



BESKYDY-LIVE

# VYUŽITÍ AREÁLU SOŠ BÍLÁ

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

Zadavatel:

Krajský úřad - Moravskoslezský kraj  
28. října 117  
702 18 Ostrava

Zpracovatel:

BESKYDY-LIVE, s.r.o.  
Ing. Miroslav Konvičný  
+420 723 449 880  
Bc. Ivana Šebestová  
[reservations@beskydy-live.com](mailto:reservations@beskydy-live.com)

Dne:

14.06.2017



## BESKYDY-LIVE

### Obsah

<b>REKAPITULACE ZADÁNÍ:</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Popis a analýza výchozího stavu - návrhu</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Dispozice areálu a budov – shrnutí klíčových parametrů návrhu</b> .....	<b>5</b>
1.1.1 Základní parametry .....	5
1.1.1.1 Areál RS Bílá .....	5
1.1.1.2 Budova A – Nový internát .....	5
1.1.1.3 Budova B – Stravovací blok .....	6
1.1.1.4 Budova C – Ubytovací část „Starý internát“ .....	6
1.1.1.5 Budova D - Vstupní objekt – Recepce .....	7
1.1.1.6 Budova E – Ubytovací část Bývalá škola.....	7
1.1.2 Shrnutí - Dispoziční a stavební návrh:.....	9
1.1.3 Shrnutí – SMART technologie: .....	15
<b>1.2 Analýza trhu</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Obecný úvod .....	16
1.2.2 Analýza konkurence .....	16
1.2.2.1 Ceny .....	17
<b>1.3 Potenciál</b> .....	<b>22</b>
1.3.1 Úvod.....	22
1.3.2 Potenciál návštěvníků .....	22
<b>1.4 SWOT analýza:</b> .....	<b>34</b>
<b>2. NÁVRHOVÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>2.1 Definování vize a strategie, strategického směřování RS Bílá</b> .....	<b>39</b>
2.1.1 Vize.....	39
2.1.2 Obchodní forma .....	40
<b>2.2 Specifikace klíčových produktů a služeb, zákaznických skupin, obchodního potenciálu a trhu s časovou perspektivou</b> .....	<b>43</b>
2.2.1 Klíčové produkty a služby spojené s ubytováním .....	43
2.2.1.1 Lyžařské výcviky: .....	43
2.2.1.2 Ostatní pobyty skupin dětí a mládeže.....	44
2.2.1.3 Individuální pobyty .....	45
2.2.1.4 Kongresové pobyty .....	47
2.2.1.5 Časová osa: .....	49
2.2.2 Doplnkové služby: .....	50
<b>2.3 Ekonomické výsledkové ukazatele, měřítka a cíle</b> .....	<b>53</b>
2.3.1 Celkové propočítané výsledky: .....	53
2.3.2 Tržby.....	54
2.3.3 Obsazenost.....	55
2.3.4 Osobodny .....	56
<b>2.4 Návrh marketingové a komunikační strategie, marketingových nástrojů</b> .....	<b>58</b>
2.4.1 Produktový mix .....	58
2.4.2 Prodejní mix .....	59
2.4.3 Distribuční mix .....	60
2.4.4 Komunikační mix .....	60
<b>2.5 Kvantifikace předpokladů pro zajištění kvalitního poskytování produktů a služeb</b> .	<b>62</b>



## BESKYDY-LIVE

2.5.1	Personální potřeby .....	62
2.5.2	Potřeba vstupů – surovin, zboží, materiálu a provozních služeb .....	65
2.5.3	Kvantifikace spotřeby energií a potřeby dalších služeb .....	69
2.5.4	Zjednodušený výkaz zisku a ztrát s promítnutím obchodní politiky .....	72
<b>3.</b>	<b>REALIZAČNÍ ČÁST .....</b>	<b>77</b>
<b>3.1</b>	<b>Specifikace rizik .....</b>	<b>77</b>
3.1.1	Rizika a jejich kategorizace .....	77
3.1.2	Klasifikace rizik .....	78
<b>3.2</b>	<b>Návrh etapizace provozních činností, výkonů a výsledků .....</b>	<b>81</b>
3.2.1	Klíčové činnosti a výsledky .....	81
3.2.2	Etapizace – náběh provozu .....	81
3.2.3	Etapizace – výkony a výsledky .....	83
<b>3.3</b>	<b>Klíčové milníky, měřítka jejich hodnocení a cíle .....</b>	<b>85</b>
<b>3.4</b>	<b>Klíčové aktivity pro zajištění kvalitního řízení a naplňování vize RS Bílá .....</b>	<b>88</b>
<b>REKAPITULACE:</b>	<b>.....</b>	<b>90</b>
<b>POPIS A ANALÝZY VÝCHOZÍHO STAVU - NÁVRHU.....</b>	<b>.....</b>	<b>90</b>
<b>NÁVRHOVÁ ČÁST.....</b>	<b>.....</b>	<b>92</b>
<b>REALIZAČNÍ ČÁST.....</b>	<b>.....</b>	<b>94</b>
<b>ZÁVĚR:.....</b>	<b>.....</b>	<b>94</b>



## BESKYDY-LIVE

### REKAPITULACE ZADÁNÍ:

Krajský úřad zpracovává rozvojový záměr využití areálu SOŠ v obci Bílá.

Je zpracována Předběžná studie proveditelnosti rozvojového záměru a Studie posouzení využití areálu SOŠ Bílá. Tyto materiály budou podkladem ke zpracování Podnikatelského záměru.

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl rozpracovat celkovou koncepci podnikání areálu v Bílé, sumarizovat fakta, klíčové faktory úspěchu, definovat postup, podmínky a prostředky pro dosažení cíle.

Důraz by měl být položen na způsobech aktivizace obchodní politiky, uplatnění účinného marketingu a efektivním managementu.

Podnikatelský záměr musí opisovat a obsahovat tyto části:

1. Popis a analýza výchozího stavu
2. Analýza trhu, konkurence, konkurenční výhoda
3. Popis podnikatelského záměru, vize a strategické cíle
4. Specifikace produktů a služeb
5. Marketingová strategie
6. Specifikace potřebných vstupů a dodavatelů
7. Personální zdroje
8. Finanční plán
9. Rizika projektu
10. Časový plán, průběžné cíle a jejich časové milníky

**V analytické i návrhové části budeme vycházet z předpokladu vize dvou typů povahy provozu rekreačního střediska Bílá (RS Bílá):**

- I. Preferování pobytů dětí a mládeže, doplňkově v omezené míře ostatní cílové skupiny**
- II. Vyváženost pobytů dětí, mládeže, individuálních návštěvníků a kongresové turistiky**

Z těchto dvou pohledů jsou prováděny hodnocení, posouzení, komentáře a návrhy či doporučení. Rovněž tak ekonomická část tohoto business plánu je navrhována z obou těchto pohledů.



## BESKYDY-LIVE

### 1. POPIS A ANALÝZA VÝCHOZÍHO STAVU - NÁVRHU

#### 1.1 Dispozice areálu a budov – shrnutí klíčových parametrů návrhu

##### 1.1.1 Základní parametry

###### 1.1.1.1 Areál RS Bílá

Areál se skládá z šesti objektů:

A – Ubytovací část „Nový internát“.

B – Stravovací blok + centrální kotelna.

C – Ubytovací část „Starý internát“.

D – Vstupní objekt – Recepce.

E – Ubytovací část „Bývalá škola“.

G – Technický objekt „Nové dílny“.

Dále je součástí areálu:

- hřiště s umělým povrchem o rozměrech 37 x 23 m, oplocené,
- parkovací plocha – 35 míst pro osobní vozidla a 2 místa pro autobusy,
- odpočinková a herní plocha,
- příjezdová komunikace pro zásobování.

Vně areálu budou zřízena 3 parkovací místa pro invalidy a 6 parkovacích míst pro VIP osoby či návštěvy.

###### 1.1.1.2 Budova A – Nový internát

Vstup do budovy je řešen samostatným vchodem ze vstupní haly objektu B. Objekt bude vybaven osobním výtahem.

V 1.PP jsou provozní prostory, které jsou navrženy jako sklady, úschovny lyží, kol apod. se světlou výškou 2,6 m,

V 1. – 4.NP je navržena ubytovací část hotelového typu, kategorie \*\*\*, celkem **55 pokojů - 110 lůžek**.

Všechny pokoje budou disponovat vlastním sociálním zařízením (WC, sprchový kout).

Vstup na všechna podlaží z hlavního schodiště a od výtahu je opatřen vlastními vstupními dveřmi a vstup na požární schodiště taktéž.

Chodba na každém podlaží je přímá a dobře přehledná.

1.NP: 14 x 2.l.p. = 28 lůžek; společenská místnost – 30 míst, sklad ložního prádla

2.NP: 14 x 2.l.p. = 28 lůžek; společenská místnost – 30 míst, sklad ložního prádla

3.NP: 14 x 2.l.p. = 28 lůžek; společenská místnost – 30 míst, sklad ložního prádla

4.NP: 13 x 2.l.p. = 26 lůžek; společenská místnost – 30 míst, sklad ložního prádla



## BESKYDY-LIVE

### 1.1.1.3 Budova B – Stravovací blok

Budova B je tvořena těmito hlavními částmi:

1.PP:

- Prostor kotelny (sv. výška 4,2 m), včetně původního skladu koksu (sv. výška 3,0 m).

Vstup do kotelny a dalších prostor v 1,PP budovy B je zajištěn:

- a) schodištěm v budově C,
- b) samostatným vstupem zvenku budovy z čelní strany od hlavní silnice.

1.NP:

- Vstupní hala.
- Sociální zařízení pro hosty v jídelně/restauraci.
- Jídelna/restaurace – **84 míst u stolu.**
- Restaurační terasa – cca 30 míst u stolu.
- Kuchyně a sklady pro kuchyni.
- Zázemí pro pracovníky kuchyně a jídelny/restaurace.
- Zásobovací rampa.

Vstup hostů a pracovníků do budovy je zajištěn vstupní halou, do které je možné vstoupit z venčí hlavními dveřmi, dále chodbou z objektu C – Ubytovací část (a recepcí) a vstupem z objektu A – ubytovací část.

Vstup pracovníků je možný také přes zásobovací rampu.

### 1.1.1.4 Budova C – Ubytovací část „Starý internát“

Vstup do budovy je možný třemi způsoby:

- a) Hlavním vchodem zvenku budovy, odkud je vstup na schodiště a ze schodiště samostatnými dveřmi do chodby v jednotlivých NP.
- b) Vstupními dveřmi z budovy B – Stravovací blok.
- c) Vstupními dveřmi z budovy D – Vstupní objekt – recepce.

Budova C slouží také jako propojení mezi budovami D – vstupní objekt a budovami B – stravovací objekt a budovou A – ubytovací objekt.

Budova C je tvořena těmito hlavními částmi:

1.PP:

- Sklepy se světlou výškou 2,4 m a vstup do kotelny.
- V NP budovy C je navržena ubytovací část hotelového typu kategorie \*\*\*, kapacita **20 pokojů a 2 apartmány - 49 lůžek.**

1.NP:

- 8 x 2l. pokoj; 1 x 3l. pokoj; 1 x apartmán (4 lůžka).
- Společenská místnost pro cca 30 osob.



## BESKYDY-LIVE

- Spojovací chodba mezi budovami B – stravovací objekt a D – vstupní objekt (recepce).

2.NP:

- 11 x 2l. pokoj; 1 x apartmán (4 lůžka).
- Společenská místnost pro cca 30 osob.

### **1.1.1.5 Budova D - Vstupní objekt – Recepce**

Vstup do budovy je možný čtyřmi způsoby:

- a) Hlavním vchodem zvenku, z jižní strany budovy na úrovni 1.NP, odkud je vstup do zádveří a pak do vstupní haly.
- b) Vchodem zvenku, ze severní strany budovy na úrovni 1.NP, odkud je vstup přímo do vstupní haly.
- c) Vstupními dveřmi z budovy C – Ubytovací část Starý internát – odkud je vstup přímo do vstupní haly.
- d) Vstupními dveřmi z budovy E – Ubytovací část – Bývalá škola - odkud je vstup přímo do vstupní haly.

Budova D je navržena jako centrální objekt celého areálu, kde je umístěna recepce.

Budova není podsklepená.

Budova D je tvořena těmito hlavními částmi:

1.NP:

- Vstupní hala (9 x 12m) s recepcí.
- Technická místnost.
- Místnost pro úklid.
- Kolárna a lyžárna.
- Schodiště do 2.NP budovy.

2.NP:

- Tělocvična (9 x 14 m, sv. výška 3,1 m).
- Sprchy a WC pro muže.
- Sprchy a WC pro ženy.

### **1.1.1.6 Budova E – Ubytovací část Bývalá škola**

Vstup do budovy je možný dvěma způsoby:

- a) Hlavním vstupem zvenku budovy, odkud je vstup:
  - na schodiště do 1.PP a 1.NP,
  - do spojovacího krčků s budovou D – Vstupní objekt – Recepce.
- b) Spojovacím krčkem z budovy D – Vstupní objekt - Recepce



## BESKYDY-LIVE

Budova E je tvořena těmito hlavními částmi:

1.PP:

- Sklepy se světlou výškou 2,4 m.

V NP budovy E je navržena ubytovací část apartmánového typu kategorie \*\*\*, kapacita **10 apartmánů – 20 – 40 lůžek**.

Každý apartmán obsahuje:

- Vstupní chodbičku.
- Sociální zařízení s vanou, wc a bidetem.
- Obývací pokoj s rozkládací sedačkou, TV, jídelní stůl pro 4 osoby, kuchyňský kout se sporákem, dřezem na umývání nádobí.
- Ložnici.

1.NP:

- 3 x apartmán (6 – 12 lůžek).
- Společenská místnost pro cca 20 osob.
- Sklad lůžkovin.

2.NP:

- 4 x apartmán (8 – 12 lůžek).

3.NP:

- 3 x apartmán (6 – 12 lůžek) – 2 apartmány jsou vybaveny sprchovým koutem místo vany.
- Byt správce (formátu jako apartmán).

### Rekapitulace dispozice areálu a budov

Odbavování hostů:	hala s recepcí (9 + 14 m)
Ubytování:	pokoje standardu ***, 179 – 199 lůžek
Stravování:	jídlna - 84 míst
Společenské místnosti:	7 (30, 30, 30, 30, 30, 30, 20 osob)
Tělocvična:	9 x 14 m, sv. výška 3,1 m (4,9 m) / sál s kapacitou 120 osob
Sportoviště:	venkovní oplocené hřiště, povrch umělá tráva 37 x 23 m
Parkoviště:	osobní vozidla - 35 míst, autobusy – 2 místa





## BESKYDY-LIVE

### 1.1.2 Shrnutí - Dispoziční a stavební návrh:

#### **Budova A:**

Úpravy budovy A jsou navrženy tak, že výborně vyhovují oběma typům provozu. Zejména:

- a) Výtah pro osoby i pro dopravu prádla, zavazadel a dalšího materiálu do každého podlaží.
- b) Vstupní dveře k pokojům z chodby od výtahu na každém podlaží účelně oddělují a zabezpečují prostor podlaží pro vstup nepovolaným osobám.
- c) Na každém podlaží je dostatečná kapacita lůžek pro 1 samostatnou třídu.
- d) Na každém podlaží je samostatná učebna s dostatečnou kapacitou.
- e) Na každém podlaží je sklad prádla a prostředků pro úklid.

Ve stavebním návrhu není přesněji specifikováno využití 1.PP.

#### Návrhy 1.NP – 4.NP:

- a) Sklad prádla přemístit / vyměnit místo pokoje u výtahu (hluk, jednodušší zásobování).
- b) Ve skladu prádla vytvořit místnost s výlevkou.
- c) Sprchové kouty řešit v maximální možné míře vyzdívkou a jednodílnými posuvnými dveřmi – efektivnější úklid a údržba, nepožítovat kompaktní sprchové kouty z plastu!! Při pobytech dětí jsou tyto kouty velmi brzy opotřebované či zničené.
- d) Zvážit, zda výtah řešit jako „průchozí“, aby bylo možné přijímat čisté a odevzdávat špinavé prádlo dodavateli.
- e) Výtah realizovat tak, aby jezdil i do 1.PP.
- f) Výtah realizovat tak, by jeho používání bylo možné jen pověřeným osobám (např. prostřednictvím elektronického čipu, nebo karty).
- g) Všechny pokoje vybavit přípojkami na domácí telefon a na TV.
- h) Každou učebnu vybavit variabilním stohovatelným nábytkem a vytvořit prostor pro jeho částečné uschování (např. ve vestavěných skříních v učebně apod.).
- i) Každou učebnu vybavit vizualizačními a mobilními audio prostředky (whiteboard, plátno, dataprojektor).
- j) Každou učebnu vybavit zatemňovacími prostředky (rolety, žaluzie apod.).
- k) Světelný okruh v učebně navrhnou tak, aby bylo možné samostatně ovládat řadu světel u whiteboardu/plátna.
- l) Otvírání oken a dveří na lodžie volit tak, aby znemožňovalo otevření dětmi a žáky MŠ a ZŠ 1.st.
- m) Mobiliář a podlahovou krytinu na chodbě, v pokojích a v učebně volit tak, aby vyhovovala oběma typům provozu (ubytování jak skupin dětí, tak individuální klientele a kongresové klientele).



## BESKYDY-LIVE

- n) Mobiliář volit tak, aby bylo potenciálně možné na pokoje umístit televizor při ubytování individuální a kongresové klientely.

### Návrhy 1.PP:

V 1.PP vytvořit zázemí pro volnočasové aktivity a zázemí pro potřeby ubytovaných:

- a) Zásobníky TUV přemístit do prostorů kotelny a všechny prostory v 1.PP budovy A uvolnit pro ubytované hosty.
- b) Lyžárnu a další sklep vpravo uzpůsobit jako hlavní sklad ložního i restauračního prádla.
- c) Další 4 sklepy vpravo uzpůsobit jako lyžárny/kolárny pro uložení lyží a lyžařských bot.
- d) Další 2 sklepy vpravo uzpůsobit jako přezouvárný.
- e) První sklep vlevo uzpůsobit jako sklad sportovního venkovního nářadí a pomůcek, dílny pro drobné opravy kol.
- f) Další 2 sklepy uzpůsobit jako sušárnu oblečení.
- g) Další 4 sklepy uzpůsobit jako herny stolního tenisu.

### **Budova B:**

Budova B je „srdcem“ celého areálu, protože je v ní situována stravovací část včetně kuchyně, skladů a také centrální kotelná a biomasu (pelety).

Návrh dispozice kuchyně nebyl zpracován podrobně (protože to nebylo zadáním studie).

Nicméně prostor kuchyně v 1.NP a prostor skladů v 1.PP je dostatečný pro vyřešení veškerých kapacitních a hygienických požadavků kuchyňského provozu.

Přilehlá restaurace disponuje v návrhu 84 místy u stolu a výdej stravy je navržen prostřednictvím výdejního okénka, kdy strážníci přistupují jeden po druhém a na jídelní ták dostávají na talířích příslušné pokrmy.

Navržené řešení má několik slabín a to z pohledu obou uvažovaných typů provozu:

- a) Výdejní okénko je situováno tak, že řada čekajících strážníků má nedostatečný prostor a navíc vytváří bariéru v pohybu ostatních osob.
- b) Výdej stravy a odevzdávání použitého nádobí a táků není dostatečně oddělen.
- c) Kapacita jídelny je nižší než kapacita ubytovaných – bude vyžadovat 2 – 3 směny stravování.
- d) Čím více se provoz bude blížit provozu typu II., musí mít stravovací prostor typu „jídelna - bez obsluhy“ (pro skupiny dětí a mládeže) a typu „restaurace – s obsluhou“ (pro individuální a kongresovou klientelu) jiné parametry:
  - prostírání stolů,
  - zázemí pro obsluhu, zboží (nápoje apod.) a technologie (mycí dřez, kávovar apod.).



## BESKYDY-LIVE

- směnování u stravování individuální a kongresové klientely je negativní faktor při výběru pobytu.

### Návrhy:

Zvýšit kapacitu jídelny, oddělit dva odlišné stravovací provozy pro dětské skupiny a pro individuální hosty či účastníky školení a kongresů a vytvořit pro tyto dva provozy odpovídající zázemí. Úpravy realizovat tak, aby bylo možné provozy v případě potřeby propojit.

- a) Zrušit umístění sociálního zařízení a místo toho rozšířit plochu jídelny/restaurace.
- b) Pokud je sociální zařízení nutné, tak je zřídit místo prvního pokoje vlevo v budově C (při pohybu chodbou z budovy B do budovy C); v případě potřeby posunout příčku mezi pokojem a společenskou místností až na hranu okna.
- c) Příčku se vstupními dvoukřídlými dveřmi ze vstupní haly do jídelny přesunout blíže hlavním dveřím do budovy B (až na další pilíř, v linii chodby směřující do budovy C), čímž se zvětší plocha a kapacita jídelny.
- d) Další úpravy – viz náčrt.

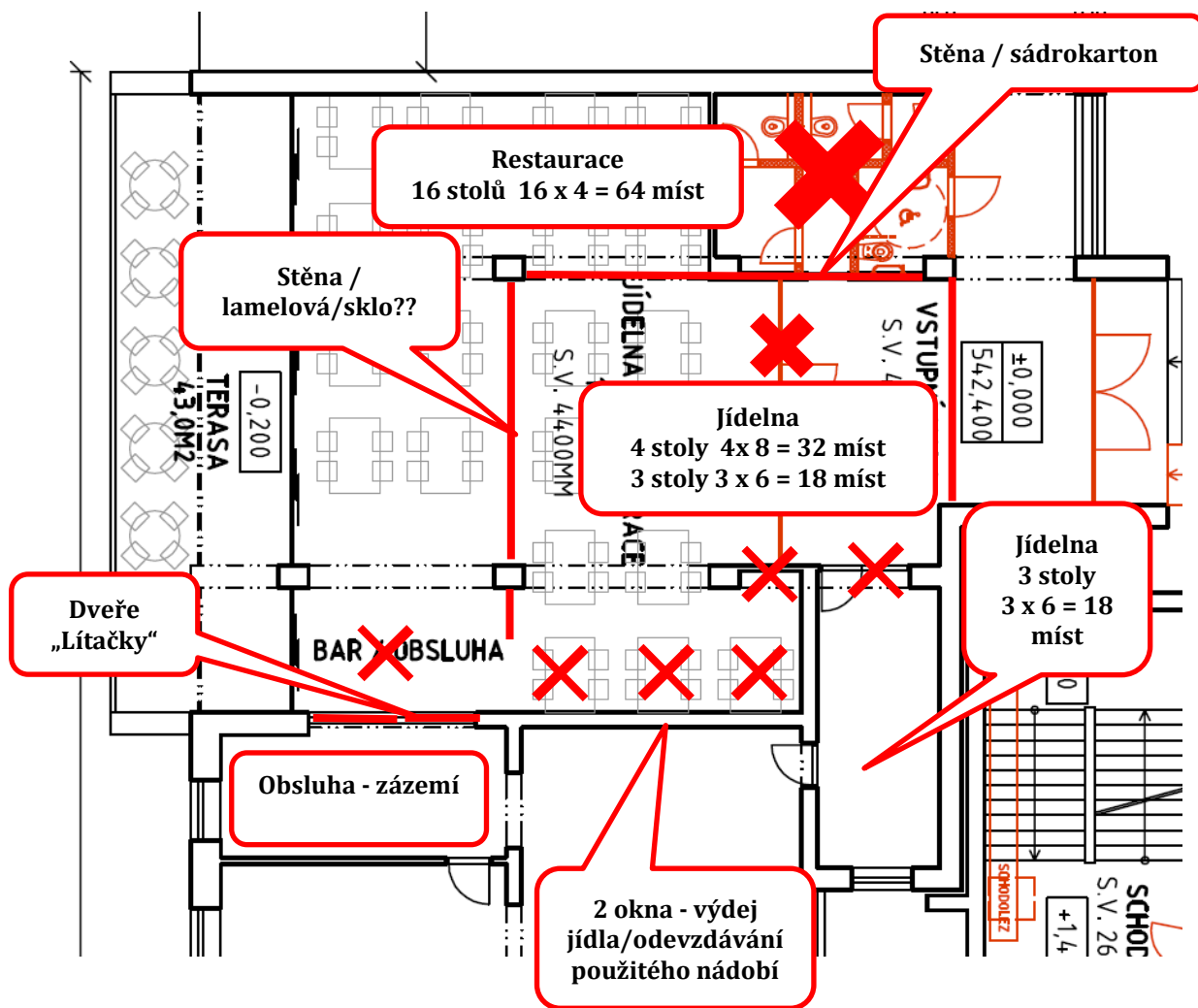
Flexibilní rozdělení prostoru jídelny na dvě části:

- Restaurace s obsluhou – max. 64 míst.
- Jídelna bez obsluhy – max. 68 míst – 2 směny výdeje stravy.

