky konkurenčních podniků	Zjistitelné, pokud jsou veřejně dostupné na <a href="http://www.justice.cz">www.justice.cz</a>
Kvalifikace pracovníků	Jen omezeně zjistitelná prostřednictvím přenesených informací
Péče o zákazníky	Zjistitelná podle přesunu zájmu zákazníků, ale stanovení podstaty jejich rozhodnutí přejít k jinému podniku může souviset také s výše uvedenými faktory
Přístup ke zdrojům financování	Přímou cestou není zjistitelný, odvozeně lze usuzovat podle rozsahu investičních aktivit
Jméno, značka firmy	Snadno zjistitelné, zejména u firem s delší tradicí
Další faktory komplexního, nespecifického charakteru	Pouze ty, kterými se konkurenční podnik (y) významně odlišují od podniku hodnoceného

Zdroj: GREGAR, A. Parametrický model konkurenceschopnosti podniku a personální řízení. Dostupné na [www.bata-konference.utb.cz](http://www.bata-konference.utb.cz), vlastní zpracování

Ekonomické, měřitelné metody představuje ve své práci například autor David Havel (2012). Zároveň zde uvádí prostředky, kterými lze měřit konkurenceschopnost. Jsou to ukazatele rentability, aktivity podniku, zadluženosti a likvidity. Všechny tyto ukazatele jsou číselně vyjádřitelné hodnoty a podklady pro jejich výpočet lze získat z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a cash – flow podniku (Sedláček, 2007).

Obdobnou metodu měření konkurenceschopnosti, mnohem podrobněji orientovanou, uvádí Jaroslava Novotná (2009). Jako techniky pro měření konkurenceschopnosti jsou uvedeny metody finanční analýzy, což jsou techniky ohodnocení finančního zdraví firmy. K tomu slouží řada ukazatelů rentability, obratu, doby obratu, zadluženosti, likvidity a dalších, včetně Altmanova indexu a indexu IN 05. Metody, založené na finančních a rozpočtových

faktorech hodnocení konkurenceschopnosti podniku vychází z přesvědčení, že finančně zdravá firma je také konkurenceschopná. Uvedené metody finančního hodnocení konkurenceschopnosti potom poskytují řadu číselně vyjádřitelných hodnot, které lze dále třídít a porovnávat v dalších souvislostech, zejména v časových řadách, čímž doplňují zjištění, získaná analýzou komplexních (nespecifických) faktorů a pomáhají k objektivnějšímu hodnocení podniku (Šuleř, 1997).

### **2.3 Konkurenceschopnost v podmínkách udržitelného rozvoje**

Zachovat konkurenceschopnost podniku a současně dodržovat zásady udržitelného rozvoje představuje pro mnohé podniky nelehký problém. Základním pilířem udržitelného rozvoje je péče o životní prostředí. Pokud má být taková péče účinná, musí na ni podnik vynakládat finanční prostředky, kterých drobné, malé a střední podniky zpravidla nemívají nazbyt a mohou jim tak chybět při financování jiných aktivit, zejména však při vytváření konkurenčních výhod. Zachování stávajících a vytváření nových konkurenčních výhod je ale pro podnik nezbytností a tato oblast podnikání musí být trvale aktivní.

Aktivita trvale udržitelného rozvoje současně s konkurenčními výhodami mohou bez problémů financovat větší podniky, které vytváří finanční zdroje, k těmto účelům postačující. Navíc, roční zprávy o udržitelném rozvoji, slouží velkým podnikům jako součást jejich prezentace a dokládají vyspělost podniku. Pokud se však, na příklad, majitel malé restaurace rozhoduje mezi finanční podporou festivalu rockové kapely na blízkém pozemku, nebo investicí do obnovy zchátralého stromořadí, zvolí, s velkou pravděpodobností, první variantu, protože ta mu přinese rychlou návratnost vložených prostředků. Avšak drobné, malé a střední podniky vytváří silnou základnu výroby, služeb a sociálních jistot v každém regionu a tím rovněž generují funkce trvale udržitelného rozvoje.

Tato podpora se však většinou omezuje na legislativou stanovené podmínky (hygiena, nakládání a likvidace odpadů, znečišťování ovzduší a další), o kterých je známo, že podléhají kontrole státní správy a místních samospráv. Nad rámec těchto ustanovení jsou drobní, malí ale i střední podnikatelé aktivní v míře, která není adekvátní jejich společenské odpovědnosti za trvale udržitelný rozvoj. Posílení konkurenceschopnosti v podmínkách udržitelného rozvoje v drobných, malých a středních podnicích, je aktuální výzvou, jejíž řešení je rovněž předmětem této práce.

Vzhledem k tomu, že základním faktorem trvale udržitelného rozvoje je environmentální problematika, jsou prioritami při řešení problému konkurenceschopnosti podniku v podmínkách trvale udržitelného rozvoje tyto oblasti: čistota povrchových a podzemních vod, čistota ovzduší, odpadové hospodářství, snižování hlukového zatížení, hospodaření s chemickými látkami a přípravky, obnovitelné zdroje energie, prevence havárií a přírodních katastrof, ochrana přírody a krajiny. Řešení má několik východisek.

Základní možností, jak získat konkurenční výhodu prostřednictvím aktivit udržitelného rozvoje, je získání akreditace EMAS (Eco Management and Audit Scheme). Tuto akreditaci dobrovolného nástroje ochrany životního prostředí přidělují organizace, pověřené Evropskou Unií těm podnikům, které zlepšují environmentální výkonnost nad rámec legislativních požadavků. Podnik může rovněž získat některé z ekoznačení (Ecolabeling), jako jsou ekologicky šetrné výrobky, ekologicky šetrné služby, ekoznačka EU nebo environmentální prohlášení produktu. Obdobně jsou občas udělovány ekoznačky také na úrovni regionálních samospráv i soukromoprávních subjektů (zejména bank).

Ekoznačka je dobrou konkurenční výhodou do té doby, dokud ji nezískají také konkurenční podniky. Podnik může vytvářet konkurenční výhody i jinými způsoby a to tak, aby nezhoršovaly stávající úroveň zatížení životního prostředí a pokud lze, aby tuto úroveň zlepšovaly. Protože vytváření konkurenčních výhod je inovační proces, můžeme uvedený princip označit také jako vytváření konkurenceschopných ekoinovací. Jejich nalezení vyžaduje od podnikatelů značnou míru kreativity a také, v některých případech, nalezeny být nemusí. Nelze zanedbat ani otázku motivace. Pokud podnikatelský subjekt v ochraně životního prostředí splňuje požadavky platné legislativy, nemá motivaci k tomu, aby tento stav zlepšoval. Výjimkou jsou podniky, které usilují o získání ekoznačky nebo tuto značku již vlastní a musí pravidelně dokladovat, že ji mají oprávněně.

Jinou formou vytváření konkurenceschopných inovací může být spolupráce podnikatele s neziskovým sektorem. Neziskové organizace mají, jako předmět své činnosti, ve většině případů, registrovány právě ty faktory, které podporují trvale udržitelný rozvoj. Ochranu přírody a krajiny, snižování ekologických zátěží, vytváření sociálních jistot, bezpečná společnost. Disponují rovněž lidským potenciálem dobrovolnické práce a jsou podporovány ve své činnosti dotacemi, které jsou určeny pouze pro neziskový sektor. K hodnocení trvale udržitelného rozvoje používají tyto organizace metodu „ekologické stopy“. Tato metoda vychází z předpokladu, že biologicky aktivní složky životního prostředí, v globálním měřítku, jsou schopny do jisté mezní hranice likvidovat negativní



jevy, toto prostředí zhoršující. Tato schopnost je v uvedené metodě převedena na tak zvané globální hektary, (označení gha), což je biologicky aktivní plocha, potřebná k likvidaci negativních environmentálních vlivů pro daný případ hodnocení. Metoda je výhodná svou jednoduchostí, nevýhoda spočívá v dosud omezené možnosti posuzování, protože je dopracována jenom pro několik případů (jednotlivec, obec, škola, úřad, region, stát, atd).

Vysoký stupeň aktivit neziskových organizací vede k závěru, že pokud se podnikateli podaří uzavřít s neziskovým sektorem smlouvu o efektivní a vzájemně výhodné spolupráci, může, s pomocí neziskových organizací, realizovat také ekoinovace při výrazné úspoře nákladů. Obdobně mohou být oboustranně přínosné také nejrůznější formy spolupráce mezi podnikatelem a samosprávou. Významný motivační efekt však vykazují grantové podpory a dotace, které jsou směřovány do environmentální oblasti. Pro podnikatele jsou příležitostí k investování do náročnějších akcí při snižování energetické náročnosti a znečištění ovzduší, udržitelného nakládání s odpady, pozemkových a vodohospodářských úprav, opatření snižujícími následky přírodních pohrom a podobně. Uvedený výčet možných forem řešení konkurenceschopnosti v podmínkách trvale udržitelného rozvoje ukazuje, že lze najít uspokojivé způsoby řešení tohoto problému.

## **2.4 Lázeňství**

Lázeňství má v dnešní době mnoho definic, které ve své podstatě znamenají totéž a vyjadřují několik podstatných rysů lázeňství. Těmi nejdůležitějšími je zaměření na léčení a obnovu fyzických a psychických sil lidí. Souhrnným cílem lázeňství je prevence a léčení lidských chorob, regenerace sil a relaxace. Je spojeno s využíváním síly přírodních léčivých zdrojů i kompozice kulturního prostředí. Nutná podmínka je dlouhodobost působení léčby na pacienty (minimálně 3 týdny a více, např. ve Francii jen 18 dní). Lázeňství je v České republice doposud vnímáno jako nedílná součást zdravotního a sociálního systému. Zároveň jsou návštěvníci lázní také účastníky cestovního ruchu (s výjimkou ambulantně léčených).

Lázeňství se dá také dělit do dvou skupin:

- léčebné lázeňství - léčení je prováděno za pomoci přírodních léčivých zdrojů
- klimatické lázeňství - léčení je prováděno za pomoci klimatických podmínek

# Praktická část

## 3 Cíle a metodika práce

### 3.1 Hlavní cíl práce

Analyzovat a zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku v podmínkách trvale udržitelného rozvoje. Na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení pro další zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity vybraného podniku.

### 3.2 Metodika práce

Při řešení výzkumu budou použity výzkumné metody, popsané v dalších kapitolách této práce a to v míře, úměrné potřebám řešení dílčího problému. V práci bude autorka dále uvádět důvody pro výběr podniku. V samotné kapitole Výzkumná část autorka popíše vybraný podnik, jeho lokalitu a také konkurenční prostředí. Dále se autorka zaměří na analýzu konkurence, kde podrobněji popíše konkurenční podniky zkoumaného komplexu a bude zjišťovat, jak který podnik obstál. Součástí práce bude také SWOT analýza. Práce bude ukončena výsledkem zkoumání a návrhem pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

### 3.3 Hlavní cíl výzkumu

Analyzovat konkurenční prostředí, ve kterém působí vybraný podnik stravovacích a ubytovacích služeb, zhodnotit jeho konkurenční výhody a určit faktory pro další zvyšování jeho konkurenceschopnosti a prosperity při dodržování podmínek trvale udržitelného rozvoje.

### 3.4 Hlavní výzkumné otázky

Jaké jsou hlavní znaky, které vymezují charakter vybraného podniku?

Jaké jsou hlavní charakteristiky konkurenčního prostředí, ve kterém vybraný podnik působí?

Jaké jsou konkurenční výhody vybraného podniku, jaké jsou jeho konkurenční nevýhody?

Jaká jsou doporučení, kterými vybraný podnik může zvýšit svou konkurenceschopnost a prosperitu při zachování podmínek trvale udržitelného rozvoje?

### **3.5 Zdroje informací**

K provedení výzkumu byly použity informace, získané na www stránkách vybraného podniku, na www stránkách lázně Luhačovice, lázeňských a wellness hotelů, na stránkách Českého statistického úřadu, z vydaných propagačních a informačních materiálů, dále při osobních návštěvách a místních šetření vybraného podniku, částečně z interních neveřejných materiálů vybraného podniku při dotazování formou pohovorů s manažery podniku a s vybranými pracovníky širšího vedení. Další informace byly získány od externího euro manažera, který v podniku konzultoval podávání žádostí o podporu ze Strukturálních fondů Evropské unie (energetický projekt).

### **3.6 Výběr podniku**

Pro výběr typu podniku, ve kterém bude proveden výzkum podle zadání bakalářské práce, byly uvažovány čtyři různé podniky. Výběr nejvhodnějšího byl proveden porovnáním dvou základních faktorů a to síly konkurenčního prostředí, ve kterém podnik pracuje a problémů, které musí řešit v souvislosti s trvale udržitelným rozvojem. Průzkum ukázal následující výsledky:

**a)** Restaurace s ubytovacími službami v centru menšího města (12 tis. obyvatel), 44 míst v restauraci, dva ubytovací apartmány se dvěma lůžky. Konkurenčně silné prostředí, malé problémy s trvale udržitelným rozvojem.

**b)** Sportovní a relaxační areál: wellness hotel, penzion, kemp. Restaurace 80 míst, 98 lůžek ve třech stupních pobytového komfortu. Konkurenční prostředí slabé, problémy s trvale udržitelným rozvojem významné, vzhledem k velikosti areálu a jeho dislokaci v přírodním prostředí.

