

UNIVERZITA KARLOVA  
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Analýza konkurence lyžařských škol**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Tomáš Ruda Ph.D.**

Vypracovala:

**Kristýna Šillarová**

Praha, červen 2023

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

Podpis

.....

.....

## Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:      Fakulta / katedra:      Datum vypůjčení:      Podpis:

---

### **Poděkování**

S velkou vděčností bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu **PhDr. Tomáši Rudovi, Ph.D.** za jeho odborné rady a vedení této práce. Dále bych ráda poděkovala manažerům lyžařských škol za vstřícnost a poskytnuté informace. V neposlední řadě nesmím zapomenout na cennou podporu mé rodiny a blízkých přátel.

## **Abstrakt**

**Název:** Analýza konkurence lyžařských škol

**Cíle:** Hlavním cílem práce je provést komparaci dvou nejsilnějších lyžařských škol v určité oblasti v ČR, čehož se dosáhne zanalyzováním vnitřního prostředí obou vybraných lyžařských škol. Marketingový výzkum je prováděn metodou hloubkového interview s manažery jednotlivých lyžařských škol. Na základě marketingového výzkumu jsou lyžařské školy porovnávány. Výsledek práce usnadňuje rozhodování uživatelů a zaměstnanců a navrhuje manažerům doporučení zohledňující tyto výsledky.

**Metody:** V práci je použita metoda kvalitativního výzkumu. Pro kvalitativní výzkum je stěžejní metodou hloubkové interview s manažery lyžařských škol, které jsou doplněny analýzou dokumentů. Na základě získaných informací je sestaven McKinsey model 7S, který pomáhá k identifikaci silných a slabých stránek. Tyto faktory jsou vyhodnoceny pomocí matice IFE. V závěru práce je provedena komparace vnitřního prostředí podniků.

**Výsledky:** Výsledkem práce je vnitřní analýza dvou lyžařských škol v určité oblasti v České republice. Z tohoto rozboru vyplývají specifické silné a slabé stránky obou podniků, které jsou dále zhodnoceny a taktéž použity ke komparaci podnikového interního prostředí. Z výsledku vyplývá, že postavení organizace závisí na úhlu pohledu, kterým se na něj nahlíží – zda z pohledu zákazníka, nebo zaměstnance. Přičemž Lyžařská škola 1 dosahuje lepšího postavení v rámci zaměstnaneckého spektra, kde se vyznačuje vysokými hodnotami v oblasti firemní kultury a vyšší mzdové sazby. Na druhou stranu, Lyžařská škola 2 je pravděpodobněji upřednostňována zákazníky, zejména díky svému zázemí a širokému sortimentu nabízených služeb. Mimo zhodnocení slabých a silných stránek jsou doporučené návrhy k eliminaci nejsilnějších nedostatků podniků.

**Klíčová slova:** vnitřní prostředí, McKinsey 7S, služby, silné stránky, slabé stránky, IFE matice

## **Abstract**

**Title:** Competition analysis of ski schools

**Objectives:** The main objective of the bachelor thesis is to compare the two strongest ski schools in a region in the Czech Republic, which is achieved by analysing the internal environment of the two selected ski schools. The marketing research is carried out by means of in-depth interviews with the managers of each ski school. Based on the marketing research, the ski schools are compared. The result of the work simplifies the decision-making process of users and employees and proposes recommendations to managers taking into account these results.

**Methods:** The qualitative research method is used in this thesis. For qualitative research, the main method is in-depth interviews with ski school managers, which are combined with document analysis. Based on the information obtained, the McKinsey 7S model is constructed, which helps to identify strengths and weaknesses. These factors are evaluated using the IFE matrix. The paper concludes with a comparison of the internal environment of the companies.

**Results:** The result of the work is an internal analysis of two ski schools in a region in the Czech Republic. From this analysis, specific strengths and weaknesses of both companies are identified, which are further evaluated and also used to compare the company's internal environment. The result shows that the position of an organisation depends on the point of view through which it is viewed - whether from a customer or an employee perspective. In doing so, Ski School 1 achieves a better position within the employee spectrum, where it is characterized by high values in the area of corporate culture and wage rate. On the other hand, Ski School 2 is more likely to be preferred by customers, particularly due to its facilities and the wide range of services offered. Apart from evaluating the weaknesses and strengths,

the following are recommended suggestions to eliminate the strongest weaknesses of the businesses.

**Keywords:** internal environment, McKinsey 7S, services, strengths, weaknesses, IFE matrix



# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>13</b>
2.1	OKOLÍ PODNIKU .....	13
2.2	SITUAČNÍ STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	14
2.3	ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....	15
2.3.1	<i>McKinsley 7S</i> .....	15
2.4	SLUŽBY.....	22
2.5	KONKURENCE .....	23
2.5.1	<i>Konkurenceschopnost</i> .....	24
2.5.2	<i>Konkurenční výhoda</i> .....	24
2.5.3	<i>Analýza konkurence</i> .....	25
<b>3</b>	<b>CÍLE A ÚKOLY PRÁCE .....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>VÝZKUMNÁ METODA A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>32</b>
4.1	TYP VÝZKUMU .....	32
4.2	VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	32
4.3	METODY SBĚRU DAT.....	33
4.3.1	<i>Analýza dokumentů</i> .....	33
4.3.2	<i>Hlubkový rozhovor</i> .....	33
4.4	SBĚR DAT .....	34
4.5	ANALÝZA DAT.....	34
4.6	INTERPRETACE DAT .....	35
4.6.1	<i>S-W analýza</i> .....	35
<b>5</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>38</b>
5.1	PŘEDSTAVENÍ ŠKOLY 1.....	38
5.1.1	<i>Služby</i> .....	38
5.1.2	<i>Infrastruktura</i> .....	38
5.1.3	<i>Konkurence</i> .....	39
5.2	PŘEDSTAVENÍ ŠKOLY 2.....	40

5.2.1	<i>Služby</i> .....	40
5.2.2	<i>Infrastruktura</i> .....	40
5.2.3	<i>Konkurence</i> .....	41
5.3	MCKINSEY 7S .....	42
5.3.1	<i>7S Školy 1</i> .....	42
5.3.2	<i>7S Školy 2</i> .....	47
5.4	S-W ANALÝZA .....	51
5.4.1	<i>S-W analýza Školy 1</i> .....	52
5.4.2	<i>S-W analýza Školy 2</i> .....	54
<b>6</b>	<b>KOMPARACE A NÁVRHY ZLEPŠENÍ</b> .....	<b>57</b>
6.1	KOMPARACE .....	57
6.2	NÁVRHY .....	59
6.2.1	<i>Škola 1 - zázemí</i> .....	59
6.2.2	<i>Škola 2 - personální zabezpečení a mzdová politika</i> .....	60
<b>7</b>	<b>DISKUSE</b> .....	<b>63</b>
<b>8</b>	<b>ZÁVĚRY</b> .....	<b>66</b>
	<b>SEZNAM LITERATURY</b> .....	<b>67</b>
	<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>72</b>
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	72
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

# 1 ÚVOD

V dřívějších mnohem chladnějších dobách lidé vymýšleli způsoby, jak si usnadnit život, zejména při lovu zvěře. Nejprve byly vynalezeny sněžnice a následně z praktického hlediska lyže. Postupně se lyžování dostávalo i do jiných států s klimatickými a geografickými podmínkami pro to vhodnými. Co se týče moderního lyžování, za jeho počátky má největší zásluhu sever Evropy. Pokud by byla řeč o marketingu v tehdejší době, už tenkrát fungovalo, že největší popularitu získávají značky propagované známými sjezdaři. Za posledních pár desítek let se z lyžování stal obrovský fenomén. Sjezdové lyžování je jedním z opravdu rozšířených sportů a je celkově evropským nejoblíbenějším zimním sportem. Přestože se Česko úplně nelyžuje vysokými horami, patří mezi nejvyspělejší země, co se lyžování týče. Lyžařská střediska nabízejí také mimo jiné širokou škálu sortimentu služeb jako třeba lyžařskou školu, půjčovnu vybavení či servis lyží/snowboardu. Ačkoli kvalita českých lyžařských středisek ani zdaleka nedosahuje kvalit středisek v Alpách, čeští poskytovatelé lyžařských středisek se k nim alespoň snaží přibližovat a také vychovávat kvalitní instruktory.

Velice častou možností, jak trávit jarní prázdniny a období mezi Vánoce a Novým rokem, jsou právě hory. I lidé ze všech možných koutů republiky se při těchto volných dnech často vydají na pobyt na hory, aby si odpočinuli od rušného městského života. Lyžařské oblasti v těchto časech bývají plné turistů všech věkových kategorií a doslova praskají ve švech. Proto jsou, nejen pro ty nejmenší, téměř ve všech střediscích lyžařské školy. Začátečníci mají celou řadu možností, jakou školu zvolit. Proto se autorka rozhodla, že zpracuje analýzu konkurence vybraných lyžařských škol v určité oblasti České republiky. Nachází se zde pět lyžařských škol, přičemž v relativně těsné blízkosti za hranicemi jedna další. Většina z nich nabízí hned několik druhů služeb pro jakoukoli věkovou kategorii.

Hlavním důvodem, proč mají rodiče zájem o služby lyžařské školy je, aby se naučily jejich děti lyžovat. Děti by si měly přivyknout na lyžařskou výstroj a výzbroj, osvojit si základní dovednosti na lyžích, případně pokročilejší dovednosti a seznámit se s bezpečnostními pravidly na svahu. Taková lekce lyžování přináší ještě mnohem více. Jak sjezdové lyžování, tak snowboard či běžecké lyžování zlepšují fyzickou kondici. Dalším pozitivním faktorem je provádění činnosti na čerstvém vzduchu, což má nepochybně skvělý dopad na lidský organismus. Nesmí být opomenuta ani stránka výchovná.

Instruktor tráví s dítětem jen jednu až dvě hodiny, ale zato opravdu intenzivní, kdy se mu na 100 % věnuje. Dítě tím zároveň rozvíjí komunikaci i kooperaci s instruktorem. Učení je tak mnohem rychlejší, než kdyby se učilo dítě bez instruktora. Instruktoři mají zpravidla více zkušeností s výukou než samotní rodiče. Vědí si rady s tím, jak snadno zbavit dítě začátečnických chyb a vysvětlit danou věc efektivně, aby dítě rychle pochopilo základy lyžování.

Ačkoli se v posledních letech v důsledku inflace zvyšují ceny, zájem o služby neklesá. Lidé mají zájem zpříjemnit si svůj volný čas po práci, zrelaxovat a samozřejmě takové služby dopřát i svým dětem. Nesnaží se šetřit tím, že by je ochudili o možnost sportování. Respektive ti, kteří měli zájem, aby se jejich ratolest naučila na lyžích před tím, než se ceny zvýšily, mají ho i teď. Což znamená, že i když se některé lyžařské školy rozhodly zvednout hodinovou sazbu za lekci lyžování, nepřineslo jim to nižší zisky. Naopak se zdá, že se zákazníci hrnou i více. Přispěla k tomu i vynucená pauza během koronaviru. Lyžaři jsou obrovsky natěšení a neváhají vyrazit zpět do hor. Letošní zima byla ovšem doprovázena špatnými sněhovými podmínkami, což se v následujících letech v důsledku globálního oteplování pravděpodobně nebude měnit k lepšímu.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část bakalářské práce vysvětluje klíčové pojmy potřebné k pochopení praktické části práce. Nejprve je rozebrána samotná situační analýza, zejména vnitřní prostředí podniku. Dále se práce zabývá výrazy jako jsou služby, konkurence a McKinseyho model 7S, který bude v praktické části aplikován na vybraných případech.

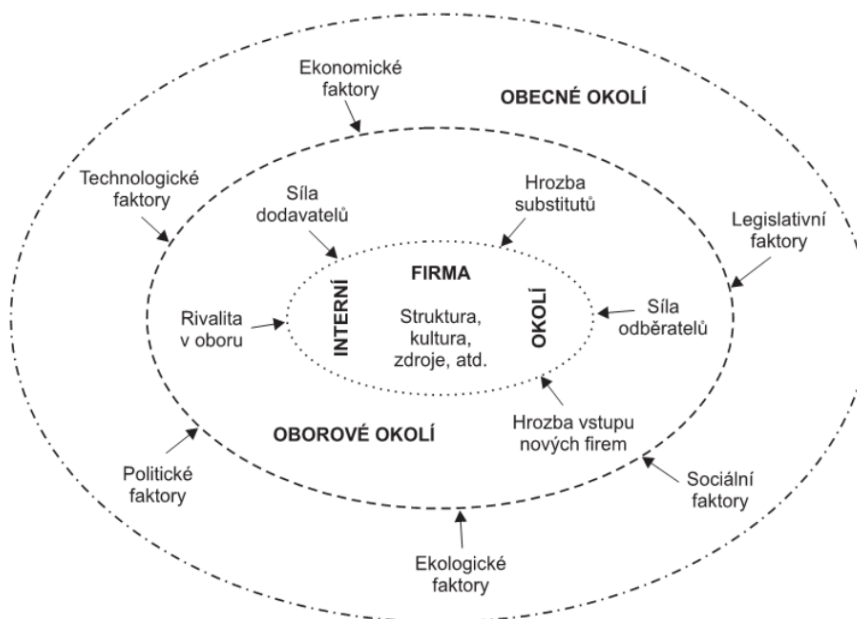
### 2.1 Okolí podniku

Při popisu prostředí podniku existuje více názorů, jak prostředí členit. Fotr a kolegové (2020) podnikatelské prostředí separují dokonce do tří částí. Těmi částmi jsou:

- *makroprostředí* – podnik jej není schopen ovlivňovat,
- *mezoprostředí* – lze částečně ovlivňovat využitím marketingových nástrojů,
- *mikroprostředí* – je přímo ovlivněno činnostmi podniku.

Další z názorů je ten, jehož model je zachycen na obrázku č. 1 a s nímž se autorka práce ztotožňuje. Podnikatelské okolí je děleno obecně na externí a interní, přičemž externí prostředí lze dále rozdělit na *obecné okolí* - jinak řečeno *makroprostředí* a *okolí oborové*, jehož ekvivalentem je *mikroprostředí*. Popisy jednotlivých vrstev jsou vidět níže na obrázku č. 1.

Obrázek 1 Podnikatelské okolí společnosti



Zdroj: Mallaya, 2007

## 2.2 Situační strategická analýza

Všechno, co se děje na trhu, je něčím způsobeno a zároveň to také má určitý dopad na samotný podnik. Ovlivňuje to zákazníkovo vnímání odrážející se v prosperitě podniku. Takovéto změny se dějí neustále a v jejich důsledku se generují různé nové příležitosti a mizí ty staré, marketingové prostředí je z tohoto důvodu velice turbulentní. Každý jednotlivý subjekt tyto změny vnímá odlišně, pro některé mohou být frustrující, pro jiné povzbuzující (Bové a Thill, 1992).

Pochopení jednotlivých působících faktorů na podnik je považováno za základní kámen pro tvorbu marketingové strategie, která dále souvisí se stanovením cílů, misí a vizí. Ke zkoumání faktorů, jež ovlivňují prostředí podniku, je využívána strategická situační analýza, přičemž největší význam nabývá v nestabilním a složitém prostředí. Tato komplexní metoda umožňuje získat informace o aktuální situaci a definovat klíčové problémy. Situační analýza je zpracovávána ve dvou dílčích částech – *hodnocení firmy* (což představuje vnitřní část podniku) a *hodnocení faktorů prostředí* (což reprezentuje vnější prostředí podniku). Hodnocení firmy zahrnuje analýzu zdrojů a schopností firmy, což ve výsledku napomůže k identifikaci silných a slabých stránek. Aby bylo možné zhodnotit faktory vnějšího prostředí, je nutné zkoumat okolí podniku, což dospěje k odhalení příležitostí a hrozeb (Jakubíková, 2013).

Jasně důvody, proč by měla každá firma analyzovat své okolí, ve své publikaci stručně popisuje Mallya (2007). Motivy, proč provádět analýzu, jsou následující:

- zjistit pozici v prostředí, ve kterém působí,
- efektivně reagovat na neustálé změny za účelem přežití,
- schopnost pohlížet na organizaci jako na celek,
- schopnost analyzovat své vnitřní možnosti,
- schopnost přecházet překvapení ze strany konkurence,
- vytvořit pevný základ pro strategické aktivity.

## 2.3 Analýza interního prostředí podniku

Jak je již uvedeno výše, podnikové prostředí lze rozčlenit na vnější a vnitřní. Sedláčková a Buchta (2006) sdělují, že makroprostředí je specifické tím, že makroekonomické faktory působící na podnik jsou neovlivnitelné (s výjimkou podniků, které zastávají vysoké procento tržního podílu). Změnit lze jen přístup manažera a schopnost podniku na vlivy reagovat. Snahou je maximalizovat příležitosti a eliminovat hrozby. Jak je vidět na obrázku č. 1, makroprostředí tvoří společné okolí pro všechna mikrookolí. Makroelementy působí na každý podnik odlišně, jeden z faktorů může být podstatný pro jeden podnik a druhý zase pro jiný. Lze je kategorizovat na: **Politické**, **Ekonomické**, **Sociální**, **Technologické**, **(Ekologické)**, **(Legislativní)**. K analýze makroprostředí slouží PEST analýza, která je složená z výše zmíněných elementů. Koráb a kolegové (2007) uvádí analýzu ve tvaru SLEPT. Další z tvarů je STEEPLED - ten přidává samostatná písmenka pro **Etiku** a **Demografii** (Schram, 2013). Mikrookolí popisuje nejbližší okolí podniku, přičemž mikrovlivy působící na podnik bezprostředně ovlivňují jeho marketingová rozhodnutí a činnosti – tyto vlivy je podnik schopen ovlivňovat. Jedním z nejvýznamnějších ekonomů popisující mikroprostředí je M. E. Porter, se kterým je úzce spjata téma konkurence. Dle Portera závisí ziskovost a úroveň konkurence uvnitř odvětví na pěti hlavních silách, kterými jsou: rivalita mezi současnými konkurenty, nově vstupující podniky/potencionální konkurent, zákazníci/kupující, dodavatelé, substituty. Manažeři podniků se snaží tyto síly pochopit a na základě toho určit hrozby a příležitosti a vytvořit konkurenční výhodu (Porter, 1979).

Kozel a kolegyně (2011) a Jakubíková (2013) rozumí vnitřním prostředím podniku všechny prvky, jež ovlivňují fungování podniku interně. Tato vnitřní sféra zahrnuje všechny aspekty, které podnik řídí a ovlivňuje. Jejich synergie je pro úspěšně fungující podnik nevyhnutelná. Identifikace těchto proměnných je nezbytná, neboť na nich závisí celková schopnost podniku. Výstupem analýzy interních faktorů je to, v čem podnik oproti konkurenci vyniká (silné stránky) a omezení podniku (slabé stránky), kde má konkurence konkurenční výhodu (Jakubíková, 2013).

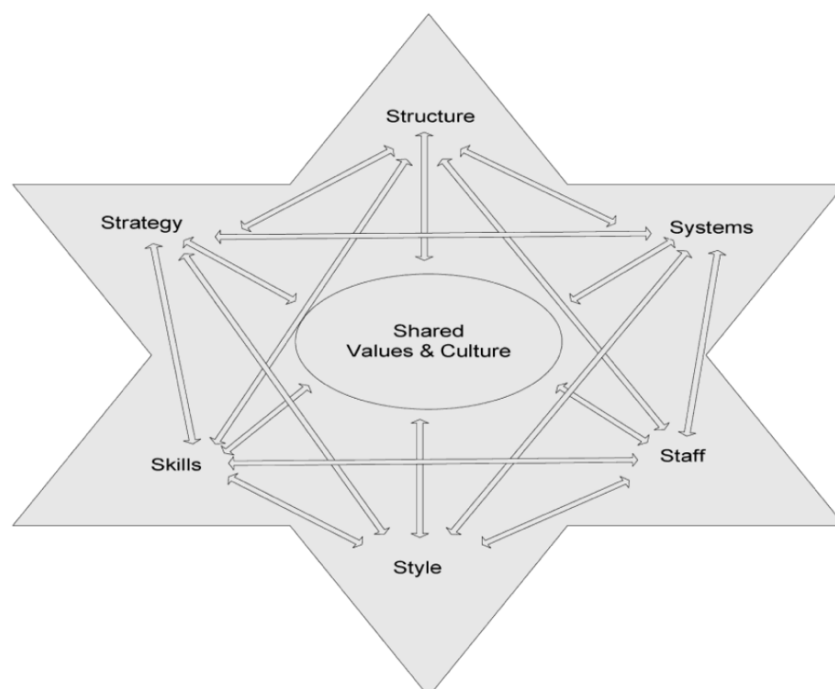
### 2.3.1 McKinsley 7S

T. J. Peters a R.H. Waterman pracovali v 70. letech jako konzultanti v americké firmě McKinsey&Company. Jsou proslaveni vytvořením modelu známým pod názvem „Model

McKinsey 7S“, který uvádí podstatnosti ovlivňující úspěch či neúspěch firmy. Tento přístup byl představen ve slavné knize „Hledání dokonalosti (In Search of Excellence)“, ve které autoři na základě provedeného výzkumu nejlépe prosperujících společností v Americe dokázali, na jakých činitelích závisí prosperita (Smejkal a Rais, 2010).

Koncept slouží ke strategické analýze organizace a jejích vnitřních prvků. Umožňuje zhodnotit současný úspěch a zjistit, jak jsou jednotlivé složky organizace propojeny, jaký mají dopad na její výkonnost a kde je nutná změna pro zlepšení efektivity. Jedná se o tzv. klíčové faktory úspěchu, které je nutné analyzovat jako celek společně (Hanzelková a kolegové, 2013).

Obrázek 2 Rámec 7S faktorů firmy McKinsey



Zdroj: *Business Analysis Certification Study Guide, 2010*

Firma tuto analýzu představila pod názvem 7S, jelikož jde o reciproční propojení 7 klíčových faktorů začínajících v anglickém jazyce na písmeno „S“ (shodou okolností i jejich překlad do českého jazyka se shoduje se stejným počátečním písmenem). Zmiňovaných 7 faktorů je demonstrováno na obrázku č. 2. Jak je z něj zřejmé, jednotlivé faktory jsou na sebe vzájemně navázané, poněvadž spolu velmi úzce souvisí a jsou všechny stejně důležité. Pakliže podnik tyto faktory následuje a nepřetržitě se v nich zlepšuje, čeká je v budoucnu prosperita. Těmito faktory jsou: Strategy (Strategie), Structure (Struktura), Systems (Systémy), Style (Styl manažerské práce), Staff (Spolupracovníci), Skills (přeloženo jako Kompetence), Shared values (sdílené hodnoty stakeholders) (Jirásek, 2003).



Také Sims (2023) zdůrazňuje, že těchto 7 pomyslných částí podniku si je plně rovno a žádný z nich není více či méně důležitý. Mimoto dodává, že vzhledem k neurčité povaze tohoto modelu se na začátku může zdát být složité, jaká je správná volba pořadí elementů, ale ve výsledku je jediným podstatným faktem dotknout se všech.

Vzhledem k tomu, že praktická část práce je založena na této analýze, rozebrání a pochopení jednotlivých složek je nevyhnutelné. Za zmínku určitě stojí kategorizace zmíněných faktorů do dvou skupin - *tvrdé a měkké*.

**Tvrdé** faktory jsou charakteristické svou jednoduchou definovatelností a možnostmi je řídit. Řadí se mezi ně strategie, struktura (Kumar, 2016). Faktor „systémy“ je v publikaci od Kumara (2016) řazen mezi tvrdé, avšak Kubíčková a Rais (2012) tento element řadí mezi měkké. O této kategorizaci lze tedy polemizovat. Tato práce pracuje se zařazením dle Kumara (2016).

#### 2.3.1.1 Strategy (Strategie)

Strategie je popisována jako „trajektorie nebo dráha“ vedoucí k vytyčeným cílům. Může nabývat hned několik významů – tvorba a zachování klíčové kompetence organizace, snaha dosahování konkurenční výhody v dlouhodobém hledisku, efektivní alokace zdrojů, popis ekonomických a neekonomických benefitů, kterých se organizace snaží docílit nebo vytvořit pro zainteresované strany, nebo třeba zabezpečení společnosti sofistikovanějším propojením mezi jednotlivými odděleními a interními procesy, což usnadňuje podniku rychle reagovat na neočekávané projevy změn a zkrátit proces rozhodování (Mallya, 2007).

Jakubíková (2013) popisuje strategii stručně a výstižně slovy: „*Strategie není jenom tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů*“.

Dedouchová (2001) rozlišuje dva odlišné přístupy ke strategii – *plánovací a přírůstkový*. Mnoho autorů považuje tyto dva přístupy za totožné, avšak autorka je vidí jako naprosto rozdílné. Co se týče plánovacího přístupu, bývá kritizován kvůli tomu, že je příliš byrokratický. Důvodem je to, že vytváření strategie není propojeno s její implementací, tudíž se tento přístup chová vůči změnám nepružně. Naproti tomu přírůstkový přístup je provázán od začátku až do konce a je charakterizován připraveností na budoucnost. Předpokladem přístupu je schopnost manažerů poznávat změny v okolí, aby mohli danou strategii přizpůsobovat nově vznikajícím vlivům.

