

Analýza konkurenčního prostředí RUSAVA SKI, s.r.o.

Zuzana Pazourková, DiS.

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Pazourková, DiS.**

Osobní číslo: **M110286**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí RUSAVA SKI, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu týkající se konkurence se zaměřením na konkurenční analýzu.

II. Praktická část

- Popište a zhodnoťte současnou konkurenci firmy.
- Provedte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.
- Porovnáním předností a nedostatků zhodnoťte jednotlivé konkurenty.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BERNANKE, Ben a Robert H. FRANK. Ekonomie. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 803 s. ISBN 80-247-0471-4.

DVOŘÁČEK, Jiří. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

HOLMAN, Robert. Ekonomie. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Oxford University Press, 2001, 714 s. ISBN 80-717-9387-6.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SHARP, Byron. Marketing: theory, evidence, practice. 1. vyd. South Melbourne: Oxford University Press, 2013, 609 s. ISBN 978-0-19-557355-8.

VLČEK, Josef. Ekonomie a ekonomika. 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 515 s. ISBN 978-80-7357-478-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Olga Kadlčíková**
Externí

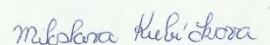
Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014


Mgr. Pavel Hýl
Zast. děkanka




Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.
Zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské 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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ 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 nevydělečně 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 nahlížení 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.

² 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, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 23.4.2014

Pazouřková

⁴ 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se bude zabývat analýzou konkurenčního prostředí firmy RUSAVA SKI, s.r.o., která provozuje lyžařský vleč. Práce bude rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V praktické části se budu zabývat samotnou analýzou konkurenčního prostředí a také jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými konkurenty. V práci bude použita analýza SWOT, PEST a Porterův 5- ti faktorový model. Na závěr práce, budou uvedeny návrhy a doporučení pro firmu jak zlepšit svoji konkurenceschopnost a svoje postavení na trhu, vyplývající z předešlých analýz.

Klíčová slova: Konkurence, SWOT analýza, Porterův konkurenční model, konkurenční výhoda

ABSTRACT

This Bachelor thesis will be deal with the analysis of competitive enviroment of RUSAVA SKI, s.r.o., which owns ski tow. This work will be dividend in two parts – theoretical and practical. In practical part, I am going to deal with the analysis of competitive enviroment and with particular differences between competitors. In this work, will be used SWOT analysis, PEST analysis and Porter's competitive model. At the end of the work, will be stated some proposals and recommendations for this company, how to improve their competitiveness and their position on the market, which arise from previous analysis of competition.

Keywords: Competition, SWOT analysis, Porter's competitive model, Competitive advantage

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE	12
1.1 DOKONALÁ KONKURENCE	12
1.2 NEDOKONALÁ KONKURENCE.....	13
1.2.1 Monopol	13
1.2.2 Oligopol.....	13
1.2.3 Monopolistická konkurence	14
2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU	15
2.1 MIKROPROSTŘEDÍ.....	15
2.2 MAKROPROSTŘEDÍ	15
2.3 MEZOPROSTŘEDÍ	16
3 PEST ANALÝZA	17
3.1 POLITICKÉ FAKTORY	17
3.2 EKONOMICKÉ FAKTORY.....	17
3.3 SOCIÁLNĚ – KULTURNÍ FAKTORY.....	17
3.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	18
4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	19
4.1 RIVALITA MEZI KONKURENČNÍMI PODNIKY	19
4.2 HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	19
4.3 HROZBA POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ.....	20
4.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	20
4.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	20
5 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU	21
5.1 FIRMA JAKO ORGANIZACE	21
5.2 DODAVATELÉ	21
5.3 MARKETINGOVÍ ZPROSTŘEDKOVATELÉ	21
5.4 KONKURENCE.....	22
5.5 ZÁKAZNÍK	22
5.6 VEŘEJNOST.....	22
6 SWOT ANALÝZA	23
7 KONKURENČNÍ ANALÝZA	24
7.1 VÝZNAM ANALÝZY.....	24
7.2 ZÁKLADNÍ POSTUP.....	24
7.3 IDENTIFIKACE SOUČASNÝCH A POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ	25
7.4 KONKURENČNÍ VÝHODA	25
7.5 BENCHMARKING.....	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
8 POPIS FIRMY	27
9 PEST ANALÝZA	28

9.1	POPIS FAKTORŮ	28
9.1.1	Politické faktory	28
9.1.2	Ekonomické faktory	29
9.1.3	Sociální faktory	30
9.1.4	Technologické faktory.....	30
9.2	SHRNUTÍ V TABULCE	31
10	PORTERŮV 5- TI FAKTOROVÝ MODEL	32
10.1	RIVALITA MEZI KONKURENČNÍMI PODNIKY	32
10.2	HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	34
10.3	HROZBA VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ.....	35
10.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	35
10.5	VYJEDNÁVAJÍCÍ SÍLA DODAVATELŮ	36
11	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	38
11.1	FIRMA JAKO ORGANIZACE	38
11.2	DODAVATELÉ	38
11.3	MARKETINGOVÍ ZPROSTŘEDKOVATELÉ	39
11.4	KONKURENCE.....	39
11.5	ZÁKAZNÍK	39
11.6	VEŘEJNOST.....	40
12	SWOT ANALÝZA	41
12.1	POPIS KRITÉRIÍ.....	41
12.1.1	Silné stránky	41
12.1.2	Slabé stránky	41
12.1.3	Příležitosti.....	42
12.1.4	Hrozby	43
12.2	SHRNUTÍ V TABULCE	44
12.3	VÝSLEDKY ANALÝZY	44
13	KONKURENČNÍ ANALÝZA	46
13.1	IDENTIFIKACE SOUČASNÉ A POTENCIÁLNÍ KONKURENCE.....	46
13.1.1	Představení hlavních konkurentů	46
13.1.2	Lyžařské středisko STUPAVA	46
13.1.3	Skiareál TROJÁK.....	47
13.1.4	Svah Zlín- areál J. Šperky	48
13.2	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ PODLE STANOVENÝCH KRITÉRIÍ.....	48
13.2.1	Ceník jízdného.....	48
13.2.2	Otevírací doba	50
13.2.3	Nabízené doprovodné služby	51
13.2.4	Umístění svahu a dostupnost.....	52
13.2.5	Parkoviště	53
13.2.6	Reklama.....	53
13.2.7	Pořádané akce na lyžařském svahu	54
13.3	ANALÝZA KONKURENČNÍ VÝHODY.....	55
14	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	57
	ZÁVĚR	59

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	63
SEZNAM TABULEK.....	64

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí firmy RUSAVA SKI, s.r.o., která provozuje lyžařský vlek. Informace o firmě jsou popsány v první kapitole praktické části.

Druhá kapitola se zabývá PEST analýzou firmy, stanovením politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které jsou důležité pro analýzu vnějšího prostředí podniku. Je zde rozebráno vše, co z vnějšího okolí ovlivňuje firmu RUSAVA SKI, s.r.o. a jak se firma s těmito vlivy vyrovnává.

Ve třetí kapitole je zpracována analýza pěti konkurenčních sil podle pana Portera. V této analýze je rozebrána veškerá konkurence ve Zlínském kraji z jistých hledisek, která jsou pro firmu důležitá. Faktor dodavatelé a vývoj jejich cen, se kterými firma spolupracuje je zde podrobně rozpracován, aby bylo možné určit, jak se firmě mění náklady. Jsou zde vyjmenování hlavní substituty a jejich hrozba pro firmu. Dále pak hrozba nových konkurentů a vyjednávací síla zákazníků

Analýza mikroprostředí je popsána ve čtvrté kapitole a zaměřuje se převážně na vnitřní organizaci firmy a využití firemních zdrojů, jak firmu vnímají potenciální zákazníci i široká veřejnost a jaké firma používá hlavní marketingové zprostředkovatele.

Následuje kapitola SWOT analýza, která se zaměřuje na silné a slabé stránky a jejich popis a dále na hrozby a příležitosti, které by mohly ovlivnit firmu a co by měla firma udělat, aby eliminovala své slabé stránky a využila své silné stránky a tím zvýšila svoji konkurenceschopnost na trhu.

Šestá kapitola se zaměřuje na konkurenční analýzu a stanovení hlavních konkurentů a jejich srovnání s firmou RUSAVA SKI, s.r.o., na základě kritérií vyplývajících z předešlé SWOT analýzy. Z výsledků těchto údajů je stanovena konkurenční výhoda této firmy.

Poslední kapitola se zaměřuje na návrhy a doporučení, které vyplývají jak z konkurenční výhody, tak i ze všech předešlých analýz. Doporučení se týkají především zvýšení atraktivnosti lyžařského areálu pro potenciální zákazníky, a též zvýšení konkurenceschopnosti mezi svými konkurenty, nebo využití svahu mimo lyžařskou sezónu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

„Svoboda volby je možnost, abych si vybral mezi více příležitostmi, které se mně nabízejí. Tuto volbu uskutečňujeme dnes a denně. Volíte si rozdělení vašeho volného času, školu, povolání, životního partnera. Svobodu volby ovšem máte nejen vy sami, ale i ostatní. A tak jste nejen subjektem volby, ale i objektem volby – vybíráte si a jste také vybírání. To je soutěž neboli konkurence.“ (Holman, 2001, s. 164)

Konkurence znamená vzájemné soupeření mezi jednotlivými subjekty na trhu s cílem něčeho dosáhnout. Pokud tuto teorii aplikujeme do podmínek firmy, můžeme říci, že konkurence znamená vzájemné soupeření mezi jednotlivými firmami s cílem maximalizovat zisk. Cenová konkurence a konkurence kvalitou jsou považovány za dva základní zdroje konkurenceschopnosti firmy. V okamžiku, kdy o výrobky či službu podniku přestane být na trhu zájem nebo kdy podnik není schopen dostát svým povinnostem vůči odběratelům či dodavatelům, ztrácí podnik svou konkurenceschopnost a musí trh opustit. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 168)

Tržní ceny jsou jasnými signály, které spolehlivě ukazují, jaká zboží mají na trzích prioritu. Konkurence motivovaná vlastním zájmem ekonomických subjektů vede prostřednictvím cenových mechanismů teoreticky k optimální alokaci výrobních faktorů. Praxe ovšem ukazuje, že konkurence také uvolňuje síly, které se obracejí proti ní samotné. K principu konkurence nevyhnutelně patří to, že na trhu odměňuje lepší výkon a naopak se eliminuje výkon horší. Proto každé národní hospodářství potřebuje právní a ekonomický rámec, který by zajistil funkční konkurenci a zabránil některým tržním subjektům, aby své výnosy nezískávali na úkor ostatních. (Vlček, 2009, s. 83)

1.1 Dokonalá konkurence

Za dokonale konkurenční označujeme takovou tržní skupinu, která se vyznačuje určitými rysy, a to zejména, že v odvětví působí velký počet prodávajících a kupujících, z nichž žádný není schopen ovlivnit cenu, existuje volný vstup do odvětví, neexistují zde ani žádné překážky pro odchod z odvětví, všechny výrobní faktory jsou dokonale mobilní (tzn., že mohou být přesunovány jak mezi firmami v rámci odvětví, tak i mezi odvětvími), všechny produkty nabízené a poptávané v odvětví jsou homogenní a všichni výrobci a spotřebitelé mají dokonalé informace o produktech a jejich cenách. (Jurečka a kolektiv, 2013, s. 180)

1.2 Nedokonalá konkurence

Při nedokonalé konkurenci mohou některé ekonomické subjekty ovlivňovat ceny. Základní vlastností těchto trhů je, že cena výstupu firmy je vyšší než mezní příjem. Firma určující cenu výstupu bude maximalizovat zisk vyrovnáváním mezních příjmů s mezními náklady, které jsou nižší než cena. V této situaci cenový systém nepřináší informaci pro zajištění efektivnosti. Nedokonalá konkurence likviduje skupinové rozhodování spotřebitelů a výrobců a následně mechanismus efektivního rozmístování zdrojů. Zatímco se rozhodování firem řídí výši mezního příjmu, rozhodování spotřebitelů určuje cena zboží a mezní příjem se s touto cenou nemusí shodovat. Výrobci reagují na jiný soubor relativních cen více než spotřebitelé. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 261)

Dokonale konkurenční trh je nedosažitelným ideálem. Skutečné trhy, se kterými se setkáváme v každodenním životě, se od něj v mnoha směrech liší. Nedokonale konkurenční trhy se obvykle člení na tři typy. (Bernanke, 2003, s. 235)

1.2.1 Monopol

Monopolní firma je jedinou prodávající firmou v odvětví. To má závažné důsledky pro její pozici vůči poptávce po jejím produktu a vůči ceně. Podmínkou existence monopolu je existence bariér, které znemožňují jiným firmám vstup do odvětví. Jsou to například překážky administrativního typu (patenty, cla) nebo přírodní bariéry, kde vstupu do odvětví brání překážky přírodního rázu v podobě nepřístupnosti k potřebnému přírodnímu zdroji. Bariéra ekonomické povahy je například rozměr trhu ve vztahu k optimálnímu rozměru firmy, příliš vysoký objem kapitálu nezbytného pro zahájení činnosti firmy v odvětví nebo nepřístupnost k distribučním cestám. (Jurečka a kolektiv, 2013, s. 196-198)

1.2.2 Oligopol

Oligopolní tržní skupina se vyznačuje malým počtem producentů, kteří si vzájemně konkurují. Z malého počtu firem na trhu vyplývá, že jednotlivé firmy mají poměrně velký podíl na celkové nabídce odvětví. Dalším rysem postavení firem v oligopolní struktuře je vysoká vzájemná závislost a podmíněnost jejich ekonomického chování a jejich ekonomických výsledků hospodaření. V oligopolních podmínkách změna rozsahu produkce nebo ceny u jedné firmy působí na rivaly v odvětví, neboť ovlivní jejich prodeje a zisky. Teorie oligopolu je složitější než teorie vztahující se k jiným tržním strukturám. Je to dáno nejen tím, že v oligopolní struktuře se vyskytují různé typy tržního chování, ve

kterých jsou zastoupeny jak prvky konkurence, tak i monopolu, ale také tím, že mezi chováním oligopolních firem existuje již zmíněná vzájemná závislost. (Jurečka a kolektiv, 2013, s. 221-222)

