



Konkurenceschopnost ubytovacích zařízení v královedvorském regionu

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch

Autor práce:

Lucie Horáková

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost ubytovacích zařízení v královedvorském regionu

Jméno a příjmení: **Lucie Horáková**
Osobní číslo: E17000446
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretické přístupy, východiska a vymezení základních pojmů.
3. Analýza ubytovacích zařízení v královedvorském regionu, dotazníkové šetření.
4. Analýza konkurenceschopnosti „Penzionu na Faře“.
5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti.
6. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2016. *Principles of marketing*. 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09248-5.
- MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612512.
- SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.
- PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Konzultant: Jana Šimová, Penzion na Faře (Paclík s.r.o.)

Vedoucí práce:

Ing. Blanka Brandová, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2021

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

5. května 2020

Lucie Horáková

Anotace

Závěrečná práce se zabývá konkurenceschopností ubytovacích zařízení v královedvorském regionu. Jejím cílem je zhodnocení konkurenceschopnosti Penzionu na Faře v porovnání s vybranými konkurenty. Teoretická část se zabývá objasněním základních pojmů jako je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie a poté popisuje způsoby měření konkurenceschopnosti – SWOT a PEST analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a finanční analýzu. Na teoretickou část navazuje praktická pasáž, která pomocí SWOT analýzy představuje tři ubytovací zařízení s podobnými službami, které nabízí i Penzion na Faře a v posledních kapitolách je pomocí SWOT a PEST analýzy vyhodnocena aktuální situace penzionu. Dle zjištěných výsledků jsou potom navržena řešení, která zvýší jeho konkurenceschopnost.

Klíčová slova:

Konkurence, konkurenceschopnost, ubytovací zařízení, SWOT analýza, Královedvorsko

Annotation

Competitiveness of Accommodation Facilities in the Region of Dvůr Králové nad Labem

The final thesis deals with the competitiveness of accommodation facilities in the region of Dvůr Králové nad Labem. Its goal is to analyze the competitiveness of Penzion na Faře compared to chosen competitors. The theoretical part deals with the explanation of basic concepts which are competition, competitiveness, competitive advantage and competitive strategy and then describes ways of measuring competitiveness - SWOT and PEST analysis, Porter's model of five competitive forces and financial analysis. The theoretical part is followed by a practical passage, presents three accommodation facilities with similar services by SWOT analysis, which is also offered by Penzion na Faře and in the recent chapters the current situation of penzion is evaluated by current SWOT and PEST analysis. Based on the findings, solutions are proposed to increase its competitiveness.

Key words:

Competition, competitiveness, accommodation, region of Dvůr Králové nad Labem, SWOT analysis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Blance Brandové, Ph.D. za odborné vedení, čas, cenné rady, vstřícnost a trpělivost při konzultacích a vypracování závěrečné práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Milanu Paclíkovi a Janě Šimové z Penzionu na Faře a dalším konzultantům za pomoc při zpracování bakalářské práce.

Obsah

Seznam ilustrací.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod	16
1 Vymezení základních pojmů	17
1.1 Konkurence.....	17
1.2 Mikroekonomické pojetí konkurence	17
1.2.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou	17
1.2.2 Konkurence na straně poptávky	18
1.2.3 Konkurence na straně nabídky	18
1.3 Konkurenceschopnost	19
1.4 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie	20
2 Metody měření konkurenceschopnosti.....	22
2.1 Porterova teorie konkurenčních sil	22
2.2 SWOT analýza.....	24
2.3 PEST analýza.....	25
2.4 Finanční analýza	26
2.4.1 Zdroje finanční analýzy	27
2.4.2 Analýza poměrovými ukazateli	28
3 Cestovní ruch v oblasti Královedvorska.....	34
3.1 Cestovní ruch	34
3.2 Významné složky cestovního ruchu na Královedvorsku.....	34
4 Analýza konkurenceschopnosti vybraných ubytovacích zařízení na Královedvorsku	37
4.1 Analýza vybraných konkurentů Penzionu na Faře	37
4.1.1 SWOT analýza konkurentů Penzionu na Faře.....	38
5 Analýza konkurenceschopnosti Penzionu na Faře	43

5.1	SWOT analýza Penzionu na Faře	44
5.2	PEST analýza Penzionu na Faře	47
6	Návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti Penzionu na Faře	49
	Závěr.....	52
	Seznam použité literatury	54

Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Schéma teorie pěti konkurenčních sil</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 2: SWOT analýza</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 3: Ukázka rozvahy.....</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 4: Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, z nichž je čerpáno</i>	<i>28</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Ukazatele likvidity</i>	29
<i>Tabulka 2: Ukazatele rentability</i>	30
<i>Tabulka 3: Ukazatele aktivity</i>	31
<i>Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti</i>	32
<i>Tabulka 5: SWOT analýza konkurentů</i>	38
<i>Tabulka 6: SWOT analýza Penzionu na Faře</i>	44

Seznam zkratk

ČSÚ	Český statistický úřad
PEST	P (politické faktory), E (ekonomické faktory), S (sociální faktory) a T (technologické faktory)
SWOT	silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats)
VH	výsledek hospodaření

Úvod

Konkurenceschopností lze v dnešní době vyjádřit úspěšnost či neúspěšnost firmy. Díky existenci konkurence v odvětví podnik ví, jakými vhodnými činnostmi lze zvýšit jeho výkonnost. A proto, že v současnosti převažuje na trhu nabídka nad poptávkou, se každý podnik snaží získat určitou konkurenční výhodu nad firmami v daném oboru. Právě proto je důležité hodnotit konkurenceschopnost podniku a porovnávat ho s ostatními konkurenty. Díky této analýze lze zjistit, jak velkou má podnik konkurenční výhodu.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit konkurenceschopnost ubytovacích zařízení v královedvorském regionu se zaměřením na konkrétní podnik, Penzion na Faře, a identifikovat, v jaké pozici se nachází oproti konkurenčním podnikům v odvětví. Na základě tohoto cíle byla stanovena výzkumná otázka. Do jaké míry využívá penzion svůj potenciál a je v této návaznosti konkurenceschopný v porovnání s podniky v jeho okolí?

Struktura bakalářské práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozdělena na dvě hlavní kapitoly, které se dále dělí na podkapitoly. První kapitola seznamuje se základními pojmy jako je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. V druhé kapitole autorka představuje některé metody, pomocí kterých lze konkurenceschopnost podniku měřit. Podrobněji je zpracován Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, PEST analýza a finanční analýza.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která je rozdělena do pěti kapitol. Třetí kapitola čtenáře seznamuje s cestovním ruchem na Královedvorsku a tedy s největšími turistickými lákadly, které přitahují turisty do vybrané oblasti, dále autorka ve čtvrté kapitole představuje tři ubytovací zařízení, které se službami a polohou podobají Penzionu na Faře. Jsou rozebrány pomocí SWOT analýzy. Pátá kapitola se zabývá analýzou konkurenceschopnosti penzionu prostřednictvím SWOT a PEST analýzy. Kromě výše uvedených analýz bylo k dosažení cíle použito metod strukturovaného rozhovoru, dedukce a komparativní analýzy. Výstupem bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti Penzionu na Faře a následná opatření, která by mohla danou pozici zlepšit. Sedmá a zároveň poslední kapitola se věnuje aktuálnímu dění v České republice – konkrétně nouzovému stavu a popisuje, jaký vliv má a v budoucnu bude mít tato situace na podnik a jaká opatření management zavede, aby zamezila negativním následkům vládních opatření.

1 Vymezení základních pojmů

1.1 Konkurence

Dle slovníku cizích slov (Slovník, 2005) můžeme konkurenci chápat jako soupeření, soutěžení či hospodářskou soutěž. Avšak v širším pojetí má tento pojem daleko více významů. Vedle ekonomického je to záběr sociální, etický, kulturní, sociální nebo případně politický. Ačkoliv je v tomto případě ekonomický úhel pohledu stěžejní, v podnikání nelze opomíjet žádné z těchto hledisek. (Mikoláš, 2005)

Mikoláš ve své publikaci uvádí, že je třeba si uvědomit, že pokud mluvíme o konkurenci v ekonomickém pojetí, jedná se o vztah dvou a více subjektů (konkurentů) a aby mohl konkurent vůbec vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady. Musí být konkurenceschopný, tedy měl by efektivně nakládat se svým konkurenčním potenciálem a musí mít také „konkurenční“ zájem, resp. musí chtít vstoupit do daného trhu s tím, že bude podnikavý v rámci své konkurenční strategie. (Mikoláš, 2005)

Konkurence je důležitým faktorem, který podmiňuje marketingové možnosti firmy. Společnosti právě proto analyzují vnější prostředí firmy, zjišťují, kdo jim na trhu konkuruje, kdo by se naopak konkurentem mohl stát, jak silný je to rival, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky, atd. (Jakubíková, 2013)

1.2 Mikroekonomické pojetí konkurence

Z mikroekonomického hlediska se tento pojem obvykle definuje jako konkurence napříč trhem, tedy soutěžení mezi kupujícími nebo prodávajícími. Může se mluvit také o střetávání nabídky a poptávky. V mikroekonomii se také rozlišují různé typy a formy konkurence, jako je např. konkurence mezi nabídkou a poptávkou, konkurence na straně poptávky a konkurence na straně nabídky, která je podrobněji popsána v dalších podkapitolách. (Mikoláš, 2005)

1.2.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

V tomto případě jde o protichůdná stanoviska. Producenti mají zájem prodat své výrobky s co nejvyšším ziskem. Naproti tomu nakupující chtějí uspokojit své potřeby v co nejvyšší míře a zároveň za co nejnížší možnou cenu. Aby obě strany uspokojily své potřeby, měly by se co nejvíce přiblížit rovnovážnému stavu (ceně). Jde tedy o určitý kompromis, který

pro nabídku znamená cenu nízkou a naopak pro poptávku cenu vysokou. Chtějí-li ovšem obě strany plnit své potřeby, měly by se tomuto bodu co nejvíce přiblížit. (Mikoláš, 2005)

1.2.2 Konkurence na straně poptávky

Jak už bylo řečeno výše, pro každého spotřebitele je dobré, když nakoupí co nejvíce zboží za co nejnižší cenu, i když je to na úkor jiného nakupujícího. Jedná se tedy o střed zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Význam této konkurence roste v momentě, kdy poptávka převyšuje nabídku. Pak konkurence na straně poptávky vede k růstu ceny. (Mikoláš, 2005)

1.2.3 Konkurence na straně nabídky

Naproti tomu konkurence mezi producenty nastává už ve chvíli, kdy vstupují na trh, protože jejich cílem je prodat co největší množství výrobků za co nejvýhodnějších podmínek a při tom maximalizovat zisk. Dalším cílem je oslabit všechny subjekty, které jsou pro podnik hrozbou, tedy konkurenty. A pokud je na trhu vyšší nabídka než poptávka, dochází většinou k poklesu ceny produktu. Konkurence na straně nabídky se z mikroekonomického hlediska dále dělí na dokonalou a nedokonalou, cenovou a necenovou. (Mikoláš, 2005)

V případě cenové konkurence dochází k předhánění výrobců v prodávání jejich výrobků za co nejnižší cenu a zároveň s takovým ziskem, aby pokryl jejich výrobní náklady. Toto vzájemné snižování cen může vést k likvidaci konkurenčních firem, které už nejsou schopny dlouhodobě krýt své náklady. (Blažek, 2002)