**c)** Nezisková organizace, muzejní společnost, zaměřená na uchování regionálních tradic, na regionální historii a činná v chráněné krajinné oblasti. Aktivní dlouhodobá činnost a spolupráce s muzejními institucemi, s orgány ochrany životního prostředí a s organizacemi, spravujícími chráněnou krajinnou oblast. Sídlo organizace je v budově muzea ve městě s 11 tisíci obyvateli. Organizace pracuje v konkurenčně velmi slabém prostředí, v oboru svých činností nemá v regionu působnosti konkurenční organizaci obdobného zaměření.

**d)** Lázeňský a wellness hotel v prostředí lokality známých lázní. Silné konkurenční prostředí, značné problémy s trvale udržitelným rozvojem vzhledem k rozsahu nabídky, kapacitě hotelu a lokalitě se statutem lázeňského místa.

K provedení výzkumu byl vybrán lázeňský a wellness hotel, protože sdružuje problematiku konkurenceschopnosti a trvale udržitelného rozvoje. Lokalitou, ve které byl výzkum prováděn, je oblast Pozlovické (též Luhačovické) přehrady a blízkého městysu Pozlovice. Tato oblast navazuje na blízké město a lázně Luhačovice.

## **4 Výzkumné metody**

### **4.1 Empirické výzkumné metody**

Existuje mnoho metod pro posuzování a měření konkurenceschopnosti. Autorka se pro tuto práci rozhodla využít Případovou studii, Situační analýzu, SWOT analýzu, Benchmarking a SPACE analýzu. Všechny tyto metody jsou vhodné pro získané informace o hotelu a jeho prostředí.

#### **Případová studie**

Případová studie je výzkumná metoda, která podrobně studuje jeden nebo několik případů proto, aby odpověděla na základní otázky: jak a proč fungují různé sociální fenomény – případy, a jaké vztahy ve zkoumaném případě existují.

#### **Situační analýza**

Situační analýza je komplexní analýza, která zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti vnějšího a vnitřního prostředí, ve kterém daná firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí a ovlivňují tak její činnost (Jakubíková, 2005).

Tato analýza se většinou provádí pro strategické nebo marketingové plánování. Její obsah je různý, avšak nejčastěji se používá struktura 5C: company (podnik), customers (zákazníci), competitors (konkurence), collaborators (spolupracující firmy, osoby), climate/context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí).

#### **SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, podle které lze přehledně identifikovat silné a slabé stránky podniky ve vztahu k příležitostem a hrozbám. Analýza hodnotí vnitřní a vnější faktory podniku. Mezi vnitřní faktory patří silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku. Do vnějších faktorů spadají příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

Díky SWOT analýze dokáže podnik komplexně vyhodnotit své fungování, nalézt problematické oblasti či nové možnosti jeho rozvoje.

#### **Benchmarking**

Je nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, co byli uznáni jako vhodné pro toto měření, za účelem zlepšovat vlastní aktivity (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2004).

Procesní model metody benchmarkingu zahrnuje celkem osm kroků v následující časové posloupnosti: plánování – identifikace objektu – výběr partnerů – výběr metody sběru údajů – analýza – interpretace – implementace – opakování

## **SPACE analýza**

SPACE analýza je nástroj strategického řízení a plánování. Umožňuje vytvořit představu o vhodné podnikatelské strategii podnikatelského subjektu. Její princip spočívá v hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí a z tohoto hodnocení navrhuje vhodnou strategii podniku.

## **4.2 Základní výzkumné metody**

Základní výzkumné metody jako je analýza, syntéza, konkretizace, dedukce, indukce, deskripce a komparace využívají všechny akademické práce. Tyto metody jsou také využity v teoretické a praktické části této práce.

### **Analýza**

Analýza je rozbor, metoda zkoumání, která zkoumá složitější skutečnosti jejich rozkladem na jednodušší prvky. Metoda slouží k získání nových poznatků a k výkladu poznatků získaných.

### **Syntéza**

Syntéza je výzkumná metoda, proces, který doplňuje metodu analýzy. Je to metoda sjednocování, skládání nějakého celku z jeho základních prvků.

### **Konkretizace**

Konkretizace je proces, při kterém je vyhledáván konkrétní, jednotlivý prvek z určité třídy objektů. Konkretizace je metoda zkoumání, ale její princip je každodenně užíván při jakémkoliv výběru.

### **Dedukce**

Dedukce je myšlenkový pochod, který vyvozuje nové, logicky jisté závěry, na základě známých obecných faktů, tvrzení, předpokladů. Je to proces, který z obecnějších poznatků vyvozuje poznatky konkrétní, jednotlivé.

## **Indukce**

Indukce je proces vyvozování obecného závěru na základě posuzování jednotlivých výroků nebo jevů, je to tedy myšlenkový proces zobecňování.

## **Deskripce**

Deskripce je proces zkoumání, při kterém je vytvářen popis zkoumaného objektu. Deskripce může využívat, v případě potřeby, řady technických způsobů, jak zkoumaný předmět popsat.

## **Komparace**

Komparace je porovnávání, srovnávání, přirovnání, přirovnávání. Je to systematický myšlenkový postup, který k sobě přiřazuje různé souměřitelné jevy přesně vymezených vlastností, nebo s přesně vymezenými typy vazeb mezi nimi a zkoumá jejich podobnost.

## **5 Výzkumná část**

Pro vypracování výzkumné části si autorka zvolila z výše popsaných výzkumných metod Situační analýzu, SWOT analýzu, Benchmarking a SPACE analýzu.

### **5.1 Situační analýza**

Situační analýza je analýza, která zachycuje všechny podstatné informace a faktory (vnitřní a vnější), které ovlivňují současnou i budoucí situaci organizace či podniku.

#### **5.1.1 Lázně Luhačovice**

Luhačovice jsou čtvrté největší a jedny z nejkrásnějších lázní v České republice. Nachází se v malebném údolí nedotčené přírody chráněné krajinné oblasti Bílé Karpaty. Jedinečné léčivé prameny řadí Luhačovice mezi nejlepší léčebné lázně v Evropě v léčbě dýchacích cest a dalších onemocnění.

Luhačovice jsou proslulé přírodními léčivými prameny, příznivými klimatickými podmínkami a příjemným prostředím. Na území Luhačovic vyvěrá 6 přírodních pramenů a desítky pramenů navrtaných. Všechny prameny mají podobné složení a obsahují především sodík, vápník, hořčík, chlor, draslík, jod, brom, železo a ve značném objemu rozpuštěný oxid uhličitý. Teplota vyvěrajících minerálních vod se pohybuje mezi 10 až 12 °C. Nejznámějším a nejvýznamnějším pramenem Luhačovických lázní je pramen Vincentka. Nejstarším druhem léčebného použití minerálních vod je pitná kúra, která spolu s inhalacemi a minerálními koupelemi tvoří základ lázeňské léčby v Luhačovicích. K pitné léčbě se používá 5 minerálních pramenů – Vincentka, Aloiska, Ottovka, pramen Dr. Šťastného a pramen Sv. Josefa. Ostatní minerální prameny se využívají k léčebným koupelím. V Luhačovicích se léčí nemoci cest dýchacích, alergické nemoci dýchacího ústrojí, poruchy trávení a zažívání, stavy po operaci žaludku, žlučníku a dvanácterníku, nemoci pohybového ústrojí, cukrovka, obezita. Zdejší prameny rovněž slouží jako podpůrný léčebný prostředek při srdečních a cévních onemocněních.



## **5.1.2 Zkoumaný podnik**

### **Základní údaje společnosti:**

Obchodní firma: INTER ZNOJEMIA GROUP, a. s.

IČO: 26910420

DIČ: CZ26910420

Sídlo společnosti: Kovářská 309/10, 66902 Znojmo, Česká republika

Sídlo provozovny: Antonína Václavíka 336, 76326 Luhačovice-Pozlovice, Česká republika

Datum registrace: 10. 11. 2003

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 108 700 000,- Kč

Akcie: 1087 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč

Předmět podnikání: hostinská činnost,

holičství, kadeřnictví,

rehabilitační a fyzikální medicína,

diabetologie,

poskytování lázeňské péče,

velkoobchod,

specializovaný maloobchod,

provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Statutární orgán:

Předseda představenstva: Ivo Klajmon

Mistopředseda představenstva: Věra Šipulová

Člen představenstva: Sabina Bajáková

Prokura: Ing. Ivan Klajmon

K provedení výzkumu byl proveden výběr podniku v oblasti Pozlovické přehrady a městyse Pozlovice. V ní se nachází celkem 15 podniků s nabídkou hotelových a lázeňských služeb, rekreačních, regeneračních i oddechových aktivit. Mezi tyto podniky patří: hotely Pohoda, Niva, Adamantino, Vyhlídka, Harmonie I, Harmonie II, Ogar, Vega a Hubert, dále Doškolovací středisko Ministerstva financí ČR, penziony U hráze a Rybářská chata a vily U přehrady, Harmonie, Patricie. Hotel Hubert provozuje Ministerstvo vnitra a v dalším výzkumu nebyl, rovněž tak jako Doškolovací středisko MF, uvažován.

Podnik, ve kterém bude prováděn výzkum, byl vybírán podle dvou parametrů. Prvním parametrem byl rozsah nabízených služeb a druhým byl vztah podniku k ochraně životního prostředí. Při terénním šetření bylo zjištěno, že oba zvolené parametry nejlépe splňuje Lázeňský a wellness hotel NIVA. Rozsah jím nabízených služeb je uveden v dalších kapitolách. Uvedený podnik, jako jediný v celé zkoumané oblasti, využívá obnovitelný zdroj energie, termo solární kolektory, které snižují objem exhalací oxidu uhličitého o 45,7 tun za rok. Dále jako jediný lázeňský a wellness hotel v celé lokalitě lázní Luhačovice nabízí pro pohodlí, léčebné a relaxační procedury ubytovaných klientů dva bazény, vnitřní a venkovní, zatímco ostatní podniky nabízejí pouze bazén vnitřní. Proto byl podnik NIVA zvolen jako předmět dalšího zkoumání s tím, že bude ověřována hypotéza o jeho konkurenceschopnosti, která se jeví jako vysoká.

### **5.1.3 Popis podniku**

Lázeňský a wellness hotel NIVA se nachází ve Zlínském kraji, v katastru obce Pozlovice, která zástavbou plynule navazuje na město Luhačovice se známým lázeňským areálem. K lázeňskému a wellness hotelu náleží ještě stylová restaurace Koliba a vinotéka U pozlovického čerta. Lokalita, ve které se tyto budovy nacházejí, je vybavena parkovištěm a blízké okolí je upraveno výsadbou květin, stromů a keřů. Celek vytváří estetický komplex, jehož vlastníkem a provozovatelem je firma INTER ZNOJEMIA Group a.s.

Lázeňský a wellness hotel nabízí v celoročním provozu ubytovací a stravovací služby (108 lůžek ve třech úrovních poskytovaného komfortu, včetně čtyřhvězdičkových apartmánů), služby čtyřiceti léčebných procedur (pitná léčba, koupele, inhalace, obklady, masáže, vodoléčba, elektroléčba pohybová léčba, speciální terapie), ordinaci lékaře a služby související se zdravotní péčí nemocí dýchacích cest, poruch periferních cév, trávicího

ústrojí, pohybového ústrojí, poruch výměny látkové a pooperační léčby onkologických onemocnění v celkovém počtu 55 indikací. Pro volnočasové a relaxační aktivity jsou v provozu dva bazény (vnitřní, venkovní) a moderní wellness centrum s patnácti procedurami. Hotel NIVA umožňuje, bez narušení běžného provozu, také rodinné akce, podniková školení a obdobné aktivity, k čemuž nabízí několik salonků a konferenční místnost pro 90 účastníků. Trasy pro pohyb návštěvníků hotelu jsou upraveny bezbariérově takovým způsobem, že návštěvníci se potkávají jenom minimálně, čímž mají zajištěno soukromí a vzájemně se vídají pouze při podávání jídel ve společné jídelně v přízemí hotelu. K dopravě do nadzemních podlaží slouží bezbariérový výtah. (niva.cz)

Komplex NIVA se nachází ve vrcholové části svažitého terénu, který odděluje údolí Pozlovické přehradý od městysu Pozlovice (1200 obyvatel), který je centrem sdružení 21 obcí Mikroregionu Luhačovské Zálesí (22 400 obyvatel). Lokalita komplexu NIVA náleží do oblasti Pozlovické přehradý, která je návštěvníky, vedle centrální oblasti města a lázní Luhačovice, často vyhledávána. Atraktivita lokality spočívá v klidném prostředí převážně venkovského charakteru, nenarušeného negativními dopady silniční dopravy, s atmosféricky a akusticky čistým životním prostředím. V této části regionu byla čistota ovzduší vyhodnocena jako druhá nejvyšší po známé lokalitě Karlova Studánka v Jeseníkách.

Centrální část Lázní Luhačovice je od popisované lokality vzdálena přibližně 2 km s dobrou dostupností, komplex NIVA poskytuje svým klientům možnost podnikové dopravy. Z lokality komplexu NIVA je snadno dostupná Pozlovická přehrada, terén je jen mírně zvlněný, s převažujícím travním povrchem.

