

Návrh zvýšení konkurenční schopnosti rekreačního střediska „U Kateřiny“ ve Štramberku

Bc. Martina Řezáčová

Diplomová práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina ŘEZÁČOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Návrh zvýšení konkurenční schopnosti rekreačního střediska „U Kateřiny“ ve Štramberku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši k tématu konkurence a konkurenceschopnost.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou konkurenceschopnost RS „U Kateřiny“ ve Štramberku.
- Srovnejte konkurenční schopnosti ubytovacích zařízení ve Štramberku.
- Navrhněte opatření ke zvýšení konkurenční schopnosti RS „U Kateřiny“.

Závěr


Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

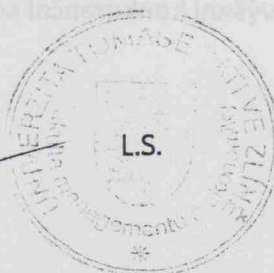
Seznam odborné literatury:

1. NENADÁL, Jiří. Management partnerství s dodavateli. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323s. ISBN 80-7261-152-6.
2. PORTER, M. E. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
3. KOTLER, Philip. Marketing management. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789s. ISBN 80-85605-08-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaromír Schneider**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **9. března 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **4. května 2007**

Ve Zlíně dne 9. března 2007


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá návrhem zvýšení konkurenční schopnosti rekreačního střediska „U Kateřiny“ ve Štramberku které má před sebou dlouhou fázi přestavby za plného provozu. Je tedy potřeba k získání financí přilákat v současné, pět měsíců v roce trvající sezóně, co nejvíce hostů, kteří by se zde cítili příjemně a rádi se vraceli. Diplomová práce navrhuje využít možnosti doplňkových aktivit, jež jsou v okolí rekreačního střediska k dispozici. Zabývá se také zkvalitněním propagace rekreačního střediska a těchto doplňkových aktivit. Cílem práce je ukázat, jak spolupracovat s provozovateli lanového centra, MÚ ve Štramberku, jízďárnami a provozovateli autobusové dopravy tak, aby spolupráce byla výhodná pro všechny zúčastněné strany.

Klíčová slova:

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, služby, komunikační marketing, zákazník, propagace

ABSTRACT

This dissertation deals with behind-go proposal increasing competitiveness of recreational ganglion „U Kateřiny " in Štramberk which faces long phase reconstruction while being still under working arrangements . It is then needed to attract as many guests as possible to be present in-season - for following five months in order to make money and also to make guests to feel welcome , relaxed and willing to come back. Dissertation suggests to use chances of additional activities, which are available in close surroundings. It also deals with improvement of the quality of ganglion and these additional activities. The purpose is to show, how to cooperate with network of funicular center, city office in Štramberk, riding-halls and operator of bus transport too with the cooperation which will be advantage to all parties concerned.

Keywords:

Competition, competitive advantage, competitive environment, services, communication marketing, consumer, publicity, tourist trade

Děkuji panu Ing. Jaromíru Schneiderovi za cenné rady a připomínky a za čas, který mi věnoval během přípravy této diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

