



# Konkurenční strategie vybraného subjektu v oblasti cestovního ruchu

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch  
*Autor práce:* **Žaneta Vindyšová**  
*Vedoucí práce:* Ing. Světlana Myslivcová





## Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Žaneta Vindyšová**  
*Osobní číslo:* E15000363  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch  
*Zadávající katedra:* katedra marketingu a obchodu  
*Vedoucí práce:* Ing. Světlana Myslivcová, ING.PAED.IGIP  
*Konzultant práce:* Mgr. Martin Bauer  
SUNDISK s.r.o., jednatel

*Název práce:* **Konkurenční strategie vybraného subjektu v oblasti cestovního ruchu**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Charakteristika subjektu v oblasti cestovního ruchu.
3. Teoretická východiska konkurenční strategie.
4. Analýza konkurenčního prostředí.
5. Formulace závěrů a návrh doporučení.

*Seznam odborné literatury:*

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing a management*. 12. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KUMAR, Nirmalya. 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2439-3.
- FOTR, Jiří, et. al. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.
- MARGRETTA, Joan. 2012. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 14-221-6059-9.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

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

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



  
doc. Ing. Jozefina Šimová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

# **Anotace**

Cílem bakalářské práce je stanovení vhodné konkurenční strategie subjektu, kterým je Sundisk s.r.o. Začátek teoretické části je věnován základním pojmům (konkurence, konkurenční strategie, konkurenční výhoda). Následně je rozebráno konkurenční prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V poslední řadě je vysvětlen rozšířený marketingový mix cestovního ruchu. Na závěr teorie je zmíněn pojem subjekt cestovního ruchu. Praktická část obsahuje představení vybraného subjektu, kde jsou rozebrány jednotlivé nástroje marketingového mixu. Dále je provedena Porterova analýza konkurenčního prostředí. Veškeré výstupy z provedených analýz jsou sumarizovány v analýze SWOT. Na závěr je dle získaných informací navržen návrh doporučení vhodné strategie pro subjekt.

## **Klíčová slova**

Konkurence, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, Porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix, analýza SWOT.

# **Annotation**

## Competitive Strategy of the Selected Entity in Tourism

The aim of this bachelor thesis is to determine appropriate competitive strategy of entity, which is Sundisk s.r.o. The beginning of the theoretical part is devoted to basic terms (competition, competitive strategy, competitive advantage). Then, the competitive environment is analyzed using the Porter model of five competing forces. The following part of this thesis is focused on the explanation of an expanded marketing mix of tourism. At the conclusion of the theory is mentioned the term tourism entity. Practical part contains a presentation of the selected subject, in which we analyze various tools of the marketing mix. Next is made Porter's analysis of the competitive environment. All outputs from the analyses performed are summarized in the SWOT analysis. In the conclusion, suitable competitive strategy for entity is suggested.

## **Key words**

Competitive, Competitive strategy, Competitive advantage, Porter's five forces model, Marketing mix, SWOT analysis.

## Obsah

Seznam obrázků.....	8
Seznam tabulek.....	9
Seznam zkratk.....	10
Úvod.....	11
1 Konkurence.....	12
1.1 Konkurenční strategie.....	12
1.2 Konkurenční výhoda.....	13
2 Analýza konkurenčního prostředí.....	14
3 Analýza SWOT.....	17
4 Marketingový mix.....	19
4.1 Marketingový mix v cestovním ruchu.....	19
4.1.1 Produkt.....	20
4.1.2 Cena.....	20
4.1.3 Distribuce.....	21
4.1.4 Komunikace.....	22
4.1.5 Lidé.....	24
4.1.6 Balíčky služeb.....	25
4.1.7 Tvorba programů.....	25
4.1.8 Spolupráce.....	26
5 Subjekt cestovního ruchu.....	27
6 Charakteristika společnosti.....	28
6.1 Marketingový mix.....	31
7 Analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu.....	38
8 SWOT analýza.....	43
9 Návrh doporučené strategie.....	44
Závěr.....	46
Seznam použité literatury.....	47

## **Seznam obrázků**

Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	14
Obr. 2: Marketingový mix v cestovním ruchu .....	19
Obr. 3: Organizační struktura.....	29



## Seznam tabulek

Tab. 1: Přehled nabízených produktů subjektu .....	29
Tab. 2: Přehled pracovníků.....	36
Tab. 3: Celková nabídka služeb balíčku pro školní výlety.....	37
Tab. 4: Přehled substitutů .....	39
Tab. 5: Konkurenti v oblasti ubytovacích služeb .....	41
Tab. 6: Konkurenti v oblasti půjčování sportovního materiálu .....	42

## Seznam zkratk

4P	nástroj marketingového mixu
8P	rozšířený nástroj marketingového mixu pro cestovní ruch
CA	cestovní agentura
CK	cestovní kancelář
CR	cestovní ruch
CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
PP	Product Placement
PR	Public Relations (veřejné vztahy)
SLEPT	analýza změn okolí podle sociálního, právního, ekonomického, politického a technologického hlediska
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

# Úvod

Konkurenční strategie není jasně předepsaný návod, který by byl jednotný pro každou společnost. Jedná se o určité schéma kroků, které naznačuje cestu k dosažení marketingových cílů. Problematikou konkurenční strategie se nejvíce zabýval Michael Porter, který uvedl pojmy konkurence, konkurenční výhoda a další, v obecnou známost. Mnoho firem nedokáže zformulovat dobrou strategii, jelikož neumí určit ani to, co je konkurence a jak působí. Velká část manažerů si myslí, že se jedná hlavně o soupeření v tom, kdo je nejlepší.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat současné postavení subjektu v cestovním ruchu na trhu, zhodnotit získané informace a na základě těchto dat vytvořit návrh doporučení, které povede ke zlepšení konkurenční strategie. Autorka si vybrala pro aplikování konkurenční strategie subjekt Sundisk s.r.o., kde vykonávala svoji praxi a nyní zde pracuje. Subjekt se zabývá organizováním firemních akcí a pořádáním outdoorových programů. Dále poskytuje ubytovací a stravovací služby, a pronájem sportovního vybavení.

Práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část. Teoretická část pracuje s teoretickými pojmy z oblasti konkurence a interpretuje analytické nástroje (marketingový mix, Porterův model, SWOT analýza), které jsou aplikovány v následující praktické části. Na závěr je vysvětlen pojem subjekt v cestovním ruchu a jeho specifika. Pro teoretická východiska byla použita odborná literatura, zejména Understandig Michael Porter od Joan Margretta, Marketing cestovního ruchu od Dagmar Jakubíkové, Marketing od Tomáše Urbánka a další.

Praktická část zahrnuje použití zmíněných analytických nástrojů. Nejdříve je popsán rozšířený marketingový mix produktů ubytování. Poté se část věnuje analýze konkurenčního prostředí, kde je použit model pěti konkurenčních sil. Následně jsou výstupy z analytické části uspořádány do SWOT analýzy. Na závěr je vypracováno doporučení na zlepšení v oblasti konkurence subjektu.

# 1 Konkurence

Kapitola se zabývá pojmy konkurence, konkurenční strategie a konkurenční výhoda. Jasně definovat pojem konkurence není jednoduché. Například Kotler (2007, s. 41) popisuje konkurenci takto: „*Konkurence zahrnuje všechny současné nebo potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít kupující zájem.*“ Většina veřejnosti uvažuje o konkurenci jako o tom být nejlepší. Porter nazývá tento syndrom jako *konkurenční usilování o to být nejlepší*. Avšak jedná se o špatné smýšlení o konkurenci, nejde o to, kdo je vítězem. Konkurenční jednání má uspokojovat potřeby a přání zákazníků, a způsobů dosažení spokojenosti může být více. Dalším problémem je konkurenční připodobňování, kdy konkurenti vykazují stejné kroky. Kladou důraz na stejný aspekt nabídky, ale nikdo z nich nezíská konkurenční výhodu. Podobné nabídky produktů či služeb uspokojí průměrného zákazníka. Avšak někteří kupující žádají více nebo či dokonce méně, takže nebudou spokojeni. Subjekty by se měly soustředit na odlišnost konkurenčního jednání, a klást důraz na jedinečnost a konkurovat prostřednictvím inovací. Být jedinečný v konkurenci znamená dosahovat vyšší návratnosti, soustředit se na zisky a uspokojit různé potřeby kupujících. Konkurence v praxi má několik podob. Jednou hranicí je soupeření o to, kdo je vítězem a na druhé straně se soupeří o to, kdo je jedinečný (Porter, 1996, cit. dle Margretta, 2012). Z toho vyplývá, že být nejlepší není smyslem konkurence, ale cílem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku.

## 1.1 Konkurenční strategie

Strategické myšlení je důležité pro to, aby se stal subjekt úspěšným na trhu. Strategii lze vysvětlit jako návod, za pomoci kterého si subjekt ujasní cíl, kterého chce dosáhnout a stanoví jednotlivé kroky, za pomoci kterých naplní svůj záměr. Michael Porter popisuje strategii tak, že je: „*vysvětlením toho, jak organizace bude tváří v tvář konkurenci dosahovat mimořádné výkonnosti.*“ (Margretta, 2012, s. 25). Trvá na tom, že je strategie zejména o správném způsobu myšlení a aplikování správných analytických nástrojů. Mimořádná ekonomická výkonnost by měla být výsledkem strategie. Jedním způsobem, jak být lepší než druhý subjekt je účtování vyšších cen a produkce s nižšími náklady oproti konkurenci. Účtování vyšších cen lze, pokud společnost nabízí něco jedinečného i hodnotného pro zákazníka. Mimořádná hodnota pro kupujícího vede k ochotě zaplatit vyšší částku za nabízený produkt. S relativně nižšími náklady dokáže společnost vyrábět levněji oproti konkurenci. Nízkých nákladů dosáhne při zefektivnění způsobu: vývoje a výroby produktu,

dodávek a prodeje svého výrobku či služby. Zdrojem nákladové výhody může být efektivnější využití kapitálu nebo nižší provozní náklady či kombinace obojího. (Porter, 1996, cit. dle Margretta, 2012)

## **1.2 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda představuje přínos oproti konkurenci. Podnik má vyšší schopnost konkurovat než ostatní výrobci a prodejci. Velmi často je tato výhoda podstatou výkonnosti podniku na trzích. Subjekt vytváří pro své zákazníky užitnou hodnotu, ze které vychází konkurenční výhoda. Hodnotu lze měřit a také srovnávat. Může se jednat o nabídku nižších cen za totožné výrobky, jaké nabízí konkurence, nebo o poskytování nadstandardních služeb oproti konkurenci, například prodloužení záruční doby, a montáž a servis výrobku zdarma. Cena se v druhém případě zvyšuje, ale poskytovatel to vynahradí právě doplňkovými službami.

