

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016

Ing. Iva Nedvídková

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Marketingový mix lyžařské školy
Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Jan Šíma, Ph. D.

Vypracovala:

Ing. Iva Nedvídková

Praha, 2015/16

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou 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 diplomanta

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Janu Šímovi, Ph. D., za cenné rady, konstruktivní kritiku a pomoc při řešení jakéhokoli problému. Dále bych ráda poděkovala jednatelem společnosti Classic Outdoor, s. r. o. Michalovi Darsovi, který mi rád zodpovídal všechny mé dotazy, měl se mnou trpělivost a snažil se mi pomoci při zjišťování údajů potřebných pro tuto diplomovou práci.

Abstrakt

Název: Marketingový mix lyžařské školy Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou

Cíle: Hlavním cílem této diplomové práce je analýza marketingového mixu služeb lyžařské školy Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou včetně porovnání zjištěných skutečností s teoretickými poznatky. Na základě porovnání je cílem práce navrhnout doporučení pro změny marketingového mixu služeb lyžařské školy Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou, které by pro ni mohly být přínosné v následujících sezónách.

Metody: Stěžejní metodou sběru dat jsou rozhovory vedené osobně a telefonicky s vedením lyžařské školy Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou a s jejími zákazníky. Dále je v práci použita SWOT analýza ke zhodnocení vnějších i vnitřních stránek lyžařské školy.

Výsledky: Při analýze marketingového mixu služeb lyžařské školy Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou bylo zjištěno nedostatečné využívání některých částí marketingového mixu, jako jsou například balíčky služeb a programy. Výsledky rozhovorů ukázaly zájem zákazníků o vytvoření balíčků služeb, které by vyžadovaly i rozšíření spolupráce lyžařské školy s dalšími subjekty. Jako nedostatečné se ukázalo i portfolio produktů, materiální vybavení a komunikace lyžařské školy na internetu nebo ve formě propagace na svahu. Nejlépe vyšla v marketingovém mixu distribuce, kde se projevíly pozitiva využívání bezúrovňové distribuční cesty. Na základě sestavené SWOT analýzy, kde převažovaly slabé stránky a příležitosti, byla stanovena jako nejúčinnější defenzivní strategie „WO“.

Klíčová slova: marketing, marketing sportu, marketing služeb, marketingový mix, SWOT analýza

Abstract

Title: Marketing mix of Classic Ski School in Rokytnice nad Jizerou

Objectives: The aim of the diploma thesis is to analyse marketing mix of Classic Ski School in Rokytnice nad Jizerou. The analysis includes comparison of given information with theoretical acknowledgement. The aim of the diploma thesis is to recommend some changes of marketing mix of Classic Ski School in Rokytnice nad Jizerou that could be helpful in following seasons according to the given comparison.

Methods: The main method of collecting data needed for this diploma thesis is an interview. Interview was given personally and via mobile phone by management of Classic Ski School in Rokytnice nad Jizerou and by ski school's customers. There is also SWOT analysis provided in the diploma thesis, where internal and external factors of Classic Ski School are being evaluated.

Results: While analysing the marketing mix of Classic Ski School in Rokytnice nad Jizerou, an insufficient usage of some parts of marketing mix – for ex. Packages, Programming - was found out. Interview has shown that customers are interested in buying packages of services. Additional partnership would be required for creating these packages. There were other parts of marketing mix shown as insufficient – portfolio of current products, physical evidence and promotion of Classic Ski School on the internet or on the slope. Place was evaluated as the best part of marketing mix as there were advantages of direct distribution given. According to results of SWOT analysis where weaknesses and opportunities exceeded the rest, the defensive strategy was set as the most effective one.

Keywords: marketing, sport marketing, marketing of services, marketing mix, SWOT analysis

Obsah

1. ÚVOD	10
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
2. 1 Marketing sportu	11
2. 2 Marketing služeb	12
2. 2. 1 Definice služeb	13
2. 2. 2 Klasifikace služeb	15
2. 3 Marketingový mix služeb.....	16
2. 3. 1 Product (produkt)	17
2. 3. 2 Price (cena).....	19
2. 3. 3 Place (distribuce).....	22
2. 3. 4 Promotion (komunikace).....	25
2. 3. 5 Physical evidence (materiální prostředí)	27
2. 3. 6 People (lidé)	27
2. 3. 7 Processes (procesy)	28
2. 3. 8 Packaging (balíčky služeb).....	28
2. 3. 9 Programming (programy).....	29
2. 3. 10 Partnership (spolupráce).....	29
2. 3. 11 Political power (politická moc)	30
3. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	31
4. METODIKA PRÁCE.....	32
4. 1 Rozhovory	32
4. 2 SWOT analýza	33
5. Classic Ski School.....	36
5. 1 Marketingový mix	36
5. 1. 1 Produkty	37
5. 1. 2 Cena.....	40

5. 1. 3 Distribuce, spolupráce	41
5. 1. 4 Komunikace	44
5. 1. 5 Materiální prostředí	46
5. 1. 6 Lidé.....	47
5. 1. 7 Procesy	52
5. 1. 8 Balíčky	54
5. 1. 9 Programy	55
5. 2 SWOT analýza	56
6. Návrhy na zlepšení	62
6. 1 Produkt	62
6. 2 Cena.....	64
6. 3 Komunikace a materiální prostředí	67
6. 4 Lidé.....	68
7. DISKUSE	70
8. ZÁVĚR.....	75
LITERATURA.....	76
SEZNAM TABULEK.....	82
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	84
PŘÍLOHY	85

1. ÚVOD

Sport se stává v posledních letech velmi důležitým průmyslovým odvětvím. Velkým přínosem je nejen v ekonomické oblasti ve formě příjmů do veřejných rozpočtů, ale vznikají díky němu i úspory v oblasti sociální a zdravotnické. Díky sportování se totiž lidé vyrovnávají s problémy s nadváhou a dalšími zdravotními problémy, které pak nemusí tak často řešit. Problematika sportu vůči ekonomice a financování sportu je rozebrána v „Plánu podpory rozvoje sportu 2015-2017“. Zde je uvedeno, že financování sportu ze státního rozpočtu stále klesá od roku 2006. Výdaje na sport v roce 2006 byly cca 7,1 mld. Kč a v roce 2015 pouhé necelé 3 mld. Kč (cca 0,24% celkových výdajů). Také se zde uvádí, že čím je vyšší podpora sportu státem, tím více lidí sportuje. Podle uvedených dat tedy sportuje čím dál méně lidí. To je velká škoda, protože existuje přímá úměra mezi výší podílu sportovního průmyslu na HDP a počtem aktivně sportujících obyvatel. Aby došlo ke změně situace, je jako prioritní cíl „Plánu podpory rozvoje sportu 2015-2017“ stanovena podpora rozvoje a popularizace sportu pro všechny.

Pokud uvažujeme nad oblastí sportu, mohou obchodníci vnímat obchod jako prodej fyzických sportovních produktů (například výzbroj, výstroj), nebo poskytování sportovních služeb. Není tedy od věci zjistit, jaký je vývoj služeb v ekonomice v posledních letech. Podle dat českého statistického úřadu se situace ve službách zlepšuje. Tržby ve službách vzrostly v roce 2015 o 2,6%. Nejvíce se zvýšily v oblasti informačních a komunikačních činností a nejméně v dopravě a skladování.

V Rokytnici nad Jizerou jsem působila čtyři sezóny jako lyžařská instruktorka v lyžařské škole Classic Ski School (dále LŠ Classic Ski School). Poznala jsem výborný kolektiv a stále mi záleží na tom, aby se lyžařské škole dařilo. V posledních sezónách si lyžařské školy v Rokytnici nad Jizerou nevedly příliš dobře i kvůli horším sněhovým podmínkám. Rozhodla jsem se proto zaměřit se ve své diplomové práci na hlavní aktivity právě LŠ Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou a zjistit, zda nejsou oblasti, které by mohly být vylepšeny, aby se LŠ Classic Ski School dařilo lépe. Jelikož si osobně uvědomuji důležitost kvality poskytovaných služeb právě v lyžařských školách a zároveň důležitost marketingu všech, kteří chtějí úspěšně podnikat, rozhodla jsem se práci zaměřit právě na marketingový mix LŠ Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Marketing sportu

Marketing v dnešní době představuje velmi důležitou součást v životě všech podnikatelů. Jedná se o pojem obecně známý a často používaný. Není proto divu, že existuje mnoho definic marketingu. ROŠICKÝ a kol. (2010) uvádí, že marketing je definován jako způsob vytváření, propagování a poskytování produktů spotřebitelům a stává se procesem plánování a realizování koncepcí, cen, propagace a distribuce výrobků pro vytváření směn, které uspokojují jednotlivce a skupiny. Přičemž směnu považují za základ marketingu a její podstatou je fakt, že člověk dostane za určitou protihodnotu požadovaný produkt. Podobná definice je i podle Americké marketingové asociace, která definuje marketing jako aktivitu a proces vytváření, propagace a distribuce nabídky, která má pro zákazníky, klienty, partnery a společnost určitou hodnotu.

Podobných definic existuje mnoho. Společným faktorem, který obsahují všechny tyto definice, je fakt, že se jedná o komplex skutečností, které jsou zaměřené na konečného zákazníka a mají docílit jeho spokojenosti. V publikaci Marketing XXL (ROŠICKÝ a kol., 2010) je uvedeno, že obsahovou náplní marketingu mohou být produkty, zkušenosti, události, místa, vlastnictví, organizace, informace a ideje. Podle ROŠICKÉHO a kol. (2010, str. 17) je produkt *„cokoliv, co lze nabídnout na trhu, co si získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě a co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu. Produkt může mít podobu fyzického zboží nebo služby.“* Podle této definice je zřejmé, že produktem, který spadá do oblasti vhodné pro marketing, může být i sportovní služba. Nabídka sportovních služeb v našem případě lyžařské školy je hlavní náplní této diplomové práce. Nezbytnou součástí je proto definice konkrétně sportovního marketingu. V zahraniční literatuře je často zmiňována definice profesora Mathewa D. Shanka. Tu uvádí i publikace Sports Marketing (MORGAN, SUMMERS, 2005, str. 5) – *„Marketing sportu je konkrétním aplikováním marketingových základů a procesů na sportovní produkty a na marketing nespportovních produktů ve spojení se sportem.“*

Z jiného úhlu se dívali na marketing sportu autoři PITTS A STOTLAR. Ti ho definují jako *„proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování,*

propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.“ Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma pojetími je produkt. Zatímco PITTS A STOTLAR tvrdí, že je předmětem marketingu pouze sportovní produkt, Shank rozšiřuje definici i na nesportovní produkty, pokud jsou v marketingu spojené se sportem. Tento rozdíl je naznačen i v recenzi ROBERTA E. BAKERA (*Sports Marketing: A strategic perspective / Fundamentals of Sport Marketing, Journal of Sport Management, 2003 Human Kinetics Publishers*). Širší definici sportovního marketingu uvádí i FULLERTON A MERZ (2008), kteří zahrnují i marketing prostřednictvím sportovních událostí a komponentů. Jako příklad uvádí spojení Coca-Coly s olympijskými hrami již od roku 1928.

2. 2 Marketing služeb

Jak jsem již zmínila v úvodní kapitole, trendem poslední doby je nárůst nabídky služeb po celém světě. Toto tvrzení uvádí i VAŠTÍKOVÁ (2014) ve své publikaci *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Lidé disponují větším příjmem, zároveň mají více volného času a touží více po sportovních aktivitách, a tak se otevírají nové možnosti poskytovatelům nejen tradičních (například instalatérských, restauračních), ale i sportovních služeb. Poskytovateli mohou být jednotlivci, firmy, nebo ziskové či neziskové organizace. Příkladem neziskových organizací poskytujících služby jsou nadace, spolky, nebo církve.

V minulosti lidé nedisponovali velkým množstvím majetku. Často byli rádi, že jsou schopni zajistit základní životní potřeby pro sebe a své blízké. Pro přiblížení použiji konkrétní případ, kterým se v této diplomové práci zabývám. Nejchudší vrstvy obyvatelstva si nemohly sportovní aktivity vyžadující nákladné vybavení (v tomto případě lyžování) vůbec dovolit. Ti šťastnější si mohli dovolit pořídit potřebné vybavení a mohli se začít učit lyžovat svépomocí. Dnešní doba díky vyššímu příjmu a většímu fondu volného času dovoluje lidem komfort v tom smyslu, že si mohou zaplatit výuku lyžování od kvalifikovaných instruktorů. Tito zákazníci jsou často ochotni obětovat nemalé částky za kvalitní služby. Z hlediska podnikatele je proto důležité, aby si zákazník vybral právě jeho. I proto narůstá význam marketingu služeb. Je ovšem nutné si uvědomit, že se služby od klasických produktů liší.

2. 2. 1 Definice služeb

Dle KOTLERA a kol. (2007) je služba jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem. Susan HORNER (2003) i Miroslava VAŠTÍKOVÁ (2014) citují při zvýraznění rozdílu mezi marketingem služeb a marketingem zboží autory Rustona a Carsona (1985). Základní rozdíl je v tom, že zboží se vyrábí, kdežto služby se provádějí. Služby jsou tedy specifické a jsou určitým způsobem charakteristické.

Charakteristiky služeb podle KOTLERA a kol. (2007) i VAŠTÍKOVÉ (2014) jsou následující:

- **nehmotnost;**
- **neoddělitelnost;**
- **heterogenita (proměnlivost);**
- **zničitelnost (pomíjivost);**
- **vlastnictví (absence vlastnictví).**

KOTLER a kol. (2007) ve své knize dále rozvíjí tyto charakteristiky více do detailu. Podobný popis je uveden i v článku Marketing služeb (MAZOCHOVÁ, 2011).

Nehmotnost služeb je jejich hlavní charakteristika a spočívá v tom, že si na ni zákazník nemůže sáhnout, nemůže si ji dopředu vyzkoušet, ochutnat, přičichnout ani poslechnout. Zkrátka nemůže ji vnímat smysly. V důsledku nehmotnosti služeb je zákazník nucen volit na základě jiných faktorů. Zákazník bez předchozí zkušenosti neví, zda je pro něj lepší služba od Vás nebo od Vašich konkurentů. V takovém případě se může rozhodnout na základě nižší ceny, kvality a přístupu personálu, nebo vybavení. VAŠTÍKOVÁ (2014) dodává jako podstatnou část úspěchu, a odlišení se od konkurence, snahu co nejvíce zhmotnit služby – například formou propagace.

Dalším znakem je neoddělitelnost. Klasické zboží je zpravidla vyrobeno a poté nabízeno zákazníkovi, který se na základě jeho vlastností rozhodne pro koupi či nikoliv. U služeb je to ale jiné. Produkci a spotřebu služby od sebe nelze oddělit. Služba je spotřebovávána v ten samý okamžik, jako je vytvářena. Zákazník je součástí tohoto procesu. Pro spojení zákazníka s poskytovatelem služby slouží právě marketing služeb.

Zákazník si může vybrat, zda chce využívat služeb firmy od konkrétního zaměstnance (např. lyžařského instruktora), protože ví, že s jeho prací je nadměru spokojen, nebo od jiného zaměstnance. VORLOVÁ (2015) uvádí, že pokud se zájem o jednoho zaměstnance zvýší tak, že konkrétní osoba je časově velmi vytížena, dá se tento jev regulovat cenou.

S předchozí charakteristikou souvisí i proměnlivost služeb. Tato vlastnost služeb je v dalších publikacích uváděna i jako heterogenita či variabilita. Nejen že záleží na tom, kdo nám službu poskytuje, ale o kvalitě poskytované služby rozhodují i jiné faktory. Zákazník si může objednat lekci u stejného instruktora, ale výuka může být ovlivněna špatným počasím a viditelností na sjezdovce. Dalšími vlivy, které mohou dojem z poskytované služby změnit, jsou například aktuální nálada jak instruktora, tak zákazníka, nebo prostředí. Také pokud byl zákazník spokojený se skupinovou lekcí, může se stát, že je další den zařazen do jiné skupiny, která je podle něj například hlučnější, a proto mu lekce nemusí vyhovovat tolik, jako předchozí den. Podstatné pro poskytovatele služeb je, aby se snažil si všechny tyto faktory uvědomovat a poskytnout zákazníkovi co nejlepší podmínky, aby získal pozitivní dojem a rozšiřoval ho dál mezi své přátele.

Zničitelnost (v jiných publikacích také uváděna jako pomíjivost) je dalším charakteristickým znakem služeb. Znamená to, že služby nelze skladovat, vyrobit v předstihu, ani uchovávat pro pozdější potřeby. V praxi se tento jev může projevit například tak, že je v určitý moment veliká poptávka po výuce lyžování. Lyžařská škola ale v tento moment plně zaměstnává všechny své členy, a i kdyby velmi ráda uspokojila potřeby více zákazníků, nemůže. Těmto zákazníkům nezbyvá než přejít ke konkurenci, pokud vyžadují výuku nutně v tento vymezený okamžik. Služby se nedají znovu prodávat ani vracet. Pokud nejsou prodány v momentě, kdy jsou nabízeny, jsou v danou chvíli zničené. VAŠTÍKOVÁ (2014) však upozorňuje, že zničitelnost služeb neznamená, že se nedají reklamovat. Naopak, mnohé firmy se snaží více zavděčit svým klientům a nabízejí jim například nahrazení lekce při nespokojenosti. V některých společnostech funguje systém první lekce zdarma.

Jako poslední významnou charakteristiku uvádí KOTLER (2007) i MAZOCHOVÁ (2011) absenci vlastnictví. Při koupi zboží získává většinou zákazník nějaký fyzický produkt. Tato charakteristika souvisí i s nehmotností služeb. Protože zákazník nemůže získat žádný hmatatelný objekt při nákupu služeb, nepřechází na něj

ani žádné vlastnictví. Zákazník v tomto případě získává výměnou za své peníze právo na poskytnutí služby. Službu může využívat jen po určitou dobu. Zákazník službu nemůže někam odnést a někomu ukázat.

2. 2. 2 Klasifikace služeb

Jak jsem uvedla již v úvodu této diplomové práce, nabídka služeb se stále zvětšuje. Není proto divu, že došlo k různému třídění a klasifikaci služeb do kategorií. VAŠTIKOVÁ (2014) uvádí klasifikaci podle Foota a Haata:

- terciární;
- kvartérní;
- kvintérní služby.

Terciární služby jsou takové, které byly dříve vykonávány doma. Do této kategorie patří stravovací a ubytovací služby, dále kadeřnictví, holičství a kosmetické služby, případně různé opravy a čistírny.

Mezi kvartérní se řadí služby usnadňující a zefektivňující rozdělení práce. Typickým příkladem je doprava, která usnadňuje pohyb z jednoho místa do druhého lidem, kteří nedisponují vlastním vozidlem. Dále do této kategorie patří obchod, komunikační či finanční služby a správa.

Do poslední skupiny patří služby, které nějakým způsobem mění a zdokonalují příjemce této služby. Jedná se například o zdravotní péči, kde pacienti dosahují po péči odborníků lepšího zdravotního stavu; vzdělávání, díky kterému se lidé dozvídají nové informace; nebo o rekreaci, při které lidé mohou využívat různých druhů služeb (v neposlední řadě například službu lyžařské školy).

Další rozdělení nabídky firem navrhuje ROŠICKÝ a kol. (2010). Tvrdí, že služby mohou představovat podstatnou nebo relativně malou část celkové nabídky firmy, a ta se může pohybovat od produktu až ke službě. Odlišuje následující kategorie nabídky:

- pouze hmatatelné produkty (jídlo, hygienické potřeby);

- hmatatelné produkty s doprovodnými službami (př. automobil a záruka a seznam garančních servisů);
- služba s doprovodnými produkty a službami (př. letecká přeprava jako hlavní služba, při které dostávají cestující občerstvení);
- pouze služba (výuka lyžování).

Dle KOTLERA (2007) nejsou kategorie čtyři, ale je jich pět. K výše uvedeným přidává ještě kategorii „hybrid“. Jedná se o produkt, kdy je hmotné zboží i služba zastoupena poměrově stejně. Příkladem může být kvalitní obchod s lyžemi. Do obchodu se zákazníci vracejí nejen z toho důvodu, že mají výborné zboží, ale i kvůli servisu, který zajišťuje prodávající. Prodávající dokáže zákazníkovi poradit, je milý, vstřícný a usměvavý. Pro zákazníka mají stejnou hodnotu produkt i nabízené služby.

2.3 Marketingový mix služeb

V dnešním světě existuje na trhu výrobků a služeb velká konkurence. Spousta lidí se snaží podnikat a úspěšně proniknout na tento stále se zvětšující trh. Aby uspěli, je zapotřebí odlišit se od konkurence, své zákazníky zaujmout a přilákat je k sobě. Velmi hezkým příkladem je případová studie Lawson's Traditional Bread (2010), kde je popsáno, jak se dá prorazit v konkurenčním prostředí díky správnému předvedení značky. Veliký důraz je ve studii kladen na positioning – neboli umístění produktu do mysli zákazníků. Positioning je nezbytný pro úspěšné podnikání, nicméně v případové studii můžeme nalézt i další marketingové typy podstatné k dosažení úspěchu.