Vzhledem k dnešní dynamické době sděluje Fort a kolegové (2020) důležitou připomínku. Říkají, že je důležité přizpůsobovat se novým trendům, z toho vyplývá, že pokud má být firemní strategie úspěšná, musí být proinovativní. S tímto sdělením souzní i Kotler (2013), který v publikaci zdůrazňuje, že turbulentní marketingové prostředí si vynucuje časté změny marketingových strategií a nabídek v důsledku změn ekonomických podmínek, chování konkurence a především požadavků poptávajících.

#### 2.3.1.2 Structure (Struktura)

První „S“ jako Struktura popisuje to, jak je podnik uspořádán, jak jsou úkoly a odpovědnosti přiděleny jednotlivým oddělením a zaměstnancům. Sleduje hierarchii, jednotlivé úrovně v ní, nadřízenost a podřízenost, míru dohledu manažerů a nadřízených a přiřazení jednotlivců do konkrétních oddělení. Zahrnuje rovněž propojování, sjednocování a sladění úsilí mezi různými odděleními. Kvalitní organizační struktura a dosazování specialistů na jednotlivé činnosti zajišťuje efektivní dělbu práce, která se odráží v prosperitě podniku (Daft, 2015).

Charvát (2006) zmiňuje zajímavý fakt, že žádná organizační struktura není špatná. Je buď adekvátní, nebo neadekvátní, a to ve vztahu ke strategii. Největší podstatou je to, že musí jít ruku v ruce se zvolenou strategií.

#### 2.3.1.3 Systems (Systémy)

Třetí S se týká systémů organizace – to jsou procesy a postupy, kterými se organizace řídí. Známé jsou také pod názvem „infrastruktura v organizaci“ (Baishya, 2015). Typickým příkladem je systém lidských zdrojů, finanční systém či systém výroby (Business Analysis Certification Study Guide, 2010).

Autoři Duchoň a Šafránková (2008) konstatují, že organizace se skládá ze 3-5 subsystémů, a jako příklad zmiňují právě 3.

- **Technický a technologický systém** je soubor technických prvků, pomocí kterých se organizace dostává ke svým cílům. Stanovuje strukturu pracovních pozic a jejich náplně práce, organizaci a pracovní podmínky.
- **Ekonomický systém** zahrnuje všechny ekonomické procesy a vztahy v rámci organizace i vztahy s externími ekonomickými subjekty, pozici na trhu a jeho prosperitu a mnoho dalšího. Ekonomický systém má na starost správné řízení organizace.

- **Sociální systém** představuje soubor zaměstnanců, pracovních týmů a vztahů mezi nimi. Jeho úkolem je zajištění realizace sdílených cílů organizace. Různé faktory, i ty z vnějšího prostředí systému, jako je výše příjmu, pracovní náplň, množství informací, kvalifikace, situace na trhu práce a rodinné poměry ovlivňují interakce sociálního chování.

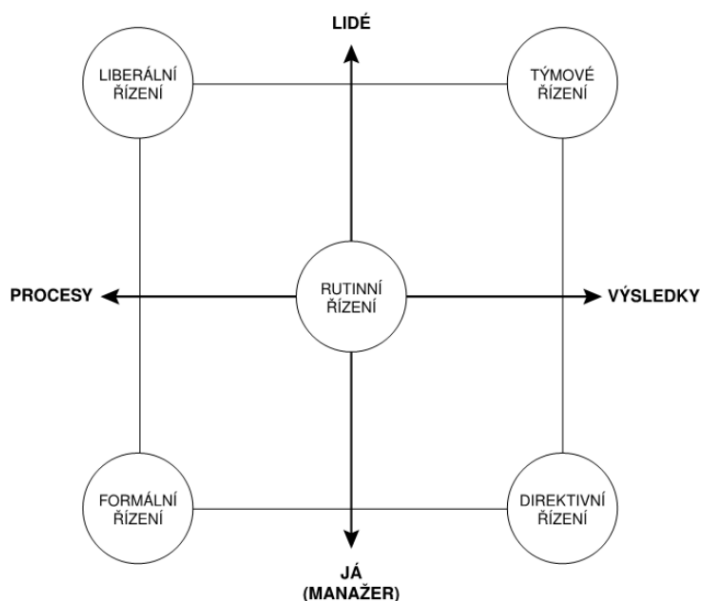
**Měkké „S“** jsou specifické tím, že vedení společnosti může mít klíčový vliv na jejich vývoj a úroveň (Kubíčková a Rais, 2012).

#### 2.3.1.4 Style (Styl manažerské práce)

I když bývá styl vedení často zlehčován a nepovažován za podstatný, speciálně CEO, je klíčovým faktorem určující strategický potenciál společnosti. Je zde žádoucí zodpovědět několik podstatných věcí - od činností, na které se CEO převážně zaměřuje, zda se stará i o mikromanagement, zda má vytvořené plány do budoucna či řeší to, co je momentálně urgentní, zda bere v úvahu tržní podmínky, až po ochotu riskovat (Channon a Caldart, 2015).

Druhy stylů vyjadřuje tzv. „The Managerial Grid“, což v překladu znamená manažerská mřížka. Na jejím základě je definováno 5 základních stylů. Dle mřížky lze na styl řízení nahlížet ze dvou úhlů pohledu – orientace na výrobu a výsledky (viz obrázek č. 3 osa x) a orientace na lidi a vztahy mezi nimi (viz obrázek č. 4 osa y).

Obrázek 3 Modifikovaná manažerská mřížka



Zdroj: Plamínek, 2011

### Týmové řízení

Autor Plamínek (2011) u tohoto stylu zmiňuje, že je spíše teoretický, protože v českém prostředí bývá výjimkou. Vedení upírá 100% soustředěnost jak na výsledky, tak i na zaměstnance. Manažeři se zajímají o názor jejich podřízených a dávají jim možnost sdílet jejich nápady.

### **Formální řízení**

Tento protichůdný styl ke stylu týmovému je považován za nejhorší. I proto bývá přezdíván „ochuzený management“. Tento případ řízení je specifický svou neaktivitou, respektive nevěnování pozornosti ani zaměstnancům, ani výrobě. Snahou je se nepouštět se do žádných střetů. Dělají pouhé minimum, které je nutné pro přežití (Vochozka, Váchal a kolektiv, 2013 a Cejthamr a Dědina, 2010). Typickým příkladem jsou administrativní pozice. Obecně jsou to lidé, kteří nejsou až tak ambiciózní (Skokan, 2015).

### **Direktivní řízení/autoritářský styl**

Cejthamr a Dědina (2010) popisují direktivní styl tak, že manažer je ten, kdo má hlavní slovo, a tím si i drží respekt ke své osobě. Nezajímá se o své podřízené a soustředí se jen na dosažení výborných výsledků. Tento typ řízení se uplatňuje v profesích, jako jsou hasiči či policie (Skokan, 2015).

### **Liberální řízení**

Liberální styl je naprostým opakem předchozího. Důraz je kladen na zaměstnance. V důsledku až moc velké odpovědnosti svěřené podřízeným může být v některých případech vznesen jakýsi chaos do organizace. S tímto stylem se lze setkat například v neziskovém sektoru (Plamínek, 2011).

### **Rutinní řízení**

Vochozka, Váchal a kolektiv (2013) popisují manažera řídicího se tímto stylem jako manažera střední cesty. Jeho snahou je nalézt rovnováhu mezi zaměstnancovým výkonem a výkonem organizace. Není nutným pravidlem, že je aplikován pouze jeden styl. V praxi mohou nastat různé kombinace v závislosti na orientaci na lidi a výsledky výroby. Nejčastějším stylem však bývá střední pozice v mřížce. Tento fakt potvrzuje i diplomová práce, jejímž tématem jsou styly manažerské činnosti v praxi. Říká, že 90 % manažerů uplatňuje právě tento styl. Mimoto také zmiňuje, že je možné tento styl zaznamenat u korporátních společností (Skokan, 2015).

V rámci složky stylu manažerského vedení stojí taktéž za zmínku téma sebehodnocení. Sebehodnocení je jedním z aspektů, který může ovlivňovat kvalitu vedení manažera. Tím, že se manažer zaměří na sebe a zhodnotí své vlastní chování, komunikační schopnosti, schopnost motivovat a vést tým, může identifikovat své silné stránky a oblasti pro zlepšení. Sebehodnocení v tomto kontextu přispívá k rozvoji manažerského stylu, posiluje schopnost přizpůsobit se situacím, budovat důvěru a efektivně vést svůj tým k dosahování cílů. V souvislosti s tím je nutné zmínit všeznámou kulturní hypotézu, kterou ve svém výzkumu zmiňuje autorka zabývající se firemní kulturou Čechů v kontrastu s Němci. Tvrdí, že Češi postrádají přiměřenou sebejistotu a i když mají určité kvality, nejsou schopni je předvést (Remešová, 2009).

#### 2.3.1.5 Staff (Spolupracovníci)

Pod dalším S se skrývají spolupracovníci/personál. Autor v článku k vysvětlení tohoto elementu použil konkrétní příklad, ve kterém popisuje společnost, která se detailně soustředí na nábor zaměstnanců. Snaží se případnému zájemci popsat, jak se bude vyvíjet jeho profesní kariéra ve společnosti a kam až se může zaměstnanec dostat. Tímto způsobem je v zaměstnancích vyvolávána důvěra a motivace. Celkově je kladen důraz na správný výběr zaměstnanců, jeho alokace a průběžné školení (Baishya, 2015).

#### 2.3.1.6 Skills (Kompetence)

Další „S“ je obecně pojmenováno slovem schopnosti. Avšak lze si pod tím představit několik dalších prvků – od znalostí, kompetence až po dovednosti. Mallya (2007) upozorňuje na to, že se nejedná o pouhou sumu kvalifikací jednotlivců, ale že závisí i na vzájemném působení dalších faktorů, jako je úroveň organizace práce a řízení. Mimo jiné tvrdí, že pokud je od zaměstnanců požadováno, aby se byli ochotni učit novým věcem, musí k tomu být uzpůsobeno jejich okolí. Měli by mít například vymezenou dobu určenou k učení nových dovedností, volnou ruku v rozhodování, zda riskovat či ne, přípustnost selhání, krom toho je jedním z dalších důležitých faktorů společně sdílená kultura spolupracujících. Pakliže pracovník nemůže nabývat potřebných zkušeností interně v organizaci, přijímá je z venku.

#### 2.3.1.7 Shared values (sdílené hodnoty stakeholders)

Firemní kultura je soubor přesvědčení, postojů a principů, které jsou sdíleny v rámci podniku a udržovány po dlouhou dobu. Prakticky vzato vytváří neformální standardy, které přinášejí pozitivní efekty (Smejkal a Rais, 2010).

Jak lze zaznamenat, společně sdílené hodnoty a kultura společnosti vypovídá o významnosti samo o sobě, vzhledem k jejich umístění v obrázku č. 2. Duchoň a Šafránková (2008) prohlašují o podnikové kultuře, že každá organizace, bez ohledu na velikost, má svou specifickou kulturu, která reprezentuje svět členů organizace. Kultura je vyjádřením spojení dílčích sekcí podniku v jeden komplex, což plní patrnou roli identifikace, a tím odlišuje organizaci od ostatních. Je považována za nedílnou součást každé organizace. Jinými slovy, kultura vytváří podnikovou identitu, podnikový image, což podmiňuje prosperitu organizace a usnadňuje dosahování cílů organizace.

## **2.4 Služby**

V současné době hrají služby v moderní společnosti velmi důležitou roli. Jsou charakteristickou činností, která je popisována jako výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně. Pod tím si lze představit služby každodenního života od kadeřnictví, restauračního zařízení, po právníky nebo činnosti aerolinek. Zajímavé je, že několik nabídek na trhu je vlastně kombinací zboží a služby, příkladem toho je jídlo zakoupené na trhu (Kotler a Keller, 2013).

Protože poptávané množství s rostoucími příjmy neroste po všech produktech přímo úměrně, konkrétní produkt je nutný specifikovat. Za předpokladu, že se spotřebiteli zvýší důchod, spotřebitel poptává více luxusních statků, naopak zájem o inferiorní statky klesá (J. Kraft, A. Kocourek, P. Bednářová, 2017).

Obecně lze tvrdit, že s rostoucí životní úrovní obyvatel, speciálně na západě, je úzce spojen růst poptávky po produktech. To platí hlavně v oblasti služeb. Dnes se terciární sektor, známý také jako sektor služeb, považuje za charakteristický symbol vyspělosti ekonomiky. Země s ekonomikami zaměřenými na sektor služeb jsou brány jako vyspělejší ve srovnání s průmyslovými nebo zemědělskými ekonomikami. Důsledkem rostoucí úrovně vzdělání a kulturního rozvoje ve společnosti je vzrůstající tlak na kvalitu poskytovaných služeb. Tento tlak v posledních letech přispěl k velmi dynamickému rozvoji sektoru služeb (Mohanty, 2008).

Dle statistik Světové banky (2020) zastává sektor služeb ve státech Evropské unie významnou pozici. Nicméně Česká republika stále zaostává ve srovnání s ostatními státy EU. Z hlediska ukazatele podílu na tvorbě HDP, se ČR nachází pod evropským průměrem s 58,4 %, podobně je tomu i na Slovensku, které se drží na 59,8 %. Naopak mezi země s

vysokým podílem sektoru služeb na HDP patří Lucembursko s téměř 80% podílem na HDP a Monako s 76,6 %.

Co se týče zaměstnanosti ve službách, již v publikaci vydané v roce 2013 Hazdry a kolegů (2013) zmiňují autoři, bylo v tu dobu zaměstnáno 60 % Čechů a taktéž to, že procenta budou i nadále kontinuálně růst. Nutno zmínit, že západní země na tom v té době byly patrně lépe, čímž se opět potvrzuje, že ČR je pozadu oproti vzorovým západním státům.

Existuje několik podnětů, které stimulují poptávku po službách. Vašítková (2014) uvádí následující příklady:

- **růst bohatství spotřebitelů** (již výše zmíněný),  
S vyššími důchody obyvatelstva si každý může dovolit větší míru pohodlí, což v minulosti vůbec nebylo. V dnešní době je možné využít nespočet druhů služeb - úklid, vaření, péče o starší, opatrovnictví.
- **zvyšující se příjmy a více volného času,**  
Tento faktor stimuluje zájem o služby volnočasových aktivit a služby ve sportovním prostředí.
- **vyšší spotřeba technologií v domácnostech,**  
S tím je spojena rostoucí poptávka po specialstech v oblasti instalace a servisu.
- **změna životního stylu,**
- **rostoucí zaměstnanost žen.**

V kontrastu s výše uvedeným tvrzením je nutné zmínit omezenost lidských zdrojů. Se zvyšujícím se důchodem obyvatelstva sice roste poptávka, ale není nekonečná. V praxi to lze vysvětlit následovně: i tehdy, pokud by lidé měli neomezený přísun peněz, nebyli by schopni využít všechno, co by si zakoupili, ať už z důvodu nedostatku energie (lidé nemají neomezené množství energie), či času (den má jen 24 hodin). To vyplývá ze zákona vzácnosti. Vzácné je to, co není možné mít kdykoli a v neomezeném množství. Ve stejnou dobu není možné provádět dvě aktivity zároveň a množství nerostných surovin je omezené. Naproti tomu naše potřeby omezené nejsou (R. H. Frank a B. S. Bernanke, 2003).

## 2.5 Konkurence

Vzhledem k tomu, že těžištěm této bakalářské práce je komparace dvou lyžařských škol, je nutné zdůraznit, že zde hraje velkou roli konkurence, a proto se považuje za vhodné popsat tyto oblasti v literární rešerši.

Svatoš (2009) definuje konkurenci následovně: „*Všechny subjekty na straně nabídky, jež mají totožný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o niž usiluje i naše firma s cílem prodat jim své zboží*“. V podobném znění ji uvádí i Kotler (2001): „*Konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat*“. Další autor, který by ve spojení s tímto tématem rozhodně neměl být opomenut, je již v předchozích kapitolách zmíněný Porter. Úspěch a neúspěch podnikání je dle něho ovlivňován klíčovým faktorem – schopností konkurence. Na základě této schopnosti jsou vybrány činnosti, díky kterým podnik prosperuje.

Každá země má odlišnou strukturu služeb, záleží hlavně na historii, zeměpisné lokaci a na kterou službu se stát zaměřuje. Co by ale mělo být stejné po celém světě, je přístup a chování k zákazníkovi, tvrdí Deighton a Kent (1995). Naproti tomu autoři Kotler a Keller (2013) tuto teorii vyvracejí. Domnívají se, že každá oblast se nějakým způsobem liší svou kulturou, zvyky či regulacemi. Proto se výrobci snaží svůj přístup uzpůsobit dané oblasti tak, aby zákazníkům vyhovoval. Lišit se může nabídkou nebo třeba komunikační strategií.

### **2.5.1 Konkurenceschopnost**

Vzhledem k tomu, že podniků v určitých odvětvích je stále více a trh začíná být opravdu přesycen, každý podnik se snaží být tím nejvíce konkurenceschopným a neustále se zlepšovat. To platí i z konkrétního hlediska služeb. S nárůstem počtu služeb se také zvyšuje boj o zákazníka. Rozvoj služeb vede k posilování konkurence a zlepšování kvality nabízených služeb. Aby mohlo být dosaženo prosperity, je více než žádoucí znát své konkurenční prostředí a nějakým způsobem soutěžit s konkurenty. Pro získání znalostí o konkurenčním prostředí je nutné provést analýzu konkurenčních podniků. Z interního hlediska by podnik měl identifikovat své jedinečné schopnosti, to znamená oblasti, ve kterých má výhodu oproti svým konkurentům, a tím směrem se řídit. Jelikož ve výsledku jsou nejúspěšnější ty podniky, které dokáží nejlépe porozumět potřebám svých zákazníků a uspokojit jejich poptávku (Kotler a kolegové, 2007).

### **2.5.2 Konkurenční výhoda**

Schopnost podniku generovat vysokou absolutní hodnotu by měla být samozřejmostí, kromě toho je žádoucí i vysoká hodnota ve srovnání s ostatními konkurenčními podniky (a současně s tím vyrábět za dostatečně nízké náklady). Konkurenční výhoda spočívá ve schopnosti podniku provádět něco unikátním způsobem, který není napodobitelný



konkurencí. Michael Porter podporoval podniky ve vytváření udržitelné konkurenční výhody, avšak jen málo z nich je skutečně udržitelných. Obecně platí, že podnik, který chce přežít na trhu, musí neustále pracovat na vymýšlení nových výhod. Jakoukoli konkurenční výhodu musí zákazníci vnímat jako prospěšnou pro ně. Autor uvádí jako příklad rychlé dodání oproti konkurenci, ale poukazuje na skutečnost, že to nemusí být výhodou pro každého zákazníka, pakliže se zákazník o rychlost dodání nezajímá. Podniky se musí soustředit na poskytování hodnoty pro zákazníky, protože právě to vede ke spokojenosti, loajalitě a v konečném důsledku k vysokým ziskům (Kotler a Keller, 2013). V podstatě totožně popisuje konkurenční výhodu i Blažková (2007), která mimo to uvádí několik zdrojů, které podniku napomáhají získat konkurenční výhody:

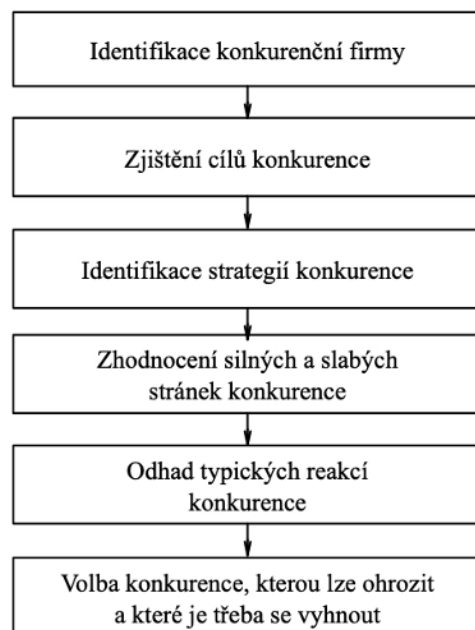
- **minimalizace nákladů,**  
Konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech, produkty jsou stejné jako vyrábí konkurence, ale je využito kvalitnějších technologií, zaměstnanci mají lepší znalosti, anebo je zvolen výkonnější model organizační struktury.
- **značná odlišnost produktů,**  
Například odlišná logistika má vliv na rozdílnost produktu ve srovnání s konkurenční.
- **odhalení zákazníků a jejich potřeb,**
- **propojení s trhem,**
- **analyzování konkurence,**
- **nové technologie, inovace výrobků a služeb,**
- **právní výhoda díky patentům, autorským právům a jiné ochraně,**
- **efektivní komunikace, nový přístup k distribuci,**
- **přístup k jedinečnému zdroji přírodních surovin a další.**

### 2.5.3 Analýza konkurence

Pro zjištění, jak si stojí podnik na trhu oproti konkurenci, je vhodné provést detailní analýzu konkurence. Jde o to, aby byli zachyceni dominantní konkurenti a jejich charakteristiky. Účelem takové analýzy by mělo být zjištění zásadních dat o konkurenci - strategické cíle, konkurenční strategie, jak si vedou z hlediska nákladů, konkurenční výhody a nevýhody a další. Veškeré zjištění o konkurenci je velice užitečnou informací při vytváření vlastní strategie (Sedláčková a Buchta, 2006).

Tento názor sdílí i Kotler a kolegové (2007), kteří dodávají, že produkty je nutné nepřetržitě porovnávat se svými soupeři v bezprostředním okolí. Tím je myšleno srovnávání cen, distribuce a komunikace s konkurencí. Díky tomu může podnik posílit ve srovnání s konkurentem, například prostřednictvím spuštění efektivnější marketingové kampaně. Náklady a výkon konkurence jsou pro podniky důležitými ukazateli, které mohou být použity jako měřítko tzn. *benchmark* ke komparaci s vlastním podnikem (Kotler a Keller, 2007).

Obrázek 4 Dílčí kroky analýzy konkurence



Zdroj: Kotler a kolegové, 2007

Jednotlivé kroky analýzy konkurence lze zachytit na obrázku č. 4.

### 2.5.3.1 Identifikace konkurenční firmy

Jakubíková (2013) a Kozel a kolegyně (2011) se shodují na dělení

dle substituovatelnosti produktu:

- **konkurence značek**

Vzniká v situaci, jestliže více firem produkuje totožný produkt odlišné značky za srovnatelné ceny.

- **konkurence odvětvová**

Vzniká v případě, kdy firma vnímá jako své konkurenty výrobce, kteří uspokojují potřeby zákazníků stejnou kategorií produktů. Produkty mohou být vzájemně zaměnitelné – substituty.

Kotler a Keller (2007) dále dělí odvětvovou konkurenci dle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů:

- *čistý monopol*
- *oligopol*
- *monopolistická konkurence*
- *dokonalá konkurence.*

- **konkurence formy**

Vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty, kteří uspokojují zákazníky různými formami či způsoby.

- **konkurence rodu**

Vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty všechny ostatní firmy, které soutěží o zákaznickovy peníze.

### 2.5.3.2 Určení cíle, strategií a silných a slabých stránek konkurence

Odhalením cílů a strategie konkurenční firmy napomáhá podniku více prosperovat. Právě proto je výhodné analyzovat konkurenci. Firma se může od získaných informací inspirovat konkurencí a odvíjet od toho svou marketingovou strategii.

#### 2.5.3.2.1 Konkurenční cíle

Při identifikaci hlavních konkurentů musí marketing management zjišťovat motivace a cíle konkurentů. Přestože se všichni snaží maximalizovat zisky, jejich přístup k tomu se liší. Někteří si vystačí s tím, že zisky jsou pouze dostačující, místo jejich maximalizace. Každý má své vlastní cíle a jejich relativní důležitost se liší. Je důležité znát plány konkurentů, abychom pochopili jejich spokojenost se současnou situací a reakci na kroky konkurence. Podnik by měl sledovat cíle konkurence v konkrétních produktech nebo segmentech trhu a připravit se na příležitosti nebo ohrožení, které se objeví (Kotler a kolegové, 2007).

#### 2.5.3.2.2 Konkurenční strategie

Základem úspěchu je zvolení důkladně promyšlené strategie. Jak tvrdí Porter, neúspěch firem bývá často zapříčiněn tím, že si firma jako strategii určí být nejlepší a překonat druhé, což se za strategii považovat nedá. Kotler a kolegové (2007) vysvětlují konkurenční strategii následujícími slovy: „*Strategie, které firmě získají silnou pozici vůči konkurenci a přinesou firmě největší možnou strategickou výhodu*“.

### *Kotlerova konkurenční strategie*

Kotler rozlišuje strategie dle velikosti tržního postavení - **tržní vůdce**, **tržní vyzyvatelé**, **tržní následovatelé** a **tržní troškaři** (Blažková, 2007). Následující strategie představují čtyři různá postavení firem na trhu a k tomu i jim příslušící strategie. Jde o to, s jakou intenzitou podnik vstupuje nebo proniká na trh. Jsou determinovány ekonomickou situací, silnými stránkami a slabinami, charakteristikami jiných analytických přístupů, případně dalšími psychografickými podněty (Tomek a Vávrová, 2009).

Autor Mikoláš (2005) popisuje jednotlivé strategie následovně:

- **Tržní vůdce**

Podnik považovaný za tržního vůdce je dominantním podnikem na trhu, zabírající nejméně 40 %. Pro konkurenci vytváří určité podmínky v podobě nastavování cen, nových produktů a reklamy. Tím se snaží udržet na úrovni, na jaké je, a v nejlepším případě ještě více posílit.