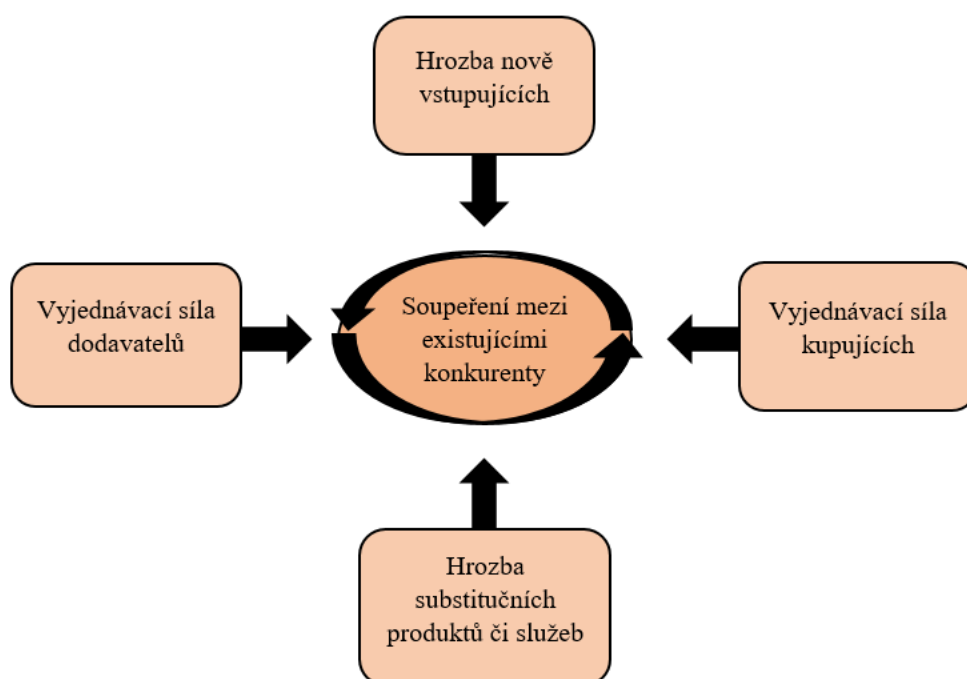
Současně konkurenční výhodou i nevýhodou mohou být pro subjekt vlastní zaměstnanci. Čím výše postavený zaměstnanec, tím může představovat větší nevýhodu. Nejprve ale o konkurenční výhodě, kterou si mohou manažeři zvyšovat, a tak zvyšují konkurenční výhodu celé firmy. Aby tak mohli činit, potřebují tři základní manažerské kompetence:

1. Chtít, což znamená mít odpovídající znalosti a dovednosti k plnění zadaných plánů, nést zodpovědnost a důsledky za své činy, a být schopen dosahovat požadovaných úkolů.
2. Umět, tedy být motivován a prosadit své pravomoci. Vědět, proč dělám to, co právě vytvářím.
3. Moci, smět uplatnit své kompetence, vědomosti a znát dobře všechny související předpoklady. (Urbánek, 2010)

Na druhé straně máme již zmíněnou konkurenční nevýhodu, do které se promítá tzv. spirála zkázy manažera. Profil takového vedoucího má čtyři charakteristické vlastnosti. Manažer: neumí, nevěří si, bojí se a v neposlední řadě strádá. Neoplývá větším množstvím znalostí a dovedností, nedokáže si natolik věřit, aby projevil kreativitu. Díky nízké sebedůvěře ztrácí autoritu. Pokud je na něj přenesena tíha zodpovědnosti a rozhodování, tak pociťuje strach a úzkost. (Kotler, 2007)

## 2 Analýza konkurenčního prostředí

Každý subjekt obklopuje prostředí, které má vliv na uspokojení potřeb zákazníků. Proto je nutné provést analýzu konkurenčního okolí subjektu. Využívá se několik metod například SLEPT analýza, analýza konkurence, analýza očekávání nejdůležitějších stakeholders, Porterova analýza atd. (Urbánek, 2010). Tato práce se zaměřuje právě na Porterův model konkurenční strategie. Jde o pět základních sil, které určují strukturu odvětví, v němž firma působí viz Obr. 1. Každá ze sil má jednoznačný, přímý a předvídatelný postoj k ziskovosti v určitém oboru.



Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: vlastní zpracování dle (Porter, 1996, cit. dle Margretta, 2012)

### Vyjednávací síla kupujících

Kupující projevují svoji vyjednávací sílu zejména v tlaku na snižování cen, zvýšení kvality a dalších výhod. Důležitost mají distribuční kanály, které ovlivňují rozhodnutí kupujících. Cenově citlivé bývají produkty, které jsou nediferencované, drahé vzhledem k nákladům nebo příjmům a nevýznamné z pohledu jejich individuální výkonnosti. (Porter, 1996, cit. dle Margretta, 2012)

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé uplatňují svoji sílu k vyjednání vyšších cen a ke snížení kvality produktu. Ziskovost odvětví se snížila, jelikož si dodavatelé budou nárokovat větší část hodnoty. Nezbytné je také zvážit veškeré nakoupené vstupy, jež vcházejí do produktu či služby, a to včetně práce. Velikost síly dodavatelů závisí na tom, jak moc je na nich společnost závislá.

Vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů je velká v případě, že:

1. Jsou velcí a koncentrovaní.
2. Kupující a dodavatelé jsou nezbytnější pro odvětví než úseky pro ně. Například lékaři a piloti mají omezenou nabídku důležitých schopností.
3. Pokud diferenciace funguje v jejich prospěch. Když kupující vidí malou odlišnost u produktu, tak se dodavatelům zvyšuje vyjednávací síla.
4. Působí jako hrozba, pokud vstoupí do produkce výrobku určitého odvětví.
5. Náklady změny kupujícího/dodavatele hrají v jejich prospěch. Jestliže je odvětví závislé na dodavateli. Náklady přechodu jsou vlídné pro odběratele, když kupující může jednoduše změnit dodavatele. (Porter, 1996, cit. dle Margretta, 2012)

## **Hrozba substitučních výrobků či služeb**

Substituty jsou produkty nebo služby, které plní stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Nahrazující výrobky nejsou přímými rivaly, mnohdy se objevují nečekaně. Tudíž je velmi náročné předpokládat jejich výskyt. Zákazník nevolí vždy substitut za nižší cenu, naopak si často vybere produkt, který je dražší a poskytuje vyšší hodnotu. Příkladem může být železniční trať, která nahrazuje leteckou dopravu mezi Madridem a Barcelonou (Porter, 1996, cit. dle Margretta, 2012). Významnost také mají nízké náklady přechodu, substituty pak mají silnější pozici.

## **Hrozba nově vstupujících**

Nově vstupující mají snahu získat podíl na trhu a značné zdroje. V odvětví působí bariéry vstupu, které ochraňují před nově vstupujícími účastníky. Strach z nově vstupujících subjektů se snížil v případě, že fixní náklady pro vstup na trh jsou moc vysoké a potenciální aktéry to odradí (Porter, 1996, cit. dle Margretta, 2012). Obtížnost připojit se na současné distribuční cesty nebo pokus vstoupit na trh s vysokou regulací jsou dalšími překážkami.

## **Soupeření mezi existujícími konkurenty**

Soupeření konkurentů na trhu se zvyšuje, pokud jde o pomalu rostoucí trh. Vysoká síla konkurence se promítne do nižší ziskovosti. Rivalita mezi soupeři má formu cenové konkurence, investování do reklamy, zavádění nových produktů v odvětví, zlepšení zákaznických služeb atd. Podle Portera bude rivalita nejvyšší pokud:

1. V odvětví působí mnoho konkurentů nebo jsou soupeři podobně velcí a silní.
2. Existuje mnoho bariér odchodu z odvětví, které pak zabraňují subjektům opustit odvětví.
3. Dochází k podceňování boje o podíl na trhu pomalým růstem.
4. Je finanční výkonnost vedlejším cílem. Konkurenti jsou zainteresovaní do nějakých iracionálních zájmů. (Porter, 1996, cit. dle Margretta, 2012)

Velmi ničivým druhem soupeření je cenová konkurence. Čím více se konkurence zabývá cenou, tím více se jedná o soutěžení, kdo je nejlepší. K této konkurenci nejčastěji dochází, když:

1. Nelze jednoduše rozlišit nabídky jednotlivých subjektů a náklady změny dodavatele jsou pro odběratele nízké.
2. Existující konkurenti vykazují značné fixní náklady a nízké mezní náklady, což vede k tlaku snížení ceny, jelikož každý další kupující „přidává na režii“.
3. Produkt či služba rychle podléhá zkáze, rychle stárnou nebo ztrácejí hodnotu. (Porter, 1996, cit. dle Margretta, 2012)



### 3 Analýza SWOT

Výsledky z analýzy se sumarizují ve SWOT Analýze, která se skládá ze čtyř bodů: „Strengths“ (silné stránky) „Weaknesses“ (slabé stránky), „Opportunities“ (příležitosti) a „Threats“ (hrozby). Slouží jako nástroj monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. Analýza je zaměřena na vlastní subjekt nebo zkoumá konkurenci. U konkurence se provede nejdříve analýza prostředí, tím se získají podstatné informace o konkurenci, a pokračuje se v hodnocení silných a slabých stránek konkurentů a vlastního subjektů. Na základě těchto informací se stanoví příležitosti, které podnik má, a hrozby, které působí od konkurentů. (Fotr, 2012)

Podle Kotlera (2007) jsou pro subjekt klíčové makroekonomické síly a významné faktory mikroprostředí, které mají vliv na schopnost dosáhnout zisku. Do mikroprostředí se zahrnují prostředí podniku, dodavatelé, marketingový prostředníci, zákazníci a konkurenti. Všechny tyto činitele ovlivňují uspokojení potřeb a přání kupujících. Mikroprostředí je propojené s marketingovým mixem. Makroprostředí je tvořené širším okolím subjektu. Jedná se o demografické, ekonomické, fyzikální, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní vlivy.

#### **Vnější prostředí (příležitosti a hrozby)**

Subjekt by měl umět najít a využít naskytnuté příležitosti, a také z nich profitovat. Příležitostí se stává zákaznickova potřeba, kterou je subjekt schopen se ziskem uspokojit. Existuje více možností jak objevit marketingovou příležitost. Jedním ze zdrojů je nabídka něčeho, čeho je na trhu nedostatek. Dále je možné poskytnout již zavedený produkt lepším způsobem. Pro tento způsob se používají tři postupy. Při metodě detekce problému zákazník podává návrhy. Metoda ideálu chce, aby si spotřebitel představil dokonalou verzi výrobku nebo služby. Třetí metoda spotřebního řetězce vede k vytyčení dílčích kroků, jež se provádí při získávání, používání a vyhazování produktu. Při posledním způsobu mnohokrát dochází k určení nových produktů. Společnost by měla rozpoznat také hrozbu. Apelování v podobě nepříznivého trendu je ohrožením prostředí. Bez obranné marketingové reakce by výzva vedla ke snížení tržeb nebo zisku. (Kotler, 2007)

#### **Vnitřní prostředí (silné a slabé stránky)**

Subjekt provádí interní analýzu pro zjištění silných a slabých stránek. Výsledek může být nápomocný pro budoucí úspěchy. Společnost nemusí napravovat všechny své slabé stránky.

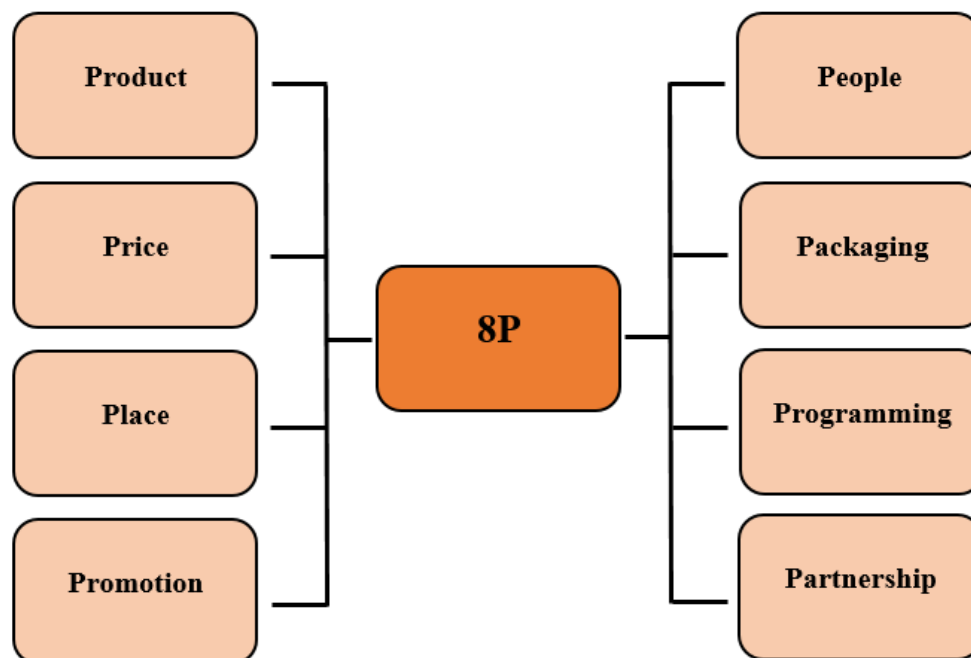
Jestliže podnik v něčem vyniká, neznamená to, že se jedná o silnou stránku. Stále může být v odvětví lepší konkurence (Kotler, 2007). Ani dlouhý seznam silných stránek není dobrý, protože ukazuje, že subjekt není schopen rozlišit důležitost jednotlivých bodů.

