

# **Současná situace a marketingové komunikace firmy**

Veronika Januszová

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika JANUSZOVÁ**  
Osobní číslo: **K09171**  
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Současná situace a marketingové komunikace firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte teorii marketingu služeb s využitím dostupných literárních zdrojů.
2. Provedte dotazníkové šetření v interním a externím prostředí firmy.
3. S využitím získaných informací analyzujte současnou situaci firmy.
4. V závěru zhodnoťte cíle práce a navrhněte opatření pro zlepšení prosperity firmy.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.**

**FORET, Miroslav a STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.**

**JANEČKOVÁ, Ludmila a VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.**

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

**SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing: Cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**1. října 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**4. května 2012**

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.  
*děkanka*



L.S.

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 3.5. 2012 .....

VERONIKA JANUZOVA *Januza*  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, u které-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořen žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k větší výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce má za úkol analyzovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Šikland a. s. V teoretické části je uvedena definice služeb, marketingového prostředí a marketingu cestovního ruchu a pohostinství. Dále jsou objasněny pojmy související se situační analýzou. V praktické části je provedena STEP analýza, analýza konkurence a SWOT analýza firmy Šikland a. s. na základě vyplněných dotazníků pracovníky a návštěvníky městečka. V závěru práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení současné situace firmy.

Klíčová slova: cestovní ruch, marketing služeb, marketingové komunikace, marketingový mix, analýza vnitřního prostředí firmy, analýza vnějšího prostředí firmy, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

The task of this bachelor's thesis is to analyse strengths and weaknesses, opportunities, and threats of Šikland a. s. company. The definitions of services, marketing environment, and marketing of tourism and hospitality are stated in the theoretical part. Furthermore, the terms related to the situational analysis are clarified. In the practical part, the STEP analysis, the concurrence analysis, and the SWOT analysis of Šikland a. s. company are performed based on questionnaires filled in by the employees and visitors of the western park. In the conclusion, suggestions to improve the firm's current situation are made.

Keywords: tourism, marketing services, marketing communications, marketing mix, analysis of internal company environment, analysis of external company environment, SWOT analysis.

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za věnovaný čas, připomínky a cenné rady, kterými přispěla ke vzniku této práce.

Mé poděkování patří také asistentce generálního ředitele firmy Šikland a. s. Kristýně Ježové a marketingové manažerce společnosti Evě Černé, za jejich ochotu a poskytnutí běžně nedostupných informací z interního prostředí firmy.

Také bych chtěla poděkovat svým rodičům, partnerovi a přátelům, kteří mě při psaní práce podporovali.

*„Tajemství marketingu: když se mu věnujete, funguje.“*

Illise Benun

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 SLUŽBY V TRŽNÍ EKONOMICE.....</b>	<b>12</b>
1.1 POJEM SLUŽBA .....	12
1.2 SPECIFICKÉ CHARAKTERISTIKY SLUŽEB .....	12
1.2.1 Nehmotnost služeb .....	12
1.2.2 Neoddělitelnost služeb .....	13
1.2.3 Heterogenita služeb .....	13
1.2.4 Pomíjivost služeb .....	14
1.2.5 Nemožnost vlastnictví služeb.....	14
<b>2 VÝZNAM MARKETINGU SLUŽEB.....</b>	<b>15</b>
2.1 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB .....	15
2.1.1 Produkt .....	16
2.1.2 Cena.....	16
2.1.3 Distribuce .....	16
2.1.4 Komunikace .....	16
2.1.4.1 Reklama .....	17
2.1.4.2 Public relations .....	17
2.1.4.3 Osobní prodej.....	17
2.1.4.4 Podpora prodeje .....	18
2.1.4.5 Direct marketing .....	18
2.1.5 Lidé.....	18
2.1.6 Packaging a Programming.....	19
<b>3 SLUŽBY CESTOVNÍHO RUCHU A POHOSTINSTVÍ.....</b>	<b>20</b>
3.1 SPECIFIKA SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU A POHOSTINSTVÍ.....	20
3.1.1 Kratší expozitura služeb .....	20
3.1.2 Výraznější vliv psychiky a emocí.....	20
3.1.3 Větší význam vnějších stránek .....	20
3.1.4 Prvořadá úloha image daného místa.....	20
3.1.5 Význam zprostředkovatelů.....	20
3.1.6 Větší závislost na komplementárních firmách .....	21
3.1.7 Význam dvoustupňové komunikace .....	21
3.1.8 Snadná napodobitelnost .....	21
3.1.9 Větší důraz na propagaci mimo sezonu.....	21
3.2 SPECIFICKÝ PŘÍSTUP K MARKETINGU CESTOVNÍHO RUCHU .....	22
3.2.1 Rozšíření konceptu 7P o partnership.....	22
3.2.2 Větší význam ústní reklamy .....	22
3.2.3 Používání emotivní přitažlivosti propagace .....	22
3.2.4 Složitější ověřování inovací .....	22
3.2.1 Rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami .....	23
<b>4 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>24</b>

4.1	VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ .....	24
4.2	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	25
4.2.1	Makroprostředí .....	25
4.2.1.1	Ekonomické prostředí .....	25
4.2.1.2	Demografické prostředí .....	25
4.2.1.3	Přírodní prostředí .....	26
4.2.1.4	Technologické prostředí.....	26
4.2.1.5	Kulturní a sociální prostředí .....	26
4.2.1.6	Politické prostředí .....	27
4.2.2	Mezoprostředí .....	27
4.2.2.1	Konkurence .....	27
4.2.2.2	Dodavatelé .....	27
4.2.2.3	Zprostředkovatelé .....	28
4.2.2.4	Distributoři.....	28
4.2.2.5	Firmy poskytující marketingové služby.....	28
4.2.2.6	Finanční instituce .....	28
4.2.2.7	Zákazníci.....	28
4.2.2.8	Veřejnost.....	29
<b>5</b>	<b>SITUAČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>30</b>
5.1	SEGMENTACE .....	30
5.2	MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	32
5.3	MARKETINGOVÝ AUDIT .....	32
5.4	SWOT ANALÝZA.....	33
<b>6</b>	<b>METODIKA PRÁCE.....</b>	<b>35</b>
6.1	CÍL PRÁCE .....	35
6.2	METODY A VZOREK VÝZKUMU .....	35
6.3	KOMPLETACE A VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ .....	36
6.4	VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	36
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>7</b>	<b>PROFIL SPOLEČNOSTI ŠIKLAND A. S. ....</b>	<b>38</b>
7.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	38
7.2	VIZE SPOLEČNOSTI .....	39
7.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	39
7.4	MARKETING SLUŽEB VE FIRMĚ .....	40
7.4.1	Marketingový mix .....	40
7.4.1.1	Služba.....	40
7.4.1.2	Cena .....	41
7.4.1.3	Místo .....	42
7.4.1.4	Distribuce.....	42
7.4.1.5	Promotion.....	43
7.4.1.6	Lidé .....	44
7.4.1.7	Procesy.....	44



7.4.1.8	Packaging.....	45
<b>8</b>	<b>SITUAČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>46</b>
8.1	SEGMENTACE .....	46
8.2	STEP ANALÝZA.....	46
8.3	ANALÝZA KONKURENCE.....	48
8.4	ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	51
8.4.1	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a brigádníky .....	51
	Vyhodnocení dotazníku.....	51
8.4.2	Dotazníkové šetření mezi návštěvníky.....	56
8.4.3	Analýza komentářů e-článků.....	61
8.5	SWOT ANALÝZA SITUACE FIRMY .....	62
<b>9</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>64</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>73</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současné situace společnosti Šikland a. s., včetně její marketingové komunikace, s akcentem na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Autorka práce si dané téma zvolila z toho důvodu, že ve firmě pracovala brigádně čtyři letní sezóny, během nichž se pravidelně dostávala do kontaktu se zákazníky a mohla sledovat vývoj jejich názorů i vývoj samotné firmy, k níž má velmi kladný vztah. Cílem práce je vyhodnotit současný stav firmy a nalézt vhodná řešení pro případné problémy. Postřehy uvedené v této práci by mohly posloužit managementu společnosti pro budoucí marketingová rozhodnutí.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s marketingem služeb, specifika služeb cestovního ruchu a pohostinství, marketingové prostředí a možný způsob realizace situační analýzy. Praktická část práce se zabývá profilem společnosti, jejím předmětem podnikání, marketingovým prostředím, zákazníky i konkurencí. Je tvořena dílčími analýzami, jejichž účelem je získání informací potřebných pro ohodnocení současné situace firmy.

Pro naplnění cíle práce je využito marketingového výzkumu v externím i interním prostředí firmy. Práce operuje se sekundárními informacemi nabytými z firemních a normotvorných zdrojů a webových prezentací konkurenčních společností, rovněž také s primárními informacemi získanými písemným dotazováním uskutečněným prostřednictvím dotazníku distribuovaného mezi pracovníky i zákazníky firmy. Získané informace dávají vzniknout SWOT matici, která přehledně znázorňuje přednosti a slabiny firmy, příležitosti i hrozby pro její podnikání.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení situace firmy, včetně stručného návrhu vhodného výzkumu spokojenosti zákazníků firmy, díky kterému by mohl být zdokonalen marketingový mix společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 SLUŽBY V TRŽNÍ EKONOMICE

## 1.1 Pojem služba

Pojem služba je chápán jako činnost uspokojující určitou potřebu. Jejím výsledkem není hmotný statek, ale určitý užitečný efekt. Vyžaduje určitou interakci se zákazníkem (Payne, 1996, s. 14) „*Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.*“ (Kotler a Keller, 2007, s. 440)

## 1.2 Specifické charakteristiky služeb

Služby lze dělit na základě mnoha kritérií, kupříkladu podle podílu hmotného produktu na službě, podle závislosti na lidech, na zařízení, na přítomnosti zákazníka, či podle toho, zda uspokojují potřeby osobní nebo obchodní. Sektor služeb je značně rozsáhlý, od vládního sektoru, přes obchodní a výrobní sektor, až po soukromý sektor neziskový, všechny však spojují totožné vlastnosti – služby jsou nehmotné, neoddělitelné, heterogenní, pomíjivé a není možné je vlastnit. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 19-20)

### 1.2.1 Nehmotnost služeb

Nejcharakterističtější vlastností služeb je bezpochyby jejich nehmotnost. Právě od ní se odvíjejí další typické vlastnosti.

Službu nelze ohodnotit žádným fyzickým smyslem – není možné si ji prohlédnout, osahat a ve většině případů ani vyzkoušet. Zákazník může kvalitu služby posuzovat pouze na základě místa, personálu, vybavení, propagačních materiálů a ceny. Kvalitu nabízené služby je tak možné ověřit až při její spotřebě, což má pochopitelně za následek větší míru nedůvěry zákazníků. S touto nejistotou poskytovatelé služeb bojují s pomocí posíleného marketingového mixu služeb, vytvářením silné značky či obchodního jména firmy. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 13-14)

„*Zatímco producenti zboží ve snaze dosáhnout lepších výsledků nabízejí ke svému hmotnému zboží doplňkové nehmotné služby, producenti služeb se naopak snaží o co největší zhmotnění nabízené služby.*“ (Janečková a Vašítková, 2000, s. 14)

Nehmotnost služeb znamená pro zákazníka obtížnější hodnocení konkurujících si služeb, proto jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu a důraz klade především na osobní zdroje informací. Management firem by proto měl co nejvíce usnadnit tzv. ústní reklamu formou osobního doporučení a zdůraznit hmotné podněty. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 13-14)

### 1.2.2 Neoddělitelnost služeb

Zatímco produkci a spotřebu hmotných produktů lze od sebe oddělit, u služeb tomu tak většinou není. „*Služby jsou obvykle vytvářeny a spotřebovávány zároveň.*“ (Kotler a Keller, 2007, s. 444) Zákazník se tedy stává spoluproducentem služby, jelikož ta je ve většině případů produkována v jeho přítomnosti, zpravidla u některých veřejných služeb. Zákazník však obvykle nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby. Je v zájmu managementu firmy snažit se o oddělení produkce a spotřeby služby. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 15-16)

Opačný případ však nastává ve chvíli, kdy nelze oddělit službu od poskytovatele, který je něčím výjimečný a zároveň má omezenou produkční kapacitu. V takovémto případě vzniká lokální monopol poskytovatele služeb, který své postavení využívá ke stanovení vyšších cen. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 16)

### 1.2.3 Heterogenita služeb

V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé – zákazníci a poskytovatelé služeb. Z toho důvodu není možné zaručit stále stejnou kvalitu služby, dokonce ani v jedné firmě. Lidé nejsou stroje, nelze předvídat jejich chování ani výkon. Variabilita služeb tedy souvisí především s kvalitou služeb a společně s nehmotností služeb vede k tomu, že služby lze jen obtížně patentovat. To má (společně s nižší potřebou vstupního kapitálu) za následek skutečnost, že vstup na trh služeb je snadnější než na trh zboží a existuje zde větší počet konkurentů. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 16-17)

Mezi nástroje řízení kvality služeb patří především investice do lidských zdrojů; stanovení norem kvality chování zaměstnanců, jejich výchova a motivace, standardizace procesu poskytování služeb (ta je však obtížná) a sledování spokojenosti zákazníka. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 17)

#### 1.2.4 Pomíjivost služeb

Janečková a Vašítková (2000) tvrdí, že důvodem pomíjivosti či zničitelnosti služeb je v první řadě jejich nehmotnost. Ta vede k tomu, že služby nelze skladovat, znovu prodávat ani vracet. Zničitelnost služby pak pro zákazníka znamená, že může službu jen obtížně reklamovat a také se může střetnout jak s nadbytečnou, tak nenaplněnou kapacitou. Management proto musí reagovat stanovením pravidel pro vyřizování stížností a plánováním poptávky a využití kapacit. „*Pomíjivost není problémem, je-li poptávka stálá. Existuje několik strategií, které lépe sladí poptávku a nabídku firmy služeb.*“ (Kotler a Keller, 2007, s. 444) Mezi tyto strategie patří cenová diferenciacce, která přesune část poptávky ze špičky do mimosezónního období, získání prostorů pro budoucí expanzi, zvýšení účasti spotřebitelů v procesu poskytování služeb, jako alternativa pro čekající návštěvníky pak může být zavedení komplementárních služeb a úroveň poptávky řídí i rezervační systémy. Na pokrytí poptávky ve špičkách mohou být přijati zaměstnanci na částečný pracovní úvazek. (Kotler a Keller, 2007, s. 445-446)

#### 1.2.5 Nemožnost vlastnictví služeb

Nemožnost službu vlastnit je spojena s její nehmotností a pomíjivostí. Zákazník nezískává směnou za své peníze žádné vlastnictví, ale pouze právo na poskytnutí služby.

Nemožnost vlastnit služby má vliv na schéma distribučních kanálů – obvykle jsou přímé nebo velmi krátké, jelikož na případného zprostředkovatele nemůže přecházet vlastnické právo. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 18-19)

## 2 VÝZNAM MARKETINGU SLUŽEB

V minulosti byl význam služeb pro národní hospodářství velmi podceňován. Tento přístup měl za následek zaostávání celého sektoru, k překotnému rozvoji sektoru služeb došlo teprve počátkem 90. let. Dnes již kromě prodeje hmotných produktů zaznamenává velký rozvoj právě oblast služeb, což s sebou nese i růst pracovních příležitostí.

Veškerá činnost marketingu se odvíjí od uspokojení potřeb zákazníků. Dnešní společnost dokáže uspokojit základní fyziologické i sociální potřeby. Uspokojení složitějších potřeb je pak spojeno s produkcí služeb. Vyšší produktivita práce znamená větší množství volného času a zároveň i potřebu dalšího vzdělávání, což vytvořilo nové potřeby. Ve společnosti se tedy stále rozvíjí spirála služeb a vznikají nové služby, jako je například internet. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 26-27)

Marketing služeb je díky vlastnostem služeb heterogenní skupinou aktivit, které se liší dle charakteru poskytovaných služeb a velikosti a působnosti firmy, která je poskytuje.

Služby jsou součástí terciárního sektoru národního hospodářství. Sektor služeb je značně rozsáhlý. Služby lze třídit podle jejich charakteristických vlastností do několika kategorií, což zároveň umožňuje lepší analýzu služeb. Nejjednodušší a nejefektivnější je členění služeb podle odvětví. (Janečková a Vašítková, 2000, s.19-20) „*Jedná se o: dopravu, telekomunikace, ubytovací a hotelové služby, finanční, pojišťovací a bankovní služby, opravárenské a osobní služby. Další odvětví služeb je zaměřené spíše na člověka – zdravotnické, vzdělávací, kulturní a sociální služby. Je možno nalézt další odvětví, protože jak již bylo řečeno, rozsah a různorodost služeb jsou obrovské.*“ (Janečková a Vašítková, 2000, s. 19)

Důsledkem typických vlastností služeb – nehmotnosti, nezničitelnosti a neoddělitelnosti od poskytovatele služby – byl speciálně pro oblast služeb rozšířen marketingový mix o prvky, které zákazníkovi dále službu přibližují.

### 2.1 Marketingový mix služeb

Jak už bylo řečeno, nejcharakterističtější vlastnost služeb, kterou je jejich nehmotnost, dává vzniknout nedůvěře zákazníků v kvalitu služby. Management firem se proto snaží službu co nejvíce zhmotnit. Řešením může být posílený marketingový mix služeb.

Marketingový mix představuje soubor taktických marketingových nástrojů, které pomáhají utvářet vlastnosti služeb za účelem uspokojení potřeb zákazníků a zisku organizace. Marketingový mix tvoří tzv. 4P; produkt (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). V organizacích poskytujících služby však koncepce 4P není dostačující, především kvůli typickým vlastnostem služeb zmíněných dříve. Proto bylo nezbytné připojit k tradičnímu marketingovému mixu další 3P – lidi (people) pro usnadnění vzájemné interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, sestavování balíků služeb (packaging) a programová specifikace packagů (programming). (Morrison, 1995, s. 225)

### **2.1.1 Produkt**

Za produkt může být považováno vše, co firma nabízí zákazníkovi za účelem uspokojení jeho potřeb. U čistých služeb je produkt vnímán jako určitý proces, jehož klíčovým prvkem je kvalita. Dále je hodnocen rozsah poskytované služby, záruky a další prodejní služby.