- **Tržní vyzyvatelé**

Je to vždycky firma nacházející se na pozici 2.- 4. odvětví. Útočí na konkurenční firmy tím, že hledá jejich slabiny. Strategie se může soustředit na všechny subjekty na trhu, avšak ve většině případů to nebývají giganti.

- **Tržní následovatelé**

Je považován za chytrého napodobitele vůdce trhu, a to zejména zaváděním nových výrobků, inovací a změn cen. Zároveň však není příliš bojovým typem. Odlišnost produktů následovatele se příliš neliší od tržního vůdce.

- **Tržní troškaři**

Firmy mající minimální tržní podíl. Vyhýbají se konkurenčním bojům a zůstávají v pozadí. Jsou specifické vyšší marží a nižšími objemy prodeje.

### *Porterova konkurenční strategie*

Narozdíl od Kotlera, jehož strategie závisí na velikosti podílu na trhu, Porter si při volbě strategie zakládá na 3 přístupech, jejichž podstatou je být v něčem rychlejší, než je konkurence. Z tohoto důvodu je strategie nazývána „*podle konkurenční výhody*“ a známá je také pod názvem „*Generická konkurenční strategie*“. Porter určil, že konkurenční výhodu může mít podnik buď v nízkých nákladech, nebo odlišnosti produktu. Tvrdí, že

tyto dva aspekty napomáhají firmě tvořit ziskovou pozici na trhu. Ve spojení s tím definovala i související strategie Blažková (2007).

Srpová a kolegové (2011) popisují přístupy následovně:

- **strategie nízkých nákladů**

V tomto případě jsou konkurenční výhodou nejnižší náklady (viz. obrázek č. 6, kvadrant 1.) v porovnání s konkurencí. Nízké náklady na základě výhod z rozsahu. To znamená, že produkt je nabízen za nižší ceny, než který nabízí konkurence. Pakliže firma tuto strategii následuje, kromě vysokých výnosů, by se měla stát odolným vůči konkurenci, substitutům, silným dodavatelům a odběratelům, ale nevýhodou je jednoduché napodobení konkurencí. Příkladem jsou potravinové řetězce snažící se prodávat za co nejnižší ceny – Tesco a Lidl (Blažková, 2007).

- **strategie diferenciacce**

Při volbě strategie diferenciacce (viz. obrázek č. 6, kvadrant 2.) je kladen důraz na kvalitu, což souvisí s novými technologiemi, které vyžadují obrovské investice. Snahou je vyrábět jiný – lepší výrobek ve srovnání s konkurencí. Typickým příkladem je kosmetika a služby. Zákazníci jsou ochotni si připlatit za produkt, který nikým jiným nabízen není. Fotr a kolegové (2020) ve spojení s touto strategií zmiňují pojem *price skimming*, který představuje metodu cenové strategie maximalizující zisk z prodeje stanovením vysoké ceny. Tuto strategii obvykle volí hotely s možností bookingu přes internet, nebo třeba automobilky – Mercedes, který je znám svou kvalitou (Blažková, 2007).

- **soustředění pozornosti/cílená strategie/focus strategy**

Existují dvě cílené strategie – nízké náklady (viz. obrázek č. 6, kvadrant 3A.) a odlišnost (viz. obrázek č. 5, kvadrant 3B.). Podniky následující tuto strategii usilují o jednu z těchto výhod pro určitý segment trhu – menší okruh zákazníků. S více zkušenostmi se snižují náklady a s lepší znalostí zákazníka se strategie diferenciacce stává úspěšnější. V případě této strategie uvádí Blažková (2007) příklad cestovní kanceláře, která se zaměřuje pouze na určitou destinaci.

Obrázek 5 Konkurenční strategie dle Portera

<b>KONKURENČNÍ VÝHODA</b>		
	Nižší náklady	Diferenciace
Široký cíl	<b>1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech</b>	<b>2. Diferenciace</b>
Úzký cíl	<b>3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady</b>	<b>3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci</b>

Zdroj: Charvát, 2006

Autoři Tomek a Vávrová (2009) podtrhují myšlenku Porterova rozdělení strategií tím, že ve své publikaci píše, že je prakticky nemožné, aby byly uplatňovány obě strategie zároveň. Přirovnávají to k sezení na dvou židlích. V kontrastu s tím samozřejmě existují i stinné stránky věci. Vzhledem k jednostranné orientaci získává opačnou konkurenční výhodu konkurence. V praxi je nejčastěji uplatňován tzn. „outpacing“, což znamená, že se střídá vedení v nákladech a diferenciaci.

#### 2.5.3.2.3 Přednosti a slabiny konkurence

Účelem analýzy interního prostředí je pochopit schopnosti podniku v oblasti vývoje, výroby, prodeje, poskytování služeb a hodnocení zdrojů. Slouží k určení silných a slabých stránek podniku. Tyto výsledky jsou následně shrnuty v metodě SW (strength, weakness) (Jakubíková, 2013).

Karlíček (2018) v návaznosti na výše uvedené vysvětluje, proč je nezbytné identifikovat a pochopit silné a slabé stránky konkurence. Silné stránky - výhody konkurence mohou být pro firmu nebezpečné hrozby, zatímco slabé stránky - nedostatky představují příležitost, kterou by si firma neměla nechat ujít.

#### 2.5.3.3 Očekávaná reakce konkurenta

Každý konkurent reaguje na změnu trhu odlišně. Je velice obtížné odhadnout, jak se konkurent zachová. Manažeři musí umět chápat myšlení jiného podniku, aby byli schopni predikovat jejich reakce. V závislosti na odlišných reakcích lze konkurenty rozdělit do 4 skupin: *laxní konkurent* - buď nemá zájem reagovat, nebo reaguje pomalu, *konkurent tygr* - je charakteristický pro svou bojovnost a aktivnost s cílem získat větší podíl na trhu, *scholastického konkurenta* - je obtížné předvídat, protože jeho reakce se situace od situace liší, *vybíraví konkurenti* - reagují pouze na specifické útoky (Kotler a kolegové, 2007).

### 3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem práce je provést komparaci dvou nejsilnějších lyžařských škol v určité oblasti v České republice, k čemuž se autorka dostane zanalyzováním vnitřního prostředí obou vybraných lyžařských škol. Marketingový výzkum je prováděn metodou hloubkového interview s manažery jednotlivých lyžařských škol. Na základě marketingového výzkumu jsou vyhodnoceny výsledky, které poslouží k porovnání lyžařských škol. Výsledek práce by měl usnadnit rozhodování uživatelů a zaměstnanců a také doporučit manažerům různé postupy vedoucí ke zefektivnění podniků.

#### DÍLČÍ ÚKOLY PRÁCE

- Provést rešerši literatury, vysvětlit klíčové pojmy vztahující se k McKinsey modelu 7S a ke konkurenci,
- získat informace ze sekundárních dat obou lyžařských škol,
- provést operacionalizaci hloubkového interview a připravit otázky pro manažery škol,
- provést hloubkové interview s manažery dvou zvolených lyžařských škol,
- zpracovat data ze sekundárních dat a z rozhovorů s manažery,
- na základě získaných dat zpracovat McKinseyho model 7S,
- identifikovat silné a slabé stránky obou škol,
- shrnout výsledky průzkumu do matice IFE a provést komparaci lyžařských škol,
- navrhnout vhodná východiska ke zdokonalení pro obě lyžařské školy.

#### VÝZKUMNÉ OTÁZKY

- Jaké jsou hlavní přednosti a slabosti lyžařské školy v porovnání s konkurenční školou?
- Jak by se dala zvýšit konkurenceschopnost jednotlivých lyžařských škol?
- Jaké je personální zabezpečení škol?

## **4 VÝZKUMNÁ METODA A METODIKA PRÁCE**

V první části bakalářské práce jsou za pomoci odborné literatury popsány základní pojmy nutné k pochopení celé problematiky. V praktické části jsou pak veškeré teoretické základy aplikovány na konkrétní vybrané lyžařské podniky.

K dosažení cíle je zvolena metoda kvalitativního výzkumu, která je v následující kapitole detailněji popsána. To, jak si jednotlivé podniky vedou na trhu, je vyhodnoceno na základě strategické analýzy - McKinseyho modelu 7S. Analýza napomáhá k nalezení mezer. Pakliže se podniky rozhodnou aplikovat návrhy a doporučení autora, které vyplynou v závěru práce, mohlo by jim to v budoucnu přinést prosperitu.

### **4.1 Typ výzkumu**

Marketingový výzkum může být prováděn právě dvěma metodami – kvalitativní výzkum či kvantitativní. Pro tuto bakalářskou práci je zvolena metoda kvalitativní. Ta se narozdíl od té kvalitativní zaměřuje na získávání informací jen od úzkého kruhu respondentů a je specifická tím, že není tak snadno měřitelná jako metoda kvantitativní. Mezi kvalitativní metody se zahrnují například skupinové diskuze, interview, pozorování či panelová šetření. Vzhledem k tomu, že jsou data hůře měřitelná, po sběru dat je nutné je kategorizovat a vyhledat v nich to, co je relevantní (Tahal, 2022).

### **4.2 Výzkumný soubor**

Z technického hlediska není možné zkoumat velký počet objektů. Právě proto se při výzkumu sužuje základní soubor na výběrový soubor/výzkumný vzorek. Typický výběr pro kvalitativní výzkum je výběr záměrný, přičemž zvolenou technikou v této práci je výběr účelový. Účelový výběr je založen na rozhodnutí výzkumníka, podmínkou je pouze to, že musí být kvalitně argumentován důvod výběru (Vojtíšek, 2012). V případě této práce se základní soubor skládá ze všech lyžařských škol nacházejících se v oblasti prováděného výzkumu. Počet těchto škol je pět (konkrétní názvy škol nejsou z důvodu anonymity uvedeny). Výzkumný vzorek tvoří dvě lyžařské školy. Důvodem zvolení Lyžařské školy 1 a Lyžařské školy 2 je, že jsou největšími v této oblasti, a tudíž jsou pro sebe navzájem velkými konkurenty.



### **4.3 Metody sběru dat**

Zvolenou metodou jsou hloubkové rozhovory, které budou provedeny s manažery lyžařských škol. Tyto informace budou doplněné analýzou dokumentů. Metody jsou níže popsány.

#### **4.3.1 Analýza dokumentů**

Sekundárních dat je využito v analýze dokumentů. Analýzou dokumentů se myslí vše, co vytvořili lidé - od knih, článků, webových stránek škol až po profily na sociálních sítích. Výhodou této analýzy je, že nepodléhají jakémukoli zkreslení informací v porovnání s rozhovorem či měřením (Hendl, 2005).

#### **4.3.2 Hloubkový rozhovor**

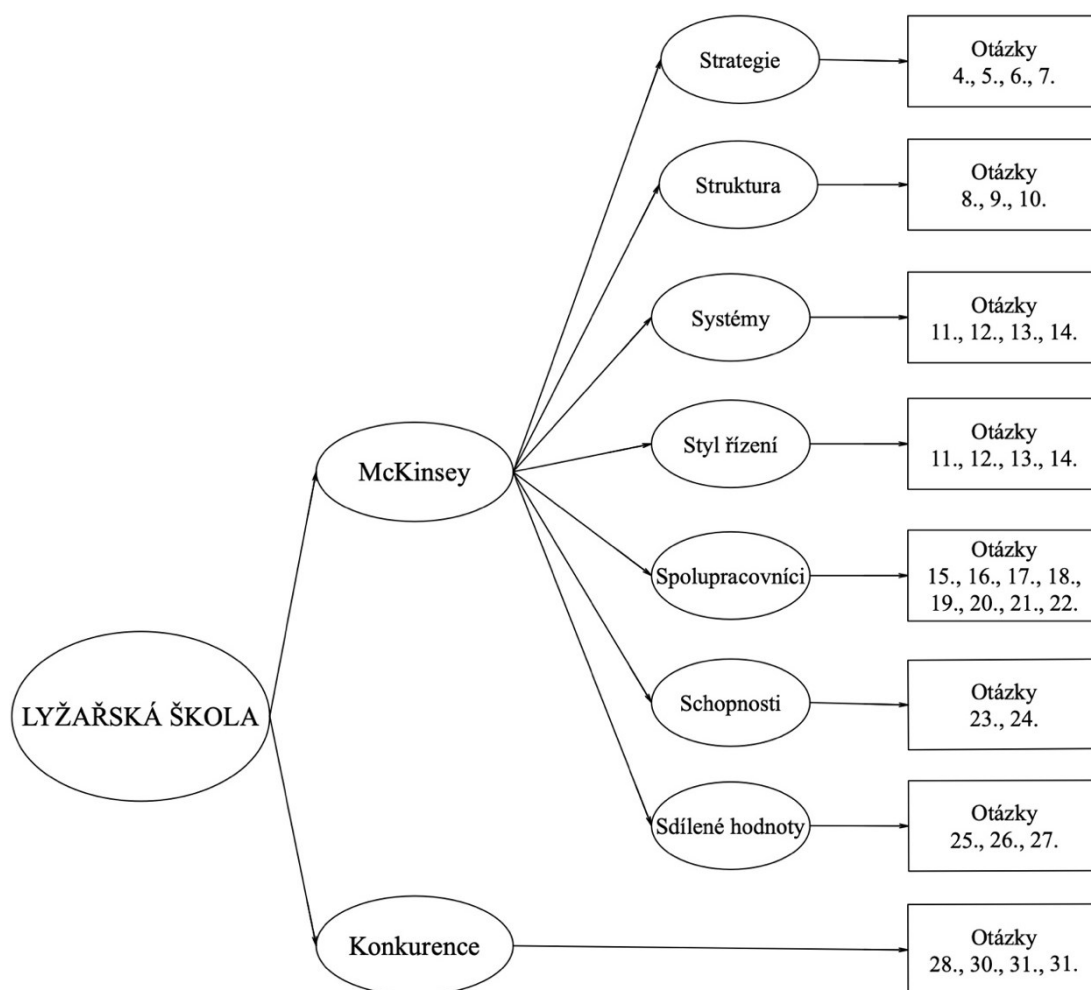
Již výše zmíněný hloubkový rozhovor, známý také z angličtiny jako „in-depth interview“, je vhodnou metodou právě v této práci. Jedná se totiž o malý počet lidí, přesněji o manažery lyžařských škol. Jeho cílem je dostat z tazatele jejich postoj k věci a příčiny, proč tomu tak je. Tazatel se snaží navodit takovou atmosféru, aby byl respondent ochoten otevřeně diskutovat o předmětu výzkumu (Machková, 2009). Před provedením samotných rozhovorů bude sestavena operacionalizace, která ukáže konstrukci otázek v rozhovoru s manažery. Interview bude prováděno v podobě polostrukturovaného rozhovoru, což je případ, kdy má tazatel seznam otázek, na které má v plánu se zeptat, ale není přesně daný postup. Data z hloubkového rozhovoru budou nápomocna k doplnění dat z analýzy dokumentů.

##### **4.3.2.1 Operacionalizace**

Vzhledem k hloubkovému rozhovoru, který je metodou kvalitativní, je nutné získaná data převést do měřitelných proměnných. Operacionalizace umožňuje i z těžce měřitelných informací udělat měřitelné, což je praktické pro zpracování a následnou interpretaci dat. Zjednodušeně lze tvrdit, že operacionalizace je plán, ve kterém se exaktně specifikuje, jakým způsobem bude probíhat měření dat z rozhovorů (Hendl a Remr, 2017).

Aby byla data možné měřit, je vhodné rozčlenit témata do jednotlivých dimenzí. Pro rozhovory byly zvoleny dimenze právě 3. Podrobnější dělení je zachyceno na obrázku č. 6 níže.

Obrázek 6 Operacionalizace



Zdroj: Vlastní

#### 4.4 Sběr dat

Sběr dat bude probíhat v červnu roku 2023. Oběma rozhovorům předchází detailní analýza dokumentů. Rozhovory se uskuteční osobně na pracovišti manažerů lyžařských škol. Doba trvání bude činit přibližně 45 minut. Z rozhovoru bude pořízen hlasový záznam, který poslouží pro přepsání rozhovoru (viz přílohová část práce).

#### 4.5 Analýza dat

Odhalením cílů a strategie konkurenčního podniku napomáhá podniku více prosperovat. Právě proto je výhodné analyzovat konkurenci. Podnik se může od získaných informací inspirovat konkurencí a odvíjet od toho svou marketingovou strategii. Zvolenou analýzou v této práci je McKinsey model 7S, který bude sestaven na základě dat zjištěných z provedených rozhovorů a z analýzy dokumentů.

## 4.6 Interpretace dat

Sestavení analýzy 7S umožňuje vyhodnotit silné a slabé stránky obou škol, které budou v závěru práce srovnány.

### 4.6.1 S-W analýza

SWOT analýza (viz obrázek č. 7) slouží k tomu, aby byl podnik zhodnocen jak externě (Opportunities - příležitosti a Threats – hrozby), tak i interně (Strength - silné a Weaknesses - slabé stránky). Tato metoda analýzy je univerzálním, velice často používaným marketingovým nástrojem. V mnoha případech integruje zjištění předchozích analýz, jako třeba PEST či Porterův model 5 sil. V souvislosti se SWOT analýzou autorka Horáková (2003) zdůrazňuje, že pokud je cílem zhodnotit podnik komplexně, nelze silné a slabé stránky podniku vyhodnocovat izolovaně od příležitostí a hrozeb, neboť podnik může mít příležitost. Pakliže nemá zdroje a schopnosti, není schopen ji využít.

Obrázek 7 SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2013

Tato práce se bude zabývat pouze částí – SW, která je analogicky odvozena ze SWOT analýzy. Jak již bylo řečeno, tato část analýzy je praktickým nástrojem pro posouzení vnitřního stavu organizace a poskytuje základ pro strategické plánování a zvyšování efektivnosti. Rozpoznáním silných stránek se organizaci otevírají možnosti využití své konkurenční výhody (nemusí být však pravidlem, že každá silná stránka představuje konkurenční výhodu), zatímco identifikací slabých stránek se poukáže na oblasti, které je třeba zlepšit, nebo se na ně zaměřit (Horáková, 2003).

Jakubíková (2013) a Horáková (2003) uvádí konkrétní podněty ovlivňující výsledek SW analýzy. Těmito aspekty jsou: cíle, systémy, marketingové schopnosti, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu a další.

K evaluaci je využito **matice IFE**, pod jejímž názvem se skrývá význam „internal forces evaluation“, což v překladu znamená „hodnocení vnitřních sil“ (Jakubíková, 2013). Vzor matice IFE je zachycen v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Matice IFE

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
<b>Silné stránky</b>				
S1				
S2				
<b>Slabé stránky</b>				
W1				
W2				
Součty		1,00		$\Sigma$

Zdroj: Vlastní dle autorky Jakubíkové (2013)

Analýza se provádí následujícím způsobem (Fotr a kolegové, 2020):

1. Působící faktory budou rozděleny do dvou složek S a W dle toho, jaký mají dopad na podnik.
2. Ideální matice by měla obsahovat stejný počet slabých i silných stránek.
3. Každému jednomu faktoru se přiřadí:
  - váha/závažnost** v rozmezí 0,0-1,0. Platí, že čím vyšší je váha, tím je i významnost větší. (suma vah musí být rovna 1,00)
  - významnost/stupeň vlivu** v rozmezí 1- 4, přičemž 1 znamená významná slabá stránka, 2 – méně důležitá slabá stránka, 3 – méně důležitá silná stránka, 4 – významná silná stránka.
4. Vynásobením významnosti a váhy se dosáhne výsledku jednotlivých vážených poměrů.
5. Celková suma vážených průměrů vypovídá o tom, jaká je interní pozice podniku ve vztahu ke strategickému plánu. Pakliže podnik zaujímá silnou interní pozici – hodnota váženého ohodnocení je rovna 4, znamená to, že

s velkou pravděpodobností dojde k naplnění strategického cíle. Pro slabou interní pozici platí přesný opak.

Na základě těchto výsledků budou doporučeny strategické kroky ke zlepšení. V praktické části práce budou výsledky škol srovnány.

## 5 ANALYTICKÁ ČÁST

Do výzkumu v této práci jsou zapojeny dvě lyžařské školy. Z důvodu anonymity budou v následujících kapitolách tyto školy uváděny jako „Škola 1“ a „Škola 2“. Na úvod této části práce jsou představeny základní charakteristiky obou škol. Po důkladné introdukci škol, přichází na řadu analýza interního prostředí škol, jež bude vyhodnocena maticí IFE.

### 5.1 Představení Školy 1

Škola 1 je jednou z větších lyžařských škol nacházející se v nejmenované oblasti na území České republiky. Byla založena roku 2010. Majitelem této firmy je fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění. Pro svou činnost je používán obchodní název. Dle Portálu živnostenského podnikání (rzp.cz) je předmětem podnikání poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti zimních a letních sportů.

#### 5.1.1 Služby

Škola 1 poskytuje následující služby:

Tabulka 2 Služby poskytující Škola 1

<i>Nadstandartní privátní výuka (snowboard/lyže)</i>	60 minut
<i>Miniškolička (snowboard/lyže) vhodné pro nejmenší</i>	30 minut
<i>Skupinové kurzy</i>	60 minut
<i>Lyžařské kurzy pro ZŠ a MŠ "Lyžujeme od malička"</i>	dopoledne

Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek Školy 1

#### 5.1.2 Infrastruktura

Zvláštěností může být, že Škola 1 má dvě pobočky, jež se od sebe nachází přibližně 40 km (dále uváděno jako pobočka A a pobočka B). Mimo lyžařské a snowboardové lekce nabízí škola půjčení lyžařského i snowboardového vybavení. Půjčovna vybavení se nachází v případě pobočky B přímo u svahu a v případě pobočky A přibližně 6 km ve vzdáleném městě. Práce se dále zabývá už jen detaily hlavní pobočky – pobočky A.

V areálu, který Lyžařská škola 1 považuje za svůj domácí, se nachází jeden lyžařský vlek typu tatrapoma a dvě nekonečná lana, jež jsou vhodná pro ty nejmenší. Vedení areálu to

jako nedostatek neshledává. Svah není tolik prudký, takže je ideální pro začátky, kteří by se většího kopce mohli bát. Dále Lyžařská škola 1 působí také nedaleko domovského areálu na svahu konkurence Lyžařské školy 5, tam už se nachází i delší a obtížnější sjezdovka s kotvou, což využívá škola na lekce pro pokročilejší lyžaře.

Zohledňujíc délku svahu, která činí 300 metrů, a skutečnost, že tento areál je primárně určen pro začátečníky a mírně pokročilé, není ekonomicky výhodné, aby provozovatelé disponovali sněhovými děly. Podmínky pro lyžování jsou závislé jen na přírodních podmínkách, což může negativně ovlivnit zisk lyžařské školy i provozovatele vleku, zejména v případě období s horšími sněhovými podmínkami.

V místě areálu lze nalézt u stanice vleku drobné občerstvení poskytované provozovateli vleku. Pár stovek metrů od svahu se nachází parkování (zdroj: webové stránky areálu). Areál je také dostupný z blízké autobusové zastávky, na které staví místní skibus.

Mimo veškeré zmíněné služby poskytuje lyžařská škola také možnost pronájmu v horském domě, který se nachází v místě půjčovny A nedaleko od centra.

### **5.1.3 Konkurence**

Samotná lyžařská škola vnímá jako své konkurenty Školu 2, dále pak Lyžařskou školu 3 a další školou, která je poblíž a mohla by být považována za konkurenta, je Lyžařská škola 6. Manažer se k této potenciální hrozbě vyjádřil tak, že oslovuje jiný typ klientely. Ve většině případů navštěvují Lyžařskou školu 1 zejména děti, jejichž rodiče neumí lyžovat. Pro tyto rodiny je to zážitkový okamžik jak pro rodiče, tak i pro dítě. Naopak Školu 6 oslovují zákazníci s cílem dát dítě do školy a mít čas si zalyžovat. Proto ji neberou jako přímou konkurenci. Výsledkem je, že největším konkurentem je Lyžařská škola 2.

Pokud jde o strategie orientovanou na zaměstnance, kterou používá Škola 2, konkurence láká zájemce různými výhodami, jako jsou slevy na půjčení vybavení a skipas a možnost zdarma jezdit v areálu. Zmiňuje také, že tyto výhody začaly být nabízeny až před 2-3 lety, až když konkurence začala vnímat Školu 1 jako hrozbu. Jestliže jde o prodejní strategii, manažer se domnívá, že konkurence se zaměřuje na sílu managementu celého areálu, a snaží se tím posílit svou pozici na trhu.

Lyžařská škola se od ostatních odlišuje v několika ohledech. Za nejdůležitější je považován zážitkový přístup, kterým se snaží hned na začátku zapojit děti a zajistit, aby se jim lyžování líbilo a měly dobrý pocit z jízdy. Dále je dle názoru manažera přitahujícím

faktorem jejich individuální přístup, který je v případě spokojenosti vyjádřen pozitivní referencí.

Jednou z rezerv je nedostatečné zázemí pro převlékání a zázemí pro děti, což je oblast, ve které konkurence vyniká. Lyžařská škola se snaží tento nedostatek kompenzovat alespoň částečně, například pořízením maringotky pro instruktory. Pro někoho je nevýhodou menší kopec ve srovnání s konkurencí, ale ve výsledku záleží na tom, jak se potřebuje dítě ve výuce rozvíjet.