#### **5.1.4 Historie podniku**

Původní budovy dnešního lázeňského a wellness hotelu byly projekčně zpracovány v roce 1984 jako „Doškoloracie stredisko“ tehdejšího podniku Agrostav Topolčany a stavebně dokončeny ve druhé polovině devadesátých let minulého století.

Lázeňský komplex Niva působí na trhu od roku 1988, kdy byl otevřen jako rekreační středisko pro Československé státní dráhy, Gumotex Břeclav a Sigmu Hodonín. Současný majitel provozoval lázeňský komplex od roku 1993 do roku 2003 prostřednictvím společnosti NIVA, spol s r.o. V roce 2003 se společnost změnila na akciovou společnost a zároveň se přejmenovala na INTER ZNOJEMIA Group a.s.

Nyní tato společnost provozuje lázeňský a wellness hotel NIVA a Restauraci Koliba „U černého psa“. Po velké rekonstrukci, která začala koncem roku 2011, byl hotel znovu otevřen v květnu 2012. Lázně jsou provozovány jako nestátní zdravotnické zařízení (niva.cz)

### **5.1.5 Zákazníci – zájmy a potřeby potenciální klientely**

Poznání zájmů a potřeb potenciálních klientů je výsledkem 18 let trvajících, nepřetržitého zjišťování při každodenním styku pracovníků hotelu s návštěvníky, kterými jsou především lázeňští hosté, turisté, účastníci pořádaných školení, ale také místní zájemci. Osobní poznatky, které soustřeďuje a vyhodnocuje management hotelu, byly v roce 2012 doplněny anonymní dotazníkovou akcí, která ukázala výsledky téměř shodné s poznatky do té doby získanými.

Management hotelu odhaduje následující přibližné rozdělení klientely: podle pohlaví rovnoměrně muži / ženy, věkově 15 a více let: 50 % ekonomicky aktivní, 40 % ekonomicky neaktivní, 10 % zahraniční návštěvníci (Slovensko, Polsko, Rakousko), bez závažných zdravotních potíží 60 %, s onemocněními, indikovanými k lázeňské péči 40 %. Podle chování lze vysledovat čtyři podskupiny klientů.

- a) Klienti, kteří potřebují lázeňskou péči, léčebné a rehabilitační procedury, doporučené odbornými lékaři, s wellness procedurami jako doplňkem lázeňské péče, plně nebo částečně hrazené zdravotními pojišťovnami, nebo jako samoplátci.
- b) Klienti, kteří potřebují seberealizaci v nových aktivitách fyzické a duševní regenerace formou aktivní dovolené, (wellness, cyklo a pěší turistika, fitness, rybaření a podobně). Jednotlivci, manželé a příbuzní, rodiny s dětmi, rovněž ti, kteří využívají benefitů, poskytovaných zaměstnavatelem.
- c) Klienti s pracovními důvody: školení, pracovní jednání, semináře, propagační kampaně, tuzemští i zahraniční. Lázně a poskytované služby jsou vhodným a vyhledávaným prostředím.
- d) Místní obyvatelé a klienti z krátké dojezdové vzdálenosti, kteří obvykle přijíždějí na jednodenní pobyty.

### 5.1.6 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí lázeňského a wellness hotelu NIVA představují dvě základní lokality, ve kterých působí konkurenční podniky. Vzdálenější podniky v mikroregionu Luhačovské Zálesí nejsou, z hlediska konkurence, významné, protože klientela, která se rozhodne pro ubytování v těchto lokalitách, navštíví lokalitu Pozlovické přehrady a Lázní Luhačovice v nepočtených a krátkodobých jednodenních pobytech.

Za bližší konkurenční lokalitu je nutno považovat město Luhačovice s navazujícím lázeňským areálem a s touto oblastí, z hlediska konkurenceschopnosti, rovnocennou oblast Pozlovické přehrady a k ní navazující městys Pozlovice. V této oblasti nabízí služby pro návštěvníky nejméně 63 subjektů v široké škále nabídky, od apartmánů až po ubytování v kempu. V uvedeném počtu 63 potenciálních konkurentů však nejsou započítány nabídky na sezónní privátní ubytování a služby nájemního charakteru, které lze odhadnout na dalších 40 až 50 případů.

Při posuzování síly konkurenčního prostředí je účelné vycházet z počtu silnějších konkurenčních podniků. Ty je možné identifikovat tak, že nabízejí v současnosti nejvyhledávanější relaxační procedury ve wellness centrech. V uvažovaném konkurenčním prostoru je takových podniků celkem 14, avšak silnější konkurenci představuje 7 až 9 z nich.

Konkurenční podniky působí v lokalitách ve vzdálenostech do tří kilometrů od hotelu NIVA, což je, při současné úrovni mobility a při souběžném zajištění dopravních služeb vozidly lázeňských domů, méně důležité hledisko při rozhodování o výběru místa pobytu. Potenciální klienti se proto budou rozhodovat podle dalších faktorů v nabídce konkurenčních podniků. Z tohoto důvodu byly do tabulky zahrnuty podniky, které lze považovat za představitele určité skupiny konkurenčních podniků charakterem navzájem podobných. Lze je rozdělit do třech skupin.

1. První skupinu představují velké lázeňské hotely v centrální lokalitě lázní. Jsou zastoupeny SPA a wellness hotelem ALEXANDRIA, který v současnosti uspokojí i tu nejnáročnější klientelu, wellness hotelem REZIDENCE AMBRA i hotelem MIRAMARE. K této skupině velkých lázeňských hotelů ale náleží také hotely PALACE, JURKOVIČŮV DŮM, DŮM BEDŘICHA SMETANY, HOTEL MORAVA (v současnosti v rekonstrukci) a některé hotely na hlavní třídě. Tato skupina konkurenčních podniků je v nabídce zaměřena prioritně na léčebné

procedury, hrazené pojišťovny i pacienty samoplátci a nabídku doplňuje preventivními a fitness aktivitami v širokém výběru.

2. Do druhé skupiny konkurenčních podniků lze zařadit wellness hotely POHODA, a AUGUSTINIÁNSKÝ DŮM i LÁZEŇSKÝ LÉČEBNÝ DŮM HOTEL PRAHA a další podniky. Tato skupina konkurenčních podniků nabízí procedury wellness, sportovní aktivity a relaxační programy. V případě potřeby rovněž zprostředkuje léčebné procedury, nabídka však tímto směrem prioritně orientována není.
3. Do třetí skupiny lze zařadit hotely HARMONIE I, ADAMANTINO a Hotel a valašský šenk OGAR. Konkurenční podniky v této skupině nabízejí především služby hotelového charakteru, rozšířené o nabídku relaxačních programů a sportovních aktivit, které však nedosahují úrovně nabídky předchozí, druhé skupiny.

Všechny uvedené skupiny konkurenčních podniků jsou uzpůsobeny v různé míře poskytovaného komfortu k pořádání společenských akcí, kongresové turistice a k podnikovým školením. Tyto aktivity jsou vítány zejména v mimosezónních obdobích.

### **5.1.7 Spolupracující firmy**

Lázeňský a wellness hotel NIVA si spoluprací s jinými organizacemi vytváří spolehlivé zázemí pro své působení. Jeho spolupracujícími partnery jsou zejména:

**Organizace klientů** – náleží k nim podniky, které pro své pracovníky organizují rekreační ozdravné a rehabilitační pobyty, obdobně tak činí na příklad i Hasičský záchranný sbor, odborové organizace pracovníků v těžebním průmyslu, cestovní kanceláře.

**Obchodní organizace** – v tomto segmentu spolupracujících organizací je významná spolupráce s podnikem Znovín Znojmo se sídlem v Šatově, který je prioritním dodavatelem značkových vín pro vinný sklípek i pro restauraci Koliba. Významná je rovněž spolupráce se širším výběrem vlastníků nebo provozovatelů hotelových a lázeňských podniků, ze zahraničních zejména na Slovensku.

**Externí organizace** zajišťující služby pro provoz hotelu.

**Místní samospráva, Regionální agentura pro rozvoj Zlínského kraje, nezisková organizace Luhačovské zálesí o.p.s.**

**Externí poradci a specialisté** – jedná se o širší skupinu externistů, přizvaných ke spolupráci zejména při rozhodovacích procesech dlouhodobějšího charakteru, při zpracování žádostí o podporu ze strukturálních fondů EU a podobně.

### **5.1.8 Climate / Context**

Vyjadřují makroekonomické faktory vnějšího prostředí organizace. Tento faktor bývá někdy označován jako PEST analýza – analýza dalších vnějších podmínek ovlivňujících fungování společnosti.

### **Ekonomický vývoj**

Je příznivý. Období hospodářského poklesu skončilo, ekonomika vykazuje trvalý růst. Ve čtvrtém čtvrtletí 2014 vzrostl HDP o 1,4 % oproti témuž období 2013, za celý rok 2014 pak vzrostl HDP o 2 %. Zvýšila se také konečná spotřeba domácností o 2 % a vzrostla hrubá přidaná hodnota o 3 % meziročně. Také v prvním čtvrtletí 2015 růst pokračoval, HDP vzrostl meziročně o 3,9 %. Růst české ekonomiky je stabilní a je rychlejší než v úhrnu za celou Evropskou Unii.

Růst ekonomiky se projevil také na růstu v cestovním ruchu. V prvním čtvrtletí 2015 byl nárůst počtu hostů ve veřejných ubytovacích zařízeních 8,7 %, z toho o 15,3 % vzrostl počet hostů domácích a o 2,7 % počet hostů zahraničních. V lázeňských zařízeních vzrostl počet hostů o 0,9 % (údaj zahrnuje zimní období), počet přenocování vzrostl o 3,4 %. Domácí klientela se zvýšila o 13,4 % s nárůstem 22,5 % přenocování. Vývoj ekonomiky je pro rozvoj lázeňství a cestovního ruchu příznivý a lze i nadále očekávat jeho setrvání v růstových hodnotách (czso.cz)

### **Politicko–právní prostředí**

Organizace cestovního ruchu na národní úrovni je v pověření Ministerstva pro místní rozvoj, které garantuje politiku cestovního ruchu na národní úrovni a formuluje podpůrné rozvojové programy. V současnosti jsou zahajovány programy Strukturálních fondů EU pro období let 2014 až 2020. Při realizaci programů musí být respektovány související vazby, zejména na rezort Ministerstva životního prostředí (chráněná území, posuzování vlivu na životní prostředí).

Propagaci ČR jako destinace cestovního ruchu doma i v zahraničí zajišťuje Česká centrála cestovního ruchu CzechTourism. Na krajské úrovni jsou za rozvoj cestovního ruchu odpovědné krajské úřady. Ve Zlínském kraji zajišťuje rozvoj cestovního ruchu Centrála

cestovního ruchu Východní Moravy. Rozvojový program je obsažen v dokumentu Integrovaného programu rozvoje území (IPRÚ) pro Horní Vsacko, Luhačovicko a Rožnovsko. Sekce tohoto programu, IPRÚ Luhačovicko byla naposledy aktualizována v září 2013.

V cestovním ruchu působí dále řada cestovních agentur, profesních zájmových sdružení a institucí. Rozvoj cestovního ruchu je rovněž zajišťován sdružením obcí Luhačovské zálesí, které využívá Strategického plánu LEADER, realizovaného Místní akční skupinou (MAS) Luhačovské zálesí, o.p.s.

### **Přírodní prostředí, sociokulturní prostředí**

Lokalita lázeňského a wellness hotelu NIVA se nachází v katastrálním území městysu Pozlovice, navazujícího na lázeňskou oblast Luhačovic. Ve vztahu k centrální lázeňské části Luhačovic lze lokalitu Pozlovické přehrady považovat za relativně samostatnou a pro návštěvníky přitažlivou. Charakter zástavby a minimální zatížení životního prostředí hlukem a exhalacemi silniční dopravy tuto oblast výrazně odlišují od oblasti centrálních lázní a dodávají oblasti přehrady a jejího okolí charakter venkovského osídlení, které mnozí návštěvníci preferují a oceňují.

Budova lázeňského a wellness hotelu NIVA a s ním související stylové restaurace Koliba i vinného sklípku jsou vystavěny na vyvýšenině, která odděluje údolí Pozlovické přehrady od údolní části městysu Pozlovice. Směrem k městysu Pozlovice se nachází řadová zástavba rodinných domů, na opačné straně, směrem k Pozlovické přehradě, je výrazně řidší zástavba chatového charakteru, jejíž rozvoj je omezen členitostí terénu. Přístup do lokality je dobře zajištěn po místních komunikacích, z centrální části Luhačovic dojíždí linky autobusové dopravy a dopravní možnosti významně doplňují lázeňské domy, hotely a ubytovny vlastními dopravními prostředky. Stálí obyvatelé oblasti i přechodně ubytovaní hosté používají k osobní přepravě většinou automobily, pro které je vybudováno několik parkovišť.

V lokalitě jsou organizovány početné sportovní a kulturní aktivity, městys Pozlovice má vlastní prezentace na www stránkách, rovněž tak jako vlastní televizní kanál a je přední obcí v Místní akční skupině Luhačovské zálesí o.p.s. Návštěvníci využívají lokalitu celoročně, lázeňské služby jsou poskytovány bez sezónních omezení. Ceněna je zejména klidná pohoda venkovského charakteru, odlišná od hlukově a emisně zatížené centrální části Luhačovic. Obliba návštěvníků se projevuje rovněž nadprůměrným využíváním



lůžkových kapacit a disponuje potenciálem dalšího rozšiřování rekreační a lázeňské zástavby. Vzhledem k tomu, že centrální lázeňská oblast je již v současnosti bez možností dalšího územního rozšiřování, je oblast městyso Pozlovice a Pozlovické přehrady rozvojově perspektivní lokalitou (pozlovice.cz)

## 5.2 SWOT analýza

Swot analýza hodnotí vnitřní a vnější faktory podniku. Mezi vnitřní faktory patří hodnocení silných a slabých stránek podniku. Mezi vnější faktory řadíme hodnocení příležitostí a hrozeb podniku.