V Kopřivnici 6.srpna.2007

.....
vlastnoruční podpis

OBSAH

ÚVOD.....	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	9
1.1 KONKURENCE.....	9
1.2 KONKURENTI.....	11
1.3 KONKURENCESCHOPNOST	11
1.4 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	11
2 TRH	12
2.1 DĚLENÍ TRHU.....	12
3 SLUŽBY	14
3.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	14
3.1.1 Nehmotnost služeb	15
3.1.2 Neoddělitelnost	16
3.1.3 Heterogenita služby	16
3.1.4 Zničitelnost služby	17
3.1.5 Nemožnost vlastnictví služby.....	17
3.2 ZPŮSOBY KLASIFIKACE SLUŽEB	17
3.2.1 Klasifikace a členění služeb	18
4 CESTOVNÍ RUCH	20
5 KOMUNIKAČNÍ MARKETING	21
5.1 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	21
5.1.1 Reklama.....	22
5.1.2 Osobní prodej	22
5.1.3 Podpora prodeje.....	24
5.1.4 Public relations.....	24
5.1.5 Přímý marketing.....	25
5.1.6 Internetová komunikace	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
6 CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	28
7 ANALÝZA SOUČASNÉ KONKURENCESCHOPNOSTI RS „U KATEŘINY“	35
7.1 SWOT ANALÝZA RS „U KATEŘINY	35
7.2 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KOMUNIKAČNÍHO MIXU REKREAČNÍHO STŘEDISKA	37
8 SROVNÁNÍ UBYTOVACÍCH SCHOPNOSTÍ UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ VE ŠTRAMBERKU	38

8.1	SROVNÁNÍ UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ VE ŠTRAMBERKU	38
9	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	41
10	NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI RS „U KATEŘINY“	42
10.1	ZVÝŠENÍ NABÍDKY DOPLŇKOVÝCH SLUŽEB	42
10.1.1	Projížděky na koních	43
10.1.2	Lanové aktivity	44
10.1.3	Tělocvična	45
10.1.4	Přístup k internetu pro hosty	46
10.1.5	Zajištění autobusu do a z rekreačního střediska pro skupiny osob	47
10.2	ZLEPŠENÍ PROPAGACE REKREAČNÍHO STŘEDISKA	48
10.2.1	Propagační materiály	48
10.2.2	Drobné propagační dárky	51
10.2.3	Zkvalitnění www stránek rekreačního střediska	54
11	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	55
12	KALKULACE NÁKLADŮ	56
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	60
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Oblast cestovního ruchu zažívá v současné době nejen v České republice velký rozmach. Lidé touží stále více poznávat nová místa, nové prostředí. Ubytovací služby už nejsou jen o přespání v hotelu, penzionu či rekreačním zařízení (dále jen RS). Současný trend tlačí majitele v této oblasti ke zvyšování standardu ubytování nejen lepší vybaveností pokojů či kvalitnější nabídkou jídel, ale i řadou doplňkových služeb jež zákazník vyžaduje. Hosté dnešních ubytovacích zařízení touží trávit dovolenou aktivně, mít možnost kulturního či sportovního vyžití, nebo využít relaxačních služeb. Pokud chce ubytovatel obstát v tvrdé konkurenci, musí se tomuto trendu přizpůsobit a rozvíjet svůj podnik. Stále více občanů České republiky tráví svou dovolenou ve své zemi, je proto důležité mít těmto hostům co nabídnout. Velkou výzvou pro tuzemská ubytovací zařízení byl také vstup ČR do Evropské unie a to nejen možností čerpání dotací, ale i získávání nových hostů.

Tato práce se zaměřuje na jedno z rekreačních zařízení, které se nachází ve Štramberku. RS „U Kateřiny“ koupil před nedávnem nový majitel a v současné době je toto středisko na počátku rozsáhlé přestavby. Tato diplomová práce si neklade za cíl navrhovat konkrétní fáze přestavby, na niž už jsou plány hotové, má navrhnout, jak přilákat nové hosty za současného stavu RS. Klade si za cíl přispět k vyšší návštěvnosti RS v těch měsících sezóny, které nejsou dosud příliš vytížené, pomocí doplňkových aktivit a lepší propagace a tak získat peníze na dílčí fáze přestavby. Ta bude financována z části z těchto tržeb a z části z dotace z evropských fondů. Dalším cílem práce bude rozvinout uvedené aktivity jako příprava na lepší tržní pozici v rámci konkurence s obdobnými zařízeními v regionu po výhledové přestavbě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Tato práce se zabývá problémem zvýšení konkurenční schopnosti v oblasti ubytovacích služeb. V teoretické části proto popisuje základní pojmy, kterými jsou konkurence, konkurenceschopnost, konkurenti a konkurenční prostředí. Vzhledem k tomu, že je místem výskytu konkurence tržní prostředí, jsou v této práci taktéž stručně popsány hlavní body, které se týkají trhu. Tato diplomová práce je zaměřena na oblast služeb, považuje proto za důležité přiblížit v její teoretické části pojem služby a jejich vlastnosti, které umožní snazší pochopení podstaty služeb. Pro ucelenější představu o službách je zde také uvedena klasifikace a jejich členění. Jako další kapitola byl zvolen cestovní ruch. Do této oblasti spadají ubytovací služby i rekreace. Cestovní ruch je velmi obsáhlá oblast, pro účely této DP byla vybrána uvedená stručná charakteristika.