Uspořádání umožňuje současný provoz obou typů stravování.



## BESKYDY-LIVE



V „zázemí“ kuchyně a jídelny je nutné vytvořit mimo jiné:

- Denní místnost pro pracovníky kuchyně a jídelny.
- Šatny pro pracovníky kuchyně a jídelny včetně WC a sprch (nebo v 1.PP).

V 1.PP vytvořit:

- a) Skladovací prostory kuchyně pro zboží, čerstvé potraviny, balené potraviny a mražené potraviny dle standardů.
- b) Centrální skladovací prostory restaurace pro zboží a nápoje dle standardů.
- c) Centrální skladovací prostory pro čisticí a hygienické prostředky.
- d) Skladovací prostory pro inventář kuchyně a jídelny.
- e) Zázemí pro zaměstnance kuchyně a obsluhy (Šatny, WC, sprchy....).

V návrhu není navržen způsob napojení kuchyně a jídelny na odpady a kanalizaci. Je nutné zbudovat lapač tuků (Norma: ČSN EN 1825 Lapačky tuků).



## BESKYDY-LIVE

### **Budova C:**

Budova C je navržena jako ubytovací část, přičemž v 1.PP je navržena kotelná a umístěny zásobníky na TUV.

Navržené pokoje by v případě provozu II. byly určeny pro individuální návštěvníky a pro kongresovou turistiku. Nicméně návrh vyhovuje i typu provozu I. Pozitivní je zejména:

- a) Oddělení chodeb vstupními dveřmi, což účelně odděluje a zabezpečuje prostor podlaží pro vstup nepovolaným osobám.
- b) Na každém podlaží je samostatná učebna s dostatečnou kapacitou.
- c) Na každém podlaží je sklad prádla a prostředků pro úklid.
- d) Do budovy je navržen samostatný vchod/východ.
- e) Prostory v 1.NP.

### Návrhy:

V 1.PP vytvořit zázemí pro zajištění provozu střediska:

- a) Umístit zásobníky TUV pro budovu A.
- b) Umístit zásobníky TUV pro budovu D a E.
- c) Vytvořit mezisklad prádla pro budovu C.
- d) Vytvořit úklidovou místnost pro budovu C s výlevkou.
- e) Vytvořit prádelnu pro záložní praní v případě nárazové potřeby, sušárnu a žehlírnu/mandlovnu.

### **Budova D:**

Budova D je navržena jako vstupní recepce a není podsklepená. Je v ní umístěna tělocvična (2.NP).

Návrh řešení budovy vytváří výborné podmínky pro oba typy pobytů a to zejména:

- a) Umístěním recepce, která umožňuje přímý přechod do budov C a E, které by měly sloužit přednostně pro individuální a kongresovou turistiku.
- b) Prostornou vstupní halou, která vytváří dobré zázemí při ubytování většího počtu hostů při nájezdech skupin, či při organizaci konferencí v prostoru tělocvičny (2.NP).
- c) Umožňuje vstup jak z přední části budovy (od hlavní silnice), tak ze zadní části budovy (ze dvora).
- d) Zachováním tělocvičny, která při vhodné úpravě pohledu může dobře sloužit jako konferenční sál až pro 110 osob při uspořádání „kongres“, resp. 180 osob při uspořádání „divadlo“.
- e) Návrhem technické místnosti (sloužící zároveň pro úklid) vlevo do schodiště do 2.NP.



## BESKYDY-LIVE

Návrhy:

Posílit podmínky pro multifunkční využití tělocvičny.

- a) Zmenšit prostory šaten v 2.NP – ponechat pouze wc a vytvořit malou šatnu „divadelního typu“ pro odložení svršků.
- b) Takto získaný prostor využít jako sklad pro stohovatelný mobiliář ke konferencím (židle, stoly apod.) a sklad drobného sportovního vybavení.
- c) Tělocvičnu vybavit:
  - jednoduchým ozvučením pro mluvené slovo,
  - projekční technikou (plátno, dataprojektor),
  - zatemňovacím systémem.
  - sektorovým osvětlovacím systémem.

Vytvořit ve vstupní hale denní kavárnu/noční bar, pro poskytování restauračních služeb, možnost zakoupení nápojů, cukrovinek apod. Provoz kavárna/ baru zajišťován v kombinaci s provozem recepce.

- a) Vytvoření multifunkčního zázemí – pultu – z části pro recepci a z části pro bar/kavárnu.
- b) Vytvoření malého, otevřeného „kavárenského“ posezení (kap. cca 20 – 25 míst).

### **Budova E:**

Budova E je navržena jako ubytovací část s apartmánovým typem ubytování, přičemž ubytování je uzpůsobeno do tří NP. Návrh řešení budovy vytváří výborné podmínky zejména pro typ provozu I. Předpokládáme jeho využívání individuálními a kongresovými hosty. Má několik silných stránek:

- a) Apartmánové ubytování vhodně doplňuje škálu nabízeného ubytování o vyšší standard.
- b) Plocha apartmánů (m<sup>2</sup>) je na velmi dobré úrovni.
- c) Samostatná společenská místnost v objektu, která může sloužit jako učebna pro školení.
- d) Příruční sklad prádla a úklidovou místnost v 1.NP.
- e) Rozsáhlé 1.PP.

Návrhy:

- a) Apartmány vybavit sprchovými kouty, namísto navržených van (menší náročnost na udržení pořádku pro ubytované, jednodušší úklid pro pokojské, menší spotřeba vody, jednodušší používání – vstupy a výstup; s ohledem na kapacitu 4 míst v apartmánu i časově „přívětivější“ používání).
- b) Zrušit bidety.



## BESKYDY-LIVE

- c) Zmenšit rozsah a vybavení kuchyňského koutu, aby bylo možné si připravovat max. jednoduché pokrmy, teplé či studené nápoje, (max. „dvouplotýnkový“ vaříč, varná konvice, malá lednička, bílé nádobí, černé nádobí a základní kuchyňské náčiní, přístroje, sklo; dřez s okapovou deskou).
- d) V 1.PP zřídit wellness (sauna, masáže) pro ubytované hosty se zázemím pro maséry.

### 1.1.3 Shrnutí – SMART technologie:

Rekonstrukce a revitalizace areálu RS Bílá bude realizována s výhledem dlouhodobé ekonomické, technologické a ekologické udržitelnosti provozu. Z tohoto pohledu považujeme za důležité, aby stavebně technické a provozní řešení tento fakt maximálně zohlednilo. Za významné možnosti z tohoto pohledu považujeme tyto:

1. Kotelna na biomasu.
2. Zateplení fasád všech budov, výměna výplní všech otvorů (okna, dveře apod.).
3. Rekuperace tepla z odpadní vody – sprch.
4. Sprchy opatřené úspornými hubicemi.
5. Rekuperace kouře v komíně hlavní kotelny.
6. Splachování dešťovou vodou.
7. Venkovní osvětlení areálu na solární samodobíjecí panely a čidlo intenzity světla.
8. Parkovací místa s dobíjecími stanicemi pro elektromobily.
9. Elektromobil – provozní vozidlo.
10. Dobíjecí stanice pro elektrokola, úschovna kol vybavena dobíjecími stanicemi.
11. Wifi v celém areálu – sektorově odpojovatelné – například v nočních hodinách na patrech, kde budou ubytovány skupinové pobyty dětí.
12. Možnost připojování interaktivních mobilních periférií na interní síť.
13. Elektronický přístupový systém do jednotlivých budov, prostorů a místností.
14. Kamerový systém ochrany objektů.
15. INTERCOM – domácí telefony z pokojů a učeben.
16. Restaurační a hotelový software (např. SAVARIN apod.) obsahující moduly pro tyto oblasti:
  - a. Sklady a kalkulace.
  - b. Pokladny.
  - c. Recepce.



## BESKYDY-LIVE

### 1.2 Analýza trhu

#### 1.2.1 Obecný úvod

Konkurencí pro účely této analýzy rozumíme:

- a) Poskytovatele obdobných služeb v Moravskoslezském kraji a v okrese Vsetín (Zlínský kraj) – pro skupinové pobyty dětí a mládeže.
- b) Poskytovatele obdobných služeb v Beskydech v okresech Frýdek-Místek a v okrese Vsetín (Zlínský kraj) - pro individuální a kongresovou turistiku.

Trhem pro účely této analýzy rozumíme:

- a) Moravskoslezský kraj a okres Vsetín (Zlínský kraj) - pro skupinové pobyty dětí a mládeže.
- b) Celou ČR – pro individuální a kongresovou turistiku.

Záměr zadavatele je motivovat k využívání střediska tyto cílové skupiny:

1. Kategorie – vysoká míra vlivu:
  - 1.1 příspěvkové organizace zřizované krajem v oblasti školství, sociálních věcí, zdravotnictví, kultury,
  - 1.2 krajský úřad – zaměstnanci,
  - 1.3 Česká unie sportu – všechny krajské sportovní organizace, svazy a jednoty,
  - 1.4 Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, Nový Jičín, příspěvková organizace (KVIC).
2. Kategorie – střední míra vlivu:
  - 2.1 Krajská rada odborového svazu pracovníků školství Moravskoslezského kraje (KROS MSK),
  - 2.2 mateřské školy, základní školy zřizované obcí, příp. jinými zřizovateli,
  - 2.3 organizace působící v oblasti volnočasových aktivit, práce s mládeží, se seniory, EVVO atd.

#### 1.2.2 Analýza konkurence

V Moravskoslezském kraji je celkem k dispozici celkem 29.923 lůžek v hromadných ubytovacích zařízeních. Z toho lůžek vhodných pro skupinové pobyty dětí a mládeže je cca 13.230 (ČSÚ).

Pro skupinové pobyty dětí a mládeže jsme vybrali pro porovnání 13 zařízení, které se typem ubytování, rozsahem a standardem služeb, polohou a návštěvností nejvíce blíží návrhu RS Bílá a lze je považovat za přímou konkurenci, jak z pohledu zájmů a povědomí cílové skupiny, tak z pohledu poskytovaných služeb.





## BESKYDY-LIVE

Pro individuální a kongresovou turistiku jsme vybrali pro porovnání 10 zařízení, které lze typem ubytování, rozsahem a standardem služeb, polohou a návštěvností považovat za přímou konkurenci RS Bílá zejména z pohledu lokalizace a nabídky služeb.

### 1.2.2.1 Ceny

#### Skupinové vícedenní pobyty dětí a mládeže

Přehled cen:

Ubytování 1 noc se stravou	MŠ	ZŠ 1.st.	ZŠ 2.st.	SŠ
Hotel Petr Bezruč ***, Malenovice <sup>1</sup>	<b>420,- Kč</b>	<b>440,- Kč</b>	<b>490,- Kč</b>	<b>565,- Kč</b>
Hotel Galík **, V.Karlovice – mimo sezónu	380,- Kč	380,- Kč	380,- Kč	380,- Kč
Hotel Galík **, V.Karlovice – sezóna <sup>2</sup>	<b>410,- Kč</b>	<b>410,- Kč</b>	<b>410,- Kč</b>	<b>410,- Kč</b>
Chata Svoboda ***, Ostravice	350,- Kč	350,- Kč	370,- Kč	440,- Kč
Hotel Liptov **, Ostravice	<b>310,- Kč</b>	<b>330,- Kč</b>	<b>350,- Kč</b>	<b>370,- Kč</b>
Hotel Ebeka **, Bílá	<b>320,- Kč</b>	<b>320,- Kč</b>	<b>380,- Kč</b>	<b>380,- Kč</b>
Horský hotel Kohútka***, Nový Hrozenkov	<b>440,- Kč</b>	<b>440,- Kč</b>	<b>500,- Kč</b>	<b>600,- Kč</b>
Hotel Sněženska ***, Staré Město, Jeseníky	<b>450,- Kč</b>	<b>450,- Kč</b>	<b>470,- Kč</b>	<b>490,- Kč</b>
Pnezion Chiranka, Lipová Lázně	329,- Kč	359,- Kč	399,- Kč	399,- Kč
Hotel Skiland ***, Ostružná	400,- Kč	400,- Kč	430,- Kč	445,- Kč
Penzion Zálesí, Loučná nad Desnou	<b>310,- Kč</b>	<b>440,- Kč</b>	<b>440,- Kč</b>	<b>440,- Kč</b>
Hotel STARÁ POŠTA***, Bělá pod Pradědem	350,- Kč	390,- Kč	440,- Kč	500,- Kč
Chata Barborka, Praděd, Jeseníky	350,- Kč	400,- Kč	450,- Kč	500,- Kč

1 – Hotel Bezruč v rámci ceny poskytuje volný vstup do vnitřního bazénu.

2 – Hotel Galík v rámci ceny poskytuje 50% slevu na vstup do hotelového Wellness a lyžařskou permanentku se slevou – 200,- Kč/den (místo 290,- Kč/den).



## BESKYDY-LIVE

Přehled rozsahu poskytovaných služeb u vybraných ubytovacích kapacit pro skupinové pobyty dětí a mládeže:

SUBJEKT	SPORTOVNÍ AKTIVITY								
	Hřiště	Tělocvična	Hala na míčové sporty	Lyžařský vlek	Bazén		Wellness	Stolní tenis	Tenisový kurt
					Vnitřní	Venkovní			
Hotel Petr Bezruč***, Malenovice	ano	ano	-	1 km	ano	-	ano	ano	ano
Hotel Galik**, V. Karlovice	ano	-	-	1 km	-	-	ano	ano	-
Chata Svoboda, Ostravice	-	-	-	4 km	-	-	-	ano	ano
Hotel Liptov**, Ostravice	ano	-	-	11 km	-	ano	-	ano	ano
Hotel Ebeka**, Bílá	-	-	-	3,4 km	-	-	-	ano	-
Horský hotel Kohútka***, Nový Hrozenkov	ano	-	-	200 m	-	ano	-	ano	-
Hotel Sněženska***, Jeseníky	ano	-	-	200 m	ano	ano	ano	ano	-
Penzion Chiranka, Lipová Lázně	-	-	-	700 m	-	ano	-	ano	-
Hotel Skiland***, Ostružná	ano	ano	-	2 km	-	-	-	ano	-
Penzion Zálesí, Loučná nad Desnou	ano	-	-	250 m	-	-	-	ano	-
Hotel Stará Pošta***, Bělá pod Pradědem	ano	-	-	200 m	ano		ano	ano	ano



## BESKYDY-LIVE

**Přehled rozsahu poskytovaných služeb u vybraných ubytovacích kapacit pro skupinové pobyty dětí a mládeže:**

SUBJEKT	STANDARD UBYTOVÁNÍ				
	Počet lůžek/pokoj	Sociální zařízení na pokoji	Učebna Klubovna	Sál	Salonek
Hotel Petr Bezruč <sup>***</sup> , Malenovice	2-4	ano	-	ano	ano
Hotel Galik <sup>**</sup> , V. Karlovice	2-5	ne	-	ano	-
Chata Svoboda, Ostravice	2-4	ano	ano	-	-
Hotel Liptov <sup>**</sup> , Ostravice	2-4	ano	ano	-	ano
Hotel Ebeka <sup>**</sup> , Bílá	2, 4, 8	ano/ne	ano	-	-
Horský hotel Kohútka <sup>***</sup> , Nový Hrozenkov - chatky	2, 3, 5, 6	ano	ano	ne	ne
Hotel Sněženska <sup>***</sup> , Jeseníky	2-3	ano	ano	-	-
Penzion Chiranka, Lipová Lázně	2-5	ano	ano	-	-
Hotel Skiland <sup>***</sup> , Ostružná	3-4	ano	-	-	-
Penzion Zálesí, Loučná nad Desnou	2-6	ne	ano	-	-
Hotel Stará Pošta <sup>***</sup> , Bělá pod Pradědem	2-7	ano/ne	ano	ano	-

**Porovnání cen pro individuální pobyty a kongresovou turistiku:**

Ubytování 1 noc se snídaní	Mimosezóna	Hlavní sezóna
Hotel Odra <sup>***</sup> , Ostravice	980,- Kč	980,- Kč
Green Inn Hotel <sup>****</sup> Ostravice	<b>750,- Kč</b>	<b>750,- Kč</b>
Zlatý Orel <sup>****</sup> , Ostravice	960,- Kč	960,- Kč
Hotel Freud <sup>****</sup> Ostravice	<b>780,- Kč</b>	<b>860,- Kč</b>
Hotel Bauer <sup>****</sup> , Bílá	890,- Kč	1.090,- Kč
Hotel DUO <sup>***</sup> , Horní Bečva	890,- Kč	1.090,- Kč
H+H Resort <sup>***</sup> , Kunčice p.O.	<b>620,- Kč</b>	<b>620,- Kč</b>
Hotel Petr Bezruč <sup>***</sup> , Malenovice	<b>800,- Kč</b>	<b>800,- Kč</b>
Hotel Ondrášův Dvůr <sup>****</sup> , Bílá /chaty	<b>620,- Kč</b>	<b>620,- Kč</b>
Hotel Kahan <sup>***</sup> , Horní Bečva	450,- Kč	480,- Kč



## BESKYDY-LIVE

**Přehled rozsahu poskytovaných služeb u vybraných ubytovacích kapacit pro individuální a kongresovou turistiku:**

SUBJEKT	Lyžařský vlek	Bazén		Wellness	Sál	Salonek
		Vnitřní	Venkovní			
Hotel Odra***, Ostravice	11 km	ano	-	ano	-	20, 20 míst
Green Inn Hotel****, Ostravice	<b>11 km</b>	-	-	<b>ano</b>	<b>60 míst</b>	<b>20 míst</b>
Zlatý Orel**** Ostravice	11 km	-	-	ano	-	45, 10 míst
Hotel Freud***, Ostravice	<b>11 km</b>	-	-	<b>ano</b>	<b>95 míst</b>	<b>50 míst</b>
Hotel Bauer****, Bílá	50 m	ano	-	ano	90 míst	40, 25 míst
Hotel Duo***, Horní Bečva	1,3 km	ano	-	ano	150 míst	30,10,20 míst
H+H Resort****, Kunčice p. O.	<b>8 km</b>	-	<b>ano</b>	<b>ano</b>	<b>100 míst</b>	<b>50 míst</b>
Hotel Petr Bezruč***, Malenovice	<b>2 km</b>	<b>ano</b>	-	<b>ano</b>	<b>220 míst</b>	<b>45, 25, 10 míst</b>
Hotel Ondrášův Dvůr****, Bílá	<b>300 m</b>	-	<b>ano</b>	<b>ano</b>	<b>100 míst</b>	<b>30, 90 míst</b>
Hotel Sepetná***, Ostravice	11 km	ano	ano	ano	200 míst	4 x 30, 3 x 25 míst
Hotel Kahan***, Horní Bečva	1,3 km	ano	-	-	-	25, 25 míst

### **Shrnutí:**

Sohledem na cenovou nabídku konkurence, porovnání rozsahu a standardu nabízených služeb a polohu RS Bílá, pro další návrhy předpokládáme cenovou hladinu v RS Bílá takto:



## BESKYDY-LIVE

### Skupinové vícedenní pobyty dětí a mládeže:

Ubytování 1 noc se stravou	MŠ	ZŠ 1.st.	ZŠ 2.st.	SŠ
<i>Návrh cen RS Bílá *** - mimosezóna 01.04. – 20.12.</i>	360,-	360,-	400,-	400,-
<i>Návrh cen RS Bílá *** - hlavní sezóna 01.01. – 31.03.</i>	440,-	440,-	480,-	480,-

### Individuální pobyty a kongresová turistika:

	Mimosezóna	Hlavní sezóna
Ubytování (se snídaní) budova E	490,-	590,-
Ubytování (se snídaní) budova A + C	430,-	530,-

- Tyto návrhy budou sloužit pro předběžnou analýzu potenciálu příjmů.
- Jsou zvoleny na úrovni pod průměrem srovnatelných zařízení.
- Pouze návrh ceny pro skupiny dětí a mládeže v zimní sezóně použijeme cenu na úrovni shodné s nejvyššími cenami srovnatelných zařízení.



## BESKYDY-LIVE

### 1.3 Potenciál

#### 1.3.1 Úvod

Pro propočtení potenciálu příjmů byly využity tyto informace:

- Dokumenty KÚ MSK zpracované odborem školství a odborem investic
- Průzkum trhu – konkurence, produktů
- Průzkum trhu – potenciál cílových skupin

Pro přehlednost a porovnatelnost jsme zpracovali 3 varianty možných příjmů ve dvou typech provozů:

- I. Preferování pobytů dětí a mládeže, doplnkově v omezené míře ostatní cílové skupiny
- II. Vyváženost pobytů dětí, mládeže, individuálních návštěvníků a kongresové turistiky

#### 1.3.2 Potenciál návštěvníků

##### Tržní potenciál skupinových pobytů dětí a mládeže:

##### Potenciální návštěvníci - Moravskoslezský kraj

- děti a žáci škol zřizovaných MSK - cca **41200** - celkový počet dětí MŠ a žáků ZŠ a SŠ v denní formě vzdělávání)
- děti a žáci škol ostatních zřizovatelů (cca **147500** - celkový počet dětí MŠ a žáků ZŠ a SŠ v denní formě vzdělávání)
- sportovní kluby, oddíly, svazy (AŠSK působí na 307 základních a středních školách Moravskoslezského kraje a má přes **37000** členů)
- nestátní neziskové organizace působící v oblasti volnočasových aktivit, prevence a EVVO – potenciál nelze stanovit přesněji

##### Aktivity:

- lyžařské kurzy (dle ŠVP: 7. ročník ZŠ, tj. cca **10300** žáků a 1. ročník SŠ, tj. cca **13300** žáků),
- sportovně turistické kurzy (3. ročník SŠ, tj. cca **11000** žáků),
- adaptační kurzy (1. ročník SŠ, tj. cca **13300** žáků),
- ozdravné pobyty a školy v přírodě (MŠ, ZŠ – cca **40200** dětí, cca **101300** žáků),
- sportovní soustředění – potenciál nelze stanovit přesněji.



## BESKYDY-LIVE

### Předpokládané rozložení pobytů v průběhu roku:

Měsíc	Lyžařské výcviky	Sportovně turistické kurzy	Adaptační kurzy	Ozdravné pobyty DOTOVANÉ	Ozdravné pobyty NEDOTOVANÉ	Individuální a kongresová turistika
Leden	Orange	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Leden	Orange	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Únor	Orange	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Únor	Orange	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Březen	Orange	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Březen	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	Blue
Duben	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	Blue
Duben	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	Blue
Květen	Light Blue	Green	Light Blue	Light Blue	Orange	Blue
Květen	Light Blue	Green	Light Blue	Light Blue	Orange	Blue
Červen	Light Blue	Green	Light Blue	Light Blue	Orange	Blue
Červen	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Červenec	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Červenec	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Srpen	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Srpen	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue
Září	Light Blue	Light Blue	Orange	Light Blue	Orange	Blue
Září	Light Blue	Light Blue	Orange	Light Blue	Orange	Blue
Říjen	Light Blue	Light Blue	Orange	Green	Orange	Blue
Říjen	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	Blue
Listopad	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	Blue
Listopad	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	Blue
Prosinec	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	Blue
Prosinec	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Blue



## BESKYDY-LIVE

### Lyžařské kurzy

#### Potenciál:

Potenciál návštěvníků	Pesimistický 5%	Realistický 7,5%	Optimistický 10%
Lyžařské kurzy ZŠ	515 os.	773 os.	1030 os.
Počet kurzů 25 os./kurz	20 kurzů/skupin	31 kurzů/skupin	41 kurzů/skupin

Potenciál návštěvníků	Pesimistický 5%	Realistický 7,5%	Optimistický 10%
Lyžařské kurzy SŠ	665 os.	998 os.	1330 os.
Počet kurzů 25 os./kurz	26 kurzů/skupin	40 kurzů/skupin	53 kurzů/skupin

#### Kapacita:

Předpokládáme realizaci těchto kurzů v měsících leden, únor a polovina března kalendářního roku, tudíž 9 týdnů a využití jednoho podlaží, vždy pro jednu skupinu v týdnu.