V následujících tabulkách níže je vytvořena matice silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb komplexu Niva.

Tabulka 2 - SWOT analýza vnitřní prostředí

<b>Matice silných a slabých stránek hotelu Niva</b>	
<b>Vnitřní prostředí</b>	
<b>Silné (strengths) stránky</b>	<b>Slabé (weaknesses) stránky</b>
Nedávná rekonstrukce a modernizace s využitím obnovitelného energetického zdroje, vysoká úroveň ubytování, bezbariérový přístup	Dostupnost hotelu je dobrá pro automobilovou dopravu, cestující veřejnou dopravou (železniční, autobusová) mají přístup komplikovanější. Řešeno hotelovou dopravou
Lázeňské léčebné a rehabilitační procedury, wellness procedury, lázeňský lékař, bazény, fitcentrum, konferenční prostory	Parkovací místa postačují pro ubytované hosty, ostatní návštěvníci mají omezenější možnosti parkování
Konkurenceschopnost vyšší než srovnatelné podniky v okolí	Území neumožňuje další výstavbu pro rozšíření kapacit
Umístění v nejlepší lokalitě s výhledy do okolní přírody a do údolí přehrad, klidné prostředí venkovského charakteru, nezatížené hlukem a exhalacemi	
Malebné přírodní scenerie, turismu příznivá síť pěších a cyklostezek, síť občerstvovacích míst	
Dlouholeté zkušenosti managementu v oboru lázeňství a cestovního ruchu, zázemí spolupracujících organizací	
Stylová restaurace Koliba a vinný sklípek	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 - SWOT analýza vnější prostředí

<b>Matice příležitostí a hrozeb hotelu Niva</b>	
<b>Vnější prostředí</b>	
<b>Příležitosti (opportunities)</b>	<b>Hrozby (threats)</b>
Rozvoj kongresového cestovního ruchu	Silná konkurence v okolí, předpokládaný budoucí rozvoj lokality přivede další investory
Rozšiřování energetického hospodářství o další úspory a obnovitelné zdroje energie	Nedostatek zaměstnanců s odpovídající kvalifikací
Dotační programy v programovém období 2014 až 2020	

Zdroj: vlastní zpracování

### **Silné stránky**

Mezi silné stránky komplexu Niva rozhodně patří jeho nedávná rekonstrukce a modernizace, která umožnila rozšířit nabídku wellness a lázeňských služeb. Návštěvníci zde najdou nové pokoje, apartmány, jídelny, salonky, konferenční místnost a například také venkovní vyhřívaný a vnitřní bazén se slanou mořskou vodou a celou řadu dalších novinek.

Další silnou stránkou je umístění celého komplexu, které nabízí nádherný výhled do okolní přírody a do údolí blízké přehrady. Návštěvníci wellness centra mohou relaxovat například na vyhřívaném lehátku a před sebou vidět krásu naší přírody. Výhodou polohy podniku je také velmi klidné prostředí, nezatížené hlukem a výpary silniční dopravy, která je v centru lázní opravdu hustá.

V neposlední řadě lze jako silnou stránku uvést špičkovou kulinářskou úroveň, kterou zajišťuje nejen hotelová restaurace, ale také vlastní koliba „U černého psa“, vzdálená 20 metrů od hotelu. Hotel má ve vlastní režii také chov jehňat, dovoz čerstvých sladkovodních a mořských ryb. Každoročně se zde pořádají gastrofestivaly ve vlastní režii hotelu včetně akcí jako například domácí zabijačky, zvěřinové hody, rybí hody a další. Od roku 2013 je v hotelu otevřená vinotéka, která nabízí přes 40 tisíc lahví vína z jižní Moravy, ale i z několika zemí světa.

## **Slabé stránky**

Hotel je lehce vzdálenější od centra, jeho dostupnost pro automobilovou dopravu je dobrá, ovšem návštěvníci, kteří cestují vlakem nebo autobusem, mají přístup poněkud komplikovanější, protože autobusové i vlakové nádraží je od hotelu poměrně daleko. Vzhledem k tomu, že hostů, kteří cestují veřejnou dopravou, je velký počet, byl tento problém vyřešen hotelovou dopravou. Hosta vyzvedne přímo na nádraží objednaný hotelový taxík nebo speciální hotelová doprava.

Další slabou stránkou podniku je malé parkoviště, které je přímo před hotelem vyhrazeno ubytovaným hostům. Území neumožňuje výstavbu většího parkoviště nebo celkového rozšíření celého komplexu, jelikož nejsou pro výstavbu další prostory.

## **Příležitosti**

Jako příležitost se jeví rozšíření energetického hospodářství. Budovy lázeňského a wellness centra jsou zatepleny a spotřebu tepla částečně pokrývají instalované solární kolektory. Tyto zdroje jsou sice úsporné, avšak kapacitně byly projektovány na krytí spotřeby před provedenou rekonstrukcí. Dnes jsou v budovách hotelu provozovány energeticky náročné balneoterapie a výrazný podíl na spotřebě energie má i provoz wellness centra. Odborným posouzením současného stavu by bylo možné zajistit optimalizaci spotřeby energií.

Mezi další příležitost patří využití dotačních programů pro programové období 2014-2020. Zde by bylo vhodné využít například vzdělávací jazykové kurzy pro zaměstnance. Znalost několika cizích jazyků je v dnešní době velmi důležitá a vzhledem ke zvětšující se klientele z několika zemí světa, také nezbytná. Následné období je pro tuto příležitost vhodné, protože z různých dotačních programů lze získat finanční prostředky na pořádání takových programů.

## **Hrozby**

Největší hrozbou pro podnik Niva je vysoká konkurence v okolí. Důvodem je neustále se rozvíjející lokalita, která přináší stále nové investory. Lidé cestující do lázní vyhledávají relax, odpočinek, léčbu a mnoho dalších služeb. Proto je nutné, aby podnik pracoval na kvalitě nabízených služeb, umožnil návštěvníkům služby, které jiné podniky nenabízí a hlavně, aby byl ve své činnosti lepší, než konkurující podniky.

Následující tabulka představuje Matici SWOT, která vyjadřuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, který usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku.

Na základě tohoto porovnání se vytvoří SWOT strategie, která představuje hledání příslušné strategie nebo způsobů, které budou s ohledem na naše možnosti a podmínky reálné.

Tabulka 4 - Matice SWOT podniku Niva

Matice SWOT	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<b>Příležitosti (O)</b>	<p><u>Strategie SO</u>            Využití klidného příjemného prostředí v krajině pro pořádání společenských akcí,            Snaha o vedoucí pozici            Inovační aktivita zkušeného managementu k zahájení dotovaného programového cyklu</p>	<p><u>Strategie WO</u>            Zavedení vlastní autobusové dopravy pro přepravu větší skupiny hostů            Koupě pozemku a z příslušného dotačního programu výstavba parkoviště</p>
<b>Hrozby (T)</b>	<p><u>Strategie ST</u>            Sledování konkurence, nabízet kvalitnější služby než ostatní podniky            Oslabení konkurence            Zvýšit kvalifikaci zkušených stávajících zaměstnanců například vzdělávacím kurzem</p>	<p><u>Strategie WT</u>            Výstavba dalšího parkoviště            Posílení vlastní hotelové dopravy na vyšší úroveň než konkurence            Zaměřit se na pravidelné školení a vzdělávání zaměstnanců</p>

Zdroj: vlastní zpracování

## Přístupy

**SO (maxi-maxi)** – vzhledem k okolí, v jakém se komplex Niva nachází, se nabízí možnost využití této příjemné oblasti například pro konání kongresového cestovního ruchu či větší společenské akce. Je možné zde uspořádat kulturně-poznávací akci, kdy účastníci budou poznávat krásná místa v okolí, přírodu kolem přehrady nebo historické památky v samotném centru Luhačovic. Jelikož byla Niva vyhodnocena mezi TOP10 v ČR díky úrovni a rozsahu jedinečnosti procedur a v Luhačovicích si drží své postavení velmi vysoko, bude se i nadále snažit pouze o vedoucí pozici v této oblasti.

**WO (mini-maxi)** – komplikovanější doprava pro hosty cestující veřejnou dopravou je uvedena jako slabá stránka podniku. Tato situace se dá vyřešit posílením hotelové dopravy. Například zavedením vlastní, pravidelné autobusové dopravy. Mohla by se tak převážet větší skupina lidí, například účastníků konference.

Koupí pozemku by se vyřešil problém s parkováním. Pokud je možné koupit pozemek v blízkosti hotelu, byla by možnost využít příslušný dotační program pro období 2014-2020 a z finančních prostředků toho programu postavit parkoviště, které by sloužilo nejen pro ubytované, ale také pro ostatní návštěvníky.

**ST (maxi-mini)** – Niva se musí zaměřit na sledování konkurence a snažit se nabízet kvalitnější služby než jiné podniky. V případě zachycení například nějaké nové nebo nadstandartní služby, která může oslabit pozici Nivy, je třeba, aby Niva rozšířila nabídku svých služeb a snažila se tak překonat konkurující podnik.

Jednou z uvedených hrozeb je nedostatek zaměstnanců s odpovídající kvalifikací. Vzhledem k tomu, že do Luhačovic přijíždí stále více turistů ze zahraničí, je potřeba mít personál, který plynule ovládá minimálně dva cizí jazyky. Tato situace se dá vyřešit podobně jako s parkovištěm, tedy využitím příslušného dotačního programu.

**WT (mini-mini)** – tato strategie je opět zaměřena na posílení autobusové dopravy. Zde je ovšem důležité zavést takovou úroveň dopravy, která bude lepší než u konkurenčních podniků. To znamená zavést například pravidelný spoj, který bude vozit hosty každou hodinu z hotelu do centra a naopak.

Další strategií je pravidelné školení a vzdělávání zaměstnanců, což je podobné, jako v předchozí strategii. Jde hlavně o to, aby zkušený stávající personál mohl využít například jazykového kurzu a tím zvýšit svoji kvalifikaci.

### **5.3 Analýza konkurence**

Analýza konkurence slouží především ke zjištění pozice našeho podniku na trhu, jeho budování a udržování konkurenční výhody. Jako konkurenci hotelu je možné brát pouze podniky stejné kategorie a třídy. Proto autorka pro analýzu konkurence hotelu Niva vybrala pouze čtyřhvězdičkové hotely, nacházející se přímo v Luhačovicích. Je to hotel ALEXANDRIA Spa & wellness, dále wellness hotel REZIDENCE AMBRA, wellness hotel Pohoda, wellness hotel Augustiánský dům a lázeňský hotel Miramare.

Tabulka 5 - Stručná analýza konkurence

<b>Nabídka služeb</b>	Počet lůžek	Úroveň ubytování	Balneo provozy	Masáže, sauna	Whirlpool	Inhalace	Elektroléčba	Bazén	Lázeňský lékař, ambulance	Dětské zábavy	Parkoviště
<b>Název podniku</b>											
Lázeňský a wellness hotel NIVA	110	3*/*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ALEXANDRIA, SPA a Wellness hotel	106	4*	✓	✓	✓	✓	?	✓	✓	✓	✓
Wellness hotel REZIDENCE AMBRA	118	4*	✓	✓	✓	–	–	✓	–	✓	✓
Wellness hotel POHODA	183	4*	✓	✓	✓	✓	–	✓	–	✓	✓
Wellness hotel Augustiánský dům	50	4*	✓	✓	✓	–	–	✓	–	✓	✓
Hotel MIRAMARE	215	4*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	?	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Vysvětlivky:

- ✓ hotel zajišťuje službu
- služba v podniku není zajištěna
- ? údaj o službě není k dispozici

## **ALEXANDRIA\*\*\*\* Spa & Wellness hotel**

Hotel Alexandria je luxusní hotelový komplex tvořený dvěma vzájemně propojenými objekty. Vznikl spojením tradice s moderní architekturou, proto původní budova i po rekonstrukci dýchá atmosférou a půvabem třicátých let minulého století.

Obě hotelové části nabízí komfortní ubytování v 56 pokojích s celkovou kapacitou 104 lůžek. V hlavní budově se nacházejí pokoje ve stylu třicátých let minulého století. Všechny pokoje byly rekonstruovány, mají balkon nebo terasu a jsou klimatizovány. Nová budova nabízí pokoje, které jsou zdobeny replikami suvenýrů Alexandra Velikého, jehož jméno nová hotelová část nese.