V praktické části této diplomové práce je podrobněji rozebrán komunikační mix rekreačního střediska „U Kateřiny“ ve Štramberku. V závěrečné kapitole teoretické části jsou proto jeho jednotlivé nástroje podrobněji popsány.

1.1 Konkurence

Tržní konkurence je procesem, ve kterém se střetávají různé zájmy různých subjektů trhu (různé zájmy pak diferencují subjekty na straně poptávky i na straně nabídky). K typům konkurence patří:

- a) konkurence mezi nabídkou a poptávkou (konkurence napříč trhem)
- b) konkurence na straně poptávky (je odrazem střetávání zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh)
- c) konkurence na straně nabídky (je odrazem snahy výrobců prodat co největší množství své produkce za co nejvýhodnějších podmínek, a tím maximalizovat svůj zisk)

Z jiného hlediska (na základě jakých metod získávají konkurenti co největší zisky) lze konkurenci na straně nabídky rozlišit na konkurenci cenovou (snižování ceny) a konkurenci necenovou (formou reklamy, obalové techniky, dokonalejším servisem apod.). Obě formy konkurence se v praxi firmy prolínají.

Cenová a necenová konkurence

Podstata cenové konkurence spočívá ve zdánlivě nesmyslném dobrovolném snižování ceny zboží ze strany výrobců. Výrobci zlevňují své zboží, aniž by je k tomu nutil přebytek nabídky nad poptávkou. K tomuto jednání je nutí snaha ovládnout trh. Zlevňují své výrobky ve víře, že se jejich konkurenti nebudou umět přizpůsobit.

Cílem necenové konkurence je přilákat poptávku, ale jinými metodami. Jedná se především o růst kvality, reklama, slevy, úvěry, servis...

Konkurence na straně nabídky je spojením konkurence cenové a necenové. Obě tyto formy se na trhu prolínají a doplňují. Jejich působení je v mnoha směrech rozporuplné – má pozitivní i negativní vliv na ekonomiku. Například při cenové válce může jeden podnik skončit bankrotem, ale cenová válka je výhodná pro spotřebitele. Necenová konkurence má pozitivní důsledky v růstu kvality technických parametrů produkce.

Konkurenci lze také rozčlenit na dokonalou a nedokonalou.

Konkurence dokonalá

Dokonalá konkurence je jednou z abstrakcí ekonomické teorie, protože v reálu bychom ji těžko hledali. Základním předpokladem jsou naprosto rovné podmínky pro všechny její účastníky. Prvním předpokladem je možnost vyrábět jakýkoliv výrobek a druhým předpokladem je stejná míra informovanosti všech ek. subjektů.

Jako příklad dokonalé konkurence (je tomu nejbližší) se často uvádí trhy některých zemědělských plodin. Každá pšenice je stejná a spotřebitele nezajímá, který z výrobců tuto pšenicu vypěstoval. Tržní cena výrobků se mění jen pokud se mění i cena všech ostatních výrobků na tomto trhu. Pokud chce tedy výrobce a tomto trhu maximalizovat zisk, nezbyvá mu nic jiného, než úspora při výrobě.