## 5.2 Představení Školy 2

Škola 2 se nachází v těsné blízkosti Školy 1 a je také jednou z velkých lyžařských škol v této oblasti. Funguje již od přelomu let 1974 a 1975, takže její historie je opravdu bohatá. Na rozdíl od Školy 1, majitelem tohoto podniku je právnická osoba. Právní formou je společnost s ručením omezením.

### 5.2.1 Služby

Nabídky služeb Školy 2 jsou tyto:

Tabulka 3 Služby poskytované Školou 2

<i>Každodenní kurzy snowboard/lyže privátní/skupinové lekce</i>	40 minut	90 minut	
<i>Víkendové 6denní kurzy</i>	Denní (9.30 – 15.00) sobota/neděle	Lyžařská školka učíme se (9.30 -11.30, sobota) začátečníci	Lyžařská školka jezdíme (9.30 -13.30, sobota) mírně pokročilí

Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek

Co se týče víkendových kurzů, lyžařská škola si drží na trhu pozici monopolu, v tomto konkrétním typu služby jí v této oblasti nekonkuruje nikdo.

### 5.2.2 Infrastruktura

Taktéž škola 2 má dvě různé provozovny (dále jen jako pobočka X a pobočka Y). Odlišují se od Školy 1 tím, že nejsou od sebe tak daleko vzdáleny. Leží přibližně 3 kilometry od provozovny X, což může být poněkud snažší z hlediska manažerského řízení. Práce dále rozebírá už jen hlavní pobočku – provozovnu X.

Stejně jako je tomu u Školy 1 s půjčovnou vybavení i podnik, pod který spadá Škola 2, nabízí tyto služby. Ve srovnání se školou 1 jsou v nabídce kromě základního vybavení na



lyže a snowboard i sněžnice, běžecké vybavení, snow scoot a sortiment. Další službou v nabídce je také servis vybavení či úschovna věcí.

Vzhledem k velikosti areálu (největší areál v kraji) si firma může dovolit větší investice, například do sněhových děl či jiných technologií. V závislosti na tomto faktu se podmínky pro lyžování dají udržet o něco déle než v ostatních střediscích, které tímto vybavením nedisponují. To se týká i vybavení lanovek a vleků. V areálu se nachází jedna čtyřsedačková lanovka, jeden vlek typu kotva, jeden vlek typu tatrapoma a dětský pás.

Co se týče gastronomie, o tu nouze není, je zajištěna na několika místech. Na nejvyšším vrcholu se nachází rychlé občerstvení, další rychlé občerstvení lze potkat na parkovišti a nechybí ani dole u stanice vleků, kde je ski bar a dvě horské restaurace. Ty mimo jiné nabízejí také možnost se ubytovat. Dalším zařízením nacházejícím se v areálu je sportovní tělocvična využitelná pro všechny druhy sportovních her.

Pár let zpět bylo vybudováno parkoviště spolu se spojovací lanovkou k centru areálu. Návštěvníkům to usnadnilo hledání místa na parkování, což do té doby bylo dosti obtížné, hlavně v hodinách lyžařské špičky. Vzhledem k tomu, že v letních měsících vystřídají lyžaře bikeři, tak se parkoviště využívá téměř celoročně. Areál je také dostupný jak z autobusové zastávky místního skibusu, tak z vlakového nádraží, které se nachází v dochozí vzdálenosti. V minulém roce byl představen návrh novostavby nacházející se u hlavní stanice sedačkové lanovky, kde se kromě restaurace alpského typu, prostorů pro lyžařskou školu, půjčovnu vybavení, budou nacházet také bytové jednotky.

Díky výše uvedeným vlastnostem tohoto areálu se během celého roku využívá k mnoha akcím, ať už jde o přejezd na lyžích přes tzv. „Louži“, Světlušky, neboli sjezd dětí s lampiony a další. Svého potenciálu využívá i v létě, kdy ho navštěvují bikeři, aby si vyzkoušeli místní traily.

### **5.2.3 Konkurence**

Lyžařská škola považuje konkurenci ve svém okolí za nevýznamnou, ani se nezajímá o jejich strategie, ale soustředí se, aby jejich služby odpovídaly kvalitě, jaké zákazníci očekávají. Dle názoru manažera spočívá jejich unikátnost v zázemí a v přidané hodnotě služeb. Za silnou stránku lze mimo jiné považovat vlastnictví akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, kterou ostatní školy v okolí nemají.

Lyžařská škola klade důraz na čestnost, spolupráce se zaměstnanci je vždy podložena smluvně a s klienty jednájí čestně a podle provozního řádu. Manažerka uvádí, že další

rozhodnutí je už pouze na preferencích zákazníka. Nesoustředí se na kvantitu, ale na individuální přístup ke každému žákovi, což jim přivádí některé zákazníky opakovaně, nebo dokonce odměnu od zákazníků v naturáliích.

Jejich rezervou jsou náročnější požadavky na instruktory, jež ne všichni akceptují, a také nižší mzda ve srovnání s ostatními školami v této oblasti, kde nabízí sice větší mzdu, ale instruktoři si na vlastní náklady musí pořídit celosezónní jízdenku, což ve výsledku může vyjít finančně úplně jinak. V závislosti na vysokých nárocích někteří instruktoři odcházejí.

### **5.3 McKinsey 7S**

Pro provedení analýzy vnitřního prostředí je aplikována rámeček 7S. Cílem této části práce je sestavení SW analýzy, která bude následně vyhodnocena v matici IFE.

V následující podkapitole bude zkoumáno, zda jsou jednotlivé faktory podniku v synergii a umožňují dosažení určených cílů. Teoretická podstata tohoto modelu je vysvětlena v teoretické sekci v kapitole 2.3.1. Model je sestaven na základě informací získaných z rozhovorů (viz jejich přepis - příloha č. 3 a příloha č. 4) s manažery škol a doplněn o analýzu dokumentů. Jeho realizace povede taktéž k identifikaci silných a slabých stránek.

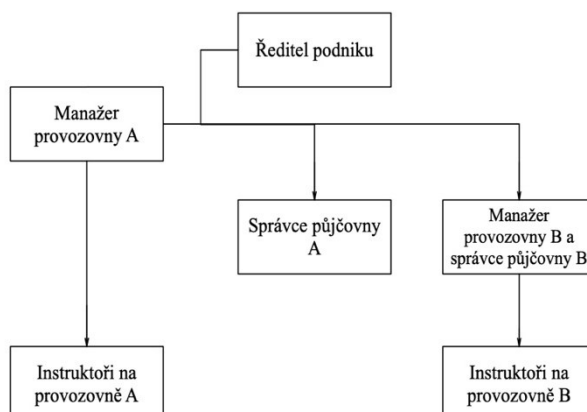
#### **5.3.1 7S Školy 1**

##### **Strategie**

Dle rozhovoru (viz přepis rozhovoru v přílohách) se Škola 1 řídí strategií, jejíž znění je následující: poskytovat co nejkvalitnější služby co největšímu segmentu lidí ve srovnání s konkurencí. Celkově se snaží vysoce orientovat na zákaznická přání a potřeby a přizpůsobovat se jejich poptávce. Pracují s myšlenkou, že pakliže se jim povede uspokojit zákaznickou potřebu, nejenže se tento zákazník pravděpodobně vrátí (protože dítěti nestačí pouhá jedna lekce k dokonalému lyžování), ale také to přivede dalšího zákazníka v důsledku šíření dobrých recenzí. Manažer nepovažuje zisk jako primární cíl, to je až druhořadá věc, která přirozeně vyplyne z veškeré jejich činnosti. O tomto tvrzení vypovídá i jeho zmínka o reklamách, kde zmiňuje, že jedinou placenou marketingovou komunikací, kterou využívají, je ta na Facebooku. Nezakládají si na masivních reklamách jako ostatní školy v okolí, ale soustředí se na spokojeného zákazníka, který bude hlavním spouštěčem k přilákání dalších a dalších zákazníků.

## Struktura

Obrázek 8 Struktura Školy 1



Zdroj: Vlastní dle rozhovoru

Ačkoli organizace patří mezi střední podniky, její struktura není oficiálně daná a dá se považovat za poloformální. Na obrázku č. 8 je na základě rozhovoru zachyceno schéma struktury školy, ze kterého je zřejmé, kdo je komu nadřazený/podřazený. Celý podnik řídí manažer - ředitel, jenž je zároveň vlastníkem firmy. Má na starost relativně hodně věcí. Řeší veškerou administrativu, plánování lekcí zaměstnanců, dohlíží na činnosti správců půjčoven a manažerů provozoven a v neposlední řadě také přijímá veškeré telefonické objednávky klientů během dne. Veškerá rozhodnutí prochází nejprve konzultací s vedoucí pracovnící provozovny A a konečným výsledkem je určitý kompromis toho nejlepšího. Obecně platí, že klíčová rozhodnutí jsou v jeho kompetenci. Vzhledem k této vytíženosti, které si je manažer vědom, je zde položena otázka, zda by se do budoucna nehodila pomocná síla, která by měla na starost pouze telefonickou ústřednu. Existuje sice elektronický rezervační systém, ale stále je ještě hodně objednávek rezervováno prostřednictvím telefonu. Jak manažeři, tak i správci půjčoven jsou ve styku se zákazníky a komunikují s nimi. Úkolem obou manažerů provozoven je dohlížet na činnost instruktorů na té dané pobočce vzhledem k tomu, že hlavní ředitel se k tomu fyzicky nedostane. Je zde možnost potenciální existence rizika vzhledem k rodinnému vztahu mezi ředitelem a vedoucí provozovny A.

## Systémy

Komunikace se zákazníky a budování vazeb s nimi je usnadněno pomocí rezervačního systému Reservio, kde může zákazník vytvořit online rezervaci pro svou lekci, popřípadě může využít telefonické linky. Tato platforma slouží i ke konečnému rozvržení lekcí pro

instruktory. Mimoto jsou zaměstnanci informováni skrze aplikaci Whatsapp, Google sheets je využíván k zapsání dní, kdy instruktoři chtějí učit, a dále je využíváno klasických tabulí umístěných v kanceláři. Komunikace mezi zaměstnanci dle manažera funguje dobře a nepocítují v této oblasti nedostatek.

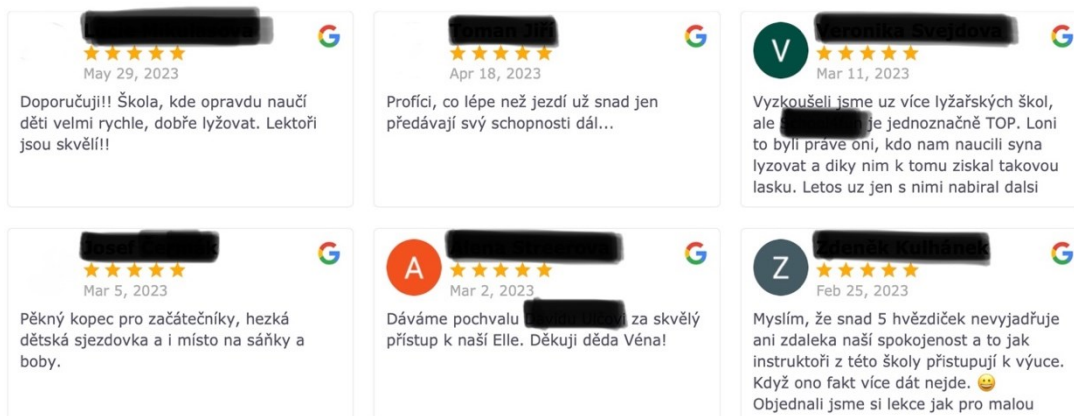
Ohledně školních kurzů (mateřských i základních škol) komunikují s MŠ a ZŠ prostřednictvím e-mailu. Aktivita na sociálních sítích není až tak velká, pokud je řeč o Instagramu, na Facebooku je frekvence příspěvků o dost větší. Svými příspěvky se škola snaží oslovovat nové klienty. V sezóně je obsah sítí využíván například ke sdělení informací o sněhových podmínkách či ke sdílení momentů během lyžařských lekcí, aby potenciální zákazníci mohli nahlédnout do dění lekce.

Co se týče cen, není zde snahou přilákat zákazníka na základě akce, manažer zmiňuje, že jejich ceny jsou dle jeho názoru trvale dostatečně nízké na to, aby ještě poskytovaly slevy. Cena služeb je stanovena ceníkem na webových stránkách, kdy 60ti minutová privátní lekce stojí 730 Kč.

Kvalita školy je hodnocena buď zpětnou vazbou zákazníka přímou - hned na svahu, nebo nepřímou - zpětně prostřednictvím Google účtu či Facebooku. Tyto dvě platformy jsou nastavené tak, že veškeré feedbacky od zákazníků se následně zrcadlí na webové stránky školy (viz. obrázek č. 9). Druhým způsobem, jak je škola monitorována, je přímo manažery poboček, kteří sledují práci instruktorů v praxi.

Obrázek 9 Recenze zákazníků na webových stránkách Školy 1

## NAŠI KLIENTI O NÁS NAPSALI



Zdroj: Webové stránky školy 1

Vytváření vazeb s klienty je založeno hlavně na individuálním přístupu a dokonalém přizpůsobení služby. Přidanou hodnotu pro zákazníky tvoří například poradenský servis zdarma nebo půjčovna vybavení za zvýhodněné ceny. Kromě zákazníka klade škola důraz i na spotřebitele, protože zdůrazňuje, že zejména v případě lyžařských škol, drtivá většina spotřebitelů není tatáž osoba, která je zákazníkem. I těm škola poskytuje přidanou hodnotu v podobě odměny – samolepky a sladkosti na konci lekce.

### **Styl manažerské práce**

Manažer se sám hodnotí jako velmi úspěšný s hodnocením 9 bodů z 10. Jeho největší silnou stránkou je komunikace, kterou považuje za skutečně dobrou, a to jak ve vztahu k zaměstnancům, tak ke klientům. Zdůrazňuje, že jeho styl vedení má pozitivní dopad na lidi, což je patrné z jejich spokojenosti projevující se dobrou náladou a přílivem nových zaměstnanců do lyžařské školy. Zpětnou vazbu od zaměstnanců přijímá přímo, to jim umožňuje společně řešit případné problémy a hledat způsoby, jak se neustále zlepšovat.

Manažer se soustředí na přirozenou komunikaci a věnuje značnou pozornost zákazníkům. Jeho cílem je vytvořit v lyžařské škole prostředí jedné velké rodiny. Tento přístup mu zřejmě funguje, protože zákazníci vyjadřují svou spokojenost především formou poděkování a pozitivních recenzí na webových stránkách školy. Manažer se také zamýšlí nad tím, zda by měl něco na svém stylu řízení změnit, ale zatím se domnívá, že jdou správným směrem a nevidí potřebu provádět zásadní změny.

Manažer by charakterizoval svůj styl řízení jako participativní, přičemž většinu rozhodnutí se snaží učinit ve spolupráci s týmem. Nicméně některá klíčová rozhodnutí zůstávají v jeho pravomoci, zejména v případech, kdy ostatní zaměstnanci nemají dostatečné vzdělání nebo zkušenosti. V manažerské mřížce by se jeho styl vedení mohl po většinu času nacházet zhruba v bodě (viz teoretická část, kapitola 2.3.1.4, obrázek č. 5) na území I. kvadrantu, na úsečce mezi liberálním a týmovým řízením, blíže k řízení týmovému.

Je zřejmé, že manažer dbá na názory svých pracovníků a respektuje jejich myšlenky a nápady. Považuje je za cenné a sdílí názor, že různorodé přístupy a perspektivy přinášejí nové poznatky a inovativní myšlenky do lyžařské školy.

### **Spolupracovníci**

Jak bylo již uvedeno ve složce „styl“, spokojenost pracovníků je zřejmá už jen proto, jaký zájem jeví o tuto pracovní pozici. Rok co rok se tento zájem ještě zvyšuje. Během letošní

zimy zaměstnávala organizace 100 lidí na obou pobočkách, z nichž na pobočce A 40-45 bylo stálých (myšleno ty, kteří odučili více než 15 dní). Plánování a organizování činnosti zaměstnanců probíhá pomocí online tabulek a systému Reservio, který umožňuje komunikaci a viditelnost plánovaných lekcí (již zmíněno výše). Zaměstnance motivuje finanční odměňování a příjemná pracovní atmosféra. Na konci sezóny je rozdělena část zisku mezi zaměstnance a jsou udělována ocenění jako "Rocky of the Year", "Hero of the Year" a "Instruktor of the Year“, plus různé „sranda ceny“. Organizace rekrutuje nové zaměstnance prostřednictvím známých a inzerátů na sociálních sítích. Zájemce o práci se snaží přilákat nabídkou výhodného finančního ohodnocení, přátelským přístupem („ne jako v nějakém korporátu“) a dále třeba možností ubytování. Při výběru nových zaměstnanců se zohledňují jejich schopnosti a přístup, certifikáty nejsou podmínkou, důležitý je přístup a chuť se učit. Manažer pouze vřele doporučuje účast na jejich vlastním školení, kde se noví zaměstnanci zaučují prostřednictvím kombinace teoreticko-praktického tréninku. Poté následuje den tzv. shadingu, kdy je nový instruktor součástí lekce senior instruktora a učí se od něj přímo v praxi, a až v momentě, kdy je připraven učit sám, dostane vlastní lekci.

### **Kompetence**

Manažer jako jejich přednost vyzdvihl efektivní přiřazování vhodného instruktora k danému žákovi. Věnují značnou péči právě tomu, aby zajišťovali správné přiřazení a vytvářeli optimální prostředí pro vzdělávání. Například spojují mladé, talentované instruktory se začátečníky. I když tito instruktoři nemají bohaté didaktické zkušenosti, dokážou si vytvořit silné vztahy s malými dětmi a efektivně je učit základy.

Certifikace instruktorů není podmínkou pro práci v této škole. A i z tohoto důvodu je zdůrazněno, že učení a zdokonalování může trvat klidně i celou sezónu. Nicméně se snaží motivovat instruktory, aby se účastnili jejich vlastního úvodního školení. Ti, kteří se zúčastní, obdrží odpovídající hodinovou sazbu, zatímco ti, kteří se nezúčastní, mohou mít nižší sazbu.

### **Sdílené hodnoty**

Posledním faktorem ke shrnutí jsou sdílené hodnoty. Jejich klíčové hodnoty zahrnují kvalitu poskytovaných služeb, přátelský přístup a zábavu. Tato škola vytváří komunitu mladých lidí, kteří mají pozitivní přístup k zimním aktivitám a chtějí si vydělat. V rámci podniku panuje přátelská a sportovní atmosféra, ve které zaměstnanci spolupracují a

vycházejí spolu velmi dobře. Manažer lyžařské školy je přesvědčen, že každý člen týmu je důvěryhodný a přispívá k pozitivní atmosféře ve škole. Z jeho pohledu je právě tato přátelská a optimistická atmosféra klíčová pro efektivní fungování týmu.

Pokud jde o problémy, v lyžařské škole se snaží řešit jakékoliv nesrovnalosti okamžitě. Nicméně podle manažera nenastaly v nedávné době žádné závažné problémy. Všechny případné nedostatky jsou řešeny ihned a přijímají se opatření, aby se jim předešlo. Pakliže se někdo nechová podle nastavených pravidel a nerespektuje stanovené hodnoty, není zařazen do týmu.

Manažer lyžařské školy také zdůrazňuje význam posilování kolektivního ducha mezi zaměstnanci i mimo pracovní dobu. Podporuje a organizuje různé aktivity, jako jsou společné výlety, horolezectví, běžecké výlety a závěrečnou párty na konci sezóny. Tímto způsobem se snaží vytvářet prostředí, které podporuje týmovou spolupráci a posiluje vztahy mezi zaměstnanci. Tyto sdílené hodnoty a podpora kolektivního ducha jsou klíčovými faktory, které dle manažera přispívají k úspěchu lyžařské školy a vytváří příjemnou pracovní atmosféru pro zaměstnance.

### **5.3.2 7S Školy 2**

#### **Strategie**

Lyžařská škola 2 má jasně stanovenou strategii, která se zaměřuje na udržení kvality výuky. Jejich ambicí je poskytovat klientům vynikající služby a dosáhnout vynikajících výsledků. K tomu využívají několik klíčových prvků.

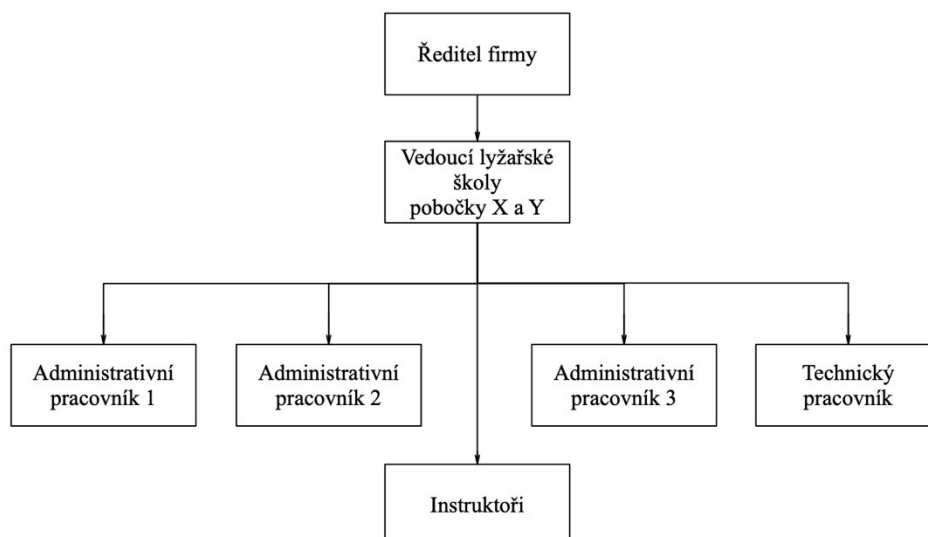
Prvním krokem je pravidelné vzdělávání a školení instruktorů a sledování aktuálních trendů v odvětví. Tím se zajistí, že klienti budou mít k dispozici instruktory s hlubokými znalostmi a dovednostmi v lyžování.

Dále se škola zaměřuje na neustále zkvalitňování zázemí. Vědí, že prostředí, ve kterém se výuka odehrává, hraje důležitou roli. Proto investují do inovativních výukových pomůcek a vybavení, aby byly moderní a efektivní. Na základě statistik z předchozí sezóny upravují svou nabídku, aby co nejlépe vyhověli požadavkům zákazníků. Rozhovor také odhalil několik problémů, kterým škola musela čelit. Nedávné covidové restriktce a nedostatek přírodního sněhu zasáhly jejich provoz a ovlivnily počet klientů. Dalším faktorem je obecné zdražování, kvůli kterému lidé dávají přednost nezbytným výdajům před volnočasovými aktivitami a sportem.

#### **Struktura**

Jak lze postřehnout z obrázku č. 10 struktura Školy 2 je rozdělena dle podnikových funkcí, přičemž ze schématu jsou zřejmé úrovně nadřízenosti a podřízenosti. Tým se skládá z vedoucího lyžařské školy, administrativních pracovníků, technického pracovníka a z 60 až 100 instruktorů (lyžování/snowboardingu).

Obrázek 10 Struktura Školy 2



Zdroj: Vlastní dle rozhovoru

Administrativní pracovníci mají na starost finanční stránku, komunikaci se zákazníky a plánování lekcí pro instruktory. Náplň práce technického pracovníka je odhazování sněhu, stavba dětského slalomu a převoz instruktorů na provozovnu Y. Rozhodovací pravomoci spojené s opravami, investicemi a propagací lyžařské školy jsou v rukou manažera lyžařské školy ve spolupráci s vedením firmy, pod kterou lyžařská škola spadá.

Z rozhovoru vyplývá, že komunikace mezi jednotlivými úrovněmi je vyhovující, což může být například v důsledku uplatnění principu jednoznačného přiřazení. Existuje riziko spojené se sezónní povahou práce, což znamená, že může být obtížné udržet stejného pracovníka po dobu několika sezón, a to i z důvodu toho, že jsou kladeny vysoké nároky na kompetence pracovníků. Manažer zmiňuje, že z tohoto důvodu se už nejednou stalo, že instruktory vzdělali a ti následně skončili a začali tam, kde je to pro ně snazší.

## Systemy

Manažer si je vědom, že komunikace se spotřebitelem služby není v jeho moci, to je pouze v kompetenci instruktora. Narozdíl od toho komunikace se zákazníky přímo ovlivňuje. Ke komunikaci využívají různé systémy. Klienti mají možnost rezervovat lekce prostřednictvím E-shopu na webové stránce, přímo v kancelářích lyžařské školy,



telefonicky nebo e-mailem. S klienty se komunikuje také skrze emailový marketing, aktuality na webových stránkách a sociálních sítích, jako je Facebook, Instagram a Tik Tok, (což může přilákat i mladší generace návštěvníků). Analýzou sociálních sítí bylo zjištěno, že sociální sítě jsou zřízené pro celou firmu/areál, nikoli pro školu samotnou, o ty se stará správce, který spravuje všechny tyto sítě pro celou firmu dohromady. Na platformách Facebooku a Instagramu používají placené reklamy.

Věrnostní slevy pro zákazníka jsou poskytnuty v případě šestidenních kurzů, u každodenních lekcí je sleva při koupi více lekcí najednou. Cena za 90 minutovou lekci činí 1 340 Kč.