1.2.3 Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je charakteristická velkým počtem firem vyrábějících mírně odlišné produkty, což ji odlišuje od dokonalé konkurence. Firmy v monopolistické konkurenci se snaží odlišit své produkty tak, aby získaly přízeň spotřebitelů, kteří je právě díky těmto specifikům začnou upřednostňovat. Výsledkem těchto snah ze strany firem je vytvoření loajálních zákazníků. Pokud se pak firma rozhodne zvýšit cenu produktu, určitě neztratí všechny své zákazníky. Takovéto spotřebitelské chování vlastně odráží určitou tržní sílu dané firmy. (Depken, 2013, s. 189)

2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU

Podnik, jeho dodavatelé a odběratelé, konkurence a zákazníci se všichni nacházejí v prostředí hospodářských, finančních a politických vývojových trendů, které vytvářejí nejen nové podnikatelské příležitosti, ale i hrozby. Proto je pro marketing nesmírně důležité neustále analyzovat tyto trendy a vývoj podnikatelského prostředí, reagovat a přizpůsobovat se jeho podmínkám. (Kašík, Havlíček, 2012, s. 40)

2.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí podniku zahrnuje všechny organizace, které přímo nebo nepřímo ovlivňují aktivity podniku. Mezi klíčové skupiny patří zákazníci, konkurence, dodavatelé, vláda, finanční organizace a místní komunity. Zákazníci jsou nejdůležitější částí mikroprostředí. Organizace a její management by se měli zaměřovat na změnu preferencí zákazníků a na udržení stávající zákazníků pomocí marketingového výzkumu. Každá organizace pozoruje svoji konkurenci, porozuměním své konkurenci může firma získat obrovskou výhodu. (Sharp, 2013, s. 186-187)

2.2 Makroprostředí

Vnější okolí firmy lze chápat jednak jako okolí specifické, které je spojeno s konkrétním odvětvím, jednak také jako okolí všeobecné, jež ovlivňuje chování všech podniků nezávisle na odvětví jejich působení. U stabilního, jednoduchého okolí, existuje malá nejistota z hlediska identifikace vlivu faktorů působících na organizaci. Aby firma přežila, musí reagovat rychle, neboť čas potřebný k reakci se liší od času, který je k dispozici. K hlavním technikám patří například analýza časových řad, ekonometrické modely, regresní a korelační analýza, input-ouput analýza nebo operační výzkum. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 7-9)

Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi důležitá. Tyto změny upozorňují na příležitosti a varují firmu před riziky. Mezi hlavní příklady změn, které se odehrávají v makrookolí, lze zahrnout deregulaci, strukturální změny, nadbytečnou kapacitu, fúze a akvizice, ochranu životního prostředí, očekávání zákazníků, technologické diskontinuity, méně protekcionismu a více volného obchodu a v neposlední řadě globální konkurenci. (Sedláčková, 2006, s. 20-22)

2.3 Mezoprostředí

Blízké prostředí podniku je tvořeno subjekty, které nemohou být podnikem (jeho managementem) přímo řízeny, ale mohou jím být značně ovlivňovány. Nejsilnějším faktorem ovlivňujícím postavení firmy na trhu je konkurence. Sledování konkurenčního blízkého a vzdáleného prostředí pomocí průzkumu trhu znamená neustále zjišťovat chování konkurentů, jako například jejich strategie a cíle, jejich postavení na trhu a jak s trhem komunikují, jaké jsou jejich silné a slabé stránky a jak budou reagovat na naše marketingové aktivity. Způsob, jakým se organizace snaží porozumět svému konkurenčnímu prostředí, je používáním tzv. Porterova modelu konkurenčního prostředí. (Kašík, Havlíček, 2012, s.43-46)

3 PEST ANALÝZA

„Analýza PEST vychází z bližší specifikace skutečností důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace a posuzuje se při ní, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje či snižuje jejich důležitost.“ (Veber, 2009, s. 537)

3.1 Politické faktory

Politické změny ovlivňují podmínky pro podnikatelskou činnost doma i v zahraničí. Samotná politická situace ovlivňuje rozvoj anebo útlum různých odvětví, které přímým způsobem reagují na náhlé, ale i průběžné změny v tomto prostředí. Politické prostředí má vliv na trh služeb balíkem právních norem, mezi které patří při nejmenším živnostenský zákon, Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákoník práce a samotné právní předpisy týkající se konkrétních skupin služeb (zdravotnictví, bankovníctví, doprava). Legislativa vymezuje základní podmínky vykonávání služeb a to změnou legislativy, vlivem orgánů státní správy, vlivem nátlakových skupin a procesy liberalizace a privatizace vybraných služeb. (Cibáková, 2008, s. 34)

3.2 Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické změny ovlivňující trh služeb patří především globalizace, která zvýšila potřebu komunikačních, cestovních a informačních služeb, a to souvisí s rapidními změnami, které přinesla vlna informačních technologií. Rostoucí specializace podniků vedla k úzké spolupráci s externími dodavatelskými službami, například propagace či výzkum trhu se stali samostatnými odbornými funkcemi, které podporují různé odvětví ekonomiky. Ekonomické změny ovlivňují kupní sílu kupujících a strukturu jejich požadavků. Při analýze ekonomické situace se vyžaduje sledovat a vyhodnocovat údaje, jako jsou cenová hladina, úroková míra, tempo růstu ekonomiky, zaměstnanost, velikost úspor obyvatelstva, výdaje ze státního rozpočtu apod. (Cibáková, 2008, s. 35)

3.3 Sociálně – kulturní faktory

Sociálně – kulturní změny jsou spojené s novými trendy v životním stylu obyvatelstva, hierarchií hodnot, požadavky na životní úroveň, způsobem trávení volného času a ovlivňují rozsah a požadavky na kvalitu nakupovaných služeb. Růst poptávky po službách je též spojený se společenskými a sociálními změnami v domácnostech. Proces globalizace

a internacionalizace vytváří předpoklady pro sblížení kultur, podporuje mezinárodní cestování a mobilitu obyvatelstva. Lidé porovnávají služby, které jsou jim poskytnuté v zahraničí, a požadují minimálně stejnou úroveň kvality a výběru. (Cibáková, 2008, s. 37)

3.4 Technologické faktory

Technické a technologické prostředí je dnes jednou z nejrychleji se vyvíjejících složek marketingového makroprostředí. Rychlý pokrok ve znalostech a v technických možnostech, objevy v různých oblastech, rozvoj informačních a komunikačních technologií – to vše vytváří pro firmy příležitosti k rozvoji. Na druhé straně se totéž může stát limitujícím faktorem pro ty, kteří nemohou nebo neumějí tohoto potenciálu dobře využít. Tlaky konkurenčního prostředí, zvyšující se požadavky ze strany zákazníků, ale také „vnitřní“ potřeba podniku zdokonalovat výrobu jsou základem pro investiční aktivity firem do oblastí výzkumu a vývoje. Systémy elektronické výměny dat a elektronických informačních systémů mění postupně charakter vztahů mezi výrobou, obchodem a spotřebitelem. (Zamazalová, 2009, s. 51)

4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Významně přispěl k řešení tohoto problému M. Porter modelem pěti sil, jež je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. (Sedláčková, 2006, s. 47)

4.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní akce podniku směřující k získání lepší tržní pozice a výhody a současně defenzivní tahy podniku, které směřují k obraně současné pozice. Prvním krokem analýzy rivality konkurentů je porozumět konkurenčním pravidlům odvětví. Dále navazuje odhad intenzity konkurenční rivality, která je ovlivněna řadou faktorů. Existuje několik faktorů a mezi obvyklé patří: počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, výstupní bariéry z odvětví, akvizice slabších podniků a globální zákazníci. (Sedláčková, 2006, s. 48,49,50)

4.2 Hrozba substitučních výrobků

Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od svého původního výrobku. Úvahy o substitutech je nutno začít pochopením potřeb, které daný obor uspokojuje, následně pak úvaha o hrozbě ze strany substitutů musí mít pak velmi široký záběr. Podniky v jednom odvětví se často dostávají do konkurenčního vztahu s podniky v jiném odvětví, protože jejich výrobky jsou dobrými substituty. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována relativní výši cen substitutů, diferenciací

substitutů a náklady na změnu. Konkurenční síla je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. (Sedláčková, 2006, s. 50-51)

4.3 Hrozba potenciálních konkurentů

Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů závisí zejména na dvou faktorech: vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Nízké bariéry vstupu do odvětví představují velmi významnou hrozbu. Dojde-li v takovém odvětví k atraktivnímu růstu zisku, vzniká zájem podniků o vstup do tohoto odvětví. Neroste-li však poptávka po výrobcích v relaci odpovídající zvýšené kapacitě vyvolané novým vstupem, pak ceny a s nimi i zisky pravděpodobně poklesnou. Existuje několik typů vstupních bariér a mezi hlavní patří úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům a legislativní opatření a státní zásahy. (Sedláčková, 2006, s. 51-53)

4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné pro produkci služeb. Úspěch firmy do velké míry závisí na dodavatelích. Firmy obvykle při analýze dodavatelů zajímá jejich postavení na trhu, úroveň kvality, komplexnost, certifikace, včasnost, spolehlivost dodávek, technologická pružnost aj. Dodavatelé se člení do různých kategorií, například dodavatelé vstupů do výrobního procesu, dodavatelé, respektive poskytovatelé služeb (finanční instituce, pojišťovny, právní kanceláře, výzkumné a reklamní agentury) a dodavatelé dalších zdrojů. (Jakubíková, 2013, s. 104)

4.5 Vyjednávací síla kupujících

Podobně jako dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, mohou i silní zákazníci vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky. Silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v oboru. Velká potenciální síla na straně kupujících může zostřit konkurenční vztahy. Kupující navíc mohou zneužít svoji sílu k tomu, aby si vymohli další výhody, například lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční či platební podmínky. (Sedláčková, 2006, s. 54)

5 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ PODNIKU

Vnitřní okolí je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení tohoto podniku. Analýza mikroprostředí má být zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Proto je nutná identifikace klíčových ukazatelů podniku, tj. těch, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí.(Dvořáček, 2012, s. 3-4)

5.1 Firma jako organizace

Firma je složitý organismus s velkým množstvím vazeb a vztahů, a to jak uvnitř svých struktur, tak i ve vztahu ke svému okolí, protože její vnitřní struktura je velmi důležitá pro efektivní fungování firmy, organizační struktura firmy představuje její hierarchické uspořádání a firma musí být chápána jako jeden celkem, jednotlivá oddělení musí spolupracovat a podílet se na společném cíli skrze spokojeného zákazníka dosáhnout maximálního zisku.(Moudrý, 2008, s. 38)

5.2 Dodavatelé

Síla a vliv dodavatelů, zdrojů nezbytných pro odvětví, může být důležitým faktorem, protože může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, energie, technologie mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Pod pojmem dodavatel lze zahrnout i dodávku expertizy pro management, kvalifikované práce či poskytnutí kapitálu.

Je zřejmé, že těchto zdrojů je málokdy nadbytek, a podniky jsou proto nuceny minimalizovat svou závislost na dodávkách z vnějších zdrojů tím, že zvyšují úroveň svých vlastních manažerů, školí vlastní personál a k financování investičních aktivit využívají vlastní zdroje. (Sedláčková, 2006, s. 53-54)

5.3 Marketingoví zprostředkovatelé

Jsou společnosti, které pomáhají financovat, prodávat, propagovat a distribuovat výrobek nebo službu ke konečnému spotřebiteli. Správné zvolení partnera v oblasti distribuce stejně jako propagace je klíčem k úspěchu firmy na trhu. Mezi hlavní zprostředkovatele patří distributoři (firmy nakupující zboží za účelem dalšího prodeje), marketingové agentury (firmy zabývající se marketingovým výzkumem a komunikací se zákazníky) a finanční společnosti (firmy zabývající se obchodováním s kapitálem, například banky i finanční

organizace nebankovního charakteru, pojišťovny a úvěrové společnosti).(Moudrý, 2008, s. 39)

5.4 Konkurence

Trh se neustále dynamicky vyvíjí a mění. Firma má možnost ovlivňovat nejen zákazníka, ale i svoji konkurenci. Aby firma uspěla na trhu, musí nabídnout takovou službu, která vychází z potřeb a požadavků kupujících. Zároveň ale musí nabídnout něco navíc, protože kvalita a cena mnohdy nestačí. Konkurence ve vztahu k zákazníkovi působí v jeho prospěch. Pro firmy však představuje neustálou hrozbu, aby dokázaly tuto hrozbu odvrátit, musí neustále sledovat všechny subjekty na trhu. (Moudrý, 2008, s. 40)

5.5 Zákazník

Pojmem zákazník se rozumí konečný spotřebitel, organizace a vláda. Všechny tyto subjekty spotřebovávají výrobek či službu, která je jim nabízena. Zákazník reaguje na nabídku zboží při jeho koupi, zohledňuje všechny doprovodné aspekty, které realizaci tohoto zboží doprovázejí. To vše by mělo být pro prodejce velmi zavazující, už jen z toho důvodu, že zákazník předává své poznatky a dojmy spojené s nákupem zboží nebo služby. (Moudrý, 2008, s. 41)

5.6 Veřejnost

Veřejnost je tvořena různými skupinami obyvatelstva. Ty mohou působit na firmu, a naopak firma může svým chováním ovlivňovat postoje a chování veřejnosti. Veřejnost tvoří místní komunity (nejbližší okolí firmy, zahrnuje obyvatele bydlící v okolí firmy a místní organizace, firma tuto skupinu ovlivňuje prostřednictvím vytváření pracovních míst), zájmové skupiny (občanská sdružení, ekologická sdružení, spotřebitelské organizace) a široká veřejnost (nejedná se o organizovanou skupinu obyvatelstva, ale o společnost jako celek).(Moudrý, 2008, s. 41-42)