Kapacita pro lyžařské výcviky	Budova A	Budova C	Celkem
Skupin/týdně	4	2	6
Počet týdnů	9	9	9
Celkem skupin	36	18	<b>54</b>
<b>Potenciál</b>	Pesimistický 46 skupin	Realistický 71 skupin	Optimistický 94 skupin

Pro naplnění kapacity RS Bílá pro lyžařské kurzy, která činí 54 skupin v 9ti týdnech, vhodných pro organizování lyžařských výcviků, **se jeví definovaný potenciál jako dostatečný**, protože postačuje jen mírně překročit pesimistický výhled pravděpodobně získaných návštěvníků.





## BESKYDY-LIVE

### Sportovně turistické kurzy

#### Potenciál:

Potenciál návštěvníků	Pesimistický 5%	Realistický 7,5%	Optimistický 10%
Sportovně turistické kurzy SŠ	550 os.	825 os.	1100 os.
Počet kurzů 25 os./kurz	22 kurzů/skupin	33 kurzů/skupin	44 kurzů/skupin

#### Kapacita:

Předpokládáme realizaci těchto kurzů takto:

sportovně turistické kurzy v měsících květen a polovina června kalendářního roku, tudíž 6 týdnů a využití jednoho podlaží, vždy pro jednu skupinu v týdnu

Kapacita pro sportovně turistické a adaptační kurzy	Budova A	Budova C	Celkem
Skupin/týdně	4	2	6
Počet týdnů	6	6	6
Celkem skupin	24	12	<b>36</b>
<b>Potenciál</b>	Pesimistický 22 skupin	Realistický 33 skupin	Optimistický 47 skupin

Pro naplnění kapacity RS Bílá pro sportovně turistické kurzy, která činí 36 skupin v 6ti týdnech, vhodných pro organizování těchto pobytů, **je definovaný potenciál těsně nad hranicí realistického odhadu získaných návštěvníků a blíží se odhadu optimistickému.** Je nutné počítat s dalším potenciálem návštěvníků, nebo jiným typem klientů, v tomto období, například v budově C.



## BESKYDY-LIVE

### Adaptační kurzy

#### Potenciál:

Potenciál návštěvníků	Pesimistický 5%	Realistický 7,5%	Optimistický 10%
Adaptační kurzy SŠ	665 os.	998 os.	1330 os.
Počet kurzů 25 os./kurz	26 kurzů/skupin	40 kurzů/skupin	53 kurzů/skupin

#### Kapacita:

Předpokládáme realizaci těchto kurzů takto:

adaptační kurzy v měsících září a polovina října, tudíž 5 týdnů a využití jednoho podlaží vždy pro jednu skupinu v týdnu

Kapacita pro sportovně turistické a adaptační kurzy	Budova A	Budova C	Celkem
Skupin/týdně	4	2	6
Počet týdnů	5	5	5
Celkem skupin	20	10	<b>30</b>
<b>Potenciál</b>	Pesimistický 26 skupin	Realistický 40 skupin	Optimistický 53 skupin

Pro naplnění kapacity RS Bílá pro sportovně turistické kurzy, která činí 30 skupin v 5ti týdnech, vhodných pro organizování těchto pobytů **se jeví definovaný potenciál jako dostatečný**, protože postačuje jen mírně překročit pesimistický výhled pravděpodobně získaných návštěvníků.



## BESKYDY-LIVE

### Ozdravné pobyty – dotované

#### Potenciál:

Město Ostrava přispívá cca **2000 žákům** na ozdravné pobyty, max. 4500,- Kč/žáka; dotovaný pobyt musí proběhnout v období od 01.11. do 30.04.

KÚ MSK přispívá cca 2500000,- Kč, 50% uznatelných nákladů na pobyt a max. 300,- Kč/žáka a den; to znamená při pobytu na 13 nocí cca **1000 podpořených žáků**; dotovaný pobyt musí proběhnout v období od 01.10. do 30.04.

Potenciál návštěvníků	Pesimistický 10%	Realistický 15%	Optimistický 20%
Ozdravné pobyty dotované MO + MSK	300 os.	450 os.	600 os.
Počet pobytů (14 dnů) 25 os./kurz	12 pobytů/skupin	18 pobytů/skupin	24 pobytů/skupin

#### Kapacita:

Předpokládáme realizaci těchto pobytů takto:

ozdravné pobyty a školy v přírodě v měsících říjen, listopad, polovina prosince, polovina března a duben, tudíž 16 týdnů a využití jednoho podlaží, vždy pro jednu skupinu; jelikož se jedná o pobyty na 14 dnů (2 týdny), tak počet týdnů dělíme dvěma.

Kapacita pro ozdravné pobyty dotované	Budova A	Budova C	Celkem
Skupin/turnus	4	2	6
Počet týdnů/možných turnusů pobytů	16 : 2 = 8	16 : 2 = 8	16 : 2 = 8
Celkem skupin	32	16	<b>48</b>
<b>Potenciál</b>	Pesimistický 12 skupin	Realistický 18 skupin	Optimistický 24 skupin

Pro naplnění kapacity RS Bílá pro sportovně turistické kurzy, která činí 48 skupin v 16ti týdnech (8 turnusech možných pobytů), vhodných pro organizování těchto pobytů, **se jeví definovaný potenciál nedostatečný**, protože dosahuje pouze 50% kapacity střediska, v termínech vhodných pro tyto pobyty.



## BESKYDY-LIVE

### Ozdravné pobyty a školy v přírodě - nedotované

#### Potenciál:

Ozdravné pobyty a školy v přírodě (MŠ, ZŠ – cca 40200 dětí, cca 101300 žáků)

Potenciál návštěvníků	Pesimistický 1%	Realistický 1,5%	Optimistický 2%
Ozdravné pobyty a školy v přírodě nedotované	1400 os.	2100 os.	2800 os.
Počet kurzů 25 os./kurz	56 kurzů/skupin	84 kurzů/skupin	112 kurzů/skupin

#### Kapacita:

Předpokládáme realizaci ozdravných pobytů a škol v přírodě nedotovaných, v měsících září, říjen, listopad, polovina prosince, polovina března a duben, květen, polovina června, tudíž 26 týdnů a využití jednoho podlaží vždy pro jednu skupinu.

Ozdravné pobyty a školy v přírodě nedotované	Budova A	Budova C	Celkem
Skupin/týdně	4	2	6
Počet týdnů	26	26	26
Celkem skupin	104	52	<b>156</b>
<b>Potenciál</b>	Pesimistický 56 skupin	Realistický 84 skupin	Optimistický 112skupin

Pro naplnění kapacity RS Bílá pro ozdravné pobyty a školy v přírodě nedotované, která činí 156 skupin ve 26ti týdnech, vhodných pro organizování těchto pobytů **se jeví definovaný potenciál nedostatečný**, protože ani optimistický výhled pravděpodobně získaných návštěvníků nepokrývá kapacitu, která by byla k dispozici.

Vezmeme-li v úvahu, že oba typy těchto pobytů (dotovaný a nedotovaný) se budou odehrávat ve shodných termínech, pak **se pořád jeví definovaný potenciál jako nedostatečný téměř z 50ti%**.

#### Poznámka:

Všechny typy těchto pobytů se většinou odehrávají mimo víkendové termíny a v zájmu ekonomické efektivity provozu lze předpokládat „doobsazování“ víkendů individuální klientelou, což předpokládá dobré personální a materiálové zajištění přípravy pokojů jak při odjezdech, tak při nástupech nových skupin.



## BESKYDY-LIVE

### Letní tábory a sportovní soustředění

#### Potenciál:

Potenciál těchto pobytů odvozujeme od dosavadních zkušeností.

Dařilo se získat cca 40 osob ve skupinových pobytech týdně po dobu měsíce července a cca 40 osob sportovních soustředění ve třech posledních týdnech letních prázdnin.

Předpokládáme, že potenciál, zejména z důvodu zkvalitnění služeb RS Bílá, bude dvojnásobný.

Potenciál návštěvníků	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Letní dětské tábory	3 týdny 40 osob	3 týdny 60 osob	3 týdny 80 osob
Sportovní soustředění	2 týdny 40 osob	3 týdny 60 osob	3 týdny 80 osob
Celkem týdenních turnusů /20 os. patro	10	18	24

#### Kapacita:

Předpokládáme realizaci letních táborů v měsíci červenci a sportovních soustředění v měsíci červenci a srpnu, tudíž 8-9 týdnů a využití jednoho podlaží, vždy pro jednu skupinu.

Letní tábory a sportovní soustředění	Budova A	Budova C	Celkem
Kapacita turnusů/týden	4	2	6
Počet týdnů	8	8	16
Celkem týdenních turnusů	32	16	<b>48</b>
<b>Potenciál</b>	Pesimistický 10 turnusů	Realistický 18 turnusů	Optimistický 24 turnusů

Pro naplnění kapacity RS Bílá v letních měsících skupinovými pobyty dětí a mládeže, **se jeví definovaný potenciál velmi nedostatečný**, protože ani optimistický výhled pravděpodobně získaných návštěvníků nepokrývá kapacitu, která je k dispozici.



## BESKYDY-LIVE

### Individuální a kongresová turistika

#### Potenciál:

TO Beskydy – Valašsko navštívilo a ubytovalo se v hotelích kategorie \*\*\* v r. 2016 celkem 83000 návštěvníků, kteří zde strávili průměrně cca 2,3 noci. To znamená cca 190000 osobonocí. Hotelů kategorie \*\*\* je v TO 31 a disponují kapacitou 2289 lůžek. Při definování potenciálu předpokládám, že se podaří získat počet hostů / osobodnů, odpovídajících jednomu hotelu, to znamená 1/30 (cca 3,5%)

Potenciál návštěvníků	Pesimistický 1,5%	Realistický 3%	Optimistický 4,5%
Počet ubytovaných	1245 os.	2490 os.	3735 os.
Počet osobodnů	2863	5727	8590

#### Kapacita:

Předpokládáme realizaci individuálních pobytů v době zimních a letních prázdnin a o víkendech a svátcích. Realizaci kongresové turistiky předpokládáme jako doplňkovou, v případě nenaplnění kapacit skupinovými pobyty dětí a mládeže.

Individuální pobyty	Budova C	Budova E	Celkem
Počet lůžek	49	20	69
Počet víkendů	38	38	38
<i>Počet lůžkonocí o víkendech</i>	3724	1520	5244
Počet týdnů o prázdninách	15	15	15
<i>Počet lůžkonocí o prázdninách</i>	5145	2100	7245
Počet lůžkonocí celkem	8869	3620	<b>12489</b>
Potenciál osobonocí	2683	5727	8590
Potenciál obsazenosti	21,5%	45,9%	68,8%

Pro naplnění kapacity RS Bílá individuálními pobyty v termínech vhodných pro organizování těchto pobytů, **definovaný potenciál odpovídá obvyklé dosahované obsazenosti** v ubytovacích zařízeních obdobného typu a to při pesimistickém výhledu pravděpodobně získaných návštěvníků.



## BESKYDY-LIVE

### Shrnutí:

Měsíc	Lyžařské výcviky	Sportovně turistické kurzy	Adaptační kurzy	Ozdravné pobyty DOTOVANÉ	Ozdravné pobyty NEDOTOVANÉ	Potenciál skupinových pobytů	Individuální a kongresová turistika
Leden	Orange	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	70%	Blue
Leden	Orange	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	90%	Blue
Únor	Orange	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	90%	Blue
Únor	Orange	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	90%	Blue
Březen	Orange	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	90%	Blue
Březen	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	50%	Blue
Duben	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	50%	Blue
Duben	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	50%	Blue
Květen	Light Blue	Green	Light Blue	Light Blue	Orange	70%	Blue
Květen	Light Blue	Green	Light Blue	Light Blue	Orange	70%	Blue
Červen	Light Blue	Green	Light Blue	Light Blue	Orange	70%	Blue
Červen	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	-	Blue
Červenec	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	40%	Blue
Červenec	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	15%	Blue
Srpen	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	15%	Blue
Srpen	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	40%	Blue
Září	Light Blue	Light Blue	Orange	Light Blue	Orange	90%	Blue
Září	Light Blue	Light Blue	Orange	Light Blue	Orange	90%	Blue
Říjen	Light Blue	Light Blue	Orange	Green	Orange	90%	Blue
Říjen	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	50%	Blue
Listopad	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	50%	Blue
Listopad	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	50%	Blue
Prosinec	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Green	Orange	50%	Blue
Prosinec	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	-	Blue



## BESKYDY-LIVE

Z analýzy potenciálu vyplývá následující:

- a) Dostatečný potenciál návštěvníků RS Bílá je definován v měsících **leden - 1/2 března**, kdy lze očekávat, že budou plně obsazeny jak kapacity pro skupinové pobyty dětí a mládeže, tak pro individuální a kongresovou turistiku. Poměr předpokládaného počtu ubytovaných návštěvníků lze vyjádřit poměrem cca **130:40**.

To bude klást velké nároky na stravovací kapacity a „soulad soužití“ obou typů ubytovaných hostů a to zejména při snídaních a večeřích.

- b) V měsících **druhá polovina března - květen** se jeví definovaný potenciál skupinových pobytů jako nedostatečný. Proto bude nezbytné oslovovat další potenciál z jiných regionů. Podobně je tomu u individuálních a kongresových pobytů.

Poměr předpokládaného počtu ubytovaných návštěvníků lze vyjádřit poměrem cca **80:40** a to ne ve všech dnech v průběhu týdne.

Z toho lze usuzovat, že to bude klást určité nároky na stravovací kapacitu, při podávání snídaní, obědů i večeří.

- c) V měsících **květen - první polovina černa** se jeví definovaný potenciál skupinových pobytů jako velmi dobrý. Přesto bude nezbytné oslovovat další potenciál z jiných regionů.

Poměr předpokládaného počtu ubytovaných návštěvníků lze vyjádřit poměrem cca **100:40** a to ne ve všech dnech v průběhu týdne.

Z toho lze usuzovat, že to bude klást určité nároky na stravovací kapacitu při podávání snídaní, obědů i večeří.

- d) V měsících **druhá polovina června - srpen** budou převažovat individuální návštěvníci, skupinové pobyty dětí a mládeže budou spíše v menšině. Byť bude realizován efektivní marketing a propagace se zacílením na tuto cílovou skupinu, je třeba počítat se získáváním i individuálních návštěvníků, pro obsazenost v těchto měsících.

Poměr předpokládaného počtu ubytovaných návštěvníků v převážné většině období lze vyjádřit poměrem cca **70:80**. Z toho lze usuzovat, že to bude klást určité nároky na stravovací kapacitu při podávání snídaní, obědů i večeří a také na „soulad soužití“ obou typů ubytovaných hostů.

- e) Dostatečný potenciál návštěvníků RS Bílá je definován v měsících **září - první polovina října**, kdy lze očekávat, že budou plně obsazeny kapacity pro skupinové pobyty dětí a mládeže, a doplňkově kapacity pro individuální s kongresovou turistiku. Poměr předpokládaného počtu ubytovaných návštěvníků lze vyjádřit poměrem cca **130:30**.





## BESKYDY-LIVE

To bude klást určité nároky na stravovací kapacity při podávání snídaní, obědů i večeří.

- f) V měsících **druhá polovina října – první polovina prosince** se jeví definovaný potenciál skupinových pobytů jako nedostatečný. Proto bude nezbytné oslovovat další potenciál z jiných regionů. Podobně je tomu u individuálních a kongresových pobytů.

Poměr předpokládaného počtu ubytovaných návštěvníků lze vyjádřit poměrem cca **80:40** a to ne ve všech dnech v průběhu týdne.

Z toho lze usuzovat, že to bude klást určité nároky na stravovací kapacitu při podávání snídaní, obědů i večeří.

- g) V posledním týdnu v roce (silvestrovský pobyt) lze předpokládat, že bude kapacita celého RS Bílá, využita individuálními pobyty, s maximální obsazeností. Poměr předpokládaného počtu ubytovaných návštěvníků lze tedy vyjádřit poměrem cca **140:0**.

Z toho lze usuzovat, že to bude klást určité nároky na stravovací kapacitu při podávání snídaní a zejména večeří.

### **Poznámka:**

Tyto údaje vycházejí ze situace, jako by bylo dosahováno obsazenosti na maximální hranici realizovatelnosti kapacity RS Bílá. Což je východisko velmi teoretické z dlouhodobého a trvalého stavu. Nicméně z pohledu krátkodobého a nárazového takovou situaci lze předpokládat v cca 35 - 40% provozních dnů.



**BESKYDY-LIVE**

## 1.4 SWOT ANALÝZA:

Dílčí SWOT analýza trhu pro skupinové pobyty dětí a mládeže

### **Silné stránky:**

- 1. Poloha ve vztahu k blízkosti lyžařského areálu, přírody, dětského parku, cyklostezek apod.*
- 2. Doplnkové služby – dvě hřiště, tělocvična, herny stolního tenisu, vybavené učebny a služby v okolí (poskytované jinými subjekty než RS Bílá).*
- 3. Flexibilní struktura ubytování a řešení dispozice jednotlivých ubytovacích kapacit, vytvářející ideální podmínky pro pobyty skupin dětí a mládeže.*
- 4. Příznivá cenová úroveň.*

### **Slabé stránky:**

- 1. Menší kapacita doplňkových služeb pro sportovní aktivity s ohledem na kapacitu ubytování, zejména při špatném počasí.*
- 2. Nové vybavení pokojů vyvolávající u pedagogů obavy z možných škod.*
- 3. Velká vzdálenost od lékařské služby.*
- 4. Zhoršená dopravní dostupnost a velká dojezdová vzdálenost.*

### **Příležitosti:**

- 1. Růst podpory ozdravných pobytů a škol v přírodě od zřizovatelů*
- 2. Tlak na bezpečnost a ochranu dětí při pobytech*
- 3. Růst požadavku na pestrost, variabilitu a zážitky při pobytech*
- 4. Růst požadavků na vyšší standard ubytování při skupinových pobytech dětí a mládeže*

### **Hrozby:**

- 1. Růst zájmu o organizování pobytů v zahraničí.*
- 2. Zhoršování sněhových podmínek.*
- 3. Výkyvy počasí (déšť, mlhy, nižší teploty...) zejména v jarních a podzimních měsících.*
- 4. Vznik nové konkurence či změna legislativních podmínek organizování ozdravných pobytů.*



## BESKYDY-LIVE

	SWOT analýzy skupinových pobytů dětí a mládeže:	Příležitosti				Hrozby				
		Růst podpory pobytů	Tlak na bezpečnost	Pestrost a rozmanitost	Vyšší standard ubytování	Zahraníční pobyty	Sněhové podmínky	Počasí	Konkurence a legislativa	
<b>Silné stránky</b>	Poloha	+1	0	+1	0	0	+1	-1	+1	+3
	Pestrost služeb	+1	0	+1	0	0	+1	+1	+1	+5
	Flexibilita ubytování	0	+1	0	+1	0	0	0	0	+2
	Příznivá cena	+1	0	0	+1	+1	0	0	0	+3
<b>Slabé stránky</b>	Kapacita služeb	-1	0	-1	0	0	-1	-1	0	-4
	Nové vybavení	0	0	0	+1	+1	0	0	+1	+3
	Vzdálenost lékař	0	-1	0	0	0	0	0	-1	-2
	Dostupnost v zimě a vzdálenost	0	0	0	-1	+1	0	0	-1	-1
		+2	0	+1	+2	+3	+1	-1	+1	<b>+9</b>

### Stručná interpretace SWOT analýzy skupinových pobytů dětí a mládeže:

1. Celkové skóre konfrontační matice naznačuje, že návrh koncepce RS Bílá je do velké míry konkurenceschopný.
2. Nejsilnější stránkou RS Bílá je pestrost služeb (nejen poskytovaných RS Bílá), ale na druhou stranu největší slabinou je nízká kapacita těchto služeb. To při nepříznivém počasí může skutečně mít za následek nižší zájem o pobyty.  
Návrh: zvýšit kapacitu služeb například vybudováním malé haly na míčové sporty apod.
3. Velmi silnou stránkou je také cenová úroveň pobytů. Tento faktor má i velmi silný vliv na podvědomí a rozhodování při výběru místa pobytu.  
Návrh: nastavit ceny alespoň v prvních dvou letech na nižší (konkurenceschopné) úrovni než většina přímých konkurentů.
4. Nové vybavení se nakonec nejeví jako velmi slabá stránka, protože částečně eliminuje některá ohrožení.
5. Je důležité, že silné stránky velmi dobře snižují rizika plynoucí z ohrožení ze strany trhu.



## BESKYDY-LIVE

Dílčí SWOT analýza trhu pro individuální turistiku

### **Silné stránky:**

1. *Příznivá cenová úroveň.*
2. *Prostředí – lyžařský areál, běžecké tratě, cykloturistické trasy, single traily, hory, služby v okolí (poskytované jinými subjekty než RS Bílá) prostředí pro procházky, houbaření.*
3. *Doplňkové vlastní služby pro sport – dvě hřiště, tělocvična, herny stolního tenisu.*
4. *Kvalita a různé stupen standardu ubytování (pokoje, apartmány).*

### **Slabé stránky:**

1. *Menší kapacita doplňkových služeb pro sportovní aktivity s ohledem na kapacitu ubytování zejména při špatném počasí a nemožnost je dále rozšiřovat.*
2. *Wellness služby.*
3. *Vzdálenost od ostatních atraktivit v Beskydech.*
4. *Souběh individuálních pobytů s pobyty skupin dětí a mládeže.*

### **Příležitosti:**

1. *Růst zájmu o pobyty v přírodě, aktivní pobyty, turistiku a cykloturistiku.*
2. *Růst zájmu o víkendové či kratší pobyty.*
3. *Růst zájmu o cestování menších skupin mileniálů.*
4. *Cestování s příspěvkem zaměstnavatele na pobyt/dovolenou.*

### **Hrozby:**

1. *Růst nároků na servis a nabídku služeb.*
2. *Zájem o večerní zábavu a program.*
3. *Individuální požadavky na specifické stravování (RAW, ...).*
4. *Růst konkurence obdobných resortů (Pustevny, Horní Bečva...).*



## BESKYDY-LIVE

		Příležitosti				Hrozby				
<b>SWOT analýzy individuálních pobytů:</b>		Růst zájmu o pobyty v přírodě	Růst zájmu o kratší a víkendové pobyty	Cestování skupin mileniálů	Příspěvky zaměstnavatelů na dovolenou	Růst nároků na servis a nabídku služeb	Zájem o večerní zábavu a program	Individuální požadavky na speciální stravování	Růst konkurenčních resortů	
<b>Silné stránky</b>	Příznivá cenová úroveň	+1	+1	+1	+1	0	0	0	+1	+5
	Prostředí Bílé	+1	+1	+1	0	+1	0	0	+1	+5
	Doplňkové vlastní služby pro sport	0	+1	+1	0	0	0	0	0	+2
	Různé typy ubytování	0	+1	+1	+1	0	0	0	0	+3
<b>Slabé stránky</b>	Kapacita služeb	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	-5
	Wallness služby	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-6
	Vzdálenost dalších atraktivit	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1
	Souběh s pobyty dětí a mládeže	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-5
		+2	+2	+1	0	-2	-3	-1	-1	<b>- 2</b>

### Stručná interpretace SWOT analýzy pobytů individuálních návštěvníků:

1. Celkové skóre konfrontační matice naznačuje, že návrh koncepce RS Bílá je konkurenceschopný mnohem méně pro individuální klientelu než pro pobyty skupin dětí a mládeže.
2. Nejsilnější stránkou RS Bílá je poloha spojená s nabídkou služeb resortu a příznivá cenová úroveň pobytů v RS.  
Návrh: navázat spolupráci se subjekty provozujícími lyžařský areál, dětský park a další služby s cílem vytvořit výhodné podmínky čerpání těchto služeb pro hosty ubytované v RS Bílá.
3. Velmi výraznou slabou stránkou RS Bílá jsou vlastní doplňkové služby, a to zejména pestrost a nabídka těch „mimosportovních“ (wellness apod.).  
Návrh: navrhnout a vytvořit podmínky pro nabídku a poskytování co nejširšího portfolia těchto služeb, zejména wellness apod. To se projeví ve větší schopnosti RS Bílá využít příležitostí, které trh nabízí a eliminovat možná ohrožení.



## BESKYDY-LIVE

4. Velkou hrozbou je vnímání souběhu pobytu individuálních návštěvníků a pobytu skupin dětí a mládeže. Pokud by toto „soužití“ mělo omezovat individuální návštěvníky v servisu a nabídce služeb, zábavu a večerní program, tak by to mohlo z dlouhodobého hlediska znamenat velké snížení konkurenceschopnosti RS Bílá.