K efektivnímu managementu je využíváno rakouského softwaru - Waldhart Software, který slouží nejen pro vedení, ale i pro instruktory, aby mohli sledovat svůj rozvrh. Mimo to jsou zaměstnanci informováni o aktualitách prostřednictvím ranních schůzek, případně přes chat či uzavřenou skupinu na Facebooku.

Manažerka má osobní kontakt s každým instruktorem a sleduje dennodenně jejich výkon. Pokud jsou zjištěny mezery, probírá je s instruktorem a společně pracují na jejich odstranění.

### **Styl manažerské práce**

Manažerka Lyžařské školy 2 má poměrně dlouhou praxi v této firmě a než se dostala na pozici, na které je, sama byla instruktorkou. Za svou práci je vděčná, ale ráda by změnila skutečnost, že není schopna svoji práci oddělit od soukromého života a rodiny. Její zodpovědností je každodenní provoz obou poboček školy, organizace 6 denních víkendových kurzů a školení instruktorů. Její pracovní náplň zahrnuje také personalistiku v rámci celé lyžařské školy - nábor nových zaměstnanců a jejich zaškolení. Jejím cílem je, aby každý vykonával jemu určenou úlohu.

Otevřeně komunikuje se zaměstnanci a zajímá se o jejich názory a myšlenky. Zakládá si na osobní známosti zaměstnanců a své zaměstnance nepovažuje jen za čísla ve firmě. Styl řízení manažerky je přátelský, ale má stanovená jasná pravidla. Co se týče manažerské mřížky (viz teoretická část, kapitola 2.3.1.4, obrázek č. 5), tam by se styl manažerky Lyžařské školy 2 dle uvedených charakteristik nacházel na úsečce týmové řízení a direktivní řízení přibližně v polovině.

### **Spolupracovníci**

Spokojenost pracovníků s vedením manažerky hodnotí sama na základě jejich otevřené komunikace. Již na začátku pracovního poměru se dozví všechny důležité informace, jako např. mzdový systém a odměny, tudíž by neměl být nikdo překvapen. V letošní sezóně bylo zaměstnáno 7 stálých zaměstnanců a 62 instruktorů na dohodu.

Plánování a organizace činnosti zaměstnanců se řídí jejich požadavky a potřebami. Za určitý počet odpracovaných hodin jsou zaměstnanci odměňováni přímo ve finančním vyjádření - jejich mzda se navyšuje. Skladba mzdy je složena z několika složek: základní hodinová (podle dosažené kvalifikace), příplatky za znalost jazyků, příplatky za praxi v naší lyžařské škole (počítáno podle počtu odučených sezón), příplatky za dovednost na lyžích i snowboardu současně, jednorázový finanční bonus za odučení více jak 50 hodin, za odučení 100 hodin, za odučení 150 hodin, 200 hodin, atd.

Manažerka si je vědoma, že nenabízí nejvyšší mzdu v porovnání s konkurencí a staví podstatu výhod u nich pracovat na tom, že mohou zaměstnanci získat plno benefitů, které tuto nerovnost vyrovnají. Příkladem je využívání různých slev (slev na servis, slev na nákup z vlastního eshopu, atd.), levné ubytování a stravování, wellness, kurz instruktora zdarma. Tyto faktory by měly být i lákavými faktory, proč zvolit právě je. Kromě lyžařských lekcí si mohou zaměstnanci také přivydělat pomocí akcí pořádaných školou nebo výpomocí technickému pracovníkovi.

Při výběru nových zaměstnanců se klade důraz na specifické dovednosti a vlastnosti potřebné pro jednotlivé pozice, snahou je co nejvíce se přiblížit ideálu. Administrativní pracovník musí vlastnit kvalifikaci instruktor (aby věděl, jak efektivně rozdělovat lekce), mít příjemné vystupování, měl by ovládat anglický a německý jazyk, dále by měl být schopen ovládat počítačové dovednosti, mít finanční gramotnost a organizační schopnost. Technický pracovník má profil odlišný, nutností je být vlastníkem řidičského průkazu a mít dostatečnou fyzickou zdatnost. Co se týče instruktorů, ti musí mít kvalifikaci instruktor a tomu odpovídající dovednosti, ovládat anglický a německý jazyk, trpělivost, empatii, pozitivní přístup a další. Noví instruktoři i ostatní pracovníci jsou zaučeni na školení před začátkem sezóny. Instruktorská lekce probíhá z části prakticky a z části teoreticky. Výhodu můžou instruktoři vnímat v tom, že po odučení 50 hodin ve škole jim bude kurz zaplacený. Náplní administrativního pracovníka je zaučení se v práci se softwarem a chodem organizace. Technický pracovník v souvislosti se způsobilostí k řízení vozidla absolvuje firemní školení řidičů. Povinností všech zaměstnanců je absolvovat školení v rámci bezpečnosti a první pomoci.

## **Schopnosti**

Vzhledem k dlouholeté tradici organizování víkendových kurzů by se daly schopnosti považovat za jejich silnou stránku. Tyto kurzy jsou známé v celém regionu. Letos se konal již 47. ročník. Jde o svoz dětí autobusy i z měst vzdálených 1,5 hodiny cesty. Výhodou je také to, že škola patří vlastníkově lyžařského areálu, takže svým žákům může nabídnout výhodné ceny jízdenek a poskytování slev na další služby (již výše zmíněné). Kromě toho poskytuje příjemné prostředí pro své klienty, včetně dětské herní zóny.

Lyžařská škola disponuje kvalifikovanými instruktory, kteří dodržují pravidla a standardy FIS. Víkendové kurzy sahají v historii až do sezóny 1974/1975 a postupně se rozšířily na provozování kurzů každodenních během zimní sezóny. Dle manažera si tuto tradici a kvalitu stále udržují.

Lyžařská škola je také akreditačním střediskem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, což umožňuje školení nových instruktorů na začátku každé zimní sezóny s platnou kvalifikací po celé České republice.

## **Sdílené hodnoty**

Lyžařská škola má jako svou hlavní hodnotu udržování vysoké kvality výuky. Tímto způsobem se zajišťuje, že každý klient dostane nejlepší možnou péči a výuku. Manažerka zdůraznila důležitost týmového ducha mezi zaměstnanci, protože spolu tráví více času než s vlastními rodinami. Příjemná atmosféra a vzájemná spolupráce jsou klíčové pro fungování týmu. Pakliže by někdo porušoval nastavená firemní pravidla, musela by s ním být ukončena spolupráce.

Nicméně manažer vyjádřil důležitost posilování kolektivního ducha nejen v pracovním prostředí, ale i mimo něj. Firma pořádá večírky pro všechny zaměstnance, které slouží jako příležitost ke sblížení a upevnění vztahů. Občas se celý tým vydá na lyžování do Alp, což je jak zábavná, tak i motivující aktivita. Dále firma pravidelně jezdí na veletrh INTERALPIN v Innsbrucku.

## **5.4 S-W analýza**

Tato část se zabývá posouzením vnitřního prostředí organizace, na jehož základě budou identifikovány přednosti (strength) a slabosti (weakness) obou škol. Cílem je zhodnocení a kvantifikace jednotlivých složek, ke kterému je zvolena IFE matice (Internal Factor Evaluation Matrix). Díky jejímu vytvoření je možné snadno rozpoznat, v jakých

oblastech, která škola vede/ zaostává. V případě nepříznivých ukazatelů, obdrží obě školy doporučení pro zlepšení. Tyto kroky vedou k dosažení stanovených cílů. Při konstrukci matice se vychází z postupu dle Fotra a kolegů (2020), který je popsán v kapitole 4.7.1. Váhy a významnosti jednotlivých faktorů v matici byly určeny na základě provedených rozhovorů s uvážením autorky.

#### **5.4.1 S-W analýza Školy 1**

##### 5.4.1.1 Silné stránky

S1 – silná firemní kultura

Dle rozhovoru bylo vyhodnoceno, že manažer si zakládá na společných aktivitách a je pro něj důležité působit jako jedna velká rodina. Tento element vysoce ovlivňuje atmosféru v podniku a působí na pocit spokojenosti zaměstnanců. Jejich společné aktivity nejsou jen občasné, v zimních dnech chodí často lézt, anebo na různé turistické výšlapy.

S2 – vysoká mzda

Velice silným pozitivním faktorem Školy 1 je rozhodně mzda, jejíž základ tvoří 350 Kč/hod, na takovou výši se žádná z okolních škol nedostává. Je to věc, která je lákadlem pro případné zájemce o práci. Pakliže je hodně potenciálních zájemců, škola si může vybírat jen ty, kteří jsou nejlepší, což zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb.

S3 – orientace na zákazníka

Nekompromisně skvělou strategií je rozlišování komunikace se spotřebitelem a komunikace se zákazníkem, protože zejména tato služba ve většině případů vyžaduje uvědomění, že spotřebitel není tatáž osoba co zákazník. Komunikace se spotřebitelem je stejně důležitá jako se zákazníkem a Škola 1 si toho je vědoma. Na konci každé lekce proto obdarovává dítě jejich firemní samolepkou. Ve výsledku je dítě spokojené nejen z výuky, ale ještě z odměny.

Naopak na zákazníky (ve většině případů rodič) se snaží zapůsobit transparentností recenzí. Pověst organizace je neoddělitelnou součástí úspěchu. Zákazníci se v mnoha případech rozhodují na základě doporučení jiných. Škola 1 ví, jak povědomí o její kvalitě podpořit, a využívá k tomu internetových recenzí, které se jim zrcadlí přímo na jejich webových stránkách. Noví návštěvníci webových stránek mohou tyto recenze zohlednit při rozhodování, kterou školu zvolí.

#### 5.4.1.2 Slabé stránky

##### W1 – zázemí

Obrovská nevýhoda oproti konkurenci je vnímána právě v oblasti zázemí. Jde jak o gastrovybavení, které je nedostatečné, tak o nedostatek parkovacích míst v bezprostřední blízkosti (vzhledem k tomu, že poměrná většina dětí přijíždí s rodiči autem). Navíc areál, ve kterém Škola 1 působí, je spolu se školou pouze partnerem, což s sebou nese větší náklady, než kdyby měla škola vlastní zázemí. V tom spočívá i nevhodné rozhodování o modernizaci lyžařského areálu.

##### W2 – minimální využívání placené reklamy

Z rozhovoru bylo zjištěno, že placenou reklamu Škola 1 téměř nevyužívá. Tato forma komunikace je velice efektivní cestou, jak zvyšovat povědomí o existenci organizace. Pakliže konkurence tyto formy komunikace využívá, podnik tím může ztrácet konkurenceschopnost.

Co se týče sociálních sítí, Škola 1 využívá jen platformu Facebook a Instagram, přičemž aktivita na Instagramu není moc velká. V dnešní době digitalizace mají sociální sítě obrovský potenciál a jejich nevyužití je v podstatě ztracená příležitost. Ještě vezmou-li se v potaz děti dnešní doby, které jsou zdigitalizované a tráví nespočet hodin na sociálních sítích.

##### W3 – kvalifikace instruktorů

Ačkoli kvalifikační certifikát není pro manažera Lyžařské školy 1 rozhodujícím faktorem, aby někoho zaměstnal, v určitém ohledu toto může být slabou stránkou. Pakliže by jevil zákazník zájem o metodické vysvětlení lyžařské průpravy, manažer by musel pečlivě vybírat, kdo je tuto službu schopen kvalitně poskytnout.

### 5.4.1.3 EFI matice Školy 1

Na základě matice IFE (viz tabulka č. 2 níže) lze tvrdit, že hodnota váženého poměru silných a slabých stránek dosahuje hodnoty 2,77, což odpovídá nadprůměrné interní síle podniku. Z uvedených hodnot si lze povšimnout, že dle autorčina objektivního uvážení je důležitou silnou stránkou podniku firemní kultura a naopak zásadní slabou stránkou špatné zázemí.

Tabulka 4 IFE matice Lyžařské školy 1

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
<b>Silné stránky</b>				
S1	silná firemní kultura	0,21	4	0,84
S2	vysoká mzda	0,21	3	0,63
S3	orientace na zákazníka	0,15	2	0,30
<b>Slabé stránky</b>				
W1	zázemí	0,21	1	0,21
W2	minimální placené reklamy	0,13	3	0,39
W3	kvalifikace instruktorů	0,1	4	0,40
Součty		1,01		2,77

Zdroj: Vlastní

## 5.4.2 S-W analýza Školy 2

### 5.4.2.1 Silné stránky

#### S1 – kvalitní zázemí

Bezkonkurenční výhodu tvoří zázemí. Nejenže mají zázemí s velkou nabídkou služeb, tyto prostory jsou navíc ještě moderní. Vzhledem k vloženým investicím do parkoviště pár let zpátky se kapacita parkování v areálu navýšila a návštěvníkům se tak otevřely dveře. Letošní nově vybudované prostory budou mít bezpochyby také pozitivní dopad na návštěvnost areálu. Realitou je, že z hlediska celkového zázemí nemá škola v okolí žádnou konkurenci. Díky této vybavenosti se v areálu koná nespočet akcí, které přispívají ke znalosti střediska a budování vazeb s návštěvníky.

#### S2 – technologie

V souvislosti s tím, že Lyžařská škola 2 spadá pod jednu velkou firmu, společníků je více a provádí mnohé investice, takže její finanční schopnost se bude pohybovat trochu v jiných číslech. Velké množství finančních prostředků umožňuje této firmě investovat do technologií, které zlepšují chod celého areálu, potažmo pak i školy samotné. Areál

svou sedačkovou lanovkou přitahuje i zkušenější lyžaře a díky sněžným dělům je možné prodloužit jízdnou sezónu a využívá další výhody plynoucí z vlastnictví technologií.

### S3 – lokalita

Lokalita Školy 2 je poměrně dost strategická vzhledem k tomu, že se nachází u zastávky místního skibusu. Mimoto je také zhruba 5 min. pěšky vzdálená od vlakové zastávky, což je poněkud praktické, protože sem míří zejména vlaková spojení.

#### 5.4.2.2 Slabé stránky

##### W1 – nedostatek zaměstnanců

Částečně je tento činitel ovlivněn tím, že je tato práce sezónní (s jejich zaškolováním jsou mimo jiné spojené vysoké náklady). Ale větší část tohoto faktu tvoří skutečnost, že podnik nenabízí uspokojivé finanční ohodnocení, což je jedním z hlavních faktorů, jenž ovlivňuje zaměstnancovo rozhodování při volbě pracoviště. Pravdou je, že škola se tuto skutečnost snaží kompenzovat možnými benefity. Ovšem jsou zaměstnanci, kteří se zajímají o čistý výdělek. Výše mzdy je odrazuje. Dalším důvodem jsou jejich vysoké nároky, které není každý zaměstnanec ochoten podstoupit.

##### W2 – vysoké ceny

Cena za výuku je nastavena příliš vysoko ve srovnání s okolní konkurencí, to může odradit některé zákazníky, kteří upřednostňují nízkou a dostupnější cenu.

##### W3 - nezájem o konkurenci

Důvodem toho, proč je tento činitel vnímán jako slabost, je ten, že pro prosperitu podniku a náskok na trhu je žádoucí znát svou konkurenci. Podnik se snaží získat na trhu konkurenční výhodu, aby byl úspěšný a odlišil se od svých konkurentů. Na základě znalostí získaných z analýzy konkurence si organizace vytváří svou strategii.

### 5.4.2.3 EFI matice Školy 2

Na základě výsledku váženého průměru silných a slabých stránek matice IFE Školy 2 (viz tabulka č. 3) lze prohlásit, že zaujímá podnik hodnotu interní síly podniku 2,65, což znamená, že je více než průměrná naděje ke splnění podnikových strategických záměrů. Z hodnot z tabulky vyplývá, že významnou silnou stránkou je kvalitní zázemí, a naproti tomu významnou slabou stránkou nedostatek zaměstnanců.

Tabulka 5 IFE matice Lyžařské školy 2

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
<b>Silné stránky</b>				
S1	kvalitní zázemí	0,21	4	0,84
S2	technologie	0,17	3	0,51
S3	lokalita	0,13	3	0,39
<b>Slabé stránky</b>				
W1	nedostatek zaměstnanců	0,19	1	0,19
W2	vysoké ceny	0,14	3	0,42
W3	nezájem o konkurenci	0,15	2	0,30
Součty		0,99		2,65

Zdroj: Vlastní



## 6 KOMPARACE A NÁVRHY ZLEPŠENÍ

Na základě analýzy vnitřního prostředí podniků (viz. McKinseyho model 7S v kapitole 2.3.1 doplněného analýzou dokumentů) jsou výše identifikovány silné a slabé stránky, které byly použity k provedení S-W analýzy. V této kapitole bude provedena komparace škol, která je založena na slabých a silných stránkách a je zpracována do dvou tabulek - z pohledu zákazníka a z pohledu zaměstnance. Závěrem kapitoly budou navržena doporučení ke zlepšení v závislosti na identifikovaných slabých stránkách.

### 6.1 Komparace

Ke konečné komparaci je nutná kvantifikace, to znamená srovnání škol na základě stejných kritérií. Pro tuto komparaci je zvoleno právě 6 kritérií, které jsou vybrané z interních faktorů výše a jsou relevantní pro obě lyžařské školy. Tyto faktory ovlivňují zákazníkovo rozhodování. Postup je obdobný jako při konstrukci matice IFE, jen s drobným rozdílem v počtu faktorů a stupňů vlivů. Jednotlivým faktorům jsou přiřazeny váhy dle důležitosti pro zákazníky a následně jsou ohodnoceny na škále 1-5, přičemž 1 je nejhorší a 5 nejlepší. Je uvažováno, že zázemí má váhu 20 %, kvalifikace instruktorů 13 %, zákaznické recenze 19 %, reklama 15 % a cenová politika má váhu 17 %.

Tabulka 6 Komparace škol z pohledu zákazníka

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
<b>Lyžařská škola 1</b>				
F1	zázemí	0,20	3	0,59
F2	kvalifikace instruktorů	0,13	2	0,26
F3	zákaznické recenze	0,19	5	0,95
F4	reklama	0,15	2	0,30
F5	cenová politika	0,17	4	0,68
F6	nabídka služeb	0,16	4	0,64
Součty		1,00		3,42
<b>Lyžařská škola 2</b>				
F1	zázemí	0,20	5	1,00
F2	kvalifikace instruktorů	0,13	4	0,52
F3	zákaznické recenze	0,19	2	0,38
F4	reklama	0,15	4	0,60
F5	cenová politika	0,17	2	0,34
F6	nabídka služeb	0,16	5	0,80
Součty		1,00		3,64

Zdroj: Vlastní

Na základě tohoto výpočtu v tabulce č. 4 lze říci, že Lyžařská škola 2 dosáhla vyššího hodnocení v rámci interních faktorů než Lyžařská škola 1. Tím pádem by Lyžařská škola 2 mohla být preferovanou volbou zákazníka na základě těchto kritérií. Je však důležité si uvědomit, že ačkoli se autorka snaží o plnou objektivitu, nikdy nemůže být 100%. Je to z důvodu toho, že významnost faktorů je pro každého zákazníka rozdílná, protože každý má své individuální preference. Taktéž je nutné podotknout, že tyto výsledky by se mohly v závislosti na jiných zvolených kritériích měnit.

Na interní část podniku lze nahlížet nejen ze strany zákazníka, ale i ze strany zaměstnance. Zaměstnanec se při rozhodování, které zaměstnání zvolí, zajímá o jiné faktory než zákazník. Proto je vytvořena tabulka č. 5, kde jsou zohledněny 4 kritéria ovlivňující rozhodování zaměstnance. Pravidla pro sestavení jsou stejná jako pro tabulku č. 4.

*Tabulka 7 Komparace škol z pohledu zaměstnance*

	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Váha x stupeň vlivu
<b>Lyžařská škola 1</b>				
F1	zázemí	0,21	3	0,63
F2	firemní kultura	0,29	5	1,45
F3	mzdové ohodnocení	0,28	5	1,4
F4	benefity	0,22	3	0,66
Součty		1,00		4,14
<b>Lyžařská škola 2</b>				
F1	zázemí	0,21	5	1,05
F2	firemní kultura	0,29	4	1,16
F3	mzdové ohodnocení	0,28	3	0,84
F4	benefity	0,22	4	0,88
Součty		1,00		3,93

*Zdroj: Vlastní*

I v tomto případě je nutné zmínit, že výsledky hodnocení se můžou v závislosti na zvolených kritériích měnit. Autorkou zvolené faktory, určené váhami a svým ohodnocením, dospěly k výsledku, že Lyžařská škola 1 dosáhla vyššího hodnocení než škola 2. Závisí však znovu na preferencích zaměstnance, se kterým interním prostředím se ztotožňuje více.

## 6.2 Návrhy

V následující podkapitole je na základě největší slabiny škol navržen doporučený postup, jak ji odstranit nebo minimalizovat.

### 6.2.1 Škola 1 - zázemí

Nejsilnější identifikovatelnou slabou stránkou Školy 1 je zázemí. Proti této nevýhodě může alespoň částečně bojovat. V minulém roce byla zřízena maringotka pro instruktory, nyní by nebylo od věci nějaké zpříjemnění v podobě prostorů pro zákazníky a spotřebitele - cokoli, co by bylo přidanou hodnotou. Jakási „zahřívárna“ pro rodiče, když čekají na své děti, nebo herna pro děti k využití před nebo po lekci. Špatným nápadem by nebylo ani nějaké občerstvení. Ačkoli se jedno z toho ve spodní části areálu nachází, rodiče své děti přivádí nahoru na kopec, kde nic takového není. Zejména v chladných dnech, když čekají na své děti, by tyto služby určitě ocenili.

Na základě zmíněných dvou návrhů je sestaven základní finanční plán, který obsahuje přehled složek, které je nutné brát v potaz. Je důležité podotknout, že při sestavování finančního plánu je nutné zvážit náklady a příjmy spojené s navrhovanými změnami a vylepšeními.

#### 1. Maringotka s občerstvením:

a) náklady na pořízení a vybavení maringotky:

- zjistit ceny maringotek a potřebného vybavení (příprava jídel, stoly, židle, a další),
- odhadnutí nákladů na pořízení a instalaci maringotky.

b) náklady na provoz:

- zvážit náklady na nákup surovin a zásob pro občerstvení,
- vypočítat měsíční náklady na energie, vodu a další provozní náklady,
- zahrnout náklady na zaměstnance, kteří budou obsluhovat maringotku,

c) předpokládaný obrat z prodeje občerstvení:

- provést analýzu poptávky a tržního potenciálu pro prodej občerstvení,
- odhadnout průměrný denní obrat a jeho sezónní výkyvy,
- vypočítat očekávaný roční obrat z prodeje občerstvení,

d) ziskovost investice:

- vypočítat marže z prodeje občerstvení,
- srovnat očekávaný roční obrat s náklady na pořízení, provoz a zaměstnance.

## **2. Herna pro děti/zahřívárna:**

a) náklady na zařízení a vybavení herny/zahřívárny:

- odhadnout náklady na zařízení herny/zahřívárny,

b) náklady na údržbu a provoz herny/zahřívárny:

- zvážit náklady na údržbu a čištění prostor herny/zahřívárny,
- vypočítat měsíční náklady na energie a další provozní náklady,

c) zhodnocení investice:

- vyhodnotit přínos zřízení těchto prostor ve srovnání s jejími náklady.

Celkově byste měli zvážit investiční náklady, provozní náklady a předpokládané příjmy z těchto nových služeb. To vám umožní sestavit finanční plán, který ukáže, zda jsou tyto změny finančně proveditelné a přínosné pro Školu 1.

### **6.2.2 Škola 2 - personální zabezpečení a mzdová politika**

Opatření, která jsou užitečná v oblasti nedostatku zaměstnanců v Lyžařské škole 2, opět úzce souvisí s platovým ohodnocením. Dále by se měl zahájit proces zjišťování reálné příčiny fluktuace zaměstnanců, což by všechno usnadnilo a zjistilo by se, kde je skutečný problém odchodu zaměstnanců. Na jeho základě by se mělo vytvořit opatření, které podpoří loajalitu zaměstnanců. Prospěšnou věcí, která by mohla nalákat nové zájemce, je zlepšení firemní image a pověsti – to může zahrnovat více společných firemních akcí pro rozvoj zaměstnaneckých vztahů. Dále je v dnešní době dost používaná online nabídka práce, kde je možné nalézt zaměstnance dle nějakých kritérií. K těmto účelům se využívá například sociální síť LinkedIn. Další otázkou je také, zda někteří zaměstnanci neupřednostňují více liberální styl vedení vzhledem k tomu, jaká se v oblasti sportu – lyžování nachází přátelská a klidová atmosféra. Zajímavé je, že obě tyto školy se nachází ve stejné oblasti, takže dostupnost lidí je k oběma školám stejná. Ale Škola 2 má nedostatek zaměstnanců a dokonce manažer Školy 1 v rozhovoru zmiňoval, že počet zájemců každým rokem roste. Tato skutečnost je pravděpodobně ovlivněna jak platovým ohodnocením, tak i firemní kulturou.

Mzdy zaměstnanců (instructorů) musí být nutně nastaveny tak, aby plnily funkci dostatečné motivace. Mělo by to odpovídat přímé úměře – rostoucí zisk pro lyžařskou školu, růst mezd instructorů. Pakliže se srovná, kolik je příjem Lyžařské školy 1 za hodinovou lekci a kolik Lyžařské školy 2 za hodinu, je to přibližně o 20 % více. Pokud se nahlédne na hodinovou sazbu instruktora, rozdíl mezi cenou za službu a mzdy instruktora není přímo úměrný. Jde o zvážení, zda by se neměla základní sazba mzdy zvýšit. K sestavení mzdy je žádoucí sledovat mzdy svých konkurentů a na jejich základě určit mzdové sazby v podniku.