## 4 Marketingový mix

Kotler (2007) charakterizuje marketing jako proces, jehož výsledkem je uspokojení přání a potřeb zákazníka, kdy cílem organizace je dosažení zisku. Marketing se orientuje na trh, kde se střetává nabídka s poptávkou. Pomocí marketingového mixu podnik realizuje svoji strategii plnění marketingové cíle. Představuje soubor nástrojů, díky kterým jsou utvářeny vlastnosti produktů a služeb nabízených zákazníkům. Marketingový mix se skládá ze čtyř bodů začínajících v anglickém jazyce na písmeno p, proto se označují „4P“. Jedná se o product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (komunikace).

### 4.1 Marketingový mix v cestovním ruchu

Marketingový mix v cestovním ruchu je rozšířen o další „4P“ oproti běžnému marketingovému mixu. Využití základních čtyř nástrojů v oblasti služeb cestovního ruchu nestačilo a vytvořil se marketingový mix „8P“. Další čtyři prvky jsou people (lidé), packaging (balíčky služeb), programming (tvorba programů) a partnership (spolupráce, partnerství, koordinace). V některých literaturách jsou uváděny dokonce další dva nástroje processes (procesy) a political power (politická moc). (Vašítková, 2014)



Obr. 2: Marketingový mix v cestovním ruchu  
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vašítková, 2014)

### **4.1.1 Produkt**

Produkt není jen samotný výrobek, ale také služba, osoba, organizace či myšlenka. Právě cestovní ruch je zařazen v odvětví služeb. Služby mají své specifické vlastnosti jako je nehmotnost, neoddělitelnost od producenta, proměnlivost, neskladovatelnost, a jsou časově omezeny. Samotní poskytovatelé služeb a zákazníci jsou součástí samotného produktu. Produkty cestovního ruchu obsahují hmotné i nehmotné prvky. Podniky, organizace i destinace střediska cestovního ruchu představují pro zákazníka hodnotu. Tvorba a poskytnutí hodnotové nabídky tvoří pět kroků: rozhodnutí o hodnotě, pochopení hodnotných potřeb zákazníků, vytvoření nabídky hodnot, sdělení hodnotové nabídky a poskytnutí hodnotové nabídky.

Sortiment služeb je označován hloubkou a šířkou služeb (Jakubíková, 2009). Šířka sortimentu představuje například věkově rozdělené segmenty (děti, studenti, dospělí, senioři), zatímco hloubka určuje konkrétní službu pro zmíněné segmenty (jazykové kurzy, sportovní kurzy, turistické kurzy atd.).

V oblasti cestovního ruchu se nacházejí existující produkty nebo produkty, které jsou nebo mohou být vybudovány. Do první skupiny se řadí nenapodobitelné přírodní zdroje, jako jsou hory, vodní plochy, údolí apod. K těmto prvkům patří také kulturní a historické atraktivity například Pražský Hrad, Notre Dame, Lednicko-valtický areál, Tower Bridge či Mona Lisa. Na druhé straně již existuje nebo může být vybudována infrastruktura – silnice, letiště, rozvody vody a suprastruktura – hotely a jiná ubytovací zařízení, restaurace atd. Nehmotné pozitivy tvoří atmosféra, zvuky, vůně, barevnost. Samozřejmě hmotná stránka produktu je také důležitá, ale v oblasti cestovního ruchu nezaručuje spokojenost. (Jakubíková, 2009)

### **4.1.2 Cena**

Cena představuje nejpružnější nástroj marketingového mixu. Jedná se o jediný nástroj generující příjmy. Rozhodování o ceně je velmi důležité, má velké dopady na zisky, podíl na trhu a objem prodeje. Cena ovlivňuje zákazníka při koupi. Hodnota produktu informuje kupujícího o postavení služby na trhu, a jak si vede oproti konkurenci.

K tvorbě cen se nejčastěji používají metody: nákladová, podle konkurence, a hodnotová. Velmi náročné je stanovení ceny podle konkurence, kdy je nezbytné dobře rozpoznat souhrnný produkt konkurence. Hodnotová metoda také není jednoduchá. Zákazníka zajímá

čistá hodnota, kterou získá nákupem. Tedy jeho užitek ponížený o jeho náklady a zákazník hodnotu porovnává s konkurenčními službami.

Dle Jakubíkové (2009) se cena služeb stává ukazatelem kvality, proto ceny nesmí být příliš vysoké, jinak by nebyly akceptovány zákazníkem. Nemohou být ani nízké, protože by zanechaly dojem nízké kvality. Cena v CR většinou nezahrnuje jednu službu, ale balíček služeb z více odvětví. Například cena zájezdu, jenž může obsahovat ubytování, stravování, dopravu a pojištění. V cestovním ruchu jsou ceny za služby často diferenciovány podle segmentu klientely (místo, čas, věk), podle sezóny (sezónní, mimosezónní) a velmi oblíbené jsou slevy first minute, last minute nebo happy days.

### **4.1.3 Distribuce**

Nástroj distribuce souvisí s usnadněním přístupu zákazníka ke zvolené službě. Stanovuje se umístění služby, načasování a volba vhodného zprostředkovatele dodávky služby, zda bude cesta k zákazníkovi přímá či nepřímá. Vzniká mnoho rozporů mezi producentem služby a zákazníky při volbě distribučních cest, které by měly co nejlépe vyhovovat oběma stranám. Náklady na distribuci značně ovlivňují prodejní cenu. (Jakubíková, 2009)

Distribuční cesty v oblasti služeb jsou velmi specifické. Ve velmi častých případech se zákazník dostaví na místo poskytování služeb, např. cestující se musí dostavit k autobusu, aby mohl zahájit užívání služby. Flexibilita produkce služeb má pět úrovní. První z nich je nulová například hrady, zámky nebo muzea. Další stupeň je mírně neflexibilní. To znamená, že služby se poskytují ve velkých centralizovaných produkčních zařízeních – lázeňské služby. Zato časové neflexibilní služby jsou vázané na období roku například lyžařská střediska (Jakubíková, 2009). Maximálně flexibilní služby se mohou poskytovat kdekoli a kdykoli.

Distribuční mezičlánky v cestovním ruchu se dělí na prostředníky a zprostředkovatele. Příkladem může být cestovní kancelář, která je příznačný prostředník, jelikož nakupuje produkty od různých subjektů (stravovací a ubytovací zařízení, dopravci). Z nakoupených služeb vytváří balíčky ve formě zájezdů. Naopak cestovní agentura je zprostředkovatelem. Prodává již vytvořené zájezdy, jízdenky a letenky zákazníkům. (Jakubíková, 2009)

#### **4.1.4 Komunikace**

Pomocí komunikace jsou zákazníci seznámeni s produktem či službou a jsou touto cestou povzbuzováni ke koupi (Urbánek, 2010). Subjekt se snaží co nejlépe komunikovat se zákazníky a spotřebiteli, aby si koupili nabízené produkty nebo služby. Marketingová komunikace se stala nezbytnou součástí každé firmy. Ve stále vzrůstající konkurenci je dobrá propagace velmi důležitá. Existuje hned několik nástrojů jak komunikovat.

##### **Reklama**

Často využívanou formou komunikace je reklama mající několik podob: inzerce v tisku, televizní a rádiové spoty, billboardy, vitríny, internetová reklama aj. Zejména billboardy v současné době spíše upadají, ale trendem jsou on-line reklamy v internetových prohlížečích, v mobilních aplikacích, ve videích. Existují tzv. influencři, kteří ve svých videích, článcích a na fotografiích propagují nějakou značku. Tyto osoby jsou velmi sledované zejména mladší a střední generací. Jsou to blogeři, vlogeři, instagrameři, youtubeři a další.

Reklama se definuje jako placená, neosobní prezentace služeb organizace. Reklama musí být pravdivá, nevulgární, nesmí snižovat důvěru spotřebitele a navádět k porušování zákonů. Podle časového hlediska se reklama dělí na tři skupiny:

- zaváděcí reklama,
- přesvědčovací reklama,
- připomínací reklama.

První druh se používá při zavádění nového produktu na trh. Úkolem je představení produktu a vyzdvižení kladných stránek zákazníkovi. Přesvědčovací reklama utvrzuje diváka či posluchače o tom, že propagovaná služba a organizace je ta nejlepší. Připomínací reklama obnovuje ponětí o značce a produktech. (Urbánek, 2010)

##### **Podpora prodeje**

Podle Jakubíkové (2009) se o zvýšení obrátu krátkodobými stimuly usiluje podporou prodeje. Používá se většinou snížení ceny a zvýšení přitažlivosti zboží. Směrem k zákazníkovi se velmi často aplikují: zaslané kupony poštou, slevy, zvýhodněné balíčky, soutěže, věrnostní programy nebo zvýšení hodnoty produktu, kdy zákazník získá za stejné

peníze více. Příkladem může být parkování zdarma na letišti při koupi zájezdu. Mimo jiné patří do podpory prodeje také výstavy a veletrhy, kde může dojít k navázání nových kontaktů.

### **Public relations**

Organizace se snaží o budování své dlouhodobé dobré image. U public relations se jedná o vytvoření kladného obrazu firmy v očích veřejnosti, ta zahrnuje skutečné a potenciální zákazníky, dodavatele, konkurenci, úřady, banky, pojišťovny a školy. Úspěch firmy závisí na sdělených informacích o svých činnostech, službách, změnách a cílech organizace. PR je důležitým nástrojem pro firmu. Pomáhá k dlouhodobému zvyšování hodnoty značky a věrnosti zákazníků (Jakubíková, 2009). Součástí veřejných vztahů je také sponzorství a lobbování. Ve sponzorství nejde jen o darování financí, ale cíl spočívá ve vyvolání odezvy u veřejnosti. Očekávaným efektem je zdůraznění značky nebo služby na cílových místech. Lobbisté mají konkrétní, většinou společné zájmy, které se snaží prosadit do zákonných nebo jiných závazných předpisů. V cestovním ruchu často lobbují provozovatelé ubytovacích a stravovacích zařízení za změny poplatků nebo také snížení DPH. (Urbánek, 2010)

### **Osobní prodej**

Dalším nástrojem komunikace je osobní prodej. Schopnosti, znalosti, důvěryhodný vzhled, psychologické působení na zákazníka a další faktory jsou velmi důležité pro prodávající osobu. Všichni zákazníci nemají stejné potřeby a požadavky. Proto je potřeba, aby prodávající právě reagoval a improvizoval podle konkrétních priorit zákazníka. Předností osobního prodeje je přímý kontakt se zákazníky a budování dlouhodobých obchodních vztahů. Tato forma komunikace je ovšem dost nákladná. (Urbánek, 2010)

### **Přímý marketing**

Posledním nástrojem komunikace je přímý marketing. Podnik je uváděn do přímého kontaktu se zákazníkem. Výhodou přímého marketingu je schopnost vyvolat zpětnou vazbu, kterou je realizace nákupu. Subjekty využívající tento nástroj mají okamžité informace o potřebách a touhách zákazníků. Využívají se zásilky, katalogy, neadresovaná reklama, direct mail, telemarketing, internetové obchodování nebo SMS, reklama v tisku. (Jakubíková, 2009)

## **Mobilní marketing**

Trendem komunikace je mobilní marketing. Tento fenomén vznikl s rozvojem operátorských sítí a chytrých telefonů. Lidé užívající mobilní telefon se setkávají s reklamou přes SMS, MMS, mobilní platby, v aplikacích atd. Mobilní médium dobře doplňuje CRM systém, kterému napomáhá zlepšit úzké vztahy s klienty. Podle dotazníku, ve kterém byly respondenty studenti, se ukázalo, že jsou více ovlivňováni mobilní reklamou a mobilními aplikacemi. Ty mají bohatší schopnosti než mobilní web. Hluboké sdružování mobilních aplikací je skvělou příležitostí pro každé odvětví, aby zlepšilo loajalitu svých zákazníků. Mobilní marketing má jasnější budoucnost než jakákoliv jiná reklama. (Kiandokht, 2014)

Dalšími moderními formami jsou virální marketing a product placement. Dle Jakubíkové (2009) chce virální marketing zaujmout diváky, kteří rozšíří informace dalším lidem. Například sdílením krátkého videa na sociálních sítích, pak jsou důležitá čísla ve sledovanosti. PP je záměrně umístěný produkt nebo služba do audiovizuálního díla. Prosazuje se zejména ve filmech, televizních pořadech, seriálech, ale také v počítačových hrách.