6 SWOT ANALÝZA

Jedná se o jednoduchý přístup, který posuzuje vnitřní a vnější okolí příslušného podniku. SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, a hrozby. Silné a slabé stránky jsou spojeny s vnitřním okolím, zatímco příležitosti a hrozby s okolím vnějším. (Dvořáček, 2012, s. 15)

„Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. Zde je však nutno poznamenat, že SWOT nemusí být využívána pouze při analýzách na strategické úrovni. Její využití je širší, používá se i při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení, případně bývá zpracovávána i „osobní“ SWOT – zaměřena na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce.“ (Keřkovský, 2006, s. 120)

Dobrá strategie je pak ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje její slabé stránky. Je zřejmé, že tyto faktory se budou lišit případ od případu a v závislosti na tom, do jakého typu odvětví firma patří a v jakém stadiu životnosti se odvětví nachází. Při analýze budoucích hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makroprostředí, tak i mikrookolí firmy. (Veber, 2009, s. 533)

Silné a slabé stránky firmy se hodnotí pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení těchto stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu, případně podrobněji podle jednotlivých jejich dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik, je přisouzena váha, a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. (Jakubíková, 2005, s. 59-60)

Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetí z již uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurenty, metodou interview, případně řízené diskuse expertů. Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT analýzy, případně závěry výzkumů z této oblasti. SWOT může být využívána i při retrospektivní analýze vývoje subjektu analýzy. Jsou-li SWOT analýzy pro tentýž subjekt periodicky zpracovávány v delším časovém horizontu, pak lze například vyhodnocovat, zda slabiny a hrozby v zásadě ubývají nebo přibývají, a z toho lze usuzovat negativní nebo pozitivní vývoj firmy nebo subjektu. (Keřkovský, 2006, s. 120)

7 KONKURENČNÍ ANALÝZA

Každý podnik zaujímá určitou konkurenční pozici, která vyplývá z jeho vztahu ke konkurentům, zákazníkům a z realizace strategie podniku. Jedním z nezbytných východisek je proto podrobná analýza konkurence, navazující na analýzu konkurenčních sil. Analýza konkurence je zaměřena na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. To předpokládá odhalit konkurenční strategické cíle, strategii, specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a příčiny tohoto stavu, zabývat se jejich nákladovým postavením. Tyto poznatky mají napomoci k předpovědi potenciální reakci konkurentů jako významný aspekt ovlivňující formulaci vlastní strategie. (Sedláčková, 2006, s. 64)

„Konkurenční pozice může být zlepšována využíváním příležitostí z okolí. Konkurenty jsou nejenom ty podniky, které působí na stejných trzích se stejnými nebo podobnými produkty, ale všichni, kdož usilují o výdaje spotřebitelů. Je nutné znát silné a slabé stránky konkurentů. Konkurojí si nejenom podniky v rámci ziskového sektoru, ale i sektoru neziskového.“ (Dvořáček, 2012, s. 45)

7.1 Význam analýzy

Analýza konkurentů má pro volbu konkurenční strategie podniku velký význam, a to zejména z důvodu, že strategii nelze formulovat bez základních znalostí o tom, kdo jsou nejbližší konkurenti, jakou strategii používají, jaké jsou důvody jejich větší úspěšnosti a jaké reakce konkurentů lze v budoucnosti očekávat. Znalost postavení nejdůležitějších konkurentů představuje ústřední bod pro určení konkurenční pozice firmy. Analýzou konkurence rozumíme analýzu všech údajů o konkurentech, které jsou pro formulaci konkurenční strategie nezbytné. Druhý důvod je, že konkurenční strategie nejbližších konkurentů jsou zpravidla velmi provázané, akce jednoho podniku obvykle vyvolá sérii protitahů ostatních konkurenčních podniků, a proto je úspěšná konkurenční strategie funkcí konkurenčních strategií jejich konkurentů. (Sedláčková, 2006, s. 65)

7.2 Základní postup

Základní kroky analýzy konkurence jsou identifikovat současné a potenciální konkurenty, analyzovat jejich budoucí cíle, představy o sobě samém, o konkurentech a o odvětví, dále nákladové postavení konkurentů a současný a předpokládaný styl uplatňování konkurenční strategie. Na základě těchto faktů je potřeba vypracovat konkurenční profil nejbližších

konkurentů, například rivalů z jedné strategické skupiny a určit jejich konkurenční výhody. Porovnáním konkurenčních profilů hlavních konkurentů s dříve identifikovanými hybnými změnotvornými a konkurenčními silami daného odvětví dokážeme stanovit pravděpodobný profil reakce konkurentů. (Sedláčková, 2006, s. 65)

7.3 Identifikace současných a potenciálních konkurentů

Při identifikaci současných a potenciálních konkurentů je třeba zvažovat několik významných proměnných a to zejména jak konkurenti definují své poslání na trhu, jaká je srovnatelnost a zastupitelnost výrobků a jak jsou ostatní podniky svázány s odvětvím. Čím podobnější bude poslání podniků, tím pravděpodobněji budou vystupovat v roli konkurenta a vysoká úroveň zastupitelnosti vede ke konkurenčnímu boji o zákazníka. Při sestavování konkurenčního profilu jsou použity charakteristiky cílů, strategických záměrů a strategie konkurentů. (Sedláčková, 2006, s. 65)

7.4 Konkurenční výhoda

Charakter konkurenční výhody ovlivňuje konkurenceschopnost domácích podniků na světovém trhu a jejich příspěvek ke zvyšování hospodářské úrovně. Dosažená ekonomická úroveň na druhé straně má vliv na zdroje a zaměření konkurenční výhody podniku. Rozlišujeme cenově nákladovou a kvalitativně založenou konkurenční výhodu. Nosným předpokladem kvalitativně zaměřené konkurenční výhody je zvyšování technologické úrovně ekonomických činností, která je ovlivněna dosaženou úrovní rozvoje národní ekonomiky. (Dvořáček, 2012, s. 139)

7.5 Benchmarking

Jednou z rozšířených technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci v současné době je benchmarking. Realizace této metody by měla poskytnout řadu cenných informací o konkurenci – o strategických záměrech konkurence, o jejich ekonomických výsledcích v uplynulých letech, o analýzách a komparacích konkurenčních výrobků a služeb. Na základě těchto podkladů si lze vytvořit celkový obraz o možných hrozbách či příležitostech vyplývajících z jednotlivých činností konkurence podniku. (Veber, 2009, s. 553)

II PRAKTICKÁ ČÁST

8 POPIS FIRMY

Ski Areál Rusava je lyžařské středisko s 25-ti letou tradicí, nacházející se v Hostýnských horách v obci Rusava. V areálu se nachází tři lyžařské vleky, z toho dva paralelní vleky typu KV 400 a TATRAPOMA pro dospělé o délkách 387m a 417m a jeden vlek dětský v délce 100m. Převážná kapacita vleků je 1200 osob za hodinu. Průměrný sklon tratě je 11 stupňů. (Interní zdroj, 2014)

Sjezdová trať je vhodná zejména pro rodiny s dětmi a začínající lyžaře nebo snowboardaře, ale vzhledem k členitosti terénu je vhodná i pro pokročilé lyžaře. Dostatek sněhu zajišťuje šest sněhových děl. Středisko také nabízí každodenní večerní lyžování. Na lyžařském svahu je též nachází lyžařská škola a půjčovna lyží a snowboardů. Pro návštěvníky areálu jsou k dispozici tři parkoviště. Od roku 2013 jsme pro lyžaře připravili možnost dopravy do našeho areálu naším skibusem. Na svahu, pokud to sněhové podmínky umožní, bývá vybudován snowpark za pomoci skupiny mladých snowboardistů, kteří se dále pak, již sami, starají o kvalitu a úpravu skokánků a ramp. (Rusava.cz, 2014)



Zdroj: vlastní

Obr. 1. Ski areál Rusava

9 PEST ANALÝZA

9.1 Popis faktorů

9.1.1 Politické faktory

Od roku 2006 nově podléhají lyžařské vleky doзору Drážního úřadu, včetně schvalování jejich způsobilosti k provozu vydáním průkazu způsobilosti určeného technického zařízení.

Zákon tak upravuje revize lyžařských vleků a to jednou za 13 měsíců následující zařízení s příslušnými a přímo souvisejícími obvody: poháněcí zařízení, náhradní proudový zdroj, nouzové osvětlení, řídicí obvody atd. Revize se provádějí před zahájením sezónního provozu. Požadavky na údržbu stanovují vyhláška č. 100/1995 Sb. a č. 177/1995 Sb., nařízení vlády č. 70/2002 S. a normy ČSN EN 1709, ČSN 33 1500 a ČSN EN 50110-1 ed.2. Požadavky jsou i na školení pracovníků a na jejich způsobilost pokud zacházejí s elektrickým zařízením. Každý rok se konají školení vlekářů a instruktorů a osob poučených podle paragrafu 52.

RUSAVA SKI, s.r.o. je právnická osoba, která podléhá zákonu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu. Lyžařský vlek má povinnost podat daňové přiznání a zaplatit daň státu. Daňová sazba je od roku 2010 stejná a to 19 % a sazba se od roku 1999 snižuje. Nově od roku 2014 se daňová politika dotkne praktikantů a to zdaněním jejich příjmů.

Obrovské změny se projevují na právní formě firmy. Od roku 2014, došlo k významným změnám vůči společnostem s ručením omezeným a to hlavně především v základním kapitálu a ručením celého majetku firmy, proto mnoho firem, které se potýkají s dlouhodobými finančními problémy, se rozhodlo raději ukončit provozní činnost a to ještě před platností tohoto nového zákona.

Nově od roku 2014 byl upraven i Zákoník práce a Občanský zákoník a to přímo zákonem č.303/2013 Sb., který upravuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Změny se týkají pracovní doby, pracovní smlouvy, promlčení lhůty a dohody o srážkách ze mzdy.

Ochrana životního prostředí požaduje, aby nebyla při provozu lyžařského vleku, narušena obecná ochrana přírody a krajiny, rozmanitost druhů a také byly šetrně využívány přírodní zdroje. RUSAVA SKI, s.r.o. má v plánu do budoucna rozšíření svahu a to hlavně na délku a díky zákonu č 144/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, musí dva roky území, které se

má představovat, pozorovat ekologové, jejichž povinností je vytvořit posudek na základě jejich pozorování a vydat příslušné schválení k výstavbě.

Politická stabilita naší země je nejhorší v celé Evropské unii. V práci (Matoušek, 2013) uvádí autor, že česká politická scéna se stává synonymem nestability, jelikož za posledních deset let se v žádné zemi Evropské unie nevystřídalo tolik premiérů, jako u nás. To má ovšem dopad na zahraniční investory a na naše podnikatele.

9.1.2 Ekonomické faktory

Míra inflace v České republice klesá. Aktuální meziroční hodnota je 0,20 %. Stejně tak klesá i průměrný index spotřebitelských cen. To pro firmu znamená, že ceny spotřebitelských služeb klesají a tím roste kupní síla spotřebitelů.

Kupní síla tržního segmentu, která se týká odvětví lyžařských služeb, klesá. Je to dáno především ztrátou zájmu ze strany poptávky, respektive zákazníků, kteří o malá lyžařská střediska ztrácí zájem, a to z hlediska nevyhovující délky sjezdovek a většího zájmu o zahraniční pobyty spojené s obrovskými lyžařskými středisky vysoko v horách.

Česká republika se dostává z recese a její HDP roste. I zaměstnanost oproti předcházejícím časovým obdobím roste. Růst objemu mezd a platů by se měl zrychlit. Očekává se posílení české koruny vůči zahraničním měnám. Podle Českého statistického úřadu (2014) se Zlínský kraj řadí na 7. místo mezi kraji v ČR, v tvorbě hrubého domácího produktu.

Průměrná mzda v Česku klesá. Podle autora (Špačková, 2014) byl meziroční pokles mezd překvapivě silný. Takto hluboké meziroční poklesy jsou způsobeny vysokou srovnávací základnou za čtvrtého čtvrtletí roku 2012.

Ceny energií se každý rokem upravují. Většina firem, zaměřujících se na dodávání energie se snaží neustále snižovat svou cenu nabízených produktů, aby zvýšili svoji atraktivnost vůči odběratelům. Nabízí dokonce možnost „zmrazení“ poplatků pro své odběratelé, po určitou dobu.

Pokud budeme brát v úvahu, že hlavním substitutem jsou zahraniční lyžařské zájezdy, pak velmi důležitým ukazatelem je vývoj kurzu české koruny. Nedávný zásah Centrální banky vyvolal pokles hodnoty koruny, což mělo za následek znevýhodnění české koruny vůči cizím měnám. Proto by mnoho potenciálních kupujících mohlo upustit od zahraniční dovolené. Tento zásah se dotkl i samotných cen nabízených komodit v České republice,

došlo k zdražení pohonných hmot, což má za následek zvýšení nákladů na provoz sněžné rolby.

9.1.3 Sociální faktory

Zlínský kraj je svou rozlohou čtvrtým nejmenším krajem v republice. V práci (Tolarová, 2014) uvádí, že počet obyvatel se během roku snížil. Nejvíce lidí ubylo v kroměřížském okrese. Tím že ubývá obyvatel ve Zlínském kraji, se snižuje počet potenciálních zákazníků.

Podle Českého statistického úřadu (2014) vývoj věkového složení obyvatel Zlínského kraje je charakterizován zvyšujícím se podílem obyvatel v poproduktivním věku, proti roku 2011 se zvýšil podíl obyvatel starších 64 let z 16,8 % na 17,3 %. Přesto je věková stavba z ekonomického hlediska příznivá. Průměrný věk obyvatel Zlínského kraje v roce 2012 byl stanoven na 41,7 let.

Stále více potenciálních zákazníků se snaží změnit svůj životní styl k lepšímu a to hlavně zdravější stravou a častějším pohybem. S tím je spojené větší využívání nabízených sportovních aktivit ve Zlínském kraji a to především v zimní sezóně.