I v případě Školy 2 je sestaven základní finanční plán vycházející z identifikované slabé stránky – nedostatečné personální zabezpečení.

### **1. Zvýšení mezd:**

a) analýza současných mezd:

- porovnat platovou úroveň s platy v daném regionu a v ostatních lyžařských školách,

b) náklady na zvýšení mezd:

- určit úroveň mzdy tak, aby byla konkurenceschopná,
- určit celkové náklady na zvýšení mezd na základě počtu zaměstnanců a jejich platů,

c) přínosy zvýšení mezd:

- zvážit potenciální vliv zvýšení mezd na zaměstnaneckou spokojenost, motivaci a loajalitu,
- zhodnotit možný dopad na snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení kvality poskytovaných služeb.

### **2. Rekrutování a nábor nových zaměstnanců:**

a) náklady na nábor:

- zvážit využití online platform, jako je například LinkedIn,
- vytvořit atraktivní pracovní nabídky, které budou oslovovat cílovou skupinu a zdůrazní výhody spojené s prací v lyžařské škole,
- zahrnout náklady na inzerci pracovních míst,

b) náklady na školení nových zaměstnanců:

- zvažte náklady na školení nových zaměstnanců, včetně interního nebo externího školení a zaškolení,

c) přínosy nových zaměstnanců:

- vyhodnotit, jak noví zaměstnanci přispějí ke zvýšení kapacity školy.

### **3. Rozvoj firemní image, pověsti a společných aktivit:**

a) náklady na společné aktivity:

- stanovit rozpočet na organizaci pravidelných společných aktivit a týmového budování pro zaměstnance,
- zahrnout náklady na firemní výlety, teambuildingové aktivity, sportovní události, společenské akce atd,

b) náklady na školení a rozvoj zaměstnanců:

- vytvořit rozpočet na rozvojové programy, které zlepšují firemní atmosféru.

### **4. Zhodnocení finančního plánu:**

a) srovnání nákladů a příjmů:

- zhodnotit očekávané náklady na zvýšení mezd, nábor nových zaměstnanců a rozvoj firemní kultury,
- porovnat tyto náklady s očekávanými přínosy, jako je snížení fluktuace, zlepšení kvality služeb a zaměstnanecká spokojenost.

b) ziskovost investice:

- vyhodnotit očekávaný vliv těchto opatření na finanční výsledky školy,
- srovnat očekávaný příjem zlepšením personální situace s náklady na tyto změny.

Tento plán je důležité pravidelně monitorovat a aktualizovat na základě skutečných výsledků a tržních podmínek.

## 7 DISKUSE

Tato bakalářská práce se dotýká faktu, že poptávka po sportovních službách v dnešní moderní době stále roste, což zapříčiňuje růst konkurence v oboru. To potvrzuje i Mohanty (2008), který uvádí, že sektor služeb se v průběhu posledních let intenzivně rozvíjel. Lyžařské školy by měly neustále analyzovat svůj podnik i své okolí, aby se byly schopné držet aktuálních trendů a byly konkurenceschopné. Proto i jejich strategie musí být pružná.

Práce rozebírá interní prostředí z pohledu jejího manažera. Na základě zjištěné největší slabosti každé školy jsou navrženy doporučení k eliminaci těchto slabých stránek. V metodické části práce byly položeny tyto 3 zmíněné otázky, které jsou díky provedenému výzkumu zodpovězeny.

*Jaké jsou hlavní přednosti a slabosti lyžařské školy v porovnání s konkurenční školou?*

V rámci práce byla provedena S-W analýza a také zkonstruována IFE matice, díky které byly identifikovány a zhodnoceny silné a slabé stránky. Lyžařská škola 1 si zakládá svůj úspěch na transparentních recenzích. Vzhledem k tomu, že jsou zrcadleny na jejich webových stránkách, každý návštěvník na ně narazí, což dělá kladný dojem na potenciální zákazníky. Zdá se, že strategie tohoto konceptu jim přitahuje zákazníky. Vysoká mzda je lákadlem pro každého zaměstnance. Lyžařská škola 2 si zakládá na přátelském přístupu a v souvislosti s tím chce své zaměstnance řádně odměnit. Obrovskou nevýhodou je zázemí, je však vidět snaha ze strany Školy 1 proti této slabině bojovat.

Lyžařská škola 2 naopak vyčnívá svou předností v rámci zázemí a s tím spojenou nabídkou služeb, její zázemí je v této oblasti bezkonkurenční a tohoto postavení využívá. Poskytuje zákazníkům možnost využít hned několik služeb od servisu, gastru hned z 5 různých míst a nabízí všechny úrovně lyžařské náročnosti. Nejvýznamnější slabinou je nízké mzdové ohodnocení zaměstnanců, v této oblasti podnik oproti své konkurenci ztrácí. Tento fakt také částečně ovlivňuje nedostatek pracovních sil, což je nežádoucí. Jednotlivé slabiny a přednosti jsou zaznamenány v tabulce č. 2 a v tabulce č. 3.

*Jak by se dala zvýšit konkurenceschopnost jednotlivých lyžařských škol?*

Konkurenceschopnost jednotlivých škol se dá zvýšit na základě minimalizace (v nejlepším případě odstranění) jejich slabých stránek. Oběma těmto školám byly identifikovány jejich slabiny a v souvislosti s nimi doporučeno, jak dané slabiny

minimalizovat. Největší slabinou Lyžařské školy 1 je zázemí. Řešením tohoto nedostatku by byla investice do zázemí, kde se můžou rodiče ve volné chvíli ohřát a děti si pohrát. Dalším méně nákladným řešením, které by bylo také uvítáno, je občerstvení v místě instruktorského prostoru. Rodičům by to zkrátilo dobu čekání a možná i někteří instruktoři by využili této příležitosti. Podrobné rozebrání návrhů lze nalézt v kapitole 6.2.

### *Jaké je personální zabezpečení škol?*

Tato práce je velice specifická vzhledem k její sezónnosti. V případě zkoumaných škol je zajímavé pozorovat, že jedna v tomto ohledu neshledává žádný problém s nedostatkem pracovníků, či má dokonce až moc zájemců, a u druhé školy je tento faktor její slabinou. Jak již bylo řečeno, práce je sezónní, takže častými zaměstnanci jsou studenti, to je hlavně z důvodu jejich časové flexibility. Pracovní tým v obou školách tvoří více lidí, jejich směny si volí podle svých dispozic. V případě Lyžařské školy 2 je tým tvořen certifikovanými instruktory, naproti tomu Lyžařská škola 1 si své instruktory vzdělává sama.

Pokud dojde na porovnání lokalit, v tomto případě je Škola 1 v lehké nevýhodě, protože nemá v blízkosti vlakové nádraží. Co se týče skibusů, ty staví na obou místech. Pro tuto slabou stránku bohužel neexistuje doporučení na zlepšení, protože je to daná neměnitelná realita. Ačkoli si Lyžařská škola 1 zakládá na tom, že zákazníci jim přinášejí doporučení od jiných spokojených zákazníků, marketing a konkrétně placená reklama, ať už ve formě bannerů u silnic v přílehlých oblastech, nebo reklama skrze online prostředí, je neoddelitelnou součástí obchodování a mohla by přilákat pozornost zákazníků, kteří by třeba jinak šli ke konkurenci. Škola 2 si samozřejmě vzhledem k tomu, že patří pod celý areál a je velkým korporátem, může dovolit reklamy jiných měřítek a to pro ni může být výhodou. Cenová politika je dalším velkým tématem a v souvislosti s ní je nutné analyzovat konkurenci a své náklady, na což odkazují marketingový odborníci Kotler a Keller (2007). Na základě nákladů je možné identifikovat faktory, které určují vysoké ceny. To umožní zjistit možnost snižování nákladů. Cenový vývoj je žádoucí neustále porovnávat s ostatními konkurenty na trhu, aby bylo zajištěno, že jsou ceny za služby konkurenceschopné. Je proto nežádoucí, aby se Škola 2 nesnažila znát informace o svých konkurentech.

K uvážení je také diskuze o tématu sebehodnocení. Dle výzkumu, který provedla Remešová (2009) bylo předpokladem, že manažeři se jako český národ hodnotí spíše



negativně. Toto tvrzení bylo vyvráceno v prvním rozhovoru s manažerem Lyžařské školy 1, který se byl schopen ohodnotit velice kladnými slovy. Druhý rozhovor tento předpoklad naplnil. Manažerka odmítla toto hodnocení provést a odkázala se na svého nadřízeného, což je s největší pravděpodobností znak nedostatku sebejistoty. Tyto vyplývající skutečnosti mohou být způsobeny například pohlavím nebo zkušenostmi v oboru.

Dle výsledků komparace lze tvrdit, že hodnocení podniku závisí na tom, z jakého úhlu je na něj pohlíženo. Pakliže by se podnik zhodnotil na základě jednoho úhlu pohledu, výsledek by byl až moc komplexní a o ničem by nevypovídal. Z hodnocení vyplývá, že Lyžařská škola 1 zaujímá vyšší pozici v rámci zaměstnanecké pozice, kde zaujímá vysoké hodnoty v oblasti firemní kultury a mezd, na druhou stranu Lyžařská škola 2 je pravděpodobněji preferovanější z pozice zákazníka, a to hlavně z důvodu zázemí a širokého sortimentu služeb.

Další nutnou zmínkou je téma objektivity. Autorka se snažila být maximálně objektivní při hodnocení jednotlivých faktorů, ovšem v případě provádění kvalitativního výzkumu je velice obtížné absolutně odstranit subjektivitu. Aby byl dodržen princip objektivity, vyžadují hloubkové studie 3-5 hodnotitelů, což v případě této práce nebylo dodrženo.

Jedním z možných limitů tohoto výzkumu je omezení spolehlivosti dat. Tento limit je způsoben tím, že jejím jediným lidským zdrojem informací byly rozhovory s manažery, které jsou založené na jejich subjektivních názorech. Z hlediska určitých témat může hrozit zkreslení dat a nedostatečná objektivita. Pakliže by bylo žádoucí znát objektivní fungování vnitřního prostředí, musel by být proveden komplexnější výzkum, to znamená zkoumat i zaměstnance podniku. S tím i související fakt, který může být považován za limit práce, je možný nedostatek srovnávacích dat. Existuje jistě několik dalších aspektů (jako například finanční stránka podniků), které by bylo žádoucí srovnat a výsledky komparace by v takovém případě vypadaly jinak. Pro celkové posouzení podniku jako takového je nutné ho analyzovat z několika úhlů, a to jak z vnějšku – externí analýza podniku, tak z vnitřku – interní analýza podniku, kdy obě části spolu velice úzce souvisí. Problémem je, že zkoumat všechny složky prostředí by bylo příliš obsáhlé.

## 8 ZÁVĚRY

Autorka se ve své práci zaměřila na analýzu konkurence mezi dvěma předními lyžařskými školami v konkrétní oblasti v České republice. K tomuto účelu byla provedena analýza vnitřního prostředí obou vybraných škol. Zvolenou analýzou byl McKinsey model 7S, který slouží k zhodnocení kritických prvků podniku. Využito bylo sběru primárních dat, kde byla zvolena metoda hloubkového interview s manažery zkoumaných škol a sekundárních dat, šlo o analýzu dostupných dokumentů, které zahrnovali hlavně analýzu webových stránek a sociálních sítí.

Dále byla sestavena S-W analýza, která byla vyhodnocena IFE maticí. Výsledky marketingového výzkumu posloužily k porovnání a hodnocení vnitřního prostředí lyžařských škol dvou nejsilnějších lyžařských škol z pohledu zákazníka a z pohledu zaměstnance. Na základě provedené analýzy interního prostředí autorka identifikovala klíčové faktory ovlivňující vnitřní část těchto škol. Cílem bylo poskytnout uživatelům a manažerům obou škol přehledný pohled na silné a slabé stránky těchto zařízení. Největší nedostatky, které byly zjištěny na základě provedení analýz, jsou rozebrány a v kapitole 6 jsou doporučené možné návrhy k eliminaci těchto slabostí včetně základního finančního plánu.

V průběhu bakalářské práce byly vyřešeny všechny výzkumné otázky. Na základě této skutečnosti se autorka domnívá, že i cíl práce byl naplněn. Závěrem je možné konstatovat, že výsledky práce poskytují cenné poznatky a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti lyžařských škol. Letošní zimní sezóna již skončila a obě lyžařské školy pravděpodobně promýšlí, jakou strategii zvolit do další sezóny. Roky, kdy byly tyto služby pozastavené z důvodu pandemické situace, jsou pryč, takže jediný faktor jevící se jako rozhodující pro další sezónu jsou sněhové podmínky. Manažerům obou zařízení mohou autorčiny návrhy a poznatky posloužit jako podpora při rozhodování a strategickém plánování a nasměrovat je ke zvýšení efektivity a zlepšení kvality poskytovaných služeb. Tím by mohly být splněny potřeby a očekávání uživatelů a zvýšena konkurenceschopnost lyžařských škol v dané oblasti.

## SEZNAM LITERATURY

BAISHYA, Bishwajit. McKinsey 7S framework in corporate planning and policy. *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)*, 2015, 1.1: 165-168.

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

BOVÉE, Courtland L. a John V. THILL. *Marketing*. New York: McGraw-Hill, 1992. McGraw-Hill series in marketing. ISBN 00-700-6734-1.

*Business Analysis Certification Study Guide* [online]. 2010. Dostupné z: [https://books.google.cz/books/about/Business\\_Analysis\\_Certification\\_Study\\_Gu.html?id=kn13CclWmq4C&redir\\_esc=y](https://books.google.cz/books/about/Business_Analysis_Certification_Study_Gu.html?id=kn13CclWmq4C&redir_esc=y)

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DAFT, Richard L. *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning, 2015. ISBN 978-1-285-86634-5.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DEIGHTON, John & KENT, Grayson. *Marketing and Seduction: Building Exchange Relationships by Managing Social Consensus*. *Journal of Consumer Research*, 1995.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

FRANK, Robert H. a Ben BERNANKE. *Ekonomie*. Praha: Grada, 2003. Profesionál. ISBN 8024704714.

- HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-260-9723-5. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:8cccc010-02ac-11e9-bc37-005056827e51>.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4004-551.
- HAZDRA, Adam, Veronika HARAZÍNOVÁ, Lukáš KYPUS, Kateřina JIŘINOVÁ a Vojtěch LUNGA. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.
- HAZDRA, Adam, Kateřina JIŘINOVÁ, Veronika HARAZÍNOVÁ, Lukáš KYPUS a Vojtěch LUNGA. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.
- HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- CHANNON, Derek F.; CALDART, Adrián A. McKinsey 7S model. *Wiley encyclopedia of management*, 2015, 1-1.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.
- JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-864-1946-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- KRAFT, Jiří, Aleš KOCOUREK a Pavla BEDNÁŘOVÁ. *Ekonomie I*. Vydání desáté, aktualizované. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-359-1
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.
- KUMAR, Dhirendra. *Building Sustainable Competitive Advantage: Through Executive Enterprise Leadership*. Routledge, Taylor & Francis Group, 2016. ISBN 9781315570488.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-6263-0.
- MOHANTY, Rajendra P. a R. R. LAKHE. *TQM in the Service Sector*. Mumbai: Jaico Publishing House, 2008. ISBN 81-7224-953-5.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

- REMEŠOVÁ, Jana. *Interkulturní rozdíly v oddělení obchodního servisu v rámci holdingu Schwan : diplomová práce*. České Budějovice : Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2009. 67. Vedoucí diplomové práce Kamil Pícha.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SCHRAM, Dr. Robert H. *Company management... Policies, procedures, practices*. Xlibris US, 2013. ISBN 978-1-4836-1055-9.
- SIMS, Ronald R. *Human Resource (Talent) Development*. Information Age Publishing, 2023. ISBN 979-8-88730-168-6.
- SKOKAN, Tomáš. *Model manažerské mřížky v praxi : diplomová práce*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2015. 118., 2. příl. Vedoucí práce Ing. Ladislava Kuchynková, Ph.D.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- STATISTA. *Europe: share of skiers by country*. 2020. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/801047/europe-share-of-population-skiing-by-country/>
- SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.
- TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2022. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3535-6.
- THE WORLD BANK: *World Development Indicators: Structure of value added* [online]. 2020 [cit. 2023-06-05]. Dostupné z: <https://wdi.worldbank.org/table/4.2#>
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4000-980.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-464.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOJTÍŠEK, Petr. *Výzkumné metody: Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol* [online]. 2012 [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/629195-Vyzkumne-metody-metody-a-techniky-vyzkumu-a-jejich-aplikace-v-absolventskych-pracich-vyssich-odbornych-skol-phdr-petr-vojtisek.html>.

# PŘÍLOHY

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Podnikatelské okolí společnosti .....	13
Obrázek 2 Rámec 7S faktorů firmy McKinsey.....	16
Obrázek 3 Modifikovaná manažerská mřížka .....	19
Obrázek 4 Dílčí kroky analýzy konkurence .....	26
Obrázek 5 Konkurenční strategie dle Portera .....	30
Obrázek 6 Operacionalizace .....	34
Obrázek 7 SWOT analýza .....	35
Obrázek 8 Struktura Školy 1 .....	43
Obrázek 9 Recenze zákazníků na webových stránkách Školy 1 .....	44
Obrázek 10 Struktura Školy 2.....	48

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Matice IFE.....	36
Tabulka 2 Služby poskytující Škola 1 .....	38
Tabulka 3 Služby poskytované Školou 2 .....	40
Tabulka 4 IFE matice Lyžařské školy 1 .....	54
Tabulka 5 IFE matice Lyžařské školy 2 .....	56
Tabulka 6 Komparace škol z pohledu zákazníka.....	57
Tabulka 7 Komparace škol z pohledu zaměstnance.....	58

## Seznam příloh

Příloha 1 Vyjádření Etické komise UK FTVS.....	74
Příloha 2 Vzor informovaného souhlasu .....	76



Příloha 3 Rozhovor s manažerem Lyžařské školy 1 .....	78
Příloha 4 Rozhovor s manažerem Lyžařské školy 2 .....	89
Příloha 5 Část letáčku zasílaného emailem MŠ a ZŠ .....	97

## Příloha 1 Vyjádření Etické komise UK FTVS

UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU  
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Veleslavín

### Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

k projektu výzkumné, kvalifikační či seminární práce zahrnující lidské účastníky

**Název projektu:** Analýza konkurence lyžařských škol

**Forma projektu:** výzkumná práce - bakalářská práce

**Období realizace:** červen 2023 – červenec 2023

**Předkladatel:** Kristýna Šillarová, UK FTVS, katedra managementu sportu

**Hlavní řešitel:** Kristýna Šillarová

**Místo výzkumu (pracoviště):** anonymizováno

**Spoluřešitel(é):** -

**Vedoucí práce (v případě studentské práce):** PhDr. Tomáš Ruda, Ph. D.

**Finanční podpora:** -

**Popis projektu:** Hlavním cílem výzkumu je porovnat dvě nejsilnější lyžařské školy v určité oblasti na území ČR, k čemuž se autorka dostane zanalyzováním vnitřního prostředí obou vybraných škol. Výsledkem budou návrhy ke zlepšení jednotlivých škol. Pro tuto práci autorka zvolila kvalitativní výzkum, konkrétně polostrukturované rozhovory a analýzu dokumentů.

**Charakteristika účastníků výzkumu:** Respondenti budou 2, jedná se o manažery zvolených lyžařských škol ve věku 25-55 let. Vzhledem k tomu, že se jedná o manažery škol, předpokládá se jejich přehled o chodu škol. Zvolené dvě školy jsou těmi největšími v této oblasti, zároveň také svými největšími konkurenty a nacházejí se v těsné blízkosti. Skrze webové stránky jsem si našla telefonické kontakty na jednotlivé lyžařské školy a následně pak získala kontakt přímo na manažery škol. S manažery jsem se spojila opět telefonicky a domluvila se na podrobnostech rozhovoru. Výzkumu se nezúčastní osoby s akutním (zejména infekční) onemocněním.

**Zajištění bezpečnosti:** Pro tento výzkum nebude použito žádných invazivních metod. Rizika prováděného výzkumu nebudou vyšší než běžně očekávaná rizika v rámci tohoto typu výzkumu.

**Etické aspekty výzkumu:**

**Potenciální střet zájmů:** Řešitelka této práce je instruktorkou v jedné z lyžařských škol, která je z tohoto výzkumu vyřazena. Ve zkoumaných školách řešitelka nikdy nebyla zaměstnaná a nemá k nim žádný vztah. Řešitelka nemá soukromý zájem na výsledku výzkumu a ani výzkum nevede k jejímu osobnímu prospěchu.

**Ochrana osobních dat:** Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Od respondentů nebudou získávány žádné osobní údaje, pouze kontakt a odpovědi na otázky týkající se tématu práce. Odpovědi budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít hlavní řešitel.

Text bude pseudonymizován/anonymizován.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby - budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou bezprostředně do 1 dne po testování anonymizována. Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS. Jediný moment, kdy nebudou názvy škol anonymizované, je při obhajobě bakalářské práce, kde budou ústně zmíněny.

**Požizování fotografií/videí/audio nahrávek účastníků:**

**Fotografie/Videa:** Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie a ani videozáznam.

**Audio nahrávky:** Rozhovor bude nahrán hlavním řešitelem na mobilní telefon, poté bude nahrán do počítače, do kterého má přístup pouze řešitel a z mobilního telefonu smazán. Neanonymizovaná nahráná verze rozhovoru bude bezpečně uchována pouze u hlavního řešitele na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Po přepsání bude účastníkům výzkumu text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané pseudonymizované/anonymizované a účastníkem schválené rozhovory či jejich části rozhovoru. Nahrávky budou smazané z počítače po přepsání, do 7 dnů od provedených rozhovorů.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

**Text informovaného souhlasu (IS):** příložen

Povinností všech účastníků výzkumu na straně řešitele je chránit život, zdraví, důstojnost, integritu, právo na sebeurčení, soukromí a osobní data zkoumaných subjektů, a podniknout k tomu veškerá preventivní opatření.

UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU  
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešelavín

Odpovědnost za ochranu zkoumaných subjektů leží vždy na účastnících výzkumu na straně řešitele, nikdy na zkoumaných, byť dali svůj souhlas k účasti na výzkumu. Všichni účastníci výzkumu na straně řešitele musí brát v potaz etické, právní a regulační normy a standardy výzkumu na lidských subjektech, které platí v České republice, stejně jako ty, jež platí mezinárodně. Potvrzuji, že tento popis projektu odpovídá návrhu realizace projektu a že při jakékoli změně projektu, zejména použitých metod, zašlu Etické komisi UK FTVS revidovanou žádost.

V Praze dne: 5. 6. 2023

Podpis předkladatele: 

Datum a podpis odpovědného pracovníka z místa výzkumu:

### Vyjádření Etické komise UK FTVS

**Složení komise:** **Předsedkyně:** doc. PhDr. Irena Parry Martínková, Ph.D.

**Členové:** prof. MUDr. Jan Heller, CSc.

prof. PhDr. Pavel Slepíčka, DrSc.

PhDr. Pavel Hráský, Ph.D.

Mgr. Eva Prokešová, Ph.D.

Mgr. Tomáš Ruda, Ph.D.

MUDr. Simona Majorová

Projekt práce byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem: ..... 160/2023 .....

dne: ..... 14.6.2023 .....

Etická komise UK FTVS zhodnotila předložený projekt a **neshledala rozpor** s platnými zásadami, předpisy a mezinárodními směrnici pro provádění výzkumu zahrnujícího lidské účastníky.

**Řešitel projektu splnil podmínky nutné k získání souhlasu Etické komise UK FTVS.**

UNIVERZITA KARLOVA  
Fakulta tělesné výchovy a sportu  
Josef Martího 31, 162 52, Praha 6  
- 20 -

  
podpis předsedkyně EK UK FTVS

## **INFORMOVANÝ SOUHLAS k žádosti 160/2023**

Vážený pane,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicíně č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci bakalářské práce s názvem Analýza konkurence lyžařských škol prováděné na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy.

Projekt bude probíhat v období od června 2023 do července roku 2023.

Hlavním cílem výzkumu je porovnat konkurenci vybraných lyžařských škol v určité oblasti na území ČR, k čemuž se autorka dostane zanalyzováním daných škol.

Způsob zásahu bude neinvazivní.

Půjde o polostrukturovaný rozhovor, který bude obsahovat otázky ohledně vedení lyžařské školy.

Rozhovor bude nahrán hlavním řešitelem na mobilní telefon, poté bude nahrán do počítače, do kterého má přístup pouze řešitel, a z mobilního telefonu smazán. Neanonymizovaná nahraná verze rozhovoru bude bezpečně uchována pouze u hlavního řešitele na heslem zajištěném počítači a nebude nikde zveřejňována. Po přepsání bude účastníkům výzkumu text předložen ke schválení. Zveřejněny budou pouze přepsané pseudonymizované/anonymizované a účastníkem schválené rozhovory či jejich části rozhovoru. Nahrávky budou smazané z počítače po přepsání do 7 dnů od provedených rozhovorů.