Hotel Alexandria nabízí jak léčebné, tak i wellness služby. Od tradičních lázeňských procedur jsou v nabídce i luxusní Spa rituály Terraké, při kterých se do harmonie dostávají všechny ošetřené části těla. Nově vybudované wellness centrum navozuje atmosféru starořímských lázní. Najdeme zde parní sauny, místnosti a kabiny různých teplot, parní lázně, bylinkové lázně a další atrakce typické pro wellness. Součástí komplexu je i fitness centrum ([hotelalexandria.cz](http://hotelalexandria.cz))

## **Wellness hotel REZIDENCE AMBRA \*\*\*\***

Hotel Rezidence Ambra je moderně vybavené zařízení, nacházející se v klidném prostředí u lesa, od centra lázeňského města vzdálený 5 minut chůzí. Celoročně svým klientům nabízí zejména wellness pobyty, hotelové ubytování, vzdělávací a prezentační firemní pobyty, individuální či skupinové programy sestavené na přání.

Ubytovací kapacita hotelu je 114 lůžek, rozdělených do klasických pokojů, 6 standardních apartmánů a 2 nových luxusních apartmánů. Všechny pokoje nabízí velký prostor včetně koupelny se sprchovým koutem.

Hotel má své wellness centrum, které se pyšní bazénem s protiproudou, whirlpoolem, infrašounou či několika druhy masáží. Hosté mohou v hotelu také využít například kosmetických služeb ([hotel-ambra.cz](http://hotel-ambra.cz))

## **Wellness hotel POHODA \*\*\*\***

Hotel Pohoda se nachází v klidné části Luhačovic, poblíž Pozlovické přehrady a letního aquaparku Duha. Svým hostům nabízí ubytování v 90 pokojích a 2 apartmánech. Restaurace hotelu Pohoda se pyšní moderní gastronomií a řadí se na přední příčky v Luhačovicích a jejich okolí.

Hotel se opět zaměřuje zejména na wellness služby, ale najdeme zde i nějaké léčebné procedury. Kromě wellness centra hotel disponuje saunovým světem a relaxačním centrem, ve kterém pracují odborně školení maséři a masérky.

Služby hotelu doplňují například půjčovna a úschovna kol, letní terasa, bezdrátové internetové připojení či pravidelná dopolední a odpolední doprava do centra Luhačovic a zpět ([pohoda-luhacovice.cz](http://pohoda-luhacovice.cz))

### **Wellness & Spa hotel Augustiniánský dům \*\*\*\***

Hotel Augustiniánský dům je exkluzivní čtyřhvězdičkový hotel v centru Luhačovic. Na první pohled návštěvníka okouzlí svou jedinečnou atmosférou a designem, kde se vzájemně prolíná novorenesanční exteriér s moderně zařízeným interiérem.

Hotel nabízí velice luxusní a prostorné klimatizované pokoje s celkovou kapacitou 50 lůžek v převážně dvoulůžkových, moderně vybavených pokojích. V hotelovém komplexu se dále nachází stylová restaurace Symfonie, ve které jsou připravovány pokrmy české i mezinárodní kuchyně.

Součástí hotelu je moderní wellness a lázeňské centrum s bazénem, vířivkou, finskou saunou, bylinnou saunou, parní saunou, vyhřívanými lavicemi i relaxačně meditační zónou včetně občerstvení, a to vše zdarma. Hotel se zaměřuje na své nejmenší hosty, proto nabízí službu hlídání dětí. K hotelu dále patří sportovní areál s dětským hřištěm, minigolfem, tenisovým kurtem a multifunkčním hřištěm ([augustian.cz](http://augustian.cz))

### **Lázeňský hotel Miramare \*\*\*\***

Hotel Miramare je situován v klidné lokalitě Luhačovic, nedaleko lázeňské kolonády a centra. Tento hotelový komplex je tvořen třemi vzájemně propojenými budovami – MIRAMARE I., MIRAMARE II., a MIRAMARE- HELENA.

Kromě komfortního ubytování v pokojích a apartmánech poskytuje hotel svým klientům kvalitní služby ve svém balneo a relaxačním centru. Je zde nabízeno přes 60 léčebných či relaxačních procedur. K léčbě jsou využívány vlastní léčebné minerální prameny. Pramen Svatého Josefa a pramen Jaroslava.

V hotelu se dále nachází lékařská ordinace a zdravotnická služba, která je v provozu 24 hodin denně. Dvě hotelové restaurace nabízí širokou nabídku celosvětové kuchyně s možností dietní stravy včetně konzultace s odborným nutričním terapeutem ([miramare-luhacovice.cz](http://miramare-luhacovice.cz))



## 5.4 Benchmarking

Pro porovnání konkurence mezi podniky, zejména porovnání s hotelem Niva autorka použila následující tabulku. V této tabulce byly zanechány pouze podniky, které jsou, co se poskytovaných služeb a úrovně ubytování týče, podobné hotelu Niva. Jako kritéria jsou zvoleny: dostupnost rekreační zóny u Pozlovické přehradě; možnosti dalšího územního rozvoje podniku; lázeňský lékař a vlastní lékařská ambulance; zatížení dopravním hlukem a exhalacemi; ekologie – využití obnovitelných zdrojů energie; bazény: vnitřní a vnější; dostupnost léčivých pramenů; lázeňský park, kolonáda, obchodní centrum; dopravní dostupnost; ekonomický ukazatel – zisk podniku. Jednotlivým podnikům je uděleno hodnocení v podobě 1. nebo 2. pořadí. Čím nižší je součet pořadí, tím vyšší míru konkurenceschopnosti podnik vykazuje.

Tabulka 6 - Benchmarking

<b>Hotel</b>				
<b>Kritérium</b>	Lázeňský a wellness hotel Niva	ALEXANDRIA SPA a Wellness hotel	Hotel POHODA	Hotel MIRAMARE
Dostupnost k Pozlovické přehradě	1.	2.	1.	2.
Možnost dalšího územního rozvoje	1.	2.	1.	2.
Lázeňský lékař, vlastní ambulance	1.	1.	2.	1.
Bazén vnitřní + vnější	1.	2.	2.	2.
Zatížení dopravním hlukem exhalacemi	1.	2.	1.	2.
Ekologie, využití obnovitelných zdrojů energie	1.	2.	2.	2.
Dostupnost léčivých pramenů	2.	1.	2.	1.
Lázeňský park, kolonáda, centrum	2.	1.	2.	1.
Dopravní dostupnost	2.	1.	2.	1.
Ekonomický ukazatel – zisk podniku	2.	1.	1.	1.
<b>Celkem bodů</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>15</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek benchmarkingu přinesl jen nepatrné rozdíly v hodnocení a dokládá velmi vyrovnanou konkurenci na špičce podniků. Analýza ukázala, že hotel Niva je plně konkurenceschopná, což je cílem práce dokázat. K největším konkurentům podniku patří, dle očekávání hotel Miramare, který nabízí, ačkoli ne na stejné úrovni, shodné množství lázeňských procedur jako hotel Niva, kromě nabídky dětského hřiště či jiného hraní pro děti. Navíc dominuje svoji kapacitou. Mezi další konkurenty patří Alexandria Spa & Wellness hotel, který se stejně jako Niva zaměřuje na všechny lázeňské služby, kromě elektroléčby. Na čtvrtém místě se v analýze umístil hotel Pohoda, který má největší přednosti v počtu lůžek. Ostatní dva hotely dosáhly středního hodnocení a nepředstavují pro hotel Niva tak velkou konkurenci v této kategorii.

## 5.5 SPACE analýza

SPACE analýza je analytická technika, používaná ve strategickém řízení a plánování. Slouží k vytvoření představy o vhodné podnikatelské strategii pro zkoumaný podnik. SPACE analýza hodnotí vnější a vnitřní prostředí podniku.

Následující tabulka představuje SPACE analýzu vybraného podniku Niva. Jako faktory vnějšího prostředí jsou zvoleny Přitažlivost odvětví a Stabilita prostředí a faktory pro vnitřní prostředí jsou Konkurenční výhoda a Finanční síla. Hodnotící stupnice je v rozmezí od 0 (nejnižší) do 6 (nejvyšší).

Tabulka 7 - SPACE analýza podniku Niva

FAKTORY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	Hodnota
<b>Přitažlivost odvětví (PO)</b>	
• Růstový potenciál (PO 1)	5
• Ziskový potenciál (PO 2)	4
• Úroveň ubytovacích služeb (PO 3)	6
• Potenciál pro rozvoj cestovního ruchu (PO 4)	6
Celkem (PO 1 + PO 2 + PO 3 + PO 4) / 4	<b>5,25</b>
<b>Stabilita prostředí (SP)</b>	
• Konkurence podniku (SP 1)	5
• Ceny konkurence (SP 2)	5
• Spolupráce podniku s jinými podniky (SP 3)	3
• Technologické změny (SP 4)	2
Celkem (SP 1 + SP 2 + SP 3 + SP 4) / 4-6	<b>-2,25</b>

FAKTORY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	
<b>Konkurenční výhoda (KV)</b>	
• Kvalita služeb (KV 1)	6
• Inovační aktivita managementu (KV 2)	5
• Trvalá péče o pohodlí klientů (KV 3)	6
• Výhodná poloha podniku (KV 4)	6
Celkem (KV 1 + KV 2 + KV 3 + KV 4) / 4-6	<b>-0,25</b>
<b>Finanční síla (FS)</b>	
• Likvidita (FS 1)	4
• Míra zadlužení (FS 2)	3
• Zisk po zdanění (FS 3)	4
• Rentabilita (FS 4)	2
Celkem (FS 1 + FS 2 + FS 3 + FS 4) / 4	<b>3,25</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Výpočet

$$X = PO + KV$$

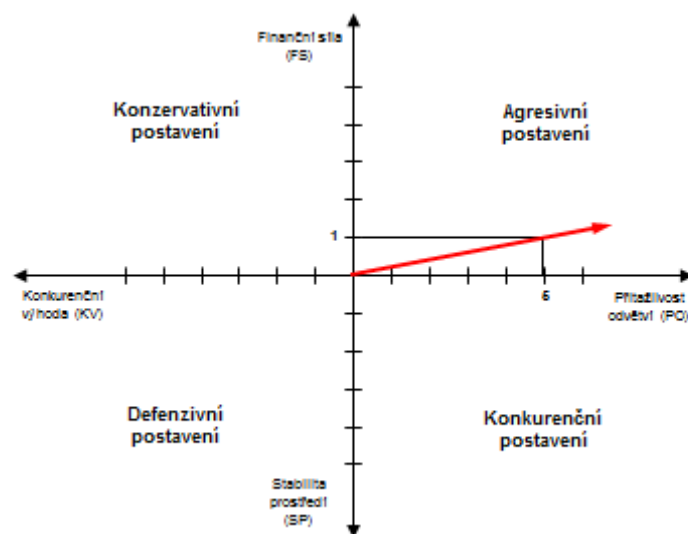
$$X = 5,25 + (-0,25)$$

$$X = 5$$

$$Y = FS + SP$$

$$Y = 3,25 + (-2,25)$$

$$Y = 1$$



Obrázek 1 - SPACE Analýza - výsledný graf (vlastní zpracování)

Výsledkem SPACE analýzy je graf viz obrázek č. 1, který vychází z výpočtů výše.

Hodnocení o finanční síle vzniklo na základě poskytnutých informací od manažerů podniku a na základě jejich vlastního hodnocení o likviditě, míře zadlužení, zisku po zdanění a rentabilitě.

Výsledný vektor směřuje do agresivního prostředí, což znamená, že se podnik pohybuje v atraktivním a relativně stabilním prostředí a má konkurenční výhodu. Kritickým faktorem pro podnik je možný vstup nových konkurentů do odvětví, což by mohlo oslabit jeho současnou výhodnou pozici. Na základě výsledku SPACE analýzy je možné podniku doporučit zvyšování podílu na trhu a neustálé sledování konkurenceschopných podniků.

## **5.6 Odpovědi na výzkumné otázky**

### 1. Jaké jsou hlavní znaky, které vymezují charakter vybraného podniku?

Vybraný podnik je lázeňský a wellness hotel NIVA v lokalitě největších moravských lázní Luhačovice. Hotel je vystavěn v katastru městysu Pozlovice, blízko Pozlovické přehradě. Tato oblast navazuje plynulou zástavbou na město a lázně Luhačovice, není však zatížena hlukem a exhalacemi silniční dopravy. Hotel prošel náročnou a zásadní rekonstrukcí, při které byly rozšířeny a komfortněji vybaveny ubytovací kapacity, bylo provedeno dodatečné zateplení starší části stavby a byl nainstalován obnovitelný zdroj termo-solární energie.

Hotel byl dále vybaven komfortním wellness centrem, byla rekonstruována vstupní hala, jídelna a kuchyň, byly zřízeny bezbariérové přístupy, včetně bezbariérového výtahu. K hotelu náleží stylová restaurace KOLIBA a nově byl přistavěn vinný sklípek. K vybavení hotelu patří také vnitřní a venkovní bazén a nově vybudované parkoviště. V okolí hotelu byly provedeny parkové úpravy.

Hotel poskytuje lázeňské léčebné a rehabilitační procedury, služby wellness centra, fitness centra, v hotelu je ordinace lázeňského lékaře. Hotel je vybaven několika salonky a konferenčním sálem pro 90 osob. Komplexní nabídka služeb v příjemném a přátelském prostředí na vysoké odborné úrovni poskytuje hotelu NIVA silné konkurenční výhody. Provedeným výzkumem, kombinovaně s místním šetřením, bylo zjištěno, že konkurenceschopnost hotelového komplexu NIVA je srovnatelná se stupněm konkurenceschopnosti velkých lázeňských domů v centrální části lázní Luhačovice

a převyšuje konkurenceschopnost ostatních podniků v lokalitě městysu Pozlovice a Pozlovické přehrady.