Průzkum zaměřený na vnímání destinace Česká republika na evropském trhu jasně ukazuje rostoucí trend nových nástrojů marketingové komunikace (internet) a snižování významu tradičních a nákladných nástrojů. Například veletrhy nejsou vůbec uvedeny v přehledu informačních nástrojů ČR. Ve výzkumu bylo dotazováno 25 633 respondentů z deseti evropských zemí. Výsledky informačních zdrojů (2010) jsou následující:

- Internet (71,4 %),
- Příbuzní, přátelé, známí (43,1 %),
- Cestovní kancelář (30,8 %),
- Propagační materiály (12,6 %),
- Média (10,4 %),
- Informační centra (5,9 %),
- Jiný zdroj (10 %). (Palatková, 2012)

### **4.1.5 Lidé**

Lidé jsou prvním nástrojem rozšířeného marketingového mixu. V cestovním ruchu většinu služeb poskytují osoby. A proto je marketing tak dobrý, jako jsou dobří lidé uvnitř subjektu



(Jakubíková, 2009). Marketéři musí zákazníkům naslouchat, aby porozuměli jejich životu v širším měřítku, a ne jen v okamžiku nákupu produktu či služby. Lidé mají velký vliv na kvalitu poskytované služby a spokojenost zákazníka. Z toho důvodu organizace investují do rozvoje lidských zdrojů. (Kotler, 2007)

V oblasti služeb se člení zaměstnanci do následujících skupin: kontaktní personál, ovlivňovatelé a pomocný personál. Kontaktním personálem jsou zaměstnanci, kteří přímo komunikují se zákazníky. Management firmy stojí v pozici ovlivňující osoby a není v přímém styku se zákazníky. Avšak má značný dopad na produkci služeb. Ostatní zaměstnanci se řadí do skupiny pomocný personál, která se nepodílí přímo na tvorbě služeb. Pracovníci organizace nejsou chápáni stejně. Konkrétně v CR, z důvodu existence sezónnosti, se zaměstnanci rozdělují na klíčové a periferní. Pracovníci z druhé kategorie mají menší jistotu práce než klíčový zaměstnanci. Na pracovníky CR jsou kladeny různé nároky, například: důvěryhodnost, spolehlivost, komunikativnost, odbornost, znalost prostředí a produktů. Zákazníci v cestovním ruchu vyhledávají pomoc, chtějí poradit při rozhodování, za co nejlépe utratit své peníze. Proto pracovník musí přesně vědět, co se od něj očekává. Při výběru těchto zaměstnanců nachází uplatnění interní a personální marketing. (Jakubíková, 2009)

#### **4.1.6 Balíčky služeb**

Již z názvu vyplývá, že se jedná o dvě a více služeb za jednu cenu. V CR se jedná o konkrétní doplňující se služby, tvořící celkovou nabídku právě za jednotnou částku. Zákazníkům balíčky přinášejí větší pohodlí, možnost plánovat prostředky na cesty nebo také zajištění trvalé kvality. Na druhou stranu jsou také výhodou pro organizátory. Balíčky zvyšují poptávku v době mimo sezonu, přinášejí atraktivnost pro nové cílové trhy. Využívají komplementární zařízení a atraktivitu. Stimulují zákazníka k opětovné koupi. Velmi kladnou stránkou je, že zvyšují tržby na jednoho zákazníka. Obvyklým příkladem balíčku je zájezd, který zahrnuje několik služeb většinou ubytování, stravování a dopravu. Samozřejmě může obsahovat i jiné služby, například wellness, parkování zdarma aj. (Jakubíková, 2009)

#### **4.1.7 Tvorba programů**

Na produkci balíčků úzce navazuje tvorba programů. Pro různou klientelu se vytvářejí konkrétní programy. V tomto nástroji je důležitou součástí segmentace trhu. Zákazníci cestovního ruchu nemají stejné potřeby a požadavky, dají se seskupit do jednotlivých segmentů, které mají téměř totožná očekávání. Ideálně se segmenty od sebe maximálně liší,

aby se potřeby nepřekrývaly. Trh se segmentuje stále znovu a znovu, aby segmenty byly uchopitelné. Ty se musejí vyznačovat odlišností, identitou a přiměřenou velikostí. (Kumar, 2008)

Balíčky a programy v CR mají za úkol splnit pět hlavních bodů:

1. Eliminovat působení faktoru času.
2. Vylepšit rentabilitu.
3. Využít segmentační marketingové strategie.
4. Doplnovat ostatní nástroje marketingového mixu a vytvářet zajímavější nabídku.
5. Integrovat nezávislé subjekty pohostinství a cestovního ruchu. (Jakubíková, 2009)

#### **4.1.8 Spolupráce**

Při poskytování služeb v CR je spolupráce více subjektů nezbytná. Příkladem může být opět zájezd. Cestovní kancelář využívá služeb několika dodavatelů – ubytovacích a stravovacích zařízení, dopravců, kulturních subjektů, pojišťoven, bank atd. Zákazník hodnotí na zájezdu každou službu, se kterou přijde do kontaktu. I přesto, že bude klient nespokojený pouze s jedním prvkem zájezdu, ovlivní to jeho celkový pohled. Spolupráce pomáhá subjektům šetřit náklady a rozšiřuje nabídku. Kooperace by měla probíhat i uvnitř organizace mezi jednotlivými odděleními a lidmi. (Jakubíková, 2009)

## 5 Subjekt cestovního ruchu

Na závěr teoretických poznatků je charakterizován subjekt cestovního ruchu. Subjekty cestovního ruchu se člení na vlastní podniky CR a ostatní podniky s vazbou na cestovní ruch. Poskytovatelé typických služeb pro CR, kdy jejich výkony jsou určeny zejména pro účastníky CR, patří do vlastních podniků CR. Dělí se na tři podskupiny:

- podniky realizací služeb přímo uspokojující potřeby a poptávku účastníků CR,
- podniky zprostředkovatelských služeb,
- podniky smíšené.

První typ zahrnuje podniky a zařízení sportovně-rekreačních služeb, lázeňské podniky, hotelové podniky a ostatní ubytovací zařízení, podniky a zařízení kulturních a společensko-zábavních služeb, některé dopravní podniky, podniky provozující specifické služby (např. horská služba, kongresová služba) a podniky vyrábějící turistické zboží. Podniky zprostředkovatelských služeb zahrnují cestovní kanceláře a cestovní agentury. Do podniků smíšených patří třeba hotely a cestovní kanceláře. (Jakubíková, 2009)

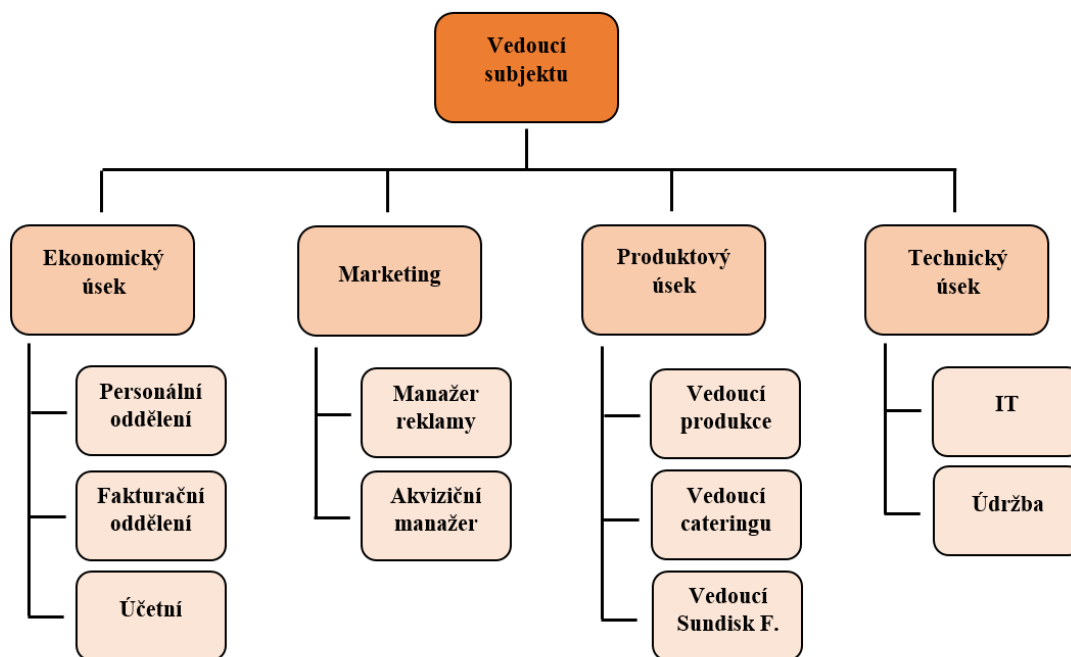
Cestovní kancelář je touroperátorem tedy organizátorem. Postavení cestovních kanceláří v distribučním procesu odpovídá velkoobchodu. CK nakupuje od producentů jednotlivých služeb (ubytovacích zařízení, stravovacích zařízení, dopravců a dalších poskytovatelů) produkty, které prodává konečným zákazníkům nebo používá cestovní agenturu. CA je právě zprostředkovatelem. Zabývá se prodejem a zprostředkováním produktů a služeb cestovních kanceláří. Značný rozdíl mezi těmito dvěma subjekty je také v legislativě. K provozování CK je nutná koncesovaná živnost. Pokud MMR udělí subjektu koncesi, tak může organizovat a prodávat zájezdy, a také nese plnou zodpovědnost za jejich realizaci. Mimo koncesi je nutné mít sjednané povinné smluvní pojištění proti úpadku. Pro podnikání jako CA stačí živnost ohlašovací – volná. Cestovních kanceláří a agentur se týká několik zákonů: Zákon č. 159/1999 Sb., o některých podmínkách podnikání v oblasti cestovního ruchu, Živnostenský zákon, Zákon o obchodních korporacích a Občanský zákoník. (Jakubíková, 2009)

## 6 Charakteristika společnosti

Společnost SUNDISK s.r.o. působí na trhu již od roku 2004. Jedná se o rodinnou firmu pořádající firemní akce a eventy pro širokou klientelu se sídlem v Jablonci nad Nisou. Subjekt se zaměřuje především na teambuilding a outdoor, organizuje také konference, kongresy a zejména sportovní i kulturní akce. Dokáže uspořádat individuální akci pro skupiny, firmy a sportovní kluby. V čele společnosti působí dva jednatele mající 50% vlastnický podíl, dále kolem 15 stálých zaměstnanců a dle sezónnosti pracovníci na částečný úvazek a brigádníci.

Sundisk se prezentuje jako rodinná firma nejen kvůli vlastnické struktuře, ale zejména kvůli své atmosféře. Nastavená nálada ve společnosti umožňuje rychlou a přátelskou komunikaci, která napomáhá toku tvůrčích myšlenek vedoucích k dobrým nápadům. Za svou dobu existence subjekt nabyl mnoho zkušeností a disponuje dávkou kreativity, díky čemuž jsou služby na vysoké úrovni v rámci tuzemské konkurence v důsledku vlastních postupů, školených pracovníků a profesionálních instruktorů. Velkou konkurenční výhodou subjektu lze vidět ve vlastním materiálním zázemí. Sundisk operuje s mnoha nemovitostmi a objekty, které dobře podporují organizaci veškerých akcí. Každým rokem zařízení přibývá. V současné době existují tyto produkty: Klub Na Rampě, Restaurace Pod Rampou, Rekreační středisko Preciosa, Infocentrum Maloskalsko, Ski Servis & Bar Dolfín Bedřichov, Ubytovna U Tlustého, Půjčovna lodí Nisa, Chata Kopanina, Penzion Křížky, Žlutá plovárna, Lanové centru, Kemp Dolánky, Galerka Líšný a Hvězdárna Turnov.