Opakem tohoto jevu je necenová konkurence, ve které se producenti snaží své potenciální zákazníky nalákat jinými faktory, než cenou. Jedná se například o zdokonalování komunikační strategie, vylepšení obalu nebo zkvalitnění produktu. (Blažek, 2002)

O dokonalé konkurenci na trhu lze hovořit v případě, kdy firmy ve stejném odvětví prodávají totožný produkt a jsou relativně k velikosti trhu tak malé, že nedokáží ovlivňovat cenu a považují ji za danou. Dokonalá konkurence je na trhu brána za ideální stav, avšak v reálném ekonomickém světě se setkáme spíše s nedokonalou konkurencí, která se dělí na monopolistickou konkurenci, oligopol a monopol. (Samuelson, 2013)

Monopolistická konkurence je typ konkurence, kde vyrábí velký počet prodávajících odlišné produkty. Tato tržní struktura se velmi podobá dokonalé konkurenci, protože zde vystupuje mnoho menších firem a žádná z nich nemá na trhu značně velký podíl. Rozdíl

mezi monopolistickou a dokonalou konkurencí spočívá v tom, že výrobky, které producenti nabízejí, nejsou totožné. Tyto produkty se nazývají tzv. diferencované a jejich hlavní vlastnosti se liší například hmotností, velikostí, typem služby, atd. (Samuelson, 2013)

V případě **oligopolu** se jedná o situaci, kdy v odvětví existuje několik prodávajících, kteří nabízejí zpravidla diferencované produkty. Důležitá je ale skutečnost, že každá jednotlivá firma může ovlivnit tržní cenu. Znamená to, že zde dominuje pouze jeden či více producentů, kteří udávají cenu a ostatní firmy se jim přizpůsobují. Pokud tedy některý z oligopolů zvýší cenu, ostatní jej následují a naopak. (Samuelson, 2013)

Extrémním případem nedokonalé konkurence je **monopol**, jelikož se v tomto typu na trhu vyskytuje pouze jeden jediný prodávající, který má absolutní kontrolu nad odvětvím. Jde o producenta, který je na trhu jediným prodávajícím a vedle něj neexistuje žádný jiný sektor, který by vyráběl podobný substitut. V dnešní době jsou monopoly spíše vzácné. Pokud už nějaký na trhu funguje, přetrvává v něm z důvodu nějaké formy regulace a ochrany ze strany vlády. Může se jednat například o farmaceutickou firmu, která vyvinula zázračný lék a může na něj získat patent, který ji vytvoří kontrolu nad odvětvím po dobu několika let. (Samuelson, 2013)

1.3 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost je mnohými autory vysvětlován jako ekonomická převaha firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže, a to jak na domácí, tak i mezinárodní úrovni. Důležité je také rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a mikroekonomické úrovni a konkurenceschopnost firmy v rámci daného trhu. (Marinič, 2008)

Z makroekonomického hlediska je konkurenceschopnost chápána jako ekvivalent výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, přitom k měření dané výkonnosti slouží ukazatelé ekonomického růstu, ekonomického blahobytu a exportního potenciálu. Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost znázorněna pomocí ukazatelů, jakými jsou například úroveň vzdělání, produktivita nebo využití přírodních zdrojů. (Marinič, 2008)

Mikoláš ve své publikaci také uvádí, že spolu sice konkurence a konkurenceschopnost úzce souvisí, ale je třeba si uvědomit hlavní rozdíl mezi nimi. Konkurence představuje

výsledek aktivity firmy, naproti tomu konkurenceschopnost reprezentuje podnikatelský potenciál. Ten může poskytovat příležitosti či hrozby. Na konkurenceschopnosti závisí konkurenční úspěch firmy, a proto, aby byla společnost úspěšná, musí být dostatečně konkurenceschopná – prosperovat podnikatelským potenciálem. (Mikoláš, 2005)

1.4 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie

Má-li firma vytvořit silný produkt nebo službu, musí vycházet z přesvědčení, že diferencovat lze prakticky cokoliv. Konkurenční výhoda je schopnost firmy vynikat jedním nebo více způsoby, kterým se konkurenti nedokáží nebo nechtějí vyrovnat. Avšak jen málo konkurenčních výhod lze dlouhodobě udržet. Obecně tedy platí, že pokud chce společnost dlouhodobě vynikat, musí neustále objevovat nové a nové výhody. Je také důležité, aby zákazníci vnímali jakoukoliv konkurenční výhodu jako benefit pro ně samotné. Například jestliže firma tvrdí, že její výrobky pracují rychleji než konkurenční, nebude to výhoda zároveň pro zákazníky, pokud jim na rychlosti nezáleží. Společnosti by se tedy měly soustředit na vytváření výhod pro kupující, protože teprve tehdy jim budou poskytovat vysoké uspokojení, které povede k opakovaným nákupům a tudíž k vyšší ziskovosti firmy. (Kotler, 2013)

K získávání konkurenční výhody je potřeba, aby firma vhodně analyzovala své konkurenční prostředí a vytvořila silnou konkurenční strategii. Analýza konkurenčního prostředí vyplývá z identifikace klíčových konkurentů, hodnocení jejich silných a slabých stránek, cílů a strategií prostřednictvím analýzy trhu a odvětví. (Kotler, 2013)

Existují tři potenciálně úspěšné strategické přístupy podle M. E. Portera k předstížení jiných firem na trhu a jsou jimi strategie nízkých nákladů, diferenciacce a soustředění pozornosti. V praxi se při realizování těchto strategií firmy zaměřují z velké části na jeden z těchto přístupů, neboť při orientování na více přístupů se jejich účinnost vzájemně oslabí. (Mikoláš, 2005)

Cílem **strategie nízkých nákladů** je dosažení co nejnižších nákladů v daném odvětví na daném trhu. Důležité je, aby se firma zbavila svých zastaralých aktiv, dospěla ke snižování přímých a režijních nákladů a vyvarovala se zákazníkům, kteří mají problémy s krytím svých závazků. Pokud je společnost v této strategii úspěšná, má nadprůměrné výnosy ve svém odvětví. (Mikoláš, 2005)

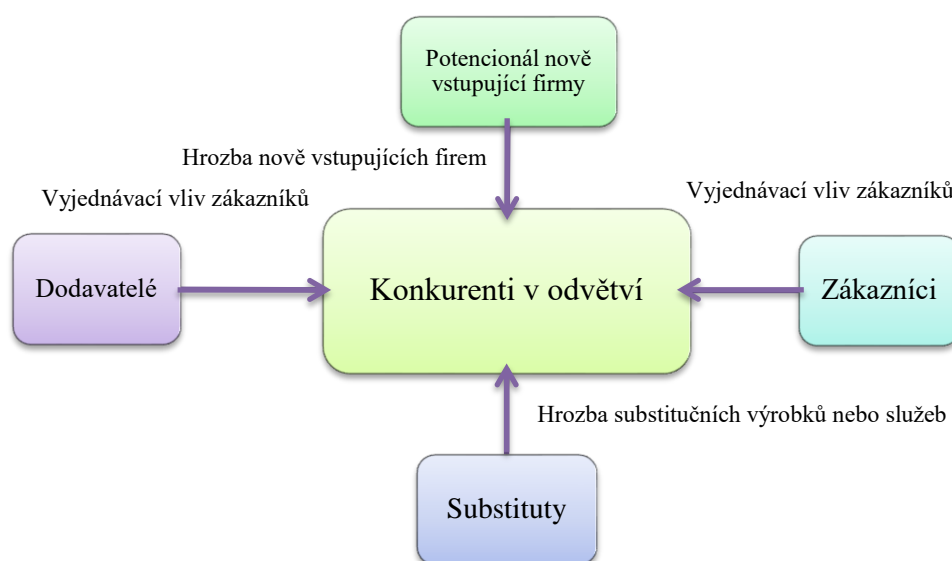
Jestliže podnik zvolí strategii **diferenciace**, snaží se o vytvoření jedinečného produktu, který se liší například kvalitou nebo postavením značky. Firma spoléhá na to, že její zákazníci vědí, jak je jejich výrobek známý a kvalitní a tato skutečnost jí umožňuje stanovit vyšší cenu bez ohledu na velikosti poptávky. Diferenciace vytváří ochranu proti pěti konkurenčním silám, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce. Hlavním cílem této strategie nejsou nízké výrobní náklady, ale neznamena to, že by je měla firma opomíjet. (Mikoláš, 2005)

Pokud se firma soustředí na konkrétní skupinu odběratelů, využívá strategii **soustředění pozornosti**. Při této orientaci se podnik snaží vyhovět velmi dobře právě tomuto vybranému segmentu. Ve většině případů se firma soustředí na takové zákazníky, které ostatní velcí dodavatelé opomíjejí a snaží se stát nejlevnějšími nebo nejlepšími. Při této strategii dosáhne společnost buď diferenciace, nebo vykazuje nejnižší náklady. (Mikoláš, 2005)

2 Metody měření konkurenceschopnosti

2.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Marketingově orientovaná teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Dle této teorie závisí úroveň konkurence na pěti základních konkurenčních silách. Cílem této strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kde může podnik čelit všem konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Na obrázku 1 je těchto pět konkurenčních sil znázorněno. (Mikoláš, 2005)



Obrázek 1: Schéma teorie pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mikoláš, 2005)

Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou konkurenty firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na různých okolnostech.

Nově vstupující firmy

K soupeření dochází tehdy, když stávající výrobci na trhu dosahují snadných výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit. Rychlost vstupu nové firmy do odvětví je ovlivněna například tím, že se stávající výrobci snaží o to, aby byl trh pro nové konkurenty neatraktivní. Pokouší se o to například použitím nové moderní technologie, kterou do té doby skrývali, v momentě, kdy se na trh pokusí vstoupit někdo nový. (Mikoláš, 2005)

Substituční výrobky

Substituty vždy ohrožují už stávající producenty. Jsou to produkty, které svou funkcí nahrazují jiný výrobek, který už v odvětví působí. Nebezpečí nastává především v situaci, kdy se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru ke stávajícímu výrobku. (Mikoláš, 2005)

Vyjednávací síla zákazníků

Tato síla závisí především na počtu zákazníků, citlivosti na kvalitě výrobku (pokud zákazník preferuje kvalitu produktu, vítězí na trhu ten dodavatel, který má v kvalitě náskok) a stupni diferenciacce produktu (jestliže nemá odběratel jinou možnost než nakupovat od jednoho výrobce, má malou sílu při vyjednávání, ale pokud je na trhu více konkurentů, zákazník si může vybírat a má větší sílu při vyjednávání). (Mikoláš, 2005)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit, přičemž vystupují vyjednávacími silami, jako je například dodávka jedinečných produktů, opatření, při kterých je zákazník nucen investovat, aby mohl změnit dodavatele nebo dodávka polotovarů, které mají zásadní vliv na kvalitu konečného produktu. (Mikoláš, 2005)