Podle autora (Motýl, 2014) dochází ke stále většímu střetu mezi generacemi, a to nejen mezi generací X a Y, ale i mezi novou generací Z. Mezitím co generace X upřednostňovala tvrdou práci před zábavou a dokonce i před rodinou, generace Y vyrůstá v prostředí plném chvály a permanentního ujišťování a proto tako generace nechce pracovat na úkor svých koníčků nebo vztahů s přáteli. Hlavním zdrojem informací generace Y jsou sociální média. Zatímco jejich rodiče a prarodiče při nákupních rozhodnutích hodně ovlivňuje reklama, generace Y spoléhá mnohem více na doporučení a dobrozdání kamarádů – na svou sociální síť. Generace Z se již narodila v digitálním světě. Vyrůstají v éře finanční krize, ztráty jistot, multikulturalismu a rozpadu tradiční rodiny. I proto jsou mnohem větší individualisté. Jejich jedinou zábavou je internet a počítačové hry a předpokladem je, že budou i méně cestovat po světě.

9.1.4 Technologické faktory

Nové technologie se týkají především sněžných děl a to zlepšováním jejich kvality a též podmínek jejich fungování. Dříve se nedalo zasněžovat, pokud teplota neklesla pod -3°C , nejnovější technologie umožňují zasněžování již při $+9^{\circ}\text{C}$. Dále se modernizace sněžných

děl týká jejich plné automatizace a čím dál menší závislosti na provozovateli a samozřejmě snižování spotřeby elektrické energie.

Stále více se vyvíjejí frézy a samotné sněžné rolby, které slouží k načechrání a lepší úpravě sněžného povrchu, umožňují lepší manipulaci s vidlicemi a zlepšují celkovou manipulovatelnost se strojem. Důležitým faktorem je i ekologie a s tím spojená snaha snižovat spotřebu pohonných hmot.

Obrovský rozmach zažívají turnikety. Jejich modernizace umožňuje lepší čtení z čipových karet, kdy nevyžaduje přímý styk čipové karty a turniketu, tím se zrychluje průchod přes turnikety, netvoří se fronty a samozřejmě i zákazník je více spokojený s pohodlnějším používáním.

V neposlední řadě se modernizace projevuje na samotných tažných lanech na lyžařských vlecích, které podléhají pravidelné kontrole. Zlepšuje se kvalita materiálu, zvyšuje se jejich nosnost a samotný způsob zaplétání a navazování lana.

9.2 Shrnutí v tabulce

Politické faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> - Daňová politika - Pracovní právo - Omezení obchodu - Ochrana životního prostředí - Politická stabilita 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflace - Ekonomický růst - Kupní síla - Průměrná mzda - Vývoj cen energií - Vývoj cen paliv - Vývoj kurzu české koruny
Sociální faktory	Technologické
<ul style="list-style-type: none"> - Věkové složení zákazníků - Sociální vývoj - Změny životního stylu - Přístup k volnému času 	<ul style="list-style-type: none"> - Nové technologie - Rychlost zastarávání - Změny technologie

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 1. PEST analýza firmy RUSAVA SKI, s.r.o.

10 PORTERŮV 5- TI FAKTOROVÝ MODEL

10.1 Rivalita mezi konkurenčními podniky

Konkurence ve Zlínském kraji je v rámci odvětví provozování lyžařských vleků poměrně veliká. Ve Zlínském kraji se nachází dalších 23 lyžařských středisek, které mají velmi podobné vlastnosti jako firma RUSAVA SKI, s.r.o. a díky tomu je velmi těžké stanovit jakoukoliv konkurenční výhodu nějakého z lyžařských středisek.

Lyžařská škola a půjčovna je již spíše samozřejmostí než výhodou na lyžařském svahu. Každý z uvedených 23 konkurentů má na svém svahu lyžařskou školu i půjčovnu. To samé platí i o možnosti občerstvení přímo na svahu nebo co nejbližší lyžařskému středisku. Pokud to prostorové umístění svahu dovoluje, má středisko vybudovaný bufet přímo na svahu, co nejbližší zákazníkům, nebo pouze pár kroků od svahu se nacházejí místní restaurace a hospody.

Rozdíly lze pozorovat převážně ve formě komunikace lyžařských středisek se svými zákazníky. Všechny konkurenční firmy využívají, stejně jako firma RUSAVA SKI, s.r.o. formu internetové komunikace pomocí vlastních internetových stránek, které v průběhu sezóny pravidelně aktualizují. Někteří z konkurentů využívají reklamu v místním radiu, a to především, aby informovali zákazníky, že je středisko již v provozu, nebo se stále na svahu lyžuje. Málo častou formou komunikace je rozesílání e-mailových zpráv o stavu sjezdovky lyžařským střediskem svým zákazníkům. E-maily získává konkurence díky podávání krátkých dotazníků na svahu nebo za jednorázovou slevu na jízdné, za poskytnutí e-mailu. Stále více konkurenčních firem přistupuje k vytvoření billboardové reklamy jako např. Lyžařské středisko Stupava a Ski areál Pustevny.

Pokud konkurenční firmy mají lepší technické zázemí, jsou schopny rychleji zasněžit svůj svah a tím zahájit sezónu dříve než naše firma. Ovšem firma RUSAVA SKI, s.r.o. má jedno z nejlepších zázemí oproti její konkurenci, a to díky svým kontaktům ze zahraničí a odkupu svého vybavení převážně z Itálie za výhodnější ceny, a snaze o inovaci zastaralých technologií.

Následující tabulka porovnává jednotlivé konkurenční lyžařské střediska ze tří hlavních kritérií. Nejdůležitější je cena jízdného, k ní související délka svahu a taky přepravní kapacita.

Název konkurenční firmy	Cena jízdného	Délka svahu	Přepravní kapacita
PROSKI,s.r.o.	147 Kč	500 m	Neuvedeno
Lyžařský areál Vranča	143 Kč	1000 m	1800 os./hod.
Lyžařské vleky Jasenka, s.r.o.	160 Kč	400 m	1800 os./hod.
SKI CENTRUM KOHÚTKA, a.s.	310 Kč	1600 m	neuvedeno
Ski areál Razula	156 Kč	1000 m	2200 os./hod.
Ski areál U SACHOVY STUDÁNKY	170 Kč	640 m	900 os./hod.
SKI AREÁL BŮROV	160 Kč	580 m	900 os./hod.
Lyžařský areál Štrbáň	80 Kč	530 m	500 os./hod.
Lyžařský areál Solisko	160 Kč	660 m	1400 os./hod.
SK Lyžařský klub Trnava	100 Kč	360 m	508 os./hod.
Lyžařský areál L.K.Kocianka	100 Kč	350 m	1200 os./hod.
Skiareál Karolinka	214 Kč	1000 m	1200 os./hod.
Ski areál Machůzky	250 Kč	1050 m	900 os./hod.
Skiareál Soláň-Bzové	150 Kč	550 m	1400 os./hod.
Ski areál Mečová	200 Kč	600 m	1200 os./hod.
Ski centrum Bílé Karpaty	250 Kč	850 m	1900 os./hod.
Lyžařský areál Kyčerka	210 Kč	625 m	600 os./hod.
Ski areál Pustevny	180 Kč	1090 m	5000 os./hod.
Ski Pozdětchov	160 Kč	450 m	970 os./hod.
Ski Park Osvětmany	170 Kč	400 m	1880 os./hod.

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 2. Porovnání konkurenčních firem

Cena je uvedena za dvou hodinový skipas pro dospělého jedince a pokud lyžařské středisko neprodává dvou hodinový skipas je cena přepočítána podle jiných údajů

uvedených v ceníku. K ceně jízdného je potřeba brát ohled na délku lyžařského svahu. Pokud se ve středisku nachází více sjezdovek, je v tabulce uvedena hodnota nejdelší sjezdovky. Poslední údaj se vztahuje k přepravní kapacitě lyžařského střediska. Ta ukazuje kolik zákazníků je svah schopen přepravit během jedné hodiny. Tento údaj je důležitý z hlediska možné obsazenosti vleků a tvoření front, které jsou mnohdy pro zákazníky nežádoucí a to hlavně v případě časových skipasů.

Z předešlé tabulky lze vyzorovat, že ceny jízdného jsou u většiny konkurentů velmi podobné, pouze málo konkurenčních firem si může dovolit stanovit vyšší cenu. To je dáno především velikostí samotného střediska a množstvím nabízených služeb. Pokud středisko nabízí více sjezdovek je vůči tomu upravena i cena. Lze vyzorovat, že ve Zlínském kraji je velmi obdobná délka lyžařských svahů a málo, které středisko nabízí sjezdovku delší než 1 km. Přepravní kapacita je dána typem vleků a jejich počtem, pokud středisko nabízí více sjezdovek a více vleků, pak lze počítat s větší přepravní kapacitou a rychlejším odbavením na nástupištích.

Pro srovnání má lyžařský vlek Rusava přepravní kapacitu 1200 osob za hodinu. Lyžařské středisko Stupava garantuje přepravní kapacitu 2500 osob za hodinu. Středisko Troják garantuje přepravní kapacitu 2350 osob za hodinu a poslední Svah Zlín zaručuje přepravní kapacitu pouze 510 osob za hodinu.

10.2 Hrozba substitučních výrobků

Diferenciace možných substitutů za lyžařský vlek je velmi nízká, ale existuje. Jako největší hrozbu lze označit zájezdy do zahraničí. Atraktivita zahraničních zájezdů je rok od roku stále vyšší. Cena zahraničních zájezdů se neustále snižuje a to díky vzrůstající poptávce ze strany zákazníků. Dalším faktorem jsou nabízené ceny na slevových portálech, které jsou mnohdy velmi výhodné a zahrnují nejen dopravu, ubytování a skipas ale mnohdy i stravování a další možné aktivity. Hlavně rodiny s dětmi, jednu z cílových skupin firmy, využívají těchto slev na úkor využívání menších lyžařských vleků, aby snížili své náklady, a uspořené peníze využívají na zahraniční zájezdy, kde cena pro rodinu s dětmi se pohybuje okolo 15 000 Kč. Další možný substitut je turistika. Tak je hojně využívána další cílovou skupinou firmy – aktivními důchodci. Náklady na změnu substitutu se odvíjí od druhu turistiky.

Využívání běžeckých tratí se v zimní sezóně dá považovat za substitut. Náklady jsou spojené s potřebným vybavením pro běžkaře. Náklady na vybavení se pohybují okolo 5 000 Kč na jednoho člověka, ale jeho využití je dlouhodobého rázu a není potřeba ho často obměňovat. Ovšem ve Zlínském kraji není mnoho běžeckých tratí, které díky ústupu zimy jsou ve vyhovující kvalitě nebo vůbec v provozu.

Za substitut se dají považovat i zimní stadióny, které nabízejí možnost bruslení ve svém areálu. Náklady se pohybují kolem 1000 Kč na osobu na potřebné vybavení a vstupy do takových areálů jsou velmi nízké. Zejména je tento substitut velmi atraktivní pro děti. Ve většině případů se zimní stadióny nacházejí v centru měst, takže náklady spojené s dopravou jsou pro potenciální zákazníky velmi nízké.

10.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů je v odvětví provozu lyžařských vleků velmi nízká. Počáteční kapitál potřebný pro založení lyžařského svahu je velmi vysoký a to nejen z hlediska právní formy podnikání a výše počátečního kapitálu, ale i díky vysokým cenám základního vybavení jako je například samotný vlek, sněžná rolba, sněžné děla nebo samotná cena pozemku.

Atraktivita tohoto odvětví v České republice rapidně klesá, stále více se setkáváme spíše s ukončením provozní činnosti než se založením nového lyžařského střediska. Je to dáno především klimatickými změnami v posledních letech a nedostatečné délce lyžařské sezóny. Klesá i zájem ze strany samotných zákazníků a to způsobuje větší konkurenční boje mezi stávajícími konkurenty a snahu udržet si alespoň stávající zákazníky.

10.4 Vyjednávací síla kupujících

Firma od roku 2005 pouze jednou aktualizovala svůj ceník jízdného, to svědčí o malé vyjednávací síle kupujících. Změny se týkali především zaměření na cílové skupiny návštěvníků lyžařského svahu. Došlo k vytvoření ceníku pro rodiny a seniory. Dále se změny týkaly vytvoření speciálních cen pro lyžařské kurzy pro základní školy.

Došlo k domluvě s Hotelem Rusava, že ubytování zákazníci mají 20% slevu na jízdné na lyžařském svahu. Dohoda proběhla i s nedalekou SOS Dětskou vesničkou Chvalčov, která si od firmy kupuje permanentky na celou sezónu za zvýhodněné ceny.

Složení zákazníků se postupně mění, přibývá na svahu více seniorů a rodin s dětmi, za to mladí lidé ve věku 18 až 25 let více využívají okolní konkurenční vleky, kvůli jejich prudšímu sklonu sjezdovky.

10.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Jako hlavní dodavatelé lze považovat majitelé pozemků, na kterých se rozkládá lyžařský svah. Tyto pozemky nejsou všechny ve vlastnictví firmy RUSAVA SKI, s.r.o. ale i místních obyvatel, kterým se platí za pronájem roční renta a mají výhodu, že na lyžařském svahu lyžují zcela zdarma po celou sezónu. Pokud by trvali na zvýšení poplatků za pronájem půdy, hrozí zvýšení nákladů pro firmu.

RUSAVA SKI, s.r.o. dodávají elektřinu hned dvě firmy. Firma E.ON dodává potřebnou energii pro zasněžování svahu a při bližším zkoumání jejich cen, je patrné, že ceny elektřiny se každým rokem nepatrně zvyšují, a s tím je spojeno i zvyšování nákladů pro firmu. Další dodavatel elektřiny je Bohemia Energy. Tato firma dodává energii potřebnou k provozu lyžařských vleků a místního bufetu. Ceny za energii se od roku 2012 u firmy Bohemia Energy nemění a díky tomu, je tato firma nejlevnějším dodavatelem elektřiny v České republice. Do budoucna lze ovšem počítat se zdražením a zvýšením nákladů pro firmu.