## 2. Jaké jsou hlavní charakteristiky konkurenčního prostředí, ve kterém vybraný podnik působí?

V konkurenčním prostředí bylo výzkumem zjištěno nejméně 60 konkurenčních podniků a dalších několik desítek v nabídkách soukromého ubytování. Konkurenční podniky však lze diferencovat do tří skupin.

- První skupinu představují velké lázeňské hotely v centrální lokalitě lázní. Tato skupina konkurenčních podniků je v nabídce zaměřena prioritně na léčebné procedury, hrazené pojišťovny i pacienty samoplátci a nabídku doplňuje preventivními a fitness aktivitami v širokém výběru.
- Do druhé skupiny konkurenčních podniků lze zařadit ty wellness hotely, které nabízejí, kromě procedur wellness, také sportovní aktivity a relaxační programy. V případě potřeby rovněž zprostředkují léčebné procedury, nabídka však tímto směrem prioritně orientována není.
- Do třetí skupiny lze zařadit hotely, nabízejí především služby hotelového charakteru, rozšířené o nabídku relaxačních programů a sportovních aktivit, avšak nedosahují úrovně nabídky předchozí, druhé skupiny.

Při celkovém posouzení konkurence, které je vystaven komplex NIVA, lze vyzorovat, že nejsilnější konkurenční podniky se vyskytují v centrální lokalitě lázní. V bližší zájmové oblasti lázeňského a wellness hotelu NIVA, v oblasti Pozlovické přehrady a městysu Pozlovice, zastává tento hotel přední, i když ne bezkonkurenční postavení.

Srovnávací výzkum, provedený agenturou Relaxos zařadil lázeňský a wellness hotel NIVA mezi 16 doporučovaných nejlepších podniků v celé oblasti města Luhačovice, jejich lázeňské oblasti a městysu Pozlovice, včetně oblasti Pozlovické přehrady ([www.lazne.relaxos.cz](http://www.lazne.relaxos.cz)).

## 3. Jaké jsou konkurenční výhody vybraného podniku, jaké jsou jeho konkurenční nevýhody?

Výzkum konkurenčních výhod a nevýhod byl proveden metodou komplexních, nespecifických parametrů hotelu NIVA a podniků konkurenčních. Ekonomické hodnocení konkurenčních podniků nebylo provedeno, protože získané výsledky by byly velmi nevěrohodné. Důvodem je skutečnost, že konkurenční podniky jsou ve vlastnictví

společností, které provozují také jiné služby (obchod, reality a jiné) a zveřejněná ekonomická data se vztahují na hospodaření celé společnosti, nikoliv pouze na hodnocený konkurenční podnik.

Ke konkurenčním výhodám lázeňského a wellness hotelu NIVA náleží zejména:

### **Trvalá inovační aktivita managementu**

Současného vysokého postavení v konkurenčním žebříčku dosáhl hotel postupnou realizací nejméně dvaceti rozvojových projektů, postupně realizovaných podle investičních možností. Největší mírou se na současném stavu podílí poslední rozsáhlá rekonstrukce, ukončená během let 2012 a 2013. Investiční akce byly vždy plánovány a provedeny s cílem uspokojení trvale se zvyšujících nároků klientely. Promyšlenými a dobře připravenými investičními akcemi se podařilo nejen udržet, ale i navýšit roční stavy návštěvnosti a obsazenosti lůžkových kapacit až k současnému stavu, kdy obsazenost hotelového komplexu výrazně převyšuje průměr, dosahovaný konkurenčními podniky. Uvedenou konkurenční výhodu můžeme souhrnně označit jako výsledek cílevědomé, osmnáct let trvající kontinuity podnikatelských záměrů managementu, spojených s místní tradicí.

### **Trvalá péče o pohodlí klientů**

Trvalý kontakt s nimi, znalost jejich názorů a připomínek, maximální vstřícnost při plnění jejich individuálních požadavků a potřeb. Tyto procesy probíhaly průběžně po dobu posledních nejméně osmnácti let provozu hotelu.

### **Odborná kvalifikace managementu hotelu a obslužného personálu**

Trvalá péče o zázemí spolupracujících organizací a externích spolupracovníků. Profesní kontakty managementu s odbornou veřejností, péče o odborné studie. Současná bakalářská práce je již čtvrtou prací, vztahující se na lázeňský a wellness hotel NIVA. Kromě třech předchozích prací absolventů vysokých škol bylo pro hotel zpracováno také několik odborných studií, před zahájením projektu energetických úspor byl zpracován energetický audit (2010), který je průběžně aktualizován, před zahájením rekonstrukce byla zpracována marketingová studie. Rekonstrukci hotelu předcházela pilotní projektová studie. Management hotelu také průběžně inovuje vybavení výpočetní technikou a využívá nových programových produktů. Jako příklad lze uvést zavedení systému denního sledování obsazenosti hotelu a porovnávání skutečnosti s předpokládaným stavem.

## **Soustředění služeb**

Klienti nachází v komplexu NIVA všechny potřebné a požadované služby na jednom místě. V lokalitě konkurenčních podniků nabízí služby lékařské lázeňské péče přímo v místě ubytování pouze lázeňský hotel NIVA, což je významná preference zejména pro pacienty, léčené za úhradu zdravotních pojišťoven. Tato konkurenční výhoda je doplněna pohodlím ubytovacího komfortu, pestrého a hodnotného výběru jídel, včetně dietních. Ceny za poskytované služby nepřevyšují průměr v místě a čase obvyklý, včetně poskytování četných slevových balíčků. Takový souhrn příznivých podmínek nemohou konkurenční podniky v bližším okolí nabídnout.

## **Výhodná poloha komplexu NIVA**

Vrcholová poloha s výhledem na okolní malebnou krajinu, na přehradní nádrž i na vzdálenější vesnickou zástavbu, to vše vytváří pohodový pocit pobytu v klidném prostředí venkovského charakteru. Tuto výhodu polohy nemá žádný konkurenční podnik, nejen v bližším, ale ani ve vzdálenějším okolí.

Výhoda polohy hotelu je zvýšena čistým, hlukem a exhalacemi silniční dopravy nezatíženým ovzduším, které je výhodou pro všechny ubytované, zejména však pro nemocné s nemocemi dýchacích cest a podporuje účinnou preventivní i následnou lékařskou péči.

Konkurenční nevýhody lázeňského a wellness hotelu NIVA jsou následující:

### **Územní omezenost pro případné rozšíření aktivit formou další výstavby**

Území, na kterém je hotelový komplex vystavěn, je stavebně již vytíženo a další výstavba není možná ani formou případného navýšení nadzemních podlaží u stávající stavby hlavní budovy hotelu. Toto omezení je dáno požadavkem územního plánu, zakazujícího narušení plynulé siluety linie obzoru při pohledu od Pozlovické přehradě.

### **Potenciální konkurenční nevýhodou je možnost nástupu silných konkurenčních investorů na území blízko Pozlovické přehradě**

V centrální části lázní Luhačovice jsou již území, vhodná pro výstavbu, vyčerpána a to zejména proto, že musí být zachována ochranná pásma zdrojů léčivých pramenů. V oblasti Pozlovické přehradě taková omezení nejsou a toto území plynule navazuje na území lázeňské. Trendy rozsáhlejších investic lze v hraniční oblasti obou jmenovaných území zaznamenat již v současnosti: lázeňské a wellness hotely Praha a Augustiniánský dvůr.

#### 4. Jaká jsou doporučení, kterými vybraný podnik může zvýšit svou konkurenceschopnost a prosperitu při zachování podmínek trvale udržitelného rozvoje?

V současné době je hotelový komplex NIVA po ukončení rozsáhlé rekonstrukce (2010 až 2013), která výrazně zvýšila jeho konkurenceschopnost. Tržní výhody, získané touto investiční akcí, zajišťují hotelovému komplexu přední postavení mezi konkurenčními podniky na střednědobé období dalších let. Management podniku tak vytvořil příležitost k přípravám dalších akcí, které zajistí prosperitu a konkurenceschopnost v budoucnosti. V současné době není relevantní hovořit o konkurenčních nevýhodách komplexu NIVA, protože jeho postavení v daném konkurenčním prostředí na žádné současné a aktuální nevýhody neukazuje. Existuje však několik faktorů, které mohou budoucí konkurenceschopnost a prosperitu komplexu NIVA významně ovlivnit. Tyto faktory jsou jednak technického, jednak netechnického charakteru a realizace opatření, která jsou v nich zahrnuta, odpovídají podmínkám trvale udržitelného rozvoje.



## 6 Přínosy zkoumaného podniku regionálnímu rozvoji

Zkoumaný podnik, lázeňský a wellness hotel NIVA v Luhačovicích – Pozlovicích, přispěl v minulosti a přispívá i v současnosti k rozvoji regionu, ve kterém působí. Podnikem je pozitivně ovlivňován především rozvoj blízkého území, kterým je Mikroregion Luhačovské Zálesí. Tento mikroregion zahrnuje území 23 obcí, na kterém žije 25 780 obyvatel. Stejnomená, obecně prospěšná společnost má 58 členů, z toho 32 z podnikatelského a neziskového sektoru a 26 členů ze sektoru veřejného. Cílem společnosti, jejímž členem je také zkoumaný podnik, je trvale udržitelný rozvoj mikroregionu. Ten je obsažen v Integrovaném programu rozvoje území (IPRÚ) Luhačovicko a jeho projekty jsou dotovány z fondů EU prostřednictvím programu Rozvoj venkova. Řízení rozvojových projektů zajišťuje Místní akční skupina zmíněné obecně prospěšné společnosti. Zkoumaný podnik přispěl k plnění programu IPRÚ Luhačovicko v opatření „Individuální projekty, naplňující IPRÚ Luhačovicko – podnikatelská infrastruktura a služby na území Luhačovicko“. Od počátku působení zkoumaného podniku v mikroregionu (od roku 1993) investoval podnik do rozvoje podnikatelské infrastruktury a služeb více než 120 mil. Kč, což je při sledování v dlouhodobějším průměru 5,7 mil. Kč ročně. Výsledkem těchto investičních projektů v mikroregionu Luhačovicko jsou následující dopady:

- Bylo vytvořeno 55 trvale udržitelných pracovních míst ve zkoumaném podniku v období do roku 2014. Počínaje rokem 2015 bylo vytvořeno dalších 12 nových trvale udržitelných pracovních míst. Vytvořená pracovní místa jsou obsazena výlučně pracovníky, kteří mají v mikroregionu trvalé bydliště. Tento výčet však není úplný, protože na pracovní místa, vytvořená zkoumaným podnikem, jsou navázána další pracovní místa v podnikatelských subjektech, které zajišťují dodávky materiálů a služeb, nutných pro provoz zkoumaného podniku. Jedná se na příklad o dodávky potravin, nápojů, čisticích a desinfekčních prostředků, léků, údržbové a servisní práce a další. Rovněž tato související pracovní místa jsou vytvořena v regionu, je však obtížné, určit jejich počet.
- Byla provedena zásadní rekonstrukce 2000 metrů čtverečních venkovních a 2120 metrů čtverečních vnitřních ploch, určených primárně pro návštěvníky mikroregionu a obecněji pro turistiku a cestovní ruch.

- Investiční akce vykázaly příznivý dopad za zlepšení životního prostředí v regionu. Po realizaci investiční akce, zaměřené na snížení energetické spotřeby a na využití tepelné solární energie, došlo ke snížení emisí do ovzduší ve výši 47,5 tuny ročně.
- Zkoumaný podnik přispíval a trvale přispívá k propagaci regionu. Na svých webových stránkách, ve všech propagačních materiálech i v publikovaných článcích v časopise Všudybyl jsou vždy doporučovány k návštěvě všechny významné regionální turistické cíle a další regionální zajímavosti a atraktivity. Návazně jsou rovněž uváděny odkazy na příslušné webové stránky a to nejen na ty, které se vztahují k lokalitám, ale i na ty, které propagují regionální kulturní a poznávací akce, například velmi oblíbené trasy Bařova kanálu.

## 7 Shrnutí, diskuze

### 7.1 Shrnutí

V bakalářské práci byl proveden výzkum konkurenční schopnosti Lázeňského a wellness hotelu NIVA, který se nachází v katastru městysu Pozlovice, v blízkosti Pozlovické (též Luhačovické) přehrad, blízce navazující na město a lázně Luhačovice ve Zlínském kraji. Výzkum byl proveden od září 2014 do května 2015 s použitím výzkumných metod, posuzujících komplexní, (nespecifické) faktory konkurenceschopnosti. Metodika posuzování konkurenceschopnosti pomocí ekonomických faktorů nebyla aplikována, protože při výzkumných šetřeních bylo zjištěno, že zveřejněné ekonomické ukazatele, výkaz zisku a ztrát, rozvaha a cash-flow, se nevztahují pouze na posuzované podniky lázeňských a hotelových služeb, ale jsou ekonomickými daty jejich majitelů, akciových společností, které provozují také jiné podnikatelské aktivity. Posuzování podle ekonomických dat by proto neposkytovalo výsledky, relevantní pro prováděný výzkum. Východiskem pro výzkum konkurenceschopnosti Lázeňského a wellness hotelu NIVA bylo předběžné zjištění, naznačující, že konkurenceschopnost tohoto podniku je vysoká. Výzkum byl zaměřen na ověření této skutečnosti.

