

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

ANALÝZA CENOVÉ HLADINY LYŽAŘSKÝCH VLEKŮ SKI AREÁLU
KUNČICE

Diplomová práce
(bakalářská)

Autor: Lukáš Najdekr, studium rekreologie

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Olomouc 2015

Jméno a příjmení autora: Lukáš Najdekr

Název bakalářské práce: Analýza cenové hladiny lyžařských vleků Ski areálu Kunčice

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Rok obhajoby bakalářské práce: 2015

Abstrakt: V bakalářské práci zpracovávám analýzu cenové hladiny lyžařských vleků Ski areálu Kunčice a s ní spojených významných složek nákladů zařízení a návštěvnosti. Na základě zjištěných informací vypracovávám strategické a marketingové analýzy, včetně analýzy změn cen. Zabývám se také hodnocením výnosnosti lyžařského areálu.

Klíčová slova: cena, marketing, analýza, náklady, výnosy

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

Autors first name and surname: Lukáš Najdekr

Title of bachelor's thesis: Analysis of prices Ski area Kunčice

Department: Department of Recreationology

Supervisor: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

The year of presentation: 2015

Abstract: This work is founded on analysis of the price level of the ski lifts of the Ski resort Kunčice and associated major components of the cost of the equipment and traffic. On the basis of the detected information, strategic and marketing analysis, including the analysis of price changes. I also assessing the profitability of the ski area.

Key words: marketing, price, price analysis, costs, revenues

I agree with lending the thessis within the librarian services.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Jiřího Skoumala, Ph.D., uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Olomouci

Podpis

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Jiřímu Skoumalovi, Ph.D. za podnětné připomínky a rady při zpracování práce a dále vedení Ski areálu Kunčice za spolupráci a poskytnutí informací potřebných pro vypracování bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíl.....	9
3	Syntéza poznatků.....	10
3.1	Cena z pohledu ekonomického	10
3.2	Vzácnost výrobních faktorů a cena.....	10
3.3	Tržní mechanismus a cena	11
3.4	Základní tržní kategorie	12
3.5	Funkce ceny	14
3.5.1	Tržní cena.....	15
3.5.2	Cena z pohledu řízení nákladů a kalkulací.....	15
3.6	Kalkulace	17
3.7	Metody tvorby cen	19
3.8	Cena a Marketing.....	20
3.9	Analýza vnějšího (externího) prostředí.....	25
3.9.1	Analýza PESTLE	25
3.10	SWOT analýza	25
4	Metodologie	27
5	Analýza cenové hladiny lyžařských vleků Ski areálu Kunčice.....	28
5.1	Velká alpská střediska vs. lyžování v Čechách	28
5.2	Ski areál Kunčice	30
5.3	Údaje o provozovateli Ski areálu Kunčice.....	33
5.4	Strategická a marketingová analýza	37
5.5	Návštěvnost.....	46
5.6	SWOT analýza Ski areálu Kunčice.....	47
5.7	Analýza konkurence	50

5.8	Analýza změn cen	53
5.9	Výnosnost lyžařského střediska	59
6	Diskuze	64
7	Závěr	65
8	Souhrn	66
9	Summary	67
10	Referenční seznam	68

1 Úvod

Cena je důležitým faktorem při rozhodování o koupi určitého produktu či poskytované služby, proto také lyžaři stojí před rozhodnutím, kam vyrazit za tímto sportovním vyžitím. Je pro ně bezesporu důležité jakou cenu za lyžování zaplatí a zda odpovídá velikosti lyžařského střediska a kvalitě poskytovaných služeb. Tyto služby využívají jak děti, mládež, dospělí, tak i senioři, což je velkou výhodou a předností lyžařských areálů. Pro posouzení faktorů, které ovlivňují ochotu zákazníka utracet peníze na poskytnutí této služby, může být nápomocné na tuto problematiku nahlížet nejen z pohledu ekonomického, ale také z pohledu rekreologa či jiné osoby orientující se v oblasti volnočasových aktivit. A právě z tohoto důvodu jsem si zvolil téma bakalářské práce, které se prolíná přes právě tyto dvě perspektivy.

V teoretické části nastíním pohled na cenu z hlediska ekonomických disciplín, jako je mikroekonomie a oblast utváření rovnovážné ceny na základě působení nabídky a poptávky, dále z hlediska nákladů, výnosů a kalkulací a také z pohledu tvorby ceny s užitím marketingových strategií.

Praktická část je po obecnějším úvodu mapující situaci tuzemských i zahraničních středisek věnována Ski areálu Kunčice. Po jeho představení spolu s kompletní nabídkou služeb, budou provedeny strategické a marketingové analýzy, mezi které je zařazena mimo jiné analýza změn cen. Na závěr bude provedeno hodnocení výnosnosti lyžařského areálu.

2 Cíl

Cílem této bakalářské práce je analyzovat cenovou hladinu skipasů lyžařských vleků Ski areálu Kunčice. Přičemž bude kladen důraz na to, zda se ceny skipasů tohoto ski areálu mění podobným trendem jako u ostatních tuzemských lyžařských středisek a v porovnání tohoto trendu se středisky alpskými.

Úkolem je tedy:

- Prostudovat odbornou literaturu a na jejím základě popsat základní charakteristiky ceny, stanovení ceny, nákladů, kalkulace ceny.
- Zpracovat získané informace situaci lyžařských středisek v Čechách v porovnání s těmi alpskými, co je to skipas a jeho cenové trendy.
- Představení Ski areálu Kunčice se zaměříme na služby, které areál svým návštěvníkům nabízí.
- Shromáždit údaje potřebné k analýze a na jejich základě provedení analýzy samotné. Tento úkol se rozkládá na menší úkoly, kterými jsou provedení jednotlivých částí analýzy, které budou konkrétně uvedeny v metodologii a které jsou potřebné pro celkové hodnocení a tvorbu závěrů této práce.

3 Syntéza poznatků

3.1 Cena z pohledu ekonomického

Cenu z ekonomického pohledu zkoumám v rovině mikroekonomické, jelikož právě zde je možné objasnit základní souvislosti týkající se právě ceny a její role v tržním mechanismu (Hobza, Assenza & Zlámal, J., 2006). Nejdříve se budu zabývat problematikou vzácnosti výrobních faktorů, následně samotným tržním mechanismem a základními tržními kategoriemi.

3.2 Vzácnost výrobních faktorů a cena

Nejdříve popíši cenu jakožto ekonomický pojem. Základem ekonomické činnosti je lidská potřeba, přičemž auto potřeba je chápána jako určitý nedostatek, který člověk pociťuje a který ho podněcuje k odstranění tohoto nedostatku, tedy k uspokojení potřeby. Lidské potřeby jsou uspokojovány pomocí spotřeby určitých statků, avšak ty je nutno nejdříve vyrobit.

Zde se dostávám k problematice výrobních faktorů, mezi které patří práce, půda a kapitál. Práce je vědomá lidská činnost vykonávaná za určitým konkrétním účelem Půda je chápána jako pozemky, na kterých jsou postaveny továrny, domy, silnice, nebo jako zemědělská půda sloužící k pěstování plodin, jsou zde řazeny také přírodní zdroje jako například lesy a vodní toky, energetické zdroje a neenergetické suroviny. Kapitálem se rozumí statky vyrobené pro další použití ve výrobním procesu, tedy je určený k produkci dalších statků (Samuelson & Nordhaus, 1992).

Výše zmíněné výrobní faktory se vyznačují svou vzácností. Vzácnost výrobních faktorů pramení z jejich omezenosti, čili zde existují překážky bránící tyto zdroje získat v neomezeném množství. Dále jsou tyto vzácné zdroje žádané tak, že existuje zájem o větší množství těchto zdrojů než je možné bez námahy získat.

Zákon vzácnosti říká, že statky jsou vzácné, protože neexistuje dostatek zdrojů k výrobě všech statků, které lidé chtějí spotřebovávat (Samuelson & Nordhaus, 1992, 26)

Jelikož jsou výrobní faktory vzácné, musí ekonomické subjekty přijímat taková rozhodnutí, která vedou k jejich racionálnímu umístění, přičemž základním předpokladem racionálního umístění výrobních faktorů je jejich objektivní ocenění a znalost jejich cen.

Cena práce - mzda, cena kapitálu - úrok a cena přírodních zdrojů - renta, je ovlivněna vztahem nabídky a poptávky na trzích těchto faktorů.

Při uspokojování potřeb lidé sledují pouze svůj vlastní zájem, každý člověk se snaží získat maximum užitku za minimum vynaložených nákladů. Tento fakt je také základem principu racionálního rozhodování a tedy základem efektivnosti. Princip efektivnosti je založen na dosažení maximálního užitku za použití minimálních vstupů. Efektivnost znamená také absenci plýtvání, snažíme se tedy co nejefektivněji využívat ekonomické zdroje k uspokojení lidských potřeb a přání (Perreault, 1996).

Ekonomika vyrábí efektivně, když nemůže vyrábět více jednoho statku. Aniz by vyráběla méně jiného statku – tedy když se nachází na hranici produkčních možností (Samuelson & Nordhaus, 1992).

3.3 Tržní mechanismus a cena

Každá lidská společnost je nucena řešit tři základní otázky: Co vyrábět a v jakém množství? Jak vyrábět? Pro koho vyrábět? Pokud o řešení těchto otázek rozhoduje tržní mechanismus, hovoří se o tržní ekonomice. Tržní mechanismus je založen na vzájemném působení nabídky a poptávky, přičemž spotřebitelé rozhodují o tom, co se bude vyrábět.

Podle Samuelsona a Nordhause (1992,27) je trh chápán jako jakýkoliv systém koupě a prodeje a zároveň se rozlišuje trh výrobků a služeb, kde se uskutečňují obchody s novými produkty, tedy výrobky a službami a trh výrobních faktorů, zde se obchoduje se službami výrobních faktorů, proto se tento trh ještě dále rozděluje na trh práce, trh půdy a trh kapitálu.

Bartusková (2012) dále uvádí, že tržní mechanismus zahrnuje tři základní tržní subjekty. Domácnosti, které přicházejí na trh za účelem uspokojení potřeb, vystupují jako kupující na trhu výrobků a služeb a současně jako prodávající na trhu výrobních faktorů, aby za příjmy zde získané mohli nakupovat výrobky a služby. Firmy jsou subjekty vyrábějící za účelem prodeje. Na trhu výrobků služeb mají roli prodejce a za utržené peníze mohou nakupovat výrobní faktory určené k opětovné výrobě. Třetí subjekt je stát (vláda), ten má za úkol dohlížet na tržní mechanismus, snaží se ho ovlivnit například za účelem odstranění jeho negativních dopadů na ekonomiku nebo stimulování jeho pozitivního vlivu.

Vzájemné vztahy tržního mechanismu koordinuje cena. Tržní mechanismus používá ceny, objemy prodeje zisky jako signály výrobcům a spotřebitelům, a tím přiděluje zdroje, které jsou k dispozici, pro jednotlivé konkurující si způsoby využití.

3.4 Základní tržní kategorie

Mezi základní tržní kategorie řadíme poptávku, nabídku a cenu. Poptávku lze definovat jako vztah mezi různými cenami zboží a množstvím, které spotřebitelé chtějí a jsou schopni při těchto cenách koupit v určitém časovém období.(Jurečka, 2013, 54). Tento pojem doprovází zákon klesající poptávky, který říká, že pokud cena produktu vzroste, poptávka po něm klesá.

Čím vyšší je cena požadovaná za určité zboží, tím menší bude množství, které si lidé budou ochotni koupit. A naopak, za jinak stejných podmínek, čím nižší bude tržní cena daného zboží, tím více jednotek budou lidé chtít koupit (Samuelson & Nordhaus, 1992, 56).

Od poptávky je však nutné rozlišit poptávané množství, což je množství, které spotřebitelé zamýšlejí koupit při dané ceně v určitém časovém období, přičemž existují různé faktory, které toto poptávané množství ovlivňují. Důležitým faktorem jsou ceny příbuzných produktů, substitutů nebo komplementů. Substitut chápeme jako produkt, který je schopen plnohodnotně nahradit stávající výrobek či službu, to znamená, že pokud dojde k zvýšení ceny stávajícího produktu, budou spotřebitelé tento dražší produkt nahrazovat jeho levnějším substitutem. Například dojde-li k zvýšení cen vlakové dopravy, budou spotřebitelé raději využívat autobusové linky, které jsou nyní pro ně levnější.

Komplementem je produkt, který doplňuje stávající produkt, to znamená, že ze spotřeby statku prvního vyplývá automaticky spotřeba statku druhého. Například, pokud si koupíme automobil, budeme muset nakupovat také pohonné hmoty. Je zřejmé, že pokud cena stávajícího produktu, v našem případě automobilu, vzroste, spotřebitelé budou nakupovat méně automobilů a také menší množství pohonných hmot (Berkowitz, 2000).

Mezi další faktory, které ovlivňují poptávané množství, patří důchod spotřebitelů, jelikož jeho velikost ovlivňuje spotřebu určitých produktů, určuje, zda si spotřebitel daný produkt může dovolit či nikoliv, dále preference spotřebitelů, počet kupujících – tedy velikost trhu a také očekávání spotřebitelů (Hřebík, 2010). Pokud budou spotřebitelé očekávat zvýšení ceny daného produktu v budoucnu, budou více produkt nakupovat

a naopak. Předpokládá-li se, že produkt bude v budoucnu méně dostupný, například z důvodu zastavení jeho výroby, budou tento produkt nyní nakupovat ve větší míře.

Podle Jurečky (2013) je nabídka vztah mezi různými úrovněmi cen zboží a množstvím, které je nabízeno prodávajícími při těchto cenách kupujícími za určité časové období. Zákon rostoucí nabídky vyjadřuje skutečnost, že růst ceny nabízeného produktu vyvolá růst nabídky. V této oblasti je nutné brát v potaz, že firmy nabízejí zboží kvůli zisku, v tom se také odráží jejich chování na trhu.

Hřebík (2010) zmiňuje důležitost rozlišení nabídky od nabízeného množství, jedná se o množství, které výrobci plánují prodat v daném časovém období při dané ceně. Mezi hlavní faktory ovlivňující nabízené množství patří ceny výrobních substitutů a komplementů. Výrobní substituty jsou výrobky, které mohou být vyrobeny na stejném zařízení a stejnou technologií jako stávající produkt. Například rafinérie nafty je schopna vyrábět jak naftu pro dieselové motory, tak i benzín.

Pro každý pár platí, že růst ceny jednoho (např. paliva pro dieselové motory) bude mít tendenci snížit nabídku druhého (např. benzínu) (Samuelson & Nordhaus, 1992, 61).

O výrobních komplementech se hovoří, pokud při výrobě vznikají dva a více výrobků současně, například při výrobě másla vzniká rovněž podmáslí. Při zvýšení ceny některého z produktů vyráběných současně, například másla, se zároveň zvyšuje i nabídka ostatních produktů, v našem případě vzroste nabídka podmáslí.

Jedním z nejvýznamnějších faktorů jsou ceny výrobních faktorů použitých při výrobě, jelikož představují náklady na výrobu daného produktu. Zvýšení cen výrobních faktorů vede k snížení nabídky daného produktu a naopak. Při použití nových technologií dochází k snížení nákladů na výrobu, což naopak zvyšuje nabídku daného produktu. Ke zvýšení nabídky vede také působení dalších firem v odvětví, tedy růst počtu prodávajících.

Výsledkem vzájemného působení nabídky a poptávky je cena, přesněji cena rovnovážná (Jurečka, 2013). Jedná se o cenu, při které je poptávané množství rovno nabízenému množství, tedy cena, za kterou se obchoduje, pokud nastane rovnost nabídky s poptávkou. Pojem cena se dá dále dělit na absolutní a relativní. Absolutní cena je cena vyjádřená v peněžních jednotkách, například se jedná o ceny uváděné u zboží v obchodě

(cena rohlíku, mléka, auta, náhrdelníku). Relativní cena souvisí se srovnáváním cen, například, že chleba stojí desetkrát více než rohlík.

3.5 Funkce ceny

Funkce ceny jsou informační, motivační, diferenciační a alokační. Funkce informační neboli signální znamená, že cena poskytuje určité informace subjektům na trhu (Jurečka, 2013). Nejčastějším informačním signálem je zdražení výrobních faktorů, například z důvodu jeho nedostatku, což se promítne ve zvýšení ceny také konečného produktu, spotřebitelé většinou neradi nakupují dražší produkty, proto vzroste zájem o jejich levnější substituty, výrobce tedy dostává signál, že má vyrábět stávajícího produktu méně a zvýšit produkci jeho substitutů.