(Janečková a Vašítková, 2000, s. 29)

### **2.1.2 Cena**

Vzhledem k vlastnostem služeb, především jejich nehmotnosti, se cena stává významným ukazatelem jejich kvality. Při stanovování ceny služby je potřeba zohlednit náklady, relativní úroveň ceny, úroveň koupěschopné poptávky a úlohu ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě čase. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 30)

### **2.1.3 Distribuce**

Distribuce souvisí s usnadněním přístupu zákazníka ke službě, s umístěním služby, s volbou případného zprostředkovatele služby či s pohybem hmotných prvků, které tvoří součást služby. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 31)

### **2.1.4 Komunikace**

Marketingové pojetí komunikace neboli propagace, označované také jako komunikační mix, umožňuje producentům služeb komunikovat se svými stávajícími či potenciálními zákazníky, ale také s širokou veřejností. Komunikační mix se tradičně opírá o pět hlavních nástrojů, mezi které patří reklama, Public relations, osobní prodej, podpora prodeje a direct



marketing. Mezi nástroje komunikace dále patří Product placement, veletrhy a výstavy, sponzoring, event marketing, internetový marketing, W-O-M, virální marketing, guerilla marketing, CRM i Corporate Identity.

*„Z nástrojů komunikačního mixu by firma poskytující služby měla klást největší důraz na public relations a osobní prodej, přičemž by neměla podceňovat ani význam připomínající funkce reklamy a podpory prodeje.“* (Kolektiv autorů, 2005, s. 89)

#### **2.1.4.1 Reklama**

Jako reklama je označována placená forma neosobní, masové komunikace prostřednictvím tiskových médií, televize a rozhlasu. Jejím hlavním cílem je informování širokého okruhu spotřebitelů s jediným záměrem, a tím je ovlivnit jejich kupní chování. Reklama je vhodná především pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob. Marketing služeb využívá tuto formu propagace především pro zviditelnění a ke zhmotnění poskytovaných služeb. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 132-133)

#### **2.1.4.2 Public relations**

Public relations usilují o vytváření a rozvíjení dobrých vztahů s veřejností. Publikováním pozitivních informací stimulují poptávku po službách organizace, jelikož kladné postoje veřejnosti k podniku vyvolávají pozornost a zájem ze strany zákazníků. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 135)

PR se většinou zaměřuje na různé cílové skupiny, od zákazníků přes vlastní zaměstnance, dodavatele, akcionáře, úřady až po místní obyvatelstvo či média. Mezi nejčastěji používané typy komunikačních prostředků v PR patří placené články a inzeráty, informační bulletiny, podnikové časopisy, oběžníky, výroční zprávy, tiskové konference, účast na akcích a jejich sponzorování atd. Public relations vycházejí z dlouhodobé strategie organizace, jejich působení musí být rovněž dlouhodobé. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 135-136)

#### **2.1.4.3 Osobní prodej**

Osobní prodej je typický přímou osobní komunikací s jedním či více potenciálními zákazníky, jejímž cílem je dosažení prodeje. Jedná se o nákladný, ale vysoce efektivní komunikační nástroj s okamžitou zpětnou vazbou. Význam osobního prodeje ve službách vyplývá především z jedné z typických charakteristik služeb, z jejich neoddělitelnosti od poskytova-

tele služeb. Osobní prodej je efektivní formou propagace, která často vede kromě uskutečnění prodeje také k vytváření úzkých a trvalých vztahů se zákazníky. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 133-134)

#### **2.1.4.4 Podpora prodeje**

Podpora prodeje představuje krátkodobé podněty pro zvýšení nákupu nebo prodeje produktu. Tento komunikační nástroj se zaměřuje jednak na jednotlivé články distribučních cest, jednak na konečné spotřebitele. Mezi podněty, které podpora prodeje využívá ke stimulaci prodeje služeb, patří například kupony, prémie, soutěže, výherní loterie, různé reklamní a dárkové předměty či bezplatné ukázky služeb.

Podpora prodeje může být chápána jako kombinace reklamy a cenových opatření, jelikož informuje spotřebitele o dané službě a zároveň nabízí stimul, který zvýhodňuje koupi. (Janečková a Vašítková, 2000, 134-135)

#### **2.1.4.5 Direct marketing**

Pojmem direct marketing je označováno přímé adresné oslovení stávajících či potenciálních zákazníků, jehož cílem je prodej služeb. Přímý marketing je založen na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, televizního či rozhlasového vysílání, tištěných médií. Mezi nástroje přímého marketingu patří direct mail, telemarketing, televizní a rozhlasový marketing s přímou odezvou, katalogový prodej a PC marketing.

Se zákazníkem je pracováno adresně, z čehož vyplývá jedna z hlavních výhod direct marketingu, a tou je zaměření na jasně vymezený segment zákazníků. Mezi prodávajícím a kupujícím existuje přímá zpětná vazba, která umožňuje měřitelnost efektivity tohoto komunikačního nástroje. (Janečková a Vašítková, 2000, 136-137)

### **2.1.5 Lidé**

Poskytovatelé služeb, tedy zaměstnanci, jsou jedním z velmi významných prvků marketingového mixu služeb, jelikož mají přímý vliv na jejich kvalitu. Dostávají se při poskytování služby do kontaktu se zákazníky, ať již v menší či větší míře, proto se firmy musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování svých zaměstnanců. Stejně tak by měla být stanovena i určitá pravidla chování zákazníků, jelikož i ti ovlivňují kvalitu služeb skutečností,

že jsou rovněž součástí procesu poskytování služeb. Obojí je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 31)

### **2.1.6 Packaging a Programming**

Sestavování balíků služeb (packaging) pro zákazníky se uskutečňuje díky zjištění, co lidé potřebují a co si přejí. Na základě jejich potřeb a požadavků jsou pak kombinovány různé služby a vybavení. (Morrison, 1995, s. 225)

Se sestavováním balíků služeb úzce souvisí také koncept programové specifikace (programming). Obě tyto vzájemně propletené techniky jsou velmi významné. Zaprvé jsou orientovány na zákazníka a zadruhé pomáhají firmám zvládnout problém vyrovnanosti nabídky a poptávky či omezit neprodejnost zásob. (Morrison, 1995, s. 48)

### **3 SLUŽBY CESTOVNÍHO RUCHU A POHOSTINSTVÍ**

Služby pohostinství a cestovního ruchu se od jiných služeb zásadně liší. Mají několik specifických vlastností:

#### **3.1 Specifika služeb cestovního ruchu a pohostinství**

##### **3.1.1 Kratší expozitura služeb**

Zatímco jiné produkty působí na zákazníka dlouhou dobu, služby cestovního ruchu mají k dispozici jen velmi krátký čas pro vytvoření dobrého či špatného dojmu. Zboží dlouhodobé spotřeby může být mnohaletou investicí, služby cestovního ruchu jsou ale zpravidla spotřebovány během krátké chvíle. (Foret, 2001, s. 14-15; Morrison, 1995, s. 44)

##### **3.1.2 Výraznější vliv psychiky a emocí**

Při výběru místa pobytu rostou u zákazníků nároky na jedinečnost a sílu prožitku, tím dochází ke zvýšení míry emocionálních, iracionálních faktorů. (Foret, 2001, s. 14-15; Morrison, 1995, s. 44)

##### **3.1.3 Větší význam vnějších stránek**

Vnější stránky služeb cestovního ruchu (vybavení, chování s vystupování personálu apod.) jsou považovány za určující faktory kvality poskytovaných služeb. (Foret, 2001, s. 14-15; Morrison, 1995, s. 45)

##### **3.1.4 Prvořadá úloha image daného místa**

Protože charakter poskytovaných služeb je nehmotný a zákazníci se často rozhodují na základě vnějších stránek služeb a také na základě emocí, je v zájmu každé firmy vybudovat si pozitivní image. (Foret, 2001, s. 14-15; Morrison, 1995, s. 45)

##### **3.1.5 Význam zprostředkovatelů**

V pohostinství a cestovním ruchu neexistuje žádný distribuční systém. Namísto toho existují zprostředkovatelé, mezi které patří cestovní kanceláře, dopravci apod.). Zprostředkova-

telé v cestovním ruchu mohou výrazně ovlivňovat rozhodnutí zákazníků. (Foret, 2001, s. 14-15; Morrison, 1995, s. 45)

### **3.1.6 Větší závislost na komplementárních firmách**

Celková spokojenost turistů závisí na zkušenostech, které získali od všech zainteresovaných stran. Pokud jedna nedosahuje úrovně ostatních, vrhá špatné světlo na všechny ostatní a zákazník není plně uspokojen. (Foret, 2001, s. 14-15; Morrison, 1995, s. 46)

### **3.1.7 Význam dvoustupňové komunikace**

U služeb cestovního ruchu je uplatňován Lazarsfeldův model, podle kterého tzv. opinion leader informuje ostatní potenciální zákazníky o zajímavé nabídce, osobně, tudíž nejpůsobivěji a nepřesvědčivěji. (Foret, 2001, s. 14-15)

### **3.1.8 Snadná napodobitelnost**

Zboží bývá často chráněné patentem či je nesnadné napodobit jej bez detailní znalosti výrobního procesu či použitých materiálů. Naproti tomu většina služeb cestovního ruchu a pohostinství je napodobitelná snadno, jelikož není možné zakázat konkurenci služby vyzkoušet. Navíc jsou poskytovány lidmi a lidé je také mohou napodobit. (Foret, 2001, s. 14-15; Morrison, 1995, s. 46)

### **3.1.9 Větší důraz na propagaci mimo sezonu**

Zboží je zpravidla propagováno zejména v období vrcholné poptávky, u služeb je tomu ale naopak. Pro nutnost propagace mimo sezonu hovoří tři hlavní důvody; prvním z nich je skutečnost, že se zákazníci mnohem déle emotivně připravují na svoji dovolenou. Ideálním obdobím pro začátek propagace je tedy čas, kdy se lidé věnují plánování dovolené. Druhým důvodem je fixní kapacita a posledním z důvodů je vzrůstající tlak na využívání existující kapacity v období mimo sezony. (Foret, 2001, s. 14-15; Morrison, 1995, s. 46)

## 3.2 Specifický přístup k marketingu cestovního ruchu

Obchodovat se zbožím a službami nelze úplně stejně. Marketing služeb představuje zvláštní oblast marketingu, která vyžaduje specifické přístupy. Pět typických přístupů k marketingu pohostinství a cestovního ruchu spočívá v:

### 3.2.1 Rozšíření konceptu 7P o partnership

Spolupráce při marketingovém úsilí mezi komplementárními organizacemi (partnership) má pro jednotlivé firmy velkou hodnotu. Jelikož spokojenost zákazníka často závisí na činnosti jiných organizací, nad kterými nemá firma žádnou kontrolu, musí být pečlivě sledovány a řízeny vztahy s komplementárními firmami. Proto je v nejlepším zájmu dodavatelů v oboru cestovního ruchu, aby udržovali dobré vztahy se zprostředkovateli a přepravci a naopak. Pokud všechny oblasti oboru spolupracují, výsledkem jsou spokojení zákazníci. (Morrison, 1995, s. 48)

### 3.2.2 Větší význam ústní reklamy

Jak již bylo mnohokrát řečeno, jediným ukazatelem kvality služeb je jejich cena. Platí zde pravidlo „Musíš koupit, abys vyzkoušel.“, proto roste v odvětví služeb především význam ústní reklamy (Word-of-mouth advertising), tedy předávání zkušeností s konzumovanými službami zákazníkem potenciálnímu zákazníkovi. W-O-M je pro většinu firem pohostinství a cestovního ruchu naprosto zásadní. (Morrison, 1995, s. 49)

### 3.2.3 Používání emotivní přitažlivosti propagace

Z důvodu nehmotnosti služeb používají zákazníci při nákupu mnohem častěji emotivního, iracionálního rozhodování. Aby se poskytovatelé služeb pohostinství a cestovního ruchu stali pro zákazníky atraktivními, musí své služby personalizovat. Z tohoto důvodu je vhodné a žádoucí využívat emotivní apel i v prostředcích marketingové komunikace. (Morrison, 1995, s. 49)

### 3.2.4 Složitější ověřování inovací

Jelikož služby lze kopírovat mnohem snadněji než zboží, musí být firmy v oblasti pohostinství a cestovního ruchu schopny rychlé inovace služeb poskytovaných zákazníkům. (Morrison, 1995, s. 50)

### **3.2.1 Rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami**

Mezi komplementární firmy společnosti podnikající v oblasti cestovního ruchu patří dodavatelé, přepravci a obchodníci cestovním ruchem. Neméně důležité je udržování dobrých vztahů s návštěvníky a obyvateli daného místa, lokality. Pokud existuje pozitivní přístup obyvatel k dané firmě, může dojít k umocnění jejího marketingového úsilí. V případě zaujatého či nepřátelského postoje je efekt přesně opačný. (Morrison, 1995, s. 50)

## 4 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Každý podnik je ve své činnosti ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Uvnitř či vně podniku působí vlivy, které jsou buď částečně ovlivnitelné, nebo neovlivnitelné. Každý z těchto vlivů a faktorů ovlivňuje marketingová rozhodnutí jiným způsobem a jinou vahou, jejich sílu je obtížné předvídat. Firmy jsou však nuceny marketingové prostředí sledovat a identifikovat důležité změny, které by mohly pro firmu znamenat ohrožení či naopak nové příležitosti.

Vlivy se dělí z hlediska místa působení na vlivy vnitřní a vnější. Na základě tohoto rozdělení je pak marketingové prostředí členěno na vnější a vnitřní prostředí. „*Marketingové prostředí firmy zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky.*“ (Kotler a Keller, 2007, s. 140)

Na následujícím obrázku jsou zobrazeni hlavní účastníci a síly, které působí v marketingovém prostředí firmy.



Obr. 1. Marketingové prostředí firmy

Zdroj: Kozel, 2006, s. 16

### 4.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí tvoří organizační struktura, technické vybavení, technologie, kvalifikace pracovních sil, značka a jméno firmy a úroveň managementu. Vnitřní prostředí lze do určité míry ovlivňovat; nejvíce kvalifikaci pracovníků a technické a technologické vybavení, nejméně naopak organizační strukturu, značku a jméno firmy. (Foret, 2012, s. 45-47)



## 4.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí se člení na makroprostředí a mezoprostředí. Zatímco vlivy působící uvnitř organizace bývají snadněji ovlivnitelné, vnější vlivy ovlivnitelné prakticky nejsou. Dělí se na vlivy přicházející z makroprostředí příslušné firmy, které ovlivňují situaci a rozhodování firmy, a na vlivy působící v jejím mezoprostředí, které je tvořeno subjekty, s nimiž podnik vstupuje do kontaktu.

### 4.2.1 Makroprostředí

Ačkoli jsou vlivy přicházející z makroprostředí prakticky neovlivnitelné, jejich znalost je pro firmy životně důležitá. Prostředí pro podnikání je nestabilní a dynamicky se mění. Jedním z předpokladů úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy na trhu je dobrá znalost prostředí a ekonomických trendů.

Makroprostředí je tvořeno prostředím ekonomickým, demografickým, přírodním, technickým, kulturním a politickým. Obvykle se o nich hovoří jako o faktorech nekontrolovatelných, determinujících (Foret, 2012, s. 47)

#### 4.2.1.1 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí firmy ovlivňuje nejen možnosti podniků nabízet své výrobky a služby, ale také možnosti zákazníků tyto produkty nakupovat.

Mezi vlivy ekonomického prostředí patří v současnosti především vysoká míra inflace, zadluženost, hrozba recese, nezaměstnanost a hluboké rozdíly mezi rozvinutými státy a zeměmi třetího světa. Působení těchto vlivů je v jednotlivých oblastech rozdílné a zesiluje se na národní a mezinárodní úrovni. Přesto jsou i malé podniky působící pouze v lokálním měřítku těmito faktory ovlivňovány, jelikož jsou součástí celosvětového ekonomického prostředí. Management firmy by tedy měl sledovat hlavní trendy v příjmech obyvatelstva a změny ve struktuře jejich výdajů. (Foret, 2012, s. 47)

#### 4.2.1.2 Demografické prostředí

Jelikož trhy vytvářejí lidé, firmy musí sledovat demografické trendy. V množství a struktuře obyvatelstva dochází k obecným změnám, které se týkají například složení věkových skupin obyvatelstva, rostoucí vzdělanosti, způsobu života či vysoké mobility obyvatel. Vliv

demografických faktorů je nevyvratitelný a vede k tomu, že firmy segmentují trhy podle věku, pohlaví, vzdělání, bydliště apod. Cílový trh je pak lépe dosažitelný. Jedině firma, která se zabývá zkoumáním demografických vlivů v oblasti, ve které podniká, zná množství a složení svých zákazníků a je tedy schopna rozhodnout, co a v jakém množství bude vyrábět. (Foret, 2012, s. 47; Kotler, 2007, s. 117)

#### **4.2.1.3 Přírodní prostředí**

Mezi vlivy v přírodním prostředí patří klimatické a geografické podmínky, zásoby přírodních zdrojů a jejich cena, ekologické problémy, jaké představují znečištění vody i ovzduší, těžba surovin a s ní spojená devastace životního prostředí. Jmenované skutečnosti na jednu stranu negativně ovlivňují výrobní možnosti podniků, veřejné mínění i legislativa nutí podniky budovat nákladná zařízení na čištění odpadů apod., na druhou stranu však znamenají příležitosti pro firmy, které na trhu nabízejí výrobky životnímu prostředí neškodlivé. (Foret, 2012, s. 47; Kotler, 2007, s. 127-128)

#### **4.2.1.4 Technologické prostředí**

Technologie je nejdramatičtější silou, která formuje životy lidí. Má vliv na rozvoj jednotlivých průmyslových odvětví, na tempo inovací, životnost produktů, ale také dostupnost dopravní infrastruktury, dostupnost internetu a komunikačního spojení. Podniky, které neudrží krok s vývojem, brzy na trhu nabízejí zastaralé výrobky, o které není zájem, a dostávají se samy do problémů. Používání nové technologie může firmě zajistit konkurenční náskok, vytvořit další možnosti v rozvoji nových výrobků a vytvořit zcela nové trhy a příležitosti pro investování. (Foret, 2012, s. 47; Kotler a Keller, 2007, s. 129-131; Morrison, 1995, s. 31)

#### **4.2.1.5 Kulturní a sociální prostředí**

Znalost společenského a kulturního prostředí poskytuje firmě možnost poznat, jak budou zákazníci reagovat na určité marketingové činnosti, jelikož společnost, ve které lidé vyrůstají, formuje jejich základní přesvědčení a hodnoty (Kotler a Keller, 2007, s. 125).