Aby byl marketing produktů úspěšný, musí firmy vytvořit kvalitní marketingový mix složený ze správného produktu prodávaného za správnou cenu na správném místě a za použití správné propagace (BUSINESS CASE STUDIES LLP, 2016). „Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk.“ (VAŠTÍKOVÁ, 2014, str. 21) Často bývá uváděn základní marketingový mix „4P“ – product, price, place, promotion. Dle VAŠTÍKOVÉ (2014) ale zkušenosti z firem, které nabízely i služby,

ukázaly, že „4P“ nestačí pro účinné vytváření plánů. Rozšířený marketingový mix přidává 3P a je tedy znám jako „7P“. Mezi „7P“ patří:

- product (produkt);
- price (cena);
- place (distribuce);
- promotion (komunikace);
- physical evidence (materiální prostředí);
- people (lidé);
- processes (procesy).

Tato diplomová práce je zaměřená na činnost a produkty konkrétní lyžařské školy v Rokytnici nad Jizerou – jedná se o specifický druh služby. Domnívám se, že tento rozšířený marketingový mix není stále dostačující, proto k němu pro potřeby této diplomové práce přidávám ještě oblasti, které do marketingového mixu zahrnuje JAKUBÍKOVÁ (2012). Za další prvky patřící do marketingového mixu specifického pro cestovní ruch JAKUBÍKOVÁ (2012) považuje ještě packaging (balíčky), programming (tvorba programů), partnership (spolupráce, koordinace) a political power (politická moc). Z vlastní zkušenosti vím, že všechny tyto uvedené prvky mohou být zejména v nabídce zimních sportů velmi důležité, a proto nesmí být opomenuty.

2. 3. 1 Product (produkt)

Produkt je základní jednotkou, se kterou vstupují obchodníci na trh. Může se jednat o hmotné, ale i nehmotné produkty a služby. Na trhu se většinou objevují produkty v takovém zastoupení, aby uspokojovaly aktuální poptávku zákazníků. Dle VAŠTÍKOVÉ (2014) je produktem vše, co nabízí firma spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb popisuje produkt jako proces, který je uskutečněn často bez hmotných výsledků.

MULLIN, HARDY A SUTTON (2014) popisují produkt jako jakoukoli kombinaci kvality, procesů a schopností (zboží, služby, či nápady), které poskytnou kupujícímu očekávané uspokojení. Dále uvádí, že u sportovních produktů si musí obchodník uvědomit, proč hledá zákazník uspokojení svých potřeb právě u sportovního zboží nebo služby. Jako základní jádro každého sportovního produktu považují MULLIN, HARDY A SUTTON (2014) výhody typu zdravotní kondice, zábava,

zapojení do společnosti. Teprve následně je zvolena sportovní forma podle fyzických schopností a dovedností, pravidel apod. Dále si musí obchodník uvědomit konkrétní výběr sportu zákazníka a podle něj vytvořit odpovídající marketingový mix – viz Obrázek č. 1.

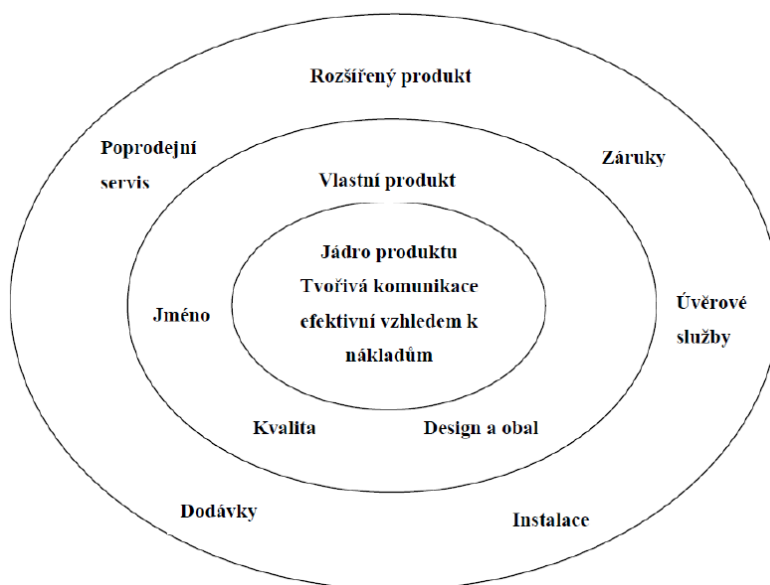
Obrázek č. 1: Souhrn charakteristik sportovního produktu



Zdroj: MULLIN, B., HARDY, S., SUTTON (2014)

Další rozdělení produktu na několik částí uvádí i mnoho dalších autorů. Ve většině případů bývají produkty rozděleny na tři části – jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt. Jádrem produktu je hlavní důvod a motivace zákazníka, proč si vybírá konkrétní zboží nebo službu. Do popisu vlastního produktu patří název, design, obal a kvalita. Rozšířený produkt v sobě zahrnuje určité poskytnuté záruky, poprodejní servis, dodání objednaného zboží a další „nadstandardní“ služby. Toto rozdělení je schematicky znázorněno na obrázku č. 2 a je vhodné spíše pro hmotné produkty. Pro účely této diplomové práce se více hodí rozdělení Mullina, Hardyho a Suttona.

Obrázek č. 2: Koncepce rozšířeného produktu



Zdroj: KORÁB a MIHALISKO (2005)

2. 3. 2 Price (cena)

Cena bývá zásadním faktorem, který buď přesvědčí zákazníka službu využít, nebo ho naopak odradí. Konkurenční boj může často rozhodnout právě cena. Většinou je člověk přesvědčen, že nižší cena vždy vítězí. Není to ale pravda. Pokud je služba, která je běžně vnímána jako dražší služba, nabídnuta tzv. příliš pod cenou, může zákazníka odradit, protože nebude věřit, že se jedná o kvalitní službu.

Je nutné si neustále uvědomovat, že cena je jedinou ze složek marketingového mixu, která společnosti generuje zisk. Maximalizace zisku je často hlavním cílem firmy, a proto je důležité tuto část mixu nepodceňovat a naopak se na ni zaměřit. Špatná tvorba ceny může znamenat ztrátu zákazníků a zároveň ztrátu zisku.

„V nejužším slova smyslu je cena peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby. V minulosti představovala cena hlavní faktor, který ovlivňoval nákupní rozhodnutí. Stále to platí v chudších zemích, mezi méně bohatými skupinami a u komodit. Přesto v posledních desetiletích získávají při nákupním rozhodování stále větší důležitost necenové faktory.“ (KOTLER a kol., 2007, 748)

Vašítková (2014) uvádí několik faktorů, které musí brát manažer v potaz při správné tvorbě ceny. Rozhodující jsou podle ní náklady, relativní úroveň ceny, úroveň koupěschopné poptávky, úloha ceny při podpoře prodeje (různé slevy), úloha ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Jiné faktory uvádí ROŠICKÝ a kol. (2010), který se orientuje spíše na postoj zákazníka a jeho rozhodování. Zákazníka nezajímá, jaké náklady má firma na výrobu zboží nebo poskytnutí služby, to je ale pro stanovení ceny dle VAŠTÍKOVÉ (2014) velmi důležité, jak je uvedeno výše. Faktory působící na citlivost zákazníků vůči ceně dle ROŠICKÉHO a kol. (2010) jsou:

- **vliv jedinečné hodnoty:** pokud se jedná o jedinečnou nabídku, jsou zákazníci ochotni si připlatit;
- **vliv povědomosti o náhradě:** zákazníci jsou ochotni koupit i dražší produkt/službu v případě, že neví o žádném náhradním produktu/službě;
- **vliv obtížného porovnání:** pokud si zákazníci nemohou porovnat kvalitu náhradních produktů, jsou méně citliví na cenu;
- **vliv celkových výdajů:** když cena představuje relativně malý podíl z celkových příjmů zákazníka, nevádí mu tolik zaplatit;
- **vliv celkového užítku:** čím větší užitek a výhody plynou z užívání produktu či zakoupení služby, tím jsou zákazníci méně citliví na cenu;
- **účinek sdílených nákladů:** pokud hradí výdaje za produkt/službu někdo jiný (např. zaměstnavatel), ohledy na cenu nejsou tak vysoké;
- **vliv zhodnocení investice:** jedná-li se o produkt, který bude používán ve spojení s již dříve zakoupeným produktem (např. autopříslušenství), jsou zákazníci na ceny méně citliví;
- **vliv kvality:** za produkt vyšší kvality, prestiže nebo exkluzivity jsou zákazníci ochotni zaplatit vyšší ceny;
- **vliv skladovatelnosti:** pokud nemohou zákazníci produkt skladovat, jsou na ceny méně citliví.

Dle ROŠICKÉHO a kol. (2010) mají na cenu vliv i ostatní prvky marketingového mixu. Tvrdí, že značky s relativně vysokou průměrnou kvalitou a relativně vysokým reklamním rozpočtem si mohou dovolit vyšší ceny, neboť jsou zákazníci ochotni zaplatit vyšší cenu za známý produkt než za neznámý. I proto dosahují nejvyšších cen právě značky s relativně vysokou kvalitou a relativně vysokou

reklamou, kdežto nejnižších cen dosahují značky s nízkou reklamou a kvalitou. Tento kladný vztah mezi vysokými cenami a vysokými náklady na reklamu je nejrapidnější v posledních etapách životního cyklu produktu.

Z výše uvedených faktorů, které musejí být brány na zřetel při tvorbě ceny, vzniklo několik strategií pro tvorbu ceny. ZAMAZALOVÁ a kol. (2010) vychází z 5 základních strategií. Cenová tvorba na základě:

- **nákladů** (cost) – vychází z prognózy ekonomického vývoje, analýzy marginálních nákladů, počítá s variabilitou dílčích kalkulačních položek, definuje hranici zisku, počítá s náklady na vývoj a uvedení výrobku na trh, odhadují se rizika;
- **kompetencí** (competence) – vychází z analýzy toho, co produkt umí, k čemu je vhodný, jakou sociální hodnotu bude mít jeho používání, definuje se cílová skupina, protože jiné ceny budou mít produkty běžné spotřeby, dále produkty jednorázové spotřeby spíše módní a prestižní, anebo produkty s širokou komplementaritou;
- **srovnatelnosti** (comparability) – vychází z analýzy vlastností výrobku v porovnání s konkurenčními produkty, hodnotí se jeho přednosti a nedostatky;
- **konkurence** (competition) – vychází z analýzy chování konkurentů, přičemž je dobré znát tzv. price leadera (vyznačuje se kvalitními produkty a představuje nejvyšší cenu za typ produktu na trhu) a tzv. cost leadera (určuje spodní hranici určitého typu produktu);
- **komunikace** (communication) – sleduje se, co výrobek komunikuje svými znaky vnímanými kupujícími.

Jen mírně odlišné strategie nabízí FORET (2012), kterého ve své diplomové práci cituje VORLOVÁ (2015). Podle něj také patří mezi základní způsoby tvorby ceny cena na základě nákladů (nákladově orientovaná cena), konkurence (konkurenčně orientovaná cena), vnímané hodnoty produktu zákazníkem, což odpovídá cenové tvorbě na základě kompetence dle ZAMAZALOVÉ a kol. (2010). Strategie, které se od Zamazalové odlišují, jsou poptávkově orientovaná cena a cena podle marketingových cílů společnosti. U poptávkově orientované ceny se vychází z objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny a z toho, jaký vliv bude mít změna ceny na velikost poptávky. U ceny vytvořené na základě marketingových cílů společnosti se vychází

z toho, zda chce firma maximalizovat zisk, objem prodeje a podíl na trhu, nebo raději posílení image společnosti a jejích produktů. Pokud se snaží o maximalizaci zisku, bude nastavovat co nejvyšší ceny. Pokud je hlavním cílem maximalizovat objem prodeje a zvýšit podíl na trhu, budou ceny spíše nižší, na všeobecně akceptovatelné hladině. Při posílení image firmy jako hlavním cíli, může být cena vyšší a naznačovat tak prestiž firmy.

2. 3. 3 Place (distribuce)

Podle JAKUBÍKOVÉ (2013) je hlavním cílem distribuce co nejvíce přiblížit vyrobené produkty a nabízené služby zákazníkovi. Obchodník si musí uvědomit, že rozhodnutí učiněná v oblasti distribuce ovlivňují další marketingové nástroje. Náklady na distribuci představují významnou část prodejní ceny. Další marketingové nástroje jsou naopak podstatné pro strategické rozhodnutí učiněné v oblasti distribuce. Distribuční cesty bývají vybírány tak, aby byly co nejvhodnější pro zákazníky i pro možnosti firmy.

ROŠICKÝ a kol. (2010, str. 523) tvrdí, že: *„obecně existuje snaha distribuční cesty co nejvíce zjednodušovat a používat co nejvýhodnějších variant obchodních metod, které umožňují dosažení výhod (zejména nákladových a cenových) pro obě strany. Z této skutečnosti pak vyplývá úsilí dosáhnout co nejjednodušších vztahů a vazeb mezi výrobcí a spotřebiteli, které se projevují zejména tendencí používat co nejmenšího počtu distribučních mezičlánků.“*

ROŠICKÝ a kol. (2012) dodávají, že většina výrobců se nesnaží dopravit své výrobky a služby rovnou konečným uživatelům, ale využívá služeb tzv. marketingových zprostředkovatelů. Díky těmto zprostředkovatelům se může dostat výrobek z místa svého vzniku tam, kde bude spotřebován nebo opakovaně užíván. Distribuce ale není pouze fyzický pohyb zboží, nýbrž souhrn hmotných i nehmotných toků, které společně vytvářejí distribuční systém.

Součástí distribuce nejen podle ROŠICKÉHO a kol. (2010), ale i FORETA (2012) jsou:

1. procesy fyzického přemístování – dodání správného výrobku ve správném čase na správné místo; fyzická distribuce zahrnuje přepravu, skladování a řízení zásob;

2. změny vlastnických vztahů – vždy dochází minimálně jednou ke změně vlastnických vztahů a to v případě, že se jedná o přímý prodej (od výrobce konečnému zákazníkovi), nebo nepřímý prodej; v případě nepřímého prodeje je výrobek koupen a prodán několikrát než se dostane ke konečnému spotřebiteli;
3. doprovodné činnosti – sběr marketingových informací, propagace, pojišťování, úvěrování apod.

ROŠICKÝ a kol. (2010) také uvádí, že články marketingových cest zabezpečují mnoho klíčových funkcí, jako například získávání informací o potenciálních i reálných zákaznících a konkurenci, propagaci, jednání o ceně dodávky a dalších podmínkách, objednávání, financování na různých úrovních marketingové cesty, přebírání rizika spojeného s pohybem produktů, fyzické vlastnosti typu skladování a pohybu produktů nebo například přesun vlastnictví. I proto, si společnosti volí, kolika úrovní marketingovou cestu chtějí využívat. Existuje několik typů:

1. bezúrovňová cesta – výrobce prodává přímo finálnímu zákazníkovi;

výrobce \longrightarrow zákazník

2. jednoúrovňová cesta – zahrnuje jednoho zprostředkovatele;

výrobce \longrightarrow maloobchodník \longrightarrow zákazník

3. dvouúrovňová cesta – zahrnuje dva zprostředkovatele;

výrobce \longrightarrow velkoobchodník \longrightarrow maloobchodník \longrightarrow
zákazník

4. tříúrovňová cesta – zahrnuje tři zprostředkovatele;

výrobce \longrightarrow velkoobchodník \longrightarrow překupník \longrightarrow maloobchodník \longrightarrow zákazník

5. víceúrovňová cesta – bývá méně obvyklá, praktikuje se spíše v zahraničí, mezičlánkem je ještě agent, což je místní firma znalá poměrů v zemi.

Všechny typy těchto distribučních cest mají své výhody i nevýhody. Firma by měla pečlivě zvážit všechny klady a zápory a poté se pro konkrétní typ u svého produktu rozhodnout.

Mezi hlavní výhody přímé distribuční cesty patří kontakt s koncovým zákazníkem. Společnost komunikuje se spotřebitelem přímo a může se snadno dozvědět, co dělá dobře a co špatně. Zpětná vazba je v tomto případě nejúčinnější. Navíc je při přímé distribuční cestě citlivý přístup k zákazníkovi. Společnost může lépe kontrolovat zacházení s produktem nebo kvalitu poskytované služby. Zřejmou výhodou jsou v neposlední řadě také nižší náklady, neboť při přímé distribuci chybí jakékoli mezičlánky.

Hlavní nevýhodou přímé distribuční cesty je nutnost navázat velké množství kontaktů s velkým počtem klientů. Výrobky a služby se hůře prezentují, neboť se zákazníci musí spoléhat na katalogy a propagační brožury a nesetkávají se se zbožím v hmotné podobě. Další nevýhodou může být neekonomičnost v případě dodávání zboží geograficky široce rozptýleným zákazníkům.

K hlavním výhodám nepřímých distribučních cest patří jednoduchost. Výrobce přenechává část prodejních úkonů distribučním mezičlánkům a dochází tím k dělbě práce. Dále je prodej efektivnější a není zapotřebí tolik finančních prostředků. Jednodušší je to i ve smyslu toho, že výrobce nemusí shánět velké množství kontaktů a partnerů. Využívá totiž kontaktů a prostředků distribučních mezičlánků.

Poměrně silné výhody jsou vykoupené určitými nevýhodami nepřímé distribuce. Výrobce ztrácí kontrolu nad zbožím a nedostane se do přímého kontaktu se zákazníkem, takže o něm nemůže získat tolik informací. Výrobce je závislý na marketingových strategiích mezičlánků. Také musí mezičlánky pravidelně motivovat pro vytváření maximálního úsilí při prodeji výrobků. Při volbě nepřímých distribučních cest také hrozí nebezpečí značné kupní síly obchodních partnerů a s tím spojené požadování vysokých obchodních slev.

2. 3. 4 Promotion (komunikace)

„Komunikace představuje proces sdělování (sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně.“ (FORET, 2011, str. 16)

Komunikací jako součástí marketingového mixu se zabývají DE PELSMACKER, GEUENS, VAN DEN BERGH (2003). Podle nich jsou nástroje komunikace následující:

1. reklama;
2. public relations;
3. sponzorování;
4. podpora prodeje;
5. přímý marketing;
6. prodejní místa;
7. výstavy a veletrhy;
8. osobní prodej;
9. interaktivní marketing.

Reklama – nástroj masové komunikace využívající média, jako jsou televize, rozhlas, billboardy, noviny, internet. Jedná se o neosobní typ komunikace, při které firma zadá obsah reklamy a také za ni zaplatí.

Public relations – neboli vztahy s veřejností, zahrnuje veškeré činnosti, jejichž prostřednictvím firma komunikuje se svým okolím, se svými zákazníky, partnery i potenciálními partnery. Do této kategorie patří všichni, s kým chce firma udržovat dobré vztahy. Firmy získávají publicitu skrz tiskové konference a různé diskuse v médiích. Tyto aktivity nebývají placené firmou. Někdy mohou mít negativní dopad, neboť obsah sdělení bývá připravován novináři, a proto nemusí být výsledný dojem vždy pouze pozitivní.

Sponzorování – jedná se o vztah mezi sponzorem a sponzorovaným. Sponzorovaný získá od sponzora určitý druh podpory (ve formě zboží, služeb,

peněžních fondů, know-how) a na oplátku pomáhá sponzorovi v dosahování jeho cílů v komunikaci (posílení značky, zvýšení povědomosti o značce, firemní image).

Podpora prodeje. – druh kampaně, který má za úkol stimulovat prodej. V této kampani dochází ke snižování cen, firmy rozdávají různé kupóny, vytváří programy pro loajální zákazníky. Firmy se také snaží zaujmout své zákazníky soutěžemi a dárky.

Přímý marketing. – ROŠICKÝ a kol. (2010) uvádí 4 charakteristiky nepřímého marketingu – je neveřejný, bezprostřední a přizpůsobený, je adresován konkrétní osobě (lze ho připravit a upravit velmi rychle tak, aby oslovilo konkrétní zákazníky) a je interaktivní. Interaktivní vlastnost znamená, že může docházet k dialogu mezi marketingovým týmem a zákazníkem. Je vhodný, pokud chce firma budovat individuální vztahy se zákazníky a hodí se k přesně cíleným aktivitám. Vyskytuje se v následujících formách: telefonický marketing, přímé zásilky (direct mail), online marketing.

Osobní prodej – KOTLER a kol. (2007) ho považují za nejúčinnější nástroj komunikačního mixu v určitých fázích prodeje – zejména při získávání preferencí a přesvědčování k akci. Jako hlavní výhody oproti reklamě vidí skutečnost, že dochází k osobní interakci mezi dvěma či více lidmi. Díky osobnímu prodeji mohou vznikat různě intenzivní vztahy – od objektivního vztahu mezi prodejcem a kupujícím, po intenzivní osobní přátelství. Snaha správného obchodníka je vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky. Jako další výhodu uvádějí větší zájem kupujících naslouchat v případě osobního prodeje. Tento zájem je prý větší i v případě, že nakonec stejně jen zdvořile odmítnou. Nevýhodou osobního prodeje je nákladnost, neboť se jedná o nejnákladnější způsob prodeje.

Prodejní místa, výstavy a veletrhy, interaktivní marketing – DE PELSMACKER, GEUENS, VAN DEN BERGH (2003) sice tyto nástroje komunikačního mixu rozdělují zvlášť, ale protože se v jiných publikacích dokonce ani neuvádějí, rozhodla jsem se je spojit do jedné společné kategorie. KOTLER a kol. (2007) navíc uvádí tyto nástroje také dohromady. Čtenář je může najít jako příklady mixu mezinárodních médií.