Konkurence v odvětví

Jedná se o rivalitu mezi firmami, které podnikají ve stejném typu trhu. Zde existují jisté faktory, které rozsah tohoto konkurenčního boje ovlivňují a jsou jimi **stupeň koncentrace**, který se vztahuje na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. V tomto případě aktivita jedné firmy způsobí okamžitě aktivitu firmy druhé. Za takové situace mezi sebou společnosti zakládají různé dohody, aby předešly nežádoucí konkurenci. Dalším faktorem je **rostoucí výrobní kapacita**, která znamená, že pokud je nárůst trhu menší než nárůst výrobní kapacity, vznikne ostrá konkurence. Velký vliv má také **změna velikosti trhu**, kde dochází k oslabení konkurence, pokud se zvětší trh. Když dojde k jeho stabilizaci, nadbytečné kapacity vedou často k intenzivnější konkurenci. V neposlední řadě konkurenci v odvětví ovlivňuje také **bariéra vstupu**, kde se konkurence zvyšuje, pokud je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu. (Mikoláš, 2005)

2.2 SWOT analýza

Jedná se o nejpoužívanější a nejznámější analýzu prostředí. Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry je současná firemní strategie vhodná a jak je schopna vyrovnat se se změnami, které v prostředí nastávají. Rozbor sestává celkem ze čtyř částí, které jsou rozděleny do kvadrantů uvedených na obrázku níže. Jednotlivé sektory analýzy se skládají ze silných stránek podniku (strengths), slabých stránek podniku (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) s tím, že silné a slabé stránky přichází z vnitřního prostředí firmy a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. (Jakubíková, 2013)

<p>STRENGTHS (silné stránky)</p> <p>skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>WEAKNESSES (slabé stránky)</p> <p>věci, které firma nedělá dobře nebo ty, ve kterých si konkurenti vedou lépe</p>
<p>OPPORTUNITIES (příležitosti)</p> <p>skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>THREATS (hrozby)</p> <p>skutečnosti, trendy nebo události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 2: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Jakubíková, 2013)

Při analyzování celkového prostředí firmy se doporučuje začít rozbohem vnějšího prostředí OT, tedy zkoumáním příležitostí a hrozeb, které přicházejí z makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické) i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladném provedení vnější analýzy následuje rozbor vnitřního prostředí SW (silné a slabé stránky), který zkoumá cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kulturu, mezilidské vztahy, organizační strukturu, kvalitu managementu, atd. (Jakubíková, 2013)

Každá společnost by si měla vytvořit svůj marketingový informační systém, který by sledoval trendy a důležité změny a jakékoliv příležitosti a hrozby, které s nimi souvisí. Systém by měl umět tyto příležitosti najít a dobře využít, aby z nich později firma profitovala. Tato příležitost se dá definovat jako potřeba a zájem kupujícího, které má společnost možnost uspokojit. Objevují se z nabídky něčeho, čeho je na trhu nedostatek nebo z nabídky stávajícího výrobku či služby, avšak úplně novým nebo lepším způsobem.

Pokud však už marketingové oddělení tuto příležitost detekuje, je důležité, aby ji bylo schopné využít ve prospěch firmy. Každá společnost proto musí zhodnotit své silné a slabé stránky, které se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. (Kotler, 2013)

SWOT analýza může být velmi užitečná při sumarizaci mnoha analýz např. analýzy konkurence, strategických skupin, atd. Může být také využita k identifikaci možností dalšího využití unikátních zdrojů nebo kompetencí firmy. Naopak nevýhodou této komplexní analýzy může být její statické zobrazení. (Jakubíková, 2013)

2.3 PEST analýza

PEST analýza je široce používaným nástrojem pro měření tržního potenciálu, jeho růstu či poklesu a zjištění obchodních příležitostí na trhu. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí firmy z makroekonomického hlediska. Stejně jako SWOT analýzu nebo Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, lze PEST použít k vyhodnocení firemní strategie, kontrole pozice na trhu, řízení společnosti nebo rozvoji produktu. (Halík, 2012)

Její název je složen z počátečních písmen faktorů, které podnik ovlivňují. **P** (politické a legislativní faktory), **E** (ekonomické faktory), **S** (sociální faktory) a **T** (technologické faktory). (Sedláčková, 2006)

Politické a legislativní faktory

Do politického prostředí podniku se řadí zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují organizace i jednotlivce v každém podniku. Ve všech tržních ekonomikách je zapotřebí určitá regulace a její správná míra může podpořit konkurenční prostředí a zajistit rovné podmínky na trhu zboží a služeb. Díky existenci řady zákonů, právních norem a vyhlášek je vymezený prostor pro samotné podnikání. Rozhodování o budoucnosti podniku je tedy významně ovlivňováno skrze tyto úpravy. (Sedláčková, 2006)

Ekonomické faktory

Současný i budoucí stav ekonomiky silně ovlivňuje situaci podniků, každý z nich proto musí analyzovat např. stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky a posoudit, zda je ve fázi deprese, recese, oživení nebo konjunktury, politickou situaci a její vliv na ekonomiku, hospodářskou politiku vlády (regulace nebo podpora podnikání), monetární

politiku státu (úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám, atd.), stav platební bilance státu, míru zadlužení, míru inflace nebo situaci na kapitálovém trhu. (Sedláčková, 2006)

Tyto faktory se mění v průběhu času a to ve fázi ekonomického cyklu nebo hospodářské politiky vlády. Naopak stabilní jsou v charakteru ekonomiky (tržní, centrálně řízená), konkurenceschopnosti ekonomiky nebo úrovni ekonomiky. (Dvořáček, 2012)

Sociální faktory

Zamazalová ve své publikaci dělí sociální faktory na **kulturní** a **demografické**. Kulturní faktory lze chápat jako určitý soubor hodnot (kvalita života, spotřeba), idejí a postojů skupiny osob nebo subjektů. Řadí se mezi ně historie, úroveň vzdělání, věk či pohlaví. Kultura se však nezabývá pouze duševními stránkami, může se totiž týkat i materiálních činitelů. Pokud si podnik už na začátku podnikání vytvoří kulturu, která vyhovuje všem subjektům, je předávána mezigeneračně a zůstává ve firmě po dlouhou dobu po jejím zavedení. (Zamazalová, 2010)

Demografické faktory naopak charakterizují obyvatelstvo jako celek a sledují např. velikost, složení, rozmístění, hustotu obyvatelstva, aj. Tyto údaje, které má podnik k dispozici, jsou důležité především pro marketingové pracovníky, kteří i podle těchto faktorů tvoří svou strategii a vybírají hlavní cílovou skupinu zákazníků. Veškeré zmíněné pojmy jsou klíčové pro správné a efektivní nastavení nabídky a marketingové komunikace. (Zamazalová, 2010)

Technologické faktory

Podnik by měl během svého podnikání vyvíjet taková opatření, jenž mu aktuální pokrok zajistí, pokud chce držet technologický krok se svým okolím. Klíčová je v tuto chvíli včasná informovanost o změnách a trendech ve výzkumu a vývoji, které v okolí probíhají. Tyto změny mohou totiž náhle a velmi dramaticky ovlivnit prostředí, v němž firma podniká. (Sedláčková, 2006)

2.4 Finanční analýza

Hlavním cílem finanční analýzy je posoudit finanční situaci a předvídat tak možný budoucí vývoj a problémy, které v podniku mohou nastat. Dalším cílem analýzy je poskytnout informace a pomoci tak managementu v rozhodování. (Holečková, 2008)

Finanční analýzu mohou provádět např. investoři, věřitelé, konkurenti nebo obchodní partneři. V tomto případě se jedná o tzv. externí finanční analýzu. Na druhé straně interní finanční analýzu provádí samy vnitropodnikové útvary, jako jsou zaměstnanci, odbory a manažeři, nebo přizvané povolání osoby - auditoři. (Holečková, 2008)

2.4.1 Zdroje finanční analýzy

Základem ke zpracování vypovídající analýzy je správné zvolení zdrojů a podkladů. Pokud je totiž rozbor založen na špatných datech, nemá žádnou odpovídající hodnotu a výsledky neodpovídají realitě. (Růčková, 2015)

Hlavními zdroji jsou účetní výkazy, které se dále dělí na výkazy finančního účetnictví a na výkazy vnitropodnikového účetnictví. Nejdůležitějšími zdroji v oblasti účetnictví finančního jsou **rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow**, který však není podnik povinen vystavovat. (Růčková, 2015)

Rozvaha

Rozvahou se rozumí účetní výkaz, který zachycuje stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, oběžného majetku (aktiva) a zdrojů jejich krytí (pasiva) vždy k určitému datu. Výkaz se sestavuje nejčastěji na konci roku nebo na konci kratších období (na konci měsíce). Rozvaha představuje základní přehled o majetku podniku ve statické podobě (jak je uvedeno na obrázku 3), zdrojích financování a finanční situaci podniku. Informace o finanční situaci podniku ukazují, jakého zisku podnik dosáhl, jak jej rozdělil a zda je firma schopna dostát svým závazkům. (Růčková, 2015)

AKTIVA	PASIVA
Dlouhodobý majetek - nehmotný dlouhodobý majetek - hmotný dlouhodobý majetek - finanční dlouhodobý majetek	Kapitál - vlastní kapitál - kapitálové fondy - rezervní fondy - zisk/ztráta minulého období - zisk/ztráta běžného účet. období
Oběžná aktiva - zásoby - pohledávky - krátkodobý finanční majetek - pokladna - běžný účet	Cizí zdroje - rezervy - dlouhodobé závazky - krátkodobé závazky - bankovní úvěry
Časové rozlišení	Časové rozlišení
AKTIVA = PASIVA	

Obrázek 3: Ukázka rozvahy

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty

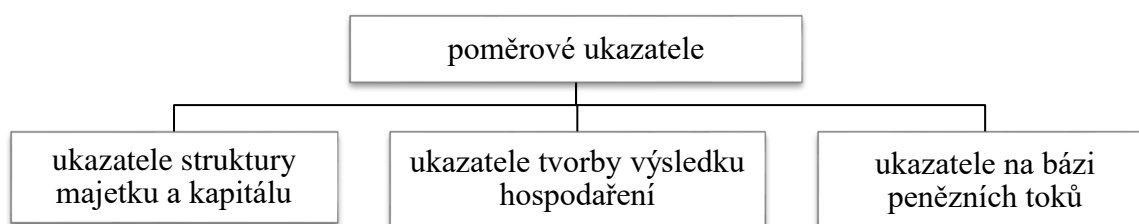
V tomto výkazu je vyobrazen přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření (dále jen VH) za určité období. Zachycuje tedy pohyb nákladů a výnosů, nikoliv pohyb příjmů a výdajů. I u výkazu zisku a ztráty se sleduje jeho struktura a dynamika jednotlivých položek. Sestavuje se pravidelně v ročních i kratších intervalech stejně jako rozvaha. Výkaz umožňuje postupně vyjádřit finanční, provozní a VH za běžnou činnost. (Růčková, 2015)

Výkaz cash flow

Na rozdíl od rozvahy a výkazu zisku a ztráty, není podnik povinen přehled o peněžních tocích sestavovat. Při tvorbě cash flow existují dvě metody – přímá a nepřímá. Přímá metoda vychází z rozdílu mezi příjmy a výdaji (zde nastává problém náročnosti získávání údajů) a nepřímá vychází z úpravy hospodářského výsledku. (Růčková, 2015)

2.4.2 Analýza poměrovými ukazateli

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům a to proto, že analýza vychází výhradně z těchto základních výkazů, jež byly podrobněji popsány výše. Analýza tedy využívá veřejně dostupné informace a tudíž k nim má přístup i externí analytik. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních ukazatelů. Na obrázku 4 je zobrazeno členění těchto poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, ze kterých je primárně čerpáno. (Růčková, 2015)



Obrázek 4: Členění poměrových ukazatelů z hlediska výkazů, z nichž je čerpáno

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Růčková, 2015)

Toto členění má logický základ, protože každá skupina se zaměřuje na jeden ze tří hlavních účetních dokladů, ze kterých analýza čerpá.