Základní data, ze kterých můžeme usuzovat konkurenceschopnost posuzovaného podniku, lze získat ze statistických údajů a z provedeného výzkumu. Lázně Luhačovice navštíví ročně 60 až 65 tisíc hostů. Akciová společnost Lázně Luhačovice a.s. uvádí, že její lázeňská a hotelová zařízení navštíví ročně 30 tisíc hostů. Jako průměrnou délku pobytu uvádí Lázně Luhačovice 11 dní. Z nabídky ubytovacích kapacit lze vysledovat, že v Luhačovících a v jejich blízké oblasti je v ubytovacích zařízeních nabízeno celoročně celkem 3900 až 4000 lůžek. Pokud vztáhneme uvedenou průměrnou délku pobytu 11 dní na 60 tisíc návštěvníků, dojdeme k počtu 660 tisíc lůžkodní, potřebných pro pokrytí této poptávky. Celoroční kapacita všech 3900 lůžek v uvažované oblasti je potom 1326 tisíc lůžkodní, pokud počítáme s roční disponibilní kapacitou 340 dní. Tato celoroční kapacita je využita počtem 660 tisíc lůžkodní, tedy na 49,8 %.

Lázeňský a wellness hotel NIVA vede interní evidenci vytíženosti lůžkové kapacity (dokument „Souhrnný plán vytíženosti“), kde je vypočítána průměrná hodnota vytíženosti lůžkové kapacity podle již potvrzených objednávek. V období měsíců květen, červen a červenec 2015 (lázeňská sezóna) je očekávaná hodnota vytížení 73,7 % a v období mimo sezóny, měsíce srpen až prosinec 2015 je očekávaná vytíženost lůžkové kapacity 58

%. Uvedené hodnoty byly vypočítány podle již uzavřených a potvrzených objednávek pobytů a je tedy silným předpokladem jejich naplnění. Porovnáním s vytižeností lůžkové kapacity celé lázeňské oblasti lze konstatovat, že Lázeňský a wellness hotel NIVA převyšuje ve vytiženosti lůžkové kapacity oblastní průměr, což potvrzuje jeho vysokou konkurenceschopnost.

V rámci výzkumu byl rovněž posuzován vztah k životnímu prostředí a k zachování podmínek trvale udržitelného rozvoje. Lázeňský a wellness hotel NIVA provozně využívá sluneční energii k výrobě tepla, čímž snížil spotřebu plynu a také emisí oxidu uhličitého do ovzduší. Snížení emisí bylo dosaženo ve výši 47,5 tuny ročně. Provedený energetický audit je každoročně aktualizován. Ve využití obnovitelného zdroje energie je hotel NIVA rovněž na předním, nebo dokonce na prvním místě konkurenceschopnosti v posuzované oblasti lázní Luhačovice.

Všechny výše uvedené výsledky provedeného výzkumu ukazují, že předpoklad o silné konkurenceschopnosti Lázeňského a wellness hotelu NIVA lze potvrdit jako prokázané.

## **7.2 Diskuze**

Výzkum konkurenceschopnosti v lázeňské oblasti lázní Luhačovice není snadnou záležitostí. Základní nesrovnalostí, kterou každý výzkumník zjistí hned v počátečních fázích výzkumu je existence v podstatě dvou území, která se v oblasti nacházejí. Kromě centrální oblasti lázeňského areálu a městské zástavby města Luhačovice se zde nachází rovněž ne příliš vzdálená oblast Pozlovické (Luhačovické) přehrady s blízkým městysem Pozlovice.

Historicky byla přirozeným vývojem rozvíjena prioritně první oblast a tento trend přetrvál až k současnosti, kdy její další územní rozvoj již není možný, protože je nezbytné především ochránit pásma pramenů léčivých vod. Oblast Pozlovické přehrady taková omezení nemá, v této oblasti převažují zájmy ochrany přírody a krajiny.

Z uvedeného vyplývá rovněž různý stupeň rozvoje obou oblastí. Proto lze na podnikatelský záměr managementu Lázeňského a wellness hotelu NIVA s cílem rekonstrukce bývalého školicího střediska na lázeňský a wellness hotel, dislokovaný v méně rozvinutém území, pohlížet jako na zásadní průlom do historického vývoje rozdělené struktury území.

Z výsledků SWOT analýzy a SPACE analýzy vyplývají strategie, které mohou pomoci podniku posílit jeho konkurenceschopnost. SWOT analýza přináší strategii na využití

malebného okolí, které nabízí spoustu možností k pořádání například kulturně-poznávacích akcí pro větší skupiny ubytovaných hostů. Další vhodnou strategií pro podnik je koupě nebo pronájem blízkého pozemku, čímž by se vyřešil problém s parkovacími místy.

SPACE analýza ukázala, do jaké pozice na trhu se zkoumaný podnik řadí a podle toho byla navržena vhodná strategie. Výsledkem této analýzy bylo zjištění, že hotel Niva spadá do Agresivního prostředí, ve kterém má konkurenční výhodu a pohybuje se ve stabilním odvětví. Zde se navrhuje strategie, ve které je podniku doporučeno zvyšovat svůj podíl na trhu a neustále sledovat ostatní konkurenceschopné podniky.

Výsledkem je potom současný stav, kdy vybudovaný lázeňský a wellness hotel vykazuje silnou konkurenční schopnost.

Lázeňský a wellness hotel Niva se zaměřuje na ochranu životního prostředí a zachování trvale udržitelného rozvoje. Podnik jako jediný ve zkoumané oblasti provozně využívá sluneční energii k výrobě tepla, čímž snižuje spotřebu plynu a také emisí oxidu uhličitého do ovzduší. Každoročně zde probíhají různé semináře, vzdělávací kurzy a prezentace, jejichž tématem bývá Ochrana životního prostředí (Třídění odpadů, Znečištění ovzduší, Znečištění vod apod.). Cílem těchto seminářů je přilákat hlavně mladé návštěvníky, kteří by měli mít zájem chránit naše životní prostředí a tím zachovat trvale udržitelný rozvoj. V kapitole Návrhy a doporučení jsou uvedeny další faktory k posílení konkurenceschopnosti, které mají také návaznost na trvale udržitelný rozvoj.

## 8 Návrhy, doporučení pro posílení konkurenceschopnosti

V dnešní době je hotelový komplex NIVA po ukončení rozsáhlé rekonstrukce (2010 až 2013), která výrazně zvýšila jeho konkurenceschopnost. Tržní výhody, získané touto investiční akcí, zajišťují hotelovému komplexu přední postavení mezi konkurenčními podniky na střednědobé období dalších let. Management podniku tak vytvořil příležitost k přípravám dalších akcí, které zajistí prosperitu a konkurenceschopnost v budoucnosti. Existuje několik faktorů, které mohou budoucí konkurenceschopnost a prosperitu komplexu NIVA významně ovlivnit. Tyto faktory jsou jednak technického, jednak netechnického charakteru a realizace opatření, která jsou v nich zahrnuta, odpovídají podmínkám trvale udržitelného rozvoje. Výčet těchto faktorů je následující:

Tabulka 8 - Faktory zvyšování konkurenceschopnosti

Zvyšování konkurenceschopnosti	Trvale udržitelný rozvoj
Optimalizace energetického hospodářství	Snížení emisní zátěže lokality, nižší čerpání z přírodních vodních zdrojů
Elektromobilita	Snížení emisního a hlukového zatížení, úspora fosilních paliv
Malé atraktivity	Nemá bezprostřední vliv na trvale udržitelný rozvoj, ale naláká další návštěvníky

Zdroj: vlastní zpracování

### Faktor energetického hospodářství

Energetické hospodářství komplexu NIVA prošlo v návaznosti na prováděné investiční akce změnami, kterými bylo dosaženo současného stavu, charakterizovaného úsporným hospodařením s energiemi. Budovy lázeňského a wellness hotelu jsou zatepleny a spotřeba tepla je částečně kryta instalovanými solárními kolektory. V budovách hotelu jsou však provozovány energeticky náročné balneologické procedury a výrazný podíl na celkové spotřebě energie vykazuje rovněž provoz wellness centra. Také rozšíření ubytovacích kapacit vedlo ke zvýšení energetické spotřeby, jednak jejich provozem (teplá voda, vytápění), jednak zprostředkovaně, zvýšenými energetickými nároky při přípravě většího počtu jídel. Všechny nároky na spotřebu energií jsou však pokryty energetickými zdroji, které, ač úsporné, byly kapacitně projektovány na krytí spotřeby před provedenými rekonstrukcemi. Odborným posouzením uvedeného stavu a případnou realizací doporučených opatření by bylo možné zajistit optimalizaci spotřeby energií, což by se rovněž projevilo jako pozitivní faktor trvale udržitelného rozvoje (snížení emisí, zlepšení vegetačních podmínek okolní zeleně).

Jako doplnění lze rovněž zvážit zavedení systémů k provoznímu využití dešťové vody, které jsou v současnosti projekčně i technologicky zvládnuty a které umožňují snížit nároky na čerpání z vodních zdrojů. Další možné úspory vody představují systémy regenerace, které odpadní vody z umyvadel a ze sprch, po průchodu jednoduchým filtračním systémem, používají ve splachovačích na toaletách. Jedna voda je takto využita dvakrát, teprve následně odchází do kanalizace.

Konkrétní kroky: V průběhu následujících dvou let připravit programový dokument zvýšení energetických úspor na bázi rekupelace odpadního tepla z balneo provozů, využití solární ventilace, provozního využití srážkových vod a regenerace části odpadních vod s následným provozním využitím. V dokumentu zohlednit možnosti dotací tohoto programu ze Strukturálních fondů EU a z národních dotačních programů. Realizaci kroků, navržených v programovém dokumentu, plánovat tak, aby alespoň některé z nich byly zahájeny před rokem 2020 (= před koncem programového období podpor).

### **Faktor elektromobility**

Elektromobilita (elektrokola, elektroskútry, vozítka segway, elektromobily) je technologie bezemisní dopravy, která se začíná postupně prosazovat zejména v aglomeracích městského typu, při dopravě lidí nebo nákladů na kratší vzdálenosti. Na její zavedení však není v současnosti prostředí lázní Luhačovice připraveno, protože používání elektromobilů předpokládá instalaci nabíjecích stojanů.

V lázeňské aglomeraci Luhačovic by však nasazení elektromobilů jako dopravních prostředků, používaných lázeňskými domy, případně také obchodními jednotkami především k zásobovacím účelům, bylo velmi žádoucí, protože lokalita je zatížena emisemi a hlukem silniční dopravy. Zatím není známa žádná iniciativa, (podnikatelé, ochránci přírody) která by byla schopna reálně tento prvek trvale udržitelného rozvoje řešit.

Konkrétní kroky: Zakoupit pro testovací účely alespoň jedno jízdní kolo na elektrický pohon s nabíjením elektrické energie ze stávající sítě (bez potřeby jakýchkoliv úprav) a otestovat možnosti tohoto dopravního prostředku v podmínkách a v rozsahu regionu lázní, městysu Pozlovice a Pozlovické přehrady. V případě pozitivních zjištění dovybavit stávající půjčovnu jízdních kol o kola s elektrickým pohonem. Zpracovat studii o možnosti využití automobilů s elektrickým pohonem k dopravě nákladů i osob v provozních podmínkách lázeňského a wellness hotelu, stylové restaurace a vinného sklípku.

## **Sociální sítě**

Co se týká sociálních sítí, hotel Niva II má svůj profil jen na Facebooku a jeho obsah je poměrně zastaralý. Poslední informace je z 19. března 2015. Bylo by dobré častěji aktualizovat případné reklamní sdělení, statusy, informovat o nadcházejících událostí a například přidávat fotografie z různých akcí, které proběhly přímo na hotelu nebo v Luhačovicích. Nebylo by špatné vytvoření profilů na ostatních sociálních sítích, protože v dnešní době jsou sociální sítě velmi oblíbené a lidé hledají různé informace právě zde.

## **Věrnostní (zákaznické) karty**

Dnes se s těmito kartami setkáváme téměř v každém odvětví (potravin, drogerie, elektro). Věrnostní karty jsou mezi zákazníky velmi oblíbené, protože představují různé benefity, slevy a výhody. Pomocí zákaznické karty si může podnik zajistit návrat stálých zákazníků nebo pro své časté zákazníky vytvořit nějakou lákavou nabídku v případě jejich dalšího pobytu (každý 3. pobyt sleva 30 %, při další návštěvě sleva na wellness procedury).

## **Malé atraktivita**

Přitažlivost hotelu mohou zvýšit malé atraktivní doplňky stávajícího vnitřního i venkovního vybavení. Příkladů z jiných hotelových zařízení lze nalézt takové množství, že poskytuje možnost výběru ve vztahu k charakteru a celkové povaze uvažovaného umístění.

Jako příklady lze uvést:

- instalaci vodní fontánky,
- oddechový koutek v zeleni (mini arboretum),
- venkovní rybník s živými rybami,
- domácí gastronomie,
- víkendy „otcové a děti“,
- oživení historie například vytvořením místních pohádkových bytostí a jejich příběhů,
- služby na hlídání dětí.