Společnost vykonává svoji činnost ve třech sekcích v produkci, v cateringu a se samostatnou značkou Sundisk Family. Organizační struktura oddělení je zobrazena na Obr. 1.



Obr. 3: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno dříve, subjekt poskytuje služby ve třech oblastech, a to v produkci, cateringu a se samostatnou značkou Sundisk Family. V Tab. 1. jsou zobrazeny jednotlivé sekce i s nabízeným sortimentem.

Tab. 1: Přehled nabízených produktů subjektu

<b>Produkce</b>	teambulding	outdoorové akce	kongresy	konference	dny otevřených dveří	Klub Na Rampě
<b>Catering</b>	Restaurace Pod Rampou		svatby		eventy	
<b>Sundisk Family</b>						
<i>Ubytování</i>	Ubytovna U Tluřocha	Penzion Křížky	Galerka Líšný	Chata Kopanina	Kemp Dolánky	Rekreační středisko preciosa
<i>Aktivity</i>	Žlutá plovárna		Lanové centrum		Půjčovna lodí Nisa	
<i>Ostatní</i>	Infocentrum Maloskalsko					

Zdroj: vlastní zpracování

## **Produkce**

V této sekci se firma zaměřuje na organizování objednaných akcí, jako jsou teambuildingy, dny otevřených dveří, slavnostní otevírání nových poboček, konferencí, sportovních a rodinných dnů atd. Sundisk nepůsobí pouze na tuzemském prostředí, ale pokud si to žádá klient, tak uspořádá akci také v zahraničí například v Dánsku, na Slovensku nebo v Rakousku. Mezi firmami, pro které subjekt organizoval nějakou akci, jsou Mondi, Microsoft, Philips, ABB, Preciosa a další. Mimo objednané akce pořádá společnost také svoje vlastní každoroční události a to Odemykání Jizery, Rozmarné léto, Festival Dolánky, Jablonecké slavnosti, Dětský den na plovárně, Příměstský tábor Jablonečák a Sportovní a teambuildingové hry. Pro firemní akce a zážitky využívá firma především svých vlastních areálů pod značkou Sundisk Family, ale dokáže takový event zařídit v podstatě kdekoliv.

## **Catering**

Subjekt v oblasti stravování provozuje Restauraci Pod Rampou v Jablonci nad Nisou. Dále zajišťuje catering na svatby a objednané eventy. V cateringu působí personál mající mnoholeté zkušenosti. Ve svých vlastních provozech se snaží nabídnout co nejvíce možných jídel a na objednávku dokáže sestavit menu pro 1500 osob na přání zákazníka.

## **Sundisk Family**

V roce 2014 vznikla nová značka Sundisk Family, která zastřešuje činnost sportovně rekreačních aktivit a středisek. Do jejich základen patří zejména ubytovací zařízení, turistická informační centra a půjčovny sportovního vybavení v blízké oblasti řeky Jizery. Produkty jsou Žlutá plovárna, Ubytovna U Tlust'ocha, Infocentrum Maloskalsko, Galerka Líšný, Penzion Křížky, Kemp Dolánky, Chata Kopanina a Hvězdárna Turnov.

Zásadním produktem je Žlutá plovárna, která se nachází ve středu obce Malá Skála hned vedle řeky. Díky své výchozí pozici nabízí mnoho služeb: sjíždění řeky, jízda na koloběžkách, lanové centrum a také je často využívána pro produkční události spojené s týmovými hrami či jiným outdoorovým programem. Na plovárně si lze půjčit kajaky, kánoe, rafty, koloběžky včetně potřebného vybavení. Ubytovna U Tlust'ocha stojí hned naproti plovárně. Infocentrum Maloskalsko společně se skladem koloběžek se nachází vedle centrálního parkoviště. Nabídka zahrnuje suvenýry, malé občerstvení a doplňky pro turisty. Galerka Líšný je jak ubytovnou tak také občerstvením. Dalším ubytováním je Penzion

Křížky na cestě z Malé Skály směrem na Turnov. Pokračuje-li se od Křížků směrem k Turnovu, narazí se na Kemp Dolánky, který je útočištěm pro vodáky a ostatní turisty. Hlavní centrum je vedle velmi navštěvovaného Dlaskova statku. Poslední provozovnou je Chata Kopanina umístěna cca 7 km nad Malou Skálou. Chata je navštěvována především pro sjezd na koloběžkách na Malou Skálu či do Dolánek. Hvězdárna Turnov je využívána pro astronomické přednášky pro objednané skupiny.

Ve shrnutí se podle živnostenského pojmenování jedná především o tyto činnosti: poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti outdoorových a indoorových aktivit, hostinská činnost, ubytovací služby, pronájem a půjčování věcí movitých, reklamní činnost, marketing, provozování cestovní agentury a průvodcovské činnosti, provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních akcí apod. viz Příloha A.

## **6.1 Marketingový mix**

Subjekt používá marketingový mix k naplnění stanovených marketingových cílů. Těchto bodů dosahuje prostřednictvím marketingových nástrojů, které působí na zákazníky. Kapitola se zabývá nejprve základními „4P“ produkty společnosti, tvorbou jejich cen, způsoby distribuce, styly komunikace a dále rozšiřujícími „4P“ lidmi, balíčky služeb, tvorbou programů a spoluprací. V popisech jednotlivých marketingových nástrojů se kapitola věnuje samostatným produktem podnikatelské jednotky Sundisk Family a to ubytovacími zařízeními v okolí Malé Skály. Z důvodu kapacity a časové náročnosti je bakalářská práce zaměřena na jeden produkt a to právě na ubytování.

### **Produkt**

Produktové portfolio ubytování vypadá následovně:

- Ubytovna U Tlust'ocha,
- Penzion Křížky,
- Galerka Líšný,
- Chata Kopanina,
- Kemp Dolánky.

Vodácká Ubytovna U Tlust'ocha stojí hned naproti Žluté plovárně s kapacitou 30 lůžek. Tvoří cílové místo pro vodáky nepožadující ubytování s vyššími standardy. Nejvíce

navštěvovaným ubytováním je Penzion Křížky na cestě z Malé Skály směrem na Turnov. Díky své výchozí pozici u řeky, se stal cílovým místem vodáků. V penzionu se nachází restaurace, společenská místnost, dva apartmány a pět pokojů s celkovou kapacitou 40 osob. Před penzionem se nachází terasa, kde se konají svatební obřady. Galerka Líšný je novější ubytovnou přibližně pro 25 osob v klidném prostředí hned vedle Jizery s výchozí pozicí pro vyplutí. Stejně jako v Ubytovně U Tlust'ocha je v Galerce Líšný velká společná kuchyň pro všechny ubytované. Nejnovějším zařízením je Chata Kopanina s maximálním počtem lůžek pro 37 osob. Chata dále nabízí velký sál vhodný pro svatby, oslavy apod. V přízemí chaty se nachází kavárna a velká zatím neúplně využitá kuchyň. Posledním místem k ubytování je Kemp v Dolánkách u Turnova, který nabízí velkou plochu pro stanování a kempování nedaleko vodního jezu.

Kromě ubytovacích služeb je nabízeno stravování. V penzionu si lze objednat snídaní, polopenzi nebo plnou penzi. V dalších zařízeních je možné stravování objednat pouze pro skupiny nad 10 osob (např. školní výlety).

Vzhledem k široké nabídce poskytovaných služeb celého subjektu, jsou nabízeny doplňkové služby k ubytování. Jedná se o zapůjčení koloběžek přímo z ubytovacích zařízení, dále půjčení sportovního materiálu a úschovu kol. Na vlastní poskytované služby subjektu mají zákazníci slevu minimálně 5 %.

## **Cena**

Subjekt tvoří cenu v každé podnikatelské jednotce zvlášť a spolupracuje na ní manažer produktového úseku a jednatel. Zároveň díky prolnutí všech poskytovaných služeb vedoucí oddělení spolupracují navzájem. Poptávka, na základě které je vytvořena nabídka, a velmi často i objednávka, se přijímá ve většině případů emailem či telefonicky.

Ceny se tvoří především podle konkurence, která je na malém místě dost vysoká. Před otevřením Chaty Kopaniny probíhal cenový průzkum, na jehož základě se přistupovalo ke stanovení ceníku v hlavní i vedlejší sezoně. Ke zvyšování cen dochází také na základě chování konkurence. Dále se při stanovení cen přihlíží k nákladům za energii, vodu, topení a mzdu pracovníků. Vzhledem k tomu, že ubytovací zařízení nejsou celoročně otevřeny, ale v závislosti na poptávce, tak se náklady každý rok u jednotlivých produktů liší. Nejnákladnějším zařízením je Penzion Křížky, který je nejčastěji otevřen, zároveň vykazuje nejvyšší zisky.



Školy a ostatní podobné instituce mají zvýhodněný ceník oproti standardnímu přibližně o 20 %. I když jsou ceny dost nízké, tak tyto instituce většinou využívají celé balíčky služeb, a tak jsou ve výsledku výhodné. Stálí zákazníci subjektu jsou cenově zvýhodnění alespoň pěti procenty. Tento systém napomáhá budovat dobré vztahy mezi obchodními partnery a ostatními odběrateli.

## **Distribuce**

Subjekt používá přímou i nepřímou distribuční cestu. Přímá distribuční cesta probíhá v prostorách ubytovacích zařízení, při nichž je podnik v přímém kontaktu s klienty, což vede k dobrým obchodním vztahům a rychlé zpětné vazbě. Produkty ubytování jsou nabízeny i nepřímou distribuční cestou přes webové stránky [severnicechy.info](http://severnicechy.info) a [CS-chalupy.cz](http://CS-chalupy.cz). Těmto portálům platí subjekt roční poplatek za členství v rozpětí 1 900 – 4 000 Kč. Dále jsou produkty nabízeny na [booking.com](http://booking.com). Ovšem nevýhodami této distribuční cesty jsou: minimální 10% provize z každé prodané služby, náročné podmínky a časová náročnost obsluhy. Subjekt si buduje databázi obchodních kontaktů. Tato činnost je velmi náročná, ale usnadňuje ji používaný software CRM, který propisuje kontakty z rezervačního systému právě do databáze. Zákazník se musí dostavit na místo poskytování služeb. Služby jsou časově neflexibilní vzhledem k vázanosti na letní období roku. Subjekt je v pozici výrobce, jelikož všechny nabízené služby jsou vlastními produkty.

## **Komunikace**

Na marketingovou komunikaci subjekt klade velký důraz. Využívány jsou jak tradiční komunikační formy, tak trendové způsoby komunikace. Cílem komunikace subjektu je vytvořit povědomí o značce, přesvědčit o koupi služeb, vytvořit stálé zákazníky a pravidelně sdělovat informace veřejnosti. Společnost využívá těchto nástrojů: reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, direct mail a virální marketing.

Subjekt aplikuje reklamu v několika podobách. Ke své prezentaci volí spoty v rádiu. Na celostátní úrovni společnost kooperuje s Rádiem Beat. Dále občas spolupracuje s Evropou 2, Rádiem RCL a s Českým rozhlasem sever na regionální úrovni. Rádía informují a poutají pozornost na nadcházející akce. Mají informativní charakter a za cíl vyvolat zájem posluchačů o získání dalších informací. Dále Sundisk využívá tištěných médií dnes už převážně v elektronické podobě. Dlouhodobá kooperace trvá s deníkem MF Dnes, který vydává články o společnosti alespoň 2x ročně viz Příloha B, kde je uvedena zpráva o

znovuotevření Chaty Kopanina. Články o podniku se pak objevují na portálech mestojablonec.cz, liberecky-kraj.cz, libereckadrba.cz atd. Tištěná reklama se pak nachází v časopisech z regionu například Jizerníček. Billboardy představují další reklamní médium společnosti. Umísťují se podél pozemních komunikací v blízkosti ubytování, které prezentují.