Návrh: maximálně se při přípravě provozu a provozu samotném RS Bílá zaměřovat na snížení vzájemného negativního ovlivňování pobytu zmiňovaných skupin.



**BESKYDY-LIVE**

## **2. NÁVRHOVÁ ČÁST**

### **2.1 Definování vize a strategie, strategického směřování RS Bílá**

#### **2.1.1 Vize**

##### **Návrh hodnot RS Bílá:**

1. Orientace na zákazníka:
  - a. poctivost a úcta,
  - b. naslouchání a dodržování slibů,
  - c. kvalita a rychlost,
  - d. flexibilita a kreativita.
2. Angažovanost pracovníků:
  - a. otevřenost ke změnám,
  - b. odpovědnost a iniciativa,
  - c. týmová spolupráce a sebevzdělávání,
  - d. inovace a perspektiva.
3. Integrita:
  - a. loajalita a jednání v zájmu firmy,
  - b. respekt k individualitě každého,
  - c. důvěra a odpovědnost,
  - d. autonomie a sounáležitost.

##### **Návrh Vize:**

- ✓ Vyhledávané středisko pro pobyty dětí a mládeže z důvodu kvality a nabídky poskytovaných služeb.
- ✓ Vyhledávané středisko individuálními návštěvníky z důvodu kvality poskytovaných služeb a pro svou nabídku doplňkových programů a služeb.
- ✓ První volba pro pobyty v Beskydech spojené s lyžováním.
- ✓ Poskytování služeb, nabízející přiměřený komfort, aktivní zážitky a současně klid a bezpečnost.
- ✓ Vyhledávané středisko pro sportovní soustředění a pobyty sportovních oddílů.
- ✓ Leader na trhu v oblasti pobytů dětí a mládeže.
- ✓ Leader na trhu v oblasti víkendových individuálních pobytů.
- ✓ Dosahovat pozitivního růstu procenta opakovaných pobytů, zvyšující se trend loajality zákazníků.
- ✓ První volba pro kongresovou turistiku organizací státní správy a samosprávy v MSK, KÚ MSK a organizací jim zřízených a nebo ve zvláštním vztahu ke KU MSK.



## BESKYDY-LIVE

### 2.1.2 Obchodní forma

Rozhodnutí o obchodní formě a způsobu provozování RS Bílá je důležitým prvkem celého investičního a podnikatelského záměru projektu revitalizace RS Bílá, protože ve svém důsledku může významně ovlivnit naplnění vize a představ investora o účelu a smyslu projektu.

Pro co možná nejobjektivnější návrh jsme posoudili 3 základní možné obchodní formy, kdy provozovatelem může být:

- Příspěvková organizace (zákon 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech)
- Obchodní společnost zřízená MSK (§ 118 a navazující zákona č. 89/2012 NOZ)
- Jiná společnost na základě Pronájmu – pachtu (zákon 89/2012 NOZ)

Příspěvková organizace	
klady	zápory
<ol style="list-style-type: none"><li>1. samostatná právní subjektivita, účtuje o majetku, pohledávkách a závazcích</li><li>2. může vykazovat hospodářskou (podnikatelskou) činnost stanovenou ve zřizovací listině (tuto zakladatel nedotuje)</li><li><b>3. ředitel jedná samostatně a odpovídá za řádný chod organizace</b></li><li><b>4. musí respektovat platné strategické dokumenty zřizovatele</b></li><li><b>5. možný odpočet DPH</b></li><li>6. nutnost odděleného sledování nákladů a výnosů z pohledu hlavní a hospodářské činnosti, a to i z hlediska DPH</li><li><b>7. snadnější řízení ze strany zřizovatele</b></li><li>8. možnost vedení zjednodušeného účetnictví</li><li><b>9. Hladší přechod od stavební fáze do fáze provozní</b></li><li><b>10. Příznivější podmínky pro dodatečné nebo rozfázované investice</b></li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. založena za účelem „veřejné služby“, u které se předpokládá, že bude dotována zřizovatelem nebo k naplnění určitých cílů</li><li>2. fungování na principu přijímání peněžních prostředků z rozpočtu svého zřizovatele a tvorby fondů (rezervní, investic, odměn, FKSP) = svázanost</li><li>3. stanovené závazné ukazatele na daný rok (na provoz, investice, na platy, odvod do rozpočtu, výše odpisů apod.)</li><li>4. majetek je pouze svěřen od zřizovatele + hospodaří s majetkem získaným formou darů, dědictví apod.). Zřizovatel určuje pravidla hospodaření s majetkem ve zřizovací listině.</li><li>5. nepružnost v rámci oblastí, které musí schválit zřizovatel (např. přijetí úvěru)</li><li><b>6. nemožnost uplatňovat daňové odpisy z hlavní činnosti!!! Možnost uplatnění odpisů z hospodářské činnosti, ale pouze pokud je zisková, a to pouze poměrně</b></li><li><b>7. nemožnost vytvářet rezervy na opravy majetku apod.</b></li><li><b>8. nelze využít smluvních mezd</b></li><li>9. nepružnost v oblasti zadávání veřejných zakázek</li><li>10. složitost v rámci kontrolních mechanismů dle z. 320/2001 Sb. o finanční kontrole</li></ol>





## BESKYDY-LIVE

Obchodní společnost zřízená MSK	
klady	zápory
<ol style="list-style-type: none"><li>1. samostatná právní subjektivita</li><li><b>2. u veškerého majetku možnost uplatnění daňových odpisů, případně tvorby rezerv na opravy majetku</b></li><li><b>3. plátce DPH – možný odpočet daně</b></li><li>4. možnost samostatně ovlivňovat náklady</li><li>5. za hospodaření zodpovídá vlastníkovi</li><li>6. jasně definovaná zodpovědnost vedení</li><li>7. ÚSC v pozici zakladatele ručí za závazky společnosti pouze do výše majetku společnosti</li><li><b>8. Není nutno nastavovat kontrolní mechanismus dle z. 320/2001 Sb. o finanční kontrole</b></li><li>9. Pružnější a rychlejší přístup při provádění výběrových řízení (není nutno zadávat dle zákona o veřejných zakázkách)</li><li><b>10. lze využít smluvních mezd</b></li><li><b>11. možnost uplatnění daňové ztráty</b></li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Založena pouze za účelem dosahování zisku, nemožnost dlouhodobého provozování ztrátové činnosti</b></li><li>2. vyšší náklady na mzdy vedení (představenstvo, dozorčí rada, manažerské smlouvy.....)</li><li>3. horší „říditelnost“ ze strany „zřizovatele“</li><li><b>4. musí se aktivně starat o své finanční zdroje (nemožnost si na zakladateli „vynutit“ pravidelné financování ztrátových činností)</b></li><li>5. zodpovídá za závazky celým majetkem</li><li>6. možnost úpadku</li></ol>

Jiná společnost na základě Pronájmu – pachtu	
klady	zápory
<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. MSK bude mít příjem z nájmu</b></li><li>2. není třeba zřizovat právnickou osobu a platit náklady na personál</li><li>3. areál bude veden za účelem dosažení zisku – snaha o maximální vytíženost areálu</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. areál nebude vlastnictvím nájemce, obava o řádnou údržbu s péčí řádného hospodáře</b></li><li>2. rekonstrukce je plánovaná z dotace – není známo, zda dotační podmínky umožní pronájem areálu soukromému subjektu ke komerčnímu využití</li><li><b>3. nutno pronájem nabídnout veřejně (soutěž k záměru) – riziko problematického nájemce</b></li><li>4. nutno stanovit reálné tržní nájemné dle ZP (jinak hrozí veř. podpora) - mohlo by ovlivnit rentabilitu podnikání</li><li>5. nutno počítat s většími náklady na dodávky energií - mohlo by ovlivnit rentabilitu podnikání</li><li>6. nutno řešit vypořádání investic a stavebních úprav provedených nájemcem pro případ předčasného ukončení nájmu a insolvence</li><li><b>7. komplikovanější ubytování žáků PO za zvýhodněných podmínek</b></li><li><b>8. komplikovanější ubytování zaměstnanců KÚ MSK za zvýhodněných podmínek (plánovaný benefit)</b></li></ol>



## BESKYDY-LIVE

Investor vidí jako hlavní účel projektu revitalizaci svého majetku, za účelem jeho využití ve prospěch osob se zvláštním vztahem k investorovi, na principu ekonomické rentability (vyrovnaného hospodaření).

Z tohoto pohledu jsme po porovnání kladů a záporů tří uvažovaných možností, dospěli k návrhu, aby obchodní forma provozu RS Bílá byla taková, že provozovatelem bude **Příspěvková organizace KÚ MSK**.



## BESKYDY-LIVE

### 2.2 Specifikace klíčových produktů a služeb, zákaznických skupin, obchodního potenciálu a trhu s časovou perspektivou

#### 2.2.1 Klíčové produkty a služby spojené s ubytováním

##### Úvod

Pro všechny varianty propočtů jsme použili shodnou cenu produktů a služeb.

**Všechny ceny jsou uváděny na 1 den s DPH kvůli porovnání s konkurencí.**

**Realizaci prvních pobytů předpokládáme nejdříve od 30.06. 2019. Cenovou hladinu však uvádíme v úrovni r. 2017, abychom příjmy porovnávali s úrovní nákladů v roce 2017.**

DPH stravování: předpokládáme 10%.

DPH ubytování: předpokládáme 15%.

##### 2.2.1.1 Lyžařské výcviky:

Pobyt dětí do 10 let.	01.01. – 31.03. Hlavní sezona
Ubytování	220,-
Strava	220,-
<b>Celkem</b>	<b>440,-</b>

Pobyt dětí na 10 let.	01.01. – 31.03. Hlavní sezona
Ubytování	230,-
Strava	250,-
<b>Celkem</b>	<b>480,-</b>

Děti nad 15 let Doprovod / dospělí	01.01. – 31.03.
Ubytování	230,-
Strava	270,-
<b>Celkem</b>	<b>500,-</b>

Ubytování v budově A a C; vždy celá skupina na jednom podlaží.

Lůžkoviny, povlečení, wc papír, úklid 1 x v průběhu pobytu a závěrečný úklid.

Stravování: Snídaně, svačinka, oběd, svačina, večeře; hlavní jídla – samoobslužná jídelna, hlavní jídla včetně pitného režimu.

V ceně pobytu:

- Učebna po celou dobu pobytu.
- Úschovna lyží, herna stolního tenisu.



## BESKYDY-LIVE

- Využití tělocvičny – podle dohody a kapacitních možností.
- 1 x zábavný večer (filmový nebo taneční).

U lyžařských výcviků bude poskytováno na 20 ubytovaných dětí 1 ubytování zdarma.

### 2.2.1.2 Ostatní pobyty skupin dětí a mládeže

Pobyt dětí do 10 let.	01.01.– 31.03. Hlavní sezona	01.04. – 20.12. Mimosezona
Ubytování	220,-	160,-
Strava	220,-	200,-
<b>Celkem</b>	<b>440,-</b>	<b>360,-</b>

Pobyt dětí na 10 let.	01.02.– 31.03. Hlavní sezona	01.04. – 20.12. Mimosezona
Ubytování	230,-	180,-
Strava	250,-	220,-
<b>Celkem</b>	<b>480,-</b>	<b>400,-</b>

Děti nad 15 let Doprovod / dospělí	01.01. – 31.03.	01.04. – 20.12.
Ubytování	230,-	180,-
Strava	270,-	240,-
<b>Celkem</b>	<b>500,-</b>	<b>420,-</b>

Ubytování v budově A a C; vždy celá skupina na jednom podlaží

Lůžkoviny, povlečení, wc papír, úklid 1 x v průběhu pobytu a závěrečný úklid

Stravování: Snídaně, svačinka, oběd, svačina, večeře; hlavní jídla – samoobslužná jídelna, hlavní jídla včetně pitného režimu

#### **V ceně pobytu:**

- Učebna po celou dobu pobytu.
- Úschovna kol, herna stolního tenisu.
- Využití tělocvičny a venkovního hřiště – podle dohody a kapacitních možností.
- U pobytů nad 3 noci – 1 filmový večer.

U škol v přírodě, dětských táborů a dalších skupinových pobytů dětí (mimo lyžařské výcviky) bude poskytováno na 10 ubytovaných dětí 1 ubytování zdarma.



## BESKYDY-LIVE

### 2.2.1.3 Individuální pobyty

Ubytování v budově A a C, vždy odděleně od skupiny dětí, nebo v budově E.

Lůžkoviny, povlečení, wc papír, základní úklid třetí a pátý den v průběhu pobytu a závěrečný úklid.

Stravování – v restauraci s obsluhou: rozsah podle objednávky klienta. Minimálně snídaně.

Snídaně: bufet

Oběd: dvouchodý – jednotné MENU

Večeře: dvouchodé – výběr ze dvou MENU

V ceně pobytu: úschovna kol, lyží, herna stolního tenisu

#### **Krátkodobé pobyty**

Budova C, A	01.01. – 31.03.	01.04. – 20.12.
Ubytování	460,-	460,-
Polopenze / dospělý	250,-	250,-
Polopenze / dítě do 12. let	185,-	185,-
<b>Celkem pobyt s PP / dospělý</b>	<b>710,-</b>	<b>710,-</b>

Budova E	01.01. – 31.03.	01.04. – 20.12.
Ubytování / lůžko	520,-	520,-
Ubytování / přistýlka	290,-	290,-
Polopenze / dospělý	250,-	250,-
Polopenze / dítě do 12. let	185,-	185,-
<b>Celkem pobyt s PP / dospělý</b>	<b>770,-</b>	<b>770,-</b>

	Oběd	Večeře
Dospělý	130,-	150,-
Dítě do 12. let	90,-	100,-

#### **Pobytové balíčky:**

RS Bílá bude vytvářet a nabízet pobytové balíčky. Takové balíčky budou vytvářeny pro:

- dlouhodobé pobyty,
- pobyty v zvláštních obdobích (svátky, velikonoce, prodloužené víkendy apod.),
- skupinové pobyty,



## BESKYDY-LIVE

- zprostředkovatele (cestovní kanceláře, cestovní agentury, touroperátoři apod.),
- velké odběratele (firmy, organizace apod.),
- fyzické osoby se zvláštním vztahem k KÚ MSK a organizacím jim zřizovaným.

Princip cenotvorby těchto balíčků bude založen na zvýhodnění pro zákazníka ve vztahu k nakupovanému objemu služeb, nebo naopak, využití zvýšené poptávky ve vztahu k atraktivnosti termínu pobytu (silvestr apod.).

Zvláštní oblastí bude cenotvorba pro zprostředkovatele, kde je s ohledem na zvyklosti trhu, konkurenceschopnost a marketingový přínos spolupráce s těmito subjekty počítat s prodejní cenou partnerovi o cca 30 % nižší, než je cena pultová. U tohoto prodejního kanálu předpokládáme realizaci cca 30 % obrátu v sezónních obdobích (zimní a letní prázdniny, svátky).

Tento fakt je promítnut do propočtu tržeb a ekonomické bilance.

Cenotvorba pro fyzické osoby se zvláštním vztahem ke KÚ MSK a organizacím jim zřizovaným bude postavena na principu poskytování slevy 20 % z ceny ubytování, což odpovídá nižším nákladům na propagaci a marketing směrem k této cílové skupině. Předpokládáme realizaci obrátu dle následující tabulky:

Měsíc	Osob týdenní pobyty (6-7 nocí)	Osob Víkend (max.2 nocí)	Osob Prodloužený víkend (3-4 nocí)
Leden	24	60	20
Únor	70	70	0
Březen	20	32	20
Duben	0	24	30
Květen	0	24	30
Červen	10	48	0
Červenec	80	70	0
Srpen	80	70	0
Září	10	24	20
Říjen	0	24	20
Listopad	0	0	20
Prosinec	60	0	30

Tento předpoklad je zohledněn v ekonomických propočtech.



## BESKYDY-LIVE

### **Typy pobytových balíčků:**

Obecným trendem nabídky individuálních pobytů je nabídka tematicky a obsahově zaměřených pobytů. Například pobyty zaměřené či obohacené o sportovní aktivity, poznávání, gastronomii, wellness, organizované aktivity apod.

Pro RS Bílá navrhuje například tyto typy pobytových balíčků:

- Pobyty s pohybem – pobyt doplněný o výuku Nordic walking a tripy tohoto typu do okolí s průvodcem.
- Pobyty pro cykloturisty – pobyt doplněný o cyklovýlety k atraktivním místům v okolí s průvodcem.
- Pobyty Fitness – pobyt doplněný o každodenní program s fitness trenérem, aerobic.
- Pobyty pro seniory – speciální pobyty s programem uzpůsobeným méně aktivním seniorům, situované do období mimo víkendy.
- Pobyty v severském stylu – pobyty doplněné o tripy na běžkách a sněžnicích s průvodcem.
- Zážitekové pobyty – Svatomartinská husa, pobyt s plesem, pobyt s velikonočními tradicemi apod.

Cenotvorba těchto pobytových balíčků bude probíhat v převážné většině na principu „samofinancování“. To znamená, že cílem prioritně nebude tvořit zisk z tržeb za přidanou hodnotu služby, ale spíše marketingové působení takové nabídky a zvýšit tak atraktivnost a zájem o pobyty v RS Bílá.

Proto v ekonomických údajích neuvádíme tržby ani náklady na tyto „přidané služby“.

#### 2.2.1.4 Kongresové pobyty

Ubytování prioritně v budově E, v případě obsazení pak v budově C, vždy odděleně od skupiny dětí, v nutných případech v budově A, vždy odděleně od skupiny dětí.

Lůžkoviny, povlečení, wc papír, základní úklid každý den v průběhu pobytu a závěrečný úklid.

Stravování – v restauraci s obsluhou: rozsah podle objednávky klienta. Minimálně snídaně.

Snídaně: bufet

Oběd: podle specifikace a potřeb klienta

Večeře: podle specifikace a potřeb klienta

Catering v průběhu akce (coffee break apod.): podle specifikace a potřeb klienta

V ceně pobytu: využití konferenční místnosti, flipchartu, interaktivní tabule, dataprojektoru a plátna, úschovna kol/lyží, herna stolního tenisu.



## BESKYDY-LIVE

Budova C, A	01.01. – 31.03.	01.04. – 20.12.
Ubytování (se snídaní)	460,-	460,-
Snídaně	110,-	110,-
Oběd	150,-	150,-
Večeře	140,-	150,-
<b>Celkem pobyt 1 den</b>	<b>860,-</b>	<b>860,-</b>

Budova E	01.01. – 31.03.	01.04. – 20.12.
Ubytování (se snídaní)	520,-	520,-
Snídaně	110,-	110,-
Oběd	150,-	150,-
Večeře	140,-	150,-
<b>Celkem pobyt 1 den</b>	<b>920,-</b>	<b>920,-</b>

Cenu za stravu uvádíme pro stanovení odhadu tržeb. Ceny coffe breaků a dalšího občerstvení neuvádíme a tržby za ně nebudeme promítat do odhadu tržeb a nákladů, protože budou velmi proměnlivé. Skutečné poskytování těchto služeb pak bude ve výsledku působit pozitivněji na realizované tržby.

Cenotvorba kongresové turistiky bude velmi individuální a specifickou činností, odrážející požadavky klienta, situaci na trhu, období realizace apod. Pro KÚ MSK a právnické osoby zřizované KÚ MSK a se zvláštním vztahem k KÚ MSK bude cenotvorba postavena také na principu poskytování slevy z pobytu odpovídající nižším nákladům na propagaci a marketing směrem k této cílové skupině. Předpokládáme, že bude v tomto případě poskytována sleva 25 % z ceny ubytování. Předpokládáme realizaci obrátu této cílové skupiny ve výši 30 % z celkové obsazenosti kongresovou turistikou v RS Bílá. Tento předpoklad je zohledněn v ekonomických propočtech.

Návrh:

Z důvodů zvýšení atraktivnosti RS Bílá pro kongresovou turistiku navrhujeme vybavit minimálně společenskou místnost v 2.NP v budově C a společenskou místnost v budově E interaktivní tabulí.

Dále navrhujeme vybavit všechny společenské místnosti:

- efektivním zatemňováním/stíněním,
- flipchartem,
- stohovatelným mobiliářem konferenčního typu,
- koberci (minimálně v budově C a E),





## BESKYDY-LIVE

- kvalitním osvětlením uzpůsobeným pro „sektorové“ ovládání.

Dále navrhujeme vhodně uzpůsobit tělocvičnu ve 2.NP budovy D pro pořádání konferencí:

- jednoduché ozvučení pro mluvené slovo a zvukový doprovod prezentací
- projekční technika (plátno, dataprojektor)
- zatemňovací systém
- sektorový osvětlovací systém
- interiérové řešení vytvářející přiměřené estetické vnímání prostoru tělocvičny při konferencích či společenských akcích (ples, silvestr apod.)

### 2.2.1.5 Časová osa:

Obsazenost (návštěvnost) RS Bílá se bude vyvíjet podle toho, jak bude management schopen reagovat na změny a požadavky trhu.

- Zcela jistě bude v počátečním období převládat určitá „opatrnost“ při rozhodování a nákupu pobytu v RS Bílá.
- Nebude možné v počátečním období využít efektu „pozitivní reference“ z uskutečněných pobytů.
- Bude také obtížné překonávat počáteční nedůvěru klientů, kteří dříve RS Bílá využívali, protože budou podvědomě porovnávat dřívější ceny s cenami novými.
- A protože nebudou mít srovnání změny kvality poskytovaných služeb, může tato nedůvěra způsobit váhavost s nákupem pobytů.

Management musí realizovat opatření vedoucí ke zmírnění těchto rizik. Návrhy těchto opatření uvádíme v realizační části.

Zde uvádíme odhad křivky růstu obsazenosti a tento odhad je promítnut do ekonomických propočtů.

	Lyžařské pobyty	Sportovně turistické kurzy	Adaptační kurzy	Ozdravné pobyty dotované	Ozdravné pobyty nedotované	Individuální turistika	Kongresová turistika
2019	0,00	0,00	0,30	0,60	0,40	0,40	0,30
2020	0,75	0,60	0,50	0,70	0,55	0,60	0,50
2021	0,85	0,70	0,65	0,80	0,70	0,75	0,65
2022	0,95	0,80	0,80	0,90	0,80	0,85	0,80
2023	1,00	0,90	0,90	1,00	0,90	0,90	0,90
2024	1,00	1,00	1,00	1,00	0,95	0,95	0,95
2025	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

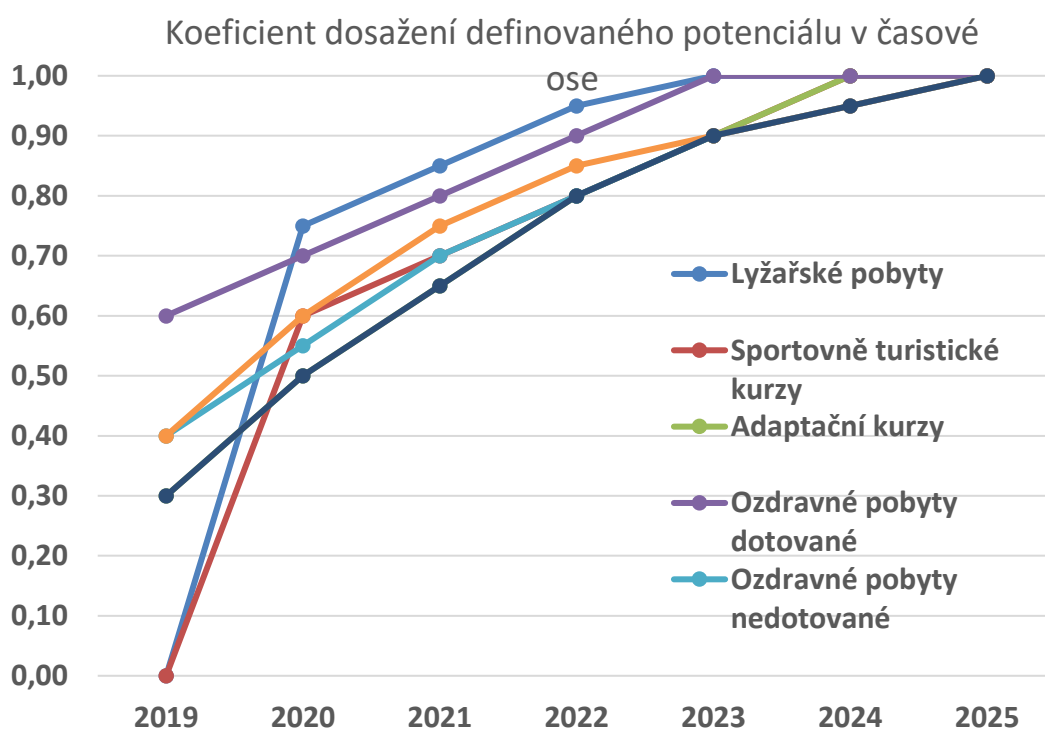


## BESKYDY-LIVE

Čísla v jednotlivých polích tabulky uvádějí vývoj koeficientu dosažení odhadovaného potenciálu.