Celková doba rozhovoru se bude pohybovat v rozmezí 0,5-1 hod.

Přínosem tohoto výzkumného projektu pro Vás bude doporučení, které by mělo vést ke zlepšení Vaší školy oproti konkurenci.

Vaše účast v projektu je dobrovolná a nebude finančně ohodnocená.

Ochrana osobních dat: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Nebudou získávány žádné osobní údaje, pouze kontakt a odpovědi na otázky z rozhovoru. Odpovědi budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít hlavní řešitel.

Text bude pseudonymizován/anonymizován.

Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby - budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou bezprostředně do 1 dne po testování anonymizována.

Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS. Jediný moment, kdy nebudou názvy škol anonymizované, je při obhajobě bakalářské práce.

Fotografie/Videa: Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie a ani videozáznam.

S celkovými výsledky a závěry výzkumného projektu se můžete seznámit na emailové adrese: [kristynasillarova@gmail.com](mailto:kristynasillarova@gmail.com).

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Jméno a příjmení předkladatele a hlavního řešitele projektu: Kristýna Šillarová

Jméno a příjmení osoby, která provedla poučení: Kristýna Šillarová

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážít všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum .....

Jméno a příjmení účastníka ..... Podpis: .....

Souhlasím s textem přepsaného pseudonimizovaného/anonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu.

Místo, datum .....

Jméno a příjmení účastníka ..... Podpis: .....

## **MCKINSEY 7S**

### Strategy (Strategie)

*1. Jaké jsou vaše ambice? Stanovili jste si konkrétní cíle, kterých byste chtěli dosáhnout? Jaká je vaše strategie?*

Určitě to nejsou ambice, abychom vydělávali co nejvíce. Spíš je to, abychom uspokojili všechny ty klienty a abychom uspokojili dobře to, co oni chtějí. To znamená, že my potřebujeme naučit dítě lyžovat. Když ho naučíme ve 3 letech lyžovat, tak víme, že to dítě přijde na nějakou obnovu i ve 4-5 letech, že si to ty lidi řeknou dál. Takže hlavní ambice je to, aby byli všichni spokojení, aby to doporučovali dál, aby se znovu vraceli, aby si to říkali navzájem. My nemáme ani žádné masivní reklamy, ty používáme třeba jenom na Facebooku trošku, ale tohle je vlastně nejlepší reklama, když jsou s námi ti lidé spokojení, tak budou chtít tu službu doporučit i svým známým, a to vlastně bude potom přinášet do budoucna nějaké peníze. Ale není ambice, abychom vydělávali, abychom si řekli, že za 20 let budeme mít tolik a tolik. To ne, to všechno vyplyne pak z toho a povede to k tomu.

Takže strategie je taková, že chceme poskytovat co nejkvalitnější a nadstandardní služby (oproti konkurenci ve všech ohledech) pro co nejvíce lidí.

*2. Jaký postup zvolíte, aby se vám podařilo uspět, při zohlednění konkurence?*

Postup je takový, že musíme mít co nejkvalitnější ty služby, aby je ti klienti rádi využívali, na reklamy se moc nesoustředíme. Určitě se nesoustředíme na to, jak už jsem říkal, abychom někde dávali jako třeba Škola 3 (mimo výzkum). Tak ten dává všude různý bannery. Podle mě je to úplně k ničemu. Nejlepší je to mít na tom Facebooku, anebo někde na jiných sítích.

A třeba reference, hodně si zakládáme na tom, aby nám naši zákazníci dávali feedback. Jak přímo na svahu, tak pak nepřímo. To píšou hlavně na Facebook. Máme dva kanály na ty reference, které se nám potom promítají do webových stránek. A to znamená, že se buď píšou na Google účet, anebo na Facebook. Takže na tom si dost zakládáme.

*3. Jak reagujete na změny v poptávce a požadavcích zákazníků?*

Podle toho, co oni chtějí, tak mi to tomu přizpůsobíme.

### Structure (Struktura)

*4. Jaká hierarchie se uplatňuje ve vaší lyžařské škole? = Jak je organizován tým instruktorů a zaměstnanců lyžařské školy? Jaké jsou role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu?*

My to takhle vůbec nemáme dané. Takže teď to budu říkat z místa. Já jsem hlavní šéf, když to takhle řeknu, tak dejme tomu nějaký ředitel. Pode mnou máme 2 šéfy, to můžeme nazvat jako „šéfové poboček“ či manažery provozoven. Šéf pobočky A je „manažer pobočky A a šéf pobočky B je „manažer pobočky B“. Takže já dohlížím na tyhle dva, kteří si pak spravují ty další činnosti a vedení svých zaměstnanců v místě provozoven. Jejich náplní práce je hlavně přiřazování jednotlivých zákazníků konkrétnímu instruktorovi vzhledem k množství začínajících lekcí v jeden čas, provádění plateb se zákazníky, kontrola práce instruktorů a případně být k ruce při případném problému. Jim už jsou pak podřízeni jen instruktoři. To je také potřeba říct, oni si dohlížejí na ty svoje instruktory v rámci toho pracoviště. A pak máme teda ještě dalšího člověka, to je správce půjčovny, který se stará o půjčovnu v místě pobočky A. V místě pobočky B je správce jeden a ten samý člověk jako „šéf pobočky B“, dohlíží tedy jak na půjčovnu, tak i na řízení těch instruktorů. Plánování různých zákaznických rezervací mám ještě na starosti já, dělání rozpisu, kdy kdo bude jak učit, to mám na starosti stále já. Dalo by se říct, že administrativa také spadá pod moje křídla, takže například i finance. Já už nemám na starosti to, jak ten instruktor učí na kopci, to už má na starosti ten daný manažer provozu.

*5. Kdo má rozhodovací pravomoci? Jakým způsobem probíhá proces rozhodování?*

Nejdříve proběhne rozmluva se šéfkou pobočky A a pak si to stejně rozhodnu podle sebe. Ne, samozřejmě probíhá rozmluva a nejlepší nápad/názor vyhrává.

*6. Jaká je současná komunikace v rámci struktury mezi jednotlivými úrovněmi a jak jste s ní spokojen/a?*

Se současnou komunikací jsem spokojen, zatím bych na tom určitě nic neměnil. Jediné, že časem budeme muset zahrnout třeba někoho, kdo bude zvedat telefony. To je jediné, co mi přijde, že by bylo dobré. To je teď takové důležité téma pro nás, právě že budeme potřebovat někoho, kdo bude taková vlastně sekretářka, co bude mít na starosti správu těch telefonů – správu objednávek. Protože já mám ještě v rámci mé pozice na starosti správu objednávek, která už je zčásti online, ale pořád je tam dost telefonických objednávek. Takže tohle bychom třeba potřebovali doplnit a vnímám to jako mezeru.

*7. Jste si vědom/a nějakých existujících potenciálních konfliktů nebo rizik spojených se současnou strukturou? A pokud ano, jaká rizika to jsou?*

U nás by potenciální riziko mohlo připadat v úvahu z hlediska rodinných vztahů, vzhledem k tomu, že jeden z manažerů poboček je moje přítelkyně.

### Systems (Systémy)

8. *Jaký systém využíváte k usnadnění komunikace se svými klienty a současně k vytváření vazeb s nimi? (Pokud žádný, uvažujete o nějakém?)*

*Rozlišujete v tomto případě zákazníka a spotřebitele?*

Ano. Používáme už několikátou sezónu platformu Reservio, což je vlastně nějaký rezervační systém, který slouží jak pro správu zákazníků tak i instruktorů. Zákazníci si na našich webových stránkách otevrou možnost online rezervace a pak jsou přesměrováni do systému Reservio. Tam už si vyberou službu, o kterou mají zájem v závislosti na délce lekce a volbě aktivity (lyží či snowboardu). Zákaznickou podporu u nás mají klienti vždy na telefonu zdarma. Zvedáme telefony do 22 h, takže dokážeme řešit i problémy, které už ráno nevyřešíte. Již 6. rokem také organizujeme projekt pro základní i mateřské školy. Tyto kurzy probíhají během pracovního týdne 1 nebo 2 krát po dobu více týdnů. Ohledně tohoto projektu komunikujeme se školami emailem.

Další komunikační platformou jsou určitě sociální sítě. Jsme aktivní na sociálních sítích, ale zase to tolik nepřeháníme. Snažíme se příspěvky oslovit nové potenciální klienty.

Co se týče třeba slev při koupi více lekcí nebo více dětí najednou, nejsme jejich fanoušci. Jsme tak levní, že když budeme dávat ještě slevy, tak to nemusíme vůbec dělat a můžeme to rovnou zavřít. Vše se řídí naším ceníkem na našich webovkách.

Pak určitě nějaká otevřenost s nimi, komunikace s nimi napřímo, máme to založeno hlavně na nějaké individuální komunikaci s každým zákazníkem, držíme se prostě celkově individuálního přístupu. Každý zákazník chce třeba trošičku jinou službu, tak my jim tím individuálním přístupem vyhovíme v nejvyšší možné míře.

Co se týče rozlišování zákazníka a spotřebitele, tak to je konkrétně v našem případě ve srovnání s čímkoli jiným kort nutné vzhledem k tomu, že naše služby spotřebovává dítě, ale službu platí rodič a recenzi taky píše on. Dítě předá svoje nadšení těm rodičům a ti to předají pak nám.

Na oba tyto aspekty klademe velký důraz. V našich lyžařských školách se snažíme budovat a udržovat dobré vztahy s našimi klienty, abychom jim poskytl nejen kvalitní výuku lyžování, ale také další přidanou hodnotu. Přátelský přístup našich instruktorů, individuální poradenský servis, doporučení vhodného vybavení a následné vypůjčení jsou jen některé z přidaných hodnot, které jsou v naší nabídce.



Vzhledem k tomu, že spotřebitelem ve většině případů dítě, pro něj poskytujeme přidanou hodnotu jinak. Například tak, že na konci každé lekce dostává za odměnu samolepku s nějakým obrázkem pohádkové postavičky a nějakou malou sladkost.

*9. Jsou zaměstnanci řádně informováni o současných událostech v podniku? Prostřednictvím jakého informačního systému?*

Já si myslím, že jo. Myslím, že ví detailně o všem, co se děje, a co po nich chceme.

Letos 1. zimu jsme začali používat platformu Whatsapp k rychlé komunikaci mezi námi všemi. Dále používáme Google sheets, které slouží instruktorům k zapsání jejich dispozic a na základě čeho já pak tvořím jejich rozvrh lekcí, které zapisuju do Reservia a potom využíváme klasické tabule na našem baráku v kanceláři.

Z mého pohledu funguje veškerá komunikace, jak by měla, a jsem s ní spokojen. Dříve jsme používali uzavřenou skupinu na Facebooku, kam jsme vždy den předem vyvěsili, kdo má jaké lekce následující den. To, jak fungujeme teď, je nesrovnatelně lepší.

*10. Jakým způsobem monitorujete a hodnotíte výkon a kvalitu vaší školy?*

Kvalitu monitorujeme nejvíce tím, že dostáváme zpětnou vazbu od zákazníků prostřednictvím referencí, jak už jsem říkal. No a pak přímo těmi mými podřízenými – takzvanými manažery poboček, ty sledují přímo chování a práci instruktorů.

Style (Styl manažerské práce)

*11. Mohl/a byste představit sebe a náplň práce v rámci podniku? Za co všechno jste odpovědná/ý? Jak byste se zhodnotil/a jako manažer?*

První část viz. otázka č. 4.

Tak kdybych se měl zhodnotit na škále, tak bych si dal 9 z 10. Slovně nevím, jak by se úplně zhodnotil, no to bych možná... Určitě bych se pochválil. Nejvíc bych se pochválil za komunikaci, na té to stojí nejvíc, ta je za mě fakt dobrá, hlavně s těmi klienty a i si myslím, že komunikace s těmi zaměstnanci je dobrá. Takže za komunikaci a za spolehlivost bych se pochválil. To je asi takové hlavní.

*12. Existuje nějaký aspekt řízení, na který se zaměřujete a naopak něco, co byste chtěli změnit?*

Soustředím se hlavně na přirozenou komunikaci a na zákazníka. Myslím, že jdeme dobrým směrem, takže v řízení nic měnit nechci.

Od zaměstnanců je většinou zpětná vazba na moje řízení přímá. Prostě když něco pokazím, tak nedostanu pochvalu. Takže následuje diskuze, co a jak udělat, aby to bylo lepší.

*13. Jaký styl řízení uplatňujete? Jak byste ho svými slovy popsal/a?*

Styl řízení asi participativní, někdy naopak direktivní. Snažíme se vždy vše rozhodnout týmově. Ale samozřejmě některé věci si rozhoduji sám, protože ostatní na to nemají například vzdělání nebo zkušenosti.

*14. Máte zájem o názory vašich pracovníků v rámci firmy? Nepohrdáte jejich nápady a myšlenkami?*

No jasně, zajímají mě jejich názory a určitě jimi nepohrdám. Díky těm jejich názorům se zase můžeme posouvat někam dál, že jo. Protože to sám člověk nevymyslí. Víc hlav, víc ví.

Staff - personální zabezpečení

*15. Domníváte se, že jsou vaši zaměstnanci spokojeni s vaším vedením? (nemusíte odpovídat) Na základě čeho si to myslíte?*

Ano, myslím si, že jsou snad spokojeni. Myslím si to na základě toho zájmu o tu pracovní pozici, že každý rok máme strach na začátku sezóny, jaká bude sezóna, jak to bude vypadat. Ale ten zájem je čím dál tím, si myslím, že větší o ty pozice. Letos bylo zájemců hodně, kdyby byla ještě lepší sezóna, tak by to bylo úplně super.

Hodnotím to na základě dobré nálady, kterou tam u nás máme. Vzhledem k tomu, že naši zaměstnanci zůstávají a přivádí ještě další, tak soudím, že jsou spokojeni, tomu i odpovídají naše výsledky spokojených zákazníků.

Pozor, zaměstnanci přibývají noví mladí. Ale zůstávají ti, kteří už byli, protože jsou spokojení a většinou tím, jak jsou spokojení, tak kolikrát přivedou své kamarády. Což je náš cíl, abychom byli jako jedna velká rodina. Ale samozřejmě, nezůstávají tam jenom ti, co tam jsou, ti postupně, když jsou starší, tak odpadávají, protože už mají své zaměstnání hlavně a už to není jen brigáda. Ale zase přivedou ty nové, mladé tváře, kterým dají nějaké doporučení a tak.

*16. Kolik zaměstnanců jste letošní zimu zaměstnávali? Kolik z nich stálých?*

Nahlásilo se na letošní sezónu 100 lidí na obě dvě pobočky, z toho bylo poté na pobočce č. 1 aktivních, si myslím, 60 lidí, z toho stálých bylo 40-45. Tím myslím to, že jezdili, řekněme 15 a víc dní. S tím, že z těch 60 okolo 15-20 nebylo tolik aktivních a ti jezdili

tak maximálně týden v té sezóně. A na pobočce B to bylo zase, tam bych řekl, že aktivních bylo 10 lidí. Podepisujeme normálně dohodu o provedení pracovní činnosti.

Když zohledním obě pobočky, tak o víkendu může být průměr 150-200 osob za den. Když bych připočetl i služby půjčovny vybavení, určitě se dostaneme na více než 250 osob.

*17. Jak probíhá plánování a organizování činnosti zaměstnanců?*

To funguje na základě těch sheetů. První krok je ten, že instruktoři napíší do těch sheetů svoje dispozice (což je online) a potom je přepíšu do toho systému reservio, kde už jim dávám ty jednotlivé lekce a oni to vlastně vidí, takže komunikace probíhá skrz online prostředí. Oni to vidí, já to vidím.

*18. Odměňujete své zaměstnance finančně či slovně? Jak motivujete své zaměstnance k pracovnímu výkonu?*

Makej, dělej, hihi. Tak asi finančně a také dobrou náladou, která mezi námi panuje. Hlavně tu finanční motivaci bych zmínil. Finanční motivací mám na mysli mzdu.

Na konci sezóny se rozděluje část zisku mezi zaměstnance, takže ti, kteří vždycky odučí víc jak 100 hodin v sezóně nebo prostě nějakou větší část, tak ti potom dostávají finanční ohodnocení. A nejen finanční ohodnocení, mimo to získávají ocenění v podobě štítku, které jsou připevněné na lyži ve společenské místnosti na baráku, který je brán jako naše sídlo. Každý rok také vyhlašujeme „Rocky of the year“, vyhlašujeme „Hero of the year“ a vyhlašujeme „Instruktor of the year“, takže to jsou tyhle 3 pozice. Pak dostávají taky – to jsou funny ceny, většinou pro takové ty, co za ten rok udělali nějakou blbost nebo se jim něco podařilo. Tak dostanou nějakou funny zábavnou cenu. Je to jen tak, je to vlastně pro to, aby to podpořilo nějakou náladu v tom týmu – ten vtip. A pak je samozřejmě to peněžní ohodnocení na konci sezóny, aby jim to vyrovnalo něco, že mají navíc. Normální instruktor má 350,- Jim to pak vyjde třeba na 400,-.

*19. Domníváte se, že vaši zaměstnanci jsou spokojeni s odměňovacím systémem?*

*Proč si to myslíte/na základě čeho to soudíte?*

Tak myslím si, že jsou spokojeni a vidím to na tom a myslím si to, protože mají zájem o tu brigádu u nás. A když vidím ceny u konkurencí, tak máme jednu z nejvyšších sazeb na hodinu, což znamená, že snad by měli být spokojeni. Tak já to fakt chci držet na nějaké rodinné úrovni, protože já nemůžu přece kasírovat za hodinu 1 000,- a dát tomu instruktorovi 150,- z té 1 000,-. A pak se s ním držet za ramena u nás na baráku nebo

někde a dělat, že jsme kamarádi. To přece není kamarádství. Takže za mě prostě já se rád s těmi instruktory rozdělím „fifty fifty“, respektive 40:60, což je pořád super.

*20. Jakým způsobem rekrutujete a vybíráte nové zaměstnance? Přemýšlíte nad ideálním pracovníkem a tvoříte si kompetenční profily? Odpovídá to pak těm novým zaměstnancům? (Jaké spolupracovníky potřebujete a proč)*

Napřed je sbíráme přes známé známých a díky inzerátům na Facebooku (sociálních sítích) a pak je teda musíme vzít na to školení, kde je teda didakticky naučíme, aby oni prostě uměli učit. A pak se udělá samosíto, protože nemůžeme my chtít víc než ten instruktor to už potom, když mu nabídneme veškeré možné benefity a pak už se on musí rozhodnout sám.

Jasně, že nad jejich profily nějak přemýšlíme. Je to o tom, aby ten člověk dokázal alespoň předat něco, co jako umí a když to neumí, tak ho naučíme, jak to naučit. Ale důležité je, aby ten člověk měl správný přístup a chtěl. Je to něco za něco. To, že něco neumí, neznamená, že u nás nemůže pracovat, můžeme ho to naučit. Člověk se učí stále.

*21. Jak nové členy zaučujete? Jak to probíhá?*

Tak první je školení jako takové, víceméně teoreticky-praktické pak je další část školení, která je čistě praktická, kdy ten instruktor přijde a půl den až den se zúčastní té samotné výuky se starším instruktorem tzv. shading lekce, který mu ukáže už to praktické provedení. A když ten nový instruktor už se cítí dobře a komfortně, tak jde už učit svojí lekci.

*22. Proč by měli případní zájemci o práci jít k vám a ne ke konkurenci?*

Protože jsme nejlepší, haha. Snažíme se dávat největší finanční ohodnocení, snažíme se k těm instruktorům chovat ne jako v nějakém korporátu, ale fakt jako doma, jako k rodině – ke komunitě. Také jim nabízíme možnost zvýhodněného ubytování na našem baráku.

Ale z mojí zkušenosti to vždycky skončí na začátku. Mám konkrétně zkušenost s jednou holčinou, která se prý byla ptát u konkurence a že se jí moc nelíbil jejich přístup, co na začátku zvolili.

## Skills

*23. V čem myslíte, že jste organizace jako celek velice dobří?*

Myslím si, že máme dobře dané/rozdělené pozice, kdo třeba koho učí. Dáváme si dost záležet na tom, že nemůže závodní lyžař, kterému je třeba 35 let učit 3leté dítě. Že raději to 3leté dítě prostě dám učit nějaké mladé holčičce, která bude vypadat jako Elza

z Ledového království. A bude to lepší jak pro tu instruktorku, tak i pro to dítě. To je konkrétní případ letošní zimy, holky, které moc lyžovat neuměly, tak dostávaly ty malinké 3leté děti, díky kterým se hezky vyprofilovaly. A já jim vždycky říkal: „Udělejte si copánky.“ Jedna vypadala jako Elza, druhá vypadala jako Anna a já jsem je takhle prodal. „Dám vám Elzu.“ A ty děti byly pak úplně nadšené a už pak chtěly jenom Elzu. A bylo víceméně jedno, že ta holčina to ještě pořádně neumí úplně správně didakticky vysvětlit, ale zase jí to jde s těmi malými dětmi, takže se to v tom ztratilo. Takže dáváme si fakt hodně záležet na tom, jakého instruktora, komu dáme – správné přiřazení ke klientovi.

*24. Je pro vás důležité, aby vaši instruktoři měli instruktorský certifikát/zkušenosti?*

Není to důležité, proto si dáváme speciálně záležet na rozřazování, kterého instruktora, komu přiřadíme. Tím pak rozvíjíme kompetence toho daného instruktora, protože se učí tak, že jim dávám malé děti.

Vím, že nemůže v 17 a 18 letech přijít úplně hotový lyžař, který ti všechno perfektně vysvětlí, takže tam je ten nedostatek toho, že bohužel u nás trvá ten proces toho učení třeba celou sezónu, než se ten instruktor vyprofiluje. Vzhledem k tomu, že netrváme na tom, aby měli certifikáty.

A podporuji, aby přišli lidé na naše vlastní úvodní školení. A když přijdou, tak ten rok budou mít tu danou hodinovou sazbu, kterou my nabízíme, pokud nepřijdou, budou mít třeba o něco míň. Budou mít hodinovou sazbu jako má „nováček“, tím je jako motivujeme, aby přišli alespoň na ten půl den se tam ukázat.

Shared values (sdílené hodnoty stakeholders)

*25. Jaké jsou hlavní hodnoty a kultura vaší lyžařské školy?*

Za naše hlavní hodnoty považuju kvalitu námi poskytovaných služeb, přátelský přístup, zábavu. Všechny nás spojuje pozitivní přístup k zimním aktivitám na horách. Jsme jedna velká rodina, možná lépe řečeno komunita mladých lidí, kteří chtějí být v zimě na čerstvém vzduchu na horách, a při tom si vydělat každý nějakou tu kačku.

*26. Jaký je váš názor na pracovní tým v podniku? Jak spolu vychází zaměstnanci? Jak vnímáte atmosféru, která je ve vašem podniku?*

Náš tým je přátelský a sportovní kolektiv lidí, který drží za jeden provaz. S naší komunitou jsem spokojen. Ostatně nikoho, komu bych nevěřil, bych si do našeho týmu

nevybral. Nejsem si vědom žádného problému mezi nimi a i z toho, jaká je atmosféra soudím, že spolu vychází všichni dobře.

Z mého pohledu je atmosféra přátelská a optimistická. Snažíme se vytvářet takové prostředí, ve kterém je fajn i nám osobně.

Případné problémy řešíme hned záhy, ale většinou tam žádné problémy nemáme. Nebo ten problém většinou řešíme hned. Já si teda za poslední roky nepamatuju na nějaký průser. Ale pro příklad letos na úvodu školení bylo to, že přijeli dva kluci, kteří vypadali jako feťáci. A myslím si, že jsme to odhalili hned na začátku, když mi prostě kluk vypije 8 piv a flašku becherovky, tak asi to nebude úplně ideální instruktor, že jo. Ač teda bereme i nelyžaře ze začátku, které učíme tomu přístupu k dětem, tak ti kluci byli úplní nelyžaři a chtěli učit, takže jsme ty problémy vyřešili hned záhy při tom školení. Určitě si do týmu nepustíme někoho takového.

*27. Domníváte se, že je klíčové posilovat kolektivní ducha i mimo pracovní dobu? Podporujete nějakým způsobem tyto aktivity a organizujete nějaké teambuildingy?*

No jasně, tak to právě souvisí třeba s tím, že podnikáme různé výlety – chodí se lézt společně, chodí se na ty výlety, na běžky se chodí, na konci sezóny máme závěrečnou párty.

## **KONKURENCE**

*28. Koho ve vaší oblasti vnímáte jako největšího konkurenta?*

Školu 2 beru jako největšího konkurenta a dále pak ještě Lyžařskou školu 3 v této oblasti, která ale zase funguje trochu jinak než my.

Co se týče Lyžařské školy 6 nacházející se v blízkosti, tam je úplně jiná sorta lidí, oni vyhledávají úplně něco jiného. Takže ti pro nás konkurencí nejsou. Ti lidé, co jezdí do tohoto střediska, vyhledávají to, aby dítě dali do školičky a šli si sami zalyžovat. Kdežto u nás je to takové jako zážitkové pro ty rodiče. K nám spíš chodí děti, jejichž rodiče neumí vůbec lyžovat, ani na tom nestojí, anebo se třeba pár procent těch rodičů začne učit s těmi dětmi. Ale většinou je to fakt, že dítě jezdí a rodič stojí a kouká, jak to dítě jezdí. A pak jdou po hodině domů. V tom druhém středisku je to tak, že dají dítě do školičky na 2-3 hod. ať jezdí, protože já si chci jít zajezdit 2 hodinky minimálně a pak si chci jít dát ještě pivka. A pak až si ho teprve vezmu.