Potřebný materiál, jako například různé součástky, k opravě lyžařských vleků kupuje firma přímo od výrobců vleků a to u firmy TATRAPOMA, a.s. a firmy MOMENT, spol. s.r.o. Slovenská firma TATRAPOMA, a.s. nedávno změnila své obchodní jméno na TATRALIFT a.s., to ovšem nemá vliv na širokou nabídku náhradních dílů i nových typů vleků a lanových drah. Vývoj cen této firmy je pro firmu RUSAVA SKI, s.r.o. velmi přízniví, jelikož ceny se pouze nepatrně mění. To samé lze říci i o cenách firmy MOMENT, spol. s.r.o., která provádí na lyžařském svahu i pravidelné revize, které vyžaduje zákon a to v hodnotě 7600 Kč ročně. Dalším dodavatelem součástek je firma AUTOCENTRUM TOP-CAR, s.r.o., která dodává náhradní díly na opravu sněžné rolby. Opravy sněžné rolby nejsou běžnou součástí provozu, ale pouze výjimečně je potřeba oprava rolby.

Důležitým dodavatelem je SKI SYSTÉM PLUS, tato firma se specializuje na dodávání lyžařských odbavovacích zařízení, jako jsou turnikety, a zároveň dodává i potřebné náhradní díly nebo čipové karty k turniketům. Každý rok je potřeba dokupovat nové čipové

karty, neboť jejich počet se za sezónu snižuje a to díky ztrátě nebo znehodnocení čipové karty, přičemž cena jedné nové karty je 70 Kč. Proto byla záloha za čipovou kartu zvýšena z 50 Kč na 100 Kč, aby firma neměla zbytečné ztráty.

Vodu, potřebnou pro zasněžování, jak již bylo zmíněno, bere firma z místního potoka, ale pitnou vodu, potřebnou k provozu bufetu, dodává lyžařskému svahu místní Obecní úřad Rusava, stejně tak i bezdrátový internet na svahu funguje prostřednictvím wifi připojení přes Obecní úřad. Obecnímu úřadu se platí i za pronájem jednoho z vleků, který je ve vlastnictví tohoto úřadu. Ceny za zmíněné služby zůstaly od založení firmy RUSAVA SKI, s.r.o. nezměněny.

Potřebná odborná školení obsluh lyžařských vleků a školení revizních techniků zajišťuje Asociace lanové dopravy ČR, která pořádá školení jednou ročně. Cena za školení je založena na předpokladu, že lyžařský svah, který posílá na školení své zaměstnance je členem této asociace, pak se platí 500 Kč za každou proškolenou osobu. Za samotné členství se platí poplatek 4800 Kč za rok. Ceny pravidelně co tři roky asociace upravuje podle své potřeby.

Pojištění celého lyžařského objektu zajišťuje firma Generali Pojišťovna, a.s. a to za poplatek 7800 Kč ročně. Cena pohonných hmot je důležitá v souvislosti s rolbou, která jezdí na naftu a díky tomu se firmě zvyšují nebo snižují náklady, jak ceny pohonných hmot rostou. Hlavní nákupy do bufetů si provozní bufetu obstarává sama a to prostřednictvím nákupů ve velkoobchodech nebo v síti obchodů MAKRO.

Jako poslední dodavatelé je třeba zmínit, marketingové zprostředkovatelé, a to hlavně místní regionální deník Týdeník Kroměřížska a informační portál České hory, kam každoročně firma umísťuje reklamu. Místní rádio KISS PUBLIKUM zajišťuje firmě reklamu a také informuje zákazníky o zahájení sezóny. Ceny všech užitých reklamních prostředků se rok od roku zvyšují a tím se firmě zvyšují i náklady na propagaci, které činí průměrně 25 000 Kč za sezónu.

11 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

11.1 Firma jako organizace

Firma RUSAVA SKI, s.r.o. je společnost s ručením omezeným. V jejím čele stojí statutární orgán tvořený jednatelem Jiřinou Ludvíkovou a Mgr. Olgou Kadlčíkovou. Tyto dvě osoby jsou zároveň i společníci firmy a každá má 50% podíl na firmě. Obě společnice již mají splacený celý vklad do společnosti a to ve výši 100 000 Kč každá.

Firma zaměstnává jednoho rolbaře, který se stará o každodenní úpravu svahu nebo podle potřeby. Dvě zaměstnankyně pracují v pokladně a bufetu a podle potřeby se střídají, pokud je na svahu málo zákazníků, například přes týden, funguje bufet zároveň jako pokladna. Dva zaměstnanci mají na starosti provoz vleku a jako každodenní údržbu.

RUSAVA SKI, s.r.o. najímá i brigádníky a to hlavně v období zasněžování, kdy je potřeba kontrolovat sněžné děla 24 hodin a dále na víkendy, kdy je zvýšená frekvence návštěvníků nebo přes období jarních prázdnin, pak jsou brigádníci potřeba k hlídání vleků, pomáhání při nástupu na vlek a udržování pořádku na svahu. Lyžařská škola a půjčovna je nezávislou složkou lyžařského vleku, která si sama zajišťuje instruktory, zákazníky a řeší platební otázky.

Externí zaměstnanec je osoba v podobě účetní, která zpracovává výsledek hospodaření a odvod daní. Počet zaměstnanců na lyžařském svahu je dostačující a není potřeba zaměstnávat více osob. Pracovní povinnosti má každý zaměstnanec upraveny ve své pracovní smlouvě.

11.2 Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele patří E.ON a Bohemia Energy, jako hlavní dodavatel energie, potřebné k provozu vleků a bufetu. Většinu nákupů, týkajících se bufetu si firma obstarává sama a to prostřednictvím nákupů ve firmě MAKRO. Další jsou dodavatelé pojištění, revizí, školení a pohonných hmot. Všichni dodavatelé jsou blíže specifikováni v předešlé kapitole. Jejich vývoj cen je pro firmu ve většině případů pozitivní. Většina těchto dodavatelů drží ceny na stejné hladině jako v předchozích letech. Někteří dokonce jako například firma E.ON se snaží cenu svých produktů snižovat.

11.3 Marketingoví zprostředkovatelé

Firma RUSAVA SKI, s.r.o. každoročně volí reklamu v místním rádiu a internetovou reklamu. Reklama v rádiu se používá hlavně k informování zákazníků o stavu sjezdovky. Cena reklamy se odvíjí o vývoje situace na svahu a průměrně se pohybuje okolo 15 00 Kč. V rámci propagace spolupracuje s místním Obecním úřadem a to formou vyhlášení v místním rozhlasu zahájení sezóny na lyžařském svahu a vyhlášení jakýchkoliv akcí konaných na lyžařském svahu. Dále využívá kamery přímo na svahu k lepší informovanosti zákazníka o stavu sjezdovky a aktuálním počtu zákazníků na svahu. Jako distributory lze považovat i jednotlivé výrobce lyžařského vybavení, kteří na lyžařském svahu pořádají předváděcí akce svých výrobků. Finanční společnost se, kterou firma spolupracuje je Generali Pojišťovna, a.s., která firmě zajišťuje pojištění vybavení lyžařského svahu.

11.4 Konkurence

Největší konkurenti jsou pro firmu tři nejbližší lyžařské střediska. Konkurenční analýza v dalších kapitolách se na tyto konkurenty zaměřuje více, a porovnává se z nejrůznějších hledisek.

11.5 Zákazník

Podle prodávaných skipasů, lze vypořadovat, kdo je největší zákazník lyžařského svahu. Jsou to především rodiny s dětmi a senioři. Proto je ceník jízdného upravený právě pro tyto dvě skupiny, kdy senioři jezdí za cenu dětského jízdného a rodiny mají cenu rozpočítanou a upravenou podle počtu rodinných příslušníků.

Dále lze vypořadovat, že senioři navštěvují lyžařský svah hlavně přes týden, kdy je na svahu menší návštěvnost a povrch svahu je tím kvalitnější. Naopak rodiny s dětmi přijíždějí hlavně přes víkendy. A to na celý den nebo v období jarních prázdnin po celý týden.

Pokud je v provozu snowpark, pak se mezi zákazníky formuje ještě jedna skupina a to mladí lidé ve věku 18 – 25 let, kteří pravidelně o víkendech tráví svůj volný čas na lyžařském svahu zdokonalováním se na snowparku.

11.6 Veřejnost

Za veřejnost se dají považovat samotní obyvatelé obce Rusava. Přímo pro ně je upravován ceník a je jim nabízené levnější jízdně a to v podobě celosezónní permanentky, která je v hodnotě 1500 Kč pro děti a 2000 Kč pro dospělé. Permanentky si může koupit kdokoliv, kdo má trvalé bydliště v obci Rusava. Místním obyvatelům je povoleno i sáňkování na bočních stranách svahu, samozřejmě tak, aby nezavazeli lyžařům. Proto je vztah s místní veřejností velmi vřelý. Jediný problém se vyskytl s chataři, kteří mají chaty hned vedle lyžařského svahu a stěžují si v období zasněžování na hluk v noci, který vydávají sněžná děla. Kvůli těmto chatařům, se firma snaží zasněžovat přes noc na opačné straně svahu a tuto spornou stranu zasněžuje především přes den, aby nedocházelo ke zbytečným střetům. Pozitivní vztahy panují i mezi majitelem místního hostince, který díky lyžařské sezóně přichází k větším ziskům, a proto obsluhuje zaměstnance lyžařského areálu přednostně.

12 SWOT ANALÝZA

12.1 Popis kritérií

12.1.1 Silné stránky

Jako silnou stránku lze brát svah samotný, díky sklonu svahu, který je 11°, je svah vhodný hlavně pro začátečníky a mírně pokročilé, a to hlavně pro děti nebo seniory, kvůli náročnosti terénu. Další obrovskou výhodou je čerpání vody pro zasněžování z nedalekého potoka, ne z vodního řádu, čímž se snižují firmě náklady na provoz areálu a to se samozřejmě promítá na samotném ceníku nabízených služeb, a proto RUSAVA SKI, s.r.o. si může dovolit snížit cenu svého jízdného.

Technická vybavenost svahu, je další ze silných stránek. Na svahu se nachází 6 tyčových děl a 2 vrtulová děla, která zajišťují kvalitní zasněžování areálu a pro úpravu svahu je zde sněžná rolba. Nedílnou součástí je spolupráce s nedalekým Hotelem Rusava, která funguje na principu zlevněného jízdného pro ubytované hosty a sdílení odkazů na internetových stránkách. Firma spolupracuje i s místním obecním úřadem, a to hlavně v rámci propagace. Na lyžařském svahu se nachází lyžařská škola a půjčovna, která je v provozu celý víkend nebo podle individuální telefonické objednávky. Lyžařskou školu provozují školení instruktoři, takže kvalifikace instruktorů a jejich dostatečný počet je pro firmu silnou stránkou. Samotná cena za lekce lyžování nebo půjčení lyžařského vybavení je pro firmu obrovskou výhodou, protože je nejnižší z okolních konkurenčních firem. Přímou na svahu se nachází i nově zrekonstruovaný dřevěný bufet, který poskytuje nejen nápoje, ale i menší proviant a možnost posezení v teple.

Silnou stránkou je vlastní skibus, který na své náklady provozuje ski areál a tím se snaží nahradit malou frekvencí dopravy. Jako jeden z mála lyžařských vleků má ski areál vlastní snowpark, jehož vytvoření ovšem záleží na sněhových podmínkách, takže díky letošnímu oteplení nebyl vystavěn.

12.1.2 Slabé stránky

Za největší slabou stránku se dá považovat dostupnost autobusovou dopravou, která není dostatečně frekventovaná a o víkendech dokonce minimální. I zimní údržba silnice, která vede na Rusavu, není ideální, proto část potenciálních zákazníků volí jiná střediska kvůli lepší dostupnosti a bezpečnosti.

Velkým problémem je místo na parkování. Přímo u svahu je pouze pár míst k zaparkování a ty zpravidla využívají zaměstnanci svahu a lyžařské školy. Další plocha na parkování se nachází na nedaleké louce, ta je ovšem vzdálena pár minut pěší chůzí od vleku, což hlavně pro rodiny s dětmi, není vyhovující. Pro některé zákazníky je problém délka svahu, protože 400 metrů není pro dostačující a možnost prodloužení vleku není díky umístění svahu reálná.

Samotné umístění svahu není uspokojující. Podél svahu nejsou žádné přírodní zábrany, takže při zasněžování, při větších povětrnostních podmínkách, se často stává, že sníh nepadá tam, kde by měl ale na nedalekou chatovou oblast, proto díky větru musí být často zasněžování přerušeno. Slabou stránkou je i skibus, protože pokud se jeho kapacita nenaplní a ceny pohonných hmot budou mít tendenci stoupat, mohly by se firmě zvýšit její náklady. Slabou stránkou je i snowpark, protože zde vzniká bezpečnostní riziko, že se někdo může velmi nepříjemně zranit.

Slabá stránka je i problém na konci sezóny s odtékající vodou ze svahu, ta totiž mění jinak pevný povrch okolo svahu v bahno a mnoho zákazníků se díky tomu musí brodit v nekvalitní přírodní cestě a tím dochází k zanášení bahna na lyžařský svah a podporuje rychlejší odtávání sněhu. Proto by bylo vhodné vybudovat kvalitnější odvodnění kopce a zbudovat chodníky podél svahu.

12.1.3 Příležitosti

Mezi hlavní příležitosti patří nové technologie, a to nejen technologie co se týkají zasněžování, ale i samotné úpravy svahu. V posledních letech stále více pronikají na český trh zahraniční firmy a to hlavně z Rakouska (Sufag) a Švédska (Areco), které rok co rok nabízejí nejnovější technologie tyčových a vrtulových děl pro zasněžování. Technologie se zlepšuje i při výrobě sněžných rolb pro kvalitnější úpravu lyžařského svahu.

Další příležitostí je růst životní úrovně obyvatel, kdy průměrný měsíční příjem domácností se od roku 1993 zvyšuje, takže spotřebitelé, čili naši zákazníci mají více peněžních prostředků ke koupi naší služby. Růst významu sektoru služeb je novodobý moderní trend. Podle generačních trendů, lze vypořadovat, že mladší generace stále více využívají volného času k nejrůznějším aktivitám a proto by bylo vhodné zaměřit se převážně na tyto generace.

Rozvoj infrastruktury se týká hlavně samotné Rusavy, kde jezdí pouze dálkové autobusy a to velmi sporadicky a kvalita cesty a její udržování v zimě je velmi nevyhovující. Rozvojem infrastruktury, by se zlepšila dostupnost lyžařského vleku, a tím díky tomu by se mohla zvýšit i návštěvnost lyžařského svahu. Dalším faktorem je výstavba nových domů a vytváření nových stavebních parcel, což by pro firmu znamenalo více potenciálních zákazníků v její oblasti. Pokud by došlo k zlevnění pohonných hmot, znamenalo by to pro firmu snížení nákladů na provoz nejen skibusu ale i sněžné rolby.

12.1.4 Hrozby

Mezi největší hrozby lyžařského vleku patří počasí. Stále více se setkáváme s nevyhovujícími klimatickými podmínkami pro zasněžování jako je nedostatečná teplota a povětrnostní podmínky, které neumožňují zasněžování. Každým rokem se sezóna zkracuje a to díky kratší zimě. Letošní sezóna například trvala pouhé tři týdny oproti klasickým třem měsícům provozu v předchozích sezónách.

Hrozba v podobě životních trendů je též velmi nebezpečná pro lyžařský vlek. Stále více spotřebitelů preferuje zájezdy do zahraničí do velkých lyžařských středisek, než aby trávili čas na malých sjezdovkách. Díky slevovým portálům se tato hrozba stává stále více aktuální.

Další faktory se týkají vládních nařízení a daňové politiky. Jak již bylo zmíněno, lyžařský vlek RUSAVA SKI, s.r.o. bere vodu na zasněžování z potoka, ale i ta bude do budoucna zpoplatněna státem. Další nařízení se týkají právní formy firmy, jak již bylo zmíněno v PEST analýze.

Pokud by síla české koruny neustále stoupala vůči cizím měnám, hrozí zvýšení atraktivity zahraničních středisek a zvyšuje se možnost, že by zákazníci začali těchto zájezdů využívat a tím by ztráceli zájem o malá lyžařská střediska a mohlo by docházet ke zvýšení případů, kdy lyžařské střediska byla nucena ukončit provozní činnost z nedostatečného zájmu ze strany kupujících.

Zvyšování cen energie způsobuje zvyšování nákladů a tím je vyvoláno zvyšování cen za poskytovanou službu. Poslední hrozbou je vznik nové konkurence a tím vyvolaná ztráta zákazníků.

12.2 Shrnutí v tabulce

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Spolupráce s Hotelem Rusava - Snowpark - Lyžařská škola a půjčovna - Technická vybavenost - Podpora obecního úřadu - Proporce svahu - Čerpání vody z potoka - Občerstvení na svahu - Skibus - Ceník jízdného 	<ul style="list-style-type: none"> - Dostupnost dopravou - Parkoviště - Propagace - Délka svahu - Umístění svahu - Sociální zařízení - Snowpark - Skibus
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Nové technologie - Růst významu sektoru služeb - Rozvoj infrastruktury - Výstavba nových domů v lokalitě - Růst životní úrovně zákazníků - Zlevnění pohonných hmot 	<ul style="list-style-type: none"> - Vládní nařízení - Daňová politika - Počasí - Životní trendy - Vývoj kurzu koruny - Zvyšování cen energií - Pokles koupěschopnosti obyvatel - Nová konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 3. SWOT analýza firmy RUSAVA SKI, s.r.o.

12.3 Výsledky analýzy

Na základě SWOT analýzy lze vyzdvihnout co je potřeba na lyžařském svahu zlepšit pro lepší kvalitu nabízených služeb a to především zlepšení sociálního zázemí a vytvoření lepšího prostoru pro parkování. Dále je potřeba věnovat pozornost lepší propagaci svahu. Slabá stránka ve formě délky svahu, se dá odstranit, a to rozšířením svahu, pokud to umožňuje prostorová dispozice svahu.

Naopak by se firma měla snažit udržet ceny svého jízdného a pokračovat v budování snowparku pokud to počasí dovolí, z důvodu většího zájmu zákazníků. Je potřeba zvážit, zda se firmě vyplatí skibus a náklady na jeho provoz, pokud by nebyl skibus dostatečně využit, bylo by vhodné, aby jeho provoz byl ukončen. Výstavba nového a většího sociálního zařízení, by měla být jednou z priorit pro zlepšení atraktivnosti lyžařského svahu pro zákazníky.

Hrozbu ve formě počasí bohužel žádná firma neovlivní, ale účinky špatného počasí se dají aspoň částečně zmírnit zlepšením technologií. Tato metoda je velmi nákladná a nezaručuje dlouhodobý přínos pro firmu nebo návratnost investic.

13 KONKURENČNÍ ANALÝZA

Samotná konkurenční analýza se věnuje již analýze hlavních konkurentů a jejich porovnání s firmou RUSAVA SKI, s.r.o. a stanovení konkurenční výhody firmy. Jako podklady jsou použity výsledky z předešlé analýzy SWOT.

13.1 Identifikace současné a potenciální konkurence

Jenom ve Zlínském kraji se nachází dalších 23 lyžařských areálů, lyžařských středisek a vleků. Celkově pak v celé České republice se nachází asi 1000 lyžařských vleků, které během jedné sezóny přepraví až 50 miliónů zákazníků a je třeba se zmínit i o zahraničních střediscích, které většinou nabízejí kvalitnější služby.

Konkurenci jsem stanovila pouze pro Zlínský kraj, z důvodu podobných klimatických podmínek a stejných tarifních cen za energie. Dále se pak konkurence odvíjí od délky lyžařského svahu a vybavení areálu, jako sněžné děla a vleky. Analýza konkurenčního prostředí se skládá z porovnání cen za nabízené služby, reklamy, parkoviště, dopravy, otevírací doby, doprovodných služeb a nabídky lyžařské školy či půjčovny.

Jako potenciální konkurence jsou považovány ostatní konkurenční vleky ve Zlínském kraji, které nemají na firmu RUSAVA SKI, s.r.o. přímý vliv, stejně jako zahraniční střediska v okolních státech. Vznik nové konkurence je v posledních letech velice nepravděpodobný díky ztrátě zájmu investorů o toto odvětví, jak již ukázala Porterova analýza konkurenčních sil.

13.1.1 Představení hlavních konkurentů

Mezi hlavní konkurenty firmy RUSAVA SKI, s.r.o. patří Lyžařské středisko STUPAVA, Svah Zlín – areál J. Šperky a Skiareál Troják. Tyto tři konkurenty si sama firma stanovila jako své nejbližší konkurenty díky podobným vlastnostem, nabízeným službám a blízkému umístění lyžařských vleků. Všichni konkurenti mají velmi podobné vlastnosti a liší se ve velmi nepatrných rozdílech, a proto je velmi obtížné stanovit konkurenční výhodu v tomto odvětví.

13.1.2 Lyžařské středisko STUPAVA

Lyžařské středisko STUPAVA je lyžařské centrum, fungující od roku 2001. Délka hlavní osvětlené a pravidelně zasněžované sjezdovky je 500m. Toto středisko se nachází v Buchlovských horách (Chříby). Atraktivní lyžování s ideálními sněhovými podmínkami

po celou sezónu poskytuje Lyžařské středisko Stupava. Technicky ideální, lineární sjezdovka vybízí ke sněhovým radovánkám nebo zdokonalování stylu carvingového lyžování. (Stupava.cz, 2011)



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 2. Ski areál Stupava

13.1.3 Skiareál TROJÁK

Hostýnské vrchy patří k frekventovaným oblastem sjezdového i běžeckého lyžování, zimní turistiky, rekreace a jiných pohybových aktivit. Ski Areál Troják leží ve stejnojmenném sedle na hranicích okresů Kroměříž, Vsetín a Zlín. Dva lyžařské vleky Tatrapoma a tři dětské lanové vleky jsou od hlavní komunikace vzdáleny jen několik desítek metrů. Celé zázemí pro sportovce a rekreanty je doplňováno stravovacími i ubytovacími kapacitami. (Trojak.cz, 2014)

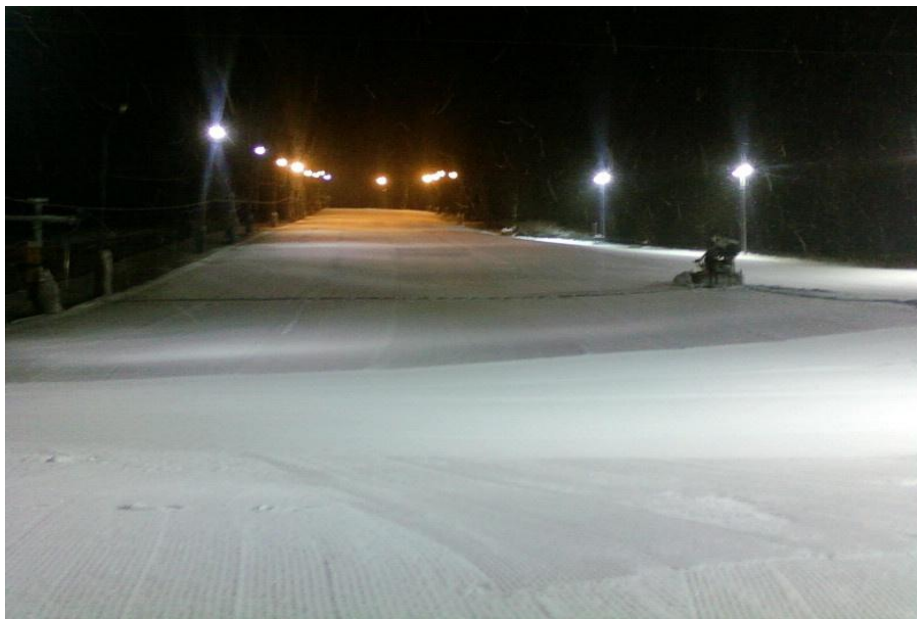


Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 3. Ski areál Troják

13.1.4 Svah Zlín- areál J. Šperky

Na svahu je lyžařský vlek POMA - P s kapacitou 510 osob za hodinu. Svah je vybaven zařízením na výrobu technického sněhu - je zde nejmodernější systém zvyšující produkci a kvalitu sněhu. Na svahu jsou pro sezónu 2011/2012 instalovány dva dopravníkové pásy od firmy Sun Kid pro děti. Osvětlení svahu umožňuje provoz bez ohledu na denní dobu. Provoz snowboardů je povolen. Každodenní, někdy i častější úprava moderní sněhovou rolbou zaručuje vysokou kvalitu povrchu svahu. (Svahzlin.cz, 2012)



Zdroj: Svahzlin.cz, 2012

Obr. 4. Svah Zlín – areál J. Šperky

13.2 Srovnání konkurentů podle stanovených kritérií

Stanovená kritéria pro porovnání konkurence vycházejí z výsledků z předešlé SWOT analýzy a to hlavně ze silných a slabých stránek firmy RUSAVA SKI, s.r.o. Kritéria odrážejí ty nejpodstatnější součásti lyžařských středisek a dokazují velmi blízké vztahy mezi konkurenty v tomto odvětví.

13.2.1 Ceník jízdného

Všechny lyžařské vleky dělí svoje jízdné na časové a bodové. Firma RUSAVA SKI, s.r.o. nabízí dětské jízdné do 12 let věku dítěte a děti do 6 let věku jezdí na svahu zcela zdarma. Senioři jezdí na svahu za cenu dětského jízdného a upraveny jsou i ceny pro školní kurzy. Záloha na čipovou kartu je 100 Kč.

Lyžařský svah Stupava nabízí dětské jízdné do 15 -ti let a děti do 4 let mají vleky zdarma, pokud jezdí na vleku s rodičem. Pokud to svah vyžaduje je od 15:15 do 15:30 upravován rolbou a čas se zákazníkům nenahrazuje, pokud mají zakoupenou časovou jízdenku. Záloha na čipovou kartu je 50 Kč.

Středisko Troják uvádí, že děti do 5 let (110 cm) jezdí zdarma a dětské jízdné prodává do 12 -ti let. Osoby nad 62 let jsou brány jako senioři a jezdí za dětské jízdné. Jako jediný nabízí možnost platit platebními kartami a lze na svahu uplatnit slevu na kartu ISIC. Záloha na kartu je ve výši 100 Kč.

Svah Zlín prodává dětské jízdné do 15 -ti let. Jako jediný nerozlišuje cenu dospělého a dítěte u časových jízdenek. Na Svahu Zlín je dokonce zpoplatněný jako snowpark tak i snowtubing. Záloha na čipovou kartu je 100 Kč.

V následující tabulce jsou porovnány ceny za jednotlivé jízdné nabízené na lyžařských střediscích. Jako časové jízdné jsem zvolila dvou hodinový skipas, který je nejvíce využíván na středisku RUSAVA SKI, s.r.o. a jako bodové jízdné je uvedena ceny za 20 jízd na svahu.

Kategorie	Jízdné					
	Časové			Bodové		
	Děti	Dospělí	Senioři	Děti	Dospělí	Senioři
Rusava	140 Kč	180 Kč	140 Kč	180 Kč	240 Kč	180 Kč
Stupava	170 Kč	210 Kč	200 Kč	170 Kč	200 Kč	190 Kč
Troják	160 Kč	210 Kč	160 Kč	600 Kč	800 Kč	600 Kč
Svah Zlín	240 Kč	240 Kč	-	155 Kč	240 Kč	-

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4. Porovnání ceníku jízdného

Z předešlé tabulky vyplývá, že RUSAVA SKI, s.r.o. nabízí jedny z nejlevnějších jízdenek oproti konkurenci. Drahé bodové jízdné u lyžařského střediska Troják je dáno cenou za jednotlivou jízdu. Jednotlivá jízda na lyžařském vleku na Trojáku stojí 40 Kč pro dospělého a 30 Kč pro dítě. Senioři jezdí na Lyžařském vleku Rusava a Troják za dětské

jízdné. Stupava má přímo upravený ceník pro seniory a Svah Zlín neuvádí seniory vůbec ve svém ceníku.

13.2.2 Otevírací doba

Otevírací doba ukazuje, jak jednotlivé střediska přizpůsobují svůj provoz návštěvnosti střediska. Lyžařské střediska Rusava a Troják otevírají v pondělí až později než jiné dny a to díky vyčlenění času na potřebné provozní kontroly. Všechny konkurenční střediska ponechávají konec provozního dne na stejnou hodinu, pouze středisko Rusava má upravenou otevírací dobu přes týden a přes víkend a je to dáno nedostatkem lyžařů přes týden a tudíž nedostatečným využitím svahu. Lyžařské středisko Stupava má v otevírací době malé okno a to mezi 15:00 až do 15:30, kdy je svah, podle potřeby znovu upravován sněžnou rolbou pro zkvalitnění povrchu. Jedinou nevýhodou tohoto přerušení je, že pokud má lyžař koupenou časovou jízdenku, přichází o nárok nahrazení tohoto času. Dříve firma RUSAVA SKI, s.r.o. nabízela noční lyžování a to o víkendech do 21:00, ale bylo zrušeno pro nedostatečný zájem ze strany poptávajících.

	Rusava	Stupava	Troják	Svah Zlín
Pondělí	13:00 – 18:00	07:30 – 20:30	11:00 – 16:00	09:00 – 19:00
Úterý	09:00 – 18:00	07:30 – 20:30	09:00 – 20:00	09:00 – 19:00
Středa	09:00 – 18:00	07:30 – 20:30	09:00 – 20:00	09:00 – 19:00
Čtvrtek	09:00 – 18:00	07:30 – 20:30	09:00 – 20:00	09:00 – 19:00
Pátek	09:00 – 20:00	07:30 – 20:30	09:00 – 20:00	09:00 – 19:00
Sobota	09:00 – 20:00	07:30 – 20:30	09:00 – 20:00	08:30 – 19:00
Neděle	09:00 – 18:00	07:30 – 20:30	09:00 – 17:00	08:30 – 19:00

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5. Porovnání otevíracích dob

Z předchozí tabulky vyplývá, že nejdelší otevírací dobu má svah Stupava a to díky velkému zájmu zákazníků. Naopak nejkratší otevírací dobu má svah Rusava. Většina lyžařských středisek upravuje svoji otevírací dobu podle aktuální sněhové situace, takže se tyto údaje odvíjejí od aktuální sezóny. Hlavně v rámci jarních prázdnin je otevírací doba prodloužena pro větší uspokojení zákazníků a zisku většího výdělku.

13.2.3 Nabízené doprovodné služby

Na všech třech konkurenčních ski areálech se nachází lyžařská škola a půjčovna lyžařského vybavení, stejně tak jako na lyžařském svahu RUSAVA SKI, s.r.o. Rozdílné jsou pouze ceny, za které svahy nabízejí lekce lyžování nebo půjčení vybavení. Další doprovodnou službou je servis lyží (broušení skluznice, voskování, montáž), ten nabízejí všechny tři konkurenční areály. Firma RUSAVA SKI, s.r.o. jako jediná nemá v rámci nabízených služeb vlastní servis lyží a do budoucna neplánuje zavést na svahu servis a opravu lyží, díky nedostatečné prostorové kapacitě svahu a nákladné investici na vybudování servisu.

Kategorie	Lyžařská škola		Lyžařská půjčovna	
	Děti	Dospělí	Děti	Dospělí
Rusava	250 Kč	300 Kč	75 Kč	50 Kč
Stupava	300 Kč	300 Kč	100 Kč	100 Kč
Troják	410 Kč	410 Kč	180 Kč	180 Kč
Svah Zlín	450 Kč	450 Kč	150 Kč	150 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6. Porovnání cen doprovodných služeb

Z předešlé tabulky lze vyzorovat, že firma RUSAVA SKI, s.r.o. nabízí jednu z nejlevnějších půjčoven lyžařského vybavení a i nejlevnější ceny za individuální výuku jak dětí tak dospělých a je to jedna z konkurenčních výhod firmy RUSAVA SKI, s.r.o.

Ski areál Troják nabízí jako jediný tzv. BISKI, která slouží pro lyžování osob s tělesným postižením a k tomu nabízí ještě prodej lyžařských potřeb jako například vosky, brýle, rukavice, čepice a helmy. Dále pak nabízí i půjčovnu dětských sněžných skútrů. Svah Zlín a středisko Stupava nabízejí test-centrum aktuálních modelů lyží Nordica a Elan, kde půjčovné je 250 Kč za 2 hodiny. Ski areál Troják jako jediný z konkurentů nabízí nástup na Hostýnskou Běžeckou Magistrálu, která nabízí 52 km upravovaných běžeckých tratí.

Využití svahu v letních měsících a celkově v době mimo lyžařskou sezónu je u každé firmy velmi různorodé. Svah Zlín například pořádá na svém svahu letní promítání filmů.

Svah Stupava má šlapací káry, které jsou hlavně pro děti. Provoz začíná již v květnu a končí v srpnu a je zpoplatněn, a to 60 minut za 160 Kč. Ski areál Troják nevyužívá svůj svah k žádnému jinému účelu než je lyžování, stejně jako firma RUSAVA SKI, s.r.o. Proto v poslední kapitole budu navrhnout vhodné využití lyžařského svahu mimo sezónu lyžování.

Jako jediný se snaží svah Rusava budovat snowpark a to za pomoci skupinky mladých lidí, kteří si potřebné rampy obstarávají sami, a dále za pomocí rolbaře si snowpark udržují ve vyhovující kvalitě. Na snowpark je neomezený volný přístup, který je podmíněn dostatečným lyžařským vybavením jako je například helma. Svah Zlín sice buduje také snowpark, ale na rozdíl od firmy RUSAVA SKI, s.r.o. má vstup na snowpark zpoplatněný.

13.2.4 Umístění svahu a dostupnost

Svah Zlín se nachází přímo v centru krajského města Zlín a tím je jeho dostupnost nejlepší ze všech konkurenčních svahů. Nejen že zde funguje městská hromadná doprava, ale samotný svah je vzdálený 10 minut pěšky od nejbližší zastávky.

Lyžařský svah Stupava je snadno dostupný. Je vzdálený cca 500 m od mezinárodní silnice E50, která vede mezi městy Trenčín a Brno. Poblíž areálu se nachází i velmi známý hrad Buchlov. Areál Troják se nachází na hranici Kroměřížského a Zlínského okresu, v oblasti Hostýnských vrchů, nedaleko hlavní silnice. Středisko Rusava se nachází 10 minut jízdy autem od Bystřice pod Hostýnem a 25 minut jízdy autem od Kroměříže. Nedaleko se nachází i Svatý Hostýn, významné poutní místo na Moravě.

Ke všem lyžařským střediskům se dá dopravit i za pomoci autobusové dopravy. Ovšem tento způsob dopravy je mnohdy komplikovaný, a to díky častým přestupům nebo delším prodlevám mezi navazujícími spoji. Přes týden jezdí do těchto lokalit průměrně 15 autobusů za den, kdežto o víkendech jejich počet rapidně klesá a to dokonce na 3 autobusy za den. Poslední autobusy přijíždějí do obcí kolem sedmé hodiny večerní. Proto je mnohdy doprava na svahy velmi komplikovaná a je doporučeno využití osobních automobilů. Cesty bývají v zimním období udržovány příslušnými orgány státní správy, ovšem například na cestě ke středisku Troják jsou vyžadovány sněžné řetězy.

Žádný z konkurenčních svahů nenabízí provoz skibusu. Pokud by o skibus byl velký zájem ze strany zákazníků firmy RUSAVA SKI, s.r.o., lze skibus brát jako jednu z konkurenčních výhod oproti ostatním konkurentům. Letošní sezóna ovšem netrvala

dostatečně dlouho, aby bylo možné vypořádat, zda je o skibus dostatečný zájem nebo nikoliv.

13.2.5 Parkoviště

Všechny svahy nabízejí parkoviště přímo u svého lyžařského areálu, všechny tyto parkoviště jsou pro zákazníky zdarma, liší se pouze kapacitou parkovacích míst. Umístění některých lyžařských středisek neumožňuje budování nových parkovacích míst z hlediska nedostatku místa k jejich výstavbě.

Lyžařské středisko Stupava nabízí parkování ihned u svahu a to na asfaltovém parkovišti pro 30 osobních vozů. Pokud je parkoviště obsazené, musí zákazníci parkovat na druhém, větším, parkovišti, které je vzdálené necelých deset minut pěšky od svahu. Ski areál Troják má vybudované malé parkoviště pro deset aut přímo naproti svahu. Druhé parkoviště s kapacitou až pro deset autobusů se nachází hned vedle svahu a jelikož se přes noc uzamyká, je potřeba do určité doby auto přeparkovat. Jelikož Svah Zlín se nachází v centru města, nabízí se obrovské množství míst k zaparkování, ale některé z nich jsou zpoplatněné v rámci městských parkovišť. Parkoviště přímo u vleku je pouze pro menší počet zákazníků, pro zhruba 20 aut.

Lyžařské středisko Rusava nabízí malé parkoviště hned u svahu a to zhruba pro deset aut. Toto parkoviště je hlavně využíváno vlekaři a zaměstnanci střediska. Nedaleko se nachází asfaltované parkoviště přímo u obecního úřadu, které je možné využít pro dalších 30 osobních automobilů. Pokud je sezóna v plném provozu a kapacita parkovacích míst nestačí, je vytvořeno provizorní parkoviště na protější louce. Nevýhoda tohoto parkoviště je, že nemá velice pevné podloží a je vzdáleno 10 minut chůzí od svahu. Proto by bylo do budoucna dobré vytvořit lepší parkovací zázemí pro zákazníky.

13.2.6 Reklama

Na Svahu Zlín se nachází sjezdovka o délce 220 m. Tento svah je svým sklonem a převýšením určený spíše pro začáteční a mírně pokročilé lyžaře. Na svahu se nachází i dva dopravníkové pásy pro děti, což jasně ukazuje zaměření na cílovou skupinu svahu, a to na rodiny s dětmi.

Svah Stupava je pravým opakem. Tento svah je dlouhý 500 metrů a díky svému prudkému sklonu nabízí lyžování hlavně pro pokročilé lyžaře. Stupava se zaměřuje hlavně na mladé lyžaře a na dospělé lyžaře, kteří se chtějí zdokonalit ve svém stylu lyžování. Ski areál

Troják je dlouhý 500 m a zaměřuje se především na rodiny s dětmi. Tomuto svah přizpůsobil i výstavbu dětského areálu, kde se děti učí lyžovat formou zábavy. Jejich propagace je všeobecně zaměřená na děti.

Lyžařský svah Rusava je dlouhý 400 m a díky mírnému sklonu sjezdovky je vhodný pro úplné začátečníky nebo pro mírně pokročilé lyžaře. Tento svah je vhodný pro obě cílové skupiny svahu – pro rodiny s dětmi a pro seniory.

Reklamu zaměřují všichni konkurenti na zimní měsíce. Všechny lyžařské střediska volí především reklamu na internetových stránkách a na stránkách Facebooku. Můžeme se setkat i s billboardovou reklamou, kterou využívá svah Stupava a svah Troják. Další způsob komunikace se zákazníky je pomocí místních deníků a rádií. Tento způsob využívají opět všechny konkurenční střediska i firma RUSAVA SKI, s.r.o.

Na některých internetových stránkách lyžařských vleků se můžeme setkat s videoprezentací daného vleku umístěnou na portálu YOUTUBE.com, tak je to například na stránkách areálu Stupavy a Trojáku.

Spousta areálu spolupracuje s přílehlými objekty. Například areál Troják využívá nedaleký Hotel Troják a s ním spojenou možnost využití bazénu, sauny a bowlingu, stejně tak spolupracuje firma RUSAVA SKI, s.r.o. s Hotelem Rusava. Lyžařské středisko Stupava spolupracuje s blízkou Restaurací Akvárko, kterou propaguje na svých stránkách. Svah Zlín propaguje nedaleký servis a opravnu lyží a snowboardů. Všechny tyto spolupráce se týkají vzájemného usnadnění propagace.

Jediná možnost jak vynikat mezi konkurencí z hlediska propagace je originální a kreativní reklama vytvořená pro rádia zacílená na cílovou skupinu zákazníků. Ovšem co se týče cílové skupiny seniorů, nebude reklama v rádiu velmi vhodná, proto je potřebná i reklama v místních týdenících a novinách. Nemyslím si, že billboardová reklama je pro tento typ činnosti zcela vhodný a nedoporučovala bych jeho užití pro firmu RUSAVA SKI, s.r.o.

13.2.7 Pořádané akce na lyžařském svahu

Na lyžařském svahu RUSAVA SKI, s.r.o. a Stupava neprobíhají v rámci lyžařské sezóny žádné doprovodné akce. Dá se to považovat za velký nedostatek v dnešní době. Za to na lyžařském středisku Troják probíhají každý měsíc minimálně tři akce zaměřené především na děti. A to 29. 12., 4. 1., 12. 1. Lyžařská škola pro nejmenší děti ve věku od 3 do 5 let, 26. 1. Veřejná lekce carvingu, 9.2 Veřejná lekce snowboardingu, 2. 3. Zdokonalení lekce

pro školáky, 3-7. 3. Rozcvička s děvčaty, 8. 3. Karneval v maskách a 16. 3. Zdokonalovací lekce pro školáky.

Rozmanité využití svahu nabízí i konkurenční Svah Zlín, ten se zaměřuje především na mladé lidi a děti. Na Svahu Zlín probíhají akce spíše v měsíci březen, a to 16. 2. Dětské lyžařské závody, 7. 3. Závody o pohár primátora, 15. 3 King of Zibob – závody na bobech, 16. 3. Karneval v maskách a 23. 3. Snowboard Jam.

V porovnání s konkurencí by bylo vhodné zavést pořádání různorodých akcí na lyžařském vleku a to hlavně zaměřené na cílovou skupinu firmy. Pro děti se dají pořádat nejrůznější akce ve spolupráci s lyžařskou školou a pro jejich rodiče jsou vhodné různé prezentace nových typů lyží a možnost jejich otestování. Je to další ze způsobů jak na lyžařský svah získat více potenciálních zákazníků.

13.3 Analýza konkurenční výhody

Jako první konkurenční výhodu lze uvést ceník jízdného. RUSAVA SKI, s.r.o. nabízí levnější jízdné než konkurenční vleky a hlavně senioři zde mají nejlevnější jízdné. Problém může nastat v okamžiku, kdy by firma byla nucena zvýšit cenu jízdného, a to například díky zvýšením nákladů firmy. Pak by firma přišla o konkurenční výhodu.

Další konkurenční výhoda je lyžařská škola a lyžařská půjčovna a to hlavně ceník jejich služeb. Tento ceník nebyl již po mnoho sezón upravován a do budoucna nehrozí změna ceníku. Proto by se propagace lyžařského svahu dala zaměřit na tuto konkurenční výhodu. Za určitých kritérií se dá jako konkurenční výhoda považovat i skibus, který firma, jako jediná, provozuje. Pokud by byl o něj zájem a byly naplněny potřebné kapacity tak pak by se dala propagace zaměřit i na tuto výhodu.

Pokud by to sněhové podmínky umožnily, doporučila bych pokračovat v tradici budování snowparku v areálu, jelikož Svah Rusava jako jediný z konkurentů nabízí snowpark veřejnosti zcela zdarma a je hojně využíván, dá se považovat za konkurenční výhodu a pro mladé lidi zaměřit propagaci právě na tento snowpark.

I konkurenční výhoda v podobě čerpání vody z potoka je díky legislativě spíše minulostí. Od následující sezóny 2014/2015 bude i tato voda zpoplatněna. Lyžařské středisko má nově za povinnost vybudovat si měřič, a pokud přesáhne hladiny 5000 ha vyčerpaných z potoka, bude mít vodu zpoplatněnou. To se projeví na samotné ceně jízdného.

Ovšem některé věci je potřeba na svahu zlepšit, aby se zlepšila konkurenceschopnost podniku a to zejména parkoviště a sociální zařízení, které je nedostatečné pro zákazníky. To vyžaduje investice do lyžařského svahu a větší náklady pro firmu.

14 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

První návrh se týká samotné propagace svahu. Propagaci lyžařského střediska bych doporučila zaměřit hlavně na cílové skupiny lyžařského střediska a to vhodnou formou reklamy pro každou cílovou skupinu. Pro rodiny s dětmi je důležitá propagace v rádiu a aktualizace na internetových stránkách, kdežto pro seniory je nejvhodnější zvolení reklamy v místních denících. Minimální náklady na propagaci jsem stanovila na 25 000 Kč na sezónu.

Další návrh se týká výstavby chodníku okolo svahu, aby se zákazníci, při odtávání sněhu, nemuseli brodit v bahně. Pokud by firma zvolila zámkovou dlažbu, pak by cena za případné práce a materiál byla stanovena na 80 Kč za m². Takže celkové náklady by byly 36 000 Kč. Pokud zůstane u výstavby, další věc, která by se měla zlepšit je nedostatečné sociální zařízení, které tvoří pouze jedno WC. A proto bych doporučila výstavbu dalšího sociálního zařízení. Pokud by firma zvládla část práce vykonat sama, snížily by se jí tím náklady a firma by platila pouze za materiál, kdy se cena pohybuje okolo 15 000 Kč. Kdyby měla firma zájem i o další investici doporučila bych výstavbu kvalitnějšího parkoviště, a to hlavně s pevným povrchem. Tato investice je ale nepodstatná, pokud by následné sezóny byly stejného rázu jako ta letošní, kdy nebyla skoro žádná zima a proto současné parkovací kapacity byly dostačující.

Méně nákladné je zavedení na svahu možnost platit platební kartou. Tuto výhodu nabízí pouze jeden z konkurenčních svahů a s vývojem nových trendů se pro zákazníka stává možnost platit platební kartou jedním ze základních požadavků. Cena za platební terminál se pohybuje od 6 000 Kč až do 88 000 Kč. Velmi atraktivní se pro zákazníky stalo využívání studentských slev a stále více zákazníků se snaží tyto slevy uplatňovat, proto by bylo vhodné zavést na svahu slevy pro studenty.

Mé doporučení se týká i pořádání akcí na svahu. Jelikož firma RUSAVA SKI, s.r.o. nepořádá v průběhu sezóny žádné akce, zaměřila bych se na pořádání akcí pro cílové skupiny firmy, nebo spíše cílovou skupinu rodiny s dětmi. Proto bych navrhovala různé karnevaly v maskách nebo, ve spojení s lyžařskou školou, lyžování pro nejmenší. Náklady na tuto činnost se týkají pouze dostatečné propagace a zajištění potřebného počtu zaměstnanců na svahu. Pro mladé zákazníky se dají pořádat závody na snowparku nebo pro dospělé zákazníky lze pořádat předváděcí akce nových typů lyží a dalšího lyžařského

vybavení. Tyto předváděcí akce nejsou nijak nákladné, stačí se pouze domluvit s firmou, zaměřující se na výrobu určité značky vybavení a ta se již sama postará o prezentaci.

Jelikož svah Rusava nenabízí žádné využití svahu mimo sezónu, následné doporučení se týká využití svahu v letních měsících. Velmi zajímavá je představa vybudování letního kina na svahu. K provozu letního kina postačí projektor a plátno. Největší náklad v provozu letního kina se týká poplatku za autorská práva. Jinak se celkové náklady na tuto činnost pohybují okolo 25 000 Kč. Další možné využití je výstavba přírodního hřiště určeného k paintballu. Pokud by firma vytvořila sama přírodní překážky, pak by se náklady odvíjeli pouze od ceny potřebného vybavení, které není nijak zvlášť levné, a minimální náklady na tuto činnost jsou 50 000 Kč. Pokud by firma nechtěla dosahovat většího zisku mimo sezónu, stačí, aby pronajala v letních měsících své pozemky sousedící firmě a to k hospodářským účelům.

Nejdůležitější pro firmu je zhodnocení současného a budoucího stavu. Zájem o lyžařské vleky po celé České republice rapidně klesá. Toto odvětví není atraktivní již ani pro nové investory a právě proto je pro lyžařské středisko důležité si stanovit za jakých podmínek ještě setrvá na trhu. Pokud by následné dvě sezóny z klimatických hledisek byly obdobné jako ta letošní sezóna, kdy bylo středisko v provozu pouze 3 týdny místo 3 měsíců, doporučila bych ukončení provozní činnosti RUSAVA SKI, s.r.o. a navrhla možný pronájem pozemku a vybavení jiné firmě.

Jak z předešlých analýz můžeme vypožorovat, tak v dnešní době jsou mezi konkurenty v tomto odvětví, pouze minimální rozdíly a je velmi těžké stanovit jakoukoliv konkurenční výhodu. Všechny konkurenční střediska jsou již vybavena sněhovými děly a sněžnou rolbou pro lepší kvalitu svahu. To samé se dá říci i o lyžařské škole a půjčovně, že je to spíše už součást lyžařského vleku než jeho výhoda. Větší rozdíly mezi konkurenty jsou patrné pouze v ceníku jízdného a v celkové délce svahu a nabízeném počtu sjezdovek.

Pokud by se firma rozhodla investovat do svého podnikání a zlepšila tím své zázemí, díky nepředvídatelnému počasí není zaručené, že by se firmě náklady na investice vrátily. Proto je velmi obtížné v současných podmínkách rozhodnout se, zda vůbec obětovat náklady nebo pouze setrvat za současných podmínek a smířit se s menším výdělkem, než riskovat případnou ztrátu investic díky nedostatečnému provozu lyžařského střediska kvůli klimatickým podmínkám.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo na základě zmíněných analýz, stanovit postavení firmy vůči svojí konkurenci tím zajistit firmě lepší postavení vůči své stávající konkurenci a stanovit konkurenční výhody firmy.

Vliv vnějšího prostředí ukázala PEST analýza. A to hlavně jak velký vliv na firmu RUSAVA SKI, s.r.o. má legislativa, díky zákonům, pod které lyžařský vlek spadá, dále sociální faktory jako nové životní trendy, nové technologie a životní úroveň obyvatelstva. Pokud se firma chce udržet na trhu, musí sledovat nové trendy ve vývoji a hlavně nové zákony a vyhlášky, které se její činnosti týkají.

Následující Porterova analýza konkurenčního modelu ukázala jednotlivé vztahy mezi firmou a jejími dodavateli, zákazníky, odběrateli a konkurencí. Vyjednávací síla odběratelů není obdobná jako vyjednávací síla dodavatelů, která je velmi silná a ovlivňuje firmu z hlediska nákladů. Vznik potenciální konkurence je v tomto odvětví vysoce nepravděpodobný a stávající konkurenti mají mezi sebou velmi blízká pouta. Proto je pro firmu důležité sledovat vývoj cen svých dodavatelů a podle konkurence upravovat ceny za své nabízené služby.

Analýza mikroprostředí se týkala především vnitřního prostředí podniku. Samotné organizační struktury podniku, jak je podnik vnímán zákazníkem, jak podnik ovlivňuje veřejné mínění, a jaké marketingové zprostředkovatelé firma používá. Díky tomu, lze říci, že kapacita zaměstnanců je vyhovující a že vztah mezi podnikem a veřejností je velmi pozitivní.

SWOT analýza rozebírala slabé a silné stránky firmy. Na co je potřeba se zaměřit, aby firma zvýšila atraktivnost vůči zákazníkovi. Analýza se dále zabývala možnými příležitostmi a hrozbami, které v tomto odvětví mohou nastat a mohou firmě případně zvýšit nebo snížit náklady na provozní činnost.

Poslední kapitola byla zaměřena na samotnou analýzu konkurenčního prostředí. Jak si firma stojí vůči svým hlavním třem konkurentům. Konkurenti byly srovnání s firmou podle kritérií, které vyplývaly ze SWOT analýzy a na základě výsledků byla stanovena konkurenční výhoda podniku. Na samotném konci kapitoly byly stanoveny návrhy a doporučení, jak má firma postupovat, aby se zlepšila její konkurenceschopnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BERNANKE, B. a R. H. FRANK, 2003. *Ekonomie: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 803 s. Profesionál. ISBN 80-247-0471-4.
2. BRČÁK, J., SEKERKA B. a R. SVOBODA, 2013. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 283 s. ISBN 978-80-7380-453-4.
3. CIBÁKOVÁ, V., RÓZSA Z. a L. CIBÁK, 2008. *Marketing služieb*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 214 s. ISBN 978-80-8078-210-8.
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2014. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad Krajská správa ČSÚ ve Zlíně, [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/charakteristika_kraje.
5. DEPKEN, Craig A, 2013. *Mikroekonomie bez předchozích znalostí*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 296 s. ISBN 978-80-265-0037-7.
6. DVOŘÁČEK, Jiří, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
7. HOLMAN, Robert, 2011. *Ekonomie*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 714 s. ISBN 80-717-9387-6.
8. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2005. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 209 s. ISBN 80-245-0902-4.
9. JUREČKA, Václav, 2013. *Makroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 342 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4386-8.
10. KAŠÍK, M. a K. HAVLÍČEK, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 262 s. EUPRESS. ISBN 978-80-7408-060-9.
11. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
12. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. MACHIN.CZ, © 2011. *STUPAVA - lyžařské středisko* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.stupava.cz/>.

14. MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
15. MATOUŠEK, Ondřej, 2013. Politická stabilita je v Česku nejhorší z celé EU. *Pohled z venku* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhors-i-z-cele-eu>.
16. MOTÝL, Ivan, 2014. Generace Y: Místo platu pohodu. *Týden: zpravodajský deník*. č. 12. ISSN: 1210-9940.
17. MOUDRÝ, Marek, 2008. *Marketing: základy marketingu*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media, 3 sv. ISBN 978-80-7402-002-5.
18. PORTER, Michael, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
19. SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
20. SHARP, Byron, 2013. *Marketing: theory, evidence, practice*. 1. vyd. South Melbourne: Oxford University Press, 609 s. ISBN 978-0-19-557355-8.
21. SKI AREÁL RUSAVA, © 2014. *RUSAVA ski areál* [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://rusavaski.cz/>.
22. ŠPAČKOVÁ, Iva, © 2014. Průměrná mzda klesla téměř o 500 Kč. Nejvíce se snížila Pražanům. *Ekonomika.idnes.cz*. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/prumerna-mzda-v-cesku-za-4-ctvrtleti-2013-dh0-/ekonomika.aspx?c=A140311_090842_ekonomika_spi.
23. TOLAROVÁ, Leona, © 2012. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje 2011*. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajpubl/721364-12-r_2012-xz.
24. TROJAK, © 2014. *Skiareál Troják* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.trojak.cz/>.
25. VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

26. VLČEK, Josef, 2009. *Ekonomie a ekonomika*. 4. zcela přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 515 s. ISBN 978-80-7357-478-9.
27. WEBNODE, © 2012. *Svah Zlín - areál J.Šperky* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://www.svahzlin.cz/>.
28. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Ski areál Rusava	27
Obr. 2. Ski areál Stupava	47
Obr. 3. Ski areál Troják	47
Obr. 4. Svah Zlín – areál J. Šperky	48

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. PEST analýza firmy RUSAVA SKI, s.r.o.	31
Tab. 2. Porovnání konkurenčních firem	33
Tab. 3. SWOT analýza firmy RUSAVA SKI, s.r.o.	44
Tab. 4. Porovnání ceníku jízdného	49
Tab. 5. Porovnání otevíracích dob	50
Tab. 6. Porovnání cen doprovodných služeb	51