Předpokládáme, že dosažení maximálního potenciálu obsazenosti se podaří managementu dosáhnout u všech klíčových cílových skupin nejpozději v roce 2025.

Údaje v tabulce jsme pro názornost uspořádali do grafu.



### 2.2.2 Doplnkové služby:

V RS Bílá budou nabízeny a poskytovány tyto doplňkové služby:

#### Restaurační služby.

- Restaurační služby v jídelně.  
Tato služba bude poskytována při podávání snídaní, obědů a večeří. Půjde o nápojový servis pro individuální klienty a účastníky školení a konferencí, kterým bude stravování poskytováno „s obsluhou“ v čase podávání jídel.  
Snídaně: 07:00 – 10:00 hod.  
Obědy: 12:00 – 14:00 hod.  
Večeře: 18:00 – 20:00 hod.



## BESKYDY-LIVE

- **Restaurační služby v baru.**

Tato služby bude poskytována v baru, který navrhujeme zbudovat ve vstupní hale budovy D. Provozní doba baru bude upravována podle sezónnosti, skladbě ubytovaných klientů a probíhajících akcí v tělocvičně.

Zpravidla bude bar v provozu v tomto čase:

Úterý – sobota: 15:00 – 18:00 hod. a 20:00 – 22:00 hod.

Pondělí a neděle: mimo hlavní sezónu zavřeno

V hlavní sezónu 15:00 – 18:00 hod. a 20:00 – 22:00 hod.

*Poznámka: prodloužení zavírací doby baru se zpravidla přizpůsobuje momentální situaci a zájmu hostů.*

Obsluha baru bude zajišťována pracovníky jídelny, vypomáhat jim bude pracovník recepce. Předpokládáme, že zejména v letní sezóně bude provozní doba baru prodloužena a obsluha bude posílána pracovníky na DPP či DPČ.

V obou restauračních provozech předpokládáme sortiment standardních nealkoholických i alkoholických nápojů, nápojů studených i teplých. Předpokládáme pouze nápoje balené ve skleněných či plastových obalech. Nepředpokládáme čepované nápoje. Dále předpokládáme prodej pouze balených potravin jako jsou cukrovinky a případně nanuky. Nepředpokládáme podávání teplých či studených pokrmů „a la carte“. Pokud však poptávka po této službě bude a poroste, předpokládáme, že management RS Bílá zváží možnost tuto službu poskytovat. Proto doporučujeme, aby při návrhu a budování zázemí pro restaurační službu v jídelně s touto možností počítalo.

- **Catering v tělocvičně, případně školících místnostech.**

Při zvláštních příležitostech bude poskytována služba cateringu v tělocvičně. Z vlastních zdrojů bude schopné RS Bílá poskytovat tuto službu formou „podávání jídla s obsluhou“, či formě studeného bufetu, coffee breaku apod. Odhadované příjmy a náklady spojené s těmito službami jsou zahrnuty v ekonomické rozvaze.

### **Wellness a fitness služby**

Pro poskytování wellness služeb navrhujeme vytvořit podmínky v 1.PP budovy E.

Navrhujeme zbudovat klasickou saunu a parní kabinu, každou s kapacitou cca 12 osob, s potřebným sociálním zázemím, šatnou a klidovou místností.

Dále navrhujeme tamtéž zbudovat prostor pro poskytování masáží, to znamená jednu masážní místnost s prostorem pro 2 masážní lůžka. Zde předpokládáme, že masérské služby budou zajišťovány dodavatelsky – externí masér.



## BESKYDY-LIVE

Navrhujeme také zbudovat malé fitness. Se zónou silovou a s kardiozónou. Fitness navrhujeme situovat do budovy F, nebo do 1.PP budovy E.

Předpokládáme, že všechny tyto služby budou poskytovány pouze ubytovaným hostům v RS Bílá a tudíž nebudou vyžadovat větší nároky na prostor šaten, sprchy apod. Všechny tyto služby budou zpoplatněny, nebo mohou být poskytovány jako součást konkrétních pobytových balíčků.

Jelikož se jedná o služby doplňkové, jejichž příjmy budou saturovat provozní náklady a jejich primárním cílem není tvořit přímý zisk, nezapočítáváme tyto příjmy a provozní náklady do ekonomické rozvahy.

### **Pronájem sportovišť**

RS Bílá bude disponovat těmito sportovišti:

- Tělocvična v 1.NP budovy D
- Herny stolního tenisu v 1.PP budovy A
- Venkovní hřiště s umělým povrchem za řekou
- Malá sportovní hala na míčové sporty (minimální rozměry basketbalového hřiště jsou 26 x 14 metrů, hřiště na odbíjenou 18 x 9 m)

Tělocvična a malá sportovní hala budou poskytovány za úplatu nebo mohou být poskytována v rámci podmínek skupinových pobytů apod. Herny stolního tenisu a venkovní hřiště budou poskytovány zdarma.

Jelikož se opět jedná o služby doplňkové, jejichž příjmy budou saturovat provozní náklady a jejich primárním cílem není tvořit přímý zisk, nezapočítáváme tyto příjmy a provozní náklady do ekonomické rozvahy.



## BESKYDY-LIVE

### 2.3 Ekonomické výsledkové ukazatele, měřítka a cíle

Klíčovými výsledkovými ukazateli jsou:

- Obsazenost lůžek: %.
- Tržby: Kč (bez DPH).
- Průměrná tržba (výtežnost) na lůžko a noc: Kč (bez DPH).

Provedli jsme 3 varianty propočtu těchto tří ukazatelů:

1. Pesimistický odhad.
2. Realistický odhad.
3. Optimistický odhad.

Při výpočtech jsme vycházeli z vyjádření potenciálu v analytické části. Podrobný výpočet je přílohou tohoto Business plánu.

Hlavní principy výpočtu jsou tyto:

- Při skupinových pobytech předpokládáme vždy ubytování 1 skupiny / třídy samostatně na podlaží. Tím vzniká určitá míra „neobsazenosti“, daná menším počtem dětí ve třídách v porovnání s kapacitou celého podlaží.
- Při pobytech dětí a mládeže kratších než 1 celý týden (například pondělí – pátek, pondělí – sobota, pondělí – neděle apod.) vzniká určitá míra „neobsazenosti“ tím, že se nebude dařit obsazovat takto vniklá „okna“. Zde předpokládáme nabídku víkendových pobytů individuálním i skupinovým pobytům. Nicméně o ubytování noc z neděle na pondělí bývá zájem minimální.

#### 2.3.1 Celkové propočítané výsledky:

<b>Celková obsazenost</b>	<b>Pesimistický odhad</b>	<b>Realistický odhad</b>	<b>Optimistický odhad</b>
Hodnota	30,27 %	37,47 %	42,60 %

<b>Celkové tržby</b>	<b>Pesimistický odhad</b>	<b>Realistický odhad</b>	<b>Optimistický odhad</b>
Hodnota	10 775 956 Kč	13 134 644 Kč	14 912 513 Kč

Celkové propočítané výsledky ukazují, že z hlediska celkových tržeb, bude RS Bílá dosahovat v pesimistickém odhadu dvojnásobku a v optimistickém odhadu trojnásobku tržeb oproti roku 2016 a že hlavní sezónou budou měsíce leden – březen a červenec a srpen.



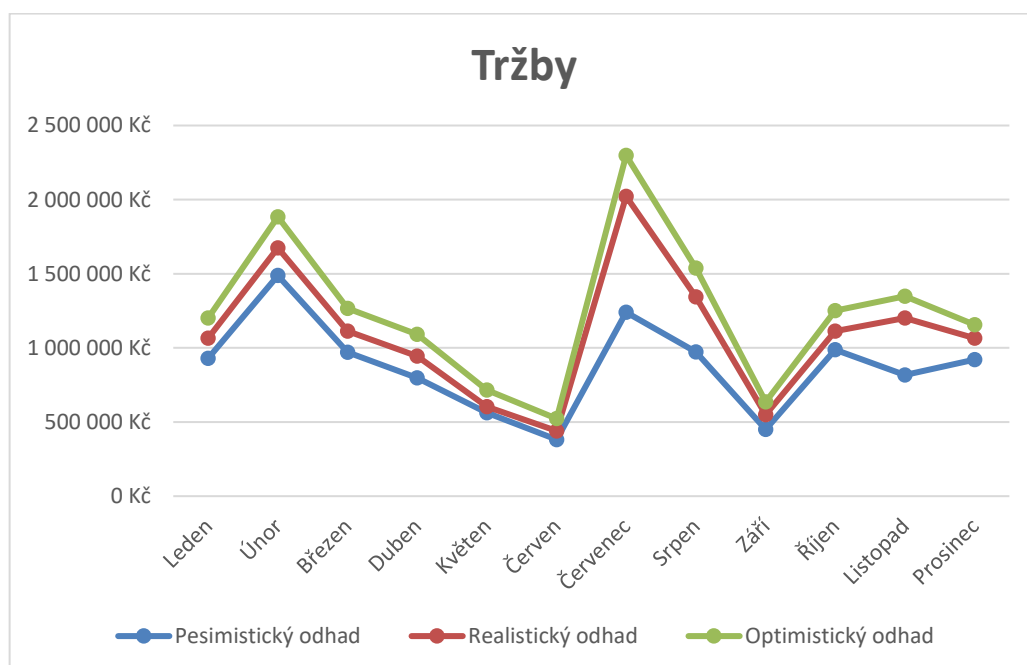
## BESKYDY-LIVE

### 2.3.2 Tržby

Přehled odhadu tržeb za jednotlivé měsíce:

Tržby	Pesimistický odhad	Realistický odhad	Optimistický odhad
Leden	929 137 Kč	1 065 009 Kč	1 200 882 Kč
Únor	1 487 794 Kč	1 674 644 Kč	1 885 034 Kč
Březen	971 650 Kč	1 112 627 Kč	1 265 373 Kč
Duben	797 029 Kč	944 247 Kč	1 091 466 Kč
Květen	562 867 Kč	603 183 Kč	715 391 Kč
Červen	381 631 Kč	440 022 Kč	522 751 Kč
Červenec	1 240 442 Kč	2 022 585 Kč	2 298 323 Kč
Srpen	973 530 Kč	1 343 132 Kč	1 539 164 Kč
Září	449 998 Kč	549 685 Kč	635 598 Kč
Říjen	987 711 Kč	1 112 517 Kč	1 252 213 Kč
Listopad	995 156 Kč	1 201 857 Kč	1 348 999 Kč
Prosinec	999 011 Kč	1 065 136 Kč	1 157 319 Kč

Graf odhadu vývoje tržeb za jednotlivé měsíce:





## BESKYDY-LIVE

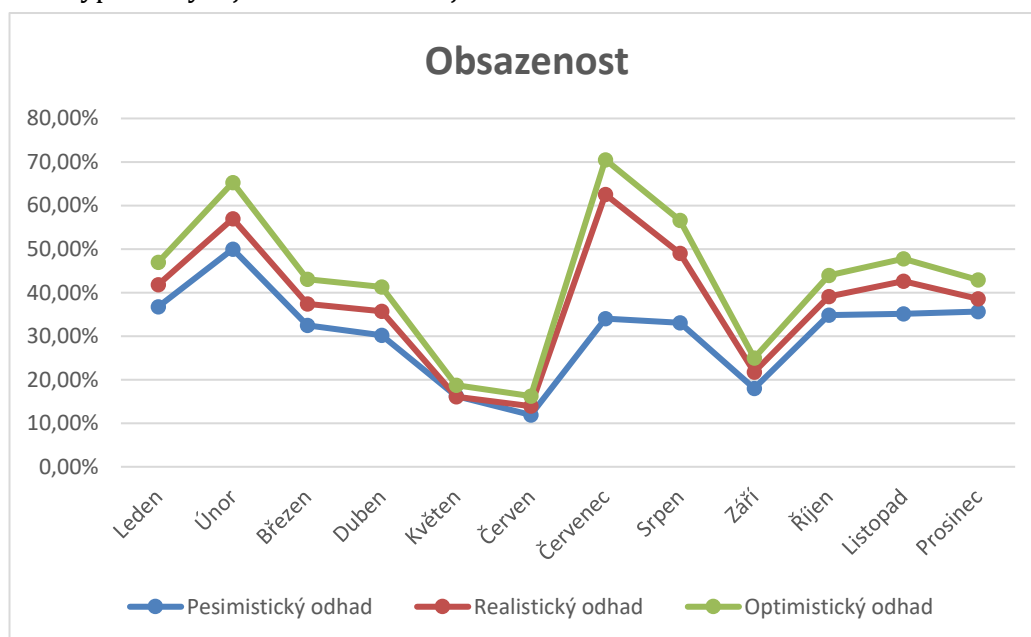
### 2.3.3 Obsazenost

Přehled výpočtu obsazenosti za jednotlivé měsíce:

Obsazenost %	Pesimistický odhad	Realistický odhad	Optimistický odhad
Leden	36,73 %	41,84 %	46,94 %
Únor	50,00 %	56,94 %	65,31 %
Březen	32,48 %	37,43 %	43,05 %
Duben	30,22 %	35,76 %	41,30 %
Květen	16,25 %	16,07 %	18,75 %
Červen	11,91 %	13,93 %	16,25 %
Červenec	34,04 %	62,55 %	70,53 %
Srpen	33,06 %	49,06 %	56,63 %
Září	18,04 %	21,79 %	25,00 %
Říjen	34,87 %	39,12 %	43,96 %
Listopad	35,16 %	42,64 %	47,77 %
Prosinec	35,67 %	38,62 %	42,90 %

Vypočítané výsledky ukazují, že v pesimistickém odhadu se průměrná obsazenost bude pohybovat těsně nad průměrem (33,63%) obsazenosti všech HUZ v TO Beskydy-Valašsko.

Graf výpočtu vývoje obsazenosti za jednotlivé měsíce:





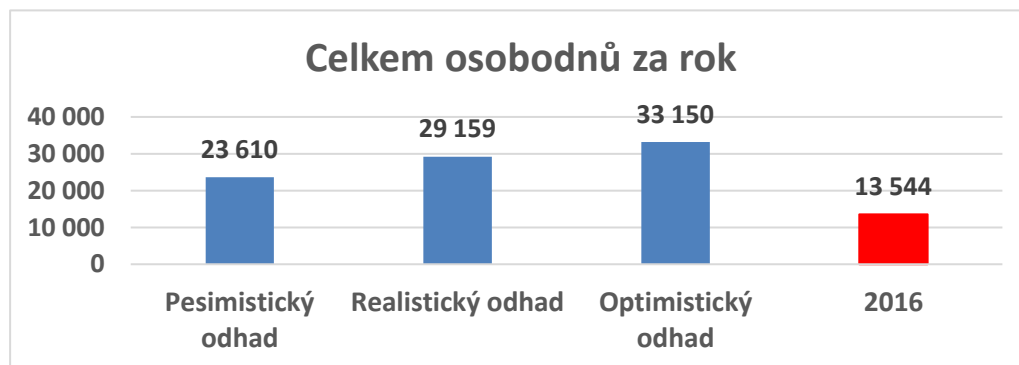
## BESKYDY-LIVE

### 2.3.4 Osobodny

Osobodny dávají dobrý pohled na výkonnost a potřebné zdroje RS Bílá na zajištění všech služeb pro vypočtený počet osob.

Přehled výpočtu obsazenosti - osobodnů za jednotlivé měsíce a jejich porovnání s rokem 2016:

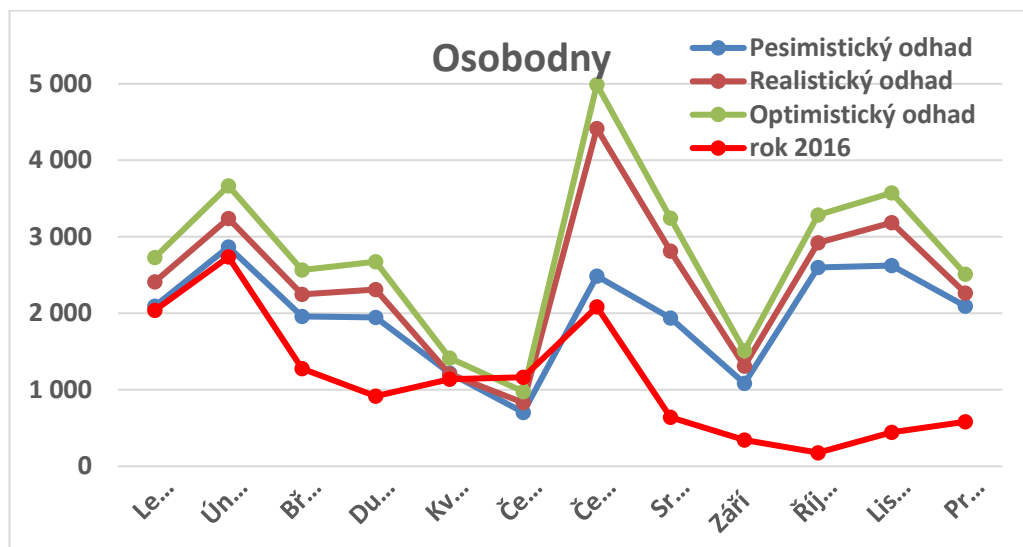
Osobodny	Pesimistický odhad	Realistický odhad	Optimistický odhad	2016
Leden	2 092	2 410	2 728	2 040
Únor	2 867	3 240	3 668	2 736
Březen	1 957	2 248	2 567	1 277
Duben	1 947	2 310	2 673	915
Květen	1 220	1 206	1 417	1 140
Červen	705	831	977	1 163
Červenec	2 486	4 417	4 990	2 084
Srpen	1 936	2 815	3 245	640
Září	1 086	1 310	1 511	345
Říjen	2 600	2 922	3 288	178
Listopad	2 622	3 186	3 574	442
Prosinec	2 092	2 264	2 513	584
<b>Celkem</b>	<b>23 610</b>	<b>29 159</b>	<b>33 150</b>	<b>13 544</b>







## BESKYDY-LIVE



Z vypočtených hodnot vyplývá, že celkový trend při realistickém odhadu obsazenosti bude takový, že ve všech měsících budou nároky na poskytované služby cca o 50% - 75% vyšší než v roce 2016. V podzimních měsících tyto nároky budou dokonce i 5 x převyšovat nároky v roce 2016.

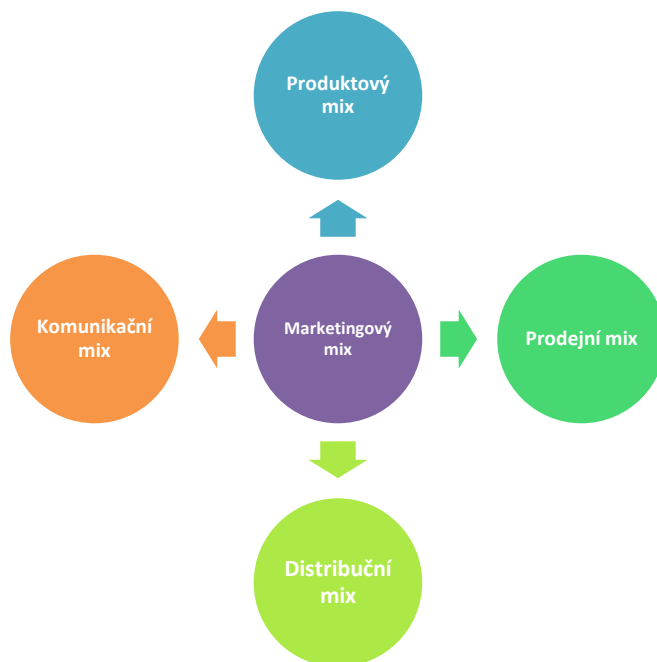
Tento výsledek je promítnut do vyčíslení nákladů na provoz a poskytované služby v RS Bílá v novém období.



## BESKYDY-LIVE

### 2.4 Návrh marketingové a komunikační strategie, marketingových nástrojů

Marketingový mix vnímáme jako účelnou kombinaci všech čtyř marketingových složek.



#### 2.4.1 Produktový mix

Základní produkty a prioritní cílové skupiny RS Bílá:

Základní produkty	Prioritní cílové skupiny
<b>Lyžařské výcviky</b>	ZŠ a SŠ Moravskoslezského kraje a okresů Vsetín, Zlín
<b>Sportovně turistické kurzy</b>	SŠ Moravskoslezského kraje a okresu Vsetín
<b>Adaptační kurzy</b>	SŠ Moravskoslezského kraje a okresu Vsetín
<b>Ozdravené pobyty dotované</b>	ZŠ Moravskoslezského kraje
<b>Ozdravné pobyty nedotované</b>	ZŠ Moravskoslezského kraje, okresu Vsetín
<b>Školy v přírodě</b>	ZŠ Moravskoslezského kraje, okresu Vsetín
<b>Letní dětské tábory</b>	Organizace pořádající letní tábory z Moravskoslezského kraje, Zlínského a Olomouckého kraje
<b>Sportovní soustředění</b>	Sportovní oddíly mládeže, zejména kolektivních sportů Moravskoslezského kraje, Zlínského a Olomouckého kraje
<b>Individuální pobyty krátkodobé (1 - 3 noci)</b>	Rodiny s dětmi, páry, menší skupiny, aktivní lidé Moravskoslezský kraj, Zlínský a Olomoucký kraj, celá ČR



## BESKYDY-LIVE

Základní produkty	Prioritní cílové skupiny
<b>Individuální pobyty dlouhodobé (4 – 7 nocí)</b>	Rodiny s dětmi, páry, menší skupiny, aktivní lidé, Moravskoslezský kraj, Zlínský a Olomoucký kraj, celá ČR Zaměstnanci KÚ MSK, zaměstnanci organizací zřízených KÚ MSK
<b>Tematické pobyty dlouhodobé i krátkodobé</b>	Cílová skupina podle tematického zaměření pobytu Moravskoslezský kraj, Zlínský a Olomoucký kraj, celá ČR
<b>Kongresové pobyty</b>	Moravskoslezský kraj, Zlínský a Olomoucký kraj, celá ČR KÚ MSK, organizace zřízené KÚ MSK, organizace veřejné zprávy a samosprávy, ostatní organizace a firmy

*Lokalizace cílových skupin vychází ze statistických šetření návštěvnosti TO Beskydy-Valašsko. (Zdroj: Český statistický úřad)*

*Cílové skupiny jsou uváděny postupně podle významnosti a důležitosti.*

### 2.4.2 Prodejní mix

Základní principy cenové politiky:

- Pultové ceny jsou realizovány u spontánních nákupech služeb.
- Služby v klíčových obdobích (zima, léto, svátky, prodloužené víkendy apod.) jsou nabízeny ve formě balíčků (produktové nabídky), kde je nabízená cena zvýhodněna přidanou hodnotou doplňkových služeb zahrnutých v balíčku.
- Zaměstnancům KÚ MSK a zaměstnancům organizací zřízeným MSK bude poskytována sleva ve výši 20 % z ceny ubytování.
- Pro individuální návštěvníky bude zaveden věrnostní bonusový systém na principu „získávání kreditů, bodů“ podle výše realizované tržby za pobyt a možnosti čerpat za tyto body výhody, slevy služby.
- Zprostředkovatelům prodeje individuálních pobytů a služeb bude poskytována provize (sleva) ve výši 30 % z pultové ceny pobytu.
- Skupinovým pobytům jsou poskytovány „množstevní slevy“:
  - Lyžařské výcviky, sportovní soustředění – na 20 osob ubytování 1 osoby zdarma.
  - Ozdravné pobyty dětí a mládeže – na 10 dětí ubytování 1 osoby zdarma.
- U kongresových pobytů bude KÚ MSK a organizacím zřízeným MSK poskytována slevy ve výši 25 % z pultové ceny ubytování.
- U všech druhů pobytů bude požadována záloha na pobyt ve výši 30 % z předpokládané ceny minimálně 30 dnů před dnem nástupu – z důvodu eliminace nadměrného rušení či nenastoupení na pobyt.
- Platba bude klientům umožněna hotovostně i bezhotovostně.
- Klientům bude umožněno využít FKSP a dalších zdrojů na krytí části ceny pobytů.