V neposlední řadě by hotel neměl zapomínat i v budoucnu si držet svoji konkurenční výhodu v podobě kvalitního personálu, úrovně a škály poskytovaných služeb a kvality ubytování. Nejdůležitějším cílem je spokojenost zákazníků, kteří se vracejí a šíří jen chválu.



## 9 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo seznámit se s problematikou konkurenceschopnosti, zhodnotit její stav ve vybraném podniku a na závěr navrhnout doporučení, která by mohla podniku pomoci pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti. V úvodu práce bylo stanoveno, že se provede Situační analýza, SWOT analýza, Benchmarking a SPACE analýza podniku. Všechny tyto cíle byly snad kvalitně splněny.

Zkoumaný podnik byl dopodrobna představen a byla provedena Situační analýza. Ve SWOT analýze byly popsány silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Na základě zhotovené SWOT analýzy byly navrženy strategie, které mohou zvýšit úroveň různých poskytovaných služeb a tím i posílit konkurenceschopnost Nivy. Jednou z navrhovaných strategií bylo například vylepšení hotelové dopravy, která je velmi důležitá pro návštěvníky cestující veřejnou dopravou, kteří nemají možnost dopravit se sami přímo k hotelu. Dalším doporučením bylo rozšíření stávajícího parkoviště, které je k dispozici pouze pro ubytované hosty.

Dále autorka provedla analýzu konkurence, ve které bylo představeno pět hlavních konkurentů podniku. Tyto podniky byly vybrány na základě podobné úrovně poskytovaných služeb a jejich množství. Následoval Benchmarking, do kterého byly vybráni čtyři nejsilnější konkurenti hotelu. Z tohoto zkoumání vyplynulo, že se Niva řadí na přední místo v oblasti úrovně poskytovaných služeb, ovšem rozdíly v porovnání s ostatními zkoumanými podniky jsou téměř nepatrné. Tato výzkumná metoda ukázala, že pro Nivu je největším konkurentem Wellness hotel Alexandria a hotel Miramare. Této skutečnosti si je vědom i personál Nivy.

V práci bylo rovněž navrženo několik doporučení, které by mohly zvýšit konkurenceschopnost podniku. Nejdůležitějším doporučením samozřejmě je, aby Niva stále sledovala své konkurenty a neklesla se svojí úrovní. Obrovskou zásluhu na tom, že je podnik na takové špičkové úrovni má nepochybně vedení hotelu, které si je velmi dobře vědomo, jak takový velký komplex správně řídit. Také zkušený, kvalifikovaný a hlavně příjemný personál přispívá hotelu k této skvělé úrovni všech poskytovaných služeb.

## 10 Seznam použité literatury

### Tištěné zdroje

1. BLAŽEK, L. *Konkurenceschopnost podniků*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 775 s. ISBN 978-80-210-4521-7.
2. HERALECKÝ, Tomáš. *Inovační management a konkurenční schopnost malých a středních podniků*. Brno, 2008. Disertační práce. Vysoké učení technické Brno. Fakulta podnikatelská. St. 50
3. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 9788024726908.
4. JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional publishing, 2001. 101 s. ISBN 9788086419114.
5. KADEŘÁBKOVÁ, Anna. *Základy makroekonomické analýzy: růst, konkurenceschopnost, rovnováha*. Praha: Linde, 2003. 175 s. ISBN 9788086131368.
6. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2008. 156 s. ISBN 9788071798828.
7. KNOP, Karel et al. *Lázeňství - ekonomika a management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 231 s. ISBN 80-7169-717-6.
8. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 9788086419947.
9. MEZŘICKÝ, Václav. *Environmentální politika a udržitelný rozvoj*. Praha: Portál, 2005. 96 s. ISBN 8073670038.
10. MOLDAN, Bedřich. *Ekologická dimenze udržitelného rozvoje*. Praha: Karolinum, 2001. 102 s. ISBN 8024602466.
11. NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 8072612247.
12. NOVOTNÁ, Jaroslava. *Finanční měření konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2009. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta.
13. PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-11-2.
14. RYNDA, Ivan. *Politologie*. Olomouc: FIN, 1995.

15. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Praha: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 9788025133866.
16. ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico, 2003. 212 s. ISBN 8085839873. s. 13

## Internetové zdroje

1. ALEXANDRIA \*\*\*\* Spa & Wellness hotel. [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.hotelalexandria.cz/index.php>
2. BENEŠ, Michal. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda* [online]. Brno, 2006 [cit. 2015-05-18]. Working paper. Masarykova univerzita. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>
3. BRYCHTA, Karel, Radek BENDA a Adriana KNÁPKOVÁ. *Ekonomika a management. Tvorba modelu pro hodnocení výkonnosti podniku-vybraná východiska* [online]. 2007 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hGYvhIDaG6QJ:www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-tvorba-modelu-pro-hodnoceni-vykonnosti-podniku.html+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>
4. České lázeňství na rozcestí. COT Business [online]. [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <http://www.cot.cz/index.php?page=200&jazyk=1&id=2581>
5. Český statistický úřad. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje* [online]. 2015 [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11284/17863665/33012914.pdf/cb4fa36d-5cb2-4220-976b-2e3b7a650b6c?version=1.0>
6. Forum pro udržitelné podnikání. *Může jedinec či firma měnit společnost?* [online]. 2013 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.sustainbiz.cz/>
7. GREGAR, Aleš. Parametrický model konkurenceschopnosti podniku a personální řízení. In: *Dostupné na www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/gregar.doc*. 2001
8. HAVEL, David. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku* [online]. Brno, 2012 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gVVRfMLdypsJ:is.muni.cz/th/253586/esf\\_b/+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gVVRfMLdypsJ:is.muni.cz/th/253586/esf_b/+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz). Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Ekonomicko – správní fakulta.

9. Hotel Miramare. [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.miramare-luhacovice.cz/>
10. KARPISSOVÁ, Eva. *Faktory konkurenceschopnosti* [online]. Brno, 2008 [cit. 2015-05-18]. Working paper. Masarykova univerzita. Centrum pro výzkum konkurenceschopnosti české ekonomiky. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2008-17.pdf>
11. Kraj lázní a relaxace. Propagační materiál CCR Východní Morava [online]. 2010 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/informace/17044/>
12. *Lázeňský a wellness hotel Niva* [online]. 2014 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: [www.niva.cz](http://www.niva.cz)
13. *Lázeňský hotel Niva v Top ten českých wellness* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.e-vsudybyl.cz/clanky/lazensky-hotel-niva-v-top-ten-ceskych-wellness-3716.html>
14. Luhačovice lázně. *Nabídka pobytů* [online]. 2013 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.luhacovicelazne.eu/cs/lazenske-hotely>
15. Luhačovice lázně. *Okolí Luhačovic a výlety* [online]. 2013 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.luhacovicelazne.cz/volny-cas.php>
16. *Městys Pozlovice* [online]. [cit. 2015-05-21]. Dostupné z: <http://www.pozlovice.cz/obec.php>
17. NEČADOVÁ, Marta, Jindřich SOUKUP a Lubomíra BREŇOVÁ. *Ekonomika a management. Teorie a praxe nové ekonomiky v ČR* [online]. 2008 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:\\_XzOGNbSmMEJ:www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php%3FfileKey%3DCEJVB0NUCAvCEZIU1VHB0MIUUMEBAvDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJBZw%3D%3D%26lang%3Dcz+%&cd=3&hl=cs&ct=clnk&gl=cz](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_XzOGNbSmMEJ:www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php%3FfileKey%3DCEJVB0NUCAvCEZIU1VHB0MIUUMEBAvDVFVWQ1VUBAVGQ1VCXgQFBERIREJBZw%3D%3D%26lang%3Dcz+%&cd=3&hl=cs&ct=clnk&gl=cz)
18. PIKHART, Zdeněk. *Trvale udržitelný rozvoj a jeho indikátory* [online]. Pardubice, 2009 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:--9VENKqYqYJ:https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33578/1/PikhartZ\\_Trvale\\_udrzitelny\\_RB\\_2009.pdf+%&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:--9VENKqYqYJ:https://dspace.upce.cz/bitstream/10195/33578/1/PikhartZ_Trvale_udrzitelny_RB_2009.pdf+%&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz). Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Fakulta ekonomicko-správní.
19. PROŠEK, Pavel. *MODERNÍ ŘÍZENÍ. Strategie nízké ceny nebo strategie diference?* [online]. 2007 [cit. 2015-05-18]. Dostupné z:

<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21764970-strategie-nizke-ceny-nebo-strategie-diferenciace>

20. Udržitelný rozvoj. *Ministerstvo životního prostředí*. [online]. 2014 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/strategie\\_udrzelneho\\_rozvoje](http://www.mzp.cz/cz/strategie_udrzelneho_rozvoje)
21. Výpis z obchodního rejstříku. Obchodní rejstřík a sbírka listin [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a566674&typ=actual&klic=wlgdhj>
22. Wellness Hotel Pohoda. [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.pohoda-luhacovice.cz/cs/>
23. Wellness hotel Rezidence Ambra. [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.hotel-ambra.cz>

## **Další zdroje**

1. Interní materiály podniku Niva

## **11 Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 - SPACE Analýza - výsledný graf (vlastní zpracování) .....	51
--	----

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Komplexní (nespecifické) faktory měření konkurenceschopnosti a jejich relativní dostupnost .....	22
Tabulka 2 - SWOT analýza vnitřní prostředí .....	41
Tabulka 3 - SWOT analýza vnější prostředí .....	42
Tabulka 4 - Matice SWOT podniku Niva .....	44
Tabulka 5 - Stručná analýza konkurence.....	46
Tabulka 6 - Benchmarking .....	49
Tabulka 7 - SPACE analýza podniku Niva .....	50
Tabulka 8 - Faktory zvyšování konkurenceschopnosti .....	62

## Seznam příloh

Obrázek 2 - Lázeňský a wellness hotel Niva.....	72
Obrázek 3 - Venkovní bazén .....	72
Obrázek 4 - Koliba "U černého psa" .....	73
Obrázek 5 - Wellness centrum.....	73
Obrázek 6 - Kneippovy koupele.....	74
Obrázek 7 - Pokoj standard *** .....	74
Obrázek 8 - Pokoj Executive **** .....	75
Obrázek 9 - Apartman **** .....	75

# Přílohy

## Lázeňský a wellness hotel Niva



Obrázek 2 - Lázeňský a wellness hotel Niva

Zdroj: [www.niva.cz](http://www.niva.cz)

## Venkovní bazén



Obrázek 3 - Venkovní bazén

Zdroj: [www.niva.cz](http://www.niva.cz)



## Koliba „U černého psa“



Obrázek 4 - Koliba "U černého psa"

Zdroj: [www.niva.cz](http://www.niva.cz)

## Wellness centrum



Obrázek 5 - Wellness centrum

Zdroj: [www.niva.cz](http://www.niva.cz)

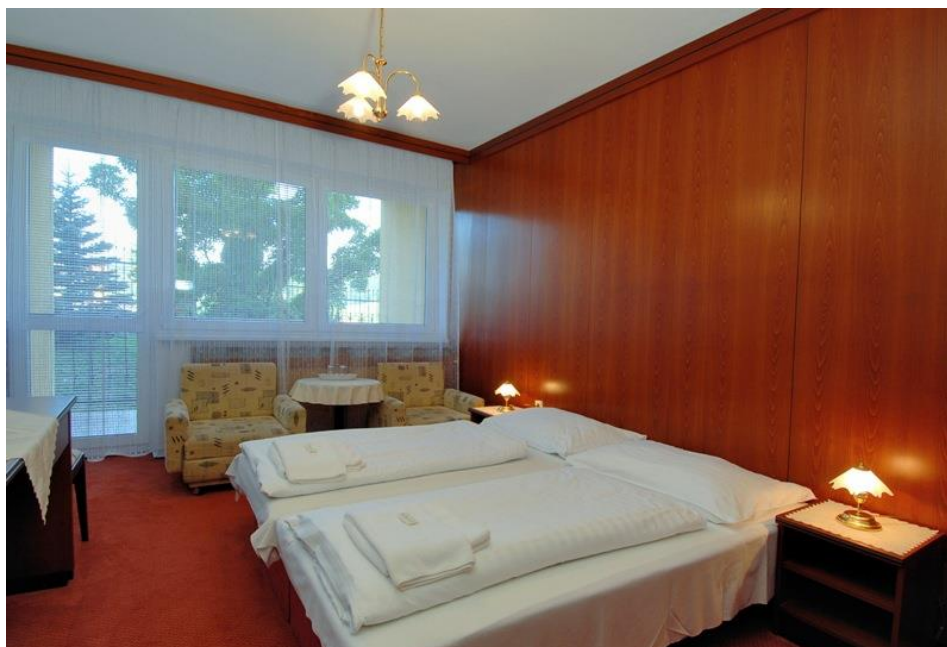
## Kneippovy koupele



Obrázek 6 - Kneippovy koupele

Zdroj: [www.niva.cz](http://www.niva.cz)

## Pokoj standard \*\*\*



Obrázek 7 - Pokoj standard \*\*\*

Zdroj: [www.niva.cz](http://www.niva.cz)

## Pokoj Executive \*\*\*\*



Obrázek 8 - Pokoj Executive \*\*\*\*

Zdroj: [www.niva.cz](http://www.niva.cz)

## Apartman \*\*\*\*



Obrázek 9 - Apartman \*\*\*\*

Zdroj: [www.niva.cz](http://www.niva.cz)