2. 3. 5 Physical evidence (materiální prostředí)

Mnoho lidí si rádo kupuje nové věci. Lidé se rádi prochází po obchodech a vybírají, co nového je zaujme, prohlíží si věci, osahávají je, aby zjistili, jak jsou kvalitní a zda kvalita odpovídá ceně. Podobné chování však nelze praktikovat v oblasti služeb. Lidé si obvykle nestoupnou na sjezdovku a nepozorují, jak který instruktor vyučuje, aby zjistili, že kvalita odpovídá ceně služby. Sektor služeb má proto značnou nevýhodu oproti klasickým produktům. Protože lidé opravdu potřebují nějaké, řekněme materiální důkazy, je pro zákazníka atraktivnější většinou ta firma, která tyto důkazy může poskytnout. VAŠTIKOVÁ (2014) uvádí jako příklady budovy, případně kancelář firmy, dále různé brožury a katalogy popisující nabízené služby, nebo oblečení zaměstnanců. Ze zkušeností z praxe můžu potvrdit, že lyžařská škola, která obléká své instruktory do stejnokroje, má viditelnou kancelář, kam si může zájemce přijít domluvit lekce a navíc má k dispozici i informační letáky, je mnohem atraktivnější a konkurenceschopná, než škola, která funguje jen na internetu, nebo má zastrčenou malou místnost jako kancelář a svým instruktorům neposkytne příliš výrazné stejnokroje. VORLOVÁ (2015) navíc doplňuje významnost maličkostí a smyslového vnímání zákazníka. Je patrné, že zákazník se bude cítit lépe v kanceláři, kde to příjemně voní a je to uklizené, než v zapáchající kanceláři plné nepořádku. Může se poté domnívat, že chaos vládne i při výuce a raději přejde ke konkurenci.

2. 3. 6 People (lidé)

Lidé jsou nedílnou součástí celého procesu. Od výroby produktu až po doručení koncovému zákazníkovi. Lidé se dostávají do přímého kontaktu se zákazníky, a proto je jejich chování a vystupování velmi důležité. Pravděpodobně každý zažil v životě moment, kdy se mu nedařilo, a celý den byl špatný, až do chvíle, kdy se na něj usmála milá prodávající v obchodě a ochotně se mu věnovala. Je to příklad toho, že stačí opravdu maličkost, jako je například úsměv, nebo vlídné slovo, vystupování, které může zákazníkovi zlepšit den, nebo ho dokonce přesvědčit k preferování konkrétního obchodu. Z výše uvedených charakteristik služeb (viz kapitola 2. 2. 1 Definice služeb) je patrné, že právě lidský faktor hraje podstatnou roli, protože právě služby lidí si zákazníci kupují. Samozřejmě se může stát, že zaměstnanec a zároveň poskytovatel

služby nemá svůj den, nikdy by však neměl dopustit, aby to tak vnímal i zákazník. Každý zaměstnavatel by si měl udržet profesionalitu a poskytovat stejnou kvalitu služeb všem bez ohledu na své osobní problémy. Kontrola profesionality a kvalifikovanosti zaměstnanců by měla být úkolem samotné organizace. Jak uvádí VAŠTÍKOVÁ (2014) úkolem organizace je zaměřením se na výběr, vzdělávání a motivování svých zaměstnanců. Na druhé straně ale dodává i významnost chování zákazníka pro utváření kladných vztahů mezi zaměstnanci a klienty. Organizace by proto měla nejen dohlížet na své zaměstnance, ale stanovit i určitá pravidla chování pro své zákazníky. VAŠTÍKOVÁ (2014) zdůrazňuje, že pro příznivé vztahy je důležité obojí hledisko.

2. 3. 7 Processes (procesy)

Vždy existuje určitá interakce mezi prodejcem, či poskytovatelem služby a zákazníkem. V některých případech je procesů, kterými se musí projít od zadání požadavku po jeho vyřízení málo, někdy ale více. V lyžařské škole například zákazník musí vysvětlit, jaké má požadavky, poté jsou mu vysvětleny všechny varianty, ze kterých může vybírat. Klient si vybere nějakou variantu a může se přejít k samotné výuce. Rozhodujícími okamžiky mohou být maličkosti typu, jestli klient čeká v dlouhé frontě, než se dostane k někomu, kdo se mu bude věnovat. Dalším procesem může být objednávka lekce – záleží, zda se musí zdlouhavě vyplňovat spousta dokumentů, nebo je vše vyřízené rychle. V poslední fázi může být rozhodující například to, zda musí klient dojít za instruktorem a čekat na něj, nebo je mu instruktor k dispozici ihned. Nikdo není rád, když čeká. V zájmu dobrých vztahů je tedy nejlepší co nejvíce zefektivnit všechny nutné procesy.

2. 3. 8 Packaging (balíčky služeb)

Balíčky služeb jsou zásadní právě v oblasti cestovního ruchu (JAKUBÍKOVÁ, 2012). Hlavně v posledních letech, kdy vzrostl zájem o různé balíčky služeb nabízených na slevových portálech jako je například Slevomat apod., by se měli poskytovatelé služeb snažit naplňovat určitý standard, na který si zákazníci zvykají (TRYHUBOVÁ, 2013). Ovšemže se stále najdou zákazníci, kteří si rádi vše plánují sami a vyhledávají jednotlivé služby. Mnoho lidí ale raději využije toho, že mají vše zařízené, nemají zbytečné starosti navíc a ještě například dostanou dárek jako bonus.

V balíčku se mohou kombinovat služby jako je doprava, ubytování, wellness program. V jiném typu může být kombinací doprava, voucher do restaurace a lístky do divadla. Majitelé lyžařský škol by se proto mohli zamyslet nad určitou kombinací, která by zahrnovala jejich služby a zároveň byla lákavá a atraktivní pro jejich potenciální zákazníky.

2. 3. 9 Programming (programy)

Technikou, která je těsně spjatá právě s tvorbou balíčků služeb, je programování. I proto se opět vztahuje k marketingovému mixu platící převážně pro služby v cestovním ruchu. Dle studijní opory z Mendelovy univerzity v Brně (2004) zahrnuje tato technika postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy a rutiny, pomocí kterých je služba poskytována klientovi. Jedná se o konkrétní programy jednodenních výletů, programy společenských akcí, nebo jiných zájezdů.

Cílem programování je zvýšit konzumaci služeb klientů a zvýšit atraktivitu takto vytvářených a nabízených balíčků. Balíček služeb se prodává lépe v případě, že klienti vědí přesně, co mohou očekávat a na co se těšit, než kdyby si měl koupit tzv. „zajíce v pytli“.

2. 3. 10 Partnership (spolupráce)

Podle studijní opory Mendelovy univerzity v Brně (2004) nutí charakter produktu cestovního ruchu poskytovatele služeb v cestovním ruchu stále více spolupracovat. Tento jev by měl být obsažen v marketingovém mixu právě jako partnership = spolupráce a postihuje všechny v cestovním ruchu – dopravce, hotely, cestovní kanceláře, cestovní agentury, vlastníky provozoven cestovního ruchu, pořadatele sportovních, případně kulturních akcí.

Jako další důvod, proč využívat spolupráce v cestovním ruchu, je uvedeno to, že malé a střední podniky mají alespoň větší šanci obstát vůči konkurenci. Mohou totiž klást důraz na společné využívání zdrojů, což jim může zvýšit konkurenceschopnost. Na druhé straně je v některých oblastech zbytečné bojovat s konkurencí, protože mohou mít podniky stejný cíl. Tímto cílem může být například získávání dalších návštěvníků a budování příznivé image destinace.

2. 3. 11 Political power (politická moc)

Politická moc byla uváděna jako součást marketingového mixu pro oblast služeb, avšak pro konkrétní účely této diplomové práce nehraje zásadní roli. V této diplomové práci je hlavní pozornost soustředěna na sportovní nikoli politické služby. Tuto teorii podporuje i rozdělení dalších složek marketingového mixu podle JAKUBÍKOVÉ (2007), která politickou moc společně s formováním veřejného mínění, prezentacemi a procesy zařazuje do společné oblasti – oblast související s politikou.

3. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je analýza marketingového mixu služeb LŠ Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou, zhodnocení jeho současné podoby na základě porovnání zjištěných skutečností s teoretickými poznatky a případně návrh doporučení pro změny na jeho zlepšení pro další sezóny.

Analyzovaný marketingový mix obsahuje nejen základní složky tzv. „4 P“, ale i rozšířené složky marketingového mixu služeb. K získání poznatků potřebných ke správnému rozboru a následnému vyhodnocení marketingového mixu je zapotřebí posbírat aktuální data a informace od vedení LŠ Classic Ski School a vybraných zákazníků. Dílčím cílem práce je sestavení otázek a provedení rozhovorů s vedením LŠ Classic Ski School. Dalším dílčím cílem práce je sestavení otázek a provedení rozhovorů s konkrétními zákazníky.

Dalším dílčím cílem práce je sestavení SWOT analýzy založené na zjištěných skutečnostech. V rámci SWOT analýzy jsou určeny silné a slabé stránky dosavadního marketingového mixu LŠ Classic Ski School a příležitosti a hrozby, které může lyžařská škola očekávat.

Díky všem zjištěným poznatkům z teorie, z rozhovorů s vedením lyžařské školy, s jejich zákazníky i z vytvořené SWOT analýzy je možné sestavit určité návrhy na zlepšení stávajícího marketingového mixu služeb LŠ Classic Ski School. Tyto návrhy na zlepšení by měly být pro LŠ Classic Ski School přínosné především v následujících sezónách a měly by sloužit k tomu, aby si lyžařská škola uvědomila, kde má slabiny, které jsou potřeba odstranit, jaké je mínění a přání jejich zákazníků, na které by se měla především zaměřovat.

4. METODIKA PRÁCE

„Metodika je konkrétně stanovený způsob řešení určitého opakujícího se problému.“
(SYNEK a kol., 2002, str. 18)

Opakujícím se problémem jsou v případě této diplomové práce nízké zisky z produktů lyžařské školy Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou. Abych mohla navrhnout řešení tohoto problému, je zapotřebí vyhodnotit marketingový mix služeb LŠ Classic Ski School. Na základě zjištění informací od vedení lyžařské školy a jejich zákazníků, které porovnávám s teoretickými poznatky z literatury, navrhuji změny marketingového mixu, který by mohl vylepšit situaci LŠ Classic Ski School v následujících sezónách.

Stěžejní metodou sběru dat potřebných pro účely diplomové práce jsou strukturované rozhovory vedené nejen s vedením lyžařské školy, ale i se zákazníky. Při sestavování otázek pro rozhovory je kladen důraz na to, aby byly zahrnuty všechny oblasti marketingového mixu. Zvýšená pozornost, a proto i větší počet otázek, je směřován na složku „lidé“ v marketingovém mixu, neboť ho považuji za nejpodstatnější v případě nabídky služeb lyžařské školy.

Ke shrnutí a dokreslení celé aktuální situace LŠ Classic Ski School využívám SWOT analýzu, díky které určuji silné a slabé stránky LŠ Classic Ski School a zároveň upozorňuji na příležitosti a hrozby, které by se měla lyžařská škola uvědomit.

4.1 Rozhovory

Stěžejní metodou sběru dat jsou strukturované rozhovory. Tvoří hlavní část praktické části diplomové práce. Rozhovory byly prováděny osobně nebo telefonicky. Osobně i telefonicky byly vedené rozhovory s jednatelem lyžařské školy Classic Ski School Michalem Darsou. Hlavním cílem rozhovorů bylo zjistit co nejvíce informací o lyžařské škole a jejím fungování s ohledem na marketingový mix. Nejvíce otázek bylo zaměřeno na produkt a samotné instruktory lyžařské školy. V oblasti služeb je totiž lidský faktor ten hlavní, který často dokáže přesvědčit zákazníka o využívání služeb. Zjištěné informace byly následně ověřeny z dostupných internetových zdrojů. Operacionalizace otázek pro vedení lyžařské školy je uvedena v Příloze č. 1.

Dále byly vedeny rozhovory se zákazníky lyžařské školy Classic Ski School. Také se jednalo o strukturované rozhovory. Otázky byly zaměřeny na vnímání nejen produktů lyžařské školy, ale i na celkový dojem. Cílem některých otázek bylo zaměřit se na nejmenší detaily, které mohou být pro zákazníka rozhodující. Velký důraz byl kladen na přístup zaměstnanců a instruktorů lyžařské školy k zákazníkům a spokojenost klientů. Operacionalizace otázek pro zákazníky společně s jednotlivými odpověďmi je uvedena v Příloze č. 2.

Pro dotazování byli vybráni náhodní zákazníci lyžařské školy Classic Ski School, kteří si objednali výuku v letošním roce. Rozhovory byly prováděny po telefonu. Vzhledem k jednotnosti odpovědí bylo nakonec dotázáno 6 zákazníků. Délka rozhovoru trvala přibližně v rozmezí 30 až 90 minut. Setkala jsem se s maximální vstřícností a ochotou zákazníků sdělit své dojmy a pokusit se ještě vylepšit služby LŠ Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou.

4.2 SWOT analýza

Tato kapitola byla zpracována na základě vlastních znalostí získaných na Vysoké škole ekonomické v Praze a článku SWOT analysis: Example, Templates & Definition (GOODRICH, 2015)

Když chce firma zjistit, jaký má nový produkt nebo nový podnikatelský záměr potenciál, pro určení rizik a přínosů může velmi dobře posloužit právě SWOT analýza. Jedná se o analýzu, která zkoumá jak vnější, tak vnitřní faktory. Toto rozdělení se shoduje i s výkladem analýzy SWOT podle Velkého slovníku marketingových komunikací (JURÁŠKOVÁ, HORŇÁK a kol., 2012). Dle slovníku hodnotí analýzy silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby spojené s podnikatelským záměrem, nebo projektem. Cílem je komplexně zhodnotit fungování společnosti a nalezení problémů nebo nových možností růstu. SWOT analýza je zkratkou čtyř slov či oblastí, které jsou analyzovány.

„S“ jako „strengths“ neboli silné stránky podniku. „W“ jako „weaknesses“ neboli slabé stránky podniku. Tyto dvě složky se zabývají vnitřním prostředím firmy. Typickými oblastmi zahrnovanými do vnitřních faktorů jsou:

- finanční zdroje;

- materiální zabezpečení (umístění, vybavení, majetek);
- lidské zdroje (zaměstnanci, dobrovolníci);
- přístup k přírodním zdrojům, patenty, vlastnická práva;
- aktuální procesy (zaměstnanecký program, hierarchie oddělení, softwarový systém).

Dále „O“ jako „opportunities“ neboli příležitosti – jaké má firmy příležitosti na trhu, kam se může pokusit dostat, jak rozšířit okruh svých zákazníků. Poslední písmeno „T“ jako „threats“ neboli hrozby – označují změny ve vnějším prostředí, ať už legislativní nebo vznik nových konkurentů. Základním znakem vnějších faktorů je fakt, že je firma nedokáže ovlivnit. Patří sem například:

- nové trendy na trhu (nové produkty, technologie, změny potřeb zákazníků);
- ekonomické trendy;
- legislativa;
- demografické vlivy (věk, pohlaví, kultura cílové skupiny zákazníků);
- vztahy s dodavateli a partnery;
- směrnice z oblasti politiky, ekonomiky, nebo životního prostředí.

U SWOT analýzy je nejdůležitější, aby se člověk, který ji vytváří, snažil být co nejobektivnější. Pokud se bude snažit skrýt slabé stránky sám před sebou, řítí se do nebezpečí, neboť ho to může zničit. Pokud se mu ale podaří objektivně stanovit všechny části analýzy, má šanci na úspěch, neboť ví, co vše může očekávat. SWOT analýza bývá zaznamenávána schematicky jako například na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: SWOT analýza



Zdroj: HÁLEK (2016)

Většinou se uvádějí čtyři možné strategie, které lze vyvodit ze SWOT analýzy. V různých publikacích jsou pojmenovávány jinak, proto se zaměřím na hlavní principy:

1. strategie – firma má spoustu silných stránek i příležitostí, snaží se proto využít právě silných stránek, aby byly všechny příležitosti náležitě zužitkovány;

2. strategie – firma má silnou kombinaci silných stránek a hrozeb, proto je hlavním cílem co nejvíce hrozeb eliminovat pomocí silných stránek firmy;

3. strategie – ve firmě převažuje kombinace slabých stránek a příležitostí, proto je hlavním záměrem snaha překonat slabé stránky a naplno využít příležitostí;

4. strategie – firma má nejvíce slabých stránek a hrozeb, jedná se o důležitou strategii, která může nastítnit, které slabé stránky by mohly vést k uskutečnění některých hrozeb a je proto důležité tyto slabé stránky odstranit.

5. Classic Ski School

5.1 Marketingový mix

Tato kapitola včetně všech podkapitol byla zpracována na základě informací získaných z vlastních zkušeností z pozice instruktorky lyžování v LŠ Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou, z osobního a telefonického rozhovoru s aktuálním jednatelem firmy Classic outdoor s. r. o., pod kterou LŠ Classic Ski School spadá, Michalem Darsou a z rozhovorů s náhodně vybranými zákazníky LŠ Classic Ski School. Pokud to bylo možné, byla pravdivost informací ověřena v dalších zdrojích (např. obchodní rejstřík, doložené dokumenty, internetové stránky).

- Kdy lyžařská škola vznikla?

Lyžařská škola Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou je součástí firmy Classic Outdoor s. r. o., která byla do obchodního rejstříku zapsána počátkem roku 2002 s předmětem podnikání poskytování tělovýchovných služeb, dále provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici a provozování cestovní agentury. Již od tohoto roku začala fungovat lyžařská škola, která čítala pouze několik málo instruktorů.

Informace o lyžařské škole jsem si chtěla ověřit, nebo spíše jsem chtěla i zjistit, jak funguje propagace školy na internetu. Od pana Darsy nepadla jediná zmínka o tom, že Classic Ski School působí svojí činností nejen v Rokytnici nad Jizerou, ale také v Harrachově a v Rejdicích. Každá lyžařská škola (jak v Rokytnici, Harrachově, tak v Rejdicích) je ale očividně vedena samostatně různými osobami, jak naznačuje i internetová stránka www.classicskischool.cz. Historii, nebo jiné podrobnější informace (například o kolektivu lyžařské školy Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou) jsem na internetových stránkách nedohledala. Další potřebné informace, které by měl každý zákazník najít, jsou na webu ovšem poměrně přehledné. Podrobnějšímu zkoumání propagace na webu se však věnuji v kapitole 5. 1. 4 Komunikace.

5. 1. 1 Produkty

5. 1. 1. 1 Z pohledu LŠ Classic Ski School

Pro stanovení vhodných produktů pro vhodné klienty si musí škola nejprve určit, jaká je její cílová skupina, na jakém trhu bude produkty nabízet. Vzhledem k tomu, že se jedná o lyžařskou školu, jsou produkty nabízené na trhu sportovních služeb a produktů. Cílovou skupinou jsou lidé se zájmem o zimní sporty, kteří buď bydlí, nebo jezdí na dovolenou do Rokytnice nad Jizerou.

- Jaké produkty jste nabízeli v minulosti?

Lyžařská škola Classic Ski School nabízí kompletní péči o své zákazníky v oblasti lyžování a snowboardingu v areálech Studenov (včetně Pařezu a vleků Skiservis Udatný) a Horní Domky. Nejmladším dětem je denně k dispozici lyžařská školička. Starší lyžaři jsou rozdělováni do skupin podle lyžařské úrovně.

Z rozhovoru s Michalem Darsou vyplynulo, že bývalo v minulosti součástí nabídky ještě tzv. „Ski safari“, které v posledních letech není příliš možné realizovat z důvodu nedostatku sněhu. Při „Ski safari“ se totiž klienti vydali na výlet po vrších Rokytnice nad Jizerou, sjeli až do Harrachova a jinou cestou jeli zase nazpět. Jednalo se o okružní jízdu, o kterou ale nebyl příliš zájem. I v dobrých sezónách se „Ski safari“ uskutečnilo maximálně pětkrát.

- Nabízíte výuku i v cizích jazycích?

Dalším rozhodovacím kritériem pro výběr lyžařské školy je samozřejmě i jazyk výuky. Lyžařská škola Classic Ski School nabízí výuku v anglickém, německém a polském jazyce. Vzhledem k velkému počtu nizozemských zákazníků se všichni instruktoři ve škole učí alespoň základní fráze v nizozemštině, aby uměli pozdravit, popřát hezký den a pochválit svého klienta.

- Jaké produkty nabízíte aktuálně?

Kromě výuky na lyžích a na snowboardu můžou zákazníci najít v nabídce lyžařské školy i výuku na telemarkových lyžích. Prozatím má škola sice jen pár instruktorů, kteří vyučují telemarky, ale snaží se stále doškolovat další své instruktory.

Organizace propagačních akcí na sněhu je další aktivitou, kterou si mohou například firmy objednat. Všem zákazníkům je k dispozici možnost využití úschovny lyžařské výstroje.