Z oblasti podpory prodeje subjekt využívá dárkových poukazů, které se prodávají celoročně. Největší zájem panuje před Vánocemi. Každý rok v měsíci květen a červen je využíván slevový portál slevomat.cz, který nabízí služby Sundisk Family za nižší ceny. Subjekt se také účastní výstav a veletrhů. Pravidelně se účastní veletrhu Euroregion tour.

Díky public relations společnost vytváří svůj kladný obraz v očích veřejnosti. Každoročně pořádá několik akcí, které jsou cílené k této aktivitě. Občas se účastní známé osobnosti z kulturní a sportovní sféry za účelem posílení efektu marketingové komunikace. Příkladem takové akce je Odemykání Jizery v měsíci dubnu a Sportovní a teambuildingové hry v létě. Subjekt také někdy sponzoruje jednorázové události, kdy výměnou za prezentování svoji značky během dané akce poskytne materiální vybavení či daruje poukazy do tomboly. Sundisk je členem hned několika organizací, prostřednictvím kterých se prezentuje a propaguje. Organizacemi jsou: Okresní hospodářská komora v Jablonci nad Nisou, Sdružení pro rozvoj cestovního ruchu Libereckého kraje, Sdružení Český ráj a North Bohemia Convention Bureau. Poslední zmíněná společnost má za cíl zařazení Libereckého kraje mezi prestižní destinace pro konání MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions).

Společnost Sundisk využívá osobního prodeje k získání zákazníků. Avšak tuto formu komunikace používá v menším rozměru než předešlé nástroje, a to z důvodu finanční i časové nákladnosti. Díky víceleté tradici a již získaným zákazníkům, nemusí společnost věnovat osobnímu prodeji takové úsilí. Naopak velmi často se aplikuje direct mail. Hromadné maily se rozesílají všem zákazníkům, kteří využili služeb subjektu. Zásadou propracovaného CRM systému jsou maily osobnější díky oslovení jednotlivého člověka příjmením. Pro čtenáře pak mail nepůsobí jako spam, ale jako zájem od subjektu.

Subjekt komunikuje i prostřednictvím sociální sítě Facebook. Produktům ubytování se věnuje profil Sundisk Family, který je pravidelně aktualizován a informuje své sledující. Samotné produkty mají také své profily, avšak nebyly aktualizovány od léta 2017. V posledních pár letech se klienti velmi věnují recenzím, které jdou právě udělit na profilu.

Například současným trendem spotřebitelů stravovacích služeb je pohodlnost podívat se v práci na polední menu v restauraci, proto by Penzion Křížky měl zveřejňovat svoji denní nabídku, když má otevřeno pro veřejnost. Virální marketing je další formou, jež začal subjekt aplikovat. Na sociální síti youtube, a také díky sdílení i na facebooku, jsou krátká videa o subjektu zahrnující ubytovací zařízení. Cílem těchto virálních spotů je zaujmout diváky, které video sdílí či dokonce navštíví webové stránky pro získání více informací. Již zmiňované internetové stránky hrají velkou roli, proto má společnost hned několik webů. Hlavními jsou sundisk.cz a sundiskfamily.cz, které odkazují na další internetové stránky každého produktu. Avšak často se stává, že na webech jsou překlepy, které je nutné odstranit. Ke zpracování webů využívá subjekt externích i interních pracovníků.

Ve výsledku nejvíce komunikace zabírají reklamní nástroje a public relations, avšak ostatní nástroje komunikace nejsou o nic méně důležité. Velká část propagace se vytváří dle aktuálních potřeb subjektu. Jednotlivé nástroje jsou přiměřené charakteru společnosti a sdělení jsou sjednocena.

## **Lidé**

Sundisk si je dobře vědom, že zaměstnanci mají značný vliv na kvalitu poskytovaných služeb, tudíž klade velký důraz na profesionalitu svých pracovníků, což dokládá firemním oblečením vytvořeným na zakázku. Každý nově přijímaný zaměstnanec absolvuje pohovor za účasti personalistky a jednatele. Na pozici personalistky se od podzimu 2016 vyměnily čtyři zaměstnankyně. Na každého pracovníka jsou kladeny odpovídající nároky: spolehlivost, dobrá komunikace, odbornost, empatie, improvizace a především znalost prostředí a nabízených služeb. Většinová část zaměstnanců a brigádníků komunikuje přímo s klienty, samotný management stojí v pozici ovlivňující i kontaktní osoby. Pozice jako servírka, pomocný kuchař a pokojská jsou spjaté se sezónností, tudíž mají menší jistotu práce než klíčový zaměstnanci vykonávající svoji činnost po celý rok. Přehled pracovníků a počtů je uveden v Tab. 2. Subjekt využívá mnoho brigádníků. Například jeden z nich má na starost ubytovací portály, které by mohly být více využívány, pokud by tuto činnost měl na starost zaměstnanec na hlavní pracovní poměr. Činnost je časově náročná vzhledem k neustálému sledování rezervačního systému a následných změn termínů, které jsou k dispozici a musí se pravidelně vkládat na weby k jednotlivým dnům u každého produktu zejména na booking.com.

Tab. 2: Přehled pracovníků

Lidé	Zaměstnanci	Brigádníci	
		Celoročně	V sezoně
Kontaktní osoby	2	3	20-30
Ovlivňovatelé	2	-	-
Pomocný personál	10	-	-
<b>Celkem</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>20-30</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Balíčky služeb a tvorba programů

Společnost vytváří balíčky pro školní a ostatní mladé sportovní skupiny. Na základě požadavků zákazníka pracovník společnosti sestaví balíček na míru. Nejčastěji objednávanými službami jsou ubytování, stravování, aktivity na lodích a koloběžkách, týmové hry a návštěva lanového centra. Úplný přehled služeb, ze kterých se sestavuje balíček, je uveden v Tab. 3. Školy a ostatní organizace velice vítají balíčky služeb, jelikož jim dochází k usnadňování času v objednávání jednotlivých položek. Díky čemuž se ke společnosti často vrací. Na balíčky služeb úzce navazuje tvorba programů. Subjekt provedl segmentaci trhu a rozdělil své zákazníky na několik skupin: firmy, skupiny, školy a podobné instituce, svatby, rodiny a jednotlivý zákazník. Nejméně odlišností se nachází mezi segmentem firma a skupina. Pokud pracovník informačního centra, jenž má na starost vyřizování rezervací, zvládne vytvořit kalkulaci pro firmu sám, jedná se o skupinu. Například skupina klientů ze společnosti automobilového průmyslu si zarezervuje splutí Jizery na raftech a zpáteční cestu na koloběžkách. V tuto chvíli se jedná o standardní služby a není zapotřebí kvalifikovanější osoby z produkce. V případě, že by klient požadoval ubytování, tak organizace a komunikace přechází na výše postaveného pracovníka v subjektu.

Tab. 3: Celková nabídka služeb balíčku pro školní výlety

Ubytování		Penzion Křížky	Ubytovna U Tlust'ocha	Galerka Líšný	Chata Kopanina	Kemp Dolánky	RESTREP
Stravování		snídaně	polopenze	plná penze	svačiny	oběd	večeře
Aktivity	Lanové centrum	1. stupeň			2. stupeň		
	Lodě	Kánoe	Rafty	Paddleboardy			
	Týmové hry						
	Fotocaching						
	Hvězdárna						

Zdroj: vlastní zpracování

## Spolupráce

I přesto, že subjekt disponuje mnoho vlastními zařízeními a poskytovanými službami, tak spolupracuje s řadou dodavatelů. Mezi pravidelné dodavatele patří služby prádelny pana Bartoše, který dováží čisté povlečení do každého ubytovacího zařízení. Z hlediska stravování se spolupracuje s Makrem, mujbidfood.cz a s pekárnou. Dále společnost kooperuje s dopravci, kteří zajišťují vozidla ke každodenním potřebám pracovních činností. V současnosti se jedná o firmu Toyota. Služby dopravce jsou využívány z důvodu vzdálenosti od kanceláře a jednotlivých zařízení.

Kooperace probíhá také uvnitř organizace mezi jednotlivými odděleními. Každý týden se konají porady, které se zúčastní jak jednatelé a vedoucí každé oblasti (produkce, catering, Sundisk Family), tak také ostatní důležití podřízení pracovníci. V kanceláři panuje uvolněná, avšak soustředěná atmosféra, která podporuje komunikaci mezi sebou. K vřelým stykům napomáhá také tykání si s nadřízenými. K usnadnění komunikace slouží firemní mail, sdílený kalendář a telefonní čísla. Ve sdíleném kalendáři jsou zapsané veškeré porady, schůzky, události, eventy a na konkrétní akce lze přizvat spolupracovníky, kteří mají možnost potvrdit účast elektronicky. Tento každodenní nástroj velmi urychluje a usnadňuje komunikace.

# 7 Analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu

Kapitola charakterizuje konkurenční prostředí podnikatelské jednotky Sundisk Family konkrétně ubytování na Maloskalsku a jak tyto služby subjektu ovlivňuje pět Porterových konkurenčních sil.

## **Zákazníci**

Zákazníci vyhledávají ubytovací služby pro uspokojení svých potřeb a požadavků. Společností, které nabízejí ubytovací služby, stravovací služby a doplňkové služby především půjčování sportovního vybavení, je v okolí Malé Skály několik. Zákazníci si vybírají konkrétní produkt podle parkování, stravování, blízkosti k ostatním důležitým bodům (restaurace, pekárna, vlaková zastávka, atd.), kvality programu, rychlosti získání služby, ceny a možností doplňkových služeb. Při volbě ubytovacího zařízení klienta nejvíce zajímá možnost stravování a v jaké formě je nabízeno. V produktu Chata Kopanina nejsou nabízené ani snídaně, ale vzhledem k poptávce se o nich uvažuje, hosté zatím mohou využít nabídku kavárny v přízemí. Pravděpodobně z důvodu absence stravování a lokality je chata málo navštěvována. Tlak zákazníků na zavedení stravování na chatě je velký. Důležitým faktorem jsou doplňkové služby. Ubytování zákazníci vyhledávají sportovní aktivity zejména splutí řeky a koloběžky, tudíž rozhodnutí o výběru ubytování závisí i na nabídce těchto služeb. Subjekt se snaží o vytvoření stálých zákazníků prostřednictvím slev u využití doplňkových služeb ve vlastní podnikatelské jednotce. Vzhledem k široké nabídce produktů lze říci, že zákazník může jednoduše přejít ke konkurenci. Subjekt se snaží eliminovat tlak kupujících nabízením většího množství doplňkových služeb a nabízí podobné ceny jako konkurence. V hlavní sezoně o letních měsících jak o víkendech, tak také ve všední dny poptávka ubytovacích služeb převyšuje nabídku.

## **Dodavatelé**

Na dodavatelích závisí spokojenost zákazníků a utváření dobrého jména subjektu. Subjekt si vybírá místní dodavatele, aby šetřil náklady na dovoz. Ubytovací zařízení jsou závislé na prádelně, bez které se zejména v hlavní sezoně neobejdou. Služby prádelny dodává pan Bartoš z nedaleké vesnice. Prádlo dováží na jednotlivé provozy. Zajišťuje povlečení pro všechny ubytovací zařízení. V letní sezoně je velmi vytížen i jinými společnostmi a na jeho

službách závisí chod všech zařízení subjektu. Jeho vyjednávací síla je vysoká. Mezi dodavatele stravovacích služeb patří: Makro, JIP, Staropramen, Algida a mujbidfood.cz. Dodavatelé doručují zboží přímo k ubytovacím zařízením. Pokud je potřeba menší množství zboží, zajišťují si zaměstnanci suroviny sami. Zboží se často nakupuje na základě aktuální výhodné nabídky. Subjekt se snaží mít stále dodavatele a neprovádět příliš časté změny, pokud je spokojen.