Nedokonalá konkurence

Hlavním rysem nedokonalé konkurence je, že firma vyrábí většinou diferencovaný produkt. Z toho plyne další podstatná skutečnost, že firma si může sama určit cenu svého výrobku. Nedokonalou konkurenci tedy můžeme obecně charakterizovat jako trh, na kterém existuje alespoň jeden prodávající (firma), který může ovlivnit cenu. Další podstatný rys nedokona-

lé konkurence je v tom, že když se výrobek dané firmy liší od výrobků jiných firem, může firma sama určit jeho cenu. Bude-li chtít prodat větší počet výrobků, bude muset za jinak stejných okolností cenu snižovat. To se projeví v klesající křivce poptávky po produkci firmy. [30]

1.2 Konkurenti

jsou dle Ludvíka Čichovského definováni jako prvky množiny konkurence, které se vyznačují konkurenčními silami, jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli (tedy vysokou konkurenceschopnost) v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence. [5]

1.3 Konkurenceschopnost

je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí. [5]

1.4 Konkurenční prostředí

je definováno jako časový řez vymezeným prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou nebo i více živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení. [5]

2 TRH

Trh je oblast ekonomiky ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny zboží. Trh vznikl z důvodu vysoké dělby práce. Na trhu se střetávají kupující a prodávající, aby prostřednictvím peněz směnili své výrobky či služby. Takovéto výrobky a služby nazýváme zbožím.

2.1 Dělení trhu

Z hlediska územního

- trh místní (oblastní regionální) - např. klasický jarmark
- trh národní - vznikl splynutím místních trhů Rozumíme tím trh v rámci celého státu.
- trh světový – přirozený vývoj dělby práce si vynutil specializaci nejen v rámci jednotlivých národních ekonomik, ale i v mezinárodním měřítku. jejím výsledkem je mezinárodní obchod. V podstatě každý výrobek vstupuje na světový trh.

Z hlediska počtu zboží, které na trhu sledujeme

- dílčí trh – je to trh, na kterém se prodává a kupuje jediný druh zboží (např. trh sportovních bot)
- agregátní trh – je to trh veškerého zboží

Z hlediska předmětu koupě a prodeje

- trh práce půdy a kapitálu společně tvoří trh výrobních faktorů
- trh peněz velmi těsně souvisí s trhem kapitálu
- trh výrobků služeb neboli trh produktů – nejvýznamnější, je hlavním předmětem zájmu ekonomické teorie

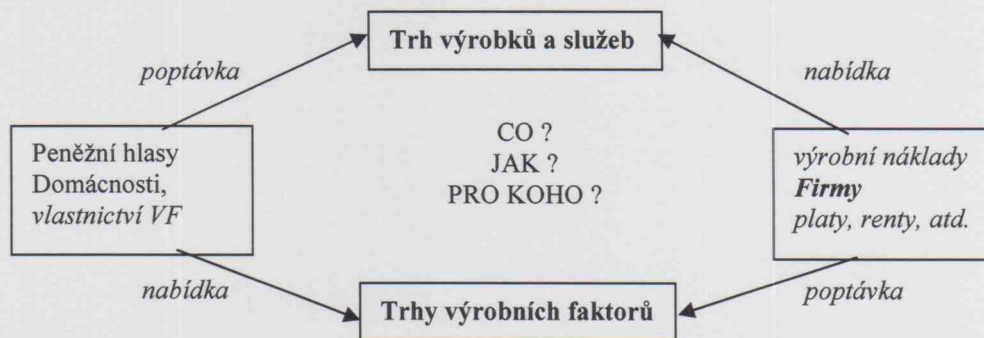
Tržní subjekty

Občané

Domácnost

Firmy

Stát



Obr.č. 1 Tok výrobních faktorů, výrobků a služeb

Výše uvedené schéma zachycuje tok výrobních faktorů, výrobků a služeb. Firmy nabízejí své výrobky a služby na trhu výrobků a služeb, zároveň na trhu výrobních faktorů poptávají tyto výrobní faktory, jež nabízejí domácnosti. Domácnosti zároveň poptávají na trhu výrobky a služby. Jsou zde zachyceny Tři základní otázky, kterými se musí každá firma zabývat.