## BESKYDY-LIVE

### 2.4.3 Distribuční mix

Základní prvky distribučního mixu:

- Přímý prodej koncovému zákazníkovi.
- Rezervační systém a e-shop na webových stránkách.
- Prodej prostřednictvím zprostředkovatelů – CK, CA – katalogový prodej.
- Prodej prostřednictvím internetových portálů – zprostředkovatelé – booking.com, hotel.cz apod.
- Prodej prostřednictvím slevových portálů - časově omezený, v prvních 6-ti měsících provozu.
- Distribucí voucherů pro individuální návštěvníky KÚ MSK a organizacím zřízeným MSK pro jejich zaměstnance.
- Distribucí voucherů pro školy, které získaly dotaci na ozdravné pobyty dětí a mládeže od MSK nebo Statutárního města Ostrava.
- Distribucí voucherů na kongresové pobyty pro KÚ MSK a organizace zřízené MSK.
- Nabídka prostřednictvím řízené databáze klientů.

### 2.4.4 Komunikační mix

Základní součástí komunikačního mixu je vytvoření loga RS Bílá a grafického manuálu pro jeho používání.

Základní prvky komunikačního mixu:

- PR:
  - Famtripy.
  - Referenční listina.
  - Publikování v médiích KÚ MSK a organizací zřízených MSK, médiích partnerů.
  - Publikování v médiích blízkých cílovým skupinám (např. učitelské noviny apod.).
  - Certifikace kvality (např. HOTEL STARS).
- Podpora prodeje:
  - Study tour pro zástupce klíčových klientů, zákaznických skupin.
  - First minute a Last minute nabídka.
  - Poskytování doplňkových služeb s přidanou hodnotou v rámci standardní ceny (např. možnost volby skladby jídel u skupinových pobytů, půjčovné sportovního vybavení, filmový večer apod.).
- Direct marketing:
  - Nabídka prostřednictvím vlastní řízené databáze klientů.
  - Zapojení do projektu BESKYDYCARD.



## BESKYDY-LIVE

- Pravidelný (čtvrtletní) newsletter zákazníkům.
  - Systém benefitu za „zprostředkování“ nového zákazníka formou bílko voucheru na doručitele.
  - Nabídka slevových voucherů na výstavách a veletrzích, či hromadných akcích s vysokým podílem návštěvníků shodných s cílovými skupinami RS Bílá.
- Propagace a reklama:
    - Elektronické média:
      - Webové stránky s mutací v PL.
      - Facebook.
      - Instagram.
      - PPC reklama - Internetové portály (idnes.cz. apod.).
      - Partnerské webové portály – [www.beskydyportal.cz](http://www.beskydyportal.cz) apod.
    - Tištěné materiály:
      - Informačně propagační brožurka o RS Bílá s mutací v PL.
      - Produktové listy pro klíčové produkty a cílové skupiny.
    - Propagační akce a aktivity:
      - Prezentace na vhodných výstavách, veletrzích CR a hromadných akcích s vysokým podílem návštěvníků shodných s cílovými skupinami RS Bílá. V převážné většině formou prospektového servisu prostřednictvím partnerů (Destinační společnosti, KÚ MSK, CzT apod.).
      - Osobní prezentace na akcích pořádaných KÚ MSK či organizacích jim zřízených (konference, školení apod.
      - Propagace v budovách KÚ MSK a vybraných organizacích zřízených MSK formou plakátů na nástěnkách apod.



## BESKYDY-LIVE

### 2.5 Kvantifikace předpokladů pro zajištění kvalitního poskytování produktů a služeb

#### 2.5.1 Personální potřeby

Při návrhu personálních potřeb a nákladů s nimi spojených jsme zohlednili tyto faktory:

- Celková rozloha a dispoziční řešení budov.
- Celková ubytovací kapacita.
- Předpokládaná návštěvnost – realistický odhad.
- Kvalita a rozsah poskytovaných služeb.
- Očekávání a potřeby návštěvníků s ohledem na obvyklý standard služeb.
- Technický stav budov, zařízení a vybavení.
- Použité technologie a strojní vybavení.
- Zajištění efektivní komunikace a servisu pro návštěvníky.
- Potřeba bezpečnosti a ochrany majetku.
- Rozloha areálu a struktura jednotlivých ploch.
- Průměrné mzdy na konkrétních pracovních pozicích v ČR.

Minimální varianta personálních potřeb při plném provozu:

Pracovní pozice	Prac. doba	Zajištění provozu
1. Obsluha v RS a baru	07:00 - 22:00	23 dnů/měsíčně
2. Obsluha v RS a baru	07:00 - 20:00	8 dnů měsíčně
3. Služba recepce	07:30 - 20:00	Denně
4. Vedoucí střediska	07:30 - 15:30	21 dnů měsíčně
5. Účetní, ekonom	07:00 - 15:00	21 dnů měsíčně
6. Provozní, skladní	07:00 - 15:00	21 dnů měsíčně
7. Údržba	6:00 - 17:00	Denně
8. Kuchař	9:00 - 20:30	Denně
9. Šéfkuchař	8:00 - 16:00	21 dnů měsíčně
10. Pomocný kuchař	06:00 - 14:00	Denně
11. Pomocný kuchař	06:00 - 14:00	Denně
12. Pomocný kuchař	12:30 - 20:30	Denně



## BESKYDY-LIVE

13. Pokojská/úklid	08:00 - 16:00	Denně
14. Pokojská/úklid	08:00 - 16:00	Denně
15. Pokojská/úklid - Check out/in	10:00 - 16:00	Průměrně 10 dnů měsíčně
16. Pokojská/úklid - Check out/in	10:00 - 16:00	Průměrně 10 dnů měsíčně
17. Pokojská/úklid - Check out/in	10:00 - 16:00	Průměrně 10 dnů měsíčně
18. Pokojská/úklid - Check out/in	10:00 - 16:00	Průměrně 10 dnů měsíčně
19. Pokojská/úklid - ranní úklid	6:00 - 10:00	Denně

Pracovní pozice	Prac. doba	Počet hodin	Hodin měsíčně	Úvazek
1. Obsluha v RS a baru	07:00 - 22:00	15,0	345	2,05
2. Obsluha v RS a baru	07:00 - 20:00	13,0	104	0,62
3. Služba recepce	07:30 - 20:00	12,5	387,5	2,31
4. Vedoucí střediska	07:30 - 15:30	8,0	168	1,00
5. Účetní, ekonom	07:00 - 15:00	8,0	168	1,00
6. Provozní, skladní	07:00 - 15:00	8,0	168	1,00
7. Údržba	6:00 - 17:00	11,0	341	2,03
8. Kuchař	9:00 - 20:30	11,5	356,5	2,12
9. Šéfkuchař	8:00 - 16:00	8,0	168	1,00
10. Pomocný kuchař	06:00 - 14:00	8,0	248	1,48
11. Pomocný kuchař	06:00 - 14:00	8,0	248	1,48
12. Pomocný kuchař	12:30 - 20:30	8,0	248	1,48
13. Pokojská/úklid	08:00 - 16:00	8,0	248	1,48
14. Pokojská/úklid	08:00 - 16:00	8,0	248	1,48
15. Pokojská/úklid - Check out/in	10:00 - 16:00	6,0	60	0,36
16. Pokojská/úklid - Check out/in	10:00 - 16:00	6,0	60	0,36
17. Pokojská/úklid - Check out/in	10:00 - 16:00	6,0	60	0,36
18. Pokojská/úklid - Check out/in	10:00 - 16:00	6,0	60	0,36
19. Pokojská/úklid - ranní úklid	6:00 - 10:00	4,0	124	0,74
<b>Celkem</b>			<b>3810</b>	<b>22,68</b>



## BESKYDY-LIVE

Minimální varianta pracovních pozic a mzdových nákladů při plném provozu:

Pozice	Průměrná hrubá mzda	Počet úvazků měsíčně	Roční hrubá mzda	Roční mzda + soc a zdrav. poj.
Číšník	14 700 Kč	2,5	441 000 Kč	595 350 Kč
Kuchař	17 000 Kč	2	408 000 Kč	550 800 Kč
Pokojská / uklízečka	12 600 Kč	4	604 800 Kč	816 480 Kč
Pomocný kuchař	12 000 Kč	4	576 000 Kč	777 600 Kč
Recepční	17 000 Kč	2	408 000 Kč	550 800 Kč
Vedoucí střediska	30 000 Kč	1	360 000 Kč	486 000 Kč
Šéfkuchař	29 000 Kč	1	348 000 Kč	469 800 Kč
Účetní, ekonom	25 000 Kč	1	300 000 Kč	405 000 Kč
Provozní, skladní	22 000 Kč	1	264 000 Kč	356 400 Kč
Údržbář	19 000 Kč	2	456 000 Kč	615 600 Kč
Pokojská - Sezónní výpomoc	12 600 Kč	1	151 200 Kč	204 120 Kč
Kuhyň - Sezónní výpomoc	12 000 Kč	1	144 000 Kč	194 400 Kč
<b>Celkem</b>		22,5	4 461 000 Kč	6 022 350 Kč

Měsíční mzdové náklady – hrubé mzdy: 371750,- Kč

Měsíční mzdové náklady včetně odvodů na soc. a zdrav pojištění: 501863,- Kč

Kvalifikační předpoklady pracovníků pro výkon zmiňovaných pracovních pozic jsou shodné s kompetencemi povolání dle Národní soustavy kvalifikací a budou postupně upravovány se změnami požadavků na měnící se rozsah činností, očekávaný od jednotlivých pracovních pozic.

Návrh:

Z důvodu zabezpečení „24 hod. přítomnosti“ kompetentního pracovníka na RS Bílá je nezbytné poskytnout vybraným pracovním pozicím ubytování v areálu RS Bílá. Takto ubytovaní pracovníci budou plnit roli „pasivní noční služby“, či „pasivní ostrahy“. Tuto roli může plnit i vedoucí střediska v případě, že mu bude poskytnut jeden z apartmánů jako „byt správce“. S ohledem na současné trendy a preference zaměstnanců spíše předpokládáme první variantu.

Ubytování pro zaměstnance navrhujeme zbudovat v budově F, ve které jsou vhodné prostory k tomuto účelu.





## BESKYDY-LIVE

Zabezpečení „pasivní noční služby“ vyžaduje takové uzpůsobení TELKO služeb, aby bylo možné pracovníky vykonávající tuto roli jednoduše kontaktovat ze všech pokojů a provozních prostorů v budovách areálu a také z místa mimo budovy (např. u hlavního vstupu do areálu, hlavního vstupu do budovy D a F.

Dále navrhujeme, aby klíčové prostory a plochy byly pokryty systémem videokamer s centrálním sledováním, záznamem a ovládáním z prostoru recepce. Stejně tak navrhujeme, aby elektronický dveřní systém byl opatřen záznamem / evidencí konkrétních vstupů.

### 2.5.2 Potřeba vstupů – surovin, zboží, materiálu a provozních služeb

Potřeba vstupů pro zajištění provozu a služeb poskytovaných v RS Bílá bude, co do objemu a obrátkovosti výrazně vyšší, než doposud. Tato skutečnost bude vyžadovat vytvoření dostatečných skladovacích kapacit s potřebným vybavením zajišťujícím vhodné skladování. Bude to také vyžadovat zajištění dodavatelů služeb nejen co do kvality dodávek, ale také co do potřebné dodavatelské kapacity, šíře sortimentu a služeb, časové frekvence dodávek, flexibility a operativnosti v reakcích na požadavky a také doplňkového servisu.

#### **Potraviny:**

Z kapacity a propočtů obsazenosti RS Bílá vyplývá, že počet podávaných jídel bude dosahovat cca těchto údajů:

	Počet jídel měsíčně
Leden	7070
Únor	8240
Březen	5949
Duben	6688
Květen	3478
Červen	2382
Červenec	11556
Srpen	7158
Září	3819
Říjen	8538
Listopad	9330
Prosinec	5985
<b>Celkový součet</b>	<b>80193</b>

Denní potřeba přípravy a expedice jídel se tedy bude pohybovat cca v intervalu 70 – 500 porcí. To znamená, například při maximální obsazenosti, přípravu 180 snídaní, 120 – 180 obědů a 180 večeří denně.



## BESKYDY-LIVE

To bude vyžadovat zásobu klíčových potravin (při intervalu dodávky max. 3 dny, (např. pátek – pondělí) v těchto minimálních objemech a množstvích vybraných základních surovin a potravin:

Potravina	Zásoba
Maso čerstvé	100 kg
Maso mražené (ryby, drůbež..)	80 kg
Brambory	80 kg
Pečivo	700 ks rohlíků / nebo 50 chlebů
Mouka	30 kg
Rýže	40 kg
Těstoviny	30 kg
Olej	50 litrů
Máslo	20 kg
Ovoce	40 kg
Čerstvá zelenina	100 kg
Mléko	40 litrů
Jogurty	200 kusů
Vejce	500 kusů
Uzeniny	50 kg

Centrální sklad potravin bude situován do 1.PP budovy B – pod kuchyní a zde je pro tento typ skladování dostatečný prostor. Je však nutné tento prostor vybavit vhodnými technologiemi:

- Chladicí box na maso.
- Chladicí box na uzeniny.
- Chladicí box na mléčné výrobky.
- Chladicí box na „rozpracovanou výrobu pokrmů“.
- Chlazený prostor na ovoce a zeleninu.
- Sklad pro „suché potraviny“.
- Mrazicí boxy odděleně na masné výrobky a polotovary.
- Mrazicí box na zmrzlinové výrobky.



## BESKYDY-LIVE

### Poznámka:

S požadavky na dodávku potravin se pojí také způsob a možnosti jejich zpracovávání. Například u brambor. Je možné nakupovat brambory škrábané, vakuově balené, či neškrábané a ty si oškrábat vlastními silami. Navrhujeme kombinaci obou způsobů. Proto navrhujeme vybavit kuchyň škrabkou na brambory a zvolit pro její umístění vhodný prostor.

Příprava 180 snídaní, 120 – 180 obědů a 180 večeří denně a jejich expedice v krátkém časovém úseku, bude klást nároky na vybavení kuchyně vhodnými technologiemi. Projekt kuchyně by měl z těchto údajů vycházet.

### Zboží:

Jak vyplývá z předchozích kapitol, prodej zboží (nápojů, balených potravin – cukrovinek, nanuků apod.) bude probíhat v omezené míře. Proto nároky na skladovací prostory budou větší pouze u nápojů ve skleněných či plastových lahvích. Centrální sklad tohoto zboží bude situován do 1.PP budovy B – pod kuchyní a zde je pro tento typ skladování dostatečný prostor.

### Materiál:

Klíčovým materiálem pro provoz RS Bílá je:

- Ložní prádlo.
- Mobiliář pro pořádání konferencí v tělocvičně.
- Restaurační prádlo.
- Restaurační sklo, porcelán, příbory.
- Hygienické potřeby.
- Čistící prostředky.
- Technický materiál pro údržbu a opravy.
- Biomasa.

### Ložní prádlo:

Ložní prádlo bude poskytováno všem ubytovaným hostům v tomto rozsahu:

Typ pobytu	Rozsah
Skupinové pobyty dětí a mládeže	Povlečení, prostěradlo, ručník 100 x 60 cm Výměna ručníku po 1. týdnu pobytu
Krátkodobé pobyty a kongresové pobyty	Povlečení, prostěradlo, velký ručník 120 x 80 cm Výměna ručníku každý třetí den pobytu
Dlouhodobé pobyty	Povlečení, prostěradlo, velký ručník 120 x 80 cm Výměna ručníku každý třetí den pobytu



## BESKYDY-LIVE

Pro stanovení nutné zásoby ložního prádla užíváme toto pravidlo:

Vybavena (povlečena) celá kapacita ubytování (1 set)

Vybavení na celou kapacitu ubytování (1 set) je v prádelně

Vybavení na dvě kompletní převlečení kapacity ubytování (2 sety) jsou ve skladech.

Dle těchto zásad navrhujeme vybavit RS Bílá:

- 4 sety kompletního ložního povlečení (povlak na polštář, povlak na přikrývku, prostěradlo = 800 sad kompletního povlečení,
- 800 velkými ručníky 120 x 80 cm,
- 400 ručníky 100 x 60 cm.

Pro toto ložní prádlo jsou zřízeny mezisklady na některých podlažích a jeden centrální sklad v 1.PP budovy A,

Navrhujeme zřídit malou prádelnu pro praní ručníků, protože jejich spotřeba (obrátky) je zpravidla 2 x větší, než u samotného povlečení a to s ohledem na četnost zajištění praní prádla externím dodavatelem v exponovaných obdobích, vyvolá nárazovou potřebu jejich praní vlastními zdroji.

Navíc by tato prádelna zajišťovala taktéž každodenní praní prádla pro potřeby kuchyně.

### **Mobiliář pro pořádání konferencí v tělocvičně**

Prostor tělocvičny umožňuje pořádat konference a jim podobné akce v těchto kapacitách dle uspořádání:

- Divadlo (řady židlí, bez stolů) – 11 řad po 12ti místech = 132 míst.
- Kongres (řady židlí se stoly) – 8 řad stolů, v každé řadě 8 míst – 64 míst.
- Konference (řady stolů „I“ s židlemi s obou stran) – 3 řady stolů, židle s obou stran – 120 míst.

Navrhujeme vybavit tělocvičnu stohovatelným mobiliářem:

- Skládací stoly 240 x 60 cm (nebo 120 x 60 cm) – 22 ks (44 ks).
- Stohovatelné kancelářské židle 150 ks.
- Řečnický pultík s osvětlením (lampičkou).

Navrhujeme pro skladování tohoto nábytku vytvořit prostor v zádveří tělocvičny zmenšením plochy WC a zrušením (zmenšením) šaten.

Stejný nábytek navrhujeme použít i pro vybavení učeben. Zde ale navrhujeme stoly v rozměru pouze 120 x 60 cm. Počty kusů stolů a židlí jsou definovány navrhovanou kapacitou dle výkresové dokumentace.



## BESKYDY-LIVE

### Provozní služby

Klíčovými službami budou:

- Častá a spolehlivá dodávka kvalitních potravin – alespoň 3 x týdně, zejména u čerstvé zeleniny a masa.
- Dodávka zboží – 1 x týdně.
- Častá a spolehlivá dodávka služby „praní prádla“ – alespoň 2 x týdně + operativní závoz dle potřeby.
- Dodávka biomasy – dostatečné předzásobení před zimní sezónou.

### 2.5.3 Kvantifikace spotřeby energií a potřeby dalších služeb

Mezi hlavní energie a služby jsme pro potřeby tohoto materiálu zařadili tyto:

- Elektrická energie.
- Tuhá paliva – biomasa – teplo.
- Vodné – stočné.

#### Elektrická energie

Předpokládáme, že spotřeba elektrické energie bude **pozitivně ovlivněna** použitím „chytrých“ úsporných řešení:

- Úsporné zdroje světla v interiérech.
- Světelná tělesa s vyšším světelným efektem.
- Ovládání pohybovými a světelnými čidly (tam kde je to vhodné a účelné).
- Možnost volby osvětlovacích režimů.
- Stroje a zařízení s nejpříznivější energetickou třídou v dané kategorii a druhu zejména:
  - Kuchyňská zařízení pro přípravu jídel (konvektomat, fritézy, sporáky apod.).
  - Zařízení pro uchovávání potravin a zboží (mrazáky, lednice apod.).
  - Vybavení Wellness.
  - Klimatizační jednotky a vzduchotechnika.
- Venkovní osvětlení areálu na solární samonabíjecí panely ovládané čidlem intenzity světla.

Předpokládáme, že spotřeba elektrické energie bude **negativně ovlivněna** těmito faktory:

- Vyšší intenzitou provozu RS Bílá.
- Posilování využívání elektrické energie jako zdroje pro pohon automobilů, elektrokol apod.



## BESKYDY-LIVE

- Nárůstem technologií závislých na elektrické energii (regulační systémy, oběhová čerpadla, elektromagnetické ventily, elektromotory, výpočetní technika apod.).
- Nárůstem intenzity využívání domácí elektroniky (televizory apod.).

Spotřebu elektrické energie jsme tedy vyjádřili násobkem nákladů na spotřebu el. energie v roce 2016. Násobitelem je koeficient nárůstu osobodnů odhadované návštěvnosti oproti návštěvnosti (osobodny) v roce 2016.

Osobodny v roce 2016:	13544
Osobodny odhadované:	29158
Koeficient:	2,15
Náklady na energie v roce 2016:	239000,- Kč
<b>Plánované náklady na energii:</b>	<b>540000,- Kč</b>

Poznámka:

Dodávka elektrické energie musí být zajištěna v dostatečném množství energie i při krátkodobém výpadku dodávky elektrické energie ze sítě. K tomuto účelu je důležité rekonstruovat také náhradní zdroj elektrické energie, který je v současné době umístěn v zádveří budovy C, spolu s hlavním elektrorozvaděčem.

Umístění není ideální, ale přesun jak náhradního zdroje, tak hlavního rozvaděče například do prostoru v 1.PP budovy C se jeví jako příliš nákladné.

### **Tuhá paliva – biomasa - teplo**

Nová hlavní kotelna na biomasu bude sloužit k dodávkám tepla a ohřevu TUV pro budovy A,B,C,D a E. S ohledem na technický stav současného tepelného rozvodu od centrální kotelny do budovy F a plánovanou demolicí budovy starých dílen navrhujeme, aby v budově F byla vybudována malá kotelna na biomasu pro tuto budovu a případně pro budovu malé sportovní haly.

Předpokládáme, že spotřeba tepla, respektive biomasy bude **pozitivně ovlivněna** použitím „chytrých“ úsporných řešení:

- Automatická centrální regulace vytápění všech budov a místností s použitím lokálních snímačů a termoregulačních ventilů na topných tělesech.
- Zateplení pláště všech budov včetně výměny oken a výplní dalších otvorů.
- Rekuperací tepla z odpadní TUV a u odsávání v kuchyni.
- Možnost volby osvětlovacích režimů.

Předpokládáme, že spotřeba tepla, respektive biomasy bude **negativně ovlivněna** těmito faktory:

- Vyšší intenzitou provozu RS Bílá.
- Zvýšením vytápěného prostoru o Malou sportovní halu.



## BESKYDY-LIVE

S ohledem na skutečnost, že tepelné poměry a podmínky provozu se budou výrazně lišit od současných, nemůžeme při odhadu nákladů na teplo vycházet z předchozí situace. Nelze ani vycházet z informací podkladové studie, protože nebylo možné propočítat všechny potřeby tepla, protože nejsou známy koeficienty prostupnosti apod.

Přibližným propočtem vytápěného objemu budov jsme získali údaje o možných mezích předpokládané spotřeby tepla na vytápění:

### **Nízkoenergetické budovy:**

Tepelná ztráta budov: 41.4 kW

Potřeba tepla na vytápění: 80500 kWh (289.8 GJ)

### **Budovy, u kterých tepelné vlastnosti splňují současné požadavky:**

Tepelná ztráta budov: 272,5 kW

Potřeba tepla na vytápění: 627161 kWh (2257,7 GJ)

### **Budovy, u kterých tepelné vlastnosti odpovídají letem 1993 - 2003:**

Tepelná ztráta budov: 320.0 kW

Potřeba tepla na vytápění: 737825 kWh (2656.2 GJ)

### **Budovy, u kterých tepelné vlastnosti odpovídají letem před r. 1993:**

Tepelná ztráta budov: 382.5 kW

Potřeba tepla na vytápění: 880359 kWh (3169,3 GJ)

Jednotkové náklady při vytápění biomasou (štěpka, rostlinné pelety) jsou uváděny ve výši cca 260,- Kč - 360,- Kč/GJ (cca 0,92 Kč/kWh) – podle výhřevnosti (kvality) paliva a účinnosti kotle.

Jednotkové náklady při vytápění biomasou (dřevěné pelety) jsou uváděny ve výši cca 360,- Kč - 440,- Kč/GJ (cca 1,35 Kč/kWh) – podle výhřevnosti (kvality) paliva a účinnosti kotle.

Předpokládáme, že k topení budou využívány dřevěné pelety o výhřevnosti cca 16 - 17 MJ/kg a kotle s reálnou účinností 82 - 85%.

Dále předpokládáme, že vlivem technických úprav zateplením a také kvalitní regulací, která musí být nedílnou součástí „chytrého řešení“, dosáhneme potřeby tepla na vytápění ve výši 1800 GJ/rok (úroveň mírně pod současné požadavky).