1) Lyžařská školička

Služby lyžařské školičky jsou určeny všem dětem od tří let, které se chtějí naučit jezdit na lyžích. Je pro ně připraven speciální areál dětské školičky s pomalým provazovým vlekem a spoustou atrakcí. Instruktoři používají veselé barevné pomůcky, aby zaujali děti a udrželi jejich pozornost. Hlavním smyslem je naučit děti pohybu na lyžích hravou a zábavnou formou, aby se děti z pohybu na lyžích těšily. Velkým kamarádem dětí nejen ve školičce, ale i na svahu byl donedávna maskot školy – tučňák Pip (viz Příloha č. 3). Často si ho děti na tolik oblíbily, že jim ho museli rodiče koupit i domů (samozřejmě ve zmenšené verzi malého plyšového tučňáka). Od letošní sezóny už ale maskot Pip není hlavním maskotem lyžařské školičky a vystřídal ho Brumík, po kterém je i školička pojmenovaná – Brumíkova lyžařská škola (viz Příloha č. 3).

Vždy má jeden instruktor na starost maximálně pět dětí. Pokud je to možné, je snahou poskytnout individuálnější přístup, neboť si instruktoři ve škole uvědomují důležitost úspěšných začátků. Lyžařská školička je v sezóně otevřena každý den od 9:00 do 16:00. Skupinová výuka začíná vždy v časech 9:00, 10:30, 13:00 a 14:30.

2) Lyže, snowboard a telemark

Pravidla výuky jízdy na lyžích, snowboardu a telemarku jsou stejná a dělí se na privátní a skupinovou. Privátní lekce může probíhat buď úplně individuálně – 1 instruktor pro jednoho klienta, nebo 1 instruktor pro 2 klienty. Skupinová lekce probíhá většinou v malých skupinkách v počtu 3-7 osob. Jen ve výjimečných případech domluvených zájezdů a velkých skupin dochází k výuce více jak 7 osob, samozřejmě pod vedením více instruktorů.

3) Organizace propagačních akcí na sněhu

Firma si může objednat zorganizování „FUN“ akce na sněhu. Lyžařská škola Classic Ski School zajistí pronájem vleku i svahu, různé hry na svahu, případně i ozvučení. Zkrátka záleží na domluvě a konkrétních přáních a požadavcích zákazníků.

4) Ski-depot

Pro doplnění služeb a maximální spokojenost zákazníků lyžařské školy, poskytuje Classic Ski School svým klientům možnost úschovy lyžařské výstroje v těsné blízkosti vleků po celou dobu pobytu. Zákazníci se nemusejí starat, jak každý den přemístit své vybavení.

5. 1. 1. 2 Z pohledu zákazníka

- Jakou výuku jste si zakoupili (typ produktu)?

Všichni dotázaní zákazníci si zakoupili výuku lyžování. Kromě jediného zahraničního zákazníka, který byl osobně účastníkem lekcí, byly rozhovory vedeny s rodiči, kteří objednali výuku pro své děti. Tři dotazovaní dali své děti do lyžařské školičky.

- Absolvovali jste Vy/Vaše děti skupinovou nebo privátní lekci?

Dva zákazníci absolvovali privátní lekci, zbytek byl součástí skupinových lekcí. Pouze u zahraničního klienta byla skupina větší (čítala deset členů a měli ji na starosti dva instruktoři). V ostatních případech měli dva instruktoři na starosti tři až čtyři děti. Jedna klientka byla zklamaná, že jí nebyla privátní výuka vůbec nabídnuta. Prý by ji určitě využili.

- Splnila výuka Vaše očekávání?

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že byla jejich očekávání naplněna a že byli s výukou spokojeni.

5. 1. 2 Cena

5. 1. 2. 1 Z pohledu LŠ Classic Ski School

- Jaké jsou ceny produktů?

Oficiální ceník platný nejen pro sezónu 2013/14, ale i pro aktuální sezónu 2015/16 je uveden na obrázku č. 4. Ceník je sice v anglickém jazyce, avšak naprosto totožný s českým. Jedinou výjimku tvoří online objednávka, při které získávají zákazníci slevu 10%.

Obrázek č. 4: Ceník lyžařské školy Classic Ski School

Lyžařská škola - SKI SCHOOL		Ski, Snowboard, Carving, Telemark tel.: +420 603 777 255, www.classicskischool.cz
Ceník - Price list 2013/14	CLASSIC	1 lesson = 1,5 hodiny / hour

Small group lessons (3 - 7 persons)

	Type: I	Type: II	
	9:00 - 10:30 13:00 - 14:30	10:30 - 12:00 14:30 - 16:00	
1 lesson (1,5 hour)	450,-		CZK / p.P.
1 day (2 lessons)	750,-		CZK / p.P.
2 days (4 lessons)	1.450,-		CZK / p.P.
3 days (6 lessons)	2.100,-		CZK / p.P.
4 days (8 lessons)	2.600,-		CZK / p.P.
5 days (10 lessons)	3.000,-		CZK / p.P.

Private lesson - 1 person

	Type: I	Type: II	
	9:00 - 10:30 13:00 - 14:30	10:30 - 12:00 14:30 - 16:00	
1 lesson (1,5 hour)	800,-		CZK / p.P.
1 day (2 lessons)	1.550,-		CZK / p.P.
2 days (4 lessons)	3.000,-		CZK / p.P.
3 days (6 lessons)	4.350,-		CZK / p.P.

Baby ski school - Dětská lyžařská školička

1 hour / hod	300,-	CZK / p.P.
--------------	-------	------------

max. 5 children per instructor
you pay for every 30 minutes started (200 CZK)

max. 5 dětí na instruktora
platí se každá započatá půlhodina (200 Kč)

Private lesson - 2 persons

	Type: I	Type: II	
	9:00 - 10:30 13:00 - 14:30	10:30 - 12:00 14:30 - 16:00	
1 lesson (1,5 hour)	600,-		CZK / p.P.
1 day (2 lessons)	1.100,-		CZK / p.P.
2 days (4 lessons)	2.000,-		CZK / p.P.
3 days (6 lessons)	2.800,-		CZK / p.P.

Zdroj: www.classicskischool.cz

- Podle jakých kritérií ceny rozlišujete?

Ceny služeb jsou rozděleny na skupinovou výuku, na privátní výuku pro jednu osobu, privátní výuku pro dvě osoby a ceny pro děti v dětské školičce. Výuka je rozdělena na 2 typy vzhledem k časům, kdy výuka probíhá. Typ: I probíhá v časech od

9:00 do 10:30 a od 13:00 do 14:30. Typ: II probíhá v časech od 10:30 do 12:00 a od 14:30 do 16:00. Ceny jsou uvedeny za osobu. Jedna lekce trvá 1,5 hodiny.

- Jak je cena sestavována?

Do podrobností ohledně financí nechtělo vedení lyžařské školy zacházet. Nicméně je cena stanovena tak, aby pokryla všechny náklady (pronájem kanceláří včetně energie, reklamu, výplaty instruktorů, permanentky, firemní oblečení, telefon, příspěvky na jídlo a ubytování instruktorů, interní školení instruktorů) a navíc škola generovala zisk.

5. 1. 2. 2 Z pohledu zákazníka

- Jak jste byli spokojeni s cenou vzhledem k poskytnutým službám?

Cena za výuku v lyžařské školičce, která činí 300,- Kč za hodinu je podle oslovených zákazníků standardní a naprosto v pořádku. Žádný zákazník s ní neměl problém. Další zákazníci se účastnili privátních nebo skupinových lekcí.

Zahraniční klient, který se účastnil právě skupinové lekce, hodnotil cenu dokonce jako poměrně levnou. V Rakousku se prý platí až 100 eur za výuku lyžování. Abych tuto informaci ověřila, vybrala jsem náhodně lyžařskou školu v Tyrolsku – Skischule ISCHGL, která nabízí soukromé lekce 1,5 hodiny za 123 eur a skupinové lekce za 68 eur.

Klientky, které zaplatily svým dětem soukromé lekce, byly s cenou spokojené. Zároveň dodaly, že objednávaly vícedenní výuku a dostaly proto slevu, ze které byly velmi mile překvapené. Jedna klientka ale uvedla, že pro ni tato sleva nebyla rozhodující, byla by ochotná zaplatit znovu plných 800,- Kč za 1,5 hodiny výuky.

5. 1. 3 Distribuce, spolupráce

5. 1. 3. 1 Z pohledu LŠ Classic Ski School

- Kde své produkty nabízíte?

K objednání služeb a veškeré komunikaci s lyžařskou školou slouží kanceláře školy, které jsou rozmístěny na několika různých místech v Rokytnici nad Jizerou.

Hlavní kancelář se nachází přímo u vleku Skiservisu Udatný v areálu Studenov. Další kancelář je situována na Dolním Náměstí, kde je zastávka skibusů, a proto se také stává velmi frekventovaným místem. Další kancelář je umístěna na konečné stanici skibusu na Rokytce cca 100 m od spodní stanice lanovky areálu Horní Domky. Všechny ski areály v Rokytnici nad Jizerou jsou zobrazeny v Příloze č. 4. Rozmístění kanceláří je zobrazeno v Příloze č. 5 na Obrázku č. 15.

- Využíváte služeb prostředníků?

Lyžařská škola Classic Ski School využívá ve většině případů bezúrovňovou distribuční cestu, neboť své služby prodává přímo zákazníkům. V praxi to funguje tak, že zákazník přijde do jedné z kanceláří lyžařské školy, kde si výuku objedná, domluví konkrétní podmínky a požadavky, a ve smluvený čas se sejde s instruktorem. Placení probíhá až po skončení výuky opět v kanceláři, aby se předešlo případným problémům s penězi v případě nespokojenosti klienta. Výhodou je poměrně snadné získání zpětné vazby na poskytnuté služby.

Ve výjimečných případech využívá lyžařská škola 1 úrovnovou distribuční cestu. Té je využíváno většinou v situacích, kdy je velmi málo zákazníků a škola není naplno vytížena. V tento okamžik dochází ke spolupráci mezi lyžařskou školou a ski servisem Montana. Spolupráce probíhá tak, že pracovníci ski servisu nabízí svým zákazníkům výhradně služby LŠ Classic Ski School a z každé takto domluvené hodiny mají určitou provizi.

- S kým v Rokytnici nad Jizerou spolupracujete?

Co se týče spolupráce, existuje určitý druh spolupráce s hotelem Krakonoš ve smyslu nabízení služeb LŠ Classic Ski School ve chvílích, kdy jsou na hotelu nizozemské zájezdy. Další spolupráce je se ski servisem Udatný, který nabízí výhradně služby právě lyžařské školy Classic Ski School, pokud se na ně zákazníci zeptají.

- V jaké míře dochází ke spolupráci?

Ke spolupráci s hotelem Krakonoš dochází pouze 2-3 týdny v roce, kdy přijedou zájezdy s nizozemskou klientelou, která má zájem o výuku. Vzhledem k tomu, že se

jedná o předem domluvenou výuku větších skupin na více dní, může se na to LŠ Classic Ski School dopředu připravit a klientům mohou být nabídnuty výhodnější podmínky.

Spolupráce se ski servisem Udatný probíhá především v areálu Horní Domky, kde nemá LŠ Classic Ski School stálého pracovníka v kanceláři. Pokud je tento instruktor právě na svahu, vyučuje a přijde zákazník, který má o služby lyžařské školy zájem, doporučí pracovník ski servisu instruktora, který je na svahu a s ním se zákazníci zpravidla osobně domluví.

- Spolupracujete i s někým mimo Rokytnici nad Jizerou např. CK?

Jediná cestovní kancelář, s kterou by se dalo říci, že lyžařská škola nepřímo spolupracuje, je CK Dalstra, která mimo jiné organizuje i zájezdy zahraničních klientů do Krkonoš. Jedná se o zájezdy zmíněné výše – do hotelu Krakonoš v Rokytnici nad Jizerou.

5. 1. 3. 2 Z pohledu zákazníka

- Jak byste ohodnotili jednání a komunikaci pracovníků v kanceláři při objednávání výuky?

Všichni dotázaní klienti byli s komunikací a jednáním pracovníků lyžařské školy v kanceláři naprosto spokojeni. Nikdo si nestěžoval na jakékoli nepřijemnosti. Jedna z dotazovaných klientek si komunikaci naopak velmi vychvalovala, protože prý naprosto předčila její očekávání. Byla nadšená z rychlosti komunikace a flexibility pracovníků. Jediný, kdo nedokázal na tuto otázku odpovědět, byl zahraniční klient, který výuku v kanceláři neobjednával, vše bylo domluvené v předstihu.

- Uvítali byste, kdyby LŠ nabízela v rámci výuky i ubytování (popřípadě zprostředkované ubytování), nebo si ubytování raději vždy zařizujete sami?

Všichni dotazovaní se jednoznačně shodli, že nevyžadují, aby lyžařská škola nabízela i ubytování. Nevnímají tuto službu jako podstatnou a pravděpodobně by o ni ani neměli zájem. Klient ze zahraničí jako jediný zmiňoval, že byli on a celý zájezd

ubytování v hotelu Krakonoš a že se domnívá, že už mezi hotelem Krakonoš a lyžařskou školou určitá forma spolupráce existuje, neboť vše měli vyřízené od hotelu.

5. 1. 4 Komunikace

5. 1. 4. 1. Z pohledu LŠ Classic Ski School

- Jakými komunikačními kanály komunikujete se svými zákazníky?

Lyžařská škola se snaží mít výrazné a hodně viditelné kanceláře, kde je vyškolený pracovník, který poradí zákazníkovi, co je pro něj nejlepší, snaží se vyhovět jeho požadavkům. Dále komunikuje lyžařská škola přes internetové stránky, kde si může zákazník objednat výuku s předstihem a zároveň se slevou. Dalším kanálem, který by měl na lyžařskou školu upozornit, jsou informační letáky rozmístěné na různých místech v Rokytnici nad Jizerou. V neposlední řadě se snaží lyžařská škola zviditelnit na facebooku.

Informace o lyžařské škole Classic Ski School jsem nejprve osobně zkoumala z pohledu zákazníka, který nepochází z Rokytnice nad Jizerou a pojedje tam poprvé. Nemá tedy žádné preference a hledá nejprve na internetu. LŠ Classic Ski School se potenciálním zákazníkům objeví hned na druhém místě na stránkách města Rokytnice nad Jizerou. Na druhém místě se objeví Classic Ski School i při zadání do google vyhledávače „lyžařská škola Rokytnice nad Jizerou“, dokonce i v seznamu lyžařských škol na mapách. Dále je LŠ Classic Ski School podporována ski servisem Udatný. Na druhou stranu poněkud nevýhodou je fakt, že pokud hledají lidé ski servisy a půjčovny, objeví se jim i lyžařská škola YETTI, JPK a LT.

V případě, že se potenciální zákazníci rozhodnou pro výběr lyžařské školy až po příjezdu do Rokytnice, mohou narazit na letáčky s vloženým ceníkem, které jsou dostupné v informačním centru na Dolním Náměstí a dále jsou k dispozici ve všech kancelářích lyžařské školy. Výhodou lyžařské školy je dle mého názoru zvolený typ jednoduchého loga na výrazném pozadí. Před kanceláři lyžařské školy jsou bannery nebo vlajky s logem, které na kancelář upozorňují, jak je možné vidět na obrázcích 16 – 18 uvedených v Příloze č. 5.

- Jak probíhá nábor nových instruktorů?

Informace o náboru nových instruktorů je předávána pomocí letáčků rozmístěných po Rokytnici nad Jizerou a také je rozšiřují stávající instruktoři, kteří bydlí nebo studují v Praze – šíří je například po pražských univerzitách.

5. 1. 4. 2 Z pohledu zákazníka

- Kde jste se s LŠ Classic Ski School setkali poprvé?

Při této otázce se ukázalo, jak je důležité a užitečné mít dobrou pověst, starat se o své zákazníky. Polovina dotázaných zákazníků nezmínila reklamu a veliké bannery, které by upoutaly jejich pozornost, nýbrž cestu méně nákladnou, za to účinnější. Polovina zákazníků se poprvé dozvěděla o lyžařské škole z doporučení od rodiny a známých.

Další zákaznice uvedla méně překvapivou odpověď. Jednoduše hledala na internetu a lyžařská škola Classic Ski School se jí objevila jako první. Poslední dotazovaný zákazník se osobně nijak o lyžařskou školu nezajímal, služby LŠ Classic Ski School mu byly nabídnuty v rámci zájezdu od cestovní kanceláře Dalstra.

- Proč jste zvolili právě LŠ Classic Ski School?

U této otázky byly odpovědi velmi podobné odpovědím na předchozí otázku. Zákazníci důvěřovali svým známým a rozhodli se vyzkoušet LŠ Classic Ski School na základě doporučení.

Paní, která si lyžařskou školu našla na internetu, uvedla, že jí bylo naprosto jedno, kterou školu využije. Osobně očekávala, že bude muset oslovovat více škol, než se s některou domluví, avšak byla příjemně překvapena, když „*po dvou minutách rozhovoru byla výuka sjednána*“. Lyžařské škole Classic Ski School se v tomto případě opravdu vyplatilo, že byla uvedena na prvním místě po zadání určitého sousloví do internetového vyhledávače.

Další zákazník se také rozhodl proto, že LŠ Classic Ski School byla první lyžařská škola, kterou objevil. Také ale dodává, že chtěl se synem jezdit právě v areálu Studenov, takže pro něj bylo rozhodující i umístění lyžařské školičky.

5. 1. 5 Materiální prostředí

Jak je uvedené v teoretické části, zákazníci potřebují vidět určité materiální zázemí, které jim dodá jistotu u firmy nabízející služby. Pravděpodobně nejlépe vybavená a nejútulnější je hlavní kancelář na Studenově. Je prostorná, navoněná s vlastním pultem, počítačem. Nejhůře vybavená je kancelář na Rokytce (konečná stanice ski busu do skiareálu Horní Domky), kde prostory nedovolují příliš mnoho změn a luxusu.

5. 1. 5. 1 Z pohledu LŠ Classic Ski School

- Mají Vaši zákazníci k dispozici letáky?

Klienti letáky k dispozici mají. Jsou k dostání ve všech kancelářích. Z vlastní zkušenosti vím, že konkrétně na Rokytce ale chodí zákazníci cíleně buď na doporučení, nebo po domluvě s instruktorem na svahu. Již na svahu má většinou instruktor po ruce letáček s nabídkou služeb a kontaktním místem, kde je možné hodinu domluvit. Rozhodující pro zákazníky posléze není vybavenost kanceláře, nebo letáček, nýbrž skutečnost, že na určitém místě najdou instruktora, s kterým si hodinu mohou sjednat.

- Jak Vás mohou potenciální klienti rozeznat na sjezdovce?

Dalším znakem svědčícím o majetku firmy a image školy jsou firemní uniformy. Jsou zároveň i velmi dobrým propagačním prostředkem přímo na svahu. Classic Ski School nabízí svým instruktorům jednotné firemní bundy v kombinaci žluto-oranžové a černé barvy s logem a nápisem lyžařské školy, v kterých všichni instruktoři učí. Instruktoři jsou pak poměrně dobře na svahu rozpoznatelní.

5. 1. 5. 2 Z pohledu zákazníka

- Jaký dojem jste měli, když jste vešli do kanceláře?

Zákazníci se v kanceláři na Studenově cítili veskrze příjemně. Bylo jim tam teplo. Příjemný pocit zanechávalo na oslovenou zákaznici i dřevěné obložení. Jedna

zákaznice si chválila především maskota lyžařské školy tučňáka Pipa. Jiná zákaznice nemohla odpovědět, protože do kanceláře vůbec nešla.

Jediná z dotazovaných klientů byla v kanceláři na Rokytce (na konečné stanici ski busu v areálu Horní Domky). Tato zákaznice nebyla uchválena, ale konstatovala, že to tam bylo alespoň čisté, takže ji návštěva kanceláře nijak neodrazovala.

- Myslíte si, že jsou instruktoři na sjezdovce dobře viditelní a rozpoznatelní od ostatních lyžařů a snowboardistů?

V tomto ohledu se názory jednotlivých zákazníků mírně liší. Podle názoru dvou oslovených zákazníků jsou instruktoři dobře rozpoznatelní a více se k tomu nevyjadřovali.

Další dva dotázaní si myslí, že instruktoři příliš nevyčnívají, avšak když se na ně člověk zaměří, pozná, že jsou z lyžařské školy a může je oslovit.

Dvě zákaznice byly naopak velmi silně přesvědčené, že jsou instruktoři málo viditelní na sjezdovkách a mělo by se to změnit. Jedna z uvedených zákaznic v rozhovoru často porovnávala své zkušenosti se zahraničím a rozdíl je prý maximální. U instruktorů jí chybí výrazné barvy oblečení, jednotné celkové oblečení (nikoli pouze bundy), výrazně uvedené a stále viditelné telefonní číslo na uniformách a reflexní prvky, které by na instruktory upozorňovaly nepřetržitě.

5. 1. 6 Lidé

5. 1. 6. 1 Z pohledu LŠ Classic Ski School

- Kolik máte instruktorů v porovnání s minulostí?