Co vyrábět? Jakou službu nebo výrobek poskytovat?

Jak vyrábět? Jakou technologií?

Pro koho? Pro jaký okruh zákazníků?

[30]

3 SLUŽBY

Co jsou to služby?

Jednoduchá Kotlerova definice zní: „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana nabízí druhé, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví čehokoliv. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem“. [6]

Sektor služeb je nesmírně rozsáhlý. Nejvíce služeb poskytuje téměř ve všech zemích stát. Jedná se o vzdělávání, služby z oblasti zákonodárství, výkonu práva, zdravotní služby, o obranu, správu veřejných financí – tedy finanční služby, komunikaci, dopravu a některé informační služby. V sektoru služeb operují i neziskové organizace (nadace, charitativní organizace, apod.) – provozují především umělecké a hudební skupiny, zařízení zábavného charakteru, atd. Podnikatelská, tj. zisková oblast služeb se zaměřuje na banky, pojišťovny, hotely, leteckou dopravu, marketingový výzkum, některé lékařské služby, cestovní ruch, právní a komerční poradenství, soukromou dopravu, osobní a opravárenské služby.

3.1 Vlastnosti služeb

K rozlišení zboží a služeb se používá značný počet vlastností. Mezi nejběžnější charakteristiky služeb patří:

- 1) Nehmotnost
- 2) Neoddělitelnost
- 3) Heterogenita
- 4) Zničitelnost
- 5) Vlastnictví

3.1.1 Nehmotnost služeb

Princip nehmotnosti

Tabulka 1 Princip nehmotnosti

Stupeň nehmotnosti	Služby pro výrobu	Služby pro spotřebitele
Služby, které jsou zásadně nehmotné	Bezpečnost, komunikační systémy, franchising, fúze, akvizice	Muzea, aukční síně, zaměstnavatelské agentury, zába-va, vzdělávání, cestovní ruch
Služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu	Pojištění, údržba, poradenství, inženýring, reklama, obalový design	Prádelny, čistírny, opravy, osobní služby (holičství...), pojištění
Služby zpřístupňující hmotný produkt	Velkoobchod, doprava, skladování, financování, architektura, factoring, smluvní výzkum a vývoj	Maloobchod, prodejní automaty, poštovní zásilky, půjčovny, hypotéky, charity

Pramen: Podle Aubreye Wilsona: The Marketing of Professional Services, Mc Graw-Hill, London, 1972, str. 8

Nehmotnost služeb

je příčinou, že zákazník:

- obtížně hodnotí konkurující si služby
- obává se rizika při nákupu služby
- klade důraz na osobní zdroje informací
- jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu

management musí reagovat:

- omezením složitosti poskytování služby
- zdůrazňováním hmotných podnětů
- usnadněním tzv. ústní reklamy (osobní doporučení)
- zaměřením se na kvalitu služeb

3.1.2 Neoddělitelnost

je příčinou, že zákazník:

- je spoluproducentem služby
- často se podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky
- někdy musí cestovat na místo produkce služby

management musí reagovat:

- snahou o oddělení produkce a spotřeby
- řízením vztahů zákazník – producent
- zdokonalováním systémů dodávky služby

3.1.3 Heterogenita služby

je příčinou, že zákazník:

- nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby
- obtížně si vybírá mezi konkurujícími si produkty
- musí se často podrobit pravidlům pro poskytování služby tak, aby byla zachována konzistence její kvality

management musí reagovat:

- stanovením norem kvality chování zaměstnanců
- výchovou, motivací zaměstnanců
- výběrem a plánováním procesů poskytování služeb