Ukazatele struktury majetku a kapitálu jsou tvořeny na základě údajů z rozvahy, ze kterých jsou zkoumány nejčastěji ukazatele likvidity a zadluženosti, ukazatele tvorby výsledku hospodaření potom vychází z výkazu zisku a ztráty a zabývají se strukturou nákladů a výnosů a strukturou VH a ukazatele na bázi peněžních toků analyzují pohyb finančních prostředků. (Růčková, 2015)

Ukazatele likvidity

„*Likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.*“
(Růčková, 2015)

Při hodnocení likvidity podniku je důležité vědět, jaké cílové skupiny budou výsledky analýzy využívat, neboť každá z nich bude preferovat odlišnou úroveň tohoto ukazatele. Pro management firmy nedostatek likvidity znamená snížení ziskovosti, nevyužití příležitostí nebo ztrátu kapitálových investic. Naopak majitelé podniku preferují spíše nižší úroveň likvidity, protože oběžná aktiva představují neefektivní vázanost finančních prostředků, což může snižovat rentabilitu vlastního kapitálu. Zákazníci a dodavatelé na likviditu pohlíží podobně jako management firmy, neboť snížená likvidita může vést k omezení nebo nemožnosti plnit smlouvy a dochází tak k nedůvěryhodnosti nebo ztrátě vztahů. (Růčková, 2015)

Zpravidla se ke zkoumání likvidity používají tři základní ukazatele, které jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 1: Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity	Vzorec
<i>Okamžitá likvidita</i>	$\frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$
<i>Pohotová likvidita</i>	$\frac{\text{oběžná aktiva – zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
<i>Běžná likvidita</i>	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Růčková, 2015)

Okamžitá likvidita se označuje jako likvidita 1. stupně a představuje nejužší vymezení likvidity. Vstupuje do ní zpravidla finanční majetek, pod kterým si lze představit peníze na běžném účtu, na jiných účtech či v pokladně, volně obchodovatelné cenné papíry nebo

šky. V České republice platí doporučená hodnota okamžité likvidity 0,6, přičemž nedodržení předepsaných hodnot nemusí nutně znamenat finanční problémy firmy, protože i ve firemních podmínkách se často používá účetních kontokorentů, které nemusí být z údajů z rozvahy patrné. Pro likviditu 2. stupně, tedy pohotovou likviditu, platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel – poměr 1:1, případně až 1,5:1. Z doporučených hodnot pro tento ukazatel je patrné, že pokud by byl poměr 1:1, podnik by byl schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. 3. stupeň likvidity, běžná likvidita, vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost s tím, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Hodnoty čítele u běžné likvidity jsou k hodnotě jmenovatele v rozmezí 1,5 – 2,5. (Růčková, 2015)

Ukazatele rentability

Indikátory rentability ukazují, zisk a výši zdrojů, které podnik vynaložil na vytvoření tohoto zisku. Rentabilita je tedy výnosnost vloženého kapitálu. Lze tedy podotknout, že tyto ukazatele slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané firmy. Zdrojem těchto poměrových ukazatelů je rozvaha i výkaz zisku a ztráty a jednotlivé indikátory se od sebe liší podle toho, jaký zisk se v danou chvíli dosazuje do čítele a podle toho, jaký vložený kapitál dosadíme do jmenovatele. (Máče, 2005)

V následující tabulce jsou uvedeny vzorce pro výpočet rentability.

Tabulka 2: Ukazatele rentability

Ukazatel rentability	Vzorec
<i>Rentabilita celkového kapitálu</i>	$\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva celkem}}$
<i>Rentabilita vlastního kapitálu</i>	$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$
<i>Rentabilita tržeb</i>	$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Máče, 2005)

Prvním ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROA), která měří hrubou produkční sílu účetní jednotky a její schopnost vydělávat. Výsledkem je hodnota, která udává, kolik korun vynesla každá koruna investovaného kapitálu. Zde se nebere v potaz, zda jsou aktiva financována z vlastních či cizích zdrojů. ROE - neboli rentabilita vlastního kapitálu

vyjadřuje, v jaké míře je výnosný kapitál, který do firmy vložili akcionáři. Ti pomocí tohoto ukazatele zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný zisk. Posledním ukazatelem je rentabilita tržeb (ROS), díky kterému společnost zjišťuje, kolik korun zisku přinesla firmě jedna koruna tržeb. (Máče, 2005)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují, jak je účetní jednotka efektivní při hospodaření se svými aktivy (pokud jich má firma více, než je třeba, vznikají zde zbytečné náklady, naopak pokud jich má málo, přichází tak o potenciální tržby). Zpravidla se aktivita vyjadřuje ve dvou formách – buď jako ukazatel počtu obrátek nebo ukazatel doby obratu. Ukazatelé počtu obrátek říkají, kolikrát se za stanovený časový interval obrátí určitý druh majetku. Ukazatelé doby obratu potom sledují dobu, po kterou je majetek v určité době vázán. (Máče, 2005)

Tabulka 3: Ukazatele aktivity

Ukazatel aktivity	Vzorec
<i>Obrat celkových aktiv</i>	$\frac{\text{aktiva celkem}}{\text{tržby}}$
<i>Doba obratu zásob</i>	$\frac{\text{průměrné zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$
<i>Doba obratu závazků</i>	$\frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$
<i>Doba obratu pohledávek</i>	$\frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Máče, 2005)

Tabulka 3 znázorňuje čtyři ukazatele aktivity, přičemž první z nich (obrat celkových zásob) měří celkové využití majetku účetní jednotky za určitý časový interval (zpravidla se udávají informace za 1 rok). V tomto případě platí, že čím vyšší hodnota ukazatele je, tím je lepší výsledek pro hospodaření podniku. Doba obratu zásob potom představuje průměrnou dobu, která uplyne mezi nákupem materiálu a prodejem výrobku, díky čemuž

může firma vyjádřit počet dnů, po které jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. V ideálním případě se hodnota ukazatele postupně snižuje v jednotlivých obdobích. Třetí indikátor aktivity udává dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a platbou za tento nákup s tím, že se podnik může snažit, aby tato doba byla co nejdelší. V rámci zajištění likvidity by tato doba neměla být kratší než doba obratu pohledávek, která vyjadřuje počet dnů, ode dne vystavení faktury odběratelům až po příjem peněžních prostředků. Firma by měla mít zájem o co nejkratší dobu inkasa. Je-li totiž tento ukazatel větší než doba splatnosti pohledávek, znamená to, že pohledávky nám nejsou od odběratelů spláceny včas a tento stav je dlouhodobě neudržitelný. (Máče, 2005)

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost podniku představuje míru financování svých aktiv jak z vlastních, tak i cizích zdrojů. Z praktického hlediska u větších firem neexistuje financování veškerých svých aktiv z vlastního kapitálu nebo naopak jen z cizích zdrojů. Při použití jen vlastního kapitálu jednoznačně přináší snižování celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak v případně použití výhradně cizích zdrojů se podnik může setkat s obtížemi při jeho získávání. Tuto situaci však zákon ani nepřipouští, protože každý podnik má povinnost hradit svá aktiva určitou výší vlastního kapitálu. (Růčková, 2005)

„Účetní jednotka využívá cizí kapitál tehdy, když jí tato alternativa přinese větší výnos, než jsou náklady spojené s cizím kapitálem (tj. úroky)“. (Máče, 2005)

Tabulka 4: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti	Vzorec
<i>Celková zadluženost</i>	$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$
<i>Zadluženost vlastního kapitálu</i>	$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$
<i>Úrokové krytí</i>	$\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{úroky}}$

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Máče, 2005)

V tabulce 4 jsou uvedeny základní vzorce pro výpočet celkové zadluženosti, zadluženosti vlastního kapitálu a úrokového krytí. Celková zadluženost udává, z kolika procent jsou celková aktiva financována cizím kapitálem s tím, že obecně platí, že nižší hodnoty

ukazatele budou upřednostňovat spíše věřitelé a vyšší míru naopak vlastníci podniku. Tento ukazatel je doplněn o indikátor zadluženosti vlastního kapitálu, který udává, jaký je poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Třetím ukazatelem je pak indikátor úrokového krytí, který informuje o tom, o kolik převyšuje zisk placené úroky. Obecně platí, že zisky, vyprodukované cizím kapitálem, by měly převyšovat náklady na tento kapitál. Čím vyšší je tedy hodnota ukazatele, tím je její finanční stabilita pevnější. Odborná literatura nejčastěji udává, že optimální situace v podniku nastává, pokud jsou náklady pokryty ziskem 3x. Bezproblémová hodnota je pak, pokud dochází k převýšení osminásobnému. (Máče, 2005)

3 Cestovní ruch v oblasti Královedvorská

3.1 Cestovní ruch

Obecně se cestovním ruchem rozumí pohyb lidí mimo jejich bydlení do míst, která jsou vzdálena od jejich vlastního prostředí, za různými účely, kromě migrace a výkonu normální denní práce. Existují však i jiná vymezení pro cestovní ruch a jsou jimi například zotavení, rekreace, turistika a další. Pokud je cestovní ruch vhodně rozvíjen, může být zdrojem příjmů pro obec, zdrojem vytváření nových pracovních příležitostí nebo příležitostí k zvelebování měst a obcí. Jedná se o prostředek ke zvyšování životní úrovně a poskytování ekonomických a sociálních příležitostí všem subjektům, které jej chtějí využít ve svůj prospěch. (Jakubíková, 2013)

3.2 Významné složky cestovního ruchu na Královedvorsku

Zoo Dvůr Králové

Jedním z největších turistických lákadel okolí Dvora Králové, a východních Čech celkově, je královedvorská zoologická zahrada, která jako jediná v České republice umožňuje návštěvu afrického a lvího safari, kde se návštěvník vydává mezi volně pobíhající stáda antilop, žiraf, zeber, pakoňů a v neposlední řadě také lvů. Návštěvníci se mohou kromě prohlídky safari a pěší části zahrady také zúčastnit kulturních akcí, které zoo pořádá. Je jí například každoroční Safari běh ČSOB, jehož výdělek putuje na záchranu ohroženého druhu antilop Derbyho, kterých je na světě už jen ke třem stům. Mimo jiné je zde možnost vyzkoušet si práci ošetřovatele zvířat na jeden den, poznání zákulisí zahrady, noční safari a jiné. (Safari Park Dvůr Králové, 2016)

Hospitál Kuks

Kuks měl ve své době vzniku to štěstí, že si jej vybral na konci 17. století hrabě Špork za své letní sídlo. V tomto období u nás zároveň působili nejlepší umělci své doby – sochař Matyáš Bernard Braun, malíř Petr Brandl, architekt Giovanni Battista Alliprandi a rytec Michael Heinrich Rentz. Ti všichni se podíleli na výstavbě hospitálu, který sloužil jako domov pro přestárlé veterány z okolí. Součástí areálu je kostel Nejsvětější Trojice dle plánů Alliprandiho, pod kterým leží krypta s hraběcí hrobkou a hřbitov s kaplí. Celému komplexu dodávají krásu plastiky alegorií Ctností a Neřestí z dílny sochaře Brauna. Za budovou hospitálu se rozprostírá bylinková zahrada, kde se pěstovaly léčivky pro potřeby

zdejší lékárny U Granátového jablka, kam chodil nakupovat za svého působení i první československý prezident Tomáš Garrigue Masaryk. (NPÚ, 2019)

Braunův Betlém

V návaznosti na Hospitál stojí za zmínku i další dílo Matyáše Bernarda Brauna – Braunův betlém. Jedná se o unikátní sochařskou rezervaci v nedalekém Novém lese, kterou nechal vytvořit hrabě Špork poté, co mu byla ve Vídni odmítnuta výstavba křížové cesty.