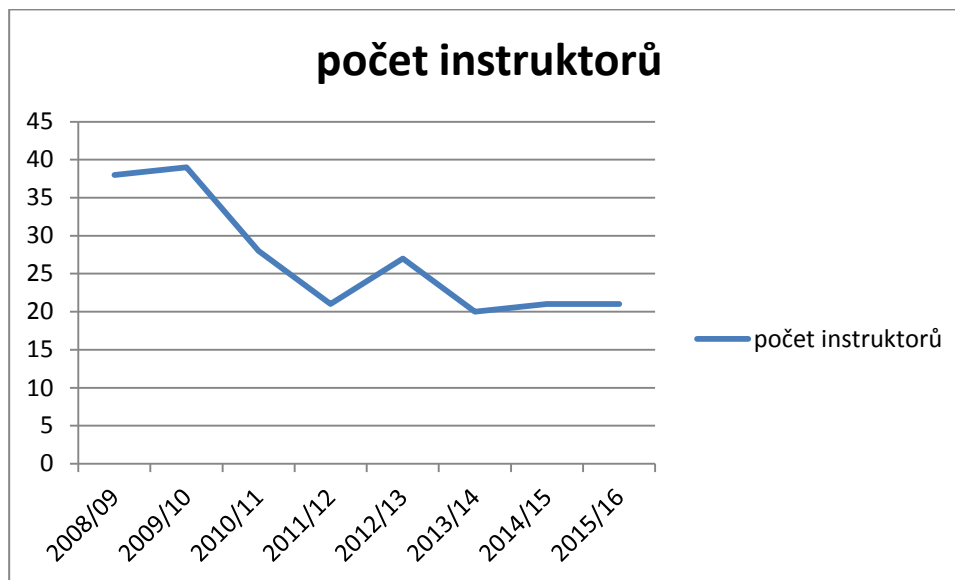
Počet instruktorů v prvních sezónách se v průběhu sezóny vždy měnil podle toho, jak byla škola pracovně vytížená, avšak vždy jich bylo maximálně do výše deseti instruktorů. V průběhu všech sezón se počty lidí v instruktorských řadách postupně rozrůstaly a pohybovaly se v průměru v rozmezí 20-40 instruktorů. O tom, že se lyžařské škole určitým způsobem daří, svědčí jejich již 15 letá tradice, ale na druhé straně vyvstává problém týkající se právě počtu instruktorů. Na sezónu 2008-09 bylo v lyžařské škole k dispozici 38 instruktorů (viz Příloha č. 6, Tabulka č. 5). Pro sezónu

2009-10 jich bylo 39 (viz Příloha č. 6, Tabulka č. 6), což je pozitivní, protože se nemusela odmítat práce. V sezóně 2010-11 bylo v instruktorských řadách pouze 28 instruktorů (viz Příloha č. 6, Tabulka č. 7). Seznamy instruktorů v sezónách 2011/12, 2012/13, 2013/14 a 2014/15 jsou uvedeny v Tabulkách č. 8-11 v Příloze č. 6. V letošní sezóně 2015-16 jich je dokonce jenom 21 (viz Příloha č. 6, Tabulka č. 12).

- Jste schopni uspokojit poptávku klientů instruktory ze svých řad, nebo musíte odmítat klienty?

Jak lze vyčíst z grafu č. 1, trend nábory počtu instruktorů je spíše klesající, což znamená především v posledních letech poměrně problém. Zimní sezóny nejsou příliš chladné a často je období, kdy jsou sněhové podmínky velmi špatné, proto je škola ráda za každou odučenou hodinu a klienta. Nejhorší, co se tedy může stát je, že zájem o výuku je, ale nemá ji kdo odučit a škola ji musí odmítnout – což se dle Michala Darsy také děje. Tyto informace se týkají výhradně lyžařské školy Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou, nikoli Harrachova nebo Rejdic.

Graf č. 1: Počet instruktorů v sezónách 2008/09 – 2015/16



Zdroj: vlastní zpracování údajů LŠ Classic Ski School

- Jaká osvědčení mají Vaši instruktoři?

Většina instruktorů vlastní licenci od asociace APUL. V minulosti spolupracovala lyžařská škola s Univerzitou Hradec Králové a umožňovala

absolventům oboru Sportovní management splnění praxe. Mnoho instruktorů pochází právě z Univerzity Hradec Králové a vlastní licenci instruktora lyžování akreditovanou MŠMT, získanou na základě splnění všech požadavků na lyžařských kurzech.

- Máte stanovený standardizovaný postup, který musí instruktoři dodržovat?

Instruktoři se musí řídit metodickými pokyny. Žádný interní postup pro průběh lekce ale lyžařská škola nemá. Nej přísnější je dohled nad výukou v dětské lyžařské školičce. Každý instruktor, který začíná učit ve školičce, musí projít úvodním školením, aby věděl, jaká je struktura výuky včetně úvodních cviků na rozcvičku apod., aby se nestalo, že bude výuka prováděna stejně jako u dospělých. Je zde veliký důraz na výuku hravou a zábavnou formou.

- Poskytujete svým instruktorům pravidelná školení?

Každoročně je prováděno interní školení všech instruktorů na sezónu zhruba na začátku až v polovině prosince ještě před začátkem sezóny. Počet dalších interních školení se mění s každým rokem. Byly sezóny, kdy docházelo ke školení pravidelně každý týden, případně 14 dnů. V loňské sezóně ale například bylo uskutečněno pouze pět školení za celou sezónu, v důsledku špatných sněhových podmínek a nízkého počtu instruktorů. Jedná se o krátké školení během večerního lyžování, kdy dochází ke sjednocování metodiky všech instruktorů.

- Existuje zpětná vazba, která potvrzuje kvalitu Vámi poskytovaných služeb?

Lyžařská škola nevyžaduje od svých zákazníků vyplňování jakýchkoli dotazníků. Jediným způsobem, jak získat zpětnou vazbu je komunikace se zákazníkem po skončení lekce. Záleží často ale na aktuálním vytížení pracovníků v kanceláři.

5. 1. 6. 2 Z pohledu zákazníka

- Vyšla LŠ Classic Ski School vstříc Vaším přáním a požadavkům?
Jaké byly požadavky a jaké řešení?

Polovina dotázaných zákazníků neměla žádné požadavky. Druhá polovina zákazníků měla požadavky týkající se organizace výuky z hlediska času, místa a placení. Zahraniční zákazník, který se účastnil skupinové výuky, měl požadavek pouze na složení skupiny lidí stejných lyžařských schopností a dovedností. Chtěl být ve skupině se svými přáteli. Všem zákazníkům bylo vyhověno k jejich spokojenosti.

- Jak byste ohodnotili jednání a komunikaci instruktorů ve výuce?

Pět dotázaných zákazníků bylo s komunikací instruktorů maximálně spokojeno a nikdo z nich neuvedl jedinou výhradu. Jediná zákaznice by ocenila osobnější přístup k dětem. Chyběl jí jakýkoli projevený zájem o jednotlivce ve skupině dětí. Měla dojem, že instruktora práce nebaví, a proto se ani nesnaží předat jakékoli nadšení dál dětem.

- Jak probíhala výuka (formálně/neformálně)?

Každý dotázaný zákazník měl výuku u jiného instruktora a názory na průběh výuky byly odlišné u všech. Vyloženě negativní zkušenost měla jedna zákaznice, která postrádala u instruktora jakoukoli motivaci, nadšení a energii. Z výuky si odnesla celkový dojem, že chce mít instruktor výuku už za sebou a že je z práce unavený.

Na druhou stranu ale ostatní zákazníci vyzdvihovali vlastnosti instruktorů. Některý zákazník si chválil to, jak byly instruktorky příjemně naladěné a snažily se děti zabavit. Další oceňoval profesionální vystupování. Jiná zákaznice byla potěšena z toho, že si ze sebe dokázala instruktorka dělat srandu, aby se děti nenudily ve výuce a přitom má zvládnutou metodiku lyžování na výbornou. Zahraniční zákazník měl radost z různých soutěží, které pro ně instruktoři připravili v rámci skupinové lekce.

- Představil se Vám instruktor? Víte ještě, jak se jmenoval?

Polovina zákazníků již v průběhu rozhovoru používala jméno instruktora, který výuku vedl. Jednalo se o dvě zákaznice, které zakoupily privátní lekci lyžování a jednu,

kteřá dala své dítě do lyžařské školičky. Zákazník, který byl součástí velké skupinové výuky, si vzpomněl na jméno pouze instruktorky, jméno druhého instruktora si vybavit nedokázal. Zbylí dva zákazníci si nebyli jistí, nebo se přímo domnívají, že se instruktoři nepředstavili.

Všichni dotazovaní si zakoupili výuku v letošní sezóně, tudíž nemůže být veden spor ve smyslu, že některý zákazník má výuku v čerstvé paměti a jiný zapomněl jména kvůli dlouhé době od absolvování výuky.

- Vysvětlil Vám instruktor, co je cílem výuky a co budete vy/Vaše dítě dělat?

Nejednotný přístup ke klientům se projevil znovu, neboť ne všichni instruktoři vysvětlili alespoň základní postupy buď přímo zákazníkům samotným, nebo jejich rodičům.

- Opravoval Vám/Vašemu dítěti instruktor chyby?

Podle odpovědí zákazníků se instruktoři snažili příliš chyb neopravovat. Jedna maminka byla velmi spokojená, když zjistila, že se instruktorka pokoušela odstraňovat chyby tím, že zařadila další cvičení. Její dítě tak alespoň netušilo, že dělá něco špatně a lyžování ho bavilo. V dětské školičce se děti učily zabrzdit, takže se příliš mnoho chyb ani opravovat nemohlo. A ve skupinové výuce zákazník přiznal, že se instruktoři snažili, ale že to musí být velmi náročné hlídat chyby deseti klientů ve dvou.

- Chválil Vás/Vaše dítě instruktor?

Čtyři z dotázaných zákazníků byli velmi spokojeni s tím, jak instruktor ve výuce chválil. Jeden zákazník se domníval, že chvály bylo přiměřeně a jedna instruktorka byla naopak nespokojená. Podle jejího názoru a zkušeností z jiných škol byl její syn jako účastník výuky málo oceňován a motivován.

- Mluvil instruktor srozumitelným jazykem?

Většina zákazníků byla s komunikací instruktorů spokojená. Pouze jeden zákazník by ocenil, kdyby byla výuka v dětské školičce vedena spíše hravou formou a přiblížena tak dětem a jejich vnímání.

- Věnoval se instruktor každému zákazníkovi stejně (ve skupinové výuce)?

Skupinové výuky se účastnili čtyři ze šesti dotázaných. Dva z nich byli maximálně spokojeni. Oceňovali snahu instruktorů ve větším počtu klientů. Zbylí dva zákazníci hodnotili snahu jako přiměřenou.

- Jak probíhalo zakončení výuky?

U všech klientů proběhlo zakončení výuky na sjednaném místě. Instruktoři se rozloučili a odešli. Děti z lyžařské školičky byly navíc příjemně překvapené tím, že dostali za odměnu Brumíka na doplnění energie.

5. 1. 7 Procesy

5. 1. 7. 1 Z pohledu LŠ Classic Ski School

- Jak probíhá přihlášení na výuku, co musí zákazník udělat?

V oblasti procesů je více faktorů, které se musí hodnotit. Proces objednání lekce zákazníkem není nijak administrativně náročný. Klient přijde, řekne své požadavky, kdy si pracovník lyžařské školy zapíše počet osob, jejich věk, jazyk, v kterém bude výuka probíhat, společně se domluví na volném čase a klienti jsou přiřazeni některému z volných instruktorů. Na závěr se ještě domluví místo, kde se klient setká se svým instruktorem. Tato administrativa bývá vyřízena rychle bez zbytečného zdržování a klienti jsou spokojeni. Občas může ale nastat problém při čekání na instruktora. Jak je psané v ceníku služeb, jedna výuková lekce trvá zpravidla 90 minut a lekce na sebe rovnou navazují. Instruktoři nemají žádnou časovou rezervu, aby se přesunuli z ukončené jedné lekce na novou začínající. Většinou je snaha, aby lekce začínaly a končily na stejném místě. V takovém případě není čas problém. V případě, že si klient

ale přeje začínat jinde, měl by být dopředu upozorněn na možné zdržení, ke kterému může dojít. Tato situace nastává právě na Rokytce, kdy je jedna výuka prováděna na vleku vedle kanceláře a druhá začíná na spodní stanici vleku Horní Domky případně přímo nahoře na vleku Kaprun. V takových případech se instruktor nedokáže přemístit bez zdržení.

Objednání výuky probíhá také online. Zákazník vyplní formulář na stránkách lyžařské školy a ten je poslán na jejich email. Klient následně obdrží potvrzení objednávky nebo je kontaktován pro domluvení podrobnějších detailů v případě nějakých nesrovnalostí či potíží. Z hlediska procesu je tento systém jednodušší a veškerá nutná administrativa je tímto vyřízena. Klient už se jen dostaví na smluvené místo ve smluvený čas a výuka může začít.

V neposlední řadě může být výuka objednána také telefonicky. Opět jsou dohodnuty důležité informace jako v předchozích případech a zákazník může dorazit rovnou na smluvené místo výuky ve stanovený čas.

- Kdy zákazník platí za výuku?

Všichni zákazníci, pokud si nepřejí jinak, platí vždy až po skončení výuky. Lyžařská škola se tím chce vyhnout nepříjemnostem s reklamacemi a vracení peněz v případě nespokojenosti. V lyžařské školičce je výhodné platit vždy až po lekci, neboť rodiče nemusí správně odhadnout odhodlání a chuť lyžovat u svého dítěte. Často se stává, že obzvláště malé děti vydrží lyžovat pouze 30 minut. V takovém případě mohou rodiče zaplatit pouze za tento čas, nikoli celou hodinovou lekci.

Pokud probíhá výuka na Studenově, jsou zákazníci požádáni, aby zaplatili přímo v kanceláři, která se nachází v bezprostřední blízkosti sjezdovky. Pracovníci v kanceláři mají čas vyřídit placení a mohou si s klienty i popovídat a zjistit, jak byli zákazníci spokojeni – na rozdíl od instruktorů, kteří se připravují na další výuku.

V případě výuky v areálu Horní Domky je lekce placena také až po skončení, avšak většinou samotnému instruktorovi. Z důvodu finančních úspor obsluhuje kancelář na Rokytce (v areálu Horní Domky) instruktor, který zároveň vyučuje. Další přesun do kanceláře je pro něj proto zbytečně časově náročný.

5. 1. 7. 2 Z pohledu zákazníka

- Přišel instruktor včas?

Žádný z dotázaných klientů neměl problém s pozdním příchodem instruktora. Dva zákazníci, kteří měli zkušenost s tím, že přišel instruktor o několik minut později, byli tolerantní a nevadilo jim to. Důvodem prý bylo zdržení z předchozí výuky, pro které měli zákazníci maximální pochopení.

- Byla výuka ukončena ve stanovený čas / dříve / později?

Všichni zákazníci byli spokojeni s tím, že výuka skončila přesně ve stanovený čas. Nikdo neměl zkušenost se zkrácenou výukou z jakéhokoli důvodu.

5. 1. 8 Balíčky

5. 1. 8. 1 Z pohledu LŠ Classic Ski School

- Nabízíte svým klientům možnost zakoupit balíček Vašich služeb za výhodnější cenu?

Lyžařská škola Classic Ski School nemá v současné době ve své nabídce žádné balíčky služeb, kde by byla lekce lyžování v kombinaci s jinou službou za zvýhodněných podmínek pro zákazníky. Nevytváří žádné programy. Balíčky služeb nenabízí lyžařská škola v současnosti, ani je nenabízela v minulosti.

5. 1. 8. 2 Z pohledu zákazníka

- Uvítali byste nějakou změnu například v oblasti nabídnutí komplexního balíčku služeb? Jak by měla změna vypadat?

Většina zákazníků se v podstatě shodla, že je dobré nabízet balíčky služeb. Zahraniční zákazník byl spokojený, neboť výuka prý už byla součástí celého zájezdu a nemusel ji zařizovat zvlášť. Pouze jeden zákazník poznamenal, že nepotřebuje žádné balíčky služeb.

Zákazníci, kteří by o balíčky měli zájem, mají stejný názor v tom, jak by mělo spojení služeb vypadat. Uvítali by kombinaci výuky lyžování s půjčením potřebného vybavení minimálně na dobu výuky. Jedna klientka upozorňovala na absenci pojištění

proti poškození nebo ztrátě půjčeného vybavení, což je ale věc spíše lyžařské půjčovny. V případě, že by lyžařská škola začala s půjčovnami v tomto smyslu spolupracovat, mohla by na to lyžařská škola alespoň upozornit a změnu navrhnout.

5. 1. 9 Programy

5. 1. 9. 1 Z pohledu LŠ Classic Ski School

- Jaký je program výuky, co může klient očekávat?

Každá výuka ať už skupinová nebo privátní, dospělých nebo dětí ve školičce má základní rysy. Na začátku je provedena rozcvička. Instruktor si ověří, zda lyžařské schopnosti a dovednosti klienta odpovídají úrovni, která byla uvedena. Poté se přechází k samotné výuce, která se řídí platnými metodickými pokyny pro výuku lyžování při dané úrovni klienta. Na závěr probíhá krátké zhodnocení a rozloučení s klientem.

Důraz je kladen na spokojenost. Zákazník není nucen do aktivit, kterých se bojí. Výuka je vedena přiměřeně věku a aktuálnímu rozpoložení. Každému účastníkovi je věnována speciální pozornost, aby se cítil dobře.

5. 1. 9. 2 Z pohledu zákazníka

- Bylo v programu něco, co Vás mile překvapilo nebo s čím jste byli naopak nespokojeni?

Tím, že každý člověk vnímá něco jiného a má jiné hodnoty, odpověděl každý zákazník, ve smyslu co ho potěšilo / nepotěšilo, jinak. Rodiče a děti z lyžařské školičky byli nadšení například ze zvonečku, na který si mohly děti zazvonit po posledním projetí brankou na konci hodiny, nebo z Brumíka, kterého dostaly za odměnu. Jako další pozitivum byly zmíněné soutěže a zábavné aktivity ve větších skupinkách lyžařů nebo schopnost namotivovat malého lyžaře i přes nepřízeň počasí a jeho špatnou náladu.

Jiní byli smutní, že se syn nedostal na vlek navzdory tomu, že se během hodiny velmi zlepšil a moc si přál na vlek jít. Nebo se objevilo drobné pochybení u instruktorky, se kterou byla zákaznice jinak velmi spokojená, ve smyslu chybějící

helmy. Podle slov zákaznice by měla jít instruktorka příkladem zvláště ve chvíli, kdy učí pubertální slečnu, které doma musí maminka vysvětlovat, proč helmu nosit musí.

5.2 SWOT analýza

Analýza SWOT slouží k charakteristice vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Silné a slabé stránky se týkají přímo lyžařské školy Classic Ski School a naopak příležitosti a hrozby jsou záležitostmi, které ovlivňují lyžařskou školu zvenčí a škola je proto nemůže lehce ovlivnit.

Silné stránky:

- **kvalifikovanost, profesionalita některých instruktorů:**
většina instruktorů vyučujících v LŠ Classic Ski School vlastní platnou licenci potřebnou k výuce lyžování, nebo snowboardingu; sami se rádi průběžně vzdělávají a zjišťují, jaké jsou změny a aktuální trendy v metodice lyžování a snowboardingu; tyto znalosti využívají při svých lekcích a působí tak pozitivním dojmem na zákazníky;
- **logo a označení kanceláří:**
velmi výrazná propagace v místě prodeje služeb (kanceláře), která díky zářivé žluto-oranžové barvě na logu skoro vždy zaujme; prostory kanceláří jsou viditelné díky reklamním poutačům a bannerům velikých rozměrů, aby je zákazník lehce nepřehlédl;
- **mladý, nadšený kolektiv:**
většina instruktorů, která působí v LŠ Classic Ski School je tvořena studenty vysokých škol se zájmem o sport, především zimní sporty; vyučování si vybrali většinou dobrovolně a chtějí šířit svoje zkušenosti a znalosti mezi veřejnost;

- **jazyková vybavenost instruktorů:**
základním předpokladem pro přijetí do týmu instruktorů je znalost alespoň jednoho cizího jazyka, přičemž znalost více jazyků je velkou výhodou; zákazník vždy při domlouvání lekce uvádí jazyk, ve kterém má být výuka vedena; na základě jím zvoleného jazyku je zákazníkovi přidělen instruktor s příslušnými znalostmi, nedochází proto k jazykovým bariérám a nedorozuměním;

- **lyžařská školička:**
lyžařská školička na Studenově je plná pomůcek pro děti, které mají přispět ke snadnější výuce dětí hravou formou; velkou výhodou jsou podmínky, které lyžařská školička nabízí – nachází se na mírném svahu ideálním pro začátečníky a je zde k dispozici pomalý provazový vlek pro všechny začínající lyžaře.