**To by znamenalo, že náklady na vytápění (palivo) by dosahovaly, při jednotkové ceně paliva 5,00 Kč/kg bez DPH, ročně cca 650000,- Kč.**



## BESKYDY-LIVE

### Tuhá paliva – biomasa – ohřev TUV

Předpokládáme, že spotřeba TUV se bude pohybovat na obvyklé úrovni v ubytovacích zařízeních obdobného typu jako je RS Bílá, to je cca 0,08 m<sup>3</sup>/osobu a den.

To by znamenalo, při odhadovaném počtu 29159 osobodnů za rok, potřebu TUV ve výši 2.330 m<sup>3</sup>. Na ohřev tohoto objemu TUV bude potřeba cca 500 GJ tepelné energie.

**To by znamenalo, že náklady na ohřev TUV (palivo) by dosahovaly, při jednotkové ceně paliva 5,00 Kč/kg bez DPH, ročně cca 200000,- Kč.**

Navrhujeme, aby byl zrealizován systém rekuperace plynů v komíně hlavního kotle a využití takto získané energie například na ohřev vstupní SUV pro ohřev TUV.

Celková spotřeba biomasy (dřevěné peletky) lze odhadovat v množství cca 170000 kg ročně. S ohledem na klimatické podmínky logicky předpokládáme spotřebu v topné sezóně (150 dnů) a speciálně v zimních měsících (prosinec – únor) vyšší než v ostatním období. Náš propočtení je následující:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
28000	28000	22000	10000	5000	5000	5000	5000	5000	10000	19000	28000

Předpokládáme, že z důvodu zachování kvality skladovaného paliva bude skladovací prostor navržen odpovídajícím způsobem, což by umožnilo vytvořit zásobu paliva na zimní období, to znamená 135 000 kg. To představuje objem paliva cca 180 m<sup>3</sup>.

#### 2.5.4 Zjednodušený výkaz zisku a ztrát s promítnutím obchodní politiky

Zjednodušený vypočtený výkaz zisku a ztrát vychází z účetní osnovy závazné pro organizace zřizované KÚ MSK.

Údaje uvedené ve výkazu jsou propočítávány podle skutečných nákladů ve vazbě na odhadované počty návštěvníků, ubytovaných, stravovaných, odhadované počty připravovaných jídel, odhadované doby průměrného přenocování apod. Tyto údaje jsou uvedeny v předchozí části tohoto materiálu či v přílohách.

Některé údaje jsme odvodili od nákladů roku 2016 s tím, že jsme je upravili podle poměru změn v intenzitě návštěvnosti a s tím spojenou změnou v rozsahu a objemu činností, provozních nároků a objemu zboží a materiálu.

Položky jsou uváděny na úrovni cen roku 2017.

Položky jak nákladů, tak příjmů jsou uvedeny v Kč a bez DPH.

Údaje v následujících tabulkách vycházejí a odpovídají **reálného odhadu** obsazenosti a intenzity provozu RS Bílá.





## BESKYDY-LIVE

Náklady		Realistický odhad	Celkem za rok Kč
<b>501</b>		<b>Spotřeba materiálu</b>	<b>4 274 386</b>
501	.030	Potraviny pro klienty	3 049 386
501	.031	Potraviny pro zaměstnance	24 000
501	.035	Provozní prádlo a oděvy	20 000
501	.040	Pohonné hmoty - benzín	5 000
	.041	Pohonné hmoty - nafta	20 000
	.042	Pohonné hmoty - CNG	36 000
	.044	Oleje a mazadla	5 000
	.045	Pohonné hmoty ostatní	10 000
501	.046	Pevná paliva	850 000
501	.05	Kancelářské potřeby	48 000
501	.060 - .064	Čistící a hygienické prostředky	144 000
	.065 - .068	Léky a zdravotnický materiál	3 000
501	.070 - .073	Materiál pro opravy a údržbu	24 000
501	.074 - .079	Všeobecný materiál pro provoz	36 000

Náklady		Realistický odhad	Celkem za rok Kč
<b>502</b>	<b>.030 - .070</b>	<b>Spotřeba energie</b>	<b>642 000</b>
	.030	Vodné a stočné	72 000
	.040	Teplo	0
	.050	Plyn	30 000
	.060	Elektrická energie	540 000
	.070	Ostatní	0
504	.030 - .080	Prodané zboží	<b>450 000</b>
	.030	Prodané zboží - vlastní (potraviny)	225 000
	.040	Prodané zboží - vlastní (ostatní)	225 000
<b>511</b>	<b>.030</b>	<b>Opravy a udržování nemovitého majetku</b>	<b>60 000</b>
<b>511</b>	<b>.040 - .044</b>	<b>Opravy a údržba movitého majetku</b>	<b>213 000</b>
	.041	Opravy a údržba výpočetní techniky	24 000
	.042	Opravy a udržování vozového parku	48 000
	.043	Opravy a udržování strojů, přístrojů ostatní	96 000
	.045	Opravy a údržba výtahů	20 000
	.050	Údržba pozemků	25 000



## BESKYDY-LIVE

Náklady		Realistický odhad	Celkem za rok Kč
<b>512</b>		<b>Cestovné</b>	<b>70 000</b>
512	.031 - .039	Cestovní náhrady tuzemské	10 000
512	.041 - .050	Cestovní náhrady zahraniční	30 000
513	.030	Náklady na reprezentaci	30 000
<b>518</b>		<b>Ostatní služby</b>	<b>102 000</b>
518	.030	Služby pošt	12 000
	.031	Služby telekomunikací - internet	12 000
	.032	Telefonní poplatky - pevné linky	12 000
	.033	Telefonní poplatky - mobilní telefony	48 000
	.034	Ostatní služby telekomunikací	18 000
<b>518</b>	<b>.048 - .055</b>	<b>Náklady na revize odborné prohlídky</b>	<b>100 000</b>
	.048	Revize a odborné prohlídky komínů	20 000
	.049	Revize a odborné prohlídky plyn	5 000
	.050	Revize a odborné prohlídky el. Zařízení	30 000
	.051	Revize a odborné prohlídky hasících přístrojů	30 000
	.052	Revize a odborné prohlídky výtahů	5 000
	.053	Revize a odborné prohlídky EPS a EZS	10 000
	.054	Emise a odborné prohlídky	
	.055	Ostatní revize a prohlídky	
<b>518</b>	<b>.056</b>	<b>Náklady na SW služby (správa a údržba SW</b>	<b>20 000</b>
	<b>.057</b>	<b>Náklady na SW služby (upgrade, podpora..)</b>	<b>20 000</b>
<b>518</b>	<b>.058 - .059</b>	<b>Nehmotný majetek</b>	<b>40 000</b>
	.058	Jiný drobný nehmotný majetek	40 000
	.059	TZ nehmotného majetku nesplňujícího limit 60 tis. Kč	
<b>518</b>	<b>.060 - .072</b>	<b>Všeobecné provozní služby</b>	<b>426 000</b>
	.060	Likvidace komunálního odpadu	36 000
	.061	Likvidace biologicky rozložitelného odpadu	30 000
	.062	Nebezpečný odpad	
	.063	Úklid dodavatelsky	
	.064	Praní a čištění prádla dodavatelsky	300 000
	.065	Služby v oblasti BOZP a PO	20 000
	.066	Služby ostrahy	
	.067	Náklady na vedení mzdového účetnictví a personalistiky	
	.068	Náklady na vedení účetnictví	
	.069	Poradenství a konzultační služby (účetní, daně ....)	30 000
	.070	Právní služby	10 000



## BESKYDY-LIVE

Náklady		Realistický odhad	Celkem za rok Kč
518	.073 - .074	<b>Poplatky</b>	<b>12 000</b>
	.073	Bankovní poplatky	12 000
	.074	Členské poplatky	
518	.075 - .077	<b>Tisk, inzerce a propagace</b>	<b>140 000</b>
	.075	Tiskové služby, kopírování, laminování, vazba	60 000
	.076	Propagace, inzerce a veletrhy	60 000
	.077	Zhotovení foto, videí apod.	20 000
518	.078 - .098	<b>Ostatní služby</b>	
521		<b>Mzdové náklady</b>	<b>4 476 000</b>
	.030	Platy zaměstnanců	4 200 000
	.050	Použití fondu odměn	252 000
	.052	Náhrady za dočasnou pracovní neschopnost	24 000
524	.030	<b>Zákonné a sociální pojištění</b>	<b>1 113 000</b>
524	.040	<b>Zdravotní pojištění</b>	<b>400 680</b>
525	.030	<b>Náklady na jiné povinné/nepovinné pojištění</b>	<b>10 000</b>
527		<b>Zákonné sociální náklady</b>	<b>114 400</b>
	.030	Tvorba FKSP	50 000
	.031	Náklady na stravování zaměstnanců	14 400
	.032	Náklady na vstupní lék. prohlídky	2 000
	.033	Náklady na ostatní lékařské prohlídky	3 000
	.034	Výdaje na BOZP	5 000
	.036	Školení a vzdělávání	10 000
	.037	Skolení a vzdělávání DVPP	10 000
	.038	Školení a vzdělávání ostatní	20 000
528		Jiné sociální náklady	
531	.030	<b>Silniční daň</b>	<b>30 000</b>
532	.030	<b>Daň z nemovitosti</b>	<b>40 000</b>
539		<b>Jiné daně a poplatky</b>	
	.030	<b>Dálniční známky</b>	<b>3 000</b>
547		<b>Manka a škody</b>	<b>12 000</b>
548		<b>Tvorba fondů</b>	<b>0</b>
549		<b>Ostatní náklady z činnosti</b>	<b>80 000</b>
	.040	Pojištění majetku	0
	.041	Pojištění osob	0
551		<b>Odpisy dlouhodobého majetku</b>	<b>1 700 000</b>
552		<b>Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek</b>	
556	.040	<b>Tvorba a zúčtování opravných položek k zásobám</b>	<b>12 000</b>
		<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>14 030 466</b>



## BESKYDY-LIVE

Výnosy		Realistický odhad	Celkem za rok Kč
<b>601</b>		<b>Výnosy z prodeje vlastních výrobků</b>	<b>13 134 645</b>
	.030	Výnosy za ubytování a pobyt	6 877 157
	.034	Výnosy za stravování	6 257 488
	.040	Výnosy za stravování včetně FKSP (Zaměstnanci)	
	.041	Služby spojené s pronájmem nemovitostí	
	.051	Služby spojené s pronájmem movitých věcí	
	.073	Výnosy z prodeje fakultativní služby	
	.080	Ostatní výnosy za služby	
<b>603</b>		<b>Výnosy z pronájmu</b>	
	.030	Výnosy z pronájmu pozemků	
	.040	Výnosy z pronájmu ostatních nemovitostí	
	.050	Výnosy z pronájmu movitých věcí	
<b>604</b>		<b>Výnosy z prodaného zboží</b>	<b>900 000</b>
	.030	Výnosy z prodaného zboží - vlastní (potravinový)	450 000
	.031	Výnosy z prodaného zboží - vlastní (ostatní)	450 000

### Celkové výsledky:

<b>Hospodářský výsledek:</b>	<b>+ 4 179,- Kč</b>
(Realistický odhad)	
<b>Náklady za rok</b>	14 030 466,- Kč
<b>Výnosy za rok</b>	14 034 645,- Kč

<b>Hospodářský výsledek:</b>	<b>- 1 454 442,- Kč</b>
(Pesimistický odhad)	
<b>Náklady za rok</b>	13 130 398,- Kč
<b>Výnosy za rok</b>	11 675 956,- Kč

<b>Hospodářský výsledek:</b>	<b>+ 1 052 815,- Kč</b>
(Optimistický odhad)	
<b>Náklady za rok</b>	14 760 713,- Kč
<b>Výnosy za rok</b>	15 812 528,- Kč



**BESKYDY-LIVE**

## **3. REALIZAČNÍ ČÁST**

### **3.1 Specifikace rizik**

#### **3.1.1 Rizika a jejich kategorizace**

Rizika, která mohou negativně ovlivnit naplňování tohoto business záměru, ale i celkové fungování a provoz RS Bílá jsme rozdělili do následujících oblastí:

- I. Rizika trhu.
- II. Rizika vnitřního provozu.
- III. Rizika podnikatelského prostředí.
- IV. Rizika majetková a legislativní.

#### **I. Rizika trhu**

- a) Vznik nových konkurenceschopných zařízení obdobného typu (zaměřených na pobyty dětí a mládeže).
- b) Snižování dotací na ozdravné pobyty dětí a mládeže.
- c) Snižování povinných aktivit ve školních a studijních osnovách spojených s výjezdy skupin dětí a mládeže mimo školu a domov (lyžařské výcviky, sportovně turistická soustředění apod.).

#### **II. Rizika vnitřního provozu**

- a) Vyšší koncentrace nástupů a odjezdů ubytovaných hostů do jednoho dne.
- b) Vyšší požadavky na využívání učeben a školících místností.
- c) Častější zájem o pobyty menších skupin vyžadujících „samostatné“ nebo „oddělené“ ubytování.
- d) Neakceptovatelné konflikty a bariéry při souběžných pobytech skupin dětí a mládeže a individuálních návštěvníků či účastníků kongresové turistiky.
- e) Zvyšující se nároky na služby Wellness apod.
- f) Růst poptávky po individuálním stravování ala carte.
- g) Rychlejší vznik nároků a nákladů na údržbu a opravy.
- h) Nedosahování plánovaných ekonomických a provozních výsledků v potřebném časovém horizontu.
- i) Nedostatek zaměstnanců s potřebným vzděláváním a úrovní dovedností.

#### **III. Rizika podnikatelského prostředí**

- a) Zvyšování sazeb DPH.
- b) Zvyšování cen strategických energetických surovin.



## BESKYDY-LIVE

- c) Zvyšující se normativní požadavky v oblasti hygienických podmínek provozu ubytovacích a stravovacích zařízení a služeb.
- d) Zvyšující se normativní požadavky v oblasti podmínek provozu ubytovacích a stravovacích služeb v CHKO.
- e) Zánik či snižování kvality služeb SKI Bílá a SUNSKI.

### IV. Rizika majetková a legislativní

- a) Změna strategie MSK týkající se obchodní formy provozování.
- b) Legislativní změny kladoucí překážky současnému způsobu řešení obchodní formy provozu (obdoba bývalého zákazu zdravotním pojišťovným vlastnit rekreační zařízení poskytující lázeňskou péči apod.).
- c) Neochota MSK v budoucnu investovat do obnovy a revitalizace budov a zařízení RS Bílá.

### 3.1.2 Klasifikace rizik

Pro náš účel uvedených 20 rizik posuzujeme (klasifikujeme) z těchto hledisek:

- a) Míra ohrožení finanční/ekonomické stability provozu RS Bílá.
- b) Míra ohrožení konkurenceschopnosti RS Bílá.
- c) Míra předvídatelnosti v čase.
- d) Rychlost projevení se negativních dopadů.

		Míra ohrožení finanční/ekonomické stability	
		Velká	Malá
Míra předvídatelnosti	Malá	<b>A</b> II.d), II.h), III.e), IV.a)	<b>B</b> I.a), II.i)
	Velká	<b>C</b> I.b), I.c.), II.g), II.a), II.b), III.c), IV.b), IV.c)	<b>D</b> II.a), II.b), II.c), II.e), II.f), III.d)



## BESKYDY-LIVE

		Míra ohrožení konkurenceschopnosti RS Bílá	
		Velká	Malá
Míra předvídatelnosti	Malá	<b>A</b> I.a), II.d), II.i), II.e)	<b>B</b> II.h), IV.a)
	Velká	<b>C</b> I.c), II.e), II.f), III.b), III.c), III.d), IV.c)	<b>D</b> I.b), II.a), II.b), II.c), II.g), III.a), IV.b)

		Míra ohrožení finanční/ekonomické stability	
		Velká	Malá
Rychlost projevení negativních dopadů	Velká	<b>A</b> I.b), I.c), II.d), II.h), III.e)	<b>B</b> I.a), II.i)
	Malá	<b>C</b> II.g), III.a), III.b), III.c), IV.a), IV.b), IV.c)	<b>D</b> II.a), II.b), II.c), II.e), II.f), III.d)

		Míra ohrožení konkurenceschopnosti RS Bílá	
		Velká	Malá
Rychlost projevení negativních dopadů	Velká	<b>A</b> I.a), II.d), II.f), II.i), III.e)	<b>B</b> II.h), IV.a)
	Malá	<b>C</b> I.c), II.e), III.b), III.c), III.d), IV.c)	<b>D</b> I.b), II.a), II.b), II.c), II.g), III.a), IV.b)



## BESKYDY-LIVE

		Klasifikace				Riziko
		B	A	B	A	
<b>I.a</b>	Vznik nových konkurenceschopných zařízení obdobného typu (zaměřených na pobyty dětí a mládeže)	B	A	B	A	<b>Silné</b>
<b>I.b</b>	Snižování dotací na ozdravné pobyty dětí a mládeže	C	D	A	D	<b>Střední</b>
<b>I.c</b>	Snižování povinných aktivit ve školních a studijních osnovách spojených s výjezdy skupin dětí a mládeže mimo školu a domov (lyžařské výcviky, sportovně turistická soustředění apod.)	C	C	A	C	<b>Střední</b>
<b>II.a</b>	Vyšší koncentrace nástupů a odjezdů ubytovaných hostů do jednoho dne	D	D	D	D	<b>Slabé</b>
<b>II.b</b>	Vyšší požadavky na využívání učeben a školících místností	D	D	D	D	<b>Slabé</b>
<b>II.c</b>	Častější zájem o pobyty menších skupin vyžadujících „samostatné“ nebo „oddělené“ ubytování	D	D	D	D	<b>Slabé</b>
<b>II.d</b>	Neakceptovatelné konflikty a bariéry při souběžných pobytech skupin dětí a mládeže a individuálních návštěvníků či účastníků kongresové turistiky	A	A	A	A	<b>Silné</b>
<b>II.e</b>	Zvyšující se nároky na služby wellness apod.	D	C	D	C	<b>Slabé</b>
<b>II.f</b>	Růst poptávky po individuálním stravování ala carte	D	C	D	A	<b>Střední</b>
<b>II.g</b>	Rychlejší vznik nároků a nákladů na údržbu a opravy	C	D	C	D	<b>Slabé</b>
<b>II.h</b>	Nedosahování plánovaných ekonomických a provozních výsledků v potřebném časovém horizontu	A	B	A	B	<b>Silné</b>
<b>II.i</b>	Nedostatek zaměstnanců s potřebným vzděláním a úrovní dovedností	B	A	B	A	<b>Silné</b>
<b>III.a</b>	Zvyšování sazeb DPH	C	D	C	D	<b>Slabé</b>
<b>III.b</b>	Zvyšování cen strategických energetických surovin	C	C	C	C	<b>Střední</b>
<b>III.c</b>	Zvyšující se normativní požadavky v oblasti hygienických podmínek provozu ubytovacích a stravovacích zařízení a služeb	C	C	C	C	<b>Střední</b>
<b>III.d</b>	Zvyšující se normativní požadavky v oblasti podmínek provozu ubytovacích a stravovacích služeb v CHKO	D	C	D	C	<b>Slabé</b>
<b>III.e</b>	Zánik či snižování kvality služeb SKI Bílá a SUN OUTDOOR	A	A	A	A	<b>Silné</b>
<b>IV.a</b>	Změna strategie MSK týkající se obchodní formy provozování	A	B	C	B	<b>Silné</b>
<b>IV.b</b>	Legislativní změny kladoucí překážky současnému způsobu řešení obchodní formy provozu (obdoba bývalého zákazu zdravotním pojišťovněm vlastnit rekreační zařízení poskytující lázeňskou péči apod.)	C	D	C	D	<b>Slabé</b>
<b>IV.c</b>	Neochota MSK v budoucnu investovat do obnovy a revitalizace budov a zařízení RS Bílá	C	C	C	C	<b>Střední</b>





## BESKYDY-LIVE

### 3.2 Návrh etapizace provozních činností, výkonů a výsledků

#### 3.2.1 Klíčové činnosti a výsledky

Klíčovými provozními činnostmi / procesy jsou:

- Zajištění a naplňování legislativních podmínek provozu.
- Poskytování služeb ubytovaným klientům:
  - Ubytovací služby.
  - Stravovací služby.
  - Doplnkové služby.
- Propagace a reklama.
- Obchodní činnost, komunikace se zákazníky.
- Nábor, zaškolování a vedení zaměstnanců.
- Zajištění dodavatelů služeb, zboží a energií.
- Zajišťování zásob.
- Navázání partnerské spolupráce.
- Péče o pozemky, jejich úklid a údržba.
- Ekonomické a finanční činnosti.
- Řídící procesy, vedení RS Bílá, plánování, management.

Klíčové výkony a výsledky jsou:

- Počet pobytových osobodnů.
- Obsazenost.
- Počet vydaných (expedovaných) jídel.
- Tržba.
- Průměrná tržba na osoboden.
- Hospodářský výsledek.

#### 3.2.2 Etapizace – náběh provozu

Postupné nabíhání provozu RS Bílá bude probíhat souběžně s dokončováním stavebních a dokončovacích prací spojených s rekonstrukcí a revitalizací areálu.

Předpokládáme, že ředitel RS Bílá bude ve funkci již 7 měsíců před plánovaným zahájením provozu pro veřejnost. Toto období je důležité zejména pro:

1. Odborný uživatelský dohled na dokončování klíčových prvků rekonstrukce a revitalizace.
2. Postupnou a plynulou přejímku objektu do provozu.
3. Nastavení pravidel řízení a provozu.
4. Zajišťování legislativních podmínek pro provoz ubytovacích a stravovacích služeb.



## BESKYDY-LIVE

5. Zahájení propagace a obchodní činnosti.
6. Nábor a výběr zaměstnanců.
7. Bezproblémové zahájení provozu.

### Poznámka

Přestože předpokládáme, že provoz pro veřejnost bude zahájen 01.09. 2019 uvádíme všechny lhůty a časové termíny tak, že 1.9.2019 považujeme za bod „0“, aby v případě posunutí tohoto termínu bylo možné tyto lhůty jednoduše přepočítat. Časové lhůty a termíny se znaménkem „mínus“ označují dobu před zahájením provozu pro veřejnost. Časové lhůty a termíny se znaménkem „plus“ označují dobu po zahájení provozu pro veřejnost.

Údaj ve sloupci „měsíc“ v podobě „-7“ udává konečný termín, v podobě „(-6“ zahájení činnosti

Č.	Činnost	Měsíc
1.	Nábor, zaškolování a vedení zaměstnanců – přijetí ředitele RS Bílá	-7)
2.	Řídící procesy, vedení RS Bílá, plánování, management	(-6
3.	Nábor, zaškolování a vedení zaměstnanců – ostatní profese	(-6
4.	Propagace a reklama – funkční webový portál, propagační materiály	-5)
5.	Obchodní činnost, komunikace se zákazníky	(-5
6.	Zajištění a naplňování legislativních podmínek provozu	(-4
7.	Navázání partnerské spolupráce	(-4
8.	Zajištění dodavatelů služeb, zboží a energií	(-3
9.	Zajišťování zásob	(-1
10.	Ekonomické a finanční činnosti – samostatně RS Bílá	(-1
11.	Péče o pozemky, jejich úklid a údržba	(-1
12.	Poskytování služeb ubytovaným klientům	(0

### Poznámka:

Předpokládáme, že přijímání zaměstnanců bude postupné, podle růstu obsazenosti a tržeb.

Nejméně 3 měsíce před zahájením provozu by měla být obsazena pracovní pozice Provozní / skladní a Účetní/ekonom(ka)

Minimálně 2 měsíce před zahájením provozu by měly být obsazeny pracovní pozice Šéfkuchař(ka) a Údržba (1 os.).

Minimálně 1 měsíc před zahájením provozu by měly být obsazeny pracovní pozice Pokojská (2 – 3 osoby), Kuchař (1 os.), Obsluha restaurace/baru (1 os.), Pomocný kuchař(ka) (1 os.)

Vždy však za předpokladu, že od prvních dnů provozu budou plánovány (rezervovány) pobyty alespoň v počtu 25 osob/den.