Nachází se zde sochy mohutných poustevníků Joana Garina a Onufria, sochy Máří Magdaleny a Jana Křtitele, dvojreliéf, který představuje Narození Páně a Příjezd Tří králů. Avšak mnoho soch již působením přírody a bezohledného lidského faktoru zanikla. V roce 2018 byla podepsána smlouva o spolupráci na obnově Braunova Betléma. (NPÚ, 2019)

Přehrada Les Království

„Nejkrásnější přehrada v Čechách“ nebo „Nejkrásnější přehrada s pohádkovým jménem“. Takové titulky se objeví člověku po zadání Přehrady Les Království do webových prohlížečů. Dokonalé spojení krásné přírody s novogotickou stavbou dává návštěvníkům opravdu pohádkový zážitek. Dílo bylo vystavěno v důsledku katastrofální povodně, která okolí zasáhla v roce 1897. Stavba byla dokončena roku 1919 a ve své době se jednalo o největší vodní nádrž v Československu. V roce 1923 byla poté k přehradě dostavěna vodní elektrárna, kterou je možné v dnešních dnech navštívit v rámci školních exkurzí nebo individuálně. Celé vodní dílo včetně zmíněné elektrárny je od roku 1958 nemovitou památkou a od července 2010 národní kulturní památkou. (Přehrada Les Království, 2017)

Památník bitvy 1866 na Chlumu

3. července 1866 se odehrála bitva u Hradce Králové (bitva na Chlumu, bitva u Sadové) a jednalo se tak o rozhodující střetnutí mezi rakouským císařstvím a pruským královstvím v Prusko-rakouské válce. Zajímavostí je, že se jednalo o největší bitvu na území Čech a Moravy co do počtu vojáků (436 000 mužů). V současnosti zde stojí muzeum války 1866, ve kterém lze spatřit ukázkou výzbroje a výstroje rakouské a pruské armády a krátký hraný film, který přibližuje atmosféru této tragédie z pohledu vojáka. Areál bojiště bitvy 1866, jež je výjimečný koncentrací více než 460 pomníků, individuálních hrobů, hromadných pohřebišť i symbolických památníků, je přístupný po značených turistických trasách.

Součástí areálu je i vyhlídková věž, která byla postavena v roce 1899 a nabízí možnost výhledu na celý prostor bojiště. (Chlum 1866, 2011)

4 Analýza konkurenceschopnosti vybraných ubytovacích zařízení na Královedvorsku

Královedvorsko neboli královedvoský region v celkovém součtu čítá 31 obcí, které se rozkládají na území 25 782 hektarů a tvoří tak 5 % celkové rozlohy Královehradeckého kraje. Jsou jimi Bílá Třemešná, Bílé Poličany, Borovnice, Borovnička, Dolní Brusnice, Doubravice, Dubenec, Dvůr Králové nad Labem (jediná z obcí, která má statut města), Horní Brusnice, Hříbojedy, Choustníkovo Hradiště, Kocbeře, Kohoutov, Kuks, Lanžov, Libotov, Litíč, Miletín, Mostek, Nemojov, Pecka, Stanovice, Trotina, Třebihošť, Velichovky, Velký Vřešťov, Vilantice, Vítězná, Vlčkovice v Podkrkonoší, Zábřezí-Řečice a Zdobín. Region se dále dělí na mikroregiony, v rámci kterých spolu členské obce úzce spolupracují a dosahují společných cílů a to především v rozvoji cestovního ruchu na tomto území. Patří mezi ně Sdružení Podzvíčinsko, Mikroregion Hustířanka, Společenství obcí Podkrkonoší, Krkonoše – svazek měst a obcí a Lázeňský mikroregion.

Dle databáze Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2020) se v regionu nachází 34 ubytovacích zařízení, z nichž penziony zde mají největší zastoupení. Na území královedvorského regionu stojí v celkovém součtu 14 penzionů, 3 hotely ***, 1 hotel **, 2 hotely ****, 6 kempů, 2 turistické ubytovny, 1 dětský tábor v Doubravici, který funguje pouze v letní sezóně, 3 chatové osady, dětská ozdravovna v Nemojově, která celoročně ubytovává děti, od 3 do 15 let s astmatem, alergiemi, nadváhou, nechutenstvím k jídlu či děti oslabené životním prostředím, rekreační areál a lázně ve Velichovkách, které byly založeny roku 1897 a specializují se především na léčbu pacientů s onemocněním pohybového aparátu, pacientů po operacích kloubů, po úrazech i nervových onemocnění. (Královehradecký kraj.cz, 2018)

4.1 Analýza vybraných konkurentů Penzionu na Faře

K podrobnější analýze byly vybrány tři podniky, které typově a situačně nejvíce konkurují Penzionu na Faře, který bude samostatně rozebrán v páté kapitole. Jsou jimi Penzion za Vodou ve Dvoře Králové, Hotel Safari Lodge ve Dvoře Králové a K-Triumpf v obci Velichovky.

4.1.1 SWOT analýza konkurentů Penzionu na Faře

Aby mohla být podrobně popsána situace v Penzionu na Faře, je třeba si zanalyzovat jeho největší konkurenty v okolí. V následující tabulce jsou vyobrazeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby vybraných ubytovacích zařízení.

Tabulka5: SWOT analýza konkurentů

	PENZION ZA VODOU	K-TRIUMF	SAFARI HOTEL LODGE
SILNÉ STRÁNKY	<ul style="list-style-type: none"> • stálí kuchaři • rodinná atmosféra • dobrá úroveň komunikace • venkovní bazén 	<ul style="list-style-type: none"> • firemní akce • kapacita • dobré zázemí pro volnočasové aktivity • venkovní bazén 	<ul style="list-style-type: none"> • dobrá úroveň komunikace • konferenční sál + školící místnosti • tematické ubytování a stravování • vlastní pivovar
SLABÉ STRÁNKY	<ul style="list-style-type: none"> • často se střídající personál • absence wellness • vysoké náklady na zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> • často se střídající kuchaři • kuchyně • vysoké ceny 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké cena za poskytované služby • často se střídající kuchaři
PŘÍLEŽITOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • sportovní akce • blízká zoo • zahraniční klientela 	<ul style="list-style-type: none"> • zahraniční klientela • sportovní turnaje • lázeňská klientela 	<ul style="list-style-type: none"> • zážitkové akce • areál zoologické zahrady • zahraniční klientela
HROZBY	<ul style="list-style-type: none"> • nouzový stav • vysoká konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> • nouzový stav • legislativní změny • vysoká konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> • sezónnost • nouzový stav

Zdroj: Vlastní zpracování základě rozhovorů s jednotlivými manažery a zaměstnanci zařízení

PENZION ZA VODOU

Co se týče silných stránek Penzionu za Vodou, několikrát za celý rozhovor padlo slovní spojení „příjemná atmosféra díky rodinnému zázemí“. A ta je právě jednou ze dvou největších domén penzionu. Založila ho rodina Bořkových, a proto v každém důležitém oddělení funguje jeden její příslušník. V řízení a organizaci tak funguje komunikace na

vysoké úrovni a tak každé oddělení pracuje, jak má. Toto rodinné zázemí má pozitivní dopad na klienty, dodavatele ale také zaměstnance. Restaurace v penzionu se může jako jedna z mála v okolí pyšnit stálými a kvalifikovanými kuchaři. Kvalitní a dobrá kuchyně je totiž jeden z nejvýznamnějších faktorů, který zákazníky ovlivňuje. Aby si však penzion vypěstoval důvěru a spolehlivost těchto pracovníků, musí je náležitě odměnit. Proto na druhé straně, v sekci slabých stránek, leží vysoké náklady na zaměstnance. Za tímto úspěchem v kulinářské oblasti stojí vysoké platy těmto kuchařům, které je vedení penzionu ochotno vyplácet, aby si tuto vysokou úroveň udrželo. Další slabou stránkou je, že zařízení postrádá wellness, které se v poslední době stává čím dál větším lákadlem. Pokud si totiž zákazník hledá ubytování na delší dobu, absence wellness pro něj může být rozhodující, jelikož ostatní ubytovací zařízení v okolí tuto službu nabízí. I přes to, že kuchyně celému penzionu dominuje, personál v restauraci naopak. Dalším mínusem ve vnitřním prostředí firmy je totiž často se střídající personál (konkrétně servírky a pokojské). Jedná se o problém, který tíží v dnešní době většinu ubytovacích zařízení. Pokud se zaměříme na vnější prostředí podniku, získáme ve všech třech ubytovacích zařízení téměř totožné příležitosti a hrozby, jelikož podnikají ve stejných podmínkách. Příležitostí je pro penzion přítomnost nedaleké zoologické zahrady, která má svůj hotel a své možnosti ubytování, ale v momentě, kdy mají plnou kapacitu nebo se zákazníkům zdají služby příliš drahé, přikloní se právě k přenocování v Penzionu za Vodou. Za příležitost lze brát také sportovní a kulturní akce pořádané ve Dvoře Králové nebo přímo v penzionu. Spoustu kulturních akcí pořádá zoologická zahrada nebo okolní města, která lákají zahraniční turisty, kteří se do penzionu každoročně rádi vrací. Co se týče hrozeb, největší z nich je vysoká konkurence, která zde působí. Během svého působení si zařízení vytvořilo specifický segment zákazníků, kterými jsou především obyvatelé Dvora Králové a okolí. Ti zde pořádají nejčastěji rodinné sešlosti, večírky nebo svatební hostiny. Velmi často penzion využívají firmy pro pořádání školení nebo firemních večírků. Problémem je, že takových zařízení je ve Dvoře Králové a okolí spousta. Penzion za Vodou nevyniká ničím zvláštním jako dále popisované hotely a penziony. Toto ubytovací zařízení si tedy zákazník nevybere pro jeho jedinečnost, často se však stává, že pokud je nějaký penzion či hotel plný, recepční vzájemně odkazují na jiné ubytovací zařízení a tím si vzájemně vypomáhají. Všechna ubytovací zařízení nyní sužuje nouzový stav, který byl vyhlášen nad celým územím České republiky kvůli epidemii koronaviru a kvůli kterému byly všechny podniky, poskytující stravovací a ubytovací služby, nuceny pozastavit svůj provoz na několik týdnů.