## **Substituty**

Služby cestovního ruchu nejsou pro život nezbytné, a tak lze jejich potřebu odložit a najít si jinou možnost uspokojení. Proto je hrozba substitutů v cestovním ruchu velká. Volba produktu ubytování záleží na finančních možnostech zákazníka. Subjekt disponuje zařízením ve více cenových kategoriích a tím se snaží přecházet tomu, aby zákazník zvolil substitut. Ubytovací služby subjektu jsou poskytovány především v létě, takže se jedná o sezónní prodej. Substituty ubytovacích zařízení jsou hotely konkrétně Hotel Jizera, Hotel Kavka a Hotel Skála. Dále se jedná o Penzion Neco, Apartmán Baco, Penzion Formanka a Ubytovna TJ Sokol Malá Skála. Dalšími substituty jsou plochy ke stanování a parkování obytných vozů v Autokempu Ostrov, chatky v rekreačním zařízení ARA a soukromé chaty k pronájmu. Do substitutů jsou zahrnuty i jednotlivé postele obyvatel Maloskalska, které využívají příjíždějící návštěvy. Sundisk nabízí zajímavé a vyhledávané doplňkové služby. Přehled substitutů je zobrazen v Tab. 4.

*Tab. 4: Přehled substitutů*

<b>Ubytování</b>
Hotel Jizera
Hotel Kavka
Hotel Skála
Penzion Něco
Apartmán Baco
Penzion Formanka
Ubytovna TJ Sokol
Autokemp Ostrov
Chatky ARA
Soukromé chaty

Zdroj: vlastní zpracování

## **Hrozba nově vstupujících**

Z pohledu legislativy není vstup na trhu komplikovaný, jelikož ubytovací služby jsou volnou živností. Bariéru tvoří neskladovatelnost služeb a vyšší vstupní náklady pro ubytovací služby. Nově vstupující musí počítat s velkou investicí a počáteční ztrátou, než se mu podaří získat nové zákazníky. Jednou z překážek jsou zkušenosti na trhu a velikost společnosti. Pro zákazníka jsou důležité dobré reference, které bude nově vstupující ze začátku těžko získávat. Díky každodennímu používání internetu a sociálních sítí jsou doporučení od osob, kteří využili služeb, velice klíčové pro úspěšnost na trhu. Hrozba nově vstupujících přetrvává zejména v hlavní sezoně, kdy poptávka služeb na Malé Skále je vyšší než nabídka. Bariérou je sezonnost, kdy v zimních měsících ubytovací zařízení nenacházejí uplatnění.

## **Existující konkurenti**

Pro analýzu konkurentů na trhu je nezbytné vzít v potaz několik ukazatelů. Identifikace probíhala na Malé Skále a v okolí, kde podnikatelská jednotka působí. Srovnávány jsou zařízení, které jsou podobné jednotlivým produktům subjektu. Konkurenční boj je znatelný, ale neprojevuje se v tak velké míře. V analýze jsou uvedeny jak hlavní ubytovací služby, tak i doplňkové služby půjčování sportovního vybavení.

Zákazníci si vybírají ubytování na základě různých faktorů. Například podle nabídky stravování, vzdálenosti od vlakového spojení, zda je k dispozici kuchyně, možnost ubytování psa apod. Samozřejmě nejčastěji se orientují podle cen, kdy si zjišťují ceník v jednotlivých zařízeních. Analyzované subjekty jsou shrnuty v Tab. 1. Tučně označená ubytovací zařízení jsou ve vlastnictví společnosti Sundisk, ostatní jsou konkurenti. Ceny za osobu na noc jsou uvedeny v hlavní sezoně v obsazenosti alespoň dvou osob.



Tab. 5: Konkurenti v oblasti ubytovacích služeb

Ubytovací zařízení	Cena osoba/noc		Stravování	Pes/noc	Kuchyně	Vzdálenost na vlak	Aktivity
	Pokoj	Apartment					
Ubytovna U Tlustého	230 Kč	-	ne	50 Kč	společná	950m	ano
Ubytovna TJ Sokol MS	240 Kč	-	ne	50 Kč	ne	800m	ano
Galerka Líšný	270 Kč	-	ne	50 Kč	společná	250m	ano
Penzion Formanka	400 Kč	-	snídaně	100 Kč	společná	1,6km	ne
Penzion Křížky	440 Kč	570 Kč	ano	50 Kč	apartment	1,5km	ano
Hotel Kavka	430 Kč*	670 Kč*	ano	100 Kč	ne	950m	ano
Chata Kopanina	250 Kč	660 Kč	ne	50 Kč	apartment	5km	ano
Penzion Neco	440 Kč*	675 Kč*	polopenze	150 Kč	ano	350m	ano

\* cena se snídaní

Zdroj: vlastní zpracování dle průzkumu

První tři ubytovny jsou z nižší cenové kategorie a nabízejí pouze pokoje. Většina porovnávaných ukazatelů je stejná, avšak výhodou produktů subjektu Sundisk je vybavenost společnou kuchyní. Dále je tu možnost stravování pro početné skupiny. Nejvíce nákladnou ubytovnou je Galerka Líšný z důvodu nedávné rekonstrukce. Ale naopak má nejbližší vlakovou zastávku. Všechny tři zařízení nabízejí aktivity. U tučně zvýrazněných je jasná nabídka lanového centra a půjčovny lodí a koloběžek. Ubytovna TJ Sokol Malá Skála nenabízí vodní aktivity, ale má k dispozici tenisové kurty a přilehlá hřiště. Další subjekty se nacházejí ve vyšší cenové kategorii. Kromě Penzionu Formanka nabízejí ostatní pokoje i apartmány. Slabou stránkou tohoto penzionu je také omezená nabídka stravování a nulová možnost aktivit. Penzion Křížky vychází nejlépe z nabídky stravování, jelikož nabízí snídaně, polopenze i plnou penzi. Nejvyšší cenový rozdíl panuje u pokoje Chaty Kopaniny, kde se cena oproti konkurenci ve stejné kategorii liší o polovinu. Důvodem je mimo jiné společné sociální zařízení. Chata jako jediná nenabízí stravování, lze pouze využít kavárnu v přízemí. Ani vzdálenost k vlakovému spoji není ideální. Pravděpodobně z těchto důvodů, není chata tolik navštěvována. Konkurenti jsou podobně velcí a silní, proto je soupeření na trhu vyšší, i přes to, že převážně panují mezi soupeři dobré vztahy.

Subjekt ubytovaným hostům nabízí doplňkové služby v podobě půjčování sportovního materiálu konkrétně lodí a koloběžek. Na Malé Skále se nachází 5 konkurentů, viz Tab. 2. Z lodí byly vybrány nejčastěji půjčované kánoe pro dvě osoby a raft na cestu z Malé Skály do Dolánek u Turnova. Ceník kánoí je téměř naprosto stejný u všech společností. Jak si můžeme všimnout, tak Žlutá plovárna používá tzv. baťovské ceny u lodí. Největší rozdíl se nachází v ceně raftu, kdy v subjektu Sundisk cenově vychází tento vodní instrument

nejlevněji. Následující nejvíce půjčovanou položkou je koloběžka, která stojí ve všech půjčovnách stejně, kromě Klokočí, kde stojí 140 Kč, pokud si zákazník půjčí i loď. V okruhu sportovního vybavení panuje vysoká cenová konkurence. Zákazníka ovlivňuje možnost parkování, kde každý subjekt buď má své parkoviště, nebo posílá klienty na centrální či nabízí dovoz vybavení kamkoliv. Největší rozlišení lze vidět v časech výdeji lodí. Někteří mají pevně stanovené časy a jiní čekají na objednávku a domluví se se zákazníkem. Žlutá plovárna vydává lodě v dopoledním a odpoledním bloku, aby mohla půjčit kánoe a rafty dvakrát za den a zefektivnit tak využití sportovního materiálu.

Tab. 6: Konkurenti v oblasti půjčování sportovního materiálu

Půjčovna	Kánoe	Raft	Koloběžka	Parkování	Výdej
<b>Žlutá plovárna</b>	349 Kč	749 Kč	150 Kč	ano	9:00 - 10:30, 14:00 - 16:00
Půjčovna lodí Maloskalsko	350 Kč	800 Kč	150 Kč	dovoz	8:00 - 17:00
Půjčovna lodí Klokočí	350 Kč	800 Kč	150Kč*	ano	domluva
Lodě Koza	350 Kč	800 Kč	150 Kč	centrální	domluva
Půjčovna lodí Ostrov	350 Kč	750 Kč	150 Kč	ano	8:30 - 17:00
Půjčovna lodí ARA	350 Kč	900 Kč	150 Kč	centrální	domluva

\* s lodí 140 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle průzkumu

Na tomto trhu panuje vyšší cenová konkurence. Sundisk Family tak investuje do reklamy, zavádí v měsících před sezonou soutěž o splutí a snaží se o maximální komfort pro zákazníky v podobě možnosti provedení rezervace přes telefon, mail a rezervační formulář. Objednávka služeb je velmi rychlá, avšak ve vytižených dnech zatím nebyly vyřešeny dlouhé fronty na odbavení, kde musí vyčkat i klienti s rezervací. Jelikož nelze jednoduše rozlišit nabídky jednotlivých subjektů, tak zákazníci nemusejí vynaložit značnou finanční částku pro změnu společnosti, tudíž je spokojenost zákazníka velmi důležitá.

## 8 SWOT analýza

Na základě rozebraného marketingového mixu a analýzy působících pěti konkurenčních sil je sestavena SWOT analýza. Položky jsou seřazeny hierarchicky podle důležitosti.

### Silné stránky

- Široká nabídka produktů
- Rozsáhlé doplňkové služby
- Vlastní materiální zázemí
- Rozsáhla komunikace
- Dlouholetá zkušenost v oboru
- Propracovaný CRM systém

### Slabé stránky

- Nízká návštěvnost Chaty Kopaniny
- Absence balíčků služeb pro jednotlivé zákazníky
- Zpracování portálu booking.com pouze brigádníkem
- Závislost na jediném poskytovateli služeb prádelny
- Překlepy na webových stránkách

### Příležitosti

- Otevření restaurace na Kopanině
- Zavedení balíčků služeb pro jednotlivé zákazníky
- Zvyšující se poptávka na Malé Skále
- Rozvoj cestovního ruchu

### Hrozby

- Snadné přejití ke konkurenci
- Navyšování cen dodavatelů
- Zvýšení cen u konkurence
- Existence mnoha substitutů
- Odchod důležitých zaměstnanců a brigádníků

## 9 Návrh doporučené strategie

Tato kapitola obsahuje návrh strategie pro subjekt Sundisk. Následující doporučení byla sestavena na základě výsledků analýz v přecházejících kapitolách a na základě praktických zkušeností autorky. V produktech ubytování bylo zjištěno mnoho silných stránek, ovšem také několik slabých, na které by se měl subjekt soustředit tak, aby došlo k jejich zlepšení. Současně byly zjištěny příležitosti a hrozby, které by subjekt měl brát v potaz a přizpůsobit jim svou konkurenční strategii.

### Chata Kopanina

Jednou ze slabých stránek a málo výdělečných provozoven je Chata Kopanina. Již v minulosti zde byla vyhlášená restaurace, tudíž má místo dobrou výchozí pozici. A byla by škoda nevyužít velké zázemí, které se na chatě nachází. Pro začátek by autorka navrhovala poskytovat stravování pouze pro ubytované a objednané hosty, aby přešla počátečním ztrátám. Nabídka stravování k ubytování by měla zvednout poptávku, takže by kuchyň měla být čím dál častěji v provozu. Tudíž by tento proces vedl k otevření restaurace pro širokou veřejnost. V tuto chvíli by byla důležitá reklama. Využít spolupráce s MF Dnes a vydat článek o znovuotevření po několika letech. Dále informovat na webových stránkách, sociálních sítích apod. V této fázi autorka doporučuje využití trendu Instagram, kde lidé vyhledávají dobře vypadající jídlo a začít tuto sociální síť aktivně využívat v dokumentaci pokrmů. Využít mnoha mladých pracovníků a brigádníků, kteří by k propagaci mohli pomoci.