*29. Jakou strategii využívá vaše konkurence co se zaměstnanců týče?*

Ve škole 2 lákají lidi na benefity, třeba na to, že instruktor dostane vlastní vybavení – oblečení, že dostane slevy na půjčení vybavení, když si chce vyzkoušet něco, slevu na skipas a zadarmo ježdění v areálu. Ale tohle třeba začali dělat tak 2-3 roky zpět, až když začali vnímat nás jako konkurenta, jinak jim nedávali moc žádné bonusy.

*Jakou strategii využívá vaše konkurence co se prodeje týče?*

Nevím přesně, ale myslím si, že hlavně využívají sílu managementu celého areálu. Snaží se tak svézt na větší společnosti a dělat ze sebe většího hráče na trhu. Snaží se dohnat to, co jim už dávno ujelo.

*30. Čím jste unikátní a odlišuje vás to od ostatních škol? Co si myslíte, že přiměje zákazníka k tomu, aby vás upřednostnil před konkurencí? = Jaké jsou podle vás silné stránky (konkurenční výhody)?*

Neděláme s dětmi tu všeobecnou přípravu, nejdeme podle klasického metodického plánu, ale snažíme se je vzít hned začátku zážitkově, aby je hned bavilo. My chceme, aby jely kousek, aby měly dobrý pocit z vlastní jízdy. Je to jedno, jestli je dítěti 4, 5, 6 let. Cílem je, aby dokázalo samo, že umí ovládat ty lyže. A když tohle samo zvládne, začne ho to bavit, než když bude 3 hodiny šlapat na jednom místě pravá, levá. Když je to v té skupině a dítě třeba spadne, spadne dalších 10 dětí, tak ho to nebude tolik bavit.

Zákazníky, hádám, že přitahuje právě náš nadstandardní přístup, o který se snažíme, dále individuální přístup a určitě také ty reference od zákazníků, to jsou takové ty hlavní body, bych řekl.

Z mého pohledu je naše konkurence tak pozadu, že se tím nějak hluboce není nutné zabývat. Díky tomu, že konkurence v okolí zamrzla před 10 lety a my jsme v té době akorát školu založili, tak tím pádem pro nás není konkurence až tak klíčová. My máme spíš problém, že máme horší zázemí než konkurence, to vnímám jako nevýhodu, s čímž bohužel nejde nic moc dělat. Máme špatné zázemí ve smyslu převlékání se. V tomto ohledu se snažíme tenhle nedostatek alespoň nějakým způsobem vykompenzovat a letos jsme na svah pořídili maringotku, která slouží pro instruktory, aby se měli kde zahřát v případě volné lekce. Chybí nám i takové to zázemí pro ty děti. Pakliže to srovnám s konkurencí, ty to mají úplně krásné, ty děti si tam můžou i hrát, prolézačky mají vevnitř. Ale na druhou stranu, proč by si děti měly vevnitř hrát, když mají lyžovat. Takže přijdu, lyžuju a zase odejdu. Zase máme vedle vleku přírodně vytvořenou bobovou dráhu a to jen tak někde nemají. A co se týče toho vleku, to nevnímám jako úplně nedostatek. To prostě tak je, dřív se tak jezdilo taky.

A kopec je podle mě taky ideál, jasně, některým dětem už je náš kopec malý, ale záleží na tom, co chtějí ty děti rozvíjet a kolik jim je let. Když mi řekne rodič, že chce rozvíjet carving a tomu dítěti je 5-6 let, tak ho rád vezmu k nám na kopec. Protože když ho vezmu na větší kopec ke konkurenci Školy 2, tak kam ho tam vezmu? Tam nikde neudělá carving kvůli tomu, jak úzké a prudké sjezdovky tam mají.

*31. Kde máte rezervy oproti konkurenci? A jaké jsou naopak vaše silné stránky?*

Tam bych zmínil to zázemí, o kterém jsem již mluvil. Jejich silnou stránkou je určitě to zázemí a slabou stránkou je špatná komunikace jak s klientem, tak i se svým zaměstnancem.



## **MCKINSEY 7S**

### Strategy (Strategie)

*1. Jaké jsou vaše ambice? Stanovili jste si konkrétní cíle, kterých byste chtěli dosáhnout? Jaká je vaše strategie?*

Cílem je udržet kvalitu naší lyžařské školy. Každoročně vzděláváme instruktory, školíme obsluhu příjímacích kanceláří. Obnovujeme pomůcky pro výuku, sledujeme aktuální dění v tomto oboru doškoleními.

*2. Jaký postup zvolíte, aby se vám podařilo uspět, při zohlednění konkurence?*

Dodržením našeho standardu. Tedy kvalifikovaní pracovníci, kvalitní zázemí, efektivní způsob výuky.

*3. Jak reagujete na změny v poptávce a požadavcích zákazníků?*

Stále sledujeme aktuální trendy a podle statistik na konci sezóny hodnotíme skladbu a oblíbenost lekcí. Podle toho nabídku upravujeme. Co nás v poslední době trápilo a zasáhlo, byly covidové restriktce a mizerné sezóny na přírodní sních. Dalším faktorem je obecné zdražení všeho. Lidé upozaďují zábavu a sport, aby poplatili nutné výdaje pro vlastní život.

### Structure (Struktura)

*4. Jaká hierarchie se uplatňuje ve vaší lyžařské škole? = Jak je organizován tým instruktorů a zaměstnanců lyžařské školy? Jaké jsou role a odpovědnosti jednotlivých členů týmu?*

Tým lyžařské školy tvoří vždy vedoucí, 3 administrativní pracovníci, 1 technický pracovník a 60 - 100 instruktorů lyžování/snowboardingu. V pořadí: 1. ředitel firmy, 2. vedoucí lyžařské školy, 3. administrativní pracovníci a technický pracovník, 4. instruktoři.

Pokud jde o roli administrativních pracovníků, ti se zabývají financemi a komunikací se zákazníky (včetně emailu), jejich popisem práce je také rozdělování lekcí mezi instruktory. Technický pracovník má za úkol spíše fyzickou práci. Její náplní je hlavně odhazování sněhu, takže všechna zodpovědnost ohledně svahu je na něm, dále stavba slalomu a časomíry v Kinderlandu, kromě toho musí být držitelem řídicího průkazu,

protože zajišťuje případnou přepravu instruktorů na provozovnu Y. Odpovědnost instruktorů je jasná.

*5. Kdo má rozhodovací pravomoci? Jakým způsobem probíhá proces rozhodování.*

Lyžařská škola 2 je jedním ze středisek spadající pod firmu X s.r.o. Díky tomu máme výjimečné zázemí vlastního areálu, včetně půjčovny a stravování přímo v místě. Vedoucí lyžařské školy (já) řeší veškeré opravy, investice, propagaci lyžařské školy s vedením firmy.

*6. Jaká je současná komunikace v rámci struktury mezi jednotlivými úrovněmi a jak jste s ní spokojen/a?*

Je nastavena tak, jak nám nejlépe vyhovuje.

*7. Jste si vědom/a nějakých existujících potenciálních konfliktů nebo rizik spojených se současnou strukturou? A pokud ano, jaká rizika to jsou?*

Největší riziko je, že se jedná o sezónní nabídku práce, a tímto je hůře obsaditelná. Málokdy se povede mít stejného pracovníka více sezón. Na pozici instruktora jsou kladeny velké nároky. Nestačí mít jen potřebné lyžařské nebo snowboardové dovednosti, ideálně potvrzené kvalifikací, ale důležitý je také projev, znalost cizích jazyků a empatie.

### Systems (Systémy)

*8. Jaký systém využíváte k usnadnění komunikace se svými klienty a současně k vytváření vazeb s nimi? (Pokud žádný, uvažujete o nějakém?) Rozlišujete v tomto případě zákazníka a spotřebitele?*

Rezervace lyžařské školy může klient provádět přes E-shop na naší webové stránce. Dále pak přímo v kancelářích lyžařské školy, samozřejmě také telefonicky nebo emailem. Dalším typem komunikace je emailový marketing a sociální sítě. Využíváme sílu Facebooku, Instagramu, a dokonce i Tiktoku. Správce sítí se zabývá všemi sítěmi za celou naši firmu. Co vím, tak se využívá placených reklam na Facebooku a Instagramu.

Se spotřebitelem pak už komunikuje jenom instruktor. Takže na něj se nějak zvlášť nesoustředíme.

U 6denních víkendových kurzů nabízíme věrnostní slevy. U každodenních lekcí nabízíme vícedenní slevy při zakoupení několika lekcí za sebou.

*9. Jsou zaměstnanci řádně informováni o současných událostech v podniku? Prostřednictvím jakého informačního systému?*

Pracovním nástrojem je rakouský Waldhart Software. Součástí je aplikace pro instruktory, kteří tak neustále monitorují, kdy mají lekci. Se všemi instruktory se vidíme vždy ráno. Další komunikace probíhá přes chat, nebo uzavřenou FB skupinu.

*10. Jakým způsobem monitorujete a hodnotíte výkon a kvalitu vaší školy?*

V zimní sezóně se jedná o práci každý den. Díky tomu poznám vždy každého instruktora osobně. Mým úkolem je také metodický dohled. Sleduji každého z nich při výkonu práce. Osobně pak probíráme případné nedostatky a společně pracujeme na zlepšení.

#### Style (Styl manažerské práce)

*11. Mohl/a byste představit sebe a náplň práce v rámci podniku? Za co všechno jste odpovědná/ý? Jak byste se zhodnotil/a jako manažer?*

Na hodnocení se ptejte mého nadřízeného.

Jsem manažerka Lyžařské školy 1. Začala jsem v roce 2001 jako instruktor lyžování v naší lyžařské škole. V zimní sezóně 2005/06 jsem získala pozici administrativní pracovnice. Od sezóny 2011/12 jsem se stala vedoucí lyžařské školy. Mám ráda svou práci a to, že mi umožnili ve firmě pracovat celoročně. Vlastním kvalifikaci učitel lyžování.

Jsem zodpovědná za každodenní chod obou větví lyžařské školy (tedy každodenní lekce na pobočce X a na pobočce Y), dále pak za organizaci a chod 6denních víkendových kurzů. Na starost mám celou organizaci školení instruktorského kurzu. Dále nábor všech nových zaměstnanců, kteří jsou pro chod lyžařské školy potřeba, a jejich zaškolení.

*12. Existuje nějaký aspekt řízení, na který se zaměřujete a naopak něco, co byste chtěli změnit?*

Jsem zvyklá pracovat na maximum. V zimě je to bohužel až na úkor mé rodiny. To bych chtěla změnit. Nosím si práci domů. A soustředím se obecně na své kompetence. Aby vše šlapalo a aby každý dělal to, co má.

*13. Jaký styl řízení uplatňujete? Jak byste ho svými slovy popsal/a?*

Můj styl řízení je přátelský s pevně stanovenými povinnostmi. Za celou moji kariéru jsem poznala velké množství lidí. Až na pár jednotlivců, kteří svým jednáním (pozdní příchody, porušení kázně) přispěli k ukončení spolupráce, jsem vždy se všemi vycházela na přátelské úrovni.

*14. Máte zájem o názory vašich pracovníků v rámci firmy? Nepohrdáte jejich nápady a myšlenkami?*

Určitě, stále s nimi mluvím, jsme spolu v kontaktu a bavíme se úplně o všem, nejen o pracovních záležitostech. Nejsou pro mě jen číslo 20, protože všechny své zaměstnance znám.

#### Staff - personální zabezpečení

*15. Domníváte se, že jsou vaši zaměstnanci spokojeni s vaším vedením? (nemusíte odpovídat) Na základě čeho si to myslíte?*

Jinak by za mnou přišli, máme otevřený vztah. Už tím, jak podepisují dohodu, kde je napsaná mzda, tak ví, do čeho jdou. Kdyby nechtěli, tak to nepodepíší. Mzdový systém je průhledný, je daný systém odměn, při kolika odpracovaných hodin se navyšují jejich mzdy a se vším jsou obeznámeni.

*16. Kolik zaměstnanců jste letošní zimu zaměstnávali? Kolik z nich stálých?*

V zimě 22/23 bylo na celou zimní sezónu zaměstnáno 7 osob. Na dohodu pak 62 instruktorů. Instruktoři pracují v termínech, které chtějí. V těchto dnech pak mají celodenní vytížení, tj. 4 lekce po 90 minutách.

Další činnost, při které si mohou přivydělat, je výpomoc při akcích, které firma pořádá (např. Světlušky - sjezd dětí s lampiony, přejezd přes Louži). Dále mohou vypomáhat technickému pracovníkovi při každodenní stavbě dětského lyžařského hřiště. Nebo při přípravě sportovní haly, když probíhají 6denní víkendové kurzy (přivážíme autobusy žáky na celodenní kurzy). Halu využívají jako zázemí pro odpočinek a oběd. Počet žáků v hale v jednom dni se pohybuje kolem 150 - 200.

Počet odbavených osob při každodenních lekcích závisí na počtu instruktorů v daném dni. Ten se mění v závislosti na rezervacích a období. Top sezóna probíhá kolem vánočních svátků a v únoru při jarních prázdninách. Dále záleží na aktuálním počasí a sněhových podmínkách. V průměru je denně v práci 15 - 20 instruktorů pro každodenní lekce. Víkendové kurzy jsou oblíbenější v sobotu. Letos učilo soboty 35 instruktorů. V rámci víkendových kurzů využíváme praktikanty (zájemci, kteří chtějí učit, ale jsou pod 18 let). Pomáhá instruktorovi při skupinových lekcích. Učí se od něj a inspiruje, sbírá praxi. Po dosažení plnoletosti pak nastoupí jako instruktor.

*17. Jak probíhá plánování a organizování činnosti zaměstnanců?*

Administrativní pracovníci a technický pracovník mají rozpis služeb, který je tvořen na základě jejich požadavků. Instruktoři nahlásí termíny spolupráce a podle toho je zatěžujeme (tedy nabíráme lekce).

*18. Odměňujete své zaměstnance finančně či slovně? Jak motivujete své zaměstnance k pracovnímu výkonu?*

Instruktoři s praxí u nás mají větší sazby na hodinu. Další motivací hodně učít jsou příplatky. Při odučení stanovených hranic nad 50 hodin, nad 100, nad 200 hodin, atd. v sezóně. Zde se odměny pohybují v rádech od 1 000,- Kč. Další možností navýšení hodinové sazby je znalost cizích jazyků, nebo dovednost na lyžích a zároveň na snowboardu. Tyto příplatky obdrží na konci sezóny a současně je sestaven i Top žebříček všech instruktorů podle počtu odučených hodin.

*19. Domníváte se, že vaši zaměstnanci jsou spokojeni s odměňovacím systémem? Proč si to myslíte/na základě čeho to soudíte?*

I když nenabízíme nejvyšší hodinovou sazbu, vše se vyrovná minimálními sazbami za ubytování a stravu. K tomu další příplatky a výhody. A samozřejmě možnost se dále vzdělávat a zalyžovat si ve svém volnu. Ve výsledku si pak instruktor vydělá pěkné peníze, stráví zimu na horách a svoje dovednosti dobře zúročí.

*20. Jakým způsobem rekrutujete a vybíráte nové zaměstnance? Přemýšlíte nad ideálním pracovníkem a tvoříte si kompetenční profily? Odpovídá to pak těm novým zaměstnancům? (Jaké spolupracovníky potřebujete a proč)*

Ideální administrativní pracovník by měl mít znalosti AJ a NJ, příjemné vystupování, ideálně znalost okolí, vlastnit kvalifikaci instruktor (pro vhodné rozdělování práce a usměrnění nejvhodnější lekce pro klienta), časovou flexibilitu, znalost práce na PC (obsluha softwaru, e-mailing), finanční gramotnost, organizační schopnost. Ideální instruktor by měl mít znalost AJ a NJ, výborné dovednosti na svalu, kvalifikace, empatie, přátelské vystupování, trpělivost, kultivované vystupování, pozitivní přístup. Ideální technický pracovník by měl vlastnit řidičský průkaz (převáží instruktory mezi pobočkami služebním vozem, jezdí na skútru), mít sílu (odhazování sněhu), flexibilitu, zručnost (příprava výukových prvků v lyžařském hřišti, stavba slalomu a časomíry). Protože ideální pracovníci neexistují, snažíme se najít kompromis. V průběhu zimy se většinou zapracují natolik, že většinu požadovaných činností zvládají skvěle.

*21. Jak nové členy zaučujete? Jak to probíhá?*

Školením před začátkem sezóny. Školení instruktorů probíhá podle udělené akreditace MŠMT. Zde jsou stanovené hodinové dotace pro teoretickou a praktickou výuku. Účastníci kurzu absolvují pod vedením školitelů praktická cvičení na svahu a večer jsou pak teoretické přednášky a rozbor probírané techniky a metodiky. Přesný obsah přednášek ( viz MŠMT instruktor lyžování/instruktor snowboardingu). Poslední den kurzu probíhají závěrečné zkoušky a metodické výstupy. Ti, kdo úspěšně absolvují, získají kvalifikaci. Při odučení 50 hodin v naší lyžařské škole navíc vrátíme instruktorům plnou cenu kurzu - má ho tedy zcela zdarma). Školení probíhá v našem areálu, všem frekventantům zajišťujeme ubytování a stravování během kurzu.

Zaškolení nových administrativních pracovníků probíhá před spuštěním zimní sezóny zaškolením na softwaru. Zasloučením do problematiky dané práce (seznámení s chodem a organizací lyžařské školy, s prostředím). Technický pracovník projde školením řidičů v rámci firmy, aby mohl využívat firemní vůz, skútr nebo čtyřkolku s pásy.

Všichni zaměstnanci na začátku sezóny absolvují školení BOZP a PO.

*22. Proč by měli případní zájemci o práci jít k vám a ne ke konkurenci?*

Benefitem je levné ubytování přímo pod svahem. Slevy na servis vlastního vybavení nebo na zapůjčení výzbroje, slevy na objednávky výzbroje od našich partnerů, slevy na nákup helem, brýlí nebo rukavic v našem shopu. Jednotný oblek, který každé 3 roky obměňujeme, zaměstnanecké stravování, možnost volného vstupu do wellness, kurz instruktor lyžování/snowboardingu zdarma a mnoho dalšího. Nedílnou součástí je vhodné pracovní zázemí pro instruktory. Upravované svahy pro výuku na míru lyžařské škole, nebo prostor pro odpočinek a zahřátí mezi učením.

Naše lyžařská škola je také akreditačním střediskem MŠMT. Díky tomu školíme každý rok na začátku zimy nové instruktory, kteří obdrží kvalifikaci platnou po celé ČR.

### Skills

*23. V čem myslíte, že jste organizace jako celek velice dobří?*

Víkendové kurzy, dnes nesou jméno 6denní víkendové kurzy a v zimě proběhl jejich již 47. ročník. Troufám si říct, že v organizaci těchto kurzů nemáme v regionu konkurenci. Díky tomu, že jsme v našem lyžařském areálu doma, můžeme nabídnout bezkonkurenční ceny jízdének pro žáky. Stejně tak výrazné slevy na další služby jako stravování nebo výpůjčku výzbroje. A to vše na jednom místě. Vypravujeme hromadné autobusy, které staví přímo na našem parkovišti. Areál pak nabízí rozmanité profily tratí pro všechny

výkonnostní stupně žáků. Od absolutních začátečníků, které učíme již od 3 let v rámci kurzů LYŽAŘSKÁ ŠKOLKA. Na své si přijdou i pokročilí žáci ve fun parku, nebo na ostatních svazích. Každodenní lekce probíhají denně od spuštění provozu areálu. Naše kanceláře jsou dostupné denně od 8.00 do 16.00. Nabízejí příjemné prostředí pro klienty a samozřejmě i herní zázemí pro děti. Navíc opět přímo uprostřed areálu. Příjemné prostředí a teplo je v zimě nutnost. Ne každá lyžařská škola v naší oblasti tímto disponuje.

*24. Je pro vás důležité, aby vaši instruktoři měli instruktorský certifikát/zkušenosti?*

Všichni naši instruktoři jsou kvalifikovaní. Dbáme na dodržení pravidel FIS a dodržujeme standardy naší lyžařské školy s dlouholetou tradicí. Založena byla Mgr. Josefem Tremlem v zimě 74/75. Z počátku jako Veřejná lyžařská škola fungující pouze o víkendech. Od roku 1993 pak rozšířila své působení na každý den během zimní sezóny. Tyto dva směry držíme dodnes.

Shared values (sdílené hodnoty stakeholders)

*25. Jaké jsou hlavní hodnoty a kultura vaší lyžařské školy?*

Chceme si držet kvalitu naší lyžařské školy, to je asi hlavní.

*26. Jaký je váš názor na pracovní tým v podniku? Jak spolu vychází zaměstnanci? Jak vnímáte atmosféru, která je ve vašem podniku?*

Zaměstnanci spolu musí vycházet dobře, vzhledem k tomu, že jsme tu spolu každý den, trávíme spolu skoro více času než oni se svou rodinou.

*27. Domníváte se, že je klíčové posilovat kolektivního ducha i mimo pracovní dobu? Podporujete nějakým způsobem tyto aktivity a organizujete nějaké teambuildingy?*

V rámci firmy několikrát v sezóně pořádáme "večírek" pro všechny zaměstnance. Občas celá firma jede lyžovat do Alp. Pravidelně navštěvujeme veletrh INTERALPIN v Innsbrucku. Neměnila bych.

## **KONKURENCE**

*28. Koho ve vaší oblasti vnímáte jako největšího konkurenta?*

Já nevnímám žádného. Kdybych se měla porovnat, jestli má někdo svůj kopec, tak nemá. Materiálně konkurenci asi nemáme. Závisí, jestli bude zákazník koukat na hodinové sazby či na zázemí. Mně dělá dobře, když my děláme naši práci dobře. Dělá mi radost, když se k nám zákazníci vrací. Všechno je už pak o preferencích zákazníka.

29. *Jakou strategii využívá vaše konkurence, co se zaměstnanců týče? Jakou strategii využívá vaše konkurence, co se prodeje týče?*

Nevím, je mi to úplně jedno.

30. *Čím jste unikátní a odlišuje vás to od ostatních škol? Co si myslíte, že přiměje zákazníka k tomu, aby vás upřednostnil před konkurencí? = Jaké jsou podle vás silné stránky (konkurenční výhody)?*

Nabídkou služeb a zázemím nemáme u nás konkurenci. Zároveň žádná ze škol v okolí nevlastní akreditaci MŠMT. Je však otázkou každého zákazníka, kde má své preference, jak už jsem výše uvedla. Pokud nevadí sraz na zapovězeném svahu za stromem, kdy dorazí kdosi v civilním obleku, platba proběhne bez účtenky do kapsy, pak nemůžeme sloužit. Tohle není náš směr. Spolupráce s našimi zaměstnanci je vždy podložena smluvně a s našimi klienty jednáme vždy čestně a podle provozního řádu lyžařské školy.

Nejsme největší škola, a proto necílíme na kvantitu. Těšíme se na každého žáka, ať už je to malé dítě nebo senior. Snažíme se předat maximum v rámci zaplacené lekce. Zpětné reakce přichází někdy ihned po doučení, jindy přes e-mail. Ochutnali jsme už i dort od spokojeného zákazníka, nebo paní upletla všem instruktorům kulichy. Není výjimkou, že nám rodiče svěří své děti opakovaně. Nebo příště dorazí s dalším sourozencem. Pravidelně i fotíme 6denní víkendové kurzy. Rodiče tak mohou stáhnout fotku a pozorovat progres svého dítěte.

31. *Kde máte rezervy oproti konkurenci?*

Naší slabou stránkou je to, že my hodně požadujeme po instruktorech a ne každý to akceptuje (záleží mi i na projevu). Dost často je to naučíme a oni pak odejdou tam, kde je to snazší. My na černo neděláme nic, ale to měnit nebudeme. Jinak si nejsem ničeho vědoma.

V Lyžařské škole 6 nabízí sice větší mzdu, ale instruktoři si musí ještě koupit celosezonní jízdenku. Působí to jen na první pohled dobře, ale je to pak na nic. Musí si to člověk srovnat a ujasnit si, co je pro něj lepší. Měla jsem tu holku, která byla na Javoru a říkala mi o tom, jak to tam funguje. Na začátku to vypadá super, když si ale pak člověk dopočte okolnosti, výsledek je jiný.



# HURÁ NA HORY ZA SNĚHEM

**Připravili jsme speciální nabídku lyžování  
pouze pro Vás!!!**

**Dopolední lyžařský kurz  
pro děti Vaší mateřské školky  
„LYŽUJEME OD MALIČKA“**

**Bezpečnost**

- Rozdělení dětí do skupin dle dovednosti a věku přímo na místě
- Zapůjčení bezpečnostních vest pro každé dítě zdarma
- Dětský lyžařský park = nejbezpečnější a nejatraktivnější místo pro výuku dětí

**Cena kurzu zahrnuje**

- 2,5 hod. výuky lyžování
- Dopravu do místa konání kurzu
- Vstup do dětského lyžařského parku, skipasy
- Teplý nápoj po celou dobu výuky
- Organizaci závodů, včetně diplomů a cen pro všechny účastníky

Možnost zapůjčení lyžařské výbavy na celou dobu kurzu.