SAFARI HOTEL LODGE

Jedinečnost. Toto slovo bezpochyby vystihuje Hotel Safari ve Dvoře Králové od organizace před poskytování služeb až po cílovou skupinu zákazníků. Toto zařízení totiž nabízí něco, co žádné jiné v dalekém okolí. Možnost nahlédnutí do každodenního života afrických zvířat, domorodců i africké kuchyně. Tento areál si pro ubytování vybírají především rodiny s dětmi, které využívají všech služeb, které hotel i okolní poskytovatelé služeb nabízí. Mezi jeho silné stránky patří především tematické ubytování a stravování. Turisté mají možnost ubytování v tříhvězdičkovém hotelu a Safari kempu, který čítá dohromady pět bungalovů, devět stanů Sudan, které pojmu až 6 osob, sedm Glamping stanů umístěných ve větvích s přímým výhledem na africké safari a až třicet míst pro karavany a vlastní stany. V restauraci je zde možnost vybrat si z rozmanité nabídky afrických jídel, v Safari pivovaru z typických afrických piv a v Lobby Zanzibar baru z afrických koktejlů a nápojů. Alternativní variantou jsou zde restaurace Kibo, fast-food restaurace U Lemura nebo různě zaměřené občerstvení v celém areálu zoologické zahrady. Velkým plusem pro hotel je také velká kapacita konferenčního sálu a školící místnosti, které penziony v okolí nenabízí. Zaměstnanci, se kterými byly vedeny rozhovory, také vyzdvihli silnou stránku v podobě dobré komunikace top managementu s ostatními úrovněmi managementu i s jednotlivými zaměstnanci, což zajišťuje v hotelu příjemné pracovní prostředí. Na druhou stranu kvalita nabízených služeb si vybírá svou daň v podobě vysokých cen. Tato skutečnost je jedna ze slabých stránek Safari Hotelu. Často se totiž stává, že pokud si zákazník vybírá ubytování ve Dvoře Králové nad Labem, vysoké ceny za ubytování i stravování ho od hotelu odradí. Dalším mínusem v podniku jsou často se střídající kuchaři, což, jak bylo uvedeno u předešlého penzionu, může hotel rapidně poznamenat. Každou sezónu se zde musí zaučovat nový personál v kuchyni, což je pro restauraci velice náročné, jak finančně, tak organizačně. Také kvalita nabízeného jídla se tu může s obměnou personálu v kuchyni měnit a tato skutečnost nezajišťuje jistotu, kterou zákazník potřebuje a vyžaduje. Tato slabá stránka přímo navazuje na jednu z hrozeb, která každoročně přichází. Zoologická zahrada i kemp totiž naplno funguje pouze v sezóně, přibližně od května do září, a tudíž má podnik mimo sezónu značné potíže s obsazeností i návštěvností, a ačkoliv podnik nabízí veliké konferenční i školící místnosti, firmy je nevyužívají v takovém množství, v jakém by si vedení přálo. Pro tyto účely si firmy stále častěji vybírají právě penziony na okraji města nebo na vesnicích právě pro jejich klid a větší soukromí. Další hrozba se ztotožňuje s předešlým ubytovacím zařízením. Naopak z

příležitostí je zde třeba vyzdvihnout možnost specifických zážitkových akcí se zvířaty, ze kterých může hotel těžit právě proto, že je umístěn v areálu zoologické zahrady. Zákazníky může tedy nalákat například na večerní safari, snídane s žirafami nebo zážitek v podobě ošetřování zvířat na jeden den, kdy si turisté mohou vyzkoušet, jak funguje zahrada uvnitř a co obnáší práce ošetřovatele.

K-TRIUMF RESORT

K-Triumf je na tom situačně velmi podobně jako Penzion na Faře, který bude podrobně popsán v následující kapitole. Proto se dá považovat za největšího konkurenta tohoto penzionu. Pro jejich vysoké ubytovací kapacity ale i velké konferenční místnosti vynikají v pořádání firemních akcí, večírků nebo školení, na které se soustředí nejvíce a na kterých stojí většina zdrojů příjmů hotelu. K-Triumf má také velmi kvalitní zázemí, co se týče volnočasových aktivit. V jejich nabídce lze nalézt vnitřní i venkovní tenisové kurty, prostory pro hraní squashe, bowlingu, stolního tenisu, karambolu nebo fitness místnost. Velkým plusem je venkovní bazén, který v poslední době vyžaduje čím dál více zákazníků, pokud už hledá ubytování. Slabé stránky se velmi podobají těm u předchozího konkurenta. K-Triumf se nachází v lázeňské obci Velichovky, které čítají 736 obyvatel. Díky lázním, které se tu nachází, je zde kvalitní cestovní ruch, a proto si může podnik dovolit své ceny navýšit oproti konkurentům. Přece jen je tato skutečnost často důvodem, proč si zákazník zajistí ubytování jinde. Stejně tak jako v Safari Hotelu, i zde se často střídá personál v kuchyni, který má negativní dopad na kvalitu kuchyně a zákazníci se v tomto ohledu nebojí špatných recenzí, které K-Triumf značně ovlivňují. I přes to se však v hotelu ubytovává poměrně velký počet lidí a to právě díky výše zmíněným lázním. V momentě, kdy je jejich kapacita lůžek naplněna, ubytují se klienti právě v tomto nedalekém zařízení. Co se týče příležitostí, rozhodně sem lze zařadit v první řadě přítomnost lázeňského zařízení. V lázních se léčí pacienti s poruchou pohybového aparátu a v rámci rekonvalescence mohou ve volném využití právě areál K-Triumu, který nabízí mimo sportovního zázemí dále wellness nebo kulturní zázemí v podobě tanečních večerů apod. Dále je zde možnost přímo z hotelové terasy pozorovat rozlehlou oboru s vysokou zvěří, jako jsou mufloni, daňci nebo jeleni. Další příležitostí jsou zde pořádané sportovní akce, které se zde každoročně konají a lákají další a další klienty. Za hrozby lze považovat především konkurenci v okolí v podobě Penzionu na Faře nebo menších ubytovacích zařízení a legislativní změny, které mohou nastat v rámci změny daňových zákonů, které

se ovšem týkají všech zařízení, které poskytují ubytování a tak by na ně měly být všechny z nich připraveny.

5 Analýza konkurenceschopnosti Penzionu na Faře

Penzion na Faře se nachází v malebné krajině v Podkrkonoší v obci Dubenec na samém okraji Královedvorska. Vznikl roku 2013 přestavbou staré farní budovy, kterou roku 2007 odkoupila společnost Paclík, s.r.o. s cílem zachránit kulturní památku před zkázou.

Zařízení nabízí 12 pokojů s kapacitou celkem 31 lůžek (35 lůžek s využitím přistýlek). Celý areál je rozdělen na dvě části. V prostoru historické farní budovy z poloviny 18. století se nachází 6 stylových pokojů a v nově přistavené části nad restaurací 6 dalších standardních pokojů. Všechny jsou vybaveny vlastní koupelnou, televizí a Wi-Fi připojením. Součástí areálu je stylová restaurace, velký společenský sál, wellness s vířivkou a infrasaunou, herna s kulečnickem, stolním fotbalem a herní konzolí Xbox. Dlážděný dvůr uprostřed areálu nabízí v letních měsících venkovní posezení, které využijí převážně cyklisté. Tento kraj je bohatě protkán cyklostezkami a restaurace je častou zastávkou lidí, kteří se mají namířeno například do barokního hospitálu Kuks. Součástí komplexu je také oplocené parkoviště, na kterém se nachází dostatečné parkovací místo i pro větší množství hostů, jedno parkovací místo určené pro invalidy a dokonce i nabíječka pro elektromobily. Celý areál je hlídáný kamerovým systémem.

Penzion nabízí možnost zapůjčení jízdních kol za poplatek 200 Kč/den, případně opravit či umýt své vlastní s bezpečnou úschovnou. Dále je zde možnost vypůjčení tenisových raket, míče na fotbal a volejbal nebo badminton.

Vedení penzionu si za svůj segment zákazníků zvolilo zasnoubené páry. Jeho doménou je tedy pořádání svatebních obřadů, hostin a služeb s tímto spojených. Tento areál si pro svůj svatební den vybírá čím dál více snoubenců a stále častěji se stává, že se Penzion na Faře zalíbí natolik, že si ho později vybírají i kamarádi a známí těchto nastávajících manželů. Své ano si zde řekli lidé ze všech koutů celé republiky. Mállokterý areál totiž poskytuje takto komplexní služby při konání svatby. Ať už je to počáteční pomoc při sestavení svatebního dne, zařízení oddacího místa přímo v areálu penzionu, příprava celé svatební hostiny a na závěr ubytování svatebních hostů, přímo na místě konání svatby.

K propagaci Penzion na Faře využívá webové stránky, které jsou ovšem zastaralé a nepoutavé. Zařízení je registrováno na Facebooku a Instagramu, ale možnosti sociálních sítí příliš nevyužívá. Tyto sítě jsou však v dnešní digitalizované době velmi účinné. Penzion by tak měl potenciál těchto technologií více využívat.

Možnost ubytování nabízí penzion pomocí rezervačních portálů booking.com a triadvisor.cz Na těchto stránkách si mohou zákazníci vybrat a rezervovat ubytování dle svých potřeb a preferencí. Možnost zarezervovat ubytování mají klienti také možnost na telefonním čísle, které je k dispozici v čase 08:00 – 16:00.

5.1 SWOT analýza Penzionu na Faře

Na základě zjištěných informací byla vytvořena analýza SWOT (viz tabulka 6), která vyzdvihuje silné stránky a příležitosti organizace a následně upozorňuje na její slabé stránky a hrozby.

Tabulka 6: SWOT analýza Penzionu na Faře

S – SILNÉ STRÁNKY	W – SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Poloha • Stálý kolektiv • Nabíjení elektromobilů • Svatební obřady a služby s ním spojené 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízké využití potenciálu propagace • Nekvalitní webové stránky • Malá kapacita ubytování • Neznalost cizích jazyků
O – PŘÍLEŽITOSTI	T – HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Zahraniční klientela • Rozšiřování ubytování • Budování posilovny a masérského salónu • Legislativní změny 	<ul style="list-style-type: none"> • Špatná recenze • Legislativní změny • Nouzový stav v celé republice

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět v tabulce výše, jednou z předností Penzionu na Faře je jeho stálý kolektiv zaměstnanců. Jedná se o silnou stránku, která působí pozitivně jak na personál, tak na zákazníky. Funguje zde systém, který mají všichni zaměstnanci osvojený, a proto každý z nich ví, co je v jeho popisu práce a tyto výkony plní s velkou zodpovědností a pílí. Dokonce většina recenzí vyzdvihuje velmi ochotný a vstřícný personál, který dodává

celému pobytu rodinnou atmosféru a pokud už klient do penzionu zavítá, rád se vrací zpátky. Velkou dominanci si penzion postupně vybudoval v pořádání svatebních obřadů a všech služeb s nimi spojených, a proto se také orientuje převážně na tyto společenské akce. Penzion si pro svůj svatební den vybírá stále více lidí pro jeho příjemné prostředí a prostorům, díky kterým lze v areálu uspořádat celý svatební den včetně obřadu, hostiny a závěrečné veselky. Další silnou stránkou, díky které je penzion napřed před konkurencí, je možnost využití nabíječky na elektromobil, která se nachází přímo na parkovišti před objektem a jedná se o službu, kterou v dnešních dnech nenabízí žádné jiné ubytovací zařízení v okolí. Tato skutečnost tak může pro penzion znamenat také příležitost, díky které se může okruh klientů rozšířit o vlastníky elektromobilů. Velkým plusem toho zařízení je také jeho poloha, jelikož globálním trendem těchto dnů je přesouvání lidí do klidného prostředí pryč od městského ruchu. Tuto výhodu ocení především pořadatelé firemních akcí, kteří se čím dál tím raději přesouvají právě do prostředí s čerstvým vzduchem a soukromím. Tato silná stránka je ale značně omezována slabými stránkami, kterými jsou nedostatečná informovanost a neaktuální webové stránky. Penzion na Faře totiž nevyužívá dnešního velkého potenciálu technologií a propagace, a proto se často stává, že turisté o tomto ubytování ani neví. Další slabou stránkou je malá kapacita lůžek a uspořádání pokojů. Většina pokojů je uspořádána zejména pro rodiče s dětmi. Pouze pět pokojů z celé kapacity penzionu je vybaveno oddělenými lůžky, což ve většině případů nevyhovuje firemním akcím, které jsou často nuceni spát na manželských postelích. A v momentě, kdy podnikům nevadí spojené postele, mnohdy se stane, že pro všechny účastníky není dostatek lůžek k přespaní. V tom případě musí volit jiné zařízení k pořádání firemního jednání, večírku nebo školení. Tento nedostatek zařízení eliminuje tím, že lidé z firemní akce, kteří nemohou být z kapacitních důvodů ubytováni na Faře, ubytuje vedení v zařízeních v okolí a druhý den je opět sveze zpátky na pokračování firemního jednání v penzionu. Toto řešení je však pro mnohé společnosti nepohodlné. Mezi slabými stránkami bych také vyzdvihla nedostatečnou znalost cizích jazyků, kterými by měl personál disponovat. Stále častěji si totiž ke svému ubytování vybírá Penzion na Faře právě zahraniční klientela, a pokud by personál měl kvalitní znalost cizího jazyka, značně by se tím vylepšily služby zařízení.