Motivační funkce spočívá v tom, že výrobci i spotřebitelé musí být dostatečně motivováni k tomu, aby na přijaté informační signály pružně zareagovali. Výrobce musí být motivovaný k tomu, aby svůj sortiment rozšířil o nabídku substitutů, jelikož nyní drahý materiál nahradí levnějším, ušetří na materiálu. Perspektiva většího výdělku je jeho motivací. Rovněž spotřebitel je motivovaný snahou ušetřit, proto je ochoten koupit levnější produkt (Jurečka, 2013).

Alokační funkce znázorňuje výsledek šíření cenových informací a reakce na ně. Výsledkem je potom přemístění výrobní zdrojů, tedy práce a kapitálu, což znamená, že ceny alokují ekonomické zdroje mezi různá užití tak, aby byly tyto zdroje využívány efektivně. To znamená, že se práce a kapitál bude soustředit ve větší míře na výrobu levnějších substitutů než na výrobu nyní drahého stávajícího produktu.

Významnou je také funkce diferenciační, díky které je možné od sebe rozlišit jednotlivé výrobce produktu. Vypovídá o tom, že výrobci nejsou schopni dosahovat srovnatelné úrovně nákladů na výrobu daného produktu. Jelikož tyto výrobce vynaloží vyšší náklady při výrobě, nejsou schopni ušetřit zdroje potřebné na rozvoj či případnou obnovu, z těchto důvodů se jejich postavení v konkurenčním prostředí zhoršuje. Konkurenční prostředí eliminuje výrobce neschopné dosahovat potřebné efektivity využívání zdrojů (Berkowitz, 2000).

3.5.1 Tržní cena

Podle Bartuskové (2012) je tržní cenou cena, která vzniká na trhu při aktuálním vztahu nabídky a poptávky. V praxi se však vlivem působení různých faktorů neustále nabídka a poptávka mění, proto úlohou tržní ceny je najít rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou v daném konkrétním okamžiku.

Pokud je cena příliš vysoká, výrobci vyrábějí až příliš, jelikož je vysoká cena motivuje k dosahování vyšších zisků, avšak spotřebitelé nakupují málo, protože si za tuto vysokou cenu produkt nemohou dovolit. Důsledkem reakce subjektů na příliš vysokou cenu je tržní přebytek zboží, firmy totiž sice vyrábějí více, ale vyrobené produkty nikdo nenakupuje z důvodu vysoké ceny. Pro snížení přebytku, je snížena cena, což motivuje spotřebitele produkt více nakupovat.

Opačná situace nastává v případě, že cena je příliš nízká. Nízká cena motivuje spotřebitele produkt nakupovat ve velké míře, firmy však takové množství produktu nejsou schopni nebo nestíhají vyrábět. Poptávka tedy převyšuje nabídku a vzniká tržní nedostatek. Tento nedostatek je eliminován zvýšením cen, což mnohé spotřebitele demotivuje ke koupi produktu, ale je nutné protože z důvodu nedostatku se stává vzácnějším. Z těchto dvou uvedených případů je zřejmé, že stavu rovnováhy ekonomika dosahuje jen výjimečně a krátkodobě a k jeho dosažení výrazně napomáhá právě cena.

3.5.2 Cena z pohledu řízení nákladů a kalkulací

V oblasti financí je nutné se zaměřit na pojmy náklad a výnos, jsou to veličiny, s jejich pomocí je zjištěn výsledek hospodaření – zisk nebo ztráta. Pro lepší pochopení role ceny v této oblasti, rozebírám zde také problematiku kalkulací. Nakonec budu věnovat pozornost některým metodám cenotvorby.

Náklady

Na tento pojem je třeba nahlížet ze tří pohledů. Pokud je na náklady nahlíženo z pohledu vlastníků a ostatních externích uživatelů, jedná se o oblast finančního účetnictví. Zde zobrazené náklady vyjadřují skutečně spotřebované, peněžně vyjádřené ekonomické zdroje (Bartusková, 2012). Náklady se tedy projevují jako úbytek aktiv, přičemž nemusí jít jen o úbytek peněžních prostředků, ale také o úbytek již dříve zakoupeného majetku, který

je teprve nyní spotřebováván – suroviny, anebo opotřebováván – výrobní stroje (Bartusková, 2012, 24).

Dále se tyto náklady mohou projevovat jako zvýšení závazků, a to tehdy, když vzniku nákladu časově předchází peněžní výdaj. Pro náklady v této oblasti je charakteristické, že se jedná o obětované zdroje ekonomického růstu, které snižují zisk. Jde rovněž o odčerpání ekonomických zdrojů bez ohledu na účel jejich použití, což znamená volný vztah mezi náklady a předmětem činnosti. Oceňování spotřebovaných nebo využitých ekonomických zdrojů se provádí v historických pořizovacích cenách, jde o skutečné ceny platné v době pořízení.

Náklady z pohledu státu tedy v oblasti daňového pojetí jsou náklady, respektive výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Takové pojetí nákladů významně ovlivňuje preference odvětví a činností a také intenzitu redistribučních procesů.

Pohled na náklady řídicích pracovníků vyjadřuje vnitropodnikové a manažerské účetnictví, které pojem definuje jako účelné a účelové vynaložení prostředků a práce při zhotovení výrobků. Náklady v tomto případě mají vždy těsný vztah k výkonům, které tvoří předmět činnosti podniku.

Prouza (2008) uvádí, že mezi charakteristické rysy nákladů v tomto pojetí patří jejich účelnost, tedy racionalita v jejich vynakládání, která má těsnou vazbu na hospodárnost vynakládaných prostředků. Účelovost vyjadřuje vztah k výkonu, kdy smyslem vynaložení ekonomických zdrojů je zhodnocení majetku, souvisí tedy s efektivností vynakládaných prostředků. Oceňování výrobních činitelů lze pomocí cen platných v době pořízení (historické pořizovací ceny), prostřednictvím cen platných v současnosti (reprodukční pořizovací ceny) a také cenami platným v budoucnu (cenové odhady).

Výnosy

Podle Bartuskové (2012) je na význam výnosů také pohlíženo z hlediska vlastníků i řídicích pracovníků. Výnosy v oblasti finančního účetnictví můžeme definovat jako přírůstek aktiv, opět nemusí jít výhradně o nárůst peněžních prostředků, protože při vystavení faktury se zvyšují pohledávky, dále může jít o snížení závazků. Zjednodušeně řečeno ve finančním účetnictví je za výnos považováno jakékoliv zvýšení aktiv.

Pohled manažerského účetnictví se liší v tom, že výnosy vznikají pouze při prodeji výkonů, které jsou předmětem hlavní výdělečné činnosti. Tyto výnosy jsou potom poměřovány s účelně a účelově vynakládanými náklady. Zde se také rozlišují výnosy externí a interní.

Externí výnosy vznikají prodejem výkonů mimo podnik a jejich výše závisí na objemu realizovaných výkonů a na prodejních, tedy tržních cenách. Externí výnosy ověřují účelnost činnosti podniku, ovlivňují výši výsledku hospodaření a jsou zdrojem příjmů podniku.

Výnosy interní vznikají uvnitř podniku, v jeho dílčích složkách činnosti podniku při předávání dílčích výkonů mezi vnitropodnikovými útvary. Interní výnosy nejsou spojeny se vznikem příjmů podniku. Slouží jako měřítko hodnocení úspěšnosti činnosti vnitropodnikového útvaru a jeho podílu na výsledku hospodaření podniku jako celku.

Výsledek hospodaření

Výsledkem hospodaření je rozdíl mezi výnosy a celkovými náklady vyjádřenými na bázi skutečně dosažených a realizovaných cen. Jedná se o měřítko efektivnosti činnosti podniku, jež představuje optimální zhodnocení zdrojů, které firma vložila do podnikatelského procesu. Jde o intervalovou veličinu, vyjádřenou za určité období. Současně je to veličina stavová, jelikož je zjišťován k určitému časovému okamžiku.

Výsledek hospodaření může být jak zisk, tak i ztráta. Na jeho zvýšení působí výnosy a tím pádem také výše prodejních cen a prodaného množství výkonů. Naopak výsledek hospodaření snižují náklady, jejichž úroveň ovlivňuje výše průměrné spotřeby konkrétního výrobního činitele na daný výkon, ceny výrobních činitelů a prodané množství výkonů (Prouza, 2008).

3.6 Kalkulace

Kalkulace je činnost, pomocí které se zjišťují náklady na konkrétní výkon podniku, který je druhově, objemově a jakostně vymezen. Kalkulace je chápána rovněž jako výsledek této činnosti, tedy systém vzájemně skloubených propočtů zpracovaných pro podstatné kalkulační jednice a za určitým účelem. Jedná se také o informační systém podniku (Bartusková, 2012, 35).

Předmětem kalkulace je jeden nebo více druhů výkonů, pro které se sestavují kalkulace nákladů. Charakter předmětu kalkulace ovlivňuje aplikaci kalkulační techniky a výběr vhodného druhu kalkulace. U homogenní výroby je sestavení kalkulace jednoduché, jelikož všechny náklady jsou přímé, vztahují se k jednomu druhu výrobku. U heterogenní výroby se náklady dělí na přímé a nepřímé, které je nutno rozvrhnout na jednotlivé výkony.

Strukturu kalkulace tvoří výčet jednotlivých položek nákladů. Využíváno je zde kalkulačního členění nákladů vyjadřující vztah přiřaditelnosti a zjistitelnosti nákladů na kalkulační jednici, primárně tedy členíme náklady na přímé a nepřímé.

Kalkulační vzorec je definován jako systematické setřídění nákladových položek v kalkulaci tak, aby bylo možné určit vlastní náklady na kalkulační jednici. Obecný charakter má typový kalkulační vzorec, který lze využít pro libovolný obor podnikatelské činnosti, nákladové položky zde mají jednotnou obsahovou náplň, sjednocen je i postup rozvrhování nepřímých nákladů. Pokud je záměrem zjistit celkové náklady na kalkulační jednici, sestavuje se kalkulace nákladů. V případě, že se určuje cena výkonu, přičte se k úplným vlastním nákladům výkonu ještě zisk (Ekonomie).

Typový kalkulační vzorec (Ekonomie)

1.	přímý materiál
2.	přímé mzdy
3.	ostatní přímé náklady
4.	výrobní (provozní) režie
<hr/>	
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	
5.	zásobovací režie
6.	správní režie
<hr/>	
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	
7.	odbytová režie
<hr/>	
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	
8.	zisk
<hr/>	
PRODEJNÍ CENA	

Obrázek 1 Typový kalkulační vzorec

3.7 Metody tvorby cen

Existuje mnoho teoretických i praktických metod pro tvorbu cen, jež je možné rozdělit do tří základních skupin. Jedná se o tvorbu cen orientovanou na náklady, na konkurenci (nabídku) a na kupující (poptávku).

Metody tvorby cen orientované na náklady jsou založeny na kalkulacích úplných či neúplných nákladů a také na dalších metodách, kde lze využít vhodně upravené údaje o nákladech. K nákladům se potom různým způsobem připočítává zisk. Kromě kalkulací zde patří metoda kalkulačního srovnání vycházející ze srovnání kalkulace již vyráběného výrobku a kalkulace nového výrobku, jež je mu podobný a o jehož produkci se uvažuje (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011). Dále je zde možné zařadit cenové normativy, které stanovíme na základě kalkulace nákladů s připočtením zisku pro jednotlivé prvky sortimentu. Stavebnicový způsob spočívá ve vytvoření ceny nového výrobku součtem již existujících cen všech jeho dílů příslušné montáže. Parametrické metody jsou zase vhodné pro oceňování výrobních řad.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011) doporučují v případě metod tvorby cen orientované na konkurenci využívat údaje o cenách konkurence a na základě rozborů určit stejné či odlišné ceny pomocí určení plusové či minusové odchylky od konkurenčních cen a na základě srovnání a analýzy silných a slabých stránek podniku a konkurenčních podniků. Srovnávat je možné ceny tuzemské konkurence i konkurence zahraniční. Pokud se určitý výrobek k nám nedováží, lze srovnávat s cenami možného dovozu.

Zvláštní skupinou metody tvorby cen je ta orientovaná na kupující, jelikož pracuje s informacemi o stanoviscích a nákupním chování spotřebitelů. Tyto informace získává z různých zdrojů, například pomocí ankety, osobního rozhovoru, vytváří se umělé tržní situace a testováním trhu. Do této kategorie patří metoda přímého dotazování na peněžní částku, kterou by respondent byl ochoten za výrobek zaplatit. Při bodové metodě hodnotí dotazování několik výrobků pomocí bodů, nikoliv peněžní částkou. Holandský test cenové citlivosti pracuje s velkým počtem respondentů, kterým se postupně předkládají spolu s cenovou škálou otázky typu: Při jaké ceně Vám výrobek bude připadat levný/drahý? Při jaké ceně Vám výrobek bude připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte? Při jaké ceně Vám výrobek bude připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011)?

Nevýhodou těchto uvedených metod je to, že se orientují pouze na jedno hledisko pro stanovení ceny. Při stanovení ceny je nutné vždy kombinovat různé metody tvorby cen, abychom došli k objektivním a přesnějším výsledkům.

3.8 Cena a Marketing

Cena je důležitým a neodmyslitelným prvkem marketingového mixu, proto se budu cenou i z tohoto pohledu blíže zabývat v následujícím textu (Rokytová, 2012).

Cena

V oblasti marketingu je cena definována jako suma, kterou spotřebitel směřuje za užitek z vlastnictví nebo používání výrobku či služby. Marketing cenu chápe nejen jako účetní hodnotu zboží, ale především jako užitnou hodnotu pro spotřebitele. Otázkou však zůstává, jak vysokou cenu bychom měli za výrobek požadovat (Kotler, 2003).

Pokud bude cena příliš nízká, budou sice vysoké tržby, ale zato nízký zisk. Při nízké ceně mají podniky zákazníky, kteří jsou ochotni přejít kamkoliv, jen když ušetří pár haléřů, z čehož je patrné, že volba této skupiny jako cílové není příliš šťastná. Dále se zde vyskytnou konkurenti, kteří se snaží nízkým cenám vyrovnat, nebo nastolí cenu ještě nižší. Negativním faktorem je také to, že při velice nízké ceně, zákazník vnímá produkt jako méně hodnotný.

Na druhou stranu, pokud budou ceny na příliš vysoké úrovni, je možné snadno přijít o tržby i o zákazníky, jelikož tímto je poskytována konkurentům příležitost pro vytvoření konkurenčních nabídek s nižší cenou.

Standardním postupem při určování ceny je spočítat náklady a přidat k nim určitou přírážku. Ale náklady nijak nesouvisejí s tím, jak spotřebitelé vnímají hodnotu. Náklady slouží pouze jako pomůcka při rozhodování, zda se do výroby produktu vůbec pouštět (Kotler, 2003,70).

Není vhodné však zakládat prodej na výši ceny, která je určena, ale na hodnotě výrobku. Je důležité však ještě brát v potaz, že existují síly, které vytváří tlak na snižování cen. Vlivem globalizace podniky přesouvají výrobu do rozvojových zemí, kde je levnější pracovní síla, a díky tomu dováží výrobky za nižší ceny, než jaké požadují tuzemské firmy. Důsledkem hyperkonkurence je boj o zákazníka mezi více firmami, ty se pak předhánějí, kdo bude mít nižší cenu. Díky internetu mohou zákazníci snadno porovnávat ceny

a vybírat levnější nabídku. Úkolem marketingu tedy je udržovat určitou výši cen a úroveň zisku navzdory těmto makrotrendům (Perreault, 1996).

Marketingový mix

Podle Kotlera (2003) je marketingový mix chápán jako soubor čtyř nástrojů, pomocí nichž může marketing ovlivnit tržby. Tradičními nástroji marketingového mixu jsou tzv. 4P, jedná se o jejich počáteční písmena uváděné v angličtině: výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).

Kotlera (2003) zmiňuje, že člověk vybírá marketingové nástroje odpovídající příslušné fázi životního cyklu výrobku. Například reklama a publicita přinesou největší užitek v zavádějící fázi, jejich úkolem je vytvářet povědomí o výrobku a vzbuzovat zájem zákazníků.

Aby bylo působení marketingu účinné, musíme marketingový mix řídit jako integrovaný celek. Avšak v řadě podniků je odpovědnost za jednotlivé prvky mixu delegována na jednotlivce či oddělení.

Pro cenu, jakožto nástroj zahrnutý do marketingového mixu, je specifické, že se jedná o jediný výnosový prvek v marketingovém mixu, cena je tedy zdrojem příjmů. Cena je také nejpružnějším prvkem mixu, jelikož se její úroveň může měnit ze dne na den. Cena rovněž symbolizuje hodnotu produktu, je také kritériem rozhodování zákazníka o koupi produktu.

Cenová politika firmy

Cenovou politikou firmy je možné chápat jako proces systematického rozhodování o cenách nových výrobků a o cenách již stávajících výrobků. Toto rozhodování ovlivňují faktory interní i externí. Mezi interní faktory spadají marketingové cíle a strategie, náklady a organizaci podniku. Externími faktory jsou stav trhu, cenová pružnost, konkurence a ostatní faktory v podobě daní, úrokové míry a legislativy (Mandovec, 2008).

Dle BusinessVize (2011) proces stanovení prvotní ceny spočívá v následujících krocích. Nejprve vedení podniku stanoví marketingové cíle v oblasti cen. Tyto cíle mohou být stanoveny ve dvou kategoriích. Kvantitativní cíle mají ekonomický charakter a zahrnují určení zisku, prodeje či zachování původního stavu, pokud je přijatelný.

Kvalitativní cíle jsou spíše psychologického rázu a zahrnují prestiž a pozitivní image, spokojenost a věrnost zákazníků.

Po zvolení marketingových cílů je přistupováno k volbě cenové strategie, která je vždy podřízena marketingové strategii v souladu s ostatními strategiemi prvků marketingového mixu. Mezi základní cenové strategie patří strategie nízkých cen, které se také říká penetrační a používá se při zavádění nového výrobku na trh. Opačnou strategií je strategie vysokých cen, tedy lízání smetany.

To se používá tehdy, kdy existuje produkt, který konkurenci nijak zvlášť nepředčí, ale přesto je možné z nějakého důvodu dovolit nasadit vysokou cenu. Oním důvodem je obvykle excelence v jedné ze zbývajících složek marketingového mixu. Buď je skvělá propagace a/nebo je skvělá distribuce a právě díky tomu si je na trhu možné obhájit vysokou a nominálně až prémiovou cenu.

Další strategie se může týkat vztahu ceny a kvality, zde se rozhoduje, do jaké míry cena výrobku koresponduje s jeho kvalitou. Pokud je cena nižší než kvalita, spotřebitel může ztratit důvěru k výrobku. Naopak strategie imitující kvalitu výrobku je nastolena tehdy, když je cena na vyšší úrovni než kvalita produktu.

Důležitou kategorií jsou strategie cenového soutěžení. Strategie cenového vůdce spočívá v tom, že jeden podnik má nejsilnější postavení na trhu, jedná se tedy o monopol, který si může diktovat cenu, a tu ostatní respektují. Strategie cenového následovatele tedy spočívá v tom, že se podnik přizpůsobí cenovému vůdci. Nepříznivá je strategie cenových válek, kdy podniky mezi sebou soutěží o zákazníky, z toho důvodu neustále snižují ceny, což vede k podhodnocení produktu, prodává se tedy pod cenou, pokud tato nízká cena nepokryje náklady na jeho výrobu, podnik se dostává do ztráty. Cenové války vedou k značnému oslabení postavení podniku na trhu (Prouza, 2008).

Další skupinou jsou strategie cenové dynamiky. Pokud jsou garantovány pevné – neměnné ceny, využívá se strategie pevných cen. Strategie pulzujících cen se uplatní například u sezónních výrobků. Strategie flexibilních cen spočívá v tom, že se ceny mění i několikrát za den, jelikož se okamžitě přizpůsobují podmínkám na trhu.

Poslední neopomíjenou kategorií jsou strategie cenové diferenciacce, kdy výrobce na téměř stejné produkty nastaví různé ceny. Podle Rokytové (2012) spočívá diferenciacce z hlediska zákaznických skupin, segmentů v tom, že různým segmentům trhu bude nabízen

tentýž produkt za různé ceny, což se týká například rozlišení cen vstupného do divadla pro studenty, seniory, děti a dospělé. Diferenciace podle modifikací produktů znamená, že produkty se sice liší, ale tyto rozdíly neodpovídají rozdílům v ceně, s tímto je možné se setkat například u mobilních telefonů nebo automobilů. Časová diferenciace znamená, že stejný produkt bude nabízen za různou cenu podle časového okamžiku, kdy je nakupován, jedná se například o vstupné na bazén, dopoledne, kdy prostory navštěvuje méně zákazníků, může být cena nižší než odpoledne, kdy je kapacita plně vytižena. Prostorovou diferenciací je chápáno, že stejný produkt je nabízen za různou cenu na základě místa prodeje, to znamená, že cena rohlíku v běžném pekařství ve městě bude nižší než cena rohlíku v horské chatě na Lysé Hoře, kde jsou ztíženy podmínky pro zásobování.

Po zvolení cenové strategie se přistupuje k analýze nákladů, poptávky a konkurence a na jejich základě jsme schopni stanovit prvotní výši ceny.

Cenový mix

Po stanovení prvotní výše ceny je nutné dále cenu přizpůsobovat podmínkám trhu, což je vlastně druhotné stanovení ceny. Složkami cenového mixu se rozumí samotná výše ceny a dále cenové slevy a srážky, příplatky a přídavky, kontraktační podmínky.

Slevy jsou dočasným snížením ceny, ať už charakteru hotovostního, věrnostního, naturálního, množstevního, funkčního či sezónního. Může se jednat také o výprodeje. Cenové srážky znamenají jednorázové snížení ceny, může se jednat také o srážky zboží na protiúčet, kdy zákazníkovi prodejce vymění starý produkt za nový a účtuje si za něj jen rozdíl ceny. Cenové příplatky se týkají speciálních zakázek, kdy se výrobcí nevyplatí vyrobit malé množství, které zákazník požaduje, dohodnou se tedy, že si připlatí vyšší cenu. Cenovými přídávky se rozumí doplnění zboží věcnými hodnotami a službami, které zvyšují vnímanou hodnotu a také opticky snižují cenu (Vosoba, 2004).

K tvorbě ceny se přistupuje také z hlediska propagace, kdy se využívá prestižních cen, bařovských cen či psychologických (umělých) slev, může se jednat také o poskytnutí záruky či servisu bezplatně. Diskriminační tvorba cen se týká již zmíněné strategie diferenciace. Cenovou diskriminací je možné definovat jako takovou tvorbu cen, kdy jsou shodné produkty jednotlivým zákazníkům nabízeny v různé cenové výši, přičemž tyto různé cenové úrovně neodpovídají rozdílům v nákladech na výrobu (Perreault, 1996, 57).

Oceňování výrobního mixu

K oceňování výrobního mixu se přistupuje v případě, že výrobce nabízí více produktů, které je nutno ocenit tak, aby byl zisk za celou skupinu výrobků maximální. Cílem je tedy maximalizovat zisk za celý výrobní mix (Kotler, 2003).

Tvoří-li se ceny pro výrobní řady, je dobré dodržovat vhodný cenový rozestup mezi vysoce kvalitními druhy tohoto produktu a těmi nejlevnějšími. Například stoprocentní káva Arabica z Ekvádoru první jakosti bude daleko dražší než Robusta z Indie, jež nedosahuje takové jakosti jako zmíněná Arabica (Perreault, 1996).

Pokud je k produktu možné nabídnout i zvláštní doplňky, je nutné promyslet, zda produkt bude nabízen s těmito doplňky rovnou za vyšší cenu nebo levněji bez nich s možností jejich doplnění za příplatek. Tato tvorba cen je typická pro automobilový průmysl, kdy je možné zakoupit auto bez dalších zvláštních komponentů jako je rádio, klimatizace apod. Pokud zákazníci požadují, aby byly součástí vozu, je nutné si připlatit.

Tvorba cen pro vázané výrobky, tedy výrobky, které se nutně dokupují, řeší jak nastavit cenu základního výrobku, aby byla přijatelná pro spotřebitele, avšak cena vázaného výrobku bývá často vysoká, jelikož jeho spotřeba je nutná, pakliže je zakoupen základní produkt. Jedná se například o kontaktní čočky a roztok, auto a pohonné hmoty (Kotler, 2003).

S tvorbou dvoudílných cen je možné se setkat například při tvorbě webových stránek, kdy je placeno jak za zřízení stránky, za doménu, tak za správu a aktualizaci stránek nebo při koupi telefonu je předpokládáno, že se bude platit měsíční tarif.

Berkowitz (2000) zmiňuje, že je dále možné zákazníkům nabízet různé cenové balíčky. Jedná se o soubor výrobků, kde méně atraktivní výrobky jsou v balíčku společně s více atraktivními. Opticky je opět navýšena hodnota produktu o další produkt či službu za cenu, kterou zákazník vnímá jako výhodnou.

Pokud je cílem být v tvrdém konkurenčním prostředí úspěšný, je důležité neustále monitorovat situaci na trhu. Prvotní je tedy cenová kontrola, která se zaměřuje především na konkurenční ceny, obchodní ceny a konečné spotřebitelské ceny. Firmy musí neustále sledovat cenové změny a pružně na ně reagovat.

3.9 Analýza vnějšího (externího) prostředí

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na prozkoumání vývojových trendů vyskytujících se v externím prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mají na firmu v budoucnu významný vliv (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Pro účely této práce využijí pro analýzu vnějšího prostředí, analýzu PESTLE.

3.9.1 Analýza PESTLE

Analýza PESTLE se používá zejména při analýze externích nekontrolovatelných faktorů. Jedná se o zkratku složenou z počátečních písmen jednotlivých faktorů analýzy (Králová, 2013):

- politické prostředí (Political) – zahrnuje daňovou politiku, fiskální politiku, obchodní legislativu, atd.
- ekonomické prostředí (Economic) – zahrnuje základní makroekonomické ukazatele
- sociální prostředí (Social) – zahrnuje sociální prostředí, kulturní a demografické trendy, obyvatelstvo, atd.
- technicko-technologické prostředí (Technological) – zahrnuje inovace, automatizaci, znalost nových technologií na trhu, atd.
- legislativní prostředí (Legal) – zahrnuje zákony ovlivňující tržní prostředí, bezpečnostní standardy, pracovní právo, atd.
- ekologické prostředí (Environmental) – zahrnuje klimatické podmínky, počasí, geografii, globální změny, atd. (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Analýza PESTLE by měla odpovědět na otázky (Králová, 2013):

- Které z vnějších faktorů mají vliv na náš podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

3.10 SWOT analýza

Vosoba (2004) definuje SWOT analýzu jako komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení,

projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a NEBEZPEČÍ jako vlastnosti vnějšího prostředí). Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy (Králová, 2013).

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby).

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech (Prouza, 2008):

- poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace
- z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější
- může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.

4 Metodologie

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsem již výše specifikoval pojem cena z pohledu mikroekonomického, z hlediska nákladů, výnosů a kalkulací a také z marketingové perspektivy. Praktická část bude následovat v dalším textu, prostřednictvím kterého je cílem analyzovat cenovou hladinu lyžařských vleků Ski areálu Kunčice pomocí různých metod. Metoda je určitý postup jednání, který je důležitý pro dosažení stanoveného cíle. Klíčovými vlastnostmi metod je např. systematickosti, přesnosti, verifikovatelnosti, opakovatelnosti a další. Pro sběr informací jsou využívány techniky:

- přímého pozorování,
- dotazování,
- sekundární analýza.

Pro splnění cíle a úkolů bakalářské práce jsem využil přímého pozorování přímo v terénu a oblasti lyžařského střediska, dále techniku dotazování a analýzu dostupných dokumentů.

V rámci praktické části práce budou tedy provedeny následující strategické a marketingové analýzy: analýza makroprostředí, v rámci níž bude provedena tzv. PESTLE analýza na základě údajů o Olomouckém a Moravskoslezském kraji, dále návštěvnost spolu s hodnocením spokojenosti návštěvníků, SWOT analýza, analýza konkurence a v neposlední řadě také analýza změn cen, při které na základě posouzení situace tuzemských a zahraničních lyžařských středisek budou porovnána data Ski areálu Kunčice. V poslední části bude hodnocena výnosnost analyzovaného lyžařského střediska.

Hypotézy:

H1: Cenová hladina skipasů Ski areálu Kunčice má stejný vývoj jako u ostatních tuzemských lyžařských středisek.

Operacionalizace: Ceny skipasů se navýší maximálně o 5 % oproti předchozí sezóně.

H2: Nejdůležitějším faktorem ovlivňující výši zisku ski areálu jsou klimatické podmínky.

Operacionalizace: Příznivé počasí – klima ovlivňuje množství a kvalitu sněhového povrchu sjezdovky, na tom závisí návštěvnost ski areálu.

5 Analýza cenové hladiny lyžařských vleků Ski areálu Kunčice

5.1 Velká alpská střediska vs. lyžování v Čechách

Tématika lyžování provází i další části textu, tudíž je důležité na utváření ceny za lyžování, tedy na tvorbu ceny skipasů, nahlédnout také z hlediska rekreologického. V této oblasti je důležitá otázka, kam vlastně dnešní lyžaři jezdí za tímto sportovním vyžitím.

Před rokem 1989 Češi neměli moc možností cestovat, proto spíše navštěvovali naše tuzemská střediska, i když v té době se jednalo pouze o lyžařský vlek bez jakéhokoliv zázemí. V dnešní době mají lidé více možností cestovat, proto čeští lyžaři s oblibou vyráží za zimními radovánkami do alpských zemí. Tento zvrát znamenal také návštěvnost českých hor, proto se na našem území začala budovat střediska podobná těm alpským, aby obstála v konkurenčním boji. Avšak s alpskými horami se ty naše nemohou rovnat, ať už svojí nadmořskou výškou a sněhovými podmínkami, tak i moderností středisek.

Dle Velkého ski atlasu (2007, 3) jsou Alpy doslova rájem lyžařů. Kolébkou alpského zimního cestovního lyžování je již od roku 1864 Svatý Mořic ve Švýcarsku, kde tamější hoteliér několika anglickým hostům navrhl, aby přijeli i v zimě. Roku 1934 byl v Davosu zprovozněn první lyžařský vlek. Dnes najdeme v alpských zemích více než 200 lyžařských středisek, kde tráví svou pravidelnou dovolenou miliony lidí z celého světa.

Avšak lyžování v Čechách má také svou historii. O rozvoj lyžařství v Krkonoších se zasloužil hrabě Jan Harrach, který žil v letech 1828-1909. Hrabě Harrach viděl prvně lyžaře na lyžích běhat v Norsku roku 1892. Téhož roku objednal v Thenebergu a ve Vídni po jednom páru lyží jako vzorky pro využití v lesním hospodářství svého panství (Kulhánek, 1987, 123).

Skipas a jeho cenové trendy

Skipas většina z nás chápe jako bilet, který po zakoupení lyžařem, ho opravňuje k užívání vleku či lanové dráhy konkrétního ski areálu, přičemž je buď časově omezen, anebo může být bodový, kdy se lyžaři odečítají body při užití vleku, dokud je nevyčerpá, druhý typ v dnešní době již není tak častý jako v minulosti.

Jedná se o předplacenou službu jednou osobou v jeden okamžik, přičemž by mělo být jedno, kdo dotyčnou osobou je, jelikož je na majiteli skipasu, komu toto právo

přenechá. V praxi však je toto právo vyhrazeno jen prvnímu držiteli skipasu, což by bylo logičtější při nutnosti opatřit skipas fotkou jeho majitele. U některých středisek, v Čechách ale převážně v Alpách, se setkáme s kamerami na „hlídání obličejů“.

Hustota turniketů s kamerami je dokonce za hranicemi výrazně vyšší než u nás, kde jej používá jen pár středisek. Kromě obličejů umí hlídat i zneužívání dětských skipasů dospělými, což je zřejmě hlavní důvod jejich rozšíření v Alpách (Holub, 2013, 13).

Dále se provozovatel brání proti dalšímu prodeji skipasů z druhé ruky, v případě že první návštěvník nevyužije celý čas, na který si skipas koupil. Z pohledu lyžaře je situace chápána, tak že pokud předplacený celodenní skipas plně nevyužije, přenechá ho raději jinému, aby nepropadl.

Provozovatel však ve svých kalkulacích počítá s tím, že průměrný lyžař nevyužije předplacený čas naplno, protože také část doby odpočívá, a proto mu nabídne, že delší časový úsek bude pro něho levnější. Takže při celodenním lyžování za dopolední zaplatí více než za odpolední. Novému návštěvníkovi, kupující si odpolední skipas, jej neprodá za takovou cenu, která odpovídá délce předplacené doby prvního návštěvníka. Tudiž čím kratší předplatné si lyžař koupí, tím bude cena relativně vyšší. Obdobná je také situace u týdenních skipasů.

Cenové trendy

Ceny skipasů obecně každý rok vzrostou, avšak jen nenápadně o pár procent vlivem inflace. Česká lyžařská střediska se však zdražování obávají kvůli vysoké citlivosti lyžařů na cenu, proto raději ponechají cenu na stejné úrovni i několik let.

Podle zjištění Holuba (2013, 10) pozvolně avšak neustále ceny rostou v rakouských i italských střediscích, kde rok od roku podraží třeba jen o půl eura. Ceny ve švýcarských Alpách vzrostly jen nepatrně o 5 %. Co se však změnilo mnohem nepříjemněji, je kurz franku a je to právě 5 let od doby, kdy byl vůči koruně na historickém minimu, až o čtvrtinu níže než dnes.

Cena skipasu je velice důležitá, jelikož určuje do jisté míry, jaké lyžařské středisko si lyžař vybere a také ovlivňuje celkovou spokojenost. Jedná se tedy o velice subjektivní parametr.

Mnoho z českých lyžařů kroutí hlavou nad tím, že v Česku za cca 590 Kč lyžujeme na zhruba 8 km sjezdovek, přitom v zahraničních střediscích je umožněno za dvojnásobek

ceny lyžovat na 200 km sjezdovek. Tento paradox však má své vysvětlení. Malé středisko má sice nižší celkové náklady na provoz, avšak také pojme méně lyžařů, a tedy při stejné ceně skipasu dosahuje například jen desetiny tržeb velkého areálu.

Velmi zvláštní by naopak bylo, kdyby desetkrát menší lyžařský areál prodával skipasy za desetinou cenu oproti velkému (Holub, 2013).

Dalším důvodem mohou být úspory z rozsahu, jelikož jedna rolba by klidně obsloužila pět sjezdovek a nejenom jednu. Vyšší cena může být vlivem různých přírodních specifik, čímž jsou myšleny členité vysokohorské terény, které mohou vyžadovat nákladnější řešení při stavbě lanovek, dále nutnost celoplošného zasněžování či ochranu proti lavinám.

Alpská lyžařská střediska využívají synergického efektu, kdy nedaleko od sebe ležící střediska zavedou společný skipas. Kromě administrativních nákladů není žádného dalšího důvodu, proč by tento společný skipas měl být výrazně dražší oproti samostatným skipasům. Lyžař nenajezdí za den desetkrát ani padesátkrát více kilometrů, má-li k dispozici tolikrát větší síť tratí (Holub, 2013, 10).

Čeští lyžaři jsou posedlí efektivitou, jsou tedy ochotni ujet stovky kilometrů, jen aby cena odpovídala kvalitě nabízených služeb a tedy výkonu, který si za tuto částku představují. V takových střediscích hraje svou roli povznášející dovolenkový únik od každodenní reality, právě od té si každý potřebuje občas odpočinout.

Provozovatelé lyžařských areálů v Čechách jsou tedy stále nuceni svoje střediska modernizovat, aby přilákali více návštěvníků. Z tohoto důvodu se na domácích horách každoročně investuje kolem miliardy korun na výstavbu lanovek, vleků, na koupi sněžných děl či rolby. Dále dochází k rozšiřování sjezdovek na šířku 50 metrů a více. Zkvalitňuje se zázemí středisek od toalet až po bufety a restaurace.

5.2 Ski areál Kunčice

Nyní se budu již zabývat samotným Ski areálem v Kunčicích, který je předmětem mého dalšího zkoumání.

Představení areálu

Ski areál Kunčice se nachází na území Hrubého Jeseníku, konkrétně v obci Kunčice u Starého Města pod Sněžníkem. Provozovatelem ski areálu je společnost SKITECH,

s. r. o. Jedná se o malé středisko, kde je k dispozici lyžařům celkem 4,5 km upravovaných sjezdovek. Před třemi lety zde byla postavena lanová dráha s polstrovanými čtyřsedačkami vybavená nástupním pásem, která lyžaře vyveze na start rovnou pěti sjezdovek různých obtížností. Středisko je vhodné jak pro pokročilé lyžaře, tak pro ty méně zdatné i začátečníky. Kromě sedačky jsou zde také další tři vleky. Díky celkové přepravní kapacitě 4.000 os/hod a tomu odpovídajícímu množství sjezdovek jsou fronty u turniketů a přeplněné, vydřené sjezdovky jevem spíše ojedinělým. Dobrý pocit z příjemně prožitého dne umocňuje pohodlné parkování přímo u nástupních stanic lanovky a vleků, dostatek stravovacích kapacit a sociálních zařízení. Denně jsou zde připraveny sjezdovky v celkové délce až 4,5 km. Jednotlivé tratě jsou dlouhé od 600 do 1 400 metrů. Dominují široké, nepřeplněné, modře a červeně značené tratě, které vyhoví začátečníkům i pokročilým lyžařům.

Ve Ski areálu Kunčice působí také lyžařská škola s kvalifikovanými lektory, která disponuje vlastním lanovým vlekem a bezpečnou sjezdovkou se zvířátky a prolézačkami pro děti. Instruktoři jsou zde k dispozici nejen pro nejmenší lyžaře, ale pro všechny začátečníky a pokročilejší, jež se chtějí zdokonalovat v různých technikách lyžování i snowboardingu.

Poskytované služby Ski areálu

Areál nabízí vynikající podmínky pro zkušené i začínající lyžaře a snowboardisty. V roce 2012 byla postavena ve ski areálu sedačková lanovka. Kdo se bojí létat, případně chce kroužit po dalších sjezdovkách, které neobsluhuje lanovka, může využít jednoho ze 3 lyžařských vleků. Pohodlně je možné zaparkovat na zpevněných a udržovaných parkovištích pár kroků od nástupních stanic lanovky a vleků. Čarokrásné výhledy na okolní panoramata nabízí Skibar Kulat'ák, 100 m pod výstupní stanicí lanovky.

Lyžařská škola

Pro ty, kteří se chtějí naučit či zdokonalit v lyžování i snowboardingu, nabízí ski areál také lyžařskou školu. Lyžařskou školu využívají nejčastěji děti. Prvními lyžařskými krůčky ratolesti zodpovědně provedou kvalifikovaní lektori. Kunčická lyžařská škola disponuje vlastním lanovým vlekem a bezpečnou sjezdovkou se spoustou zvířátek a prolézaček. Pokročilejší lyžaři se mohou pod dohledem instruktorů zdokonalit v různých technikách lyžování i snowboardingu.

Lyžařskou výuku poskytují kvalifikovaní a proškolení lektoři každý den. Pro nejmenší je připraven dětský lanový vlek. Bezkontaktní odbavovací systém zaručuje pohodlný průchod turnikety bez nutnosti sundávat rukavice a jakkoli manipulovat se skipasem.

Půjčovna

Návštěvníci mohou využít lyžařského vybavení dle aktuální nabídky půjčovny. Je zde možné zapůjčit snowboardy, odlišné modely sjezdových carvingových lyží a také vyzkoušet nejnovější modely lyží na následující sezónu. Zhruba 2x za zimní sezónu je možné využít tzv. testovací den, kdy si návštěvníci areálu bezplatně zapůjčí a vyzkouší nové modely lyží nebo snowboardů. Personál zákazníkovi vybere vhodné lyže anebo snowboard, seřídí je a správně ošetří skluznici.

Stravování

Nabrat síly může znavený lyžař třeba v hospůdce U Rumařů, která se nachází hned u nástupní stanice lanové dráhy zvané „Triangl“. K dispozici je zde 100 míst k sezení a slunečná terasa. Druhou možností, kde se občerstvit, je Skibar Kulaťák s panoramatickým výhledem na krásu hor Hrubého Jeseníku, na který lyžaři narazí hned 100 metrů pod výstupní stanicí lanové dráhy. Dále je v Kunčicích také spousta příležitostí se ubytovat, pokud by návštěvníci chtěli zde strávit více času.

Občerstvení u vleku Hájovna zajišťuje bufet se slunečnou terasou a vytápěnou ohřívárnou. I zde je možné se posilnit širokou nabídkou nápojů, polévek, teplých i studených jídel, případně nějakou sladkostí.

Vyhřívaná převlékárna

Za velmi praktickou službu lze označit lyžárnu a především vyhřívanou šatnu, kde se dá v teple převléct, do uzamykatelné skříňky si uložit cennosti či se třeba během dne jen ohřát u topení. Dobře fungující zázemí doplňují i vyhřívané a udržované toalety s teplou vodou. Jsou přístupné u dolní stanice a dojedete k nim na lyžích, není nutné chodit ani nikam do schodů.

Parkování

Ski areál nabízí zdarma parkování přímo u sjezdovky.



Obrázek 2 Mapa Ski areálu Kunčice

5.3 Údaje o provozovateli Ski areálu Kunčice

Provozovatelem areálu je společnost SKITECH s.r.o. Majiteli a současně jednateli společnosti jsou Roman Hlocký a Michal Hojgr. Dle obchodního rejstříku vlastní každý 50 %-ní obchodní podíl společnosti.

Dle obchodního rejstříku společnost provádí následující činnosti:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- provozování lanové dráhy a drážní dopravy na lanové dráze "Triangl"
- hostinská činnost
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Sedačková lanovka Kunčice - Triangl

Použitá neodpojitelná čtyřsedačka z roku 1997 byla během roku 2012 postavena ve Ski areálu v Kunčicích u Starého města pod Sněžníkem. Zařízení bylo dovezeno z italské La Villy (součást lyžařské oblasti Alta Badia), kde se muselo v roce 2011 uvolnit místo nové šestisedačkové lanovce s názvem Bamby a jeho výrobcem je firma Poma Italia. Lanová dráha s délkou 556 metrů, převýšením 143 metrů a přepravní kapacitou 2400 osob/hod nahradila teleskopický lyžařský vlek a stala se páteří zdejšího lyžařského areálu. Podobně jako obě čtyřsedačky v Harrachově je i tato vybavena charakteristickou poháněcí dolní stanicí typu Alpha, poněkud netypické jsou však dvě tlačné portálové podpěry nacházející se u této stanice. Pro snížení relativní rychlosti mezi lyžařem a přijíždějící sedačkou je v dolní stanici lanovky instalován rozběhový pás. Výstavba v Kunčicích byla zahájena poměrně brzy, již v květnu byly vybetonovány patky a o měsíc později pak bylo autojeřábem smontováno všech 9 podpěr. Stavba pokračovala montáží dolní a horní stanice v srpnu, resp. září a začátkem října již bylo rozvinuto a zapleteno dopravní lano. Do provozu byla nová lanovka uvedena 25. prosince 2012. Kromě nové čtyřsedačky se v kunčickém areálu nacházejí ještě 3 lyžařské vleky a 5 km sjezdovek, které jsou z 80% technicky zasněžovány. Jedna sjezdovka v délce 700 m je navíc vybavena umělým osvětlením pro večerní lyžování (Polcer, 2014).

Technické parametry lanovky

Typ lanovky:	osobní visutá jednolanová dráha oběžného systému s pevným uchycením čtyřmístných sedaček a rozběhovým pásem (SLF-4)	
Výrobní typ:	TSF 4	poháněcí stanice Alpha 210
Tažná větev:	pravá	
Umístění pohonu:	dolní stanice	
System napínání:	hydraulický v dolní stanici	
Přepravní kapacita:	2400 osob/hod	
Šikmá délka:	556 m	

Vodorovná délka:	537 m	
Dolní stanice:	607 m n. m.	Kunčice
Horní stanice:	750 m n. m.	Triangl
Převýšení:	143 m	
Výkon hlavního pohonu:	210 kW	
Průměr dopravního lana:	40 mm	
Maximální dopravní rychlost:	2,4 m/s	
Čas jízdy:	3,9 min	234 s
Časový interval sedaček:	6 s	
Vzdálenost sedaček:	15 m	
Počet sedaček:	75	
Počet podpěr:	9	z toho 3 tlačné
Výrobce:	Poma	
Zařízení je v provozu od roku:	2012	
Původ lanovky:	Itálie - La Villa (Bamby)	
Rok výroby:	1997	

Soustava kladek lanové dráhy (Polcer, 2014):

<i>Číslo podpěry</i>	<i>Počet kladek</i>	<i>Typ podpěry</i>	<i>Číslo podpěry</i>	<i>Počet kladek</i>	<i>Typ podpěry</i>
1	12	tlačná	6	Tažná – 8 vratná – 6	nosná
2	8	tlačná	7	tažná – 8 vratná – 6	nosná
3	12	nosná	8	tažná – 6 vratná – 4	nosná
4	tažná – 6 vratná – 4	nosná	9	tažná – 12 vratná – 10	nosná
5	12	tlačná			



Obrázek 3 Lanová dráha Skítech Kunčice

5.4 Strategická a marketingová analýza

Analýza makroprostředí

Ski areál leží v kraji Olomouckém. K analýze makroprostředí využiji data týkající se Olomouckého a Moravskoslezského kraje. Analýzu provedu pomocí tzv. PESTLE analýzy, která zahrnuje politické a legislativní faktory, ekonomické, sociální a demografické, technologické a nakonec faktory ekologické.

Politické a legislativní faktory

Právní předpisy a nařízení vymezují prostor pro podnikání, ovlivňují podnikání ekonomických subjektů a také jsou důležité pro jejich budoucí rozhodování. Členství České republiky v mezinárodních organizacích, Evropské Unii, její zahraniční a politická situace znamená pro firmy působící na území České republiky jak příležitosti, tak hrozby.

Podnikání v oblasti provozování lyžařských středisek se řídí řadou právních předpisů:

Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,

Zákon č. 266/1994 Sb., o drahách,

Vyhláška Ministerstva dopravy č. 100/1995 Sb. upravující podmínky pro provoz, konstrukci a výrobu určených technických zařízení,

Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2000/9/ES, o lanových drahách pro dopravu osob,

Vyhláška Ministerstva dopravy č. 177/1995 Sb. vydávající stavební a technický řád drah,

Nařízení vlády č. 70/2002 Sb., o technických požadavcích na zařízení pro dopravu osob,

Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon a posuzování vlivů na životní prostředí),

Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu a související právní normy,

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách,

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu.

Oblast podnikání týkající se provozování lyžařských středisek se řídí velkým množstvím zákonů, nařízení, právním norem.

Při výstavbě nové lanové dráhy nebo modernizaci musí proběhnout územní řízení, stavební řízení, posouzení vlivu na životní prostředí, inspekce autorizované osoby, schválení lanové dráhy příslušným drážním úřadem a další aktivity. Jde tak o administrativně, ale i finančně velmi náročnou oblast podnikání (Mandovec, 2008, 51)

Ekonomické faktory

Asi nejdůležitější součástí PESTLE analýzy jsou ekonomické faktory, které vycházejí ze stavu ekonomiky, ve které společnost provádí svou činnost. V této části ekonomických faktorů budu analyzovat ukazatel HDP, výdaje domácností na spotřebu v rámci celé české republiky a nezaměstnanost v rámci Olomouckého a Moravskoslezského kraje.

Hrubý domácí produkt

Je to ukazatel, který nejlépe vystihuje vyspělost daného státu a zároveň je indikátorem pro porovnání životní úrovně obyvatel (Podzimek, 2010, 36).

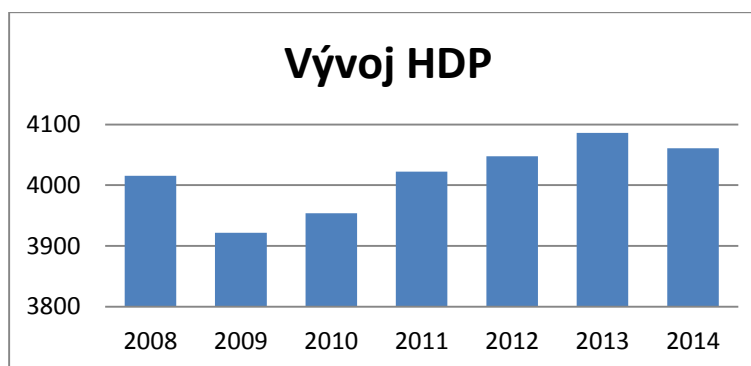
Níže zpracovaná tabulka obsahuje výši reálného HDP v letech 2008 až 2014 (Český statistický úřad).

Pro letošní rok je predikce růstu ekonomiky Ministerstva financí o 2%. Vývoj produktu názorně zobrazuje Graf 1.

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HDP	V mld. Kč	4 015,3	3 921,8	3 953,7	4 022,4	4 047,7	4 086,3	4 061
	Růst v %	2,7	-4,8	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,4

Tabulka 1 Vývoj HDP

Dle údajů v tabulce je patrné, že v průběhu analyzovaných let docházelo ke snížení HDP v letech 2012 a 2013, ale výhled pro letošní rok počítá s růstem HDP. Pozvolný růst HDP by měl pokračovat dle odhadů i v roce 2015 (Český statistický úřad).



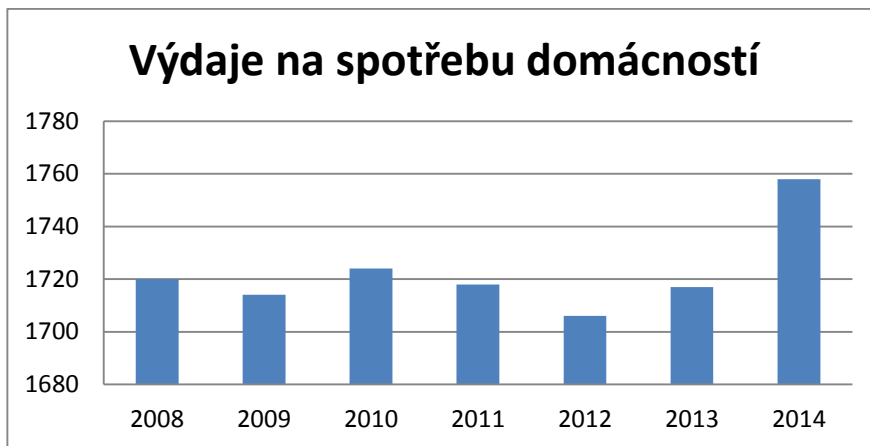
Graf 1 Vývoj HDP

Spotřeba domácností

Stejně jako u HDP představují léta 2008 až 2014 skutečné hodnoty výdajů domácností na spotřebu. Dle českého statistického úřadu mají výdaje od roku 2012 rostoucí charakter, což znamená vyšší poptávku po službách (Český statistický úřad). Lze tedy předpokládat i vyšší návštěvnost Ski areálu v následujících letech.

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Výdaje	V mld. Kč	1720	1714	1724	1718	1706	1717	1758
	Růst v %	2,8	-0,4	0,6	-0,4	-0,7	0,7	2,4

Tabulka 2 Výdaje domácností na spotřebu v ČR



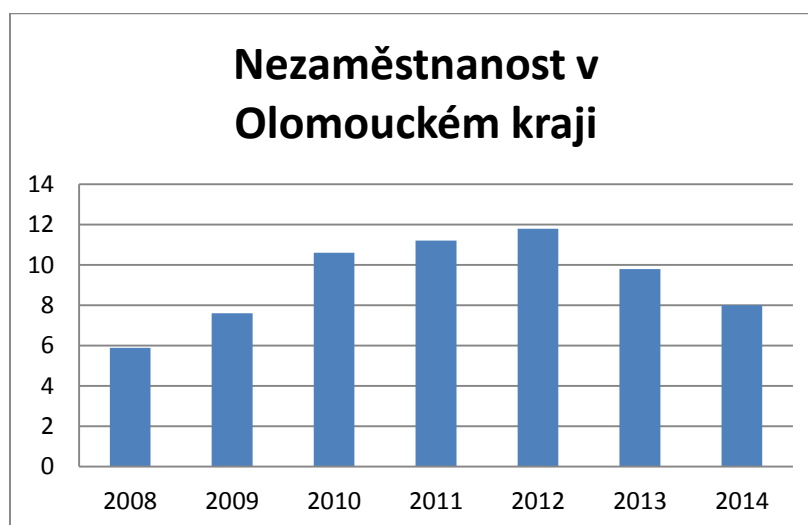
Graf 2 Výdaje domácností na spotřebu v ČR

Nezaměstnanost

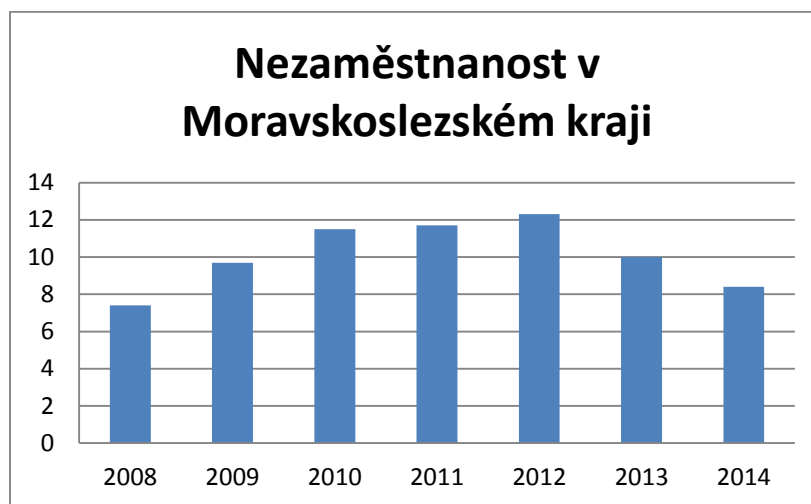
Pro analýzu nezaměstnanosti jsou použita data pro Olomoucký a Moravskoslezský kraj z důvodu největšího zastoupení lyžařů a snowboardistů v návštěvnosti ski areálu právě z těchto 2 krajů (Český statistický úřad).

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nezaměstnanost	OLK	5,9	7,6	10,6	11,2	11,8	9,8	8,0
	MSK	7,4	9,7	11,5	11,7	12,3	10	8,4

Tabulka 3 Vývoj nezaměstnanosti



Graf 3 Nezaměstnanost v Olomouckém kraji



Graf 4 Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji

Nezaměstnanost souvisí s ekonomickým růstem. Z údajů je patrné, že v době krize, se míra nezaměstnanosti pohybovala i nad hranicí 11%, což je mnohem vyšší číslo než je pro zdravou ekonomiku akceptovatelné (vhodná míra nezaměstnanosti se má pohybovat okolo 5%). V roce 2014 se již zaznamenává pokles v nezaměstnanosti v uvedených krajích ale i v celé ČR. V rámci obou krajů je patrný téměř shodný vývoj nezaměstnanosti.

Důsledky ekonomických faktorů na ski areál Kunčice

Negativní dopad na ski areál může mít vysoká míra nezaměstnanosti i nízký růst HDP. Celková nálada obyvatel v průběhu krize byla spíše negativní, což se projevilo především ve zvyšování úspor obyvatel. Výdaje na cestovní ruch a volnočasové aktivity bývají omezovány vždy jako první. V posledním roce a z hlediska prognóz vývoje ekonomiky v dalším roce by se měla situace zlepšit, výkonnost ekonomiky a snížení počtu nezaměstnaných, by se měla projevit ve zvyšování výdajů i v oblasti volnočasových aktivit. Nezlepšení situace by mohlo být potenciální hrozbou pro návštěvnost střediska.

Sociální a demografické faktory

Tak jako u nezaměstnanosti vycházím ze stejných dat Olomouckého a Moravskoslezského kraje.

Životní úroveň obyvatel České republiky se neustále zvyšuje, také se oddaluje věk odchodu do důchodu i průměrný věk dožití. Zrychlující se životní styl, vyšší množství práce a s tím související množství zdrojů stresu – to jsou následky zvyšující se životní úrovně a oddalujícího se odchodu do důchodu. Občasné se pokouší tento náročný způsob

života kompenzovat kvalitním odpočinkem. Kvalitní lékařská péče má taktéž za důsledek prodloužení aktivního života tzn., že i starší lidé jsou stále schopni plnohodnotně si užívat život.

Dalším prokázaným trendem je zvyšování vzdělanosti obyvatel, roste počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel krajů, maturita se stala samozřejmostí. Na trhu je možné si vybrat z obrovské nabídky dalšího vzdělávání, takže lidé si postupně zvykají na sobě neustále pracovat a vyvíjet se.

Stále častěji je možné zaznamenat rozšiřující se trend „správného životního stylu“, který zahrnuje minimalizaci stresových faktorů v životě, zdravé stravování a pravidelný pohyb. Proto se lidé snaží využívat svůj volný čas na maximum a nejlépe jej strávit mimo civilizaci, aktivním způsobem (sportem).

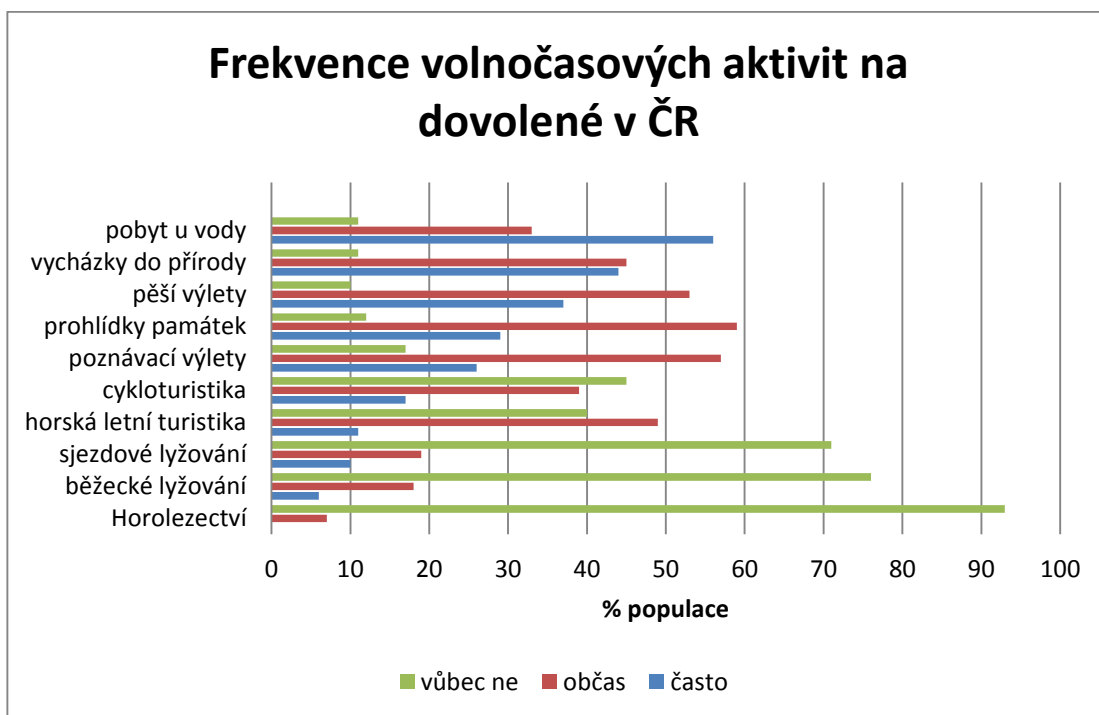
Sociální faktory ovlivňují jak poptávku po službách, tak jejich nabídku.

S růstem počtu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel roste poptávka např. po luxusním sportovním vybavení pro lyžování, tenis atd. Důležitým faktorem je povinnost lyžařských kurzů pro žáky základních a středních škol. Lyžovat se tedy učí většina obyvatelstva a tím se také zvětšuje možnost využití potenciálně veliký trh. Rodiny s dětmi případně bezdětní se tak rádi vracejí do míst, kde se naučili lyžovat. Pro ski areály je tedy vhodné, aby povinné lyžařské kurzy zůstaly v osnovách škol i nadále (Mandovec, 2008, 67).

Zde je vhodné ze strany ski areálu tuto příležitost využít. Jen v okolních vesnicích vzdálených do dvaceti kilometrů od areálu se nachází sedm základních škol, i když je nutné nezanedbat nabídku konkurence.

Je také velmi důležité, jaké volnočasové aktivity lidé nejvíce na dovolené realizují.

Nejčastější aktivity na dovolené zobrazuje Graf č. 5



Graf 5 Frekvence volnočasových aktivit na dovolené dle Czechtourismu

Nejvyhledávanější volnočasovou aktivitou na dovolené je pobyt u vody. Tradičním zimním sportům – běžecké lyžování na dovolené provozuje 24% populace (z toho 6% pravidelně) a sjezdové lyžování 29% populace (z toho 10% pravidelně).

Sportovní aktivity dle regionů (Rokytová, 2012)

Region	Pěší turistika	Horská turistika, cykloturistika	Koupání, vodní sporty	Lyžování, zimní sporty	Jiný aktivní program
Celá ČR	32,6	17,7	14,6		
Praha	20,5	1,1	12,1	0,0	8,9
Střední Čechy	38,2	13,6	24,2	7,3	5,5
Jižní Čechy	32,9	27,3	17,4	7,4	3,3
Šumava	34,2	24,8	10,9	45,2	0,9
Plzeňsko a Český les	27,1	28,2	17,8	15,1	4,9
Západočeské lázně	19,8	10,1	16,1	21,0	7,9
Severozápadní Čechy	48,0	23,5	4,2	30,8	6,1

Českolipsko a Jizerské hory	36,2	24,1	6,6	76,6	2,9
Český ráj	56,8	24,7	7,7	11,9	1,7
Krkonoše a Podkrkonoší	40,5	15,4	5,3	68,8	1,6
Královéhradecko	48,1	18,3	13,9	33,8	4,0
Východní Čechy	34,1	19,6	30,1	23,4	3,9
Vysočina	21,0	16,7	6,7	57,5	1,8
Jižní Morava	23,0	22,2	15,4	31,1	2,2
Východní Morava	38,8	10,5	10,6	19,5	5,7
Střední Morava a Jeseníky	16,7	13,3	6,5	25,6	3,0
Severní Morava a Slezsko	31,7	10,4	17,4	36,1	4,7

Tabulka 4 Přehled sportovních aktivit dle regionů

Tabulka se dále zaměřuje na jednotlivé regiony a různé varianty sportovních aktivit, kvůli kterým návštěvníci do regionu přijíždějí. Je zřejmé, že na Střední Moravu (kde se nachází ski areál) přijíždí necelých 26 % návštěvníků za účelem lyžování a zimních sportů, což je první nejzajímavější aktivita.

Důsledky pro ski areál

Výše zmíněné okolnosti jsou pro ski areál pozitivní. Zájem obyvatel uniknout z uspěchaného pracovního světa do přírody, aktivní způsob odpočinku, relaxace sportem, neomezení aktivit i po odchodu do důchodu, to jsou příhodné podmínky pro poskytovatele ski areálů (lyžování – splňuje všechny výše uvedené požadavky). Zvyšování životní úrovně obyvatel vede k upřednostnění areálů, které mají kvalitní vybavení (vleky, lanovky, parkování, ubytování, stravování). Lidé jsou čím dál více náročnější a tím častěji ochotni si připlatit za kvalitu.

Ze statistiky agentury CzechTourism také vyplývá, že lidé mají o lyžování zájem a patří mu velké preference při výběru zájmové činnosti v regionu. Samotný region

Střední Moravy a Jeseníků představuje v rámci České republiky významný lyžařský region.

Technologické faktory

Česká republika nepatří mezi top lyžařské destinace, přesto se snaží najít své zákazníky. V poslední době se zvyšuje trend nahrazování vleků lanovkami za účelem zvyšování pohodlí zákazníků. Z tohoto důvodu se pravděpodobně během několika let stane lanovka standardem ve všech větších střediscích. Vzhledem k udržení konkurenceschopnosti střediska, bude nutné tento požadavek většiny zákazníků následovat i u ostatních ski areálů.

Je pravdou, že se vleky většinou přestavují na sedačkové lanovky otevřené, výjimečně bublinové. Nemyslím si, že by se tento vývoj výhledově změnil a provozovatelé chtěli konkurovat větším zahraničním střediskům (v Alpách) nákupem nejnovějších kabinových lanovek.

Pro lyžařská střediska jsou hrozbou klimatické faktory. Provozovatelé ski areálů musí počítat s tím, že nebude možné zahájit provoz nebo otevřít s plným využitím z důvodu nedostatku přírodního sněhu. Aby bylo možné vytvořit požadovanou vrstvu technického sněhu, využívají provozovatelé lyžařských areálů zasněžovací systémy na vysoké úrovni. Ideální teplota pro zasněžování je v rozmezí od -3°C do -10°C . Technický sníh taje pomaleji a má lepší teplotní vlastnosti než sníh přírodní. Uvádí se, že taje od $+5^{\circ}\text{C}$.

V posledním roce byl analyzovaný ski areál plně závislý na zasněžovací technice.

Velmi teplé počasí a nedostatek přírodního sněhu nedovoloval zahájení sezóny dříve a k ukončení sezóny došlo také daleko dříve oproti roku 2013, sezóna v roce 2014 se ze začátku vyvíjela v podobném duchu jako v roce 2013, nicméně sněhu bylo nakonec více než v roce 2013. Sezóna začátku roku 2015 vypadala, že bude kopírovat sněhovou situaci stejnou jako v loňské sezóně, naštěstí pro provozovatele ski areálů došlo ke zlepšení sněhových podmínek a ski areál byl uzavřen až koncem března 2015. Nicméně není v tuto chvíli ještě sezóna přesně vyčíslena.

Daný Ski areál je ski areálem spíše menším, přesto je využívána výkonná čtyřsedačková lanová dráha. Ve Ski areálu jsou využívány tzv. POMY s možností regulace rychlosti. V areálu jsou využívány 2 vleky (POMY) a jeden dětský vlek.

V současnosti se žádný lyžařský areál neobejde bez sněžných skútrů a bez sněžné rolby, která se využívá k úpravě svahu.

Ekologické faktory

Lyžařská střediska v České republice mohou mít problém právě s procesem posuzování provozu lanové dráhy a vleků vůči vlivu na životní prostředí, protože i samotná činnost ski areálu znečišťuje okolní krajinu.

Provozem starších lyžařských vleků dochází také k úniku maziv. Provozovatel zkoumaného lyžařského střediska kontroluje a klade velký důraz na dodržování všech předpisů.

5.5 Návštěvnost

Charakteristiky pobytu:

Do regionu Střední Morava a Jeseníky přijížděli turisté z menších i větších vzdáleností, od roku 2011 přibývá těch, kteří sem ujeli více než 100 km. Nejčastějším dopravním prostředkem bylo auto, cestující však využívali také vlak (i když méně než loni) a oproti minulé zimě častěji přijížděli linkovým autobusem. Přibylo rodin s dětmi, ale i těch, kteří cestovali sami.

Přestože stále převažují jednodenní výlety, jsou od roku 2011 na ústupu a přibývá pobytů v délce 3 – 7 nocí. Díky tomu stouplо využití ubytovacích zařízení (hotely, penziony a apartmány), nejčastěji však turisté nocovali u známých či na vlastní chalupě. Většina návštěvníků se zde při pobytu stravovala v restauracích, 30 % téměř vždy. V regionu utratili nejčastěji 200 až 1 000 Kč denně, obecně utráceli více než loňskou zimu.

Návštěvníci regionu sem nejčastěji přijížděli za turistikou a sportem. Nejlákavější aktivitou bylo lyžování, zimní sporty (více než loni) a společenský život. Více než loni lákala poznávací turistika, méně naopak místní kulturní akce.

Většina návštěvníků již v regionu byla více než třikrát, zpravidla se sem také plánují v brzké době vrátit. 83 % návštěvníků region preferuje v souvislosti s výletem či pobytem. Celkově se loajalita návštěvníků mírně zvýšila.

Informační zdroje:

Dle výzkumu zaměřeného na domácí cestovní ruch, zpracovaného společností Czechtourism návštěvníci čerpali informace nejčastěji z internetu, kromě vyhledávačů dokonce jednotlivé internetové zdroje využívali ještě více než loni. Významným informačním zdrojem jsou také příbuzní či známí. Častější bylo také využití informací z propagačních materiálů a průvodců.

5.6 SWOT analýza Ski areálu Kunčice

SWOT analýzu jsem vytvořil na základě vlastního pozorování, jsem častým návštěvníkem právě tohoto střediska. Vycházel jsem z vlastních zkušeností, které jsem získal během navštěvování střediska po dobu asi 5 let. Mohu tedy také porovnat služby střediska před výstavbou lanovky a po ní. Vzal jsem také v potaz názor návštěvníků tohoto střediska, kteří stejně jako já navštěvují tento ski areál řadu let.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dobré, známé jméno• Poskytované služby• Technická vybavenost• Ceny jízdného• Spokojenost zákazníků• Využívání ubytovacích kapacit pro vícedenní pobyty	<ul style="list-style-type: none">• Snížení finanční rezervy• Marketingová komunikace• Parametry sjezdovky a střediska
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Ekonomický vývoj v ČR• Demografické a sociální faktory• Možnost zvýšení technické úrovně• Zvyšující se atraktivita zimních sportů v sezóně může přilákat více návštěvníků	<ul style="list-style-type: none">• Politické a legislativní faktory• Klimatické faktory• Konkurence• Počasí v ČR

Tabulka 5 SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)

Dobré jméno na regionálním trhu

Analyzované středisko má velmi dobré jméno v regionu, spousta lyžařů navštěvuje tuto lokalitu i mimo zimní sezónu.

Poskytované služby

Dle analýzy konkurence (viz. kapitola 5.7), nabízí Ski areál takové služby, které by měl lyžařský areál poskytovat. Ať už jde o parkování přímo u sjezdovky, půjčovna, servis, stravování, ubytování, prodejna a servis lyžařského a snowboardového vybavení, lyžařská škola – všechny služby dostupné přímo v areálu.

Technická vybavenost - ve srovnání se stejně velkými konkurenčními středisky.

Dle mého názoru je ski areál z technického hlediska vybaven velmi dobře. V současnosti vlastní velmi výkonnou sněžnou rolbu, sněžný skútr, sněžná děla, moderní odbavovací systémy – lanovku a turnikety, další 2 lyžařské vleky a 1 dětský vlek.

Ceny jízdného

Vzhledem k vyšší konkurenci v regionu jsou ceny srovnatelné s ostatními lyžařskými areály.

Slabé stránky (Weaknesses)

Snížení finanční rezervy

Z důvodu vysokých pořizovacích cen majetku (s tím spojenými odpisy), který byl nakoupen pro vybudování lyžařského areálu, došlo k vyšším investicím za účelem vybudování lanové dráhy, i když ski areál získal dotaci z Evropské unie, nicméně majitelé také museli značnou část svých finančních rezerv investovat, což vede k omezení investic do střediska v následujících sezónách. Zřízení lanové dráhy bylo velmi finančně náročné, vzhledem k nepříznivé sněhové situaci v minulé, a částečně i v letošní sezóně, nebyl provoz střediska tak výdělečný, jak majitelé předpokládali.

Marketingová komunikace

Nedostatečná marketingová komunikace započatá až v roce 2012, od výstavby lanové dráhy se propagace postupně zlepšuje.

Parametry sjezdovky

Délka svahu a nadmořská výška velmi ovlivňují návštěvnost areálu. Ve srovnání se zahraničními středisky nadmořská výška taktéž velmi ovlivňuje provozování a návštěvnost areálu

Příležitosti (Opportunities)

Ekonomický vývoj v ČR

Na základě údajů Českého statistického úřadu budou mít výdaje s rostoucí ekonomikou rostoucí tendenci, což znamená vyšší poptávku mimo statky také po službách. Dá se tedy předpokládat vyšší návštěvnost lyžařského střediska. Na základě těchto predikcí může areál počítat s vyššími tržbami za využití jeho služeb.

Sociální a demografické faktory

Růst vysokoškolsky vzdělaných obyvatel a z toho vyplývající růst životní úrovně je důležitým a neopomenutelným sociálním a demografickým faktorem. Podstatné je také to, že stoupá oblíbenost lidí trávit dovolenou v České republice. Dovolenu v ČR preferuje až 48% populace, sjezdovému lyžování se na dovolené věnuje až 29 % obyvatel ČR. Příležitostí pro areál jsou taktéž povinné lyžařské kurzy na základních a středních školách.

Možnost zvýšení technické úrovně vzhledem k inovacím v oboru

Díky slabé stránce – díky nižším výdělům v loňské sezóně a vyšším investicím souvisejícím s vybudováním lanové dráhy není možné v tuto chvíli počítat s dalšími investicemi např. do tzv. bublinové lanovky, což by zvýšilo komfort a spokojenost lyžařů v nepříznivém počasí

Hrozby (Threats)

Politické a legislativní faktory

Samotné provozování a další rozvoj lyžařských středisek je závislý na řadě ekologických a legislativních omezení.

Klimatické faktory

Všechna střediska jsou závislá na klimatických podmínkách. Na areály nacházející se v nižších nadmořských výškách více doléhá nedostatek sněhu. Provozovatelé sice tento

aspekt podnikání nemohou ovlivnit, bohužel v dnešní době není problém využívat služby horských středisek v zahraničí, proto musí brát i klimatické podmínky a počasí v potaz.

Konkurence

Velkou hrozbou jsou pro Ski areál lyžařská střediska s vyšší nadmořskou výškou, s delšími sjezdovkami, technickým vybavením či cenami jízdného. Velkou konkurencí je i nedaleko se nacházející Ski areál Paprsek, Ski Kraličák, Ski areál Stříbrnice - Návrší, Dolní Morava (viz. kapitola 5.7).

Nevhodné počasí

Počasí zůstane vždy hrozbou, kterou není možné odhadnout a musí se s ní počítat. Nutností je vlastnit technologie na výrobu technického sněhu. Jedině tak lze hrozbu počasí eliminovat.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že převažují silné stránky nad slabými a příležitostmi nad hrozbami, to značí celkem silné postavení na trhu v současné době i pozitivní výhled do budoucnosti. Je tedy nutné, aby majitelé ski areálu nepolevili v nynějším úsilí a silné stránky udrželi či postupně rozšiřovali a využili všechny příležitosti pro další rozmach lyžařského střediska.

5.7 Analýza konkurence

Ve vzdálenosti do 30 km od Ski areálu se nachází čtyři konkurenční Ski areály: Ski areál Paprsek, Ski Kraličák, Ski areál Stříbrnice - Návrší, Ski areál Dolní Morava.

Podrobné informace a srovnání s analyzovaným Ski areálem zobrazuje níže uvedená tabulka.

	Nadmořská výška	Délka sjezdovky	Převýšení	Počet vleků	Počet sjezdovek	Typ vleku	Rychlost přepravy	Vzdálenost od střediska
Ski areál Kunčice	600-800	600-1400 m,	130 – 150 m	2,1 dětský,	5	4sedačková	4100 osob/ho	

	m.n. m.	až 4,5 km celkem		1 lanovka		lanovka, POMY, Dětské lano	d	
<p>Poskytované služby – lyžařská škola, půjčovna a servis, stravování, ubytování, parkování, večerní lyžování, umělé zasněžování, vyhřívaná převlékárna. Ski areál nabízí návštěvníkům stravování jak v restauraci nacházející se v blízkosti nástupní stanice lanové dráhy, ski bar 100 m pod výstupní stanicí lanovky. Návštěvníci areálu mohou parkovat přímo u nástupní stanice lanové dráhy u v blízkosti vleků Svah je určen pro začínající i pokročilé lyžaře. Je denně rolbován a uměle zasněžován. Ceník jízdného – ski areál rozlišuje jízdné pro dospělé a děti v hlavní i vedlejší sezóně, zvýhodněné rodinné ceny, časově omezeno (3 hod. 260 Kč děti, 330 Kč dospělí v hlavní sezóně, denní 340 Kč děti, 420 Kč dospělí, max. délka 6 dnů). Absence např. týdenní či sezónní ceny vleků.</p>								
Ski areál Kraličák	680 – 1000 m.n. m.	350 – 1150 m, až 7,6 km	66 – 240 m	6, 1 dětský, 1 lanovka	10	2sedačko vá lanovky, POMY, dětská poma	4 900 osob/ hod	10,5 km
<p>Poskytované služby – lyžařská škola, umělé zasněžování, půjčovna a servis, stravování, ubytování, parkování. Ski areál nabízí návštěvníkům stravování jak v restauraci nacházející se v blízkosti parkoviště, ski bar. Ubytování přímo u sjezdovek. Návštěvníci areálu mohou parkovat přímo u vleků. Svahy jsou určeny pro začínající i výborné lyžaře, v areálu se nachází černá sjezdovka. Sjezdovky jsou denně rolbovány a uměle zasněžovány. Ceník jízdného – ski areál rozlišuje jízdné pro dospělé a děti v hlavní sezóně, zvýhodněné týdenní a sezónní ceny, jízdné časově omezeno (2 hod. 180 Kč děti, 250 Kč dospělí v hlavní sezóně, denní 330 Kč děti, 440 Kč dospělí). Absence večerního lyžování. Provoz dětského vleku zdarma.</p>								
Ski areál Sněžník - Návrší	650 – 870 m.n. m.	400 – 750 m	100 – 120 m	2, 1 dětské lano	2, 1 dětská	POMY, KOTVA, dětské lano	1 500 oso/hod	5 km
<p>Poskytované služby - stravování, ubytování, parkování, večerní lyžování, umělé zasněžování. Ski areál nabízí návštěvníkům stravování v restauraci nacházející se u výstupu z vleku. Svah je určen pro pokročilé a zkušenější lyžaře. Je denně rolbován a uměle zasněžován. Ceník jízdného – ski areál rozlišuje jízdné pro dospělé a děti v hlavní i vedlejší</p>								

sezóně, zvýhodněné rodinné ceny, jízdné časově omezeno (2 hod 140 Kč děti, 160 Kč dospělí, 3 hod. 180 Kč děti, 190 Kč dospělí v hlavní sezóně, denní 200 Kč děti, 300 Kč dospělí, max. délka 6 dnů). Absence např. týdenní či sezónní ceny vleků.

Ski areál Paprasek	1022 m.n. m.	800 – 1000 m	100 – 200 m	2 vleký, 1 lanovka	3	2sedačko vá lanovka, Leitner Kotva Dětské lano	1 100 osob/ho d	11 km
-------------------------------	--------------------	-----------------	----------------	--------------------------	---	--	-----------------------	-------

Poskytované služby – lyžařská škola, umělé zasněžování, půjčovna a servis, stravování, ubytování, parkování, horská služba, snow park. Ski areál nabízí návštěvníkům stravování v restauraci nacházející se v blízkosti parkoviště. Ubytování přímo u sjezdovky. Návštěvníci areálu mohou parkovat zdarma přímo u lanové dráhy. Svahy jsou určeny pro začínající i výborné lyžaře. Sjezdovky jsou denně rolbovány a uměle zasněžovány. Ceník jízdného – ski areál rozlišuje jízdné pro dospělé a děti v hlavní sezóně, bodové jízdné i jízdné časově omezeno (2 hod. 170 Kč děti, 250 Kč, 3 hod. 210 Kč děti, 300 Kč dospělí, denní 280 Kč děti, 390 Kč dospělí). Absence večerního lyžování.

Ski areál Dolní Morava	650 – 1140 m.n. m.	600 - 2500 m, celkem 9,5 km	110 – 369 m	3 vleků, 2 lanovky , dětský pás	7	2 4sedačko vé lanovky, 3 vleký Kotva, 2 dětské lanové vleký, dětský pás	7200 osob/ho d	30 km
---------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------------	----------------	---	---	---	----------------------	-------

Poskytované služby - lyžařská škola, půjčovna a servis, stravování, ubytování, parkování, večerní lyžování, umělé zasněžování, ski bus, horská služba, bobová a sánkařská dráha. Ski areál nabízí návštěvníkům stravování jak v restauracích nacházejících se v blízkosti nástupní stanice lanové dráhy, ale také na sjezdových tratích, parkování zdarma nebo v podzemních garážích za příplatek. V rámci střediska mohou být návštěvníci přepravováni ski busem. Ubytování v areálu střediska v blízkosti nástupních míst na lanové dráhy a vleký. Svah je určen pro začínající i pokročilé lyžaře. Pravidelný outdoorový program, skialpové centrum. Sjezdovky jsou denně rolbovány a uměle zasněžovány. Ceník jízdného – ski areál rozlišuje

jízdné pro dospělé a děti v hlavní, zvýhodněné rodinné ceny, časově omezeno (3 hod. 330 Kč děti, 480 Kč dospělí, denní 400 Kč děti, 620 Kč dospělí, max. délka 6 dnů). Areál zapojen do projektu Czech Skipass. Jedná se o společný celosezónní skipas, který na jednu kartu umožní lyžovat v 19 velkých lyžařských areálech v ČR.

Tabulka 6 Přehled konkurence

Další konkurence

Přehled regionální konkurence není zcela konečný, v tabulce jsou uvedena stejně velká střediska, která jsou pro Ski areál Kunčice velkou konkurencí, protože se nachází ve vzdálenosti max. 15 km a poskytují obdobné služby v obdobném rozsahu a cenové hladině. Dalším významným konkurentem je Ski areál Dolní Morava, který je v posledních letech velmi kvalitně modernizován a nabízí komplexní služby a nachází se ve vzdálenosti 30 km od analyzovaného střediska, což není tak daleko a majitelé Ski areálu Kunčice musí brát služby Ski areálu Dolní Morava v potaz.

Dále se v tomto regionu nachází další menší sjezdovky a vleky, nicméně uvedená střediska považují za největší regionální konkurenci.

Jako další významné konkurenty nelze nezmínit ani zahraniční střediska, z našeho regionu to není až tak daleko do Vysokých Tater na Slovensku či do Rakouských nebo Italských Alp. Zahraniční lyžařská střediska jsou nejvíce využívána pro delší zimní dovolenou. Těmto střediskům bohužel nelze v našich podmínkách konkurovat, ale u krátkodobých pobytů nejvíce rozhoduje vzdálenost, proto tyto zahraniční lyžařské areály nejsou v tuto chvíli závažným konkurentem.

5.8 Analýza změn cen

Uvádím přehled změn cen skipasů ve vybraných střediscích v ČR i v zahraničí 2013/2014 oproti sezóně 2008/2009.

Tuzemská lyžařská střediska

Ceny skipasů všude a každoročně nenápadně rostou – nejčastěji o inflačních pár procent. Anomálií jsou jen některá česká střediska, která ceny nemění vůbec.

Citlivost domácích lyžařů na cenu je tak vysoká, že se provozovatelé domácích areálů zvyšování cen brání a bojí. Jejich typický ceník vypadá několik let stále stejně. Pokud se odváží s cenou poskočit – často to bývá jen o několik desetikorun, výjimky se ale přeci jen najdou.

Nejlépe tento trend vynikne při pohledu o 5 let zpátky – třeba v Bílé se cena jednodenního skipasu nezměnila vůbec, 6denní zdražil jen nepatrně a děti platí dokonce o něco méně. O více než 5 % se za posledních pět let nezvýšily ani ceny v krkonošské Rokytnici nebo na Černé hoře. Oproti tomu ski areál na Lipně letos zvedl cenu denního dospělého skipasu o více než 10% a v pětiletém srovnání o více než 20%.

Zahraniční lyžařská střediska

V rakouských a italských střediscích ceny rostou pozvolně, ale bez ustání. Z roku na rok se tak jednodenní skipasy prodají jen o půl eura či euro, za pět let pak nejčastěji mezi 15 a 20%. Výjimkou je třeba maličkaté Pejo v oblasti Val di Sole, areál se rozrostl dvojnásobně do výšky a proto o 50% poskočily i původně velmi nízké ceny skipasů.

Za jeden den se zaplatí v méně atraktivních a menších alpských střediscích okolo 40 eur, střediska vyšší ligy prodávají denní skipas za více než 45 eur a padla i hranice 50 eur. V těchto cenách ještě nejsou zohledněny rodinné a dětské slevy, takže na pohled se v ceníku ski areálů jen velmi zevrubně zorientujeme, kolik se zaplatí za všechny členy rodiny. Věkové hranice pro děti zdarma, zvýhodněný dětský tarif se velmi výrazně liší. Významně se liší výše slev pro děti – nejčastěji bývá mezi čtvrtinou až polovinou ceny dospělého skipasu.

Jen nepatrně se zvýšily ceny ve Švýcarsku – třeba ve Svatém Mořici za pět let jen okolo 5 %. Co ale zahýbalo cenou skipasu daleko více, je kurz franku a je to právě 5 let od doby, kdy byl vůči koruně na historickém minimu, až o čtvrtinu níže než dnes. Do jisté míry tak přiškrcením cen skipasů švýcarská střediska krotí Evropanům právě šokovou změnu kurzu.

O dost vyšší ceny skipasů než loni a před pěti lety má i Francie, zejména kvůli zvýšení tamější DPH. Na druhou stranu ve Francii je cena skipasu často skryta v pobytovém balíčku, v němž je navíc oproti pultovému ceníku zvýhodněna (Holub, 2013, 10).

Ceny skipasů ve vybraných lyžařských střediscích (Holub, 2013, 11):

CENY SKIPASŮ VE VYBRANÝCH STŘEDISCÍCH 2013/14 OPROTI SEZÓNĚ 2008/09								
stát	středisko	dospělí 1 den	změna oproti 12/13	změna oproti 08/09	dospělí 6 dní	změna oproti 12/13	změna oproti 08/09	měna
Česko	Bílá	480	0,0 %	0,0 %	1 900	0,0 %	2,7 %	CZK
Česko	Černá hora – Janské Lázně	620	0,0 %	5,1 %	3 040	0,0 %	4,8 %	CZK
Česko	Harrachov	590	0,0 %	0,0 %	3 070	0,0 %	0,0 %	CZK
Česko	Lipno	600	11,1 %	22,4 %	2 950	11,1 %	19,4 %	CZK
Česko	Paseky nad Jizerou	450	2,3 %	7,1 %	2 430	0,0 %	4,3 %	CZK
Česko	Pec pod Sněžkou	620	0,0 %	3,3 %	3 040	0,0 %	6,7 %	CZK
Česko	Rokytnice nad Jizerou	620	5,1 %	5,1 %	3 070	0,0 %	0,0 %	CZK
Česko	Špindlerův Mlýn	750	7,1 %	7,1 %	3 690	15,3 %	15,3 %	CZK
Francie	Flaine / Le Grand Massif	43,5	5,8 %	11,5 %	225	5,6 %	17,2 %	EUR
Francie	La Plagne	48	4,3 %	14,3 %	235	5,6 %	15,8 %	EUR
Francie	Les Menuires	44,8	7,4 %	26,2 %	217	6,9 %	26,2 %	EUR
Francie	Risoul Vars	37,5	5,6 %	21,0 %	187,5	5,6 %	22,1 %	EUR
Francie	Serre Chevalier	47	5,6 %	19,9 %	227	6,1 %	21,4 %	EUR
Francie	Val Thorens	47	6,8 %	28,8 %	222	7,2 %	29,1 %	EUR
Itálie	Alta Badia	47	4,4 %	17,5 %	242	3,4 %	20,4 %	EUR
Itálie	Bormio	40	2,6 %	17,6 %	185	0,0 %	14,2 %	EUR
Itálie	Civetta	43	2,4 %	30,3 %	222	3,7 %	37,0 %	EUR
Itálie	Dolomiti Superski	52	4,0 %	18,2 %	262	3,1 %	19,1 %	EUR
Itálie	Folgarida Marilleva	37	0,0 %	15,6 %	187	0,0 %	19,1 %	EUR
Itálie	Kronplatz	49	4,3 %	22,5 %	243	3,0 %	19,1 %	EUR
Itálie	Paganella	37	2,8 %	15,6 %	178	2,9 %	13,4 %	EUR
Itálie	Pejo	34	3,0 %	44,7 %	150	3,4 %	48,5 %	EUR
Itálie	Santa Caterina	40	2,6 %	21,2 %	185	0,0 %	16,4 %	EUR
Itálie	Val di Fassa Carezza	44	4,8 %	18,9 %	225	3,2 %	17,8 %	EUR
Německo	Garmisch-Partenkirchen	38,5	4,1 %	n/a	212	4,4 %	25,1 %	EUR
Německo	Oberstdorf	42,5	2,4 %	14,9 %	205	3,0 %	21,7 %	EUR
Rakousko	Bad Kleinkirchheim	43	2,4 %	13,2 %	216	3,3 %	17,4 %	EUR
Rakousko	Gastein	46	3,4 %	16,5 %	227	4,1 %	20,1 %	EUR
Rakousko	Hintertuxer Gletscher	47	4,4 %	20,5 %	224	4,2 %	20,4 %	EUR
Rakousko	Hochzillertal Hochfügen	47,5	6,7 %	25,0 %	224	4,2 %	20,4 %	EUR
Rakousko	Katschberg	41	2,5 %	15,9 %	216	3,3 %	17,4 %	EUR
Rakousko	Lungau	41	2,5 %	10,8 %	196	2,9 %	6,8 %	EUR
Rakousko	Nassfeld	43	2,4 %	13,2 %	216	3,3 %	17,4 %	EUR
Rakousko	Pitztaler Gletscher	43	2,4 %	16,2 %	209	4,5 %	18,4 %	EUR
Rakousko	Ski amadé	n/a	n/a	n/a	227	4,1 %	20,1 %	EUR
Rakousko	SkiWelt Wilder Kaiser Brixental	44	3,5 %	17,3 %	219	4,5 %	20,7 %	EUR
Rakousko	Zillertal Arena	46,5	4,5 %	22,4 %	224	4,2 %	20,4 %	EUR
Slovensko	Donovaly	26	0,0 %	-12,0 %	131	0,0 %	-11,3 %	EUR
Slovensko	Jasná – Chopok	35	6,1 %	33,5 %	185	3,9 %	32,7 %	EUR
Slovensko	Ružomberok	25,5	4,1 %	-10,5 %	131	0,0 %	-10,3 %	EUR
Slovensko	Štrbské Pleso	30	7,1 %	11,1 %	156	13,0 %	23,8 %	EUR
Švýcarsko	Adelboden	61	0,0 %	7,0 %	279	0,0 %	11,2 %	CHF
Švýcarsko	Davos Klosters	68	3,0 %	1,6 %	332	2,5 %	12,5 %	CHF
Švýcarsko	Engadin Svatý Mořic	73	0,0 %	n/a	365	0,0 %	5,5 %	CHF
Švýcarsko	Savognin	56	3,7 %	7,7 %	259	2,4 %	2,0 %	CHF

Obrázek 4 Ceny skipasů vybraných středisek

Vývoj cen skipasů v areálu Kunčice

Nyní již posuzuji vývoje cenové hladiny skipasů v analyzovaném Ski areálu Kunčice:

Ceny v sezóně 2014/2015

	Hlavní sezóna		Vedlejší sezóna	
	Děti	Dospělí	Děti	Dospělí
3 hod.	260 Kč	330 Kč	230 Kč	290 Kč
4 hod.	300 Kč	370 Kč	270 Kč	330 Kč
Denní	340 Kč	420 Kč	300 Kč	370 Kč
50 Bodů	200 Kč	270 Kč	180 Kč	240 Kč
Od 14 - 16 h	200 Kč	250 Kč	180 Kč	220 Kč
2 dny	620 Kč	770 Kč	550 Kč	680 Kč
3 dny	900 Kč	1120 Kč	800 Kč	980 Kč
4 dny	1180 Kč	1460 Kč	1040 Kč	1290 Kč
5 dnů	1440 Kč	1770 Kč	1270 Kč	1560 Kč
6 dnů	1640 Kč	2000 Kč	1450 Kč	1780 Kč
Rodinné	Hlavní sezóna		Vedlejší sezóna	
Denní – 1 Dospělí + 2 děti	920 Kč		820 Kč	
Denní – 2 Dospělí + 1 dítě	1100 Kč		950 Kč	
Denní – 2 Dospělí + 2 děti	1250 Kč		1120 Kč	

Tabulka 7 Ceník skipasu 2014/2015

Ceny v sezóně 2013/2014

	Hlavní sezóna		Vedlejší sezóna	
	Děti	Dospělí	Děti	Dospělí
3 hod.	260 Kč	330 Kč	230 Kč	290 Kč
4 hod.	300 Kč	370 Kč	270 Kč	330 Kč
Denní	340 Kč	420 Kč	300 Kč	370 Kč
50 Bodů	200 Kč	270 Kč	180 Kč	240 Kč
Od 14 - 16 h	200 Kč	250 Kč	180 Kč	220 Kč
2 dny	600 Kč	750 Kč	500 Kč	600 Kč
3 dny	900 Kč	1100 Kč	800 Kč	1000 Kč
4 dny	1200 Kč	1500 Kč	1000 Kč	1300 Kč
5 dnů	1500 Kč	1850 Kč	1300 Kč	1600 Kč
6 dnů	1800 Kč	2200 Kč	1600 Kč	1950 Kč
Rodinné	Hlavní sezóna		Vedlejší sezóna	
Denní – 1 Dospělí + 2 děti	920 Kč		820 Kč	
Denní – 2 Dospělí + 1 dítě	1100 Kč		950 Kč	
Denní – 2 Dospělí + 2 děti	1250 Kč		1120 Kč	

Tabulka 8 Ceník skipasu 2013/2014

Ceny v sezóně 2012/2013, 2011/2012

	Hlavní sezóna	
	Děti	Dospělí
2 hod.	180 Kč	300 Kč
4 hod.	220 Kč	350 Kč
Denní	250 Kč	400 Kč
1 jízda	40 Kč	40 Kč

Od 14 - 16 h	200 Kč	250 Kč
2 dny	460 Kč	750 Kč
3 dny	660 Kč	1080 Kč
4 dny	840 Kč	1380 Kč
5 dnů	1000 Kč	1650 Kč
6 dnů	1150 Kč	1900 Kč
Triangl: 7 bodů, vlek hájovna: 5 bodů		

Tabulka 9 Ceník skipasu 2012/2013, 2012/2011

Z uvedených tabulek přehledu cen skipasů v jednotlivých sezónách je patrné, že až do sezóny 2012/2013 byly ceny stejné. V roce 2012/2013 byla spuštěna nově vystavená lanová dráha, ceny v tomto roce zůstaly na stejné úrovni jako v roce minulém. Majitelé záměrně hned cenu nezvyšovali, chtěli hlavně přilákat nové lyžaře vyžadující komfort při lyžování, obsluhu bez front. Zájem o ski areál se v této sezóně zvýšil, proto v následující sezóně 2013/2014 přistoupili ke zvýšení cen skipasů a tak se oproti sezóně 2012/2013 zvýšily ceny dětských skipasů o 80 - 90 Kč u hodinových či 1denních skipasů, stejně tak se zvýšily ceny u vícedenních skipasů. Kdežto u dospělých se změnila cena v průměru pouze o 20 Kč u hodinových či jednodenních skipasů, rapidněji se zvedly ceny až u skipasů na 4, 5 a 6 dnů o 120, 200 a 300 Kč. Zavedli výhodnější rodinné vstupné, návštěvníci ušetří od 60 Kč do 200 Kč za den. Tímto krokem se samozřejmě snaží přilákat více návštěvníků s dětmi, proto jsou ceny pro tento segment trhu nejvýhodnější. Malé děti většinou nevydrží lyžovat úplně celý den, návštěvníci tedy využívají v rámci ski areálu další služby, za které samozřejmě zaplatí a tudíž utratí další peníze. Zrušili 2 hodinový skipas a zavedli skipas v délce min. 3 hodiny.

V sezóně 2014/2015 nedošlo k úpravě cen za skipasy v kratších termínech od 3 hod po 1 den, ale došlo k mírným úpravám v cenách od 2 do 6 dnů, při 2 denním skipasu došlo ke snížení cen o 20 Kč, u 3denního skipasu zůstala cena pro děti ponechána, dospělí skipas se o 20 Kč zvýšil. U 4denního využití areálu došlo ke snížení cen u dětského skipasu o 20 Kč a u dospělého o 40 Kč. Nejvyšší snížení cen jsem zaregistroval u 6denního skipasu, snížení ceny u dětí o 160 Kč a u dospělých o 200 Kč. Ceny u rodinných skipasů zůstaly ponechány jako v minulé sezóně. Z toho tedy vyplývá sledování stejné strategie jako

v sezóně 2013/2014 – přilákat rodiny s dětmi na co nejvyšší počet dnů. Ski areál dál tomuto segmentu (rodiny s dětmi, dospělí) nabídne další poskytované služby – ubytování, stravování, lyžařskou školu, atd. vše v blízkosti areálu.

Tento rozbor cen potvrzuje cenové trendy zmíněné v kapitole 5.1. Zde se uvádí, že ceny skipasů v ČR se téměř nemění a pokud ano, je to jen do výše 5 % u jednodenních skipasů pro dospělé. Lyžařské středisko Kunčice toto zjištění potvrzuje opravdu jen u cen pro dospělé, ceny skipasů pro děti se za posledních 5 let zvýšily zhruba o 35 %.

5.9 Výnosnost lyžařského střediska

Pro přehled výnosnosti Ski areálu Kunčice vycházím ze stanovené stávající ceny skipasu v sezóně 2014/2015.

Vytíženost střediska

Pro přehled vytíženosti použiji údaje vycházející ze soboty 9. 2. 2015. Tento den nedošlo k žádným mimořádným situacím, které by ovlivnily návštěvnost (např. velmi špatné počasí, promo akce), mohu tedy předpokládat, že návštěvnost je průměrná během víkendu v celého zimním období.

Požadavkem čekajících zákazníků je vyvezení vlekem do nejvyššího bodu sjezdovky. Zdroj požadavků je neomezený, protože se neustále obměňuje. Na základě ski pasů v analyzovaný den vyplývá, že do systému vstoupilo 1160 požadavků. Lanovka a vleky fungují 7 hodin denně, z čehož vyplývá, že do systému vstupuje 166 požadavků za hodinu.

Finanční plán

Finanční plán lyžařského střediska je během roku proměnlivý, výnosy a většina nákladů se netvoří po celý rok, ale jen v určitých měsících v roce. Výše zisku či ztráty a cashflow se v průběhu roku může výrazně měnit a je třeba, aby majitelé ski areálu si připravovali či zhodnocovali finanční plán co nejpečlivěji s ohledem na tuto skutečnost.

Jedinou položkou výnosů jsou tržby. Největší položku tržeb pak tvoří tržby z prodeje služeb – jízdného – ski pasů. Jakých tržeb je dosaženo, záleží hlavně na délce lyžařské sezóny, tedy na klimatických podmínkách. Další položkou jsou tržby z prodeje

zboží. Pro zanalyzování nastavených cen ski areálu Kunčice se zaměřím hlavně na ceny skipasů, tyto výnosy jsou pro ski areál určující.

Plán výnosů

Ski areál je schopen generovat výnosy v průměru 3 měsíce v roce, i když za poslední 2 sezóny vzhledem ke sněhovým podmínkám, došlo k uzavření areálu dříve než před 2 lety, kdy byla sezóna výrazně delší. S přihlédnutím k množství cenových skupin a počtu zákazníků, byly stanoveny tyto průměrné hodnoty.

V tabulce jsou uvedené předpokládané tržby za sezónu. Ze zkušeností v minulých letech se dá předpokládat, že z důvodu špatného počasí bude provoz střediska kolem 70 % dnů (6 dnů víkendu a 15 všedních dnů provozu v měsíci).

Předpokládané tržby (v Kč)

Druh skipasu	Počet návštěvníků za den	Průměrná cena skipasu Hlavní +vedlejší sezona	Výnosy za den	Výnosy za měsíc (21 dní)	Výnosy za sezónu
Dospělí o víkendu	710	350	248 500	1 491 000	4 473 000
Děti o víkendu	450	280	126 000	756 000	2 260 000
Dospělí – všední den	390	350	136 500	2 047 500	6 142 500
Děti – všední den	150	280	42 000	630 000	1 890 000
Celkem				4 924 500	14 765 500

Tabulka 10 Přehled výnosů

Plán nákladů

K obsluze lanovky jsou zapotřebí 4 stálí zaměstnanci, jedná se o jednoznačnou úsporu mzdových nákladů. Tabulka obsahuje koeficient využití zaměstnanců (náčelník, zástupce náčelníka, 2 x strojník)

Náčelník lanové dráhy může zaškolovat další zaměstnance na pozici strojníků. Na každou pozici jsou ovšem zapotřebí zkoušky, které má v kompetenci drážní úřad. U obsluhy sedačky se počítá se „100 %“ využitím časového fondu zaměstnanců.

Negativní položkou jsou náklady na povinná školení a kurzy pracovníků, jež nařizuje příslušná legislativa. Odbornost obsluhy lanovky se liší od pracovníka obsluhujícího vlek, což zvyšuje nároky jeho mzdové ohodnocení. Průměrná mzda 32 000 x 4 = 128 000 Kč/ měsíc

Dále je zapotřebí obsluha pokladny (3 pokladny v areálu), obsluha půjčovny. 25 000 x 4 = 100 000 Kč

Všechny náklady se dají považovat za fixní, protože počet návštěvníků střediska nebude mít na náklady téměř žádný vliv. Náklady jsou vyčísleny bez DPH.

Náklady vynakládané po dobu provozu střediska (3 měsíce v roce).

Plán nákladů

Náklady v Kč	
Mzdové náklady	684 000
Náklady provoz rolby, sněžných děl, opravy, údržba	1 835 000
Spotřeba materiálu a energie, vody	3 835 000
Ostatní provozní náklady	312 000
Poplatek za rádio	60 000
Propagace	150 000
Pojištění lanovky	100 000
Celkem	6 976 000

Tabulka 11 Plán nákladů

Položka spotřeba materiálu zahrnuje spotřebu pohonných hmot, materiálu, vybavení půjčovny. U vybavení půjčovny se jedná o pult, kde jsou seřizovány lyže, snowboardy. Dále regály a jiné skladovací systémy či systémy k uchycení lyží, snowboardů, hůlek, a uskladnění vázání na lyžařské boty, vosky, nářadí aj. Každoročně se některé zařízení nebo regály obměňují.

Spotřeba energie zahrnuje spotřebu elektrické energie, která se využívá pro provoz vleku, sněžných děl, osvětlení sjezdovky, osvětlení půjčovny sportovního vybavení.

V položce opravy a udržování jsou zahrnuty opravy lyžařských vleků, odbavovacího systému, opravy sněžných děl, lanovky, skútru a rolby a jiné drobné opravy spojeny.

Ostatní služby představují pronájem prostor a ostatní služby.

Jsou zde zahrnuty náklady související s provozem lyžařského střediska v sezóně, samozřejmě je nutné počítat s dalšími náklady během roku. Zimní sezónu zde zmiňuji, hlavně protože se jedná o nejdůležitější část roku, co se týče výnosnosti provozu. Zisky z těchto 3 měsíců jsou důležité pro další chod a investice střediska v příštím roce. Majitelé ski areálu také dále počítají s odpisy vybavení Ski areálu, tedy odpisy lyžařského vleku, odbavovacího systému, sněžných děl, rolby a skútru, kterými si snižují základ daně pro výpočet daně z příjmu. Jedná se o celkem vysoké částky, důvodem jsou vysoké pořizovací ceny majetku Ski areálu, které se pohybují v řádech milionů korun.

Z tabulky č. 11 lze konstatovat, že provozní náklady areálu jsou nižší než výnosy. Vysoké provozní náklady korespondují s vyššími výnosy po zprovoznění nově postavené čtyřsedačkové lanové dráhy, díky tomuto kroku došlo ke zvýšení atraktivnosti ski areálu. I přes celkem velkou konkurenci v okolí, ceny skipasů a návštěvnost ski areálu zabezpečují příjem za lyžařskou sezónu v takové výši, aby bez problému pokryl nutné náklady i mimo lyžařskou sezónu a zajistil investování do dalšího rozvoje ski areálu v letech následujících. Jen bych doporučil vyšší zaměření na propagaci ski areálu i v jiných regionech nebo krajích. S reklamou na ski areál Kunčice jsem se setkal jen v okolí areálu, kde je konkurence největší. V současné době není problém navštívit v jednom měsíci i lyžařské střediska v jiných krajích či vzdálenějších místech. Navrhoval

bych tedy zaměřit propagaci ski areálu také v kraji Moravskoslezském či Pardubickém v blízkosti konkurenčních lyžařských středisek.

Nastavení ceny a odhad celkových nákladů a výnosů je z hlediska budoucnosti velmi složitý nicméně strategický úkol. Pokud by se v budoucnu tržby výrazně lišily od současného odhadu, může tato situace znamenat finanční potíže v podobě neschopnosti splácet své závazky. Doporučuji tedy tomuto riziku předcházet kvalifikovaným odhadem a následnou kontrolou prognózy alespoň jednou za sezónu.

Každý projekt s sebou nese velké množství rizikových faktorů, které se dají více či méně ovlivňovat či předvídat. Proto je třeba se na rizika zaměřit a zvažovat případné postupy, pokud ke zmíněnému riziku dojde.

Všechny tyto skutečnosti musí brát provozovatel lyžařského střediska v úvahu, současným majitelům ski areálu se úsilí při výstavbě lanovky, žádosti o dotaci a v samotném těžkém konkurenčním prostředí vyplácí. S cenou nemohou právě kvůli konkurenci rapidně hýbat, zaměřují se tedy na služby a akce, které ve středisku pravidelně nabízí s cílem zvýšit návštěvnost střediska a tím si zabezpečit zvýšení příjmů. Správné nastavení cen doplněných o protihodnoty v podobě dalších služeb v areálu poskytovaných za zaplacenou cenu, je tedy pro ski areál klíčové. Cena a služby jsou to jediné, co zabezpečí, zda se návštěvník vrátí či nikoli, což je pro budoucí ziskové fungování areálu zásadní.

6 Diskuze

V rámci diskuze je na místě na základě poznatků získaných z výše provedených analýz potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy:

H1: Cenová hladina ski pasů Ski areálu Kunčice má stejný vývoj jako u ostatních tuzemských lyžařských středisek.

Operacionalizace: Ceny skipasů se navýší maximálně o 5 % oproti předchozí sezóně.

Z výše uvedeného vyplývá, že ceny skipasů v ČR se téměř nemění a pokud ano, je to jen do výše 5 % u jednodenních skipasů pro dospělé. Co se týče Ski areálu Kunčice, toto zjištění je potvrzeno pouze u cen skipasů pro dospělé. Odlišný trend je patrný u ceny skipasů pro děti, kdy za posledních 5 let došlo k jejich zvýšení zhruba o 35 %.

H2: Nejdůležitějším faktorem ovlivňující výši zisku ski areálu jsou klimatické podmínky.

Operacionalizace: Příznivé počasí – klima ovlivňuje množství a kvalitu sněhového povrchu sjezdovky, na tom závisí návštěvnost ski areálu.

Je pravdou, že klimatické podmínky jsou pro ski areály na našem území spíše hrozbou, jelikož délka lyžařské sezóny, která je odvislá od příznivého počasí zajišťujícího dobré sněhové podmínky, ovlivňuje ochotu lyžařů navštívit lyžařské středisko v ČR tedy celkovou výši zisku za lyžařskou sezónu. Avšak aby si lyžař vybral zrovna Ski areál Kunčice, musí se něčím odlišovat od ostatních středisek, být něčím výjimečný. Proto je třeba se zaměřovat na kvalitu poskytovaných služeb a neustále ji zlepšovat. Vhodné je také se zaměřit na reklamu a propagaci služeb poskytovaných ski areálem a možnosti ověření její účinnosti.

7 Závěr

Závěrem bych chtěl zdůraznit, že vývoj cen skipasů Ski areálu Kunčice se výrazně neliší od ostatních tuzemských lyžařských středisek, ovšem pokud se toto tvrzení týká skipasů pro dospělé, jelikož ceny skipasů pro děti se za posledních 5 let zvýšily zhruba o 35 %, což stanovenému trendu neodpovídá.

Dále je pozoruhodná strategie při spuštění lanové dráhy v sezóně 2012/2013, přičemž ceny v tomto období zůstaly na stejné úrovni jako v roce minulém. Majitelé záměrně hned cenu nezvyšovali ve víře, že se jim povede přilákat nové lyžaře vyžadující komfort při lyžování, obsluhu bez front. Zájem o ski areál se v této sezóně zvýšil, proto v následující sezóně 2013/2014 již přistoupili ke zvýšení cen skipasů, avšak opatrnost se jim vyplatila. Další pozitivní změnou je nabídka výhodnějšího rodinného vstupného, jelikož rodiny využívají i dalších nabízených služeb, tedy utratí zde více. V sezóně 2014/2015 došlo k mírným úpravám v cenách jen některých typů skipasů.

Z provedených analýz dále vyplývají pozitivní prognózy pro další vývoj nejen ekonomických faktorů, ale také sociodemografických, avšak vždy bude pro tuzemská lyžařská střediska hrozbou počasí během zimního období, které v našich podnebných podmínkách nemohou nijak ovlivnit. Nicméně nabízený komfort v podobě lanových sedaček a kvalitních služeb návštěvníci vždy rádi uvítají, tudíž se tato investice Ski areálu Kunčice jistě vyplatila, avšak nadále je třeba se zaměřit na kvalitu poskytovaných služeb, aby zde milovníci sjezdového lyžování rádi vraceli.

8 Souhrn

Cílem práce je analýza cenové hladiny lyžařských vleků Ski areálu Kunčice.

První část práce se týkala cen z hlediska ekonomických disciplín, jako je mikroekonomie a oblast utváření rovnovážné ceny na základě působení nabídky a poptávky, dále z hlediska nákladů, výnosů a kalkulací a také z pohledu tvorby ceny s užitím marketingových strategií.

Tyto teoretické poznatky pak tvoří základ pro další práci ve druhé části, kde jsem se snažil přiblížit zásadní informace mapující situaci tuzemských i zahraničních středisek, dále jsem se již věnoval představení Ski areálu Kunčice, jeho kompletní nabídkou služeb. Následně byly provedeny strategické a marketingové analýzy, mezi které je zařazena mimo jiné analýza změn cen. Závěrem bylo zpracováno hodnocení výnosnosti lyžařského areálu.

9 Summary

The aim of the work is the Analysis of the price level of the ski lifts of the Ski resort Kunčice.

The first part of the work involved pricing from the point of view of economic disciplines such as microeconomics and the region of formation of the equilibrium price on the basis of supply and demand, the further from the point of view of costs, returns and calculations and also from the point of view of the price formation with the use of marketing strategies.

These theoretical findings then form the basis for further work in the second part, where I tried to move closer to the vital information mapping the situation of domestic and foreign centres, I was already engaged in the performance of the Ski resort Kunčice, its complete range of services. Have subsequently been carried out strategic and marketing analysis, among which is included, inter alia, the analysis of price changes. Finally it was processed assess the profitability of the ski area.

10 Referenční seznam

- Anonymous (2011). BusinessVize: Základní cenové strategie. Retrieved 27. 3. 2014 from World Wide Web: <http://www.businessvize.cz/strategie/zakladni-cenove-strategie>.
- Bartusková, T. (2012). *Nákladové řízení a cenová strategie*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita.
- Berkowitz, E. (2000). *Marketing. 6th ed.* Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Český statistický úřad. (2014). Statistika. Retrieved 13. 11. 2014 from World Wide Web: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty.
- Czechtourism. (2014). Výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch: *Souhrnná etapová zpráva ZIMA 2014*. Retrieved 20. 12. 2014 from World Wide Web: http://www.czechtourism.cz/getmedia/398b8346-a89f-4536-8bde-e490c0f2ee99/26_08_14_etapova_zprava_zima_2014.pdf.aspx.
- Ekonomie. Členění kalkulace. Retrieved 22. 6. 2014 from World Wide Web: http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=kalkulace&unit=cleneni_kalkulace.
- Jurečka, V. (2013). *Mikroekonomie*. Praha: Grada.
- Hobza, V., Assenza, D. & Zlámal, J. (2006). *Základy ekonomie*. [Studijní texty pro denní studium na vysokých školách neekonomického zaměření]. Olomouc: Univerzita Palackého, Fakulta tělesné kultury.
- Holub, R. (2013). Cenové trendy se nemění. *Snow: Časopis pro sjezdové lyžování*. (78), 10-11.
- Hřebík, R. (2010). *Obecná ekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.
- Kulhánek, O. a kol. (1987). *Malá encyklopedie lyžování*. Praha: Olympia.
- Králová, M. (2013). *Projekt výstavby lanovky ve ski areálu Machůvky*. Diplomová práce, Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, Zlín.

- Mandovec, Z. (2008). *Návrh strategie rozvoje lyžařského střediska*. Diplomová práce, Masarykova univerzita, Fakulta Ekonomicko-správní fakulta, Brno.
- Moudrý, V. (2012). Je horský byznys skutečně byznys? *Snow: Časopis pro sjezdové lyžování*. (66), 22-24.
- Novotný, O. (2004). *Motivace k návštěvě turistických regionů v České republice: Prezentace výsledků výzkumu*. Retrieved 23. 8. 2014 from World Wide Web: http://vyzkumy.czechtourism.cz/0325_/motivace-k-navsteve-turisticky-ch-regionu-v-ceske-republice.
- O Skiareálu Kuncice. Retrieved 9. 2. 2015 from World Wide Web: <http://www.skikuncice.cz/>.
- Perreault, W. D. (1996) *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. Chicago: Richard D. Irwin.
- Podzimek, J. (2010). *Projekt realizace dostavby Penzionu Osvětmany z prostředků ROP Střední Morava*. Diplomová práce, Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, Zlín.
- Polcer, R. (2013). *Lanové dráhy v České republice: Sedačková lanovka Kunčice - Triangl*. Retrieved 19. 10. 2014 from World Wide Web: <http://www.lanovedrahy.cz/?page=lan&lan=93>.
- Prouza, P. (2008). *Podnikatelský plán pro výstavbu lanovky v Deštném*. Diplomová práce, Vysoké učení technické, Podnikatelská fakulta, Brno.
- Rokytová, V. (2012). *Projekt zvýšení efektivity lyžařského střediska*. Diplomová práce, Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, Zlín.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (1992). *Ekonomie*. Praha: Nakladatelství Svoboda.
- SPF Group. (2008). *Analýza konkurenčního potenciálu ski areálu Smrk. Socioekonomická studia mikroregionu Frýdlansko*. Retrieved 10. 11. 2014 from World Wide Web: http://www.horskyspolek.cz/files/b5_analyza_konkurenceschopnosti.pdf
- Vosoba, P. (2004). *Dokonalé služby, co chtějí zákazníci*. Praha: Grada Publishing.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj HDP	39
Tabulka 2 Výdaje domácnosti na spotřebu v ČR	39
Tabulka 3 Vývoj nezaměstnanosti.....	40
Tabulka 4 Přehled sportovních aktivit dle regionů.....	44
Tabulka 5 SWOT analýza.....	47
Tabulka 6 Přehled konkurence	53
Tabulka 7 Ceník skipasu 2014/2015	56
Tabulka 8 Ceník skipasu 2013/2014	57
Tabulka 9 Ceník skipasu 2012/2013, 2012/2011	58
Tabulka 10 Přehled výnosů	60
Tabulka 11 Plán nákladů	61

Seznam obrázků

Obrázek 1 Typový kalkulační vzorec	18
Obrázek 2 Mapa Ski areálu Kunčice	33
Obrázek 3 Lanová dráha Skitech Kunčice	36
Obrázek 4 Ceny skipasů vybraných středise	55

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj HDP.....	39
Graf 2 Výdaje domácností na spotřebu v ČR.....	40
Graf 3 Nezaměstnanost v Olomouckém kraji	40
Graf 4 Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji	41
Graf 5 Frekvence volnočasových aktivit na dovolené.....	43