Slabé stránky:

- **pouhé interní proškolení některých instruktorů:**
v lyžařské škole nejsou zavedena jednotná kritéria, která musí instruktor plnit, proto se stává, že jsou mezi instruktory rozdíly; někteří instruktoři nemají platnou licenci potřebnou pro výuku lyžování; absolvují pouze interní školení od LŠ Classic Ski School a záleží pouze na nich, jestli si licenci dodělají nebo nikoli; tento fakt samozřejmě nemusí být problém, pokud je instruktor šikovný a má zájem se nové věci naučit, avšak pokud tomu tak není, zákazníci mohou rozdíl mezi instruktory snadno rozpoznat a může to na LŠ Classic Ski School zanechat negativní důsledky;

- **slabá kontrola nad chováním a přístupem instruktorů ke klientům:**
výsledky rozhovorů ukázaly, že je přístup ke klientům od různých instruktorů odlišný, někteří klienti si chválí pozitivní přístup, jiní nejsou spokojeni s vystupováním svého instruktora; tento jev může přispívat k šíření negativních zkušeností jednotlivých klientů a lyžařská škola by mohla zákazníky ztratit;

- **nedostatečný nábor instruktorů:**
z grafu č. 1, který je uveden v předchozích kapitolách je patrný klesající trend v počtu instruktorů v jednotlivých letech; z rozhovoru s vedením lyžařské školy i z vlastní zkušenosti z práce pro LŠ Classic Ski School vyplývá, že se v posledních letech stalo minimálně jednou, ale spíše vícekrát, že musela lyžařská škola zákazníka odmítnout z důvodu nedostatku instruktorů; jednalo se o případy, kdy byli všichni instruktoři vytíženi, nebo bylo několik instruktorů volných, avšak neměli potřebnou kvalifikaci (například byl zájem o výuku snowboardingu a byl volný instruktor lyžování);

- **propagace na internetu a sociálních sítích:**
v teoretické části je zmíněn stále rostoucí trend v užívání různých mobilních aplikací a s ním související používání sociálních sítí ke každodenní komunikaci, přičemž komunikace je jedním z velmi významných nástrojů marketingového mixu; z rozhovorů a analýzy komunikace jakožto nástroje marketingového mixu LŠ Classic Ski School vyplývá, že je právě internetová komunikace zanedbávána; internetové stránky nejsou pravidelně aktualizovány; na profil lyžařské školy na sociální síti jsou sice vkládány nové fotky, avšak tím končí využívání potenciálu facebooku, namísto toho, aby tam vkládala informace o novinkách, aktuální situaci a dění v lyžařské škole, aby se snažila přilákat další zákazníky, vytvářela pro ně soutěže apod.;

- **propagace a viditelnost instruktorů na svahu:**
z reakcí některých zákazníků vyplývá, že jsou instruktoři na svahu málo viditelní; sice tento názor nezastává naprostá většina zákazníků, avšak i v případě, že by se jednalo o názor menšiny, je velmi podstatný a může způsobit ztrátu některých potenciálních zákazníků; může se totiž stát, že si zákazník všimne konkurenčního instruktora a do LŠ Classic Ski School proto vůbec nezavítá; z tohoto důvodu je propagace a viditelnost instruktorů na svahu řazena mezi slabé stránky, na kterých by měla lyžařská škola zapracovat;

- **neefektivnost procesů:**

z teoretické části je zřejmé, že kromě dalších složek marketingového mixu je jako nástroj marketingového mixu důležitý především ve službách i samotný proces; výsledky rozhovorů ukazují, že jsou zákazníci spokojeni s komunikací pracovníků v kanceláři a celý proces se zdá v pořádku; někteří ze zákazníků ovšem narazili na drobný nedostatek v procesu, který je příčinou občasných pozdních příchodů instruktorů na lekci; žádný ze zákazníků sice zatím není nespokojený, avšak lyžařská škola si nemůže být nikdy jistá tím, jak dlouho budou zákazníci tolerantní a vstřícní k pozdním příchodům; tato neefektivnost procesu by mohla být v budoucnu důvodem pro přechod stálého zákazníka ke konkurenci, proto je potřeba ji změnit;

- **málo produktů v portfoliu odlišujících školu od konkurence:**

v portfoliu lyžařské školy se nachází produkty a služby nabízené v podstatě v jakékoli jiné lyžařské škole; názory některých zákazníků dokazují, že by byl zájem o další služby, které škola ve své nabídce zatím nemá; příkladem může být zimní pobyt pro rodiče s dětmi s výukou lyžování;

- **nevyužívání rozšířených složek marketingového mixu:**

v teoretické části práce je nastíněno několik základních oblastí, které jsou nejčastějšími a nejdůležitějšími nástroji marketingového mixu; analýza marketingového mixu služeb LŠ Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou ukázala, že škola využívá jen minimální část těchto nástrojů; z rozhovorů se zákazníky jsem zjistila, že by byl zájem například o balíčky služeb, které jsou jednou z částí, které škola také nevyužívá.

Příležitosti:

- **omezení konkurence:**

v rámci špatných tržeb v důsledku špatné zimy v posledních sezónách by se mohlo stát, že některá konkurenční lyžařská škola nezvládne pokrýt své náklady a bude muset na určitý čas pozastavit nebo úplně ukončit svou činnost; samozřejmě čím méně škol mají zákazníci na výběr, tím lépe pro lyžařskou školu, proto se jedná o příležitost;

- **vybudování nového dětského pásu v areálu Studenov:**
pro některé zákazníky je pohodlnější a přijatelnější, když mohou jejich děti jezdit na pohyblivém pásu na rozdíl od provazového vleku; vybudování dětského pásu v areálu Studenov by ještě více zatraktivnilo mírný svah ideální právě na úplné začátky nejmenších dětí, LŠ Classic Ski School by měla rázem ještě lepší podmínky pro výuku a naskytla by se jí nová příležitost nalákat nové zákazníky do lyžařské školičky;

- **rozvoj cestovního ruchu v Rokytnici nad Jizerou:**
hlavní klientelu LŠ Classic Ski School tvoří turisté, kteří přijedou do Rokytnice nad Jizerou; v případě, že město Rokytnice nad Jizerou vyvine program, který přispěje k rozvoji cestovního ruchu ve městě, má lyžařská škola příležitost získat nové klienty;

- **zakoupení nových sněžných děl do areálu Studenov:**
hlavním problémem, s kterým se potýká nejen LŠ Classic Ski School, ale i ostatní lyžařské školy v Rokytnici nad Jizerou v posledních letech, je nedostatek sněhu; tímto problémem trpí především ski areál Studenov, kde se málo sněhu projeví vždy jako první, neboť se zde lyžuje pouze na přírodním sněhu; v případě, že by došlo k zakoupení několika sněžných děl, je možné se s problémem lépe vyrovnat, vleky budou v provozu i v případě, kdy nebude sice sněžít, ale bude zima na vytvoření technického sněhu, a následně bude i v areálu více zákazníků;

- **uvolnění lyžařské půjčovny vedle kanceláře:**
v případě uvolnění prostoru lyžařské půjčovny, která se nachází vedle kanceláře lyžařské školy, by mohla lyžařská škola přemýšlet o zakoupení tohoto prostoru a jeho využití například k rozšíření kanceláře školy, nebo ke zřízení vlastní půjčovny.

Hrozby:

- **špatné sněhové podmínky:**
v případě, že budou sněhové podmínky velmi špatné a nebude mrznout, má lyžařská škola jen velmi omezené možnosti, jak se tomu bránit; i s takovou hrozbou by ale měla počítat;

- **přetažení zákazníků konkurencí:**
lyžařská škola si nemůže být nikdy jistá, že se neobjeví nový konkurent, který bude chtít přilákat její zákazníky; měla by být proto stále ve střehu a zajímat se o své konkurenty, i o možné vylepšení služeb pro své zákazníky;

- **změna legislativy komplikující provoz lyžařské školy:**
v případě, že dojde ke změně legislativy, která ovlivňuje provozování lyžařských škol nebo poskytování služeb v ohledu výuky lyžování, snowboardingu a dalších aktivit, které lyžařská škola nabízí, je potřeba, aby byla lyžařská škola se změnou seznámena a uzpůsobila k ní své činnosti.

U SWOT analýzy převažují slabé stránky a příležitosti. Lyžařská škola by se měla zaměřit na odstranění těchto slabých stránek a neustále hlídat, zda nedochází k naplnění některých příležitostí, aby byla první, která jich dokáže využít.

6. Návrhy na zlepšení

6.1 Produkt

Z teoretické části vyplývá, že produktem je všechno, s čím vstupují obchodníci na trh, a cílem je uspokojení poptávky zákazníků. Analýza marketingového mixu služeb LŠ Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou ukazuje, že poptávka zákazníků není v současnosti plně pokrytá. Někteří zákazníci mají zájem o netradiční produkty ve formě například zimních pobytů pro rodiče s dětmi s výukou lyžování. Někteří zákazníci vůbec nevěděli, jaké všechny služby lyžařská škola nabízí. Důvodem této špatné informovanosti mohou být i zastaralé informace, které nejsou aktualizovány na hlavní stránce lyžařské školy.

Prvním doporučením v oblasti produktů je proto aktualizace informací o nabízených produktech. Není zapotřebí uvádět na webu informace o „Ski safari“, které už nefunguje a zákazník bude s požadavkem odmítnut.

Další doporučení se týkají vytvoření nových produktů, aby bylo portfolio lyžařské školy pro zákazníky zajímavé a zároveň pokrylo jejich poptávku. V případě uspokojení poptávky po některých nových produktech by mohlo být dle mého názoru prospěšné navázání spolupráce například s cestovní kanceláří, než aby musela lyžařská škola převzít všechny povinnosti a starosti sama hned od začátku, aniž by byl prokazatelný zájem a úspěch nově navrhovaných produktů.

Nové produkty

1) Spolupráce s CK

V kapitole marketingového mixu produktů je již zmíněno, že lyžařská škola Classic Ski School nevyužívá příliš rozšířených složek marketingového mixu, které jsou podstatné právě pro oblast služeb, kterými výuka lyžování a nabídka zimní sportů nesporně je. Aby mohla být nabídka produktů a služeb pro zákazníky rozšířena, musí být lyžařská škola iniciativní a snažit se vyhledávat další možnosti růstu a změn. Jako možnost vidím oslovování cestovních kanceláří, které mají ve své nabídce lyžařské zájezdy. Může se jednat například o CK Student agency, nebo Invia. Obě cestovní kanceláře jsou poměrně známé a nabízejí zimní zájezdy do Krkonoš.

Případná spolupráce může nastat v několika variantách:

a) lyžařská škola poskytne klientům cestovní kanceláře zvýhodněné lekce výměnou za propagaci a nabízení služeb LŠ Classic Ski School jejich zákazníkům;

b) lyžařská škola poskytne cestovní kanceláři potřebný počet instruktorů na dobu celého pobytu; instruktoři mají na starosti výuku lyžování, která bude součástí zájezdu, ale i doprovodný program – vymýšlí různorodé aktivity a hry na sněhu, seznámení s okolím, večerní program pro účastníky zájezdu – při tomto druhu spolupráce by navíc začala LŠ Classic Ski School využívat další prvek marketingového mixu, který zatím příliš nevyužívá – programy. Ve chvíli, kdy lidé dostanou do ruky podrobný plán aktivit, na které se mohou těšit, bude mnohem jednodušší produkt prodat a zvýší se o něj zájem.

Navázání podobné spolupráce by mohlo vést k vytvoření balíčků služeb za zvýhodněné ceny, které jsou pro zákazníky velmi atraktivní, a tím by došlo ke vzniku dalšího produktu, kterým by se LŠ Classic Ski School mohla odlišovat alespoň od některých z konkurentů.

2) „Hledání zavaleného pokladu“

Domnívám se, že kromě stávajících produktů, je k oživení portfolia zapotřebí služba, která bude výjimečná a jediná svého druhu v Rokytnici nad Jizerou. Vzhledem k velmi špatným sněhovým podmínkám v posledních zimních sezónách – což dokazují i snímky z webkamer v Příloze č. 7, které byly pořízeny v půlce měsíce února (hlavní sezóna) – by bylo dobré zařadit mezi produkty službu, která bude snadno proveditelná i v případě nepříznivých sněhových podmínek.

„Hledání zavaleného pokladu“ je pracovní název nového produktu. Snahou je nabídnout klientům nevšední zážitek a strávený den na horách. Jedná se o celodenní výlet dlouhý přibližně 10 km, při kterém můžou zákazníci poznat krásy přírody v Rokytnici nad Jizerou. V případě nedostatečných sněhových podmínek je výlet zaměřený spíše turisticky, avšak instruktor s sebou má sněžnice, které klientům zapůjčí k vyzkoušení v místech, kde je na chůzi ve sněžnicích dostatek sněhu. Po poledni je zastávka na oběd v restauraci Dvoračky, která je po cestě. Po obědě čeká výpravu ten

nejtěžší a nejzajímavější úkol – vylézt až na vrchol Lysé hory a najít pomocí lavinových přístrojů schovaný poklad. Po nalezení pokladu a vyfocení celé výpravy s krásným panoramatem čeká celou skupinku už jen sestup dolů, který je mnohem příjemnější, protože se jede na čtyřsedačkové lanovce. Celá výprava končí na dolní stanici lanové dráhy Horní Domky, odkud se účastníci mohou rozjet skibusem zpět nebo se mohou usadit v některé z tamních hospůdek. Mapa trasy je zobrazena v Příloze č. 8.

3) výuka lyžování a snowboardingu s video rozbořem

Mnoho lyžařů si myslí, že ví, jak lyžují a myslí si, že lyžují správně. Když jim instruktor říká chyby, často tomu nevěří. V těchto situacích pomáhá, když se lyžař vidí na videu. Instruktor mu může říkat přesné chyby ve zpomalených záběrech a věnovat se tak každému detailu. Výuka s video rozbořem by probíhala individuálně v časech od 10:00 do 12:00 a od 14:00 do 16:00. Samotná výuka lyžování by trvala 90 minut a na dalších 30 minut by se klient se svým instruktorem přesunuli do kanceláře lyžařské školy nebo blízké restaurace s rezervovaným místem, kde by probíhal video rozbor. Video rozbor by si mohl každý zákazník samozřejmě ponechat.

6. 2 Cena

Cena je hlavní složkou marketingového mixu, která generuje firmě zisk a je důležité její správné sestavení. Z analýzy v praktické části práce vyplývá, že lyžařská škola nevychází z konkrétní strategie tvorby ceny uváděné v teoretických publikacích. Lyžařská škola si však uvědomuje jeden faktor působící na citlivost zákazníků na cenu a tím je kvalita. Vzhledem k dosavadní spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami nabízí LŠ Classic Ski School své produkty a služby za nejvyšší cenu v Rokytnici nad Jizerou i přesto, že produkty nejsou ničím originální. Nastavení cen v porovnání s konkurenčními lyžařskými školami ukazuje Tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Ceny lyžování lyžařských škol v Rokytnici nad Jizerou

Lyžařská škola	privát 1 os.	privát 2 os.	skupin. lekce	školička
Classic Ski School	535	400	300	300
YETTI	500	410	250-270	-
JPK	475	-	250	-
LT	400	400	200	-
LŠ Tomáše Krause	400	300	175	-
MAJOR	440	385	275	-
Spartak	450	350	200	175

Ceny jsou uvedené v CZK za hodinu a osobu

Zdroj: vlastní zpracování dat z internetových stránek uvedených škol

Žádný z dotázaných zákazníků sice neuvedl, že by měl problém s výší ceny vzhledem k poskytovaným službám. Z vlastních zkušeností a několikaleté komunikace se zákazníky na Rokytce ale vím, že je mnoho klientů, kterým se zdají ceny příliš vysoké. Navrhuji proto změnu ceníku tak, aby se ceny alespoň přiblížily na úroveň největších konkurentů, kterým je například lyžařská škola Major. Zároveň by cena neměla být dramaticky snížena, aby příjmy dokázaly stále pokrýt náklady.¹

Tabulka č. 2: Nový ceník LŠ Classic Ski School skupinové lekce 3-7 osob

	Typ: I	Typ: II	
	09:00 - 10:25 13:00 - 14:25	10:35 - 12:00 14:35 - 16:00	
1 lekce (85 minut)	450,- (300/HOD)	450,-	Kč/p. P.
1 den (2 lekce)	700,- (233/HOD)	750,-	Kč/p. P.
2 dny (4 lekce)	1300,- (216/HOD)	1450,-	Kč/p. P.
3 dny (6 lekcí)	1900,- (211/HOD)	2100,-	Kč/p. P.
4 dny (8 lekcí)	2500,- (208/HOD)	2600,-	Kč/p. P.
5 dní (10 lekcí)	2950,- (196/HOD)	3000,-	Kč/p. P.

Zdroj: vlastní zpracování

¹ Zda jsou ceny stále přijatelné vzhledem k pokrytí nákladů, by muselo posoudit samotné vedení lyžařské školy Classic Ski School, neboť se jedná o citlivé informace, ke kterým nemám přístup ani pro účely této diplomové práce.

Také jsem pozměnila délku vyučovací lekce a s ní spojené i začátky výuky. Lekce jsem zkrátila o 5 minut, aby nedocházelo ke zmiňovaným prodlevám a zdržení ve výuce. Instruktorům tento čas pomůže na zregenerování a do nové lekce budou nastupovat opět s úsměvem. Nový ceník byl vytvořen na základě osobní úvahy v porovnání s hodinovou sazbou lyžařské školy Major a je uveden v Tabulce č. 2, 3, 4. V tabulkách je pro srovnání uvedená černou barvou aktuální cena Classic Ski School. Ceník lyžařské školičky bych ponechala beze změn.

Tabulka č. 3: Nový ceník LŠ Classic Ski School privátní lekce 1 osoba

	Typ: I	Typ: II	
	09:00 - 10:30 13:00 - 14:30	10:30 - 12:00 14:30 - 16:00	
1 lekce (1,5 hodiny)	700,- (467/HOD) 800,-		Kč/p. P.
1 den (2 lekce)	1300,- (433/HOD) 1550,-		Kč/p. P.
2 dny (4 lekce)	2500,- (417/HOD) 3000,-		Kč/p. P.
3 dny (6 lekcí)	3700,- (411/HOD) 4350,-		Kč/p. P.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4: Nový ceník LŠ Classic Ski School privátní lekce 2 osoby

	Typ: I	Typ: II	
	09:00 - 10:30 13:00 - 14:30	10:30 - 12:00 14:30 - 16:00	
1 lekce (1,5 hodiny)	600,- (400/HOD) 600,-		Kč/p. P.
1 den (2 lekce)	1050,- (350/HOD) 1100,-		Kč/p. P.
2 dny (4 lekce)	1950,- (320/HOD) 2000,-		Kč/p. P.
3 dny (6 lekcí)	2700,- (300/HOD) 2800,-		Kč/p. P.

Zdroj: vlastní zpracování

6. 3 Komunikace a materiální prostředí

Dalším slabým článkem v aktivitách lyžařské školy Classic Ski School je propagace produktů a služeb a komunikace se zákazníky. Informace na oficiálních stránkách lyžařské školy jsou zastaralé (příkladem může být ceník na sezónu 2013/14 a fotky instruktorů, kteří již nejsou součástí týmu).

V teoretické části je uveden výčet některých komunikačních kanálů, které mohou být firmami využívány. LŠ Classic Ski School využívá jen minimální množství z uvedeného výčtu. Příkladem komunikačního kanálu, na kterém je Classic Ski School aktivní je facebook. Prostřednictvím sociální sítě si může nejen vytvářet reklamu, ale mohou být udržovány i vztahy s veřejností (public relations). Na sociální síti jsou informace aktualizovány, fotky dokládány z aktuální sezóny, avšak potenciál tohoto komunikačního kanálu není ještě zdaleka využit naplno, což se může časem negativně projevit vzhledem k rostoucímu zájmu a využívání právě sociálních sítí jako komunikačních kanálů firem. Rozhodně bych se zaměřila na vylepšení propagace produktů i na sociálních sítích – například facebook. Pozitivní je fakt, že Classic Ski School má na facebooku založený profil. Většinou ho však využívá pouze k přidávání nových fotek, případně k šíření informačního letáku o náboru nových instruktorů. Sociální sítě ale skýtají nepřeberné možnosti. Lyžařská škola může vytvářet speciální akce a slevy právě pro své facebookové fanoušky. Prostřednictvím facebooku může škola uspořádat soutěž, kdy se může hrát o hodnotné ceny, případně o výuku zdarma. Tím může docílit většího zájmu a vlastní atraktivity pro ostatní.

Jako problém se ukázala propagace formou samotných instruktorů na svahu. Podle výsledků rozhovorů jsou instruktoři spíše nevýrazní a zájemci o výuku je musí na sjezdovce hledat. Doporučila bych změnu firemního oblečení. Vzhledem k tradici, bych zanechala žluto-oranžovou barvu s logem. Žluto-oranžovou bych však zvýraznila svítivě žlutou pronikavou barvou, která by se nedala lehce přehlédnout. Uniformu bych doplnila zelenými kalhoty (opět pronikavé barvy) a hlavně reflexními prvky. Za výborný nápad považuji i návrh jedné z dotazovaných klientek – označit bundy viditelně telefonním číslem, kam mohou zákazníci zavolat a výuku domluvit.

6. 4 Lidé

Nábor instruktorů

Prvním velikým problémem se ukázal klesající počet instruktorů v lyžařské škole Classic Ski School. Nejprve je podstatné zjistit, kde škola nabírá nové instruktory, co vyžaduje a co nabízí. Inzerát je k nalezení na stránkách lyžařské školy v sekci instruktoři (<http://www.classicskischool.cz/rokytnice/instruktori.php>). Inzerát je šířen na facebooku a ve formě letáček o náboru v Rokytnici nad Jizerou a v Praze. V Praze tyto letáčky rozšiřují sami instruktoři, neboť spousta z nich z Prahy pochází. V požadavcích je především schopnost dobře jezdit na lyžích nebo na snowboardu a mít akreditovanou licenci, znalost alespoň jednoho jazyka (AJ / NJ) a dobré komunikační schopnosti. Na druhé straně je instruktorům nabízeno několik benefitů. Platové ohodnocení od 130 Kč za hodinu, firemní bundy pro výuku, interní pravidelné školení, permanentky na ježdění ve volných chvílích zdarma a zvýhodněnou cenu ubytování.