### Balíčky služeb

Subjekt nabízí balíčky ubytování společné se stravováním a doplňkovými službami objednaným skupinám. Dle názoru autorky by měl subjekt nabízet balíčky i pro jednotlivé zákazníky. Navrhnuty jsou tři balíčky na dvě noci pro zákazníky Penzionu Křížky:

- *Light* – ubytování pro 2 osoby, snídaně, zapůjčení koloběžek na 1 hodinu,
- *Classic* – ubytování pro 2 osoby, polopenze, zapůjčení kánoe pro 2 osoby,
- *Exclusive* – ubytování pro 2 osoby, polopenze, zapůjčení koloběžek a kánoe na půldenní výlet.

Plná penze není navržena záměrně vzhledem k tomu, že je restaurace otevřena v čase oběda pro širokou veřejnost. Balíčky jsou věnovány penzionu z důvodu nejvyšší návštěvnosti a vlastní restauraci. Zákazníci si mohou balíček sestavit sami, ale pokud uvidí nabídku s jednotnou cenou na webových stránkách, bude pro ně lákavější. Pokud by se zavedla restaurace na Chatě Kopanina, mohly by být nabízeny další balíčky.

### **Booking.com**

V současnosti má na starost portál booking.com pouze brigádník, který není schopen zajistit plnohodnotnou činnost. Doporučuje se najít zaměstnance pracující na plný úvazek, pokud chce subjekt portál více využívat. Zejména s blížící se sezonou je nutné každodenní aktualizování volných termínů u všech produktů, což je velice časově náročné. Vzhledem k již panující spolupráci, by byla škoda nevyužít širokou působnost booking.com objevující se i na jiných webových stránkách. Portál by mohl pomoci především v návštěvnosti Chaty Kopanina ale i v jiných produktech například při náhlé zrušení rezervace.

## Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat současné konkurenční prostředí a následně navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení konkurenční strategie vybraného subjektu Sundisk s.r.o. Konkrétně subjekt poskytuje služby organizování firemních akcí, pořádání outdoorových programů, cateringu a samostatné značky Sundisk Family. Práce byla věnována produktu ubytování podnikatelské jednotky Sundisk Family.

Naplněním hlavního cíle bakalářské práce předcházela nejprve analýza současného stavu subjektu, která se opírala o teoretické poznatky. Za pomoci vhodných nástrojů jako jsou marketingový mix a Porterův model pěti konkurenčních sil byly vyhledány silné a slabé stránky subjektu a největší příležitosti a hrozby, jež byly sumarizovány analýzou SWOT.

Na základě získaných informací bylo navrženo zavedení balíčků služeb pro klasické zákazníky. Rozhodnutí vyplynulo ze široké nabídky služeb subjektu, neustálého rozvoje cestovního ruchu a nenasyceného trhu v oblasti Maloskalska. Konkurenční výhoda je viděna ve vlastním materiálním vybavení a široké nabídce doplňkových služeb. Dále analýza SWOT odhalila slabou stránku v působení ubytovacích služeb konkrétně u provozovny Chata Kopanina, která patří k nejméně výdělečným produktům. Z důvodu dřívější tradice má místo dobrou výchozí k pozici k zavedení restaurace, což bylo identifikováno jako příležitost. Nabídka stravování k ubytování by měla zvednout poptávku. Pomoci by měla reklama za spolupráce s MF Dnes a se sociální sítí Instagram. Následně bylo navrženo větší využití portálu boobooking.com.

Tato práce by měla subjektu pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti, hledání příležitostí, silných stránek a eliminování slabých stránek. Efektivitu práce lze sledovat při použití návrhu doporučení.

# Seznam použité literatury

## Citace

FOTR, Jiří, et. al. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, Alena, et al. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-807-4001-208.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing a management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KUMAR, Nirmalya. 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2439-3.

KIANDOKHT, Hadadi a Almsafir Mahmoud KHALID. 2014. The Relationship between Mobile Marketing and Customer Relationship Management (CRM). *Databáze článků ProQuest* [online]. USA: The Institute of Electrical and Electronics Engineers. [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1685217775?accountid=17116>

MARGRETTA, Joan. 2012. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 14-221-6059-9.

PALATKOVÁ, Monika, Šárka, TITTELBACHOVÁ a Táňa VALSKÁ. 2012. *Marketingová koncepce ČR 2013-2020*. Praha: CzechIt – Institute for Strategic Studies on Tourism, o.p.s.: [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: [https://www.czechtourism.cz/getmedia/fa20d069-2d8b-4d19-8591-b19083531b33/11\\_12\\_13\\_marketingova\\_strategie.pdf.aspx](https://www.czechtourism.cz/getmedia/fa20d069-2d8b-4d19-8591-b19083531b33/11_12_13_marketingova_strategie.pdf.aspx)

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-808-7197-172.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978 80 247 5037 8.

## **Bibliografie**

KOTLER, Philip. 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.



## Seznam příloh

Příloha A – Výpis z živnostenského rejstříku .....	50
Příloha B – Článek o Chatě Kopanina.....	52

# Příloha A – Výpis z živnostenského rejstříku



**MAGISTRÁT MĚSTA JABLONEC NAD NISOU**  
ODBOR SPRÁVNÍ, ŽIVNOSTENSKÝ ÚŘAD  
467 51 Jablonec nad Nisou, Mírové náměstí 19



Č. j.: **MUJNZU/3157/2014/F/5**  
Sp. značka: **MUJNZU/3157/2014/F**

## Výpis z živnostenského rejstříku

Obchodní firma: **SUNDISK s.r.o.**  
Sídlo: **1. máje 4362/15, 466 04, Jablonec nad Nisou - Mšeno nad Nisou**  
Identifikační číslo: **25499441**

### Živnostenské oprávnění č. 1

Předmět podnikání: **Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti outdoorových a indoorových aktivit**  
Vznik oprávnění: **13.12.2004**  
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

### Živnostenské oprávnění č. 2

Předmět podnikání: **Hostinská činnost**  
Vznik oprávnění: **26.01.2006**  
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

### Živnostenské oprávnění č. 3

Předmět podnikání: **Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona**  
Obory činnosti: **Zprostředkování obchodu a služeb  
Velkoobchod a maloobchod  
Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě  
Ubytovací služby  
Pronájem a půjčování věcí movitých  
Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení  
Provozování cestovní agentury a průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu  
Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí  
Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti**  
Vznik oprávnění: **13.12.2004**  
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

### Živnostenské oprávnění č. 4

Předmět podnikání: **Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin**

ID RZP: 2256623  
Číslo případu: 350402/U2014/7850/F

Strana 1

ZIV 2.0p052/1020 VYP 0241/032

Vznik oprávnění: **06.11.2013**  
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**


*Živnostenské oprávnění č. 5*

Předmět podnikání: **Provádění staveb, jejich změn a odstraňování**  
Vznik oprávnění: **22.08.2014**  
Doba platnosti oprávnění: **na dobu neurčitou**

Úřad příslušný podle § 71 odst. 2 Živnostenského zákona: **Magistrát města Jablonec nad Nisou**

V Jablonci nad Nisou dne 22.08.2014



  
Ing. Jitka Prchalová  
vedoucí Živnostenského úřadu

## /Liberecký kraj

# Z drogového doupěte je opět atrakce, na Kopanině půjčují i koloběžky

11. července 2017 6:24

Myslivecká chata na Kopanině, kdysi vyhlášený hostinec, který stojí na pomezí Českého ráje a Jizerských hor, byl donedávna pouze pro ostudu. V první polovině července ale začne na Kopanině nová éra. V horních patrech opravené Myslivecké chaty se ubytují první hosté.

„V Myslivecké chatě je teď bufet a půjčovna koloběžek a mohou tam probíhat svatby, oslavy, školení a další společenské akce,“ říká Martin Bauer (na snímku). | foto: Ota Bartovský, MAFRA



Přitom ještě před několika lety se zde obchodovalo s drogami a zdevastovaná budova se hromadila odpadky.

Společnost Sundisk zrekonstruovala v chatě na Kopanině apartmány a ubytovnu dohromady s více než 20 lůžky. Sundisk znají rekreatanti především díky základnám u Jizery, na Máchově jezeře a na hrádecké Kristýně s půjčovnami lodí a koloběžek nebo ubytováním.

### Za komunismu věhlasný podnik, pak terč vandalů

„Uvnitř byla Myslivecká chata hodně zničená. Všechno kovové ukradli zloději stejně jako dveře nebo vybavení. Vandalové zdevastovali sociální zařízení, rozbili okna a nechali po sobě nepořádek. Uklidili jsme, po dohodě s obcí Pulečným, i širší okolí chaty, kde ležely tuny odpadků,“ říká jednatel Sundisku, Martin Bauer.

„Teď je v Myslivecké chatě bufet a půjčovna koloběžek a mohou tam probíhat svatby, oslavy, školení a další společenské akce. Ke zrekonstruované Myslivecké chatě patří sál a kuchyně.“

Myslivecká chata si za komunismu vydobyla věhlas podniku, kam lidé jezdili za tehdy tak zřídkačnými gurmánskými zážitky. Sundisk však prozatím nechce na Kopanině obnovit dříve tak populární restauraci se zvěřinovými i jinými specialitami.

„Nejsme si jisti, že bychom v Myslivecké chatě uspěli s vývařovnou kančího guláše. Nepřemýšlíme zatím ani o restauraci s každodenním provozem,“ vysvětluje jednatel Sundisku.

„Během letních víkendů si dovedeme na Kopanině představit grilování na zahrádce - podle předpovědi počasí a pokud bude dobrá, dáme oznámení o otevření venkovní restaurace na sociální síť. Do budoucna chystáme také dny thajské kuchyně a další novinky.“ Na Kopanině slouží nyní hlavně bufet s rychlým občerstvením. „Kromě pití tam nabízíme polévku, koláče nebo panini - plněné minibagety,“ dodává Bauer.

Myslivecká chata je také startem pro sjezdy koloběžek. Sundisk dopravuje koloběžkáře k Myslivecké chatě mikrobusem ze svých základen v údolí Jizery. Někdo tam vyjíždí linkovým autobusem nebo vyjde nahoru pěšky.

## Sedm tras pro koloběžkáře

„Dolů k řece jsme pro ně vymysleli sedm tras,“ konstatoval Bauer. „Vedou terénem i po silnici. Nejkratší a nejstrmější prochází lesem, měří necelé tři kilometry a končí v Malé Skále. Nejdelší má přes deset kilometrů a z Kopaniny klesá přes Bartošovu pec do Dolánek. Během pěkných prázdninových dní půjčíme na Kopanině kolem padesáti koloběžek.“

Nedaleko od Myslivecké chaty se vypíná rozhledna z roku 1894. Lze z ní vidět Ještěd, Jizerské hory, Krkonoše, Kozákov, Trosky, Bezděz, Milešovku nebo Říp.

Místostarostka Pulečného Jitka Veverková považuje Kopaninu za turisticky atraktivní místo. „Jsme potěšení, že se Myslivecká chata zase pozvedla,“ prohlašuje místostarostka. „Asi před rokem se tam šlo podívat naše obecní zastupitelstvo a pan Bauer nám představil firmu Sundisk i její plány s chatou a okolím.“

## Z bývalé samoobsluhy minigalerie s občerstvením

Sundisk poskytuje občerstvení nejen na Kopanině, ale také v Jablonci, Dolánkách u Turnova, v Malé Skále a v Líšném. „Během letních prázdnin tam ke standardnímu rychlému jídlu dovážíme i domácí polévky,“ konstatuje Bauer.

„V takzvané Galerce v Líšném, bývalé samoobsluze, kterou postupně zvelebujeme ve spolupráci s obcí Líšný, jsme přichystali jako novinku zdravou stravu. V Líšném také přibyla vodácká ubytovna v sousedství Galerky. Vodáci tu mají problémy se vstupem do Jizery, což se pokusíme vylepšit mobilními schůdky a molem.“

V Galerce se kromě občerstvení pro rekreanty nachází také informační centrum s prodejem pohledů, známek či map a minigalerie. Ve vlastní minigalerii je stálá výstava historických motocyklů.

Kromě ní se v Galerce ukrývají historické fotografie a přibudou další exponáty. „Za Galerku jsme rádi,“ tvrdí starosta Líšného Jiří Mikeš. „Pro naši obec je důležité, aby ji kromě stálých obyvatel poznávali i turisté a rádi se sem vraceli.“

**Autor:** Miloslav Lubas