## BESKYDY-LIVE

### 3.2.3 Etapizace – výkony a výsledky

Rok	Měsíc	Tržba	Obsazenost	Osobodny	Počet jídel
<b>2019</b>	Září	374 512 Kč	16,61%	991	2910
	Říjen	768 357 Kč	25,93%	1954	5633
	Listopad	948 328 Kč	33,55%	2481	7219
	Prosinec	897 255 Kč	32,10%	1895	4995
	<b>Celkem</b>	<b>2 988 452 Kč</b>	<b>27,05%</b>	<b>7320</b>	<b>20757</b>
<b>2020</b>	Leden	929 137 Kč	36,73%	2 092	6116
	Únor	1 487 794 Kč	50,00%	2 867	7274
	Březen	971 650 Kč	32,48%	1 957	5153
	Duben	797 029 Kč	30,22%	1 947	5599
	Květen	562 867 Kč	16,25%	1 220	3519
	Červen	381 631 Kč	11,91%	705	2002
	Červenec	1 240 442 Kč	34,04%	2 486	6111
	Srpen	973 530 Kč	33,06%	1 936	4730
	Září	449 998 Kč	18,04%	1 086	3169
	Říjen	987 711 Kč	34,87%	2 600	7573
	Listopad	995 156 Kč	35,16%	2 622	7639
	Prosinec	999 011 Kč	35,67%	2 092	5470
<b>Celkem</b>	<b>10 775 956 Kč</b>	<b>30,70%</b>	<b>23 610</b>	<b>64 354</b>	
<b>2021</b>	Leden	1 065 009 Kč	41,84%	2410	7070
	Únor	1 674 644 Kč	56,94%	3240	8240
	Březen	1 112 627 Kč	37,43%	2248	5949
	Duben	944 247 Kč	35,76%	2310	6688
	Květen	603 183 Kč	16,07%	1206	3478
	Červen	440 022 Kč	13,93%	831	2382
	Červenec	2 022 585 Kč	62,55%	4417	11556
	Srpen	1 343 132 Kč	49,06%	2815	7158
	Září	549 685 Kč	21,79%	1310	3819
	Říjen	1 112 517 Kč	39,12%	2922	8538
	Listopad	1 201 857 Kč	42,64%	3186	9330
	Prosinec	1 065 136 Kč	38,62%	2264	5985
<b>Celkem</b>	<b>13 134 644 Kč</b>	<b>37,98%</b>	<b>29159</b>	<b>80193</b>	

V letech 2019 – 2020 RS Bílá nebude dosahovat realistického odhadu tržeb a výkonů.  
V roce 2021 již RS Bílá dosáhne realistického odhadu tržeb a výkonů.

Vývoj tržeb bude směrodatný pro optimalizaci nákladů, kterou musí management RS Bílá kontinuálně provádět.



## BESKYDY-LIVE

Optimalizace bude spočívat v:

- Řízení mzdových nákladů (počtech zaměstnanců)
- Úsporách provozních nákladů na energie z důvodu nižší obsazenosti
- Úsporách na nákladech za služby z důvodu nižší obsazenosti

Tato optimalizace reálně zabezpečí, že hospodaření RS Bílá bude vyrovnané již v r. 2021.

V roce 2019 bude hospodaření RS Bílá nevyrovnané. Náklady výrazně překročí příjmy a to zejména z důvodu zajišťování náběhu provozu a také příjmy budou mít časové zpoždění oproti nákladům, což bude klást nároky na dostatečnou rezervu ve zdrojích na pokrytí cash flow.

### Potřeba zdrojů na pokrytí cash flow při náběhu provozu

Vyčíslujeme objem prostředků, který bude potřebný na pokrytí mzdových nákladů, přímých nákladů na činnosti v kap. 3.2.2 a na pořízení surovin, zboží, dodávku služeb spojených s přímým provozem RS Bílá, před dnem otevření (zahájením poskytování služeb) a na veškeré náklady prvního měsíce provozu (první měsíc po otevření RS Bílá).

2019	Celkem za rok	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Výdaje	4 423 760	43 200	47 200	184 700	164 680	202 200	1 094 540	581 840	668 960	770 720	830 720
Příjmy	2 206 197	0	0	0	0	0	0	15 000	394 512	798 357	998 328
Cash flow	měsíčně	43 200	47 200	184 700	164 680	202 200	1 094 540	566 840	274 448	-27 637	-167 608
	nápočet	43 200	90 400	275 100	439 780	641 980	1 736 520	2 303 360	2 577 808	2 550 171	2 382 563

Potřeba zdrojů dosáhne kumulativního maxima v druhém, respektive třetím měsíci provozu poskytování služeb a to téměř 2600000,- Kč. V dalších měsících již provoz vytváří dostatečné vlastní zdroje na pokrytí cash flow.

Nejvyšší zdroje jsou potřebné při náběhu provozu na:

- Pořízení zásoby biomasy (08/2019) 670000,- Kč
- Mzdové prostředky včetně odvodů 600000,- Kč
- Časový posun příchozích plateb za služby (9 a 10/2019) 600000,- Kč
- Vytvoření a hosting webových stránek (05/2019) 100000,- Kč
- Pořízení zásob potravin a zboží (08/2017) 100000,- Kč
- Propagace a reklama (od 05/2017) 100000,- Kč

Předpokládáme, že zdroje na pokrytí cash flow ve výši max. 3000000,- Kč poskytne RS Bílá zřizovatel.



## BESKYDY-LIVE

### 3.3 Klíčové milníky, měřítko jejich hodnocení a cíle

Klíčové milníky činnosti RS Bílá jsou:

#### 1. Stanovení závazného data předání RS Bílá po rekonstrukci a revitalizaci do užívání

Měřítkem tohoto milníku je počet měsíců před dnem skutečného předání, kdy bude závazný termín stanoven. Cílem je, aby stanovení závazného data předání RS Bílá k užívání, proběhlo nejpozději 8 měsíců před dnem předání. Důvodem je vazba na výběr a jmenování ředitele RS Bílá.

#### 2. Jmenování ředitele RS Bílá

Měřítkem je počet měsíců před dnem skutečného uvedení RS Bílá do provozu. Cílem je, aby ředitel byl jmenován 7 měsíců před tímto dnem, aby mohl realizovat obchodní činnost a přípravy střediska na provoz.

#### 3. Zajištění obsazenosti RS Bílá na prvních 6 měsících

Měřítkem tohoto milníku je počet rezervovaných/objednaných pobytů přepočítaný na osobodny. Cílem je, aby počty rezervovaných/objednaných pobytů dosahoval těchto hodnot:

Osobodnů	k 30.06.2019	k 31.08.2019	k 30.09.2019	k 31.10.2019
Září 2019	700	1000	-	-
Říjen 2019	500	1500	2000	-
Listopad 2019	500	1000	2000	2500
Prosinec 2019	0	500	1500	2000
Leden 2020	0	500	1500	2100
Únor 2020	0	500	2000	3000

Důvodem je vazba na výběr a přijímání dalších zaměstnanců.

#### 4. Zajištění obsazenosti RS Bílá na období 03 - 08/2020

Měřítkem tohoto milníku je počet rezervovaných/objednaných pobytů přepočítaný na osobodny. Cílem je, aby počty rezervovaných/objednaných pobytů dosahoval těchto hodnot:



## BESKYDY-LIVE

Osobodnů	k 31.12.2019	k 31.01.2020	k 28.02.2020	k 31.03.2020
Březen 2020	1500	1800	2000	-
Duben 2020	750	1500	1800	2000
Květen 2020	0	500	1000	1300
Červen 2020	0	200	350	700
Červenec 2020	0	500	1000	1500
Srpen 2020	0	200	600	1000

Důvodem posouzení obchodní činnosti, cenové taktiky a optimalizace plánu provozu RS Bílá.

### 5. Výsledky činnosti za prvních 6 měsíců provozu

Měřítkem tohoto milníku je tržba za ubytovací služby, stravovací služby a doplňkové služby v Kč bez DPH, náklady v Kč bez DPH a jejich struktura.

Cílem je dosáhnout těchto tržeb:

Září 2019	374 512 Kč
Říjen 2019	768 357 Kč
Listopad 2019	948 328 Kč
Prosinec 2019	897 255 Kč
Leden 2019	929 137 Kč
Únor 2019	1 487 794 Kč

Smyslem tohoto milníku je:

- Posoudit schopnost managementu vytěžit definovaný potenciál obsazenosti / klientů.
- Posoudit nastavenou cenovou politiku na období 9/2019 – 03/2020.
- Zanalyzovat skutečné náklady a posoudit je s předpokládanou strukturou a plánovanou úrovní.
- Optimalizovat plánovací, řídicí a výkonnou činnost RS Bílá.

### 6. Výsledky činnosti za druhých 6 měsíců provozu

Měřítkem tohoto milníku je tržba za ubytovací služby, stravovací služby a doplňkové služby v Kč bez DPH, náklady v Kč bez DPH a jejich struktura.



## BESKYDY-LIVE

Cílem je dosáhnout těchto tržeb:

Březen 2020	971 650 Kč
Duben 2020	797 029 Kč
Květen 2020	562 867 Kč
Červen 2020	381 631 Kč
Červenec 2020	1 240 442 Kč
Srpen 2020	973 530 Kč

Smyslem tohoto milníku je:

- Posoudit schopnost managementu vytěžit definovaný potenciál obsazenosti / klientů.
- Posoudit nastavenou cenovou politiku na období 03/2020 – 08/2020
- Zanalyzovat skutečné náklady a posoudit je s předpokládanou strukturou a plánovanou úrovní.
- Optimalizovat plánovací, řídicí a výkonnou činnost RS Bílá.

### 7. Výsledky činnosti za rok 2020

Měřítkem tohoto milníku je tržba za ubytovací služby, stravovací služby a doplňkové služby v Kč bez DPH, náklady v Kč bez DPH a jejich struktura a celkový hospodářský výsledek.

Cílem je dosáhnout těchto tržeb:

<b>Hospodářský výsledek:</b>	<b>- 1 271 000,- Kč</b>
<b>Náklady za rok</b>	12 946 000,- Kč
<b>Výnosy za rok</b>	11 675 000,- Kč

V nákladech jsou zahrnuty odpisy dlouhodobého majetku ve výši 1700000,- Kč.

Smyslem tohoto milníku je získat relevantní podněty k efektivnímu řízení RS Bílá.

Proto je nutné zejména:

- Posoudit klíčové aspekty hlavních činností RS Bílá
- Posoudit obchodní strategii a schopnost managementu vytěžit definovaný potenciál obsazenosti / klientů
- Posoudit nastavenou cenovou politiku
- Zanalyzovat skutečné náklady a jejich strukturu
- Optimalizovat plánovací, řídicí a výkonnou činnost RS Bílá



## BESKYDY-LIVE

### 3.4 Klíčové aktivity pro zajištění kvalitního řízení a naplňování vize RS Bílá

Pro zajištění kvalitního řízení a naplňování vize bude vedení RS Bílá a zřizovatel realizovat celou řadu činností a kroků. Zde jsme vybrali ty, které mají pro tento účel největší význam a doplnili jsme je o stručnou specifikaci. Podrobnější specifikaci provede zřizovatel, respektive bude pravidelně provádět vedení RS Bílá, podle skutečných potřeb.

#### 1. Výběr manažera – ředitele RS Bílá

Osobnost ředitele RS Bílá je klíčovým předpokladem pro úspěšné naplňování vize RS Bílá. Musí disponovat zejména:

- odbornými znalostmi a praktickými zkušenostmi v oblasti řízení provozu obdobných zařízení,
- schopností výběru, řízení, motivace a rozvoje zaměstnanců,
- schopnostmi řídit a realizovat obchodní činnost,
- schopnostmi plánovat, realizovat a vyhodnocovat provoz RS Bílá,

V neposlední řadě bude důležitá míra leadrovství, angažovanosti, proaktivity a sebemotivace ředitele RS Bílá k dosahování maximálních výsledků. A to proto, že to je slabou stránkou povahy a podstaty zvolené obchodní formy RS Bílá.

#### 2. Obchodní činnost, průběžné a kontinuální plánování, sledování výsledků, propočet tržního potenciálu a stanovování výhledu obsazenosti

Obchodní činnost je klíčová pro zajištění úspěšného provozu RS Bílá, jak z krátkodobého, tak dlouhodobého pohledu. Proto je nutná realizace pravidelné evidence výsledků a výstupů v čase, jejich dokumentování a vyhodnocování, včetně jejich analýzy, přijímání závěrů a rozhodování o efektivních opatřeních.

#### 3. Personální činnosti, postupné přijímání zaměstnanců v souladu s trendem růstu obsazenosti, respektive tržeb

Mzdové prostředky budou tvořit téměř 30% nákladů RS Bílá. Proto jejich výše má silnou vazbu na hospodářský výsledek. V zájmu dosahování co nejrychleji vyrovnaného hospodaření, respektive v zájmu minimalizace nároků na cash flow musí vedení RS Bílá vycházet při personálních činnostech či přijímání zaměstnanců z předpokládaných příjmů (obsazenosti).

#### 4. Měření výsledků

Důležitými výsledky, které přinášejí silné impulsy pro změny a opatření v řízení jsou:

- a. Spokojenost přímých zákazníků
- b. Spokojenost zprostředkovatelů a partnerů
- c. Spokojenost a angažovanost zaměstnanců





## BESKYDY-LIVE

- d. Vnímání RS Bílá ze strany zřizovatele, obce Bílá a dalších zainteresovaných stran
- e. Klíčové ekonomické výsledky RS Bílá

Management musí naplánovat a průběžně realizovat měření a vyhodnocování těchto výsledků

### **5. Marketingová činnost**

Vedení RS Bílá musí stanovit jasný a logický soubor oblastí informačního mixu, přičemž může vycházet z tohoto business plánu. Čím pravidelnější a preciznější bude sledování a vyhodnocování relevantních informací, tím přesnější a úspěšnější bude rozhodování o strategii, produktech a marketingovém mixu na další období.

### **6. Propagace a reklama**

Dávat o sobě vědět, podněcovat vybrané zákaznické skupiny k nákupu, ovlivňovat jejich nákupní motivy, to jsou klíčové cíle propagace a reklamy RS Bílá. Přímé výdaje na propagaci a reklamu by měly dosahovat minimálně 3% z obrátu (ročních tržeb).

### **7. Vyhodnocování kvality řízení**

RS Bílá, p.o. bude patřit do kategorie tzv. malých firem. Přesto je důležité, aby prováděla sebereflexi vlastní řídicí činnosti. Doporučujeme realizovat 1 x za 2 roky měření kvality řízení prostřednictvím modelu EFQM – model START PLUS.



## BESKYDY-LIVE

### REKAPITULACE:

Shrnutí klíčových poznatků, informací, parametrů, předpokladů a návrhů obsažených v tomto materiálu.

### POPIS A ANALÝZY VÝCHOZÍHO STAVU - NÁVRHU

#### Rekapitulace návrhu dispozice areálu a budov:

Odbavování hostů:	hala s recepcí (9 + 14 m)
Ubytování:	pokoje standardu ***, 179 – 199 lůžek
Stravování:	jídelna - 84 míst
Společenské místnosti:	7 (30, 30, 30, 30, 30, 30, 20 osob)
Tělocvična:	9 x 14 m, sv. výška 3,1 m (4,9 m) / sál s kapacitou 120 osob
Sportoviště:	venkovní oplocené hřiště, povrch umělá tráva 37 x 23 m
Parkoviště:	osobní vozidla - 35 míst, autobusy – 2 místa

Návrh dispozice řešení areálu velmi dobře vyhovuje celkovému uvažovanému záměru. Pro zvýšení efektivity budoucího provozu doporučujeme uvažovat zejména o následujících aspektech:

#### Klíčové návrhy:

1. Zvýšit kapacitu jídelny a rozdělit ji na dva odlišné provozy:
  - a. pro individuální a kongresovou turistiku – s obsluhou,
  - b. pro skupinové pobyty dětí a mládeže – bez obsluhy.
2. Vybudovat malou sportovní halu lehké konstrukce na míčové hry:
  - a. pro zvýšení konkurenceschopnosti a kapacity pro sportovní aktivity klientů,
  - b. v místě návrhu parkovacích míst, nebo
  - c. v místě návrhu venkovního hřiště, zapuštění do svahu a střechu osadit zelení.
3. Zbudovat bar/kavárnu ve vstupní hale budovy D s odpoledním a večerním provozem.
4. Maximálně uplatnit SMART technologie (kap. 1.1.3).



## BESKYDY-LIVE

Doporučená cenová hladina RS Bílá:

### Skupinové vícedenní pobyty dětí a mládeže:

Ubytování 1 noc se stravou	MŠ	ZŠ 1.st.	ZŠ 2.st.	SŠ
<i>Návrh cen RS Bílá *** - mimosezóna 01.04. – 20.12.</i>	360,-	360,-	400,-	400,-
<i>Návrh cen RS Bílá *** - hlavní sezóna 01.01. – 31.03.</i>	440,-	440,-	480,-	480,-

Ceny jsou navrženy těsně pod úrovní konkurence.

### Individuální pobyty a kongresová turistika:

	Mimosezóna	Hlavní sezóna
Ubytování (se snídaní) budova E	490,-	590,-
Ubytování (se snídaní) budova A + C	430,-	530,-

Ceny jsou navrženy výrazně pod úrovní konkurence.

### Klíčový potenciál návštěvníků:

- děti a žáci škol zřizovaných MSK (cca **41200** - celkový počet dětí MŠ a žáků ZŠ a SŠ),
- děti a žáci škol ostatních zřizovatelů (cca **147500** - celkový počet dětí MŠ a žáků ZŠ a SŠ),
- sportovní kluby, oddíly, svazy (AŠSK působí na 307 základních a středních školách) Moravskoslezského kraje a má přes **37000** členů.

Typy pobytů:

- lyžařské kurzy (7. ročník ZŠ, tj. cca **10300** žáků a 1. ročník SŠ, tj. cca **13300** žáků).
- sportovně turistické kurzy (3. ročník SŠ, tj. cca **11000** žáků),
- adaptační kurzy (1. ročník SŠ, tj. cca **13300** žáků),
- ozdravné pobyty a školy v přírodě (MŠ, ZŠ – cca **40200** dětí, cca **101300** žáků).

**Tento potenciál, povaha a organizace takových pobytů nezaručuje dostatečnou obsazenost RS Bílá**, proto je důležité vytvářet podmínky i pro individuální a kongresovou turistiku. V určitých obdobích to bude i v poměru 50/50

**SWOT analýzy skupinových pobytů dětí a mládeže i individuální a kongresové turistiky ukazují vysokou míru konkurenceschopnosti.**

### Doporučení ze SWOT analýz:

- vybudovat wellness.
- přizpůsobit malou tělocvičnu kongresové turistice.
- vybudovat malou lehkou halu na míčové sporty.
- rozšířit kapacitu jídelny a oddělit v ní dva různorodé provozy.



BESKYDY-LIVE

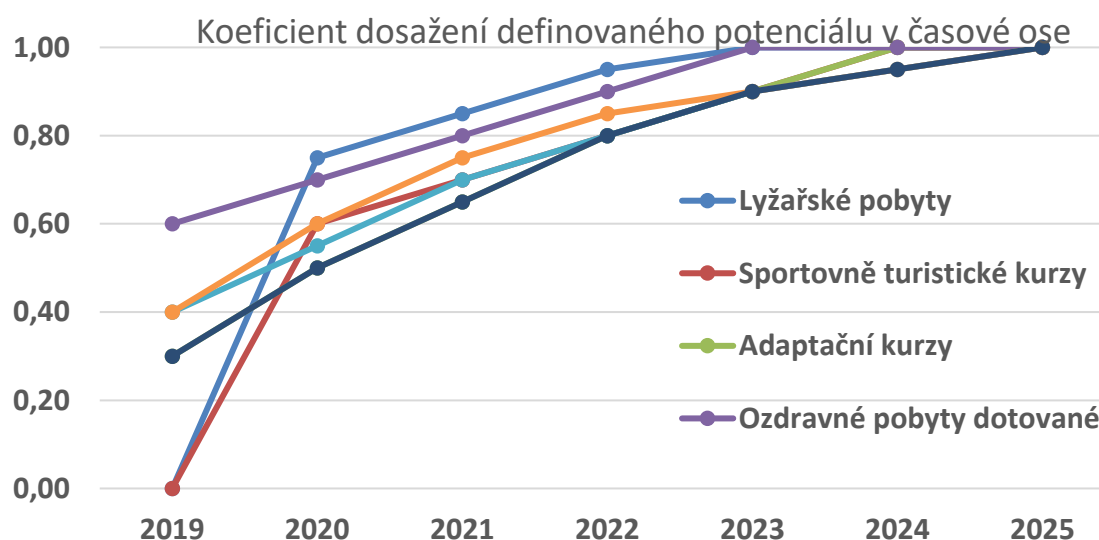
## NÁVRHOVÁ ČÁST

Po porovnání kladů a záporů tří uvažovaných možností jsme dospěli k návrhu, aby obchodní forma provozu RS Bílá byla taková, že provozovatelem bude **Příspěvková organizace KÚ MSK**.

### Cenotvorba:

Cena partnerovi o cca 30 % nižší, než je cena pultová.

Cenotvorba pro **fyzické osoby se zvláštním vztahem ke KÚ MSK** a organizacím jim zřizovaným, bude postavena na principu poskytování slevy **20 % z ceny ubytování**.



Dosažení **realistického odhadovaného potenciálu** bude dosaženo v roce **2021**.

Provedli jsme 3 varianty propočtu ekonomických ukazatelů:

1. Pesimistický odhad.
2. Realistický odhad.
3. Optimistický odhad.

Z vypočtených hodnot vyplývá, že celkový trend při realistickém odhadu obsazenosti bude takový, že ve všech měsících budou **nároky na poskytované služby cca o 50% - 75% vyšší než v roce 2016**. V podzimních měsících tyto nároky budou dokonce i 5 x převyšovat nároky v roce 2016.

Personální nároky dosahují **22 plných pracovních úvazků**.

Měsíční mzdové náklady včetně odvodů na soc. a zdrav pojištění: 501863,- Kč



## BESKYDY-LIVE

Navrhujeme zřídit malou prádelnu pro praní ručníků, protože jejich spotřeba (obrátky) je zpravidla 2 x větší, než u samotného povlečení, a to s ohledem na četnost zajištění praní prádla externím dodavatelem v exponovaných obdobích vyvolá nárazovou potřebu jejich praní vlastními zdroji.

Celková spotřeba **biomasy** (dřevěné peletky) lze odhadovat v množství cca **170000 kg** ročně, což bude činit náklad cca **850000,- Kč/rok**.

<b>Hospodářský výsledek:</b> (Realistický odhad)	<b>+ 4 179,- Kč</b>
<b>Náklady za rok</b>	14 030 466,- Kč
<b>Výnosy za rok</b>	14 034 645,- Kč

<b>Hospodářský výsledek:</b> (Pesimistický odhad)	<b>- 1 454 442,- Kč</b>
<b>Náklady za rok</b>	13 130 398,- Kč
<b>Výnosy za rok</b>	11 675 956,- Kč

<b>Hospodářský výsledek:</b> (Optimistický odhad)	<b>+ 1 052 815,- Kč</b>
<b>Náklady za rok</b>	14 760 713,- Kč
<b>Výnosy za rok</b>	15 812 528,- Kč

Vždy započítány **odpisy dlouhodobého majetku** ve výši cca **1700000,- Kč/rok**.



## BESKYDY-LIVE

### REALIZAČNÍ ČÁST

Největšími riziky jsou:

- Vznik nových konkurenceschopných zařízení obdobného typu (zaměřených na pobyty dětí a mládeže).
- Neakceptovatelné konflikty a bariéry při souběžných pobytech skupin dětí a mládeže a individuálních návštěvníků či účastníků kongresové turistiky.
- Nedosahování plánovaných ekonomických a provozních výsledků v potřebném časovém horizontu.
- Nedostatek zaměstnanců s potřebným vzděláním a úrovní dovedností.
- Zánik či snižování kvality služeb SKI Bílá a SUN OUTDOOR
- Změna strategie MSK týkající se obchodní formy provozování

Potřeba zdrojů na pokrytí cash flow dosáhne maxima v druhém, respektive třetím měsíci provozu poskytování služeb a to téměř 2600000,- Kč. V dalších měsících již provoz vytváří dostatečné vlastní zdroje na pokrytí cash flow.

Vybrané klíčové aktivity pro zajištění kvalitního řízení a naplňování vize RS Bílá:

1. Výběr manažera – ředitele RS Bílá
2. Obchodní činnost
3. Měření výsledků
4. Marketingová činnost
5. Vyhodnocování kvality řízení

### ZÁVĚR:

Investice do rekonstrukce a revitalizace RS Bílá se jeví jako efektivní. Předpoklady vytvořené rekonstrukcí, tržní potenciál a provozní podmínky, dávají velmi realistický předpoklad vyrovnaného hospodaření. Situace na trhu, cenová politika, silné stránky RS Bílá, návrhy a doporučení na doplnění projektu revitalizace, vytvářejí silnou konkurenční pozici, což podporuje závěr, že investice bude návratná.