Znalost mentality a kultury obyvatel pak může firmě pomoci „najít společnou řeč“ s partnery či zákazníky z jiných zemí. Interkulturní marketing, tedy marketing respektující existenci kulturních odlišností, vychází z předpokladu, že kultura ovlivňuje kupní chování

zákazníků. Proto je potřeba jednotlivé kulturní a sociální faktory předvídat a přizpůsobovat se jim, včetně výběru marketingového mixu či nástrojů marketingových komunikací. Často právě kulturní odlišnosti obyvatel dané země rozhodují o tom, zda bude propagace produktu úspěšná. (Foret, 2012, s. 48; Kotler a Keller, 2007, s. 125-127)

#### **4.2.1.6 Politické prostředí**

Marketingová rozhodnutí jsou také ovlivňována vývojem politického prostředí, které zahrnuje zákony, vládní instituce a nátlakové skupiny. Zákony a regulace se neustále mění a firmy jsou nuceny tyto změny sledovat a vyhodnocovat, jelikož přímo ovlivňují jejich podnikání – stanovují přesné podmínky, za kterých bude podnikatelská činnost probíhat. (Foret, 2012, s. 48; Kotler a Keller, 2007, s. 131-133)

#### **4.2.2 Mezoprostředí**

Jak již bylo řečeno, mezoprostředí je tvořeno subjekty, se kterými podnik vstupuje do kontaktu. Patří mezi ně konkurenční firmy, dodavatelé, zprostředkovatelé, finanční instituce, distributoři, zákazníci a veřejnost. (Světlik, 2005, s. 25)

##### **4.2.2.1 Konkurence**

Firmy mohou částečně ovlivnit chování konkurentů, nemohou je však kontrolovat. Mezi konkurencí nepatří pouze konkurence přímá, tedy organizace s nabídkou podobných produktů, či konkurence se substitucí služeb, organizace nabízející alternativní produkty, ale také konkurence nepřímá. Do nepřímé konkurence jsou řazeny všechny společnosti a neziskové organizace, které soutěží o zákaznickovy disponibilní příjmy. Firmy tedy musí akceptovat skutečnost, že nečelí pouze přímé konkurenci. (Morrison, 1995, s. 30)

Podniky, které chtějí být úspěšné, musí rozumět svému konkurenčnímu prostředí. Jen takový podnik je schopen rychle reagovat na podněty konkurence stejným či naopak naprosto odlišným krokem a lepší taktikou.

##### **4.2.2.2 Dodavatelé**

Mezi dodavatele patří firmy, které prodávají výrobky či poskytují služby, jež podnik potřebuje pro naplnění svých cílů. V současné době se požadavky na dodavatele neustále zvyšují, firmy musí hledat všechny možnosti, jak snížit své náklady, pokud chtějí udržet krok

s konkurencí. Podnik je nucen sledovat všechny vlivy, které působí ze strany dodavatelů, především ceny, kvalitu, spolehlivost dodavatelů, servis, pružnost atp. V ideálním případě by firmy měly mít dodavatelů více, aby tak zabránily možné závislosti na jediném dodavateli, který v případě potíží (stávka, finanční úpadek, zpoždění dodávek) může firmu až existenčně ohrozit. (Světlík, 2005, s. 26)

#### **4.2.2.3 Zprostředkovatelé**

Zprostředkovatelé jsou osoby nebo firmy, které za tzv. provizi vyhledávají zákazníky. Projednávají s nimi podmínky prodeje, sami však zboží nenakupují. (Světlík, 2005, s. 27)

#### **4.2.2.4 Distributoři**

Mezoprostředí podniku tvoří také firmy, které se zabývají distribucí zboží. Patří mezi ně veřejní dopravci zboží i společnosti, jež se zabývají jeho skladováním. (Světlík, 2005, s. 27)

#### **4.2.2.5 Firmy poskytující marketingové služby**

Důležitými subjekty v tržních ekonomikách jsou dále firmy poskytující marketingové služby. Řadí se mezi ně reklamní agentury, poradenské firmy, firmy zabývající se průzkumem trhu a jiné. (Světlík, 2005, s. 27)

#### **4.2.2.6 Finanční instituce**

Podnikat firmám umožňují banky a pojišťovny, které nabízejí možnosti úvěru, financování provozních potřeb, pojištění zboží či rizik vyplývajících z podnikání a mnoho dalšího. Proto je v nejlepším zájmu firem udržovat s těmito finančními institucemi úzké vztahy. (Světlík, 2005, s. 27)

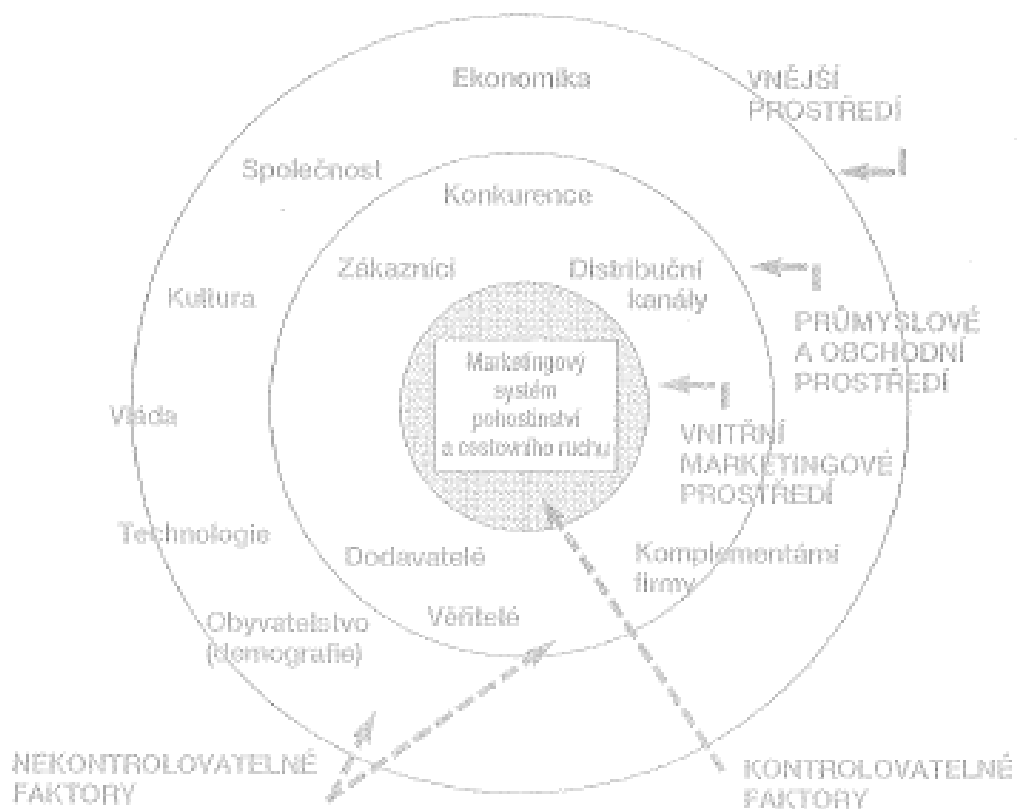
#### **4.2.2.7 Zákazníci**

Uspokojování potřeb zákazníků, a s tím spojený zisk organizace, je cílem činnosti podniku. Zákazníkem je osoba, domácnost nebo organizace, která zaplatí za službu a získává s ní spojený užitek. Oproti vztahům mezi zákazníkem a prodejcem výrobků, mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb mnohdy vzniká důvěrný vztah a loajalita, způsobená skutečností,

že se zákazník stává součástí procesu a často i spoluproducentem služby. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 28; Světlík, 2005, s. 27)

#### 4.2.2.8 Veřejnost

Posledním faktorem podnikového mezoprostředí je veřejnost. Ta může mít velký vliv na rozhodování podniku, proto je v nejlepším zájmu každé firmy udržovat s veřejností přátelské vztahy prostřednictvím sdělovacích prostředků. Podobně by měl podnik být v dobrých vztazích s různými občanskými iniciativami, mezi které patří například ochrana spotřebitelů. Konflikty s těmito skupinami obyvatel mohou nenávratně poškodit image firmy a odrazit se především v situaci na trhu. (Světlík, 2005, s. 19)



Obr. 2. Marketingové prostředí pohostinství a cestovního ruchu

Zdroj: Morrison, 1995, s. 101

## 5 SITUAČNÍ ANALÝZA

Trh služeb je velice kompetitivní, proto je pro každou firmu nezbytné uplatňovat marketingové strategie a marketingové plánování. Každý podnik musí znát všechny faktory, které na něj působí, aby mohl správně naplánovat své vlastní aktivity. Bez přesných a komplexních informací se firmy vystavují nebezpečí nekvalifikovaných rozhodnutí, proto jsou v praxi prováděny komplexní, neboli situační analýzy trhu, kterými firmy zvyšují svou konkurenceschopnost. (Blažková, 2007, s. 43; Janečková a Vašítková, 2000, s. 72)

*„Komplexní analýza představuje systematické zkoumání a šetření vnějšího i vnitřního okolí podniku z hlediska minulosti, přítomnosti a budoucnosti.“* (Blažková, 2007, s. 43)

Při šetření faktorů, které působí na podnik, je prostředí podrobeno externí a interní analýze. V rámci externí analýzy jsou hodnoceny neovlivnitelné faktory působící z makroprostředí i mikroprostředí, v rámci interní analýzy jsou pak zkoumány faktory, které mají na podnik bezprostřední vliv a ovlivnitelné jsou. (Blažková, 2007, s. 44)

Výsledky komplexní situační analýzy slouží pro určení tržní pozice podniku, pro stanovení cílů podniku, pro formulaci marketingových strategií a pro sestavení marketingových plánů (Blažková, 2007, s. 44).

Realizace komplexní analýzy podniku probíhá v pěti základních krocích. Prvním z nich je vypracování projektu komplexní analýzy, dále sběr informací, jejich zpracování a analýza, interpretace výsledků a v poslední fázi jejich realizace. (Blažková, 2007, s. 44)

Základem každé analýzy je plánování. V počáteční fázi je nutné definovat problém a cíle analýzy, definovat potřebné informace, a jejich zdroje, určit metody sběru informací, jejich zpracování a vyhodnocení, přiřadit odpovědnosti, stanovit časový harmonogram a sestavit rozpočet. (Blažková, 2007, s. 45)

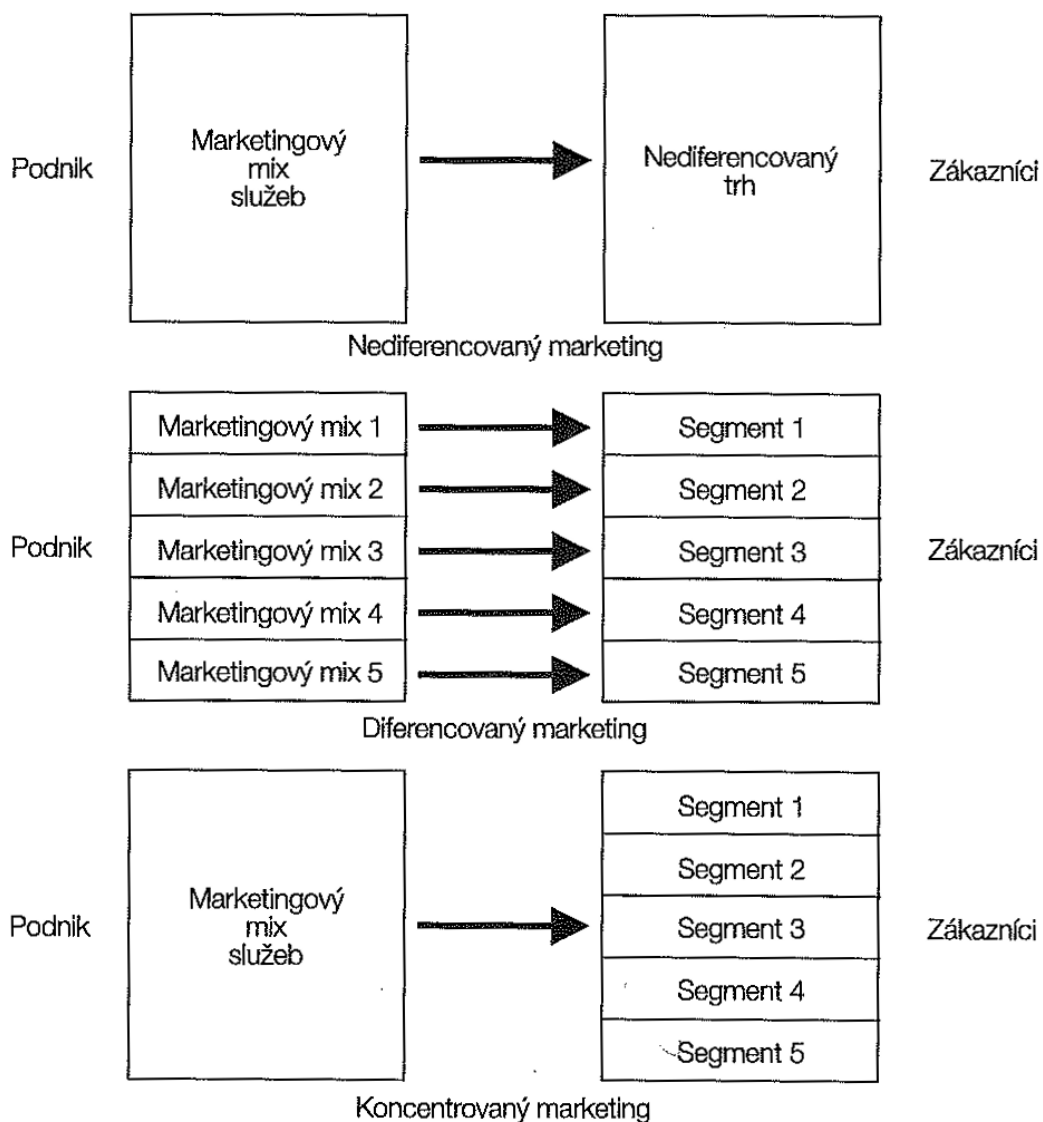
### 5.1 Segmentace

Důležitou součástí marketingového plánování je tržní segmentace, která podniku napomůže nalézt vhodnou cílovou skupinu spotřebitelů. Podnik může při výběru svého cílového trhu uplatnit tři strategie:

- Nediferencovaný marketingový přístup, který nerozlišuje tržní segmenty.

- Diferencovaný marketingový přístup, který rozlišuje tržní segmenty a u každého z nich volí jiný marketingový přístup.
- Koncentrovaný marketingový přístup, který rozlišuje tržní segmenty, ale využívá pouze jeden marketingový mix služeb. (Payne, 1996, s. 73)

Tržní segmentace pomáhá předcházet zbytečnému plýtvání zdroji, neboť umožňuje identifikovat přání a potřeby jednotlivých skupin zákazníků. Také může pro firmu vytvořit v dnešní silné konkurenci možnost získání konkurenční výhody pomocí diferenciacce. (Payne, 1996)



Obr. 3. Strategie výběru cílového trhu

Zdroj: Payne, 1996, s. 74

## 5.2 Marketingový výzkum

K získání specifických informací týkajících se trhu, konkurence, marketingového prostředí a zejména zákazníků slouží marketingový výzkum. (Světlík, 2005, s. 42)

Kotler (2007) definuje marketingový výzkum jako systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí. Marketingový výzkum je charakteristický svou jedinečností a aktuálností, na druhé straně však vysokou finanční a časovou náročností (Kozel, 2006, s. 48).

Efektivní marketingový výzkum zahrnuje pět základních kroků; definování problému a výzkumných cílů, sestavení plánu výzkumu, shromáždění informací a jejich analýza a prezentace výsledků. Vymezení cíle výzkumu zásadním způsobem určuje výzkumnou metodu, která bude využita; výzkumný projekt může být badatelský, popisný či kauzální. Plán výzkumu pak může předepisovat shromažďování sekundárních, primárních nebo obou druhů informací. Podle způsobu zkoumání může být využit kvantitativní nebo kvalitativní výzkum. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 42)

Součástí marketingového výzkumu je marketingový průzkum, který je zpravidla kratší a nezasahuje do takové hloubky jako výzkum. (Kozel, 2006, s. 48)

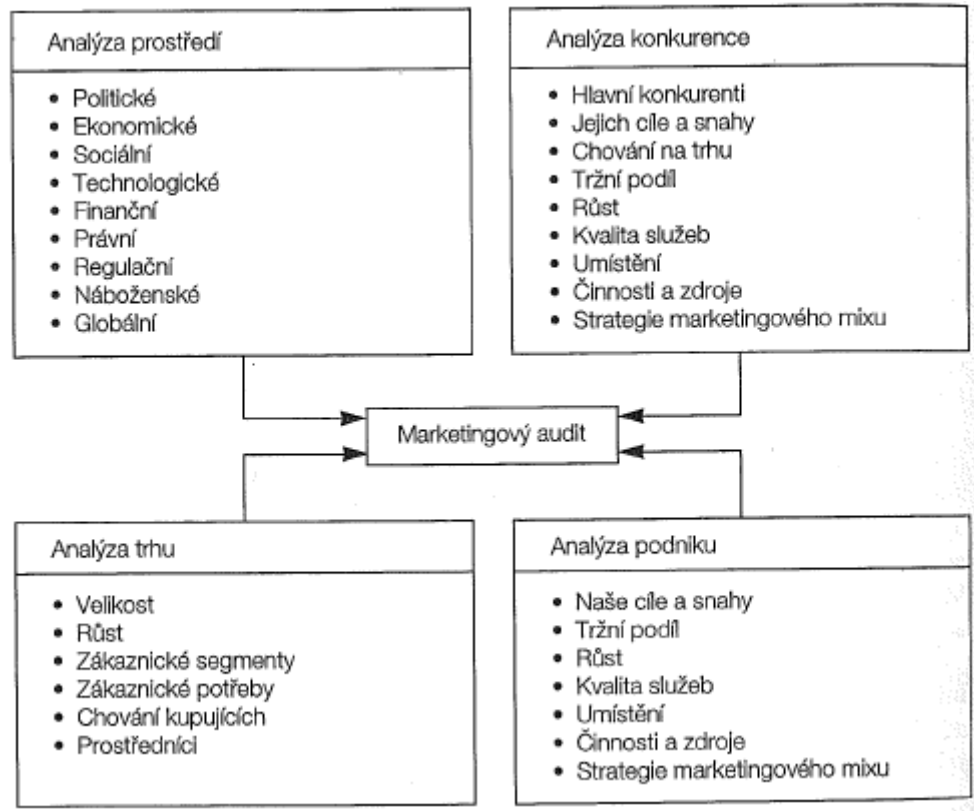
## 5.3 Marketingový audit

Marketingový audit se používá k hodnocení efektivity různých funkcí organizace. Hodnotí zejména příležitosti a hrozby, které na podnik působí, schopnost organizace na tyto vlivy reagovat a stávající postavení firmy na trhu. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 58)

Jeho cílem je shromáždít veškerá data důležitá pro marketingová rozhodnutí podniku. Marketingový audit tedy podrobně zkoumá čtyři hlavní oblasti: marketingové prostředí, konkurenci, trh a samotný podnik.