3.1.4 Zničitelnost služby

Je příčinou že zákazník:

- obtížně reklamuje službu
- může být konfrontován jak s nadbytečnou tak nenaplněnou kapacitou

Management musí reagovat:

- stanovením pravidel pro vyřizování stížností
- plánováním poptávky a využití kapacit

3.1.5 Nemožnost vlastnictví služby

je příčinou že:

- zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby
- službu mu přináší krátké (přímé) distribuční kanály

management musí reagovat:

- zdůrazněním výhod nevlastnění a možností substituce služeb za zboží
- pečlivým výběrem zprostředkovatelů

3.2 Způsoby klasifikace služeb

Sektor služeb je značně rozsáhlý. Představuje mnoho různých činností, od jednoduchých procesů po složité, počítači řízené operace. V sektoru působí různé typy organizací – od jednotlivců přes malé firmy až po nadnárodní organizace typu hotelových sítí, mezinárodních cestovních kanceláří, po auditorské a poradenské firmy.

V důsledku různorodosti je vhodné rozřadit služby podle jejich charakteristických vlastností do několika kategorií. Takový přístup umožňuje lepší analýzu služeb a pochopení použití různých marketingových nástrojů pro příslušné kategorie služeb.

3.2.1 Klasifikace a členění služeb

Základní klasifikace služeb, provedená ekonomy Footem a Hattem zařazuje služby následujícím způsobem:

- terciální: restaurace a hotely, holičství a kadeřnictví, kosmetické služby, prádelny a čistírny, opravy a údržba domácích přístrojů a domácností, rukodělné a řemeslnické práce dříve prováděné doma a další domácí služby
- kvartární: doprava, obchod, komunikace, finance a správa
Charakteristickým rysem těchto služeb je „usnadňování a zefektivnění rozdělení práce“.
- kvinterní: zdravotní péče, vzdělávání a rekreace
Hlavním rysem tohoto sektoru je to, že poskytované služby mění a zdokonalují určitým způsobem jejich příjemce.

Na základě prodejce

Tabulka 2 Členění na základě prodejce

<i>Zdroj příjmu</i>	<i>Povaha podniku</i>	<i>Vykonávané funkce</i>
Soukromý, ziskový	Komunikace	Odvozený z trhu
Soukromý, neziskový	Poradenství	Tržní + dary
Veřejný, ziskový	Vzdělávání	Pouze dary
Veřejný, neziskový	Financování	Tržní + zdanění
	Zdravotní péče	Pouze zdanění
	Pojištění	

Na základě kupujícího

Tabulka 3 Členění na základě kupujícího

Druh trhu	Způsob koupě	Motivace
Spotřebitelský trh	Služby časté potřeby	Služba je prostředek k získání něčeho
Služby pro výrobní spotřebu	Služby běžné potřeby	
Vládní trh	Speciální (luxusní) služby	Služba je cílem sama o sobě
Zemědělský trh	Nevyhledávané služby	

Na základě charakteru služby

Tabulka 4 Členění na základě charakteru služby

Formy služby	Zaměření na	Forma styku se zákazníkem
Uniformní služby	Člověka	Vysoký kontakt
Služby dohodnuté (na zakázku)	Stroj	Nízký kontakt

Výše uvedená klasifikace představuje základní vymezení služeb. Organizace poskytující služby však zpravidla potřebují pro optimální plánování procesů znát ještě odpovědi na další otázky charakterizující službu, například:

1. Způsob distribuce služby: a) služba jde za zákazníkem (opravárenské služby, pečovatelská služba),
2. Jaký je charakter poptávky po službě (fluktuace poptávky, sezónnost, špičky),
3. Jaké jsou vztahy poskytovatele služby se zákazníkem (vysoký, střední, nízký kontakt),
4. Do jaké míry lze přizpůsobit službu požadavkům individuálních zákazníků.