Příležitostí penzionu je právě zmíněná zahraniční klientela, která navštěvuje zařízení čím dál častěji a ráda se sem vrací. Pokud by se tedy vedení rozhodlo organizovat například pravidelné kurzy angličtiny a němčiny, značně by se tím kvalita služeb zvýšila. Další

příležitostí, kterou by se poměrně eliminoval problém s kapacitou, je postupné budování ubytování v původním prostoru půdy. Tyto prostory by měly v budoucnu sloužit jako ubytování pro personál nebo by se o tato lůžka rozšířilo ubytování penzionu celkově a jeho kapacita by se tak mohla vyšplhat až na 45 lůžek. Pro personál by se využilo v případě, že by vedení zaměstnalo kuchaře či číšníky z dalekého okolí a ti by tudíž nemuseli na směny z daleka dojíždět. Například směny kuchařů jsou rozděleny na krátký a dlouhý týden s tím, že se kuchyně zavírá průměrně ve 21 hodin (záleží na fázi sezóny a počtu zákazníků), takže kuchaři odjíždí domů často až kolem 22 hodiny a ráno kolem 9 hodiny ranní už musí být opět v práci. Příležitost by v tuto chvíli vyplývala z toho, že by mohlo vedení penzionu zaměstnat kuchaře z větší dálky s možností přespání přímo v areálu a nemuselo by tak hledat pouze v úzkém okolí. Tuto starost však management zatím nemá, jelikož zaměstnává kuchaře z blízkého okolí. V procesu je také budování posilovny a masérského salonku, který budou moci zákazníci později využívat při svých pobytech.

Z vnějšího prostředí se projevují také hrozby, které mohou sužovat fungování penzionu. K těm nejfrekventovanějším patří bez pochyby špatná recenze. S tímto problémem se potýká téměř každé ubytovací zařízení. Ačkoliv mohou mít mnoho skvělých recenzí a plné počty v hodnocení kvality služeb, čas od času se objeví také špatný názor na podnik, který dokáže často zastínit všechny dobré recenze před ním. Pokud tato situace nastane, je důležité, aby si z toho vzalo ponaučení jak vedení, tak personál. Nemělo by se stávat, že by se nad tímto incidentem pouze mávlo rukou, protože by se mohl problém, který se v danou chvíli vyskytl, opakovat.

Dalším vnějším vlivem jsou legislativní změny (ať už pozitivní nebo negativní), na které musí podnik včas reagovat. V tomto roce se například jedná o změnu, zavedenou Ministerstvem financí k 1. 5. 2020, která se týká změny sazeb DPH. Od 1. května by tak měly být uplatňovány dvě sazby DPH. Snížená 10% sazba je aplikována pro točené pivo konzumované v restauračním zařízení. Základní sazba 21 % i nadále zůstala pro balené pivo konzumované mimo restaurační zařízení. Změna se týká také nealkoholických nápojů, které jsou prodávány ve stravovacích zařízeních. Nově zde byla schválena sazba 10 % (původně 15 %). Tato skutečnost tedy znamená snížení některých sazeb, které se týkají točeného piva, a pro Penzion na Faře to tedy znamená, že se ziskovost zvýší cca o 5 %. Za normálního fungování by se tedy pro penzion jednalo ne o negativní, ale o pozitivní dopad. Avšak aktuální situace, která v republice panuje, (v podobě nouzového stavu) přemění tuto příležitost ve hrozbu, jelikož po skončení nouzových opatření budou všechny pivovary

zdražovat své prodeje pív, a proto bude jednat o daňový benefit, který ze začátku restaurace nepocítí. V kapitole 7 práce konkrétně rozebírá opatření, která bude nucen Penzion na Faře zavést, aby dopady po skončení toho stavu nebyly fatální.

Ze SWOT analýzy konkurentů i zkoumaného Penzionu na Faře také vyplývá, že jelikož se každé zařízení soustředí na jiný segment zákazníků (K-Triumf na velké firemní akce, Penzion za Vodou na místní zákazníky a menší firemní akce, Hotel Safari na rodinné dovolené a Penzion na Faře na svatební obřady a služby s nimi spojené), nejsou si tyto poskytovatelé ubytování přímými konkurenty. Všechny fungují v královedvorském regionu a vzájemně se respektují, ale každý z nich zaujímá jinou marketingovou strategii právě pro svou odlišnou cílovou skupinu.

5.2 PEST analýza Penzionu na Faře

V této kapitole práce dále rozebírá politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Politické a legislativní faktory mohou penzion (a podnik celkově) ovlivnit jak pozitivně, tak negativně a to především nařízením, které vydává vláda. Společnost musí tedy sledovat všechny aktuální změny v zákonech, které se týkají ubytovacích zařízení a restaurací. Mezi tyto zákony patří občanský zákoník, obchodní zákoník, zákon o živnostenském podnikání, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o daních z příjmů, zákon o účetnictví, zákon o zpracování osobních údajů, zákon o pobytu cizinců na území České republiky nebo zákoník práce.

Těmito zákony se musí řídit všechny podniky na území ČR (kromě zákona o pobytu cizinců na území České republiky). Co se týče penzionů a restaurací, jsou zde dále normy, které se musí dodržovat navíc. Jsou jimi normy hygienické. Od roku 2006 platí Zákon č. 852/2004 Sb. o hygieně potravin, podle něhož jsou provozovatelé stravovacích zařízení povinni zavést postupy, které jsou založeny na zásadách HACCP.

Prvořadým ukazatelem, kterým se Penzion na Faře řídí, je spotřeba domácností, která je závislá na ekonomické situaci v republice. Pokud je ekonomika v zemi ve fázi recese, lidé budou více poptávat nezbytné produkty a služby a nebudou si chtít dopřávat větší komfort. Oproti tomu v hospodářské expanzní fázi budou lidé více navštěvovat podniky cestovního ruchu a budou si více užívat těchto služeb navíc. V roce 2013, kdy Penzion na Faře otevřel

svůj provoz, se republika pomalu zotavovala z hospodářské krize, tudíž podnik vstoupil na trh právě včas a od té doby se jeho tržby rok od roku zvyšují.

Co se týče sociálních faktorů, v okolí Dvora Králové nad Labem je pořádáno celoročně mnoho kulturních a společenských akcí, které lákají více lidí a tím i nové potenciální zákazníky penzionu. Významnou akcí je například festival Brutal Assault pořádaný v pevnosti Josefov vzdálené od Dubence asi 13 km. Díky této vícedenní akci, pořádané každoročně v srpnu, je vyprodané ubytování až rok dopředu nejen v Penzionu na Faře a okolí Dvora Králové, ale rovněž v celém Královehradeckém kraji. Tento metalový festival láká posluchače převážně ze zahraničí, a proto i v této době je v penzionu ubytováno mnoho cizinců. Nejčastějšími zahraničními klienty jsou Němci, Poláci a Slováci.

Protože se penzion orientuje především na svatební obřady a všechny služby kolem nich. Významné jsou pro něj především tyto akce, protože má díky nim zaplněnu ubytovací kapacitu téměř každý víkend v sezóně.

Technologické okolnosti mohou mít na společnosti někdy i negativní dopad. A to především v momentě, kdy podnik stoprocentně nevyužívá potenciál dnešních vyspělých technologií. Toto je i případ Penzionu na Faře a jak už bylo uvedeno v kapitole výše, mezi slabé stránky patří nevyužívání sociálních sítí a propagačních technologií, které dnešní doba nabízí. Naopak co se týče prostředí penzionu, vedení se snaží stále více modernizovat technické vybavení kuchyně, pokojů, restaurace nebo rezervačních systémů, které jsou pro objednávání ubytování stěžejní.

6 Návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti Penzionu na Faře

Pro zvýšení konkurenceschopnosti Penzionu na Faře je třeba, aby eliminoval své slabé stránky, předcházel hrozbám a chopil se příležitostí, které vnější prostředí nabízí.

Prvním návrhem, který povede ke zvýšení informovanosti a povědomí o penzionu, je najmutí profesionála, ať už jako svého zaměstnance nebo formou externí spolupráce, který by celé webové stránky přetvořil a dále se o ně staral, aktualizoval data a zvýšil tak pohodlí zákazníků, kteří web navštíví. Velmi účinnou reklamu poskytují také sociální sítě v podobě Facebooku a Instagramu, na kterých sice penzion své účty má, ale prakticky je nevyužívá. V případě zaměstnance by bylo vedení nuceno vyplácet v pravidelných intervalech pracovníkovi mzdu, což by vedlo ke zvýšení nákladů na zaměstnance. Proto by měl penzion vyhledat pomoc profesionála na externí spolupráci, na kterého vynaloží náklady jednorázově s tím, že se dále o své webové stránky i sociální sítě bude starat vedení či někdo ze stávajících zaměstnanců. Facebook nabízí pro propagační účely možnost vytvoření události, díky které uživatel v podstatě vytvoří online leták, na kterém jsou zveřejněny informace o místě a času konání události, stručné informace o konané akci (u příležitosti čeho se koná, atd.) a na tuto událost se mohou uživatelé případně zaregistrovat (podnik, který tuto akci pořádá má tak přehled, kolik se přibližně události zúčastní lidí) nebo si ji jen prohlédnout a rozhodnout se, zda zařízení v den konání akce navštíví. Tato funkce by mohla Penzionu na Faře sloužit jako propagační materiál společenských akcí, které celoročně pořádá. Jedná se o tematické víkendy s kulinářskými specialitami, jako jsou například speciality z ryb, všemožné druhy tataráků, svatomartinský víkend, burgerový víkend nebo pro propagaci kulturních akcí, kterými jsou hasičský, myslivecký a obecní ples. Na svém facebookovém profilu by si tak mohl penzion zveřejnit takovouto událost se značným předstihem a tak by se o ní mohli dozvědět i lidé z dalekého okolí. Touto formou propagace by se mohla značně zvýšit i návštěvnost ze strany zahraničních zákazníků, kteří by se o těchto akcích dozvěděli snadněji právě skrze sociální sítě.