Domnívám se, že problém nastává proto, že je nedostatek instruktorů s licenciemi. Instruktoři, kteří licenci vlastní už většinou někde učí za podobných podmínek a ti, kteří licenci nevládní, učit nemohou nebo by alespoň neměli. Obstarání licence může být pro mnoho lidí finančně náročné. Osobně jsem se setkala s velmi pozitivním ohlasem na způsob řešení, které nabízí lyžařská škola Lipno. Lyžařská škola Lipno uvádí na svých stránkách nabídku absolvování akreditovaného kurzu instruktora lyžování pro své budoucí instruktory za velmi výhodnou cenu 1 900 Kč (cena pro veřejnost je stanovena na 5 900 Kč). Domnívám se, že je tento model ideální pro řešení problému právě v Rokytnici nad Jizerou. Absolvování dotovaného kurzu a jistota práce po celou sezónu je pro mnohé silnou motivací. Sice tento způsob znamená určité náklady pro lyžařskou školu, avšak tyto náklady se mohou brzy vrátit ve formě vyššího počtu odučených hodin a vyšších zisků.

Za další variantu řešení považuji inzerování na internetových portálech. Například na pracovním portálu jobs.cz není nabízena ani jedna pracovní pozice na instruktora lyžování. Na jobs.cz je možné inzerovat buď zdarma, což by mohla lyžařská škola vyzkoušet na začátku, nebo by mohla zkusit zainvestovat za balíček jednorázové inzerce za 5 900 Kč/ měsíc. Podrobnější informace jsou k dispozici na <http://firmy.jobs.cz/cenik/>.

Dalším komunikačním kanálem, přes který by mohla lyžařská škola oslovit prostřednictvím newsletterů více než 170 tisíc studentů, je portál www.isic.cz.

Přístup instruktorů k zákazníkům

Se změnami v oblasti náboru instruktorů také souvisí jejich pravidelné doškolování a kontrola jejich práce. Z reakcí jednotlivých zákazníků je zřejmé, že každý instruktor učí jinak. Některý instruktor je pro práci nadšený, jiný nikoli. Některý se představí a dodržuje určité postupy ve výuce, jiný nikoli. Protože jsou lidé pravděpodobně tím nejpodstatnějším faktorem v této problematice, navrhovala bych zavedení a dodržování jasně daných interních postupů školy a zároveň větší kontrolu jednotlivých instruktorů. Kontrola by mohla probíhat formou namátkové osobní účasti jiného instruktora při výuce, nebo také na základě zpětné vazby od zákazníků. Domnívám se, že by pomohla i finanční motivace ve smyslu ztrát v případě nespokojenosti klientů a odměn v případě spokojenosti.

7. DISKUSE

V teoretické části bylo nastíněno několik důležitých bodů, které se týkají marketingového mixu obecně. Byly tam představeny jednotlivé složky i rozšířeného marketingového mixu, které jsou podstatné pro oblast služeb. V praktické části došlo k analýze marketingového mixu LŠ Classic Ski School podle jednotlivých prvků uvedených v teoretické části. Informace uvedené v praktické části byly čerpány z vlastních zkušeností, z rozhovoru s vedením LŠ Classic Ski School i s jejími zákazníky. Na základě porovnání zjištěných skutečností z analýzy současného stavu marketingového mixu služeb LŠ Classic Ski School s teoretickými poznatky byla navržena doporučení na změny v marketingovém mixu, která by mohla vést ke zlepšení situace LŠ Classic Ski School v následujících sezónách. Výsledky jsou prezentovány po jednotlivých částech marketingového mixu.

Produkt

Hlavní produkty lyžařské školy jsou typické pro činnost lyžařské školy – výuka lyžování, snowboardingu, lyžařská školička, výuka telemarku. Některé tyto produkty samozřejmě nesmí v portfoliu lyžařské školy chybět. Na druhou stranu postrádá portfolio produkty originální, odlišující se od konkurence. V oblasti poskytování služeb, kam produkty lyžařské školy bezpochyby patří, bývá navíc uplatňovaný rozšířený marketingový mix o tvorbu balíčků a programy. Žádný z aktuálních produktů lyžařské školy tomuto rozšířenému marketingovému mixu neodpovídá.

Výsledky rozhovorů se zákazníky ukazují, že poptávka zákazníků není současnou nabídkou produktů a služeb naplněna. Navržené změny týkající se především zavedení nových produktů by měly tuto poptávku uspokojit. Mezi nově navrhovanými produkty figuruje například zimní pobyt pro rodiče s dětmi s výukou lyžování, který vyžaduje navázání spolupráce s cestovní kanceláří. Dále je mezi novými produkty originální služba, která umožní klientům poznat přírodu Rokytnice nad Jizerou – „Hledání zavaleného pokladu“, nebo rozšířená výuka lyžování nebo snowboardingu s video rozborem.

Cena

Cena je jedním z rozhodujících faktorů pro zákazníka, zda se rozhodne službu využít, či nikoli. Způsobů stanovení cen je několik. Z analýzy v praktické části práci ale plyne, že lyžařská škola nevychází z žádné konkrétní strategie tvorby ceny uvedené v teoretické části práce. Lyžařská škola využívá své přednosti (kvalitně poskytovaných služeb) a uvědomuje si, že jsou zákazníci potom méně citliví na cenu. V porovnání s konkurenčními školami nabízí své produkty za nejvyšší cenu.

Z provedených rozhovorů vyplývá, že nikdo z dotázaných zákazníků si na cenu nestěžuje. Vzhledem k osobním zkušenostem, které se liší a zahrnují nespokojené klienty, kteří raději přešli ke konkurenci, protože pro ně byl rozhodující rozdíl v řádu desítek korun, jsem ale navrhla nový ceník lyžařské školy Classic Ski School. Ceník je navržen na základě porovnání hodinové sazby s největším konkurentem - Majorem. Změnou ceníku by se mohlo dosáhnout toho, že budou produkty sice stále za nejvyšší cenu v Rokytnici nad Jizerou, avšak dostupnější pro širší veřejnost, pro kterou je rozdíl několika desítek korun zásadní. Mohlo by tak být jednodušší klienta nespokojeného s cenou přesvědčit, aby lekci alespoň vyzkoušel.

Distribuce, spolupráce

Rozhovory provedené s vedením LŠ Classic Ski School, ale i se zákazníky potvrdily pozitiva využívání bezúrovňového distribučního systému. Zákazníci byli nadšení z komunikace pracovníků v kanceláři, z jejich rychlosti, osobního přístupu a snahy vyhovět všem jejich potřebám.

V současné době lyžařská škola spíše nevyužívá jakékoli formy spolupráce s dalšími subjekty. Spolupráce nastává pouze v případech nízkého vytížení pracovníků lyžařské školy. V takových případech spolupracuje se ski servisy Udatný a Montana, které nabízejí služby výhradně LŠ Classic Ski School za drobnou úplatu. Většina zákazníků uvedla, že není zapotřebí, aby lyžařská škola spolupracovala s někým dalším. Pouze by prý uvítali zavedení balíčků služeb například ve formě výuky lyžování v kombinaci s půjčením potřebného vybavení. Zavedení podobného balíčku ovšem určitý druh spolupráce vyžaduje, proto je potvrzena důležitost spolupráce jako nástroje marketingového mixu, která je uvedena v teoretické části práce.

Komunikace a propagace produktů

Výzkumy v posledních letech, jak je uvedeno v teoretické části práce, zdůrazňují změnu chování spotřebitelů. Vývoj mobilních technologií neustále pokračuje a spolu s ním dochází i k určitým trendům. Díky internetovému pokrytí a různým aplikacím mají zákazníci moc ve svých rukou, mohou si vybírat a během krátké chvíle mají přístup k velkému množství informací. Proto je zapotřebí dokázat přesvědčit své potenciální zákazníky o kvalitách služby a udržet si své stávající zákazníky. Vzhledem k možnému výběru z více firem poskytujících požadovanou službu, sleduje zákazník mnoho faktorů – velikost, umístění a označení prodejny, firemní oblečení, přístup zaměstnanců, informační brožury a letáky, propagace na sociálních sítích.

Nedostatkem v oblasti prezentace a propagace produktů se ukázala komunikace lyžařské školy na sociálních sítích a neaktualizované informace o lyžařské škole na internetových stránkách. Tato záporná stránka ovlivňuje chod celé lyžařské školy i v ohledu počtu instruktorů. Škola nevykazuje příliš úspěšné náборы instruktorů v minulých letech, což vede k situacím, kdy jsou zákazníci z důvodu nedostatku instruktorů odmítáni. V oblastech jako je označení prodejny a upozornění na služby lyžařské školy je ale škola relativně úspěšná. Výsledky rozhovorů se zákazníky LŠ Classic Ski School ukazují, že je lyžařská škola úspěšná díky své dobré poloze, pověsti a umístění na webových stránkách.

Materiální prostředí a lidé

Teoretické poznatky přikládají velkou důležitost v oblasti služeb právě materiálnímu prostředí a lidskému faktoru. Z materiálního hlediska jsou zákazníci spokojeni se zařízením kanceláří, mají k dispozici letáky a ceníky lyžařské školy a mohou instruktory najít i na sjezdovce. Problém nastává při rozeznávání a odlišení instruktorů LŠ Classic Ski School od ostatních instruktorů a lyžařů. Z důvodu několika negativních ohlasů navrhuji změnu uniforem na výraznější barvy, zařazení reflexních prvků na oblečení, viditelného telefonního čísla a doplnění uniformy i na spodní část těla ve formě jednotných kalhot výrazné barvy.

Z hlediska lidského faktoru je většina zákazníků spokojená, avšak najdou se i klienti, kteří nejsou s konkrétními instruktory spokojeni. Chybí jim motivace instruktora, nadšení pro výuku a vedení výuky přiměřeně věku učeného. Navrhuji proto

podrobnější školení instruktorů na jednotlivé typy výuky, větší kontrolu instruktorů a motivaci formou finančních odměn a ztrát na základě zpětné vazby zákazníků.

Balíčky

Další zkoumanou oblastí jsou balíčky služeb. Do současné doby není tento prvek marketingového mixu lyžařskou školou Classic Ski School vůbec využíván. Odpovědi dotázaných zákazníků ale ukazují, že je o kombinaci služeb ve formě balíčku za zvýhodněnou cenu veliký zájem. Doporučuji proto lyžařské škole se zamyslet nad vhodnou formou balíčku, který by pro ně nebyl příliš finančně nákladný, avšak potěšil zákazníky. Dotazovaní se shodují na podobě balíčku. Mají zájem o výuku lyžování / snowboardingu v kombinaci s půjčením potřebného vybavení. Dalším důležitým faktorem je pro ně půjčení vybavení po dobu minimálně zvolené lekce. Mnoho půjčoven totiž půjčuje vybavení na celé dny nebo půl dny, což je pro některé zákazníky nevýhodné, když si zaplatí lekci jen na hodinu denně, sami lyžovat nechtějí nebo se bojí.

Ostatní prvky marketingového mixu a návrhy klientů

V rámci výše nezmíněných prvků marketingového mixu jako jsou procesy a programy nebylo ze strany lyžařské školy zjištěno nic překvapujícího. U procesů je snaha zákazníky příliš nezdržovat administrativou. Jediným drobným problémem je občasné zdržení instruktorů při přecházení z jedné výuky na druhou na různých místech, které by mohlo být ale vyřešeno změnou ceníku a délky lekce. Podle nově navrhovaného ceníku jsou totiž změněny nejen ceny, ale i mírně zkrácen čas výuky, aby nedocházelo k nepříjemnému zpoždění.

Speciální programy zatím lyžařská škola žádné nenabízí, neboť nejsou pro standardní výuku lyžování / snowboardingu zapotřebí. V nově navrhovaných produktech už by ale podrobný program rozepsán byl. Někteří klienti by uvítali i organizaci lyžařských pobytů například pro rodiče nebo prarodiče s dětmi.

SWOT analýza

SWOT analýza ukazuje hlavní silné a slabé stránky LŠ Classic Ski School, které mohou být její činností ovlivněny. Na druhé straně je analyzováno i vnější prostředí, na jehož základě jsou stanoveny možné příležitosti a hrozby, se kterými se může LŠ Classic Ski School setkat. Ze SWOT analýzy je patrné, že v případě LŠ Classic Ski School převažují slabé stránky a příležitosti. Lyžařská škola by měla zvolit defenzivní strategii „WO“ a měla by se snažit překonat slabé stránky a zároveň si hlídat příležitosti a případně jich využít.

Příkladem silných stránek školy je kvalifikovanost a profesionalita některých instruktorů, nebo samotná lyžařská školička díky své poloze a vybavení. Mezi hlavní slabé stránky patří slabý nábor kvalifikovaných instruktorů, propagace například na sociálních sítích, nebo nedostatečné množství produktů v portfoliu lyžařské školy.

Příkladem příležitostí, které by mohla v budoucnu LŠ Classic Ski School využít, je vybudování nového dětského pásu v areálu Studenov, rozvoj cestovního ruchu v Rokytnici nad Jizerou, nebo uvolnění prostoru lyžařské půjčovny vedle kanceláře LŠ Classic Ski School. Mezi hlavní hrozby patří přetažení zákazníků konkurencí, nebo například změna legislativy.

8. ZÁVĚR

V úvodu práce je uvedena důležitost sportu pro lidskou společnost. Nejen, že sport zlepšuje například fyzickou kondici člověka, ale přispívá i k psychickému uspokojení a duševní pohodě. O šíření sportovních aktivit mezi širokou veřejnost se zaslouhuje i LŠ Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou.

Hlavním cílem této diplomové práce byla analýza marketingového mixu služeb LŠ Classic Ski School na základě informací zjištěných z rozhovorů s vedením této lyžařské školy a s jejími zákazníky. Dalším cílem bylo zhodnocení současného marketingového mixu služeb lyžařské školy s ohledem na teoretické poznatky, vytvoření SWOT analýzy a navržení změn marketingového mixu, které by mohly být lyžařské škole užitečné v následujících sezónách.

Z jednotlivých rozhovorů vyplynulo, že jsou některé prvky marketingového mixu lyžařskou školou naprosto opomíjeny a ze strany zákazníků jsou naopak vítány. Do této kategorie patří především balíčky služeb.

Některé prvky si lyžařská škola sice uvědomuje a domnívá se, že se jim věnuje naplno, avšak ze strany zákazníků také nejsou stoprocentní. Do této kategorie patří například materiální prostředí a lidé. Z hlediska materiálního prostředí jsou zákazníci relativně spokojeni s kanceláři, ale ne všichni zákazníci považují za vhodné adostatečně výrazné oblečení instruktorů na svahu. V případě lidského faktoru, na kterém si lyžařská škola podle odpovědí zakládá, se ze strany zákazníků nepodařilo zjistit stoprocentní spokojenost se všemi instruktory a jejich vystupováním a metodami výuky, což je informace pro LŠ Classic Ski School zásadní.

Po sestavení SWOT analýzy bylo zjištěno, že v případě LŠ Classic Ski School převažují slabé stránky oproti silným. Mezi slabé stránky patří například nedostatek instruktorů, nedostatečná propagace na sociálních sítích apod. Na druhou stranu převažují ale příležitosti nad hrozbami. Je tudíž zapotřebí, aby se lyžařská škola snažila slabé stránky odstranit a měla stále na zřetelu možné příležitosti a včas je využila.

Vyvrcholením celé práce je navržení změn, které vychází z předchozích poznatků. Hlavní změny byly navrženy v nových produktech, v cenách a komunikaci se zákazníky - ať už formou osobní prezentace instruktorů nebo projevech a průběhu samotné výuky.

LITERATURA

1. AMERICKÁ MARKETINGOVÁ ASOCIACE, *Definition of Marketing*. [online], 2013. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
2. BAKER, R. E. Sportst Marketing: A strategic perspective / Fundamentals of Sport Marketing, *Journal of Sport Management* [online] 2003[cit. 2016-02-01] Dostupné z <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.is.cuni.cz/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=cb33a49d-cd7f-44e6-857c-dbdaad761566@sessionmgr4004&hid=4108>.
3. BUSINESS CASE STUDIES LLP *Marketing Theory* [online] 2016. [cit. 2016-02-26] Dostupné z: <http://businesscasestudies.co.uk/business-theory/marketing/marketing-mix-price-place-promotion-product.html#axzz3zP37t5yI>.
4. BUSINESSDICTIONARY.COM, *Positioning* [online] 2016. [cit. 2016-02-15] Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/positioning.html>.
5. DE PELSMACKER, P. GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada publishing, a. s. 2003. ISBN: 978-80-2470-254-4.
6. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. Aktualizované vydání. Brno: Computer press, a. s., 2011. ISBN: 978-80-251-3432-0.
7. FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
8. FULLERTON, S., MERZ G. R. *The four domains of sports marketing: A conceptual Framework*. West Virginia University: Sport marketing quarterly. 2008.
9. GOODRICH, R. *SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition*. 2015. Dostupné z WWW: <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>, (17. 2. 2016).

10. HÁLEK, V. *Tvorba podnikové strategie*. 2016. Dostupné z WWW: <http://halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/mngcv3-print.php?projection&l=03>, 17. 2. 2016.
11. HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2003. ISBN 978-80-247-0202-5.
12. ISIC *Chci oslovit studenty*. [online] [cit. 2016-02-24] Dostupné z: <http://www.isic.cz/o-nas/partneri/studenti/>.
13. Invia. *Dovolená Krkonoše, Česká republika – online katalog*. [online] [cit. 2016-03-1] Dostupné z: http://dovolena.invia.cz/?nl_country_id%5B0%5D=36&nl_locality_id%5B0%5D=181&d_start_from=23.02.2016&nl_category_id%5B0%5D=41&sort=nl_sell&page=1.
14. JAKUBÍKOVÁ D., *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání Praha: Grada Publishing, a. s. 2012. ISBN 978-80-247-8146-4.
15. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. [online] 2007 [cit. 2016-02-10] Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mar_sm.pdf.
16. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN: 978-80-247-4670-8.
17. JOBS.CZ *Aktuální ceny služeb – Jobs.cz* [online] [cit. 2016-02-24] Dostupné z: <http://firmy.jobs.cz/cenik/>.
18. JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. A KOLEKTIV *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-4354-7.

19. KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
20. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání Praha: Grada Publishing, a. s. 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
21. MAZOCHOVÁ, B. *Marketing služeb*. [online], 2011 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/marketing-sluzeb.html>.
22. Mendelova univerzita v Brně *Rozšířený marketing cestovního ruchu*. [online], 2004 [cit. 2016-02-10] Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=2755.
23. Město Rokytnice nad Jizerou. *Lyžařské školy* [online], [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.rokytnice.com/cs/firmy-a-sluby/lyaske-koly>.
24. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY *Plán podpory rozvoje sportu v letech 2015-2017*. [online], [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/plan-podpory-rozvoje-sportu-v-letech-2015-2017>.
25. MORGAN, M. J., SUMMERS, J. *Sports Marketing.*, Australie: Thomson, 2005, str. 5. ISBN 017012859 B.
26. MULLIN, B., HARDY, S., SUTTON, W. *Sport marketing 4th edition*. Human Kinetics, 2014. ISBN: 978-14-5042-498-1.
27. *Obchodní rejstřík* [online], 2012-2015 [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
28. PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 1996. ISBN 18-856-9302-8.

29. QUALITY BAKERS AUSTRALIA Pty. Ltd. *Lawson's Traditional Bread Case Study: Weaving authenticity throughout the entire marketing mix*. 2010.
30. ROŠICKÝ, S., MAREŠ, S., ŠTÝRSKÝ, J., HÁLEK, V., KRUPKA, V. *Marketing XXL*. Bratislava: Donau Media, s. r. o. 2010. ISBN 978-80-89364-14-5.
31. Rokytnice nad Jizerou. *Online kamery*. [online], [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.rokytnice.com/cs/online-kamery>.
32. Rokytnice nad Jizerou. *Půjčovny lyží a kol*. [online], [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.rokytnice.com/cs/firmy-a-sluby/pujkony-lyzi-a-kol>.
33. Ski servis Udatný. *Lyžařská škola*. [online], 2008 [cit. 2016-02-10] Dostupné z: <http://www.udatny.info/cs/lyzarska-skola.html>.
34. SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. [online], 2002 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://fph.vse.cz/att/dp.pdf>.
35. Student agency. *Horské zájezdy Česká republika – Krkonoše*. [online] [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: http://hory.dovolena.cz/ceska-republika4896/krkonose5316/?date_to=23.07.2016&adultscnt=2&kidsnt=0&length=1-55&destination=4896&locality=5316.
36. TRYHUBOVÁ, I. *Slevové portály v České republice*. Praha, 2013, 17 s. Seminární práce na VŠE v Praze.
37. VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání Praha: Grada Publishing, a. s. 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

38. VORLOVÁ, K. *Marketingová strategie fitness centra Esporta*. Benešov, 2015. 117 s. Diplomová práce na UK FTVS. Vedoucí diplomové práce Mgr. Josef Voráček.
39. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN: 978-80-7400-115-4

Internetové stránky lyžařských škol:

40. LŠ Classic Ski School:

<http://www.classicskischool.cz/rokytnice/>

41. LŠ JPK:

<http://www.jpk.cz/cs/lyzarska-skola/krkonose-rokytnice-nad-jizerou.html>

42. LŠ Lipno:

<http://zima.lipnoservis.cz/kariera/>

43. LŠ LT:

<http://www.rokytnice.com/cs/firmy-a-sluby/lt-lyzarska-a-snowboardova-skola>

44. LŠ MAJOR:

www.majorski.cz

45. LŠ Spartak:

<http://www.rokytnice.com/cs/firmy-a-sluby/ski-rokytnice-spartak>

46. LŠ Tomáše Krause:

<http://www.rokytnice.com/cs/firmy-a-sluby/lyzarska-skola-tomase-krause>

47: LŠ YETTI SKI SCHOOL:

www.skischool-yetti.com

48. Skischule ISCHGL:

<http://www.skischule-ischgl.at/preise.html>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Ceny lyžování lyžařských škol v Rokytnici nad Jizerou

Tabulka č. 2: Nový ceník LŠ Classic Ski School skupinové lekce 3-7 osob

Tabulka č. 3: Nový ceník LŠ Classic Ski School privátní lekce 1 osoba

Tabulka č. 4: Nový ceník LŠ Classic Ski School privátní lekce 2 osoby

Tabulka č. 5: Počet instruktorů 2008/09

Tabulka č. 6: Počet instruktorů 2009/10

Tabulka č. 7: Počet instruktorů 2010/11

Tabulka č. 8: Počet instruktorů 2011/12

Tabulka č. 9: Počet instruktorů 2012/13

Tabulka č. 10: Počet instruktorů 2013/14

Tabulka č. 11: Počet instruktorů 2014/15

Tabulka č. 12: Počet instruktorů 2015/16

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek č. 1: Souhrn charakteristik sportovního produktu

Obrázek č. 2: Koncepce rozšířeného produktu

Obrázek č. 3: SWOT analýza

Obrázek č. 4: Ceník lyžařské školy Classic Ski School

Obrázek č. 5: Maskot - tučnák Pip

Obrázek č. 6: Maskot lyžařské školičky Classic Ski School pro sezónu 2015/16

Obrázek č. 7: Skiareál Horní Domky

Obrázek č. 8: Skiareál Studenov

Obrázek č. 9: Skiareál SKISERVIS UDATNÝ

Obrázek č. 10: Skiareál Pařez

Obrázek č. 11: Skiareál MODRÁ HVĚZDA – BAHÝNKA

Obrázek č. 12: Skiareál Sachrovka

Obrázek č. 13: Skiareál Bosíno

Obrázek č. 14: Skiareál Paseky

Obrázek č. 15: Rozmístění kanceláří Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou

Obrázek č. 16-18: Označení kanceláří LŠ Classic Ski School

Obrázek č. 19-21: Webkamery Rokytnice nad Jizerou

Graf č. 1: Počet instruktorů v sezónách 2008/09 – 2015/16

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Operacionalizace otázek pro rozhovor s vedením LŠ Classic Ski School

Příloha č. 2: Operacionalizace otázek pro rozhovor se zákazníky LŠ Classic Ski School včetně odpovědí jednotlivých zákazníků

Příloha č. 3: Maskoti LŠ Classic Ski School

Příloha č. 4: Skiareály v Rokytnici nad Jizerou

Příloha č. 5: Kanceláře Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou

Příloha č. 6: Seznamy instruktorů v sezónách 2008/09 – 2015/16

Příloha č. 7: Snímky z webkamer

Příloha č. 8: Trasa navrhovaného produktu „Hledání zavaleného pokladu“

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Operacionalizace otázek pro rozhovor s vedením LŠ Classic Ski School

- **Marketingový mix LŠ Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou**
 - Produkt
 - Kdy lyžařská škola vznikla?
 - Jaké produkty jste nabízeli v minulosti?
 - Jaké produkty nabízíte aktuálně?
 - Nabízíte výuku i v cizích jazycích?
 - Cena
 - Jaké jsou ceny produktů?
 - Podle jakých kritérií ceny rozlišujete?
 - Jak je cena sestavována?
 - Distribuce
 - Kde své produkty nabízíte?
 - Využíváte služeb prostředníků?
 - Komunikace
 - Jakými komunikačními kanály komunikujete se svými zákazníky?
 - Jak probíhá nábor nových instruktorů?
 - Materiální prostředí
 - Mají Vaši zákazníci k dispozici letáky?
 - Jak Vás mohou potenciální klienti rozeznat na sjezdovce?
 - Lidé
 - Kolik máte instruktorů v porovnání s minulostí?
 - Jste schopni uspokojit poptávku klientů instruktory ze svých řad, nebo musíte odmítat klienty?
 - Jaká osvědčení mají Vaši instruktoři?

- Máte stanovený standardizovaný postup, který musí instruktoři dodržovat?
- Poskytujete svým instruktorům pravidelná školení?
- Existuje zpětná vazba, která potvrzuje kvalitu Vámi poskytovaných služeb?
- Procesy
 - Jak probíhá přihlášení na výuku, co musí zákazník udělat?
 - Kdy zákazník platí za výuku?
- Balíčky
 - Nabízíte svým klientům možnost zakoupit balíček Vašich služeb za výhodnější cenu?
- Programy
 - Jaký je program výuky, co může klient očekávat?
- Spolupráce
 - S kým v Rokytnici nad Jizerou spolupracujete?
 - V jaké míře dochází ke spolupráci?
 - Spolupracujete i s někým mimo Rokytnici nad Jizerou např. CK?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 2: Operacionalizace otázek pro rozhovor se zákazníky LŠ Classic Ski School včetně odpovědí jednotlivých zákazníků

Marketingový mix LŠ Classic Ski School z pohledu zákazníka

- Produkt
 - **Jakou výuku jste si zakoupili (typ produktu)?**
 - What kind of product did you buy?

Zákazník č. 1: „*V lyžařské školičce jsme byli třikrát po jedné hodině.*“

Zákazník č. 2: „*Lyžování pro naši 12letou Rozárku. První den lekce na hodinu a půl a druhý den rovnou tři hodiny.*“

Zákazník č. 3: „*Lyžování v lyžařské školičce.*“

Zákazník č. 4: „*Koupili jsme si výuku v lyžařské školičce.*“

Zákazník č. 5: „*Privátní lekce pro našeho 6letého Kubíka.*“

Zákazník č. 6: „*Skiing lesson – it was a part of our school trip.*“

- **Absolvovali jste Vy/Vaše děti skupinovou nebo privátní lekci?**
- Was it a private or group lesson?

Zákazník č. 1: „*Jednalo se o skupinovou výuku.*“

Zákazník č. 2: „*Privátní lekci.*“

Zákazník č. 3: „*Byli 2 instruktoři na 3 děti.*“

Zákazník č. 4: „*Žádná privátní lekce nám nebyla nabídnuta. Jinak bychom ji využili. Takto měli 2 instruktoři na starosti 4 děti.*“

Zákazník č. 5: „*Privátní*“

Zákazník č. 6: „*It was a group lesson where our teachers were as well.*“

- **Splnila výuka Vaše očekávání?**
- Where your expectation fulfilled?

Zákazník č. 1: „*Ano, dcera byla nadšená a spokojená, dokonce se naučila i brzdit.*“

Zákazník č. 2: „*Naše očekávání byla splněna maximálně.*“

Zákazník č. 3: „*Všechno bylo v pořádku, očekávání byla splněna.*“

Zákazník č. 4: „*Splnila.*“

Zákazník č. 5: „*Maximálně.*“

Zákazník č. 6: „*It was fun.*“

- Cena
 - **Jak jste byli spokojeni s cenou vzhledem k poskytnutým službám?**
 - Would you clarify the price satisfying in accordance to services provided?

Zákazník č. 1: „*Platili jsme 300,- Kč na hodinu a přišlo nám to v pořádku.*“

Zákazník č. 2: „*Při objednání další lekce jsme dostali slevu. Místo 800,- Kč jsme platili jen 700,- Kč. To bylo sice velmi příjemné, ale neměla bych problém zaplatit znovu 800,- Kč.*“

Zákazník č. 3: „*Cena byla standardní. Myslím, že jako všude jinde.*“

Zákazník č. 4: „*Za dvě hodiny jsme zaplatili 600,- Kč, což bylo naprosto v pořádku.*“

Zákazník č. 5: „*Do Rokytnice jezdíme pravidelně již třetím rokem a Kubík lyžuje celý týden. Letos měl výuku dokonce dvakrát denně. Cena proto byla výhodnější, což je perfektní*“

Zákazník č. 6: „*It was pretty cheap.*“

- Distribuce + spolupráce
 - **Jak byste ohodnotili jednání a komunikaci pracovníků v kanceláři při objednávání výuky?**

- How would you evaluate personal behaviour and communication of people working in office while you were ordering your lesson?

Zákazník č. 1: „*Jednání pracovníků v kanceláři bylo bez problémů.*“

Zákazník č. 2: „*Naprosto mě uchvátilo, že jsem se dovolala na poprvé a někdo mi zvedl telefon okamžitě, což jsem absolutně nečekala. Komunikace byla rychlá, efektivní a velmi příjemná. Veškerá komunikace probíhala po telefonu, v kanceláři jsem vůbec nebyla. Další hodinu jsem domluvila přímo s instruktorkou Alenkou po skončení výuky na dolní stanici lanové dráhy Horní Domky. Nebylo zapotřebí vůbec jezdit do kanceláře na Studenov. Instruktorka Alenka mi ještě slíbila, že po domluvení další výuky v kanceláři obdržím potvrzovací smsku. Tuto smsku jsem obdržela během pěti minut, než jsem vůbec stihla dojít k autu na parkovišti, což hodnotím nadstandardně dobře.*“

Zákazník č. 3: „*V pohodě, nebyl žádný problém.*“

Zákazník č. 4: „*Jednání lidí v kanceláři bylo standardní.*“

Zákazník č. 5: „*Výuku jsme domlouvali přímo s Ivčou v kanceláři Horní Domky, takže opět nebyl nejmenší problém. S Ivčou jsme si dokonce potykali.*“

Zákazník č. 6: „*We didn't need to go to the office. Lessons were already arranged.*“

- **Uvítali byste, kdyby LŠ nabízela v rámci výuky i ubytování (popřípadě zprostředkované ubytování), nebo si ubytování raději vždy zařizujete sami?**
- Would you appreciate if Classic Ski School provide not only skiing lessons but accommodation as well, or do you prefer organizing it on your own?

Zákazník č. 1: „*Ubytování není zapotřebí.*“

Zákazník č. 2: „*Ubytování není potřeba.*“

Zákazník č. 3: „*Nepotřebujeme ubytování.*“

Zákazník č. 4: „*Není potřeba žádné ubytování.*“

Zákazník č. 5: „*Máme pravidelně stejné ubytování. Není proto potřeba.*“

Zákazník č. 6: „*We were acommodated in hotel Krakonos and I think there is already some cooperation but I really do not know.*“

- Komunikace
 - **Kde jste se s LŠ setkali poprvé?**
 - Where did you hear about Classic Ski School for the first time?

Zákazník č. 1: „*O LŠ jsme se dozvěděli od švagrové.*“

Zákazník č. 2: „*Hledala jsem lyžařskou školu na internetu a Classic Ski School vyjela jako první po zadání Lyžařská škola Horní Domky. Bylo mi jedno, ke které škole půjdeme. Chtěla jsem začít obvolávat seznam škol z vrchu a čekala jsem, s kým se domluvím jako první. Lyžařská škola Classic Ski School ale zvedla telefon okamžitě a během 2 minut jsme výuku domluvili. S takovou komunikací jsem byla maximálně spokojená.*“

Zákazník č. 3: „*Přijeli jsme na Studenov a toto byla školička, co byla u vleku. Nijak speciálně jsme ji nehledali.*“

Zákazník č. 4: „*Lyžařská škola nám byla doporučena.*“

Zákazník č. 5: „*Lyžařská škola nám byla doporučena.*“

Zákazník č. 6: „*It was service offered by the travel agency Dalstra.*“

- **Proč jste zvolili právě LŠ Classic Ski School?**
- Why did you choose Classic Ski School as a provider?

Zákazník č. 1: „*Rozhodli jsme se na základě doporučení právě od švagrové.*“

Zákazník č. 2: „*Byli první v seznamu na internetu.*“

Zákazník č. 3: „*Byla první, kterou jsme objevili a chtěli jsme jezdit na tom konkrétním kopci. Nechtěli jsme nikam jinam.*“

Zákazník č. 4: „*Na základě doporučení.*“

Zákazník č. 5: „*Kvůli doporučení.*“

Zákazník č. 6: „*It was part of the whole trip.*“

- Materiální prostředí
 - **Jaký dojem jste měli, když jste vešli do kanceláře?**
 - What was your feeling like, when you entered Classic Ski School office for the first time?

Zákazník č. 1: „*V kanceláři se nám líbil hlavně tučňák Pip!*“

Zákazník č. 2: „*V kanceláři jsem vůbec nebyla.*“

Zákazník č. 3: „*V pohodě.*“

Zákazník č. 4: „*Pocit byl výborný, bylo tam teplo a dřevěné obložení působí velmi příjemným dojmem.*“

Zákazník č. 5: „*Kancelář na Horních Domkách je součástí skiservisu Udatný. Není to nic extra, ale je to tam čisté.*“

Zákazník č. 6: „*It was not cold as outside what we really appreciated.*“

- **Myslíte si, že jsou instruktoři na sjezdovce dobře viditelní a rozpoznatelní od ostatních lyžařů a snowboardistů?**
- Do you think that instructors of Classic Ski School are well-recognizable on the slope from other skiers and snowboarders?

Zákazník č. 1: „*Instruktoři jsou málo viditelní na sjezdovce. Neuvědomuju si, že bych jich tam moc viděla.*“

Zákazník č. 2: „*V žádném případě. Instruktoři jsou málo viditelní, jsou odlišeni jen žluto-oranžovou bundou. Alenku jsme na sjezdovce museli doslova hledat. Barva je málo výrazná. Jiná lyžařská škola je označena modrou a zelenou barvou, které jsou mnohem výraznější. V Rakousku například byli instruktoři oblečení kompletně ve stejném – nejen bunda, ale i lyžařské kalhoty, případně helmy. Navíc bylo oblečení doplněno reflexními pásy, takže opravdu svítili na*

sjezdovce. Na zádech měli velikým písmem a výraznou barvou napsané telefonní číslo, takže je mohl kdokoli ihned kontaktovat. Něco podobného bych určitě doporučila i instruktorům z lyžařské školy Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou.“

Zákazník č. 3: *„Asi jsou dobře rozpoznatelní.“*

Zákazník č. 4: *„Jsou dobře rozpoznatelní.“*

Zákazník č. 5: *„Nemyslím si, že by instruktoři nějak extra vynikali na sjezdovce. Když se na ně člověk zaměří, tak pozná, že jsou z lyžařské školy. Jejich konkurenti v modrozelených uniformách jsou mnohem výraznější.“*

Zákazník č. 6: *„When I know who I should look for then yes, they are. In case I do not know it is not so obvious.“*

- Lidé
 - **Vyšla LŠ Classic vstříc Vaším přáním a požadavkům? Jaké byly požadavky a jaké řešení?**
 - Did Classic Ski School accept your wishes and requirements? What were the requirements and what was the solution?

Zákazník č. 1: *„Neměli jsme žádné požadavky.“*

Zákazník č. 2: *„Zeptala jsem se, zda je možná privátní výuka v areálu Horní Domky a zda je možné platit přímo na místě. Ani jeden požadavek nebyl problém.“*

Zákazník č. 3: *„Žádné požadavky jsme neměli.“*

Zákazník č. 4: *„Žádná speciální přání jsme neměli.“*

Zákazník č. 5: *„Požadavky byly hlavně časové. Výuku jsem musela přizpůsobovat tomu, jak byl Kubík unavený a kdy chodil spát. Ivča se snažila nám vždy vyhovět, takže jsme se vždy domluvily ke vši spokojenosti.“*

Zákazník č. 6: *„We had only requirement regarding our groups. Of course it was not possible to be in the same group as advanced skiers (as I was beginner), but I was allowed to be in the same group as my friend beginner.“*

- **Jak byste ohodnotili jednání a komunikaci instruktorů ve výuce?**
- How would you evaluate personal behaviour and communication of instructors during the lesson?

Zákazník č. 1: *„Jednání instruktorů bylo super. Ocenili jsme plácnutí po konci výuky.“*

Zákazník č. 2: *„Alenka byla velmi sympatická hned od první chvíle. Ve srovnání se zkušeností, kterou jsme měli z Rakouska, brala vše nenásilnou formou, rozptylovala Rozárku, aby nejezdila tak křečovitě. Byla fantastická.“*

Zákazník č. 3: *„Nebyl jsem u toho, jen jsem koukal z dálky a asi dobrý.“*

Zákazník č. 4: *„Ocenili bychom osobnější přístup a jednání instruktorů. Bohužel jsme nezaznamenali zájem o konkrétního jednotlivce. Nebyla snaha ho posunout dál.“*

Zákazník č. 5: *„Pro mě jako pro mamku Kubika je nejdůležitější, aby ho lyžování bavilo. Každý rok lyžoval s jiným instruktorem a postupně zjišťuju, že opravdu záleží na instruktorovi, který ho vyučuje. První rok lyžoval Kubík s instruktorem Martinem. Měl ho rád, proto jsem byla spokojená i já. Další rok jsme ale poznali Ivču. Byla senzační. Pořád se usmívala. Pro Kubika vymýšlela stále nové aktivity.“*

Zákazník č. 6: *„Communication was pretty good. They were nice and smiled a lot.“*

- **Jak probíhala výuka (formálně/neformálně)?**
- What was the lesson like? (formal / informal)

Zákazník č. 1: *„Instruktorky se snažily děti zabavit a byly příjemně naladěné.“*

Zákazník č. 2: *„Alenka vystupovala profesionálně. Působila na mě dojmem, že má metodiku lyžování opravdu v malíku a přitom ji vyučování baví.“*

Zákazník č. 3: *„Moc nevím, asi dobrý. Z dálky to vypadalo, že se děti baví.“*

Zákazník č. 4: „*Ve výuce především chyběla motivace dětí. Měla jsem pocit, že je instruktor unavený z každodenní práce a nemá vůbec zájem o ty děti. Chybělo tam nadšení, energie. Působilo to tak, že to chce mít instruktor už za sebou.*“

Zákazník č. 5: „*Kubík je malý, takže byla výuka určitě neformální. Ivča se nebojí udělat si ze sebe srandu, aby se děti bavily. Metodiku má každopádně zvládnutou výborně a u Kubíka byl za ten týden vidět ohromný pokrok.*“

Zákazník č. 6: „*There were two instructors taking care of 10 of us. They were professionals but also wanted us to have fun so they organized different competitions and funny activities for us.*“

- **Představil se Vám instruktor? Víte ještě, jak se jmenoval?**
- Did the instructor introduced him/herself? Do you still remember his/her name?

Zákazník č. 1: „*Ano, učila nás Janča a Martička.*“

Zákazník č. 2: „*Ano, představila se hned na začátku. Jmenovala se Alenka.*“

Zákazník č. 3: „*Možná, ale netuším, jak se jmenovali.*“

Zákazník č. 4: „*Instruktor zopakoval jména dětí, ale sám se nepředstavil. Víím, jak vypadal, ale jméno neznám.*“

Zákazník č. 5: „*Ano, představila se hned na začátku a s Kubíkem si rovnou plácla. Jmenovala se Ivča a domluvili jsme se s ní i na další rok.*“

Zákazník č. 6: „*They were two. One man and one woman. She was Martina I guess. His name I do not remember.*“

- **Vysvětlil Vám, co je cílem výuky a co budete vy/Vaše dítě dělat?**
- Did he/she explained what the goal of the lesson is and what you are about to do?

Zákazník č. 1: „*Nevíme, ale dětem to asi řekly.*“

Zákazník č. 2: „Alenka nejprve řekla, že si musí Rozárku sama vyzkoušet z toho, co už umí. Poté, co se podívala, jak Rozárka jezdí, jí vysvětlila, co je bude čekat dál. V ten moment jsem viděla, že bude výuka fungovat a už jsem je nechala o samotě.“

Zákazník č. 3: „Vysvětloval vše.“

Zákazník č. 4: „Nic moc nevysvětloval.“

Zákazník č. 5: „Ivča mi vysvětlila, co má v plánu, že se nejdříve podívá, jak na tom Kubík je a od toho se odpíchnu a budou pokračovat dál. Kubíka tím nezatěžovala.“

Zákazník č. 6: „Yes, at the very beginning.“

- **Opravoval Vám/Vašemu dítěti instruktor chyby?**
- Did the instructor correct your mistakes?

Zákazník č. 1: „Hlavně se je snažily naučit brzdit.“

Zákazník č. 2: „Z toho, co jsem viděla, i z toho, co mi říkala dcera, soudím, že zásadní chyby opravovala, jednala jako profesionál a byla při tom velmi milá.“

Zákazník č. 3: „Moc chyb se opravovat nemohlo. Šlo hlavně o to, aby naučil syna brzdit.“

Zákazník č. 4: „Moc chyb neopravoval.“

Zákazník č. 5: „Nenásilnou a hravou formou, aniž by si to Kubík uvědomoval, ho