Nejdůležitějším nástrojem marketingového auditu je analýza SWOT (Janečková, 2000, s. 58).





Obr. 4. Marketingový audit

Zdroj: Payne, 1996, s. 194

## 5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nástrojů využívaných v malých i středních firmách, které pomáhají při výběru marketingové strategie. (Blažková, 2007, s. 141)

Její název je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

S = strenghts = silné stránky;

W = weaknesses = slabé stránky;

O = opportunities = příležitosti;

T = threats = hrozby. (Blažková, 2007, s. 155)

SWOT analýza slouží ke zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení dané firmy. Silné a slabé stránky jsou zjišťovány analýzou interních faktorů, faktory externí pak dávají vzniku příležitostem či ohrožením. Jednotlivé faktory, které pravděpodobně

mohou mít v příslušném plánovacím období vliv na činnost organizace, jsou následně zařazeny do tzv. SWOT matice, která je znázorněna na následujícím obrázku.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Obr. 5. SWOT analýza

Zdroj: Blažková, 2007, s. 155

### **Silné stránky**

Za silné stránky jsou považovány ty interní faktory, které firmě pomáhají udržet si silnou pozici na trhu a které lze použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Řadí se mezi ně podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál. (Blažková, 2007, s. 156)

### **Slabé stránky**

Slabé stránky brání efektivnímu výkonu firmy. Slabou stránkou může být například nedostatek určité silné stránky. (Blažková, 2007, s. 156)

### **Příležitosti**

Příležitosti představují možnosti, které zvýhodňují podnik oproti konkurenci a s jejichž realizací stoupají vyhlídky na účinnější splnění cílů. (Blažková, 2007, s. 156)

### **Ohrožení**

Ohrožení neboli hrozby znamenají pro podnik určité překážky, ať se jedná o nepříznivou situaci či změny v podnikovém okolí. (Blažková, 2007, s. 156)

## 6 METODIKA PRÁCE

### 6.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analýza současného stavu firmy Šikland a. s. na trhu, s akcentem na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, a navrhnutí možných řešení pro případné problémy a poskytnutí podkladů pilotního výzkumu pro budoucí marketingová rozhodnutí managementu firmy.

### 6.2 Metody a vzorek výzkumu

Vhodným způsobem pro získání potřebných informací je analýza STEP, hodnotící makroprostředí podniku, a SWOT analýza, která je základním a nejdůležitějším nástrojem marketingového auditu a jejímž účelem je nalézt významné informace pro přijetí strategických opatření.

Pro získání požadovaných informací je dostačující práce se sekundárními zdroji, tzv. průzkum od stolu. Vhodné je ale také provést průzkum lidských zdrojů a získat tak cenné primární informace týkající se názorů pracovníků a zákazníků dané firmy. Mezi základní metody sběru primárních údajů patří pozorování, dotazování a experiment. Výrazným omezením pro marketingové šetření je však sezónnost poskytovaných služeb dané firmy. Přestože ideálním řešením by bylo pozorování zákazníka v přirozených podmínkách s následným osobním dotazováním (nejlépe formou hloubkového rozhovoru či diskuzí ve focus group), tedy výzkum kvalitativní, vzhledem k uvedenému omezení ve formě sezónnosti byl pro naplnění cíle práce zvolen za nejvhodnější metodu marketingový průzkum kvantitativní, a to formou elektronického dotazování.

Do interního prostředí firmy byl distribuován dotazník o 14 otázkách určený pro zaměstnance firmy a její brigádníky, kteří se v prostředí firmy pohybují každou sezónu (v období od června do září) již několik let.

V externím prostředí firmy proběhl kvantitativní výzkum „od stolu“, pomocí něhož byly získány informace potřebné pro tvorbu STEP analýzy. Rovněž byla provedena analýza konkurence vytvořením tabulky obsahující názvy konkurenčních firem a hodnocením jednotlivých faktorů s využitím informací dostupných na webových prezentacích jednotlivých firem.

Dále byl vytvořen dotazník pro zákazníky firmy. Jelikož však firma nevlastní žádné data-báze svých zákazníků, musel být dotazník distribuován prostřednictvím sociální sítě Facebook. Využití stránky firmy, vytvořené na této sociální síti pro zákazníky, však znamenala přesné zacílení na vhodný tržní segment, komunitu.

Obě skupiny respondentů hodnotily jednotlivá kritéria na stupnici 1 až 5 z hlediska kvality a důležitosti daného faktoru pro fungování firmy Šikland a. s.

V rámci zjišťování názorů a míry spokojenosti zákazníků firmy proběhla také analýza diskuzí pod internetovými články webových stránek, které se týkají firmy Šikland a. s.

### **6.3 Kompletace a vyhodnocení výsledků**

Další fází výzkumu bylo vyhodnocení výsledků za pomoci jednoduchých grafů, které přehledně znázorňují důležitost a kvalitu jednotlivých kritérií, jež respondenti hodnotili, a tabulek, které vznikly z informací získaných STEP analýzou a analýzou konkurence. Na základě vyhodnocených dotazníků a všech dílčích analýz byla vytvořena přehledná SWOT matice, která znázorňuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy Šikland a. s. S využitím této matice pak vznikla doporučení pro lepší fungování firmy.

### **6.4 Výzkumné otázky**

1. Stoupající počet návštěvníků je minimálně z 50% způsoben šířením dobrých referencí zákazníky stávajícími.
2. Je předpokládáno, že nejhůře hodnoceným kritériem je z pohledu návštěvníků cenová politika firmy, a to z důvodu neustálého zvyšování cen za poskytované služby a nezahrnutí vstupu na základní atrakce do ceny vstupného do areálu městečka.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PROFIL SPOLEČNOSTI ŠIKLAND A. S.

Majitel společnosti, pan Libor Šikl, se řadí mezi drobné podnikatele, kteří jsou podle Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky vymezení jako podnikatelé, jež zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

Firma Šikland a. s. vznikla v roce 1995. Sídlo firmy se nachází ve Zvoli nad Pernštejnem v kraji Vysočina. Společnost poskytuje služby v odvětví pohostinství a cestovního ruchu. Jedná se o komplex zábavních areálů s největší nabídkou služeb a zábavy v České republice. Největším areálem o rozloze 85 ha je Šiklův mlýn ve Zvoli nad Pernštejnem, známý jako westernové městečko, dalším je strašidelný zámek Draxmoor a novinkou od minulé sezóny Krokodýl park ve čtyři kilometry vzdálené Dolní Rožínce.

V areálu westernového městečka Šiklův mlýn se nachází stylový Saloon, Mexická restaurace, bar U hrobníka, bar Herna, přírodní amfiteátr, půjčovna kostýmů, suvenýry, tříhvězdičkový hotel Colorado Grand, dvouhvězdičkový penzion Colorado Grand, srubové apartmány, chatky, Tee Pee, indiánská vesnice, prostory pro letní tábory, rozsáhlé pastviny s dobyt看em, vodní nádrž pro rybaření, biotop, letiště, Offroad a military zóna.

Ve strašidelném zámku Draxmoor lze nalézt 3D kino a tajemný výtah. V Krokodýl parku mohou návštěvníci obdivovat aligátory a ojedinělé 3D expozice.

Areály se každoročně těší veliké návštěvnosti, která má stále rostoucí charakter. V roce 2008 navštívilo jen samotné westernové městečko 96 tisíc návštěvníků, tedy několikanásobně více lidí než přilákal poutní kostel svatého Jana Nepomuckého na Zelené hoře, památka UNESCO. V roce 2010 se zvýšil počet návštěvníků městečka dokonce na 112 tisíc lidí. Jak píše asistentka generálního ředitele Kristýna Ježová ve svém emailu ze dne 22. 4. 2012 „Počet návštěvníků každý rok stoupá, loni (2011) nás navštívilo cca 135 tisíc lidí.“

### 7.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. „Společnost nabízí své služby pro širokou veřejnost i firmy:

- *Jednodenní i vícedenní výlety*
- *Dovolenou*

- *Školní a organizované výlety*
- *Dětské letní tábory*
- *Organizace rodinných oslav a svateb*
- *Firemní akce na klíč“ (Šikland.cz, 2012)*

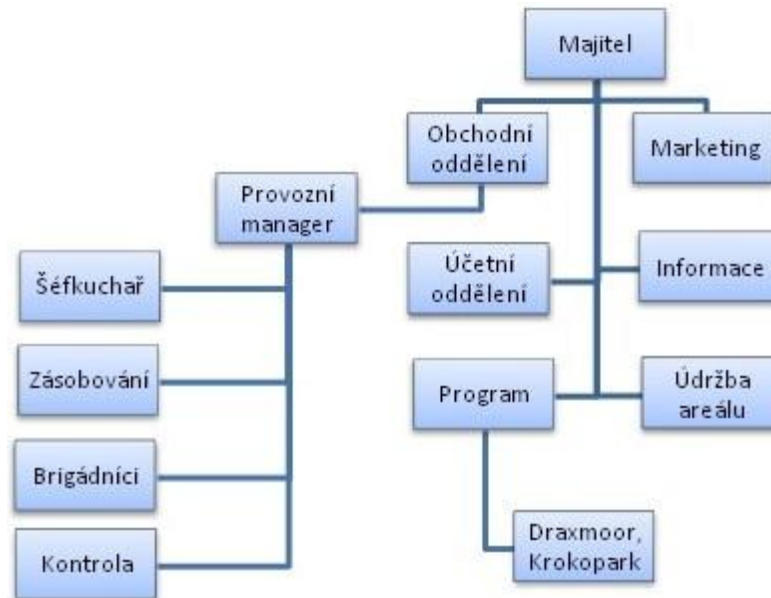
## 7.2 Vize společnosti

Jak píše asistentka generálního ředitele Kristýna Ježová ve svém emailu ze dne 22. 4. 2012 „Vizi společnosti je budovat největší zábavní areál v ČR a udržovat si prvenství, být nejlepší v novinkách, trendech, udržet si určitý standard a hlavně své know-how.“

## 7.3 Organizační struktura

Společnost Šikland a. s. je vnitřně členěna do několika oddělení s vlastními zaměstnanci. Hlavou společnosti je majitel a jednatel pan Libor Šikl. Pod ním je v organizační struktuře obchodní ředitelka, která spolupracuje s provozním managerem. Pod provozního manažera spadá oddělení zásobování, oddělení kontroly, kuchyně a brigádníci.

S obchodním oddělením úzce spolupracuje oddělení marketingu, které má mimo jiné na starosti spolupráci s programovým oddělením. Programový ředitel má na starosti kromě samotného programu i provoz zbylých dvou zábavních areálů. Vedle marketingového oddělení funguje ve firmě oddělení účetní, oddělení pro firemní akce a informační kancelář, která má na starosti veškeré poskytované služby (především dětské tábory, tzv. balíčky pro ubytované, samotné ubytování hostů) a také rozhoduje o cenové politice. Vedle nich existuje ještě oddělení pro údržbu areálu. V každém z oddělení však působí jeden, maximálně dva pracovníci. Společnost postrádá mnoho základních oddělení, jako je oddělení ekonomické, pokladna, fakturace atp. Tyto pozice nejsou ve firmě nikým zastupovány, vše potřebné řeší sám majitel společnosti.



Obr. 5. Organizační struktura

(Zdroj: vlastní)

## 7.4 Marketing služeb ve firmě

Firma využívá pouze minimální marketingový mix, který je charakteristický pro společnosti, které skoro nevyužívají marketingový přístup.

### 7.4.1 Marketingový mix

#### 7.4.1.1 Služba

Základním stavebním kamenem podniku je mix služeb souvisejících se stravovacími a ubytovacími službami. Základní služba, tedy příčina, proč spotřebitel vyhledává firmu Šikland a. s., je zpřístupnění areálu westernového městečka. Nadšenci a milovníci westernu přijíždějí do areálu jednoduše proto, aby se mohli projít po rozsáhlých pastvinách a vychutnat si atmosféru Divokého západu při procházce dřevěným stylovým městečkem. První službou poskytovanou firmou se stává program – představení a divadlo na náměstí areálu. Teprve o šest let později od otevření areálu pro veřejnost, se rozšířilo portfolio služeb o ubytování a stravování a areál se stal vhodným i pro delší než jednodenní výlety.



V současné době tedy portfolio služeb firmy Šikland a. s. tvoří služby ubytovací, stravovací, kulturní (program), doplňkové služby jako je prodej suvenýrů, informační kancelář a sportovní služby (koupaliště, wellness, paintball, BVP, vyhlídkové lety).

Ministerstvo pro místní rozvoj (2008) klade důraz na hlavní úlohu portfolia služeb, kterou je marketingová strategie, jež bere v úvahu větší obrat (stravování), větší zisk (bary), přilákání návštěvníků (wellness), udržení návštěvníků (program) a tvorbu image (luxusní apartmány).

#### **7.4.1.2 Cena**

Vzhledem k neexistujícímu ekonomickému oddělení je cenová politika vytvářena pracovníky informační kanceláře. Ceny za všechny služby jsou poměrně vysoké, ale s přihlédnutím k postavení na trhu, které společnost zaujímá, jsou odůvodnitelné.

Pouhé vstupné do areálu westernového městečka se pohybuje od 180Kč za základní typ vstupenky v týdnu do 648Kč za celou rodinu (dva dospělí a dvě děti do 12 let) v sobotu. Za vstup platí i psi (30Kč). Návštěvníci, kteří si přejí strávit v areálu delší pobyt a ubytují se, zaplatí tzv. „zvýhodněné vstupné“, tj. kromě klasického vstupného navíc za každý den 50Kč. Cena za vstupné nezahrnuje parkovné, vstup do indiánské vesnice ani na atrakce, které jsou součástí areálu.

Cena předplacené polopenze vychází na 175Kč/den, plná penze 300Kč. Cena ubytování v hotelu se pohybuje od 537Kč/dospělý/noc za pokoj až do 1.537Kč/dospělý/noc za apartmá. Za noc v penzionu zaplatí dospělý návštěvník od 322 Kč do 660Kč. Dále je možné pronajmout si v areálu srubový apartmán pro 4-6 osob, který návštěvníky vyjde na 2.500 Kč. Pro méně náročné klienty existuje varianta ubytování v chatkách pro čtyři osoby za 800 Kč na noc nebo v Tee Pee (indiánských plátěných stanech) za 500Kč až 700Kč/noc. Pro nenáročné návštěvníky se nabízí možnost přenocování v kempu ve vlastním stanu za 50Kč na osobu.

Ubytování mimo sezónu skýtá značné slevy, stejně tak mají možnost získat slevu klienti firemních akcí na základě výběru dalších služeb.

Jednodenní školní výlety do areálu westernového městečka vycházejí na 149Kč/dítě (first minute 119 Kč), do strašidelného zámku Draxmoor 90Kč a do Krokodýl parku 60Kč. Dále je možné zakoupit kombinovanou vstupenku do Šiklova mlýna a Draxmooru za 190Kč,

do Šiklova mlýna a Krokodýl parku za 170Kč nebo do Draxmooru a Krokodýl parku za 140Kč. Ceny dvoudenních školních výletů se navyšují o ceny ubytování.

Ceny letních táborů se liší dle typu tábora (westernový, indiánský, jezdecký, pro děti s nadváhou a kombinace uvedených typů) od 3.120Kč do 11.110Kč.

Balíčky služeb pro dovolenou, které jsou detailněji popsány v kapitole Packaging, se pohybují od 980Kč do 7.088Kč.

Ceny firemních akcí jsou kalkulovány vždy podle konkrétních požadavků firem ohledně ubytování, stravování, programu a dalších služeb.

Společnost využívá, vzhledem ke svému postavení na trhu, pro stanovení cen tržní (hodnotovou) strategii, jejíž úlohou je maximalizace zisku. Firma si hlídá momenty, kdy již není cena pro zákazníky akceptovatelná a v takovou chvíli přichází s nejrůznějšími slevovými akcemi a jinými typy podpory prodeje.

#### **7.4.1.3 Místo**

Místo neboli poloha firmy je významným a nejméně flexibilním nástrojem marketingového mixu (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2008). Kraj Vysočina je ideálním místem hned z několika hlavních důvodů – prvním z nich je přírodní prostředí, dále profil obyvatelstva (sociální a kulturní život) a turistické pamětihodnosti regionu. Areál samotný je rozsáhlý, tvoří jej městečko, pastviny, místo pro kempování, ubytovací prostory (hotel, penzion, sruby, chaty), speciální místo vyhrazené pro dětské tábory, biotop, military zóna, prostor pro paintball, Offroad zóna a letiště.

#### **7.4.1.4 Distribuce**

K distribuci svých služeb využívá firma přímé distribuční kanály, nepřímé (například cestovní kanceláře a agentury) nevyužívá. Ubytování, výlety, tábory či firemní akce si zákazníci mohou rezervovat přes internet, telefonicky nebo osobně v informační kanceláři.

Produkty potřebné pro poskytování služeb získává společnost od svých dodavatelů, se kterými uzavírá smlouvy vždy ke konci roku, tj. k 31. 12., na dva až pět let. Mezi hlavní a nejspolehlivější dodavatele patří společnost Nowaco, Starobrna a Chibo.

#### 7.4.1.5 *Promotion*

Konkrétní a komplexní informace o marketingových komunikacích firmy není možné dohledat, jelikož firma si nevede žádnou evidenci. Následující informace byly získány emailovou komunikací s marketingovou manažerkou Evou Černou a analýzou internetových stránek firmy.

#### **Reklama**

Základem je webová prezentace, kterou má na starosti firma Pixolo, která se kompletně stará o placenou propagaci a SEO podporu. Dále firma Šikland a. s. využívá masové oslovení prostřednictvím médií v podobě billboardů umístěných částečně celoročně po Vysočině. Ty nabízejí mimo sezónu dovolenou a firemní akce a v sezóně pak informují o zábavních areálech. Před víkendovými akcemi jsou vylepovány plakáty po celé ČR. Ve všech informačních centrech, hotelech, kempech, kulturních a zábavních zařízeních v okolí (Pernštejn, Aquapark Jihlava) jsou rozmístěny propagační letáčky. Dále společnost spolupracuje na základě barterových smluv s rádií (Impuls, Vysočina, Krokodýl, Haná) – spoty jsou jen v létě před víkendovými akcemi. Výjimečně využívají i printová média. V roce 2010 se firma prezentovala televizními reklamním spotem, který zapříčinil rapidní nárůst návštěvnosti.

#### **Podpora prodeje**

V rámci podpory prodeje uplatňuje firma VIP vstupenky a volné vstupenky 1+1, které je možné získat v soutěžích, jež jsou inzerovány na sociální síti Facebook a na vlastní webové prezentaci, či jako odměnu za dárcovství krve (Akce Daruj krev ve spolupráci s několika transfuzními stanicemi po celé ČR trvá již 10 let.).

#### **Public relations**

Oddělení pro vytváření vztahů a komunikaci s veřejností ve firmě neexistuje, není určena ani osoba kompetentní pro komunikaci s médii. V areálu westernového městečka se však konají akce takového kalibru (např. Mistrovství ČR v rodeu a světový pohár v rychlostních disciplínách), že o nich píšou novináři sami z vlastní vůle.

#### **Osobní prodej**

Osobní prodej je ve firmě uskutečňován pouze ve formě osobního kontaktu a poskytování služeb zákazníkům.

## Direct marketing

Jelikož firma nevlastní marketingovou databázi stálých či potenciálních klientů, direct marketing zde není využíván.

### 7.4.1.6 Lidé

Lidské zdroje společnosti Šikland a. s. vytvářejí zaměstnanci, brigádníci, ale také návštěvníci areálu. Firma si hlídá oblékání brigádníků (každý, kdo přijde do kontaktu se zákazníkem, musí nosit dobové oblečení, které je mu zapůjčeno před sezónou), dále dohlíží na dodržování zaměstnaneckého kodexu týkajícího se chování k zákazníkům, za nedodržení kodexu uděluje sankce. Jelikož se pracovníci dostávají do pravidelného styku se zákazníky, je zde důležitá kromě pravidelné kontroly i průběžná motivace. Ta je zajištěna osobními odměnami a k hodinové taxě jsou připočítávána procenta z celkového zisku daného provozu.

Společnost získala v roce 2010 dotace na projekt vzdělávání, kterého se zúčastnili pouze stálí zaměstnanci. Brigádníci přijíždějící na letní sezónu jsou obeznámeni pouze s kodexem a s bezpečností práce, nejsou kvalifikováni.

Na chování zákazníků během pobytu v areálu dohlíží brigádníci, kteří vystupují po celou sezónu v rolích sheriffů, aby nepůsobili jako strážci pořádku příliš okatě.

### 7.4.1.7 Procesy

Jelikož služby poskytované společností Šikland a. s. nemohou být skladovány, velký význam mají procesy, které jsou zároveň faktory kvality služby. Z nástrojů pro sladění nabídky a poptávky využívá firma následující:

- Na straně nabídky – upravuje rozvrh pracovníkům (brigády), zvyšuje účast zákazníka v procesu (v celém areálu se neobsluhuje, v Mexické restauraci je dokonce samoobslužný bufet, kde si zákazník nabírá potraviny přímo z nádob uchovávajících pokrm teplý, tzv. chafing dish), naopak disponuje minimálními zásobami lidských zdrojů (směny se nestřídají, brigádník má nárok pouze na 4 volné dny v měsíci).
- Na straně poptávky – zákazníci se pohybují v příjemném prostředí Divokého západu (atmosféru dokresluje country hudba), firma vypracovala harmonogram zákazníků (systém rezervace služeb), poskytuje náhradní služby (kompenzace nespokojení).

nosti zákazníka nabídkou jiných služeb zdarma, např. vyhlídkový let, stravenky) a využívá nástrojů marketingových komunikací

#### **7.4.1.8 Packaging**

Společnost Šiklův mlýn plně využívá rozšířeného marketingového mixu a sestavuje pro zákazníky speciální balíky služeb (packaging). Ty je možné si přikoupit pouze k pobytům na šest a více nocí. Patří mezi ně Old Shatterhand, Rančeři, Horse camp a Americký týden.

Old Shatterhand, relaxační pobyt nejen pro seniory, zahrnuje nordic walking s průvodcem, neomezený vstup do biotopu, výlety po místních památkách s průvodcem, návštěvu Draxmooru a Krokodýl parku, rybolov, lukostřelbu, rýžování zlata, projížďku na koni a animační večery.

Rančeři, programový balíček pro rodiny s dětmi, zahrnuje tytéž aktivity jako balíček Old Shatterhand, navíc nabízí focení v dobových kostýmech, jízdu bojovým vozidlem pěchoty a Safari vláčkem.

Horse camp, balíček pro milovníky koní, zahrnuje výcvik ježdění na koni, péče o koně a práce s nimi, zkoušku kovbojských dovedností při nahánění dobytka v ohradě, práci s bičem, lasem, jízdu na elektrickém býku, návštěvu Draxmooru a Krokodýl parku, vstup do biotopu i animační večery.

Americký týden, kurz country tanců, má ve westernovém městečku tradici déle než 10 let. Jedná se o výuku Cloggingu a buckdancingu, Line dance, Country a Square, to vše pod vedením lektora Jiřího Vašáka ze skupiny Caramella.

## 8 SITUAČNÍ ANALÝZA

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, pro každou firmu je nezbytné uplatňovat marketingové strategie a marketingové plánování. Aby mohla správně naplánovat své vlastní aktivity, musí znát všechny faktory, které na ni působí, ať už z externího nebo z interního prostředí.

### 8.1 Segmentace

Tržní segmentace je důležitou součástí marketingového plánování, která podniku napomůže nalézt vhodnou cílovou skupinu spotřebitelů. Společnost Šikland a. s. uplatňuje diferencovaný marketingový přístup, který rozlišuje tržní segmenty a u každého z nich volí jiný marketingový přístup, viz packaging. Z geografického hlediska segmentuje svůj cílový trh především na kraj Vysočina.

Primární cílovou skupinou, na kterou se společnost zaměřuje, jsou rodiny s dětmi. Těm je přizpůsoben především program a veškeré atrakce v areálu městečka (vláček, mini ZOO, trampolíny, skákací hrad).

Společnost však nabízí své služby nejen rodinám, párům či jednotlivcům, pro které připravuje dovolené, rodinné oslavy, maturitní večírky apod., ale také firmám, pro které vymýšlí firemní akce na klíč, dále vzdělávacím institucím, pro které organizuje školní výlety a v neposlední řadě také pronajímá areál reklamním a filmovým společnostem, zajišťuje kostýmy, dekorace či pyrotechnické efekty.

### 8.2 STEP analýza

#### Sociálně-kulturní faktory

Kraj Vysočina patří počtem obyvatel dlouhodobě k méně lidnatým krajům (k 1. 1. 2011 měl 514 569 obyvatel). Porodnost je pod průměrem ČR, zároveň je však typická i nízká úmrtnost. V roce 2009 a 2010 došlo v kraji Vysočina k úbytku obyvatel, především z důvodu záporné migrace (pracovně motivované stěhování) u obyvatel v produktivním (15 – 64 let) a předproduktivním věku (0 – 14 let). Kraj naopak získává občany ve věku poproduktivním (65 a více let), kteří jsou přitahováni zdravým životním prostředím a krajinou. Kraj Vysočina představuje dlouhodobě emigrační region. 42% obyvatel kraje z celkového počtu 514 tis. žije na venkově.

Míra nezaměstnanosti v kraji Vysočina, ve kterém se společnost Šikland, a. s. nachází, činila v prvním čtvrtletí minulého roku 9,44%. Je zde také nejnižší životní úroveň ze všech krajů ČR.

Struktura obyvatelstva je podle nejvyššího dosaženého stupně vzdělání méně příznivá v porovnání s průměrem ČR. Odlišuje se především podílem vyučených osob bez maturity, což ale koresponduje s významným zastoupením výrobních odvětví v regionu.

Vzhledem k největší koncentraci památek UNESCO v rámci ČR má kraj Vysočina dobrý potenciál pro rozvoj cestovního ruchu. Přesto je regionem s jednou z nejnižších návštěvností turistů.

*Příležitost:* Pokud chce firma stále primárně cílit na obyvatelstvo kraje Vysočina, měla by se vzhledem k záporné migraci v tomto kraji zaměřit především na seniory. Kraj má však díky koncentraci památek UNESCO potenciál pro rozvoj cestovního ruchu, bylo by tedy vhodné cílit i na obyvatele ostatních krajů ČR, nabízet své služby rodinám žijícím ve městech a lákat je na krásy kraje Vysočina.

### **Technologické faktory**

Kraj Vysočina má k dispozici poměrně slabou vědecko-výzkumnou základnu. V kraji mají sídlo pouze dvě vysoké školy a detašovaná pracoviště sedmi vysokých škol, na všech jsou však nabízeny pouze bakalářské obory.

V kraji je také lokalizováno několik výzkumných institucí, výzkum v nich však prakticky neprobíhá. Jediným vědecko-technickým subjektem v kraji je Podnikatelský a inovační park VUB, který plní funkci inkubátoru pro začínající firmy.

Na druhou stranu je kraj Vysočina od počátku svého vzniku leadrem zavádění prostředků ICT v rámci svých činností nejen v regionu, ale také mezi ostatními institucemi veřejné správy v celé ČR.

*Příležitost:* Vzhledem k vyspělosti kraje v oblasti informačních a komunikačních technologií by ve firmě mohl být snadno zaveden marketingový informační systém (MIS), který zde neexistuje, a který by sloužil ke zjišťování potřeb a spokojenosti zákazníků, dopomohl ke znalosti situace na trhu a tím k vytvoření atraktivní nabídky pro jednotlivé cílové segmenty.

### **Ekonomické faktory**

Nejdůležitějším sektorem hospodářství kraje Vysočina je průmysl, především automobilový (18%) a kovo zpracující (17%).

V roce 2011 došlo k meziročnímu reálnému snížení průměrné mzdy o 0,4%, a to ze dvou důvodů. Prvním a méně významným z nich bylo snížení nominálního růstu, silnějším faktorem byla inflace. Cenová úroveň dosahovala v loňském roce nejvyšší míry od roku 2008. Minimální mzda se nezměnila od ledna roku 2007 a stále činí 8000Kč. Ve srovnání s ostatními kraji patří Kraj Vysočina mezi kraje s nízkou průměrnou mzdou. Navíc se rozdíl mezi výší mzdy stále zvyšuje, v roce 2010 tento rozdíl činil již 2943 Kč.

*Ohrožení:* Nízké a stále se snižující mzdy v kraji by mohly znamenat úbytek zákazníků.

### **Politicko-legislativní faktory**

Činnost společnosti Šikland a. s. upravuje živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, jehož novelizované znění se týká vzniku, změny a zániku živnostenského oprávnění a živnostenského rejstříku. Novela se podnikání společnosti nedotýká, je však žádoucí dále sledovat politický vývoj a legislativu, daňovou politiku, dodržovat antimonopolní zákony, zákony na ochranu spotřebitele a životního prostředí České republiky.

Společnost Šikland a. s. musí dále respektovat nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností, týkající se hostinské činnosti a ubytovacích služeb.

*Ohrožení:* Činnost podniku by se mohla dostat do rozporu s právními předpisy, např. by nová vyhláška mohla zakázat pyrotechnické efekty v blízkosti lesního porostu, a snížila by se tím kvalita programu, jedna z nejdůležitějších poskytovaných služeb.

## **8.3 Analýza konkurence**

Přímá konkurence firmy Šikland a. s. zahrnuje osm společností. Jedná se o větší či menší westernová městečka umístěná v České republice. Pro zhodnocení jejich postavení na trhu a následné určení hlavních konkurentů firmy Šikland a. s. byla vytvořena tabulka hodnotící faktory důležité pro fungování firmy. Patří mezi ně širší portfolia služeb, materiální vybavení areálu městečka, kvalita a rozsah programu, případně víkendových a speciálních akcí, cenová politika dané firmy, umístění areálu (přírodní prostředí, množství kulturních či ji-



ných památek v okolí, dostupnost), otevírací doba areálu (sezónnost), množství a variabilita atrakcí a možnosti sportovního vyžití v areálu a v neposlední řadě webová prezentace firem, která je v současné době naprostou samozřejmostí a nutností. Informace o těchto faktorech byly získány z webových stránek hodnocených společností, v případě společnosti Halter Valley, jejíž web je nefunkční, z internetových stránek, které se zabývají turistickým ruchem na území České republiky.

Kvalita těchto kritérií byla na základě získaných informací ohodnocena body na stupnici 1 až 5, přičemž hodnocení 1 znamená nejvyšší a 5 nejnižší stupeň. Pomlčky znázorňují informace, které nebylo možné dohledat (webová prezentace společnosti Halter Valley je v současné době mimo provoz a webové stránky společnosti Stonetown neobsahují informace týkající se otevírací doby areálu). V následující tabulce lze přehledně vidět kvalitu hodnocených faktorů jednotlivých společností v porovnání s firmou Šikland a. s. Společnosti s nejvíce podobným ohodnocením znamenají pro firmu největší konkurenci a jsou vyznačeny červeně.

Název firmy	Služby	Areál	Program	Cena	Místo	Provoz	Atrakce	Web
Šikland	1	2	2	1	1	2	1	1
<b>Boskovice</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Halter Valley	3	1	4	-	1	-	2	5
<b>HUMMER</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Kostelany</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Fort Hary	3	3	3	3	1	2	4	3
Rofltown	4	4	3	5	1	2	4	3
Stonetown	5	4	4	4	2	-	5	3
Beaver City	5	3	5	5	1	5	4	3

Tab. I. Analýza konkurence

Zdroj: vlastní

Z uvedené tabulky vyplývá, že hlavními třemi konkurenty v oblasti pohostinství a cestovního ruchu, konkrétně provozování přírodních zábavních parků, jsou firmy Western park Boskovice, Tvrz HUMMER a Ranč Kostelany. Co se týká spektra poskytovaných služeb, žádná z konkurencí neoplývá tak širokým portfoliem jako společnost Šikland a. s., i z toho důvodu je pochopitelné, že na Šiklově mlýně jsou služby poskytovány za nejvyšší ceny ze všech konkurentů. Zato program byl vyhodnocen jako lepší hned u dvou konkurentů; u tvrze HUMMER proto, že je každoročně obměňován a u Western parku Boskovice rovněž díky častým změnám programu, ale především proto, že vzhledem k zastřešenému amfiteatru lze program uskutečnit i za špatného počasí.

Materiální vybavení areálu bylo ohodnoceno nejvyšším stupněm u Šiklova mlýna, přestože by městečko mělo být zrekonstruováno. Je v něm k nalezení nejvyšší počet budov, o největších rozměrech, přičemž jsou neustále budovány další objekty (v posledních letech kemp s občerstvením a sociálním zařízením, sruby či aquapark).

Na rozdíl od firem Šikland a. s., Western parku Boskovice a Ranče Kostelany, v jejichž okolí se nachází řada kulturních památek a které jsou umístěny v nedotčeném přírodním prostředí, Tvrz HUMMER byla vystavěna v blízkosti dálnice D11. Umístění poblíž hlavního města Prahy však může být vnímáno jako taktika, jak zasáhnout české i zahraniční turisty.

Největší počet atrakcí a možností sportovního vyžití v areálu nabízí firma Šikland a. s., přestože Western park Boskovice oplývá lanovým centrem a Ranč Kostelany má k dispozici bowling a billiard.

Webové stránky konkurenčních firem jsou přehledné, s výjimkou webové prezentace Ranče Kostelany, u které je orientace ztížena nevhodně řešenými záložkami.

Výrazný rozdíl je patrný u otevírací doby a přístupnosti areálu veřejnosti, kdy je fungování firmy Šikland a. s. a Tvrze HUMMER pouze sezónní záležitostí, zatímco Western park Boskovice a Ranč Kostelany nabízí celoroční provoz.

Celkově lze říci, že pro společnost Šikland a. s. je hlavní konkurencí Western park Boskovice, jehož hodnocení je nejpodobnější hodnocení Šiklova mlýna. Western park Boskovice nabízí své služby za výrazně nižší ceny (návštěvníci platí za divadelní představení a atrakce, nikoli za vstup), a to po celý rok. Jeho další předností je skutečnost, že se program kaž-

doročně mění a není ohrožen špatným počasím. Navíc se nachází ve vzdálenosti pouhých 45 kilometrů od areálu westernového městečka Šiklův mlýn.

Také Ranč Kostelany poskytuje své služby za nižší ceny než firma Šikland a. s. a je k dispozici návštěvníkům po celý rok, jeho slabinou je však absence denního programu (show a divadelních představení), láká tedy zákazníky pouze na speciální akce. Může však být westernovou alternativou pro obyvatele Zlínského kraje, ve kterém se nachází.

Tvrz HUMMER je proslulá výborným programem a organizací teambuildingových akcí, její tematické zaměření však nesouvisí s Divokým západem, ale s dobou středověku. Westernoví nadšenci tedy pravděpodobně dají přednost westernovým městečkům.

## 8.4 Analýza lidských zdrojů

### 8.4.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a brigádníky

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a brigádníky firmy Šikland a. s. probíhalo v období 26. února až 27. března prostřednictvím služby vyplnto.cz. Tento způsob průzkumu byl zvolen z toho důvodu, že kromě zaměstnanců, jejichž počet nepřesahuje číslo pět, se brigádníci momentálně v areálu westernového městečka nenacházejí, jelikož ještě nezačala sezóna, tudíž by dotazníky v tištěné podobě musely být zaslány na velké množství adres. Respondenti by měli s vyplněním dotazníku více práce, zejména se zpětným odesláním a návratnost dotazníků by s největší pravděpodobností nebyla stoprocentní. Rovněž bylo záměrem autora zachovat průzkum anonymní, aby nedocházelo ke zkreslení výsledků.

Jak již bylo řečeno, firma má 5 stálých zaměstnanců a 32 brigádníků, studentů vysoké školy, kteří se každoročně vracejí na hlavní sezónu, tzn. na období července až září. Všech 37 pracovníků vyplnilo uvedený dotazník.

Dotazník určený zaměstnancům a brigádníkům obsahuje celkem 14 otázek, z toho 10 uzavřených a čtyři otevřené. Využívány jsou převážně škálové otázky, kdy respondent hodnotí jednotlivá kritéria na stupnici 1 až 5, kde 1 znamená velmi dobrá a 5 velmi špatná. Zároveň u každého kritéria na obdobné stupnici hodnotí jeho důležitost pro fungování firmy.

### Vyhodnocení dotazníku

*Otázka č. 1 – Jak vnímáte Šiklův mlýn jako celek, jeho image?*

Z odpovědí zaměstnanců a brigádníků firmy vyplývá, že je image firmy je vnímána jako dobrá až průměrná, s průměrným ohodnocením 2,405. Toto kritérium spatřují respondenti jako důležité až velmi důležité (4,351).

*Otázka č. 2 – Ohodnoťte vybavení a prostory, areál jako celek:*

Kvalita materiálního prostředí je vnímána jako průměrná až dobrá, s ohodnocením 2,784. Důležitost tohoto kritéria je rovněž vnímána jako velmi vysoká (4,378).

*Otázka č. 3 – Jak byste ohodnotili vztahy se zákazníky?*

V rámci této otázky hodnotili respondenti jak komunikaci se zákazníky, tak loajalitu zákazníků. Vztahy se zákazníky firmy byly zhodnoceny jako dobré až průměrné, s ohodnocením 2,595. Důležitost tohoto kritéria byla vyhodnocena číslem 4,486, tedy důležitá až velmi důležitá.

*Otázka č. 4 – Jak vnímáte kvalitu poskytovaných služeb (ubytování, stravování)?*

Podle respondentů je kvalita poskytovaných služeb lehce podprůměrná, s ohodnocením 3,081. Důležitost kvality služeb je ohodnocena podobně jako všechna předchozí kritéria, a to číslem 4,351.

*Otázka č. 5 – Jak byste ohodnotili program městečka?*

Kvalita programu a speciálních akcí, které jsou v areálu firmy pořádány o víkendech, je z pohledu respondentů na vysoké úrovni, získala ohodnocení 1,838. Důležitost tohoto kritéria je opět stanovena jako velmi vysoká, tj. 4,649.

*Otázka č. 6 – Jak hodnotíte možnosti sportovního vyžití v areálu?*

Z pohledu respondentů jsou možnosti sportovního vyžití na dobré až průměrné úrovni (2,676), důležitost je průměrná až důležitá (3,649).

*Otázka č. 7 – Jak vnímáte propagaci městečka?*

Marketingové komunikace firmy jsou dle zaměstnanců a brigádníků dobré až průměrné (2,378), důležitost kritéria opět vysoká (4,541).

*Otázka č. 8 – Ohodnoťte cenovou politiku firmy Šikland a. s.:*

Nastavení cen služeb firmy je horší než průměrné (3,432), s vysokou důležitostí pro fungování firmy (4,486).

Otázka č. 9 – Řízení a organizace firmy:

Řízení a organizace, včetně komunikace napříč firmou, je hodnocena jako podprůměrná (3,514), přičemž důležitost tohoto faktoru je vysoká (4,486).

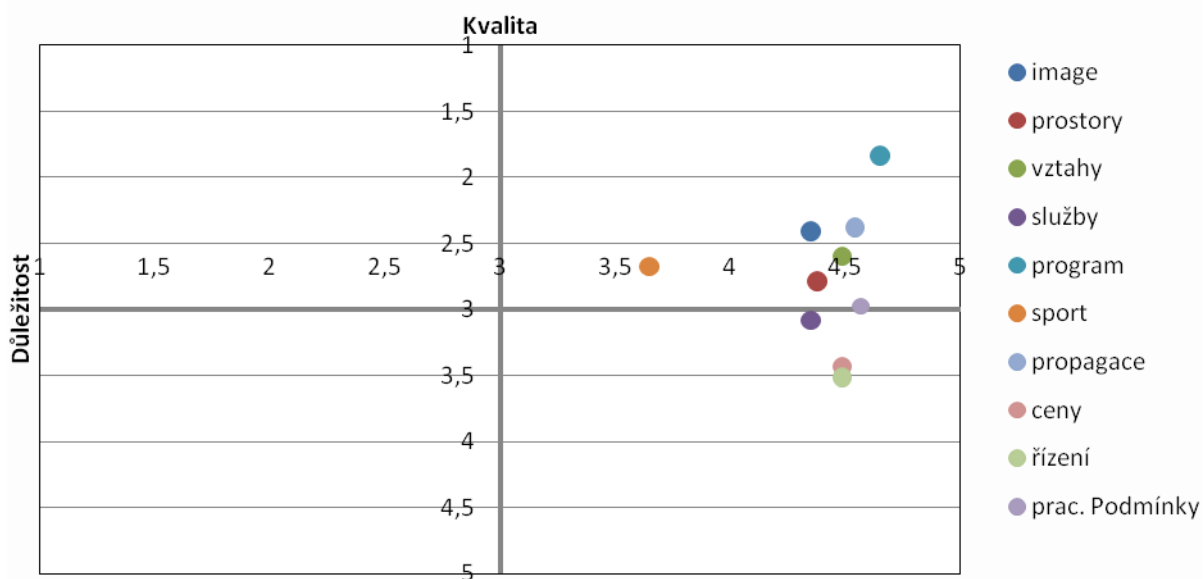
Otázka č. 10: Ohodnoťte pracovní podmínky a platové ohodnocení:

Pracovní podmínky a platové ohodnocení je důležité (4,568), ale spíše průměrné (2,973).

### Graf kvalita/důležitost

Pro větší přehlednost jsou ohodnocené faktory uvedeny v následujícím grafu, který znázorňuje kvalitu a důležitost jednotlivých faktorů z pohledu pracovníků:

## Srovnání kvality a důležitosti jednotlivých faktorů z pohledu pracovníků



Graf 1. Hodnocení faktorů pracovníky

Zdroj: vlastní

Z grafu je patrné, že pracovníci považují všechny z hodnocených faktorů za důležité pro fungování firmy Šikland a. s. Jako nejdůležitější a zároveň nejkvalitnější faktor je hodnocen program, za nejslabší je považováno řízení a organizace uvnitř firmy a jako nejméně důležité kritérium byly stanoveny možnosti sportovního vyžití v areálu městečka.

U otevřených otázek bylo respondentům umožněno volně vyjádřit svůj názor, což má za následek na jednu stranu obtížnější vyhodnocení dotazníku, ale na druhou stranu toto

opatření poskytlo velké množství podnětných informací, vhodných a využitelných pro tvorbu objektivní SWOT analýzy.

### **Silné stránky firmy**

Z pohledu zaměstnanců a brigádníků patří mezi silné stránky firmy Šikland především dobrá geografická poloha. Skutečnost, že se komplex nachází v přírodě, přitahuje hlavní cílovou skupinu zákazníků, tedy rodiny s dětmi, které si rády odpočinou od hluku a stresu typického pro dnešní život ve městech. Kromě toho okolí nabízí rozsáhlé možnosti kulturního a sportovního vyžití, což je potvrzeno i v první části praktické části, v analýze makroprostředí. Navíc rozsáhlé prostory areálu, napodobující prostředí divokého západu, vytvářejí nevěšdní místo, které překvapí svou stylovostí a atmosférou. Z pohledu zaměstnanců a brigádníků se jedná o velice příjemné místo pro strávení dovolené s rodinou či přáteli.

Další silnou stránkou je z pohledu respondentů program, ať už denní divadelní či víkendový, který spočívá v nejrůznějších akcích od diskoték až po rodeo.

Rovněž portfolio služeb považují respondenti za rozsáhlé a stále se rozrůstající, nabízející zábavu všem návštěvníkům areálu, nejen primární cílové skupině. Také se domnívají, že na své si zde přijde každý, zejména co se týče ubytování.

Několikrát zmíněna byla i silná stránka v podobě uceleného kolektivu zaměstnanců a především stálých brigádníků.

Vyzdvihnuta také musí být dlouholetá tradice a dobré jméno firmy, a vzhledem k nedostatku podobných atrakcí v České republice a zanedbatelné přímé konkurenci i postavení na trhu.

### **Slabé stránky firmy**

Největší a nejznatelnější slabinou firmy je dle respondentů cenová politika. Ceny v areálu považují za neúnosné a neadekvátní vzhledem k primární cílové skupině s poukázáním na to, že průměrná česká rodina si nemůže dovolit v areálu strávit více než pár dní, ačkoli není ubytována v hotelu, ale jen v kempu či ve stanu. S cenovou politikou je spojena také skutečnost, že vstupné na jednotlivé atrakce není zahrnuto v celkovém vstupném do areálu, což rozhořčuje návštěvníky, kterým nezbyvá než se pohybovat po areálu s připravenou peněženkou v ruce.

Přestože ceny rok od roku rapidně stoupají, kvalita poskytovaných služeb i kvalita vybavení klesá. Respondenti podotýkají, že vedení firmy přestává být orientováno na zákazníka, ale naopak se zaměřuje pouze na zisk, což potvrzuje i postupné přetváření westernového městečka na zábavní park, kupříkladu budováním moderních atrakcí jako jsou trampolíny nebo skákací hrad, umístěním hracích automatů v moderním baru naproti stylového Saloonu, to vše ničí atmosféru Divokého západu.

Navíc upozorňují na nezájem vedení o zákazníky a jejich soustavné obelhávání. K tomu dochází informováním zákazníků o budoucích novinkách v areálu prostřednictvím propagačních prostředků (např. v letošní sezoně o možnosti vyfotit se s tygrem a lvicí, v letech minulých o vybudování military zóny, aquaparku, labyrintu atp.), ačkoli uvedené novinky byly v areálu k dispozici až na konci sezony, častěji v sezoně následující.

Sezónní provoz areálu je rovněž považován za slabou stránku firmy. Sezónnost má dle respondentů zásadní vliv na kvalitu vybavení i poskytovaných služeb, jelikož není možné přijmout odborný stálý personál. A právě neodbornost pracovníků je v dotazníku zmiňována velmi často, zejména v souvislosti s vedením firmy, které je ovlivňováno osobními a příbuzenskými vztahy. Chování vedení k zaměstnancům a především k brigádníkům je hodnoceno jako další slabá stránka, stejně tak pracovní podmínky (zejména hygiena) současně se špatnou interní komunikací a nedostatečnou organizací.

### **Příležitosti firmy**

Velmi podstatnou příležitost firmy spatřují respondenti v zavedení celoročního provozu s tím, že je možné v areálu i v jeho okolí například běžkovat či provozovat jiné sportovní aktivity. Navíc kapacita největší restaurace v areálu, tj. Mexico Hall, umožňuje nejen pojmout obrovské množství návštěvníků, ale i v omezené míře dopřát zákazníkům program – výuku country tanců, přehlídku dobového spodního prádla a jiné. Vytápění tak velkých prostor by bylo samozřejmě finančně náročné, ale v případě dobré organizace je nápad realizovatelný.

Se zavedením celoročního provozu pak samozřejmě souvisí další příležitost a tou je možnost zaměstnávat kvalifikované pracovníky, s jejichž existencí by také vzrostla kvalita poskytovaných služeb.

Dále je žádoucí rozšíření a rekonstrukce areálu, který nejenže roky nenabízí nic nového, ale především postupně chátrá. S tím souvisí i program, který je sice zajímavý, ale neměn-

ný. Stagnuje již několik let, přičemž každý den sezony nabízí stejná představení. Kdyby se program postupně obměňoval, přilákal by více návštěvníků, zároveň by lákal návštěvníky městečka k delšímu pobytu.

Velkou příležitostí by také dle respondentů byla změna cenové politiky a to tak, aby se snížil zisk na jednoho zákazníka, čímž by došlo k rozšíření zákaznické základny.

Dle respondentů je také příležitostí pro zlepšení poskytovaných služeb změna v zacházení a komunikaci se zaměstnanci, kteří by byli lépe motivováni a k větší spokojenosti zákazníků odváděli lepší práci.

Příležitost je spatřována také v navázání spolupráce s cestovními kancelářemi, i zahraničními.

### **Ohrožení firmy**

Za nejvýraznější ohrožení firmy respondenti označili ekonomickou situaci, možnou krizi a nezaměstnanost, v důsledku čehož by rapidně klesl počet návštěvníků. Množství zákazníků je však také závislé na počasí, jelikož se jedná o přírodní areál a firma dosud nepřišla na náhradní řešení pro deštivé dny.

Respondenti se také obávají monotónnosti programu, který v předchozích třech sezónách stagnoval, a přílišné komerčnosti areálu, která naopak stále roste, či nepřitažlivosti areálu jako celku, který se kromě moderních atrakcí již roky nemění, a mohla by zapříčinit ztrátu zájmu zákazníků. Problémem by mohl být také nedostatek zaměstnanců či stávka brigádníků nespokojených s pracovními podmínkami, a to uprostřed sezony, jak tomu každý rok hrozí.

Dále téměř všichni respondenti uvedli jako možné ohrožení růst stávající konkurence či vznik konkurence nové. Stávající konkurenční westernová městečka sice nenabízejí tak široké spektrum služeb a neoplývají stejně rozlehlým areálem, zachovávají si však příznivé ceny a především atmosféru divokého západu.

#### **8.4.2 Dotazníkové šetření mezi návštěvníky**

Dotazníkové šetření mezi zákazníky firmy Šikland a. s. probíhalo v období 27. února až 27. března prostřednictvím služby vyplnto.cz. Tento způsob průzkumu byl zvolen z toho dů-



vodu, že firma nedisponuje marketingovou databází a nebylo tudíž možné každého ze zákazníků oslovit jednotlivě.

Dotazník určený zákazníkům firmy obsahuje celkem 17 otázek, z toho 9 uzavřených, v jejichž rámci respondenti hodnotili stejně jako zaměstnanci a brigádníci jednotlivé faktory ovlivňující činnost společnosti na škále 1 až 5, další tři uzavřené otázky se týkaly konkurence, značení cesty k areálu a poslední uzavřená otázka byla demografická. Tři otázky v dotazníku byly otevřené, jedna z nich nepovinná, jedna polouzavřená a poslední z nich dichotomická.

### **Vyhodnocení dotazníku**

*Otázka č. 1 – Jak vnímáte Šiklův mlýn jako celek, jeho image?*

Z odpovědí zákazníků firmy vyplývá, že je image firmy je vnímána jako velmi dobrá až dobrá, s průměrným ohodnocením 1,524. Toto kritérium spatřují respondenti jako důležité až velmi důležité (4,194).

*Otázka č. 2 – Ohodnoťte vybavení a prostory, areál jako celek:*

Kvalita materiálního prostředí je vnímána jako velmi dobrá až dobrá, s ohodnocením 1,661. Důležitost tohoto kritéria je rovněž vnímána jako velmi vysoká (4,154).

*Otázka č. 3 – Jak vnímáte kvalitu nabízených služeb (ubytování, stravování)?*

Podle zákazníků firmy je kvalita poskytovaných služeb dobrá, s ohodnocením 2,21. Důležitost kvality služeb je ohodnocena podobně jako všechna předchozí kritéria, a to číslem 4, 218, tedy důležitá až velmi důležitá.

*Otázka č. 4 – Jak hodnotíte přístup personálu k návštěvníkům?*

Přístup personálu byl zhodnocen jako velmi dobrý až dobrý, s ohodnocením 1,508. Důležitost tohoto kritéria byla vyhodnocena číslem 4, 339, tedy důležitá až velmi důležitá.

*Otázka č. 5 – Jak byste ohodnotili program městečka (divadelní představení, westernová show, přehlídka dobového spodního prádla, výuka country tanců apod.?)*

Kvalita programu městečka je z pohledu respondentů na vysoké úrovni, získala ohodnocení 1, 427. Důležitost tohoto kritéria je opět stanovena jako velmi vysoká, tj. 4, 347.

*Otázka č. 6 – Jak jste spokojeni s víkendovým programem (rodeo, diskotéky, koncerty, rodinné pasy atd.?)*

Víkendové akce ohodnotili návštěvníci vysokým číslem (1, 218). Důležitost tohoto kritéria je opět stanovena jako velmi vysoká, tj. 4, 363.

*Otázka č. 7 – Jak byste ohodnotili možnost sportovního vyžití v areálu (hřiště, biotop, paintball, jízdy na koních, vyhlídkové lety atd.)?*

Z pohledu respondentů jsou možnosti sportovního vyžití na velmi dobré až dobré úrovni (1,726), důležitost je velká (4,185).

*Otázka č. 8 – Jak jste spokojeni s atrakcemi v areálu (ZOO, skákací hrad, trampolíny, safari vlak, elektrický býk, lukostřelba atd.)?*

Existenci zmíněných atrakcí vnímají respondenti jako dobrou až velmi dobrou (1,79), ze všech hodnocených faktorů ji považují za nejméně důležité (3,863).

*Otázka č. 9 – Jak vnímáte cenovou politiku městečka (vstupné, ceny v areálu)?*

Výše vstupného a ceny za poskytované služby považují návštěvníci městečka za průměrné (3,081), důležitost kritéria je opět vysoká (4,395).

*Otázka č. 10 – Jak jste se o firmě Šikland a. s. dozvěděli?*

U této polouzavřené otázky mohli respondenti zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo odpovědět vlastními slovy. Zhruba 53% (66 respondentů) odpovědělo, že se o westernovém městečku dozvědělo z referencí známých, čímž byla potvrzena první výzkumná otázka, 42% (52 respondentů) uvedlo jako zdroj marketingové komunikace firmy a 6 návštěvníků si již nevzpomíná.

*Otázka č. 11 – Navštívili jste westernové městečko Šiklův mlýn více než jednou?*

98% respondentů zvolilo u této dichotomické otázky možnost „ano“, pouze 2 respondenti odpověděli, že městečko navštívili pouze jednou.

*Otázka č. 12: Máte v plánu městečko znovu navštívit? Pokud ne, uveďte prosím důvod:*

Pouze 3 respondenti se na další návštěvu nechystají, a to z důvodu vysokých cen.

*Otázka č. 13: Znáte konkurenci v ČR, westernová městečka podobná Šiklovu mlýnu? Pokud ano, uveďte která:*

105 respondentů (85% z celkového počtu) uvedlo, že zná Western park Boskovice. 16 respondentů o jiném westernovém městečku než je Šiklův mlýn neslyšeli, dva respondenti

nevědí a jeden uvedl kromě Western parku Boskovice i Ranč Kostelany, Halter Valley, Western club Hrušovany Rofltown a Ranch Jankovice.

*Otázka č. 14: Máte v plánu konkurenční městečka někdy v budoucnu navštívit?*

42% respondentů se konkurenci navštívit nechystá, 30% ji již navštívilo, 9 respondentů se k návštěvě chystá a 29 z nich neví.

*Otázka č. 15: Je cesta k Šiklovu mlýnu dostatečně značená?*

82% z dotázaných respondentů si myslí, že ano, 22 návštěvníků však bloudilo.

*Otázka č. 16: Nyní máte možnost volně vyjádřit svůj názor, myšlenky. Co se Vám na Šiklově mlýnu líbí, co naopak ne, co postrádáte, co byste změnili?*

Možnost vyjádřit svůj názor u této nepovinné otázky využilo pouze 13 respondentů. V odpovědích několikrát zazněly čtyři základní body – cenová politika, možnosti stravování, program a komerčnost areálu.

Ceny za vstup i za služby v areálu považují respondenti za poměrně vysoké, ale akceptovatelné vzhledem k šíři portfolia služeb, nevhodné jim však připadá, že ceny atrakcí, vstup do indiánské vesnice a využití biotopu není zahrnuto v ceně.

Co se týká stravování, respondenti by si přáli změnu jídelního lístku, který je již roky téměř neměnný, a rozšíření možností stravování, jelikož kapacity jednotlivých budov jsou omezené a hlavně mají nevhodnou otevírací dobu (především Mexická restaurace).

Program respondenti považují za zábavný, ale stále stejný, což nekoresponduje s výší vstupného do areálu. Nabídka víkendových akcí je na tom podobně.

Komerčnost městečka byla v odpovědích stejnou měrou vychválena i zkritizována. Polovina respondentů zmiňujících tento faktor se domnívá, že komerčnost areálu (především atrakce a fast food na náměstí) ničí atmosféru Divokého západu, druhá polovina naopak nahrazuje výraz „komerčnost“ pojmem „netradičnost“ a vyzdvihuje širokou nabídku služeb a zábavy.

Jeden z respondentů zmínil také špatnou informovanost návštěvníků ohledně akcí, které bývají zrušeny, je-li špatné počasí.

Překvapivá byla zmínka dvou respondentů týkající se přístupu firmy k pracovníkům. Domnívají se, že zaměstnanci a brigádníci nemají dobrou motivaci, tudíž ani nemohou podávat výborné výkony.

Celkově jsou však zákazníci velmi spokojeni a rádi se do městečka vracejí.

*Otázka č. 17: Na závěr již jen demografická otázka. Ve kterém kraji máte trvalé bydliště?*



Graf 2. Demografické složení respondentů

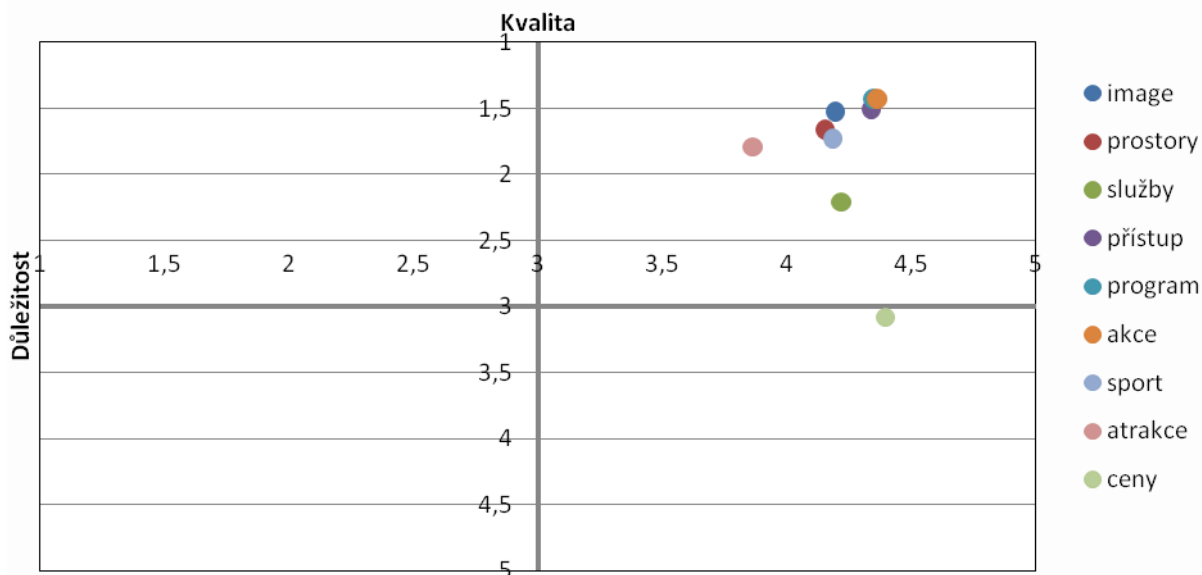
Zdroj: vlastní

Z uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce návštěvníků městečka pochází z Jihomoravského kraje a z kraje Vysočina. 12% – 10% návštěvníků přijelo do westernového města z Moravskoslezského nebo Pardubického kraje, zastoupení ostatních krajů ČR je zanedbatelné.

### Graf kvalita/důležitost

Pro větší přehlednost jsou ohodnocené faktory uvedeny v následujícím grafu, který znázorňuje kvalitu a důležitost jednotlivých faktorů z pohledu návštěvníků:

## Srovnání kvality a důležitosti jednotlivých faktorů z pohledu návštěvníků



Graf 3. Hodnocení faktorů návštěvníky

Zdroj: vlastní

Z grafu je patrné, že návštěvníci hodnotí jednotlivá kritéria celkově mnohem lépe než pracovníci firmy. Nejnižší hodnocení, zároveň však s důrazem na vysokou důležitost, získala cenová politika firmy. Mezi nejlépe hodnocené a zároveň (po cenové politice) nejdůležitější faktory patří víkendové a speciální akce, program a přístup personálu k návštěvníkům. Za nejméně důležité kritérium je označena existence atrakcí v areálu westernového městečka.

### 8.4.3 Analýza komentářů e-článků

Hodnocení jednotlivých faktorů pracovníky za pomoci hodnotící škály bylo výrazně pozitivnější než názory uvedené v otevřených otázkách, stejně tak volné vyjádření zákazníků bylo víceméně v rozporu s číselným hodnocením, proto bylo přistoupeno k analýze diskuzí pod internetovými články webových stránek, které se zabývají možnostmi cestování po České republice, konkrétně komentářů pod články týkajícími se firmy Šikland a. s. V diskuzích se lze pochopitelně pokaždé setkat se dvěma protichůdnými názory, tj. se zákazníky s naprosto výbornou nebo naopak absolutně úžasnou zkušeností. Názorů nadšených návštěvníků je však o poznání více. Příklad: „Jezdíme sem každý rok a jsme nad míru

spokojení. Stále je zde něco nového a pro děti je to přímo ráj.“ (Cestovatel.cz, 2012) „Do Šiklova Mlýna jezdím s dcerou stanovat již 6. léto, a vždy jsme mile překvapeni. Ať je to modernizace kempu a celého prostředí, programu a zábavy nebo celého personálu. Úžasný relax a můžeme jen doporučit.“ (Cestovatel.cz, 2012) „Nádhera - skvělý program, pohostinnost, věnují se vám od rána do večera. Doporučuji firmám i rodinám s dětmi, nudit se nebudete, protože nebudete mít čas!“ (Cestovatel.cz, 2012) Návštěvníci se špatnými zkušenostmi si stěžují především na ceny vstupného, ceny v areálu a nesmyslnost neustálého placení během pobytu, na chabý program, na fádňí občerstvení, dále na značení cesty, kdy několik z nich zabloudilo a skončilo v konkurenčním městečku Western park Boskovice, a v neposlední řadě na špatnou komunikaci firmy se zákazníky (nedostatečná informovanost návštěvníků o zrušených akcích či objektech v rekonstrukci) a na lživé propagační materiály, které kupříkladu inzerují výstavbu aquaparku v areálu, avšak místo něj naleznou zákazníci jen biotop. Několik návštěvníků také podotklo, že se jim zdá areál v posledních letech i přes výstavbu nových budov zanedbaný: „Areál si očividně žádá správce, který by z něj udělal místo, kam bychom rádi vrátili a nejen ušmudlanou továrnu na peníze.“ (Cestovatel.cz, 2012)

## 8.5 SWOT analýza situace firmy

Na základě všech dílčích analýz, tj. analýzy STEP, analýzy konkurence a průzkumu názorů pracovníků a zákazníků firmy Šikland a. s., byla sestavena následující SWOT matice, jejímž obsahem jsou silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy.

INTERNÍ	
Strenghts	Weaknesses
Geografická poloha	Cenová politika
Stylovost a atmosféra	Kvalita služeb, především stravování
Tradice a jméno	Materiální prostředí
Postavení na trhu	Neodbornost pracovníků
Portfolio služeb	Komunikace firmy se zákazníky
Program	Pracovní podmínky

Pracovní kolektiv	Řízení a organizace Špatné značení cesty
EXTERNÍ	
Opportunities	Threats
<p>Celoroční provoz</p> <p>Kvalifikace personálu</p> <p>Rekonstrukce areálu</p> <p>Obměna programu</p> <p>Spolupráce s cestovními kanceláři</p> <p>Marketingová databáze</p> <p>PR a ekonomické oddělení</p> <p>Senioři jako primární CS</p> <p>Rodiny z měst, z ostatních krajů</p> <p>ČR jako sekundární CS</p>	<p>Špatná ekonomická situace</p> <p>Špatné letní počasí</p> <p>Komerčnost areálu</p> <p>Stávka brigádníků</p> <p>Stávající konkurence</p> <p>Vstup nových konkurentů</p> <p>Nešťastná událost</p> <p>Úbytek zákazníků z kraje Vysočina v důsledku snižování mezd</p> <p>Zúžení portfolia služeb na základě nové vyhlášky</p>

Tab. II. SWOT analýza firmy Šikland a. s.

Zdroj: vlastní

## 9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Mezi silné stránky firmy Šikland a. s. patří kromě výhodné geografické polohy ve středu republiky, v přírodní oblasti plné kulturních památek, především široké portfolio služeb, kterým mezi českými westernovými městečky vyniká. Proto je žádoucí toto prvenství udržovat a nabídku služeb stále rozšiřovat. Důležité je však mít na mysli kvalitu služeb, která rok od roku klesá, přestože ceny za poskytované služby stoupají. Kvalitní služby však může poskytovat jen kvalifikovaný personál, proto by bylo žádoucí omezit najímání brigádníků pouze na pomocné práce nebo zpřísnit pravidla výběrového řízení a řádně personál proškolit. Brigádníci se každoročně vracejí, takže by se jednalo o smysluplnou investici do budoucna. Druhou možností je najmout stálý kvalifikovaný personál, ale to je reálné pouze v případě, že by se charakter sezónního provozu změnil na celoroční. Tato skutečnost by sice neznamenal konkurenční výhodu, jelikož pro hlavní konkurenty je celoroční provoz samozřejmostí, ale znamenal by pro firmu další příležitost. Areál by mohl kupříkladu být využit pro zimní sporty, sportovní nadšenci by se sjížděli na soutěže.

Z důvodu nevhodných pracovních podmínek (konkrétně nedostatečné kapacity kuchyně) není možné pro tak obrovské množství návštěvníků připravovat kvalitní jídlo. Pro zlepšení možností stravování v areálu je tudíž základním krokem rekonstrukce centrální kuchyně, která povede i ke zlepšení hygienických podmínek.

Stylovost a atmosféra, která bývala nejsilnější stránkou firmy, stále patří mezi pozitiva, jelikož westernových městeček je v České republice poskrovnu, postupně však mizí pod vahou komerčnosti areálu, která začíná návštěvníkům vadit. Ideálním řešením by bylo odstranění všeho, co nemá s Divokým západem nic společného (skákací hrad, trampolíny). Stylovost se také vytrácí z programu, který se již roky nezměnil. Vhodné by bylo navázat spolupráci s externí agenturou, která by divadelní představení i víkendové akce organizovala, či minimálně vymýšlela. Při spolupráci s kaskadérskou skupinou Bellator v letošním roce úroveň programu viditelně stoupla, bohužel se jednalo pouze o jednosezónní záležitost, vhodné by bylo uzavřít spolupráci na delší časové období.

Největší slabinou společnosti Šikland a. s. je cenová politika, na čemž se shodli pracovníci i návštěvníci. Tímto je potvrzena druhá výzkumná otázka uvedená v metodice práce. Ceny za vstupné i za všechny poskytované služby jsou výrazně vyšší než u konkurenčních firem, nicméně z odpovědí zákazníků vyplývá, že ceny jsou vzhledem k rozsahu portfolia služeb



akceptovatelné, ale pouze za podmínky, že se zvýší jejich kvalita. Jak již bylo řečeno dříve, základním krokem pro zvýšení kvality služeb je kvalifikovaný personál. Dále je žádoucí rekonstrukce areálu, který je stále rozšiřován na úkor již vystavěných budov, jež postupně chátrají. Jak bylo zjištěno z posledních aktualit stránky firmy na sociální síti Facebook, v současnosti probíhá rekonstrukce Sedlářny, malé budovy v areálu městečka, a chystají se i další změny.

Co se týče cenové politiky, základním problémem není výše cen v areálu, ale systém průběžného placení. Proto by bylo vhodné stanovit takovou výši vstupného, aby bylo možné do něj zahrnout i ceny základních atrakcí v areálu městečka (především pro děti – vláček, trampolína, skákací hrad, elektrický býk) a vstup do biotopu. Aby nebyla výše vstupného příliš astronomická, zvláště by se měly platit speciální atrakce jako je jízda bojovým vozidlem, paintball nebo vyhlídkové lety.

Z pohledu pracovníků je velmi slabou stránkou řízení a organizace, včetně komunikace s personálem a delegování úkolů. Jak již bylo řečeno, tato skutečnost je způsobena příbuzenskými vztahy, kvůli kterým jsou do vedoucích pozic dosazovány nekompetentní osoby, které většinou nemají pro danou pozici potřebné vzdělání ani zkušenosti. Stejný problém pak samozřejmě vzniká u komunikace se zákazníky i s veřejností, jelikož si vedení neuvědomuje důležitost udržování vztahů a budování loajality u zákazníků. Ve firmě neexistuje PR oddělení, což mohlo mít kupříkladu u letošního incidentu, kdy se vážně poranil řidič dostavníku, kterému se splašili koně, a přejel dostavníkem kočárek jedné z návštěvnic, jež si z něj jen několik okamžiků před nehodou vzala dítě do náručí, katastrofickou mediální dohru. Například v diskusi pod článkem o tomto incidentu na serveru idnes.cz se objevovaly velmi negativní a pobouřené komentáře zakončené zprávou anonyma, že zraněný muž zemřel. Nejaktuálnější komentář hlásí, že kočí je naopak v pořádku a byl propuštěn z nemocnice do domácí péče. Tento komentář z vlastní vůle napsal loňský programový ředitel, člen kaskadérské skupiny Bellator a nadřizený zraněného muže, čímž uvedl věc na pravou míru a diskuze se již dále nerozvíjela. Kdyby zde fungovalo oddělení public relations, předešlo by se zbytečným poplašným zprávám.

S budováním vztahů a loajality souvisí také to, že firma nevlastní žádnou marketingovou databázi svých zákazníků, tudíž s nimi nemůže komunikovat adresně. Tato skutečnost by se měla změnit a je potřeba, aby firma přestala spoléhat na tradici a určitou image, a začala si budovat dobré jméno u zákazníků i široké veřejnosti.

Navíc ve firmě neexistuje ekonomické oddělení, finance a fakturace má na starosti informační oddělení, které se stará v podstatě o všechno – rezervace, ubytování hostů, reklamační oddělení, vyřizování stížností, zařizování letních táborů, školních výletů a cenových balíčků, zároveň vydává stravenky pro pracovníky atd. Žádné oddělení nemůže správně fungovat, má-li na starosti přílišné množství činností. Proto by měl být počet oddělení rozšířen, minimálně o oddělení ekonomické, do kterého by měl být najat specialista-ekonom.

Poslední zmíněnou slabou stránkou společnosti Šikland a. s. bylo špatné značení polohy a cest vedoucích k areálu westernového městečka. Na tuto skutečnost si stěžovala pouze 22 respondentů, ale zmíněna byla i v komentářích pod internetovými články o Šiklově mlýně a zároveň si na tento problém stěžovalo v průběhu minulých let několik návštěvníků autorce práce osobně. Návštěvníci, kteří cestou bloudili, nedopatřením přijeli do konkurenčního městečka Western park Boskovice, kde už většinou setrvali a do Šiklova mlýna se vydali až následující rok. Kvůli takové drobnosti, jako je nedostatek cedulí v okolí areálu, přichází firma o potenciální zákazníky, kteří samozřejmě dále šíří reference o konkurenci.

Příležitostí pro podnikání společnosti Šikland a. s. by kromě celoročního provozu, kvalifikace personálu, rekonstrukce areálu a obměny programu mohlo být navázání spolupráce s cestovními kancelářemi. Ta by znamenala mimo jiné i určitý druh propagace. Stačilo by nabízet již existující balíčky služeb prostřednictvím katalogů a webových stránek cestovních kanceláří a prezentovat se jako místo pro netradiční rodinnou dovolenou.

Ohrožením podnikání společnosti by mohla být špatná ekonomická situace, kterou není možné ovlivnit, ale reagovat na ni lze například různými cenovými stimuly. Dalším ohrožením je špatné počasí v době sezóny, to by mohlo být alespoň částečně ošetřeno, například zastřešením amfiteatru, aby mohl být zachován hlavní program a zákazníci, kteří i přes deštivé počasí přijeli, neodjížděli rozhořčení.

Posledním ohrožením jsou konkurenční westernová městečka, především Western park Boskovice. Přestože je Šiklův mlýn známější, má delší tradici a nabízí širší spektrum služeb, Western park Boskovice si zachovává atmosféru Divokého západu, rozšiřuje své služby a během několika málo let si získal klientelu srovnatelnou s počtem zákazníků firmy Šikland a. s. Ostatní městečka je potřeba vzít v úvahu až v budoucnu, jelikož se kapacitně firmě Šikland a. s. ani zdaleka nevyrovnají, v průběhu dalších let se však tato skutečnost může změnit.

Co se týče komunikace firmy Šikland a. s., vzhledem ke stále rostoucí návštěvnosti areálu městečka je pravděpodobně dostačující, vhodné a žádoucí by však bylo vytvoření PR oddělení, které by se staralo o utváření dobrých vztahů a komunikaci se zákazníky a veřejností, jelikož v oblasti služeb je tento nástroj komunikačního mixu nejdůležitější.

V případě, že by firma chtěla expandovat na nové trhy, naskýtá se jí kupříkladu možnost prezentace na veletrzích cestovního ruchu či incentívni turistiky, zejména v sousedních zemích, jako je Německo a Rakousko. V Německu proto, že v tomto státě westernová městečka existují (např. Pullman City), dále jsou tam pořádány slavnosti a festivaly v duchu Divokého západu, tudíž mezi Němci bude mít western své publikum (navíc každoročně na Šiklův mlýn návštěvníci z Německa přijíždějí), stejně jako v Rakousku, jehož obyvatelé (milovníci westernu) se každoročně sjíždějí v již zmiňovaném Pullman City v Německu.

Dále by bylo vhodné využívat direct marketing. Dostačující formou tohoto nástroje by mohl být elektronický nebo mobilní přímý marketing, jehož prostřednictvím by firma informovala své zákazníky (i potenciální) o plánovaných akcích a jiných aktualitách, případně by mohla adresně oslovovat vytipované firmy s nabídkou uspořádání firemní akce či teambuildingu. Podmínkou pro tuto aktivitu je však vytvoření marketingové databáze. Ta by společnosti Šikland a. s. umožnila využívat Customer Relationship Management, dostačující by pro začátek byla strategie masové personalizace, při které je zákazník rozpoznán podle jména a adresy, případně podle předchozího nákupního chování (informace o typu ubytování, případně předplaceného stravování). Díky tomu by bylo umožněno využití systému individuální marketingové komunikace, která vytváří dojem individuální péče, ačkoli je míra péče i marketingový mix pro všechny zákazníky stejný.

## ZÁVĚR

Cíl této bakalářské práce, kterým je analýza současné situace společnosti Šikland a. s., především identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, a následné nalezení vhodných řešení pro zjištěné problémy, byl naplněn s pomocí STEP analýzy a SWOT analýzy, jejichž výstupy jsou uvedeny v přehledné SWOT matici v závěru práce. Obě výzkumné otázky stanovené v metodice práce byly potvrzeny.

Uvedené návrhy pro zlepšení fungování firmy jsou reálné, avšak jejich realizace by byla dlouhodobou záležitostí, především budování vztahů s veřejností i zákazníky v souvislosti se vznikem PR oddělení, stejně jako vytvoření marketingové databáze stávajících a potenciálních zákazníků. Stejně časově náročnou záležitostí by byla navrhovaná změna sezónního provozu na celoroční, která by však ve výsledku přinesla i zvýšení kvality poskytovaných služeb, jelikož by mohl být zaměstnán kvalifikovaný personál. I navrhovaná rekonstrukce areálu by přispěla ke zlepšení služeb, ta je však náročná časově i finančně. Rychle a poměrně levně realizovatelným zlepšením by mohla být změna cenové politiky (zvýšení cen vstupného, které by však zahrnovalo i vstupy na jednotlivé atrakce), obnovení stylivosti a atmosféry Divokého západu odstraněním nevhodných atrakcí (skákačí hrad, trampolíny) a lepší značení polohy a cest vedoucích k areálu westernového městečka.

Možností, jak ve zkoumání problému pokračovat, jak zjistit názory svých zákazníků a díky tomu zdokonalit své služby a přizpůsobit nabídku, by byl marketingový výzkum. Výzkum prostřednictvím dotazníků uvedený v této práci je pouze výzkumem pilotním. Jak již bylo řečeno v metodice práce, ideálním řešením by byl výzkum osobním dotazováním uskutečněný se zákazníky přímo v areálu westernového městečka, tedy v letní sezóně, nejlépe ve formě hloubkového rozhovoru či focus group, kdy se recipient nachází v prostředí firmy, která je hodnocena, a je plný čerstvých zážitků a dojmů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Publikace

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] FORET, Miroslav a Věra FORETOVÁ, 2001. *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 802470207X.
- [3] FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [4] FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. Vyd. 3. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [5] FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena, 2001. *Strategický marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 8071699969.
- [7] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2000. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-995-0.
- [8] KOLEKTIV AUTORŮ, 2005. *Studijní opory VII*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-323-4.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 802470966X.
- [11] MORRISON, Alastair M., 1995. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605902.
- [12] PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 807169276X.
- [23] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.

**Kvalifikační práce**

- [14] BANDÚROVÁ, Monika, 2009. *Právní aspekty cestovního ruchu*. Rigorózní práce. Brno: Masarykova univerzita, Katedra občanského práva.
- [15] HORÁKOVÁ, Martina, 2011. *Marketingový plán salonu krásy XYZ*. Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí bakalářské práce Děckuláčková Jana, Ing.

**Normotvorné zdroje**

- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012. *Hlavní makroekonomické ukazatele*. Regionální statistiky. Dostupné také z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony\\_mesta\\_obce\\_souhrn](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony_mesta_obce_souhrn)
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012. *Inflace, spotřebitelské ceny* Dostupné také z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/inflace_spotrebitelske_ceny)
- [18] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012. *Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností*. Dostupné také z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni\\_uroven\\_spotreba\\_domacnosti\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zivotni_uroven_spotreba_domacnosti_prace)
- [19] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY, 2011. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2010*.
- [20] ODBOR REGIONÁLNÍHO ROZVOJE KRAJSKÉHO ÚŘADU KRAJE VYSOČINA, 2011. *Strategie kraje Vysočina 2020*. Jihlava.

**Internetové zdroje**

- [21] Diskuze k článku. In: *Cestovatel.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z: <http://www.cestovatel.cz/clanky/westernove-mestecko-sikluv-mlyn-ryzovani/nazory/vse/>
- [22] Divoký západ na Českém západě. In: *Ftp.czechtourism.com* [online]. © 2010 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z: <http://ftp.czechtourism.com/Aktivity-a-akce/Aktivity/Divoky-zapad-na-Ceskem-zapade,-to-je-Halter-Valley.aspx>

- [23] Pohostinství pro cestovní ruch. In: *vyzkumy.czechtourism.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;from=20;orderby=novinky>
- [24] Šikland. In: *Sikland.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.sikland.cz/>
- [25] ŠIKLAND a.s. In: *Obchodnírejstřík.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/sikland-a-s-27702375/>
- [26] Ve westernovém městečku přejel dostavník kočího. In: *iDNES.cz* [online]. © 1999 – 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/ve-westernovem-mestecku-prejel-dostavnik-kociho-fbf-/krimi.aspx?c=A110801\\_111042\\_jihlava-zpravy\\_bor](http://zpravy.idnes.cz/ve-westernovem-mestecku-prejel-dostavnik-kociho-fbf-/krimi.aspx?c=A110801_111042_jihlava-zpravy_bor)
- [27] Westernové městečko láká víc jak památka UNESCO. In: *Denik.cz* [online]. 2009 [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: [http://zdarsky.denik.cz/kultura\\_region/westernove-mestecko-laka-turisty-vice-jak-pamatka-.html](http://zdarsky.denik.cz/kultura_region/westernove-mestecko-laka-turisty-vice-jak-pamatka-.html)
- [28] Westernové městečko Rofltown. In: *Infocesco.cz* [online]. © 2002-2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z: <http://kultura.infocesco.cz/content/znojmo-podyji-kultura-muzea-westernove-mestecko-rolftown-v-hrusovanech-nad-jevisovkou.aspx>
- [29] 4P marketingu. In: *proMarketing.cz* [online]. © 2002-2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://promarketing.cz/view.php?cisloclanku=2002102811>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obr. 1. Marketingové prostředí firmy .....	24
Obr. 2. Marketingové prostředí pohostinství a cestovního ruchu .....	29
Obr. 3. Strategie výběru cílového trhu .....	31
Obr. 4. Marketingový audit .....	33
Obr. 5. SWOT analýza .....	34
Obr. 5. Organizační struktura .....	40

### Seznam tabulek

Tab. I. Analýza konkurence .....	49
Tab. II. SWOT analýza firmy Šikland a. s. ....	63

### Seznam grafů

Graf 1. Hodnocení faktorů pracovníky .....	53
Graf 2. Demografické složení respondentů .....	60
Graf 3. Hodnocení faktorů návštěvníky .....	61



## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Vzor dotazníku pro pracovníky firmy

PŘÍLOHA P II: Vzor dotazníku pro zákazníky firmy

PŘÍLOHA P III: Fotografie westernového městečka

PŘÍLOHA P IV: Fotografie hotelu a amfiteatru

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO PRACOVNÍKY FIRMY**

Ohodnoťte prosím jednotlivá kritéria dle jejich kvality (1 nejlepší a 5 nejhorší). Poté prosím u jednotlivých kritérií označte, jak moc jsou podle Vás pro fungování Šiklova mlýna důležitá (opačné známkování; 1 nedůležitá a 5 velmi důležitá).

### 1. Image Šiklova mlýna

Velmi dobré:	1	2	3	4	5	Velmi špatné
Nedůležité:	1	2	3	4	5	Velmi důležité

### 2. Vybavení a prostory (areál městečka, budovy):

Velmi dobré:	1	2	3	4	5	Velmi špatné
Nedůležité:	1	2	3	4	5	Velmi důležité

### 3. Vztahy se zákazníky (PR, komunikace se zákazníky, loajalita zákazníků):

Velmi dobré:	1	2	3	4	5	Velmi špatné
Nedůležité:	1	2	3	4	5	Velmi důležité

### 4. Kvalita služeb (ubytování, stravování):

Velmi dobré:	1	2	3	4	5	Velmi špatné
Nedůležité:	1	2	3	4	5	Velmi důležité

### 5. Program a víkendové akce:

Velmi dobré:	1	2	3	4	5	Velmi špatné
Nedůležité:	1	2	3	4	5	Velmi důležité

### 6. Sportovní vyžití v areálu:

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

7. Propagace městečka:

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

8. Cenová politika Šiklova mlýna:

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

9. Řízení a organizace (včetně komunikace napříč firmou):

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

10. Pracovní podmínky, platové ohodnocení:

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

11. V čem spatřujete silné stránky Šiklova mlýna?

12. V čem spatřujete slabé stránky Šiklova mlýna?

13. Co by podle Vás mohlo znamenat pro Šiklův mlýn určité ohrožení (růst konkurence, změna legislativy apod.)?

14. Co by naopak mohlo být pro Šiklův mlýn příležitostí (rozšíření areálu, vyšší kvalifikace pracovníků apod.)?

## **PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY FIRMY**

1. Jak vnímáte Šiklův mlýn jako celek, jeho image?

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

2. Ohodnoťte vybavení a prostory, areál jako celek:

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

3. Jak vnímáte kvalitu nabízených služeb (ubytování, stravování)?

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

4. Jak hodnotíte přístup personálu k návštěvníkům?

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

5. Jak byste ohodnotili program městečka (divadelní představení, westernová show, přehlídka dobového spodního prádla, výuka tanců apod.)?

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

6. Jak jste spokojeni s víkendovým programem (rodeo, koncerty, diskotéky, rodinné pasy atd.)?

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

7. Jak byste ohodnotili možnost sportovního vyžití v areálu (hřiště, biotop, paintball, jízdy na koních, vyhlídkové lety apod.)?

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

8. Jak jste spokojeni s atrakcemi v areálu (ZOO, skákací hrad, trampolíny, safari vlak, elektrický býk, lukostřelba atd.)?

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

9. Jak vnímáte cenovou politiku městečka (vstupné, ceny v areálu)?

Velmi dobré: 1      2      3      4      5      Velmi špatné

Nedůležité: 1      2      3      4      5      Velmi důležité

10. Jak jste se o Šiklově mlýně dozvěděli?

- propagace (letáky, plakáty, TV reklama, rádio)
- reference (od známých, přátel)
- Jiná odpověď:

11. Navštívili jste Šiklův mlýn více než jednou?

ANO NE

12. Máte v plánu městečko znovu navštívit? Pokud ne, uveďte prosím důvod:

13. Znáte konkurenci v ČR, westernová městečka podobná Šiklovu mlýnu? Pokud ano, uveďte která:

14. Máte v plánu konkurenční městečka někdy v budoucnu navštívit?

- Již jsem konkurenci navštívil/a
- Chystám se navštívit
- Nechystám se navštívit
- Nevím

15. Je cesta k Šiklovu mlýnu dostatečně značená?

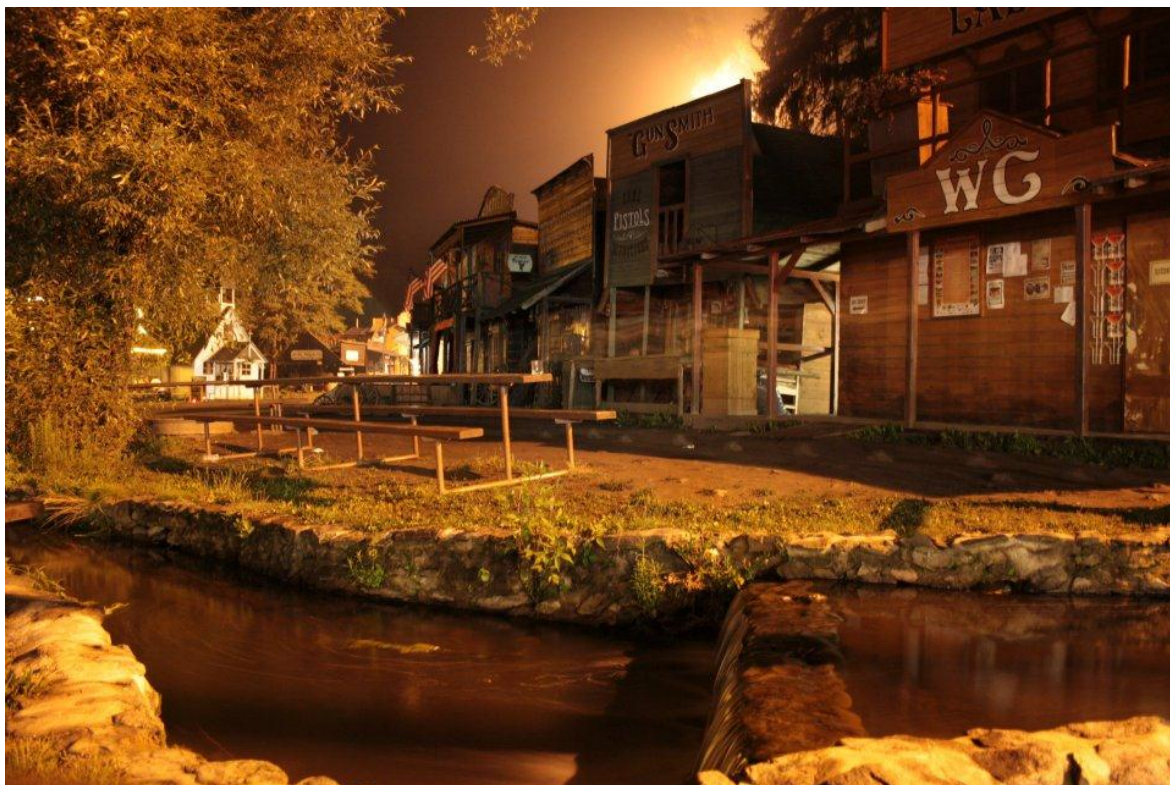
- Ano
- Ne, bloudili jsme

16. Nyní máte možnost volně vyjádřit svůj názor, myšlenky. Co se Vám na Šiklově mlýnu líbí, co naopak ne, co postrádáte, co byste změnili?

17. Na závěr již jen demografická otázka. Ve kterém kraji máte trvalé bydliště?

- Středočeský kraj
- Jihočeský kraj
- Plzeňský kraj
- Jihomoravský kraj
- Vysočina
- Moravskoslezský kraj
- Ústecký kraj
- Olomoucký kraj
- Královéhradecký kraj
- Pardubický kraj
- Zlínský kraj
- Karlovarský kraj
- Liberecký kraj
- Praha

## PŘÍLOHA P III: FOTOGRAFIE WESTERNOVÉHO MĚSTEČKA



Westernové městečko Šiklův mlýn



## PŘÍLOHA P IV: FOTOGRAFIE HOTELU A AMFITEATRU