Dalším návrhem je navýšení kapacity ubytování. Protože byl penzion zrekonstruován ze staré farní budovy a nebyl postaven jako zcela nový objekt, byla využita plná kapacita, kterou k ubytování budova nabízela a nejsou zde předpoklady k tomu, aby se dala kapacita navýšit přistavěním nového objektu k tomu stávajícímu. Jedním z řešení, které v tuto chvíli přichází v úvahu, je vystavění zcela nové budovy na pozemku vedle stávajícího penzionu. Jelikož je ale Penzion na Faře poměrně nový a závazky, které vznikly, aby mohl být

vystavěn, nejsou zcela uhrazeny, aktuální finanční situace takto velkou investicí prozatím nepovoluje. Pokud se ale bude zařízení dařit jako doposud, dá se předpokládat, že tuto možnost management v budoucnu využije. Další možností navýšení kapacity je právě probíhající budování ubytování pro personál v původních prostorách pudy. Zde by však bylo potřeba celý prostor značně upravit, aby byl pro zákazníky vyhovující.

Jedním z návrhů, jak by bylo možné zkvalitnit poskytované služby, je též zorganizování pravidelných kurzů angličtiny (případně němčiny) pro zaměstnance, jelikož ne každý z personálního složení disponuje znalostí cizího jazyku. Tento nedostatek lze v této době eliminovat různými aplikacemi a technologiemi, které dnešní digitalizované dny nabízí. Pro zákazníky ani pro personál to tedy není příliš velká překážka. Znalost více cizích jazyků u všech zaměstnanců by tedy Penzionu na Faře přinesl pouze benefit k již velmi kvalitnímu a vstřícnému přístupu ze strany personálu ke klientům.

Aby zařízení přešlo hrozbě v podobě špatných recenzí, měl by se těmto hodnocením manažer věnovat a správně na ně reagovat, aby se už nemohly opakovat. Recenze je totiž nejjednodušší zpětnou vazbou, kterou může zákazník podniku poskytnout. Nemělo by se tak stávat, že se v recenzích opakovaně nacházely stejné chyby nebo nedostatky.

Velké nepříjemnosti způsobil Penzionu na Faře nouzový stav, který Vláda České republiky vyhlásila 11. března 2020 nad celým územím kvůli pandemii koronaviru. O pár dní později totiž rozhodla o uzavření všech ubytovacích a stravovacích zařízeních. Od těchto dní je tedy penzion prakticky zavřený a nezbývá mu nic jiného, než čekat, jak bude Vláda dále pokračovat. Penziony a všechna zařízení, která mají hlavní sezónu přes léto, budou muset vymyslet novou strategii, kterou zavedou po skončení celé situace. V tomto případě je Penzion na Faře ve značné nevýhodě oproti ubytovacím střediskům na horách, které fungují převážně v zimních měsících a otevírají znovu během května nebo června.

Je třeba brát v potaz dvě skutečnosti. Začátek sezóny a začátek letních prázdnin. To jsou dva mezníky, které značně ovlivňují fungování penzionu. Sezóna začíná přibližně na začátku dubna s tím, že už právě od tohoto měsíce jsou plánované svatby na každý víkend a restaurace naběhne na sezónní režim. Takto to funguje až do začátku letních prázdnin, kdy se celková návštěvnost a poptávka po ubytování zvedne více než dvojnásobně. Aktuální situace je taková, že v první polovině května bude restauracím umožněno otevřít venkovní zahrádky. Této skutečnosti penzion využije a tak se pomalu začne vracet do starých kolejí. Stále ale bude záležet na počasí, jelikož hostům nebude umožněno využít

vnitřní prostory. Znovuotevření všech restaurací, stravovacích i ubytovacích zařízení se předpokládá ve druhé půlce května, a jelikož lidé plánují dovolené právě v červnu, celá sezóna by neměla být ztracená, protože právě po znovuotevření se všem občanům opět otevrou volné dveře pro cestování po republice a využívání služeb v plném rozsahu. Očekává se také velký nárůst poptávky okamžitě po skončení nouzového stavu, jelikož se lidé budou bát vycestovat do zahraničí nebo jim to nebude ani umožněno, a proto budou podporovat tuzemský cestovní ruch a budou vyžadovat rychlé rezervace jak na ubytování, tak v restauraci. Vedení Penzionu na Faře tedy plánuje intenzivní propagaci svých ubytovacích i stravovacích služeb. Nové webové stránky budou přetvořeny, jak bylo navrženo v předešlé kapitole, a připraveny ke spuštění, jakmile se situace začne vracet do normálního stavu. Management také doufá, že se od vybraného profesionála naučí webové stránky ovládat a informace na nich aktualizovat sám. Světlou stránkou celé situace je čas, který nouzový stav penzionu poskytne. Čas na eliminování slabých stránek v podobě rekonstrukce půdy pro další ubytovací prostory, případně pro online samostudium cizích jazyků ze strany zaměstnanců a popřemýšlení o tom, jak se vyhnout hrozbám, které penzionu mohou zkrášlit cestu.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti Penzionu na Faře v porovnání s jemu podobnými ubytovacími zařízeními v okolí a poté navrhnout opatření, kterými by se konkurenceschopnost zvýšila.

V první řadě byla na základě SWOT analýzy zhodnocena ubytovací zařízení v okolí, které se situačně nejvíce podobají Penzionu na Faře. Na základě zjištěných výsledků bylo vyzorováno, že si tato ubytovací zařízení ve finále příliš nekonkurují, jelikož se každé z nich soustředí na jinou cílovou skupinu zákazníků a podle té volí danou marketingovou strategii. Stále častěji se stává, že v případě plné kapacity tyto penziony a hotely doporučují jeden druhého a tím si vzájemně vypomáhají. Jedná se tak o nepřímou konkurenci.

Ke zhodnocení konkurenceschopnosti Penzionu na Faře byla provedena nejprve SWOT analýza podniku, vyhodnoceny její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Mezi silné stránky penzionu patří především stálý kolektiv, díky němuž je chod podniku snazší a který dodává klientům během pobytu pocit rodinné atmosféry a bezpečí. Další silnou stránkou penzionu je poloha, jelikož se nachází v obci, která má téměř 800 obyvatel a je tedy dále od městského ruchu. Velkou doménou penzionu jsou svatební obřady a služby s nimi spojené, na něž se zařízení také orientuje, tudíž si své dominance v tomto odvětví je dobře vědom a této silné stránky využívá. Na druhé straně byly zjištěny také slabé stránky v podobě nekvalitních webových stránek, nízkého využití potenciálu propagace, malé kapacity ubytování a neznalost cizích jazyků. Při zkoumání vnějšího prostředí bylo zjištěno několik příležitostí, kterých by se měl podnik chopit a využít je. Je jimi především zahraniční klientela, legislativní změny v podobě letošních změn sazeb DPH u točeného piva, rozšiřování ubytovacích prostor na původní půdě a spolu s ním budování posilovny a masérského salonu. Z druhého pohledu tu hrají roli také určité hrozby, kterých by se měl penzion vyvarovat a jsou jimi špatné recenze a aktuálně nouzový stav, který byl vyhlášen nad celým územím České republiky, kvůli němuž byl penzion nucen pozastavit svůj provoz na několik týdnů.

K analýze vnějšího okolí také PEST analýza, která představuje faktory, jenž zařízení ovlivňují. Jsou jimi nejrůznější normy, zákony a vyhlášky, kterými se musí penziony a restaurace řídit, dále ekonomická situace státu a především kupní síla domácností. Ze sociálních vlivů jsou to potom významné kulturní a společenské akce v okolí Dubence a v

poslední řadě technologické vlivy, kterým nedává Penzion na Faře příliš velký význam. Drží krok s dobou, ale na těchto faktorech nestojí celé fungování penzionu.

Finanční analýza Penzionu na Faře, která měla být původně vypracována, autorka nezpracovala, jelikož jí nebyly poskytnuty potřebné údaje. Dle subjektivního názoru majitele Penzionu je podnik v dobré finanční kondici.

Výzkumná otázka, do jaké míry využívá Penzion na Faře svůj potenciál a je v této návaznosti konkurenceschopný v porovnání s podniky v jeho okolí, byla prostřednictvím výše uvedených analýz zodpovězena. Zjištěny byly nedostatky a nevyužívání potenciálu, který Penzion na Faře má. Následující opatření v kapitole šest na toto zjištění reaguje. Jejich realizace může eliminovat slabé stránky penzionu a zvýšit tak jeho konkurenční výhodu. Konkrétním návrhem bylo přepracování webových stránek a intenzivnější užívání sociálních sítí jako je Facebook a Instagram, které jsou velmi účinnými propagačními portály, poté navýšit kapacitu ubytování vystavěním další budovy na pozemku vedle stávajícího areálu, aby mohl své zákazníky penzion ubytovávat na jednom místě a poté bylo vedení doporučeno zorganizovat cizojazyčné kurzy pro personál, aby tak zvýšil se jejich jazykové dovednosti. V závěru celé práce autorka popisuje, jak aktuální situace v podobě nouzového stavu v ČR. Roli zde hraje každý týden, po který je penzion uzavřen. Úplné znovuotevření je stanoveno na druhou polovinu května, tudíž nebude ztracena celá sezóna a zároveň má penzion čas na uskutečnění plánované rekonstrukce a oprav ještě než do areálu vstoupí první hosté.

Seznam použité literatury

BLAŽEK, Jiří, 2002. *Základy ekonomie 1*. 2. vyd. Brno: Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-210-2801-7.

ČSÚ. 2020. *Hromadná ubytovací zařízení České republiky* [online]. Královehradecký kraj: Český statistický úřad [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/huz/kraj.jsp?k=CZ052>.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

HALÍK, Jaroslav, 2012. *The Application of PEST Analysis Based on EBRD and IBRD Methology* [online]. Praha: Central European Business Review [cit. 2020-01-31]. ISSN 18054854. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1647734365/499F19F25591405EPQ/1?accountid=17116>.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava, 2008. *Finanční analýza firmy*. ASPI. ISBN 978-80-7357-392-8.

Chlum 1866. 2017. *Areál bojiště bitvy 1866* [online]. Chlum [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <http://www.chlum1866.cz/areal-bojiste-bitvy-1866>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

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

Královehradecký kraj. 2018. *Základní charakteristika území regionů* [online]. Královehradecký kraj [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <http://mapy.kr-kralovehradecky.cz/prumzony/cz/DK-zakladni-charakteristika.htm>.

MÁČE, Miroslav, 2005. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1558-9.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6366-8.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6263-0.

NPÚ. 2019. *Hospitál Kuks: Braunův Betlém* [online]. Kuks: Hospitál Kuks [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.hospital-kuks.cz/cs/braunuv-betlem>.

NPÚ. 2019. *Hospitál Kuks: O Hospitálu* [online]. Kuks: Hospitál Kuks [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.hospital-kuks.cz/cs/o-hospitalu>.

Přehrada Les Království. 2017. *Základní informace o díle Les Království* [online]. Les Království [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://prehrada-les-kralovstvi.cz>.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9930-8.

Safari Park Dvůr Králové. 2016. *O Safari Parku* [online]. Dvůr Králové nad Labem: Safari Park [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://safari-park.cz/cz/o-zoo>.

SAMUELSON, Paul a William NORDHAUS, 2013. *Ekonomie*. 19. vyd. Praha: NS Svoboda. ISBN 978-80-205-0629-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-817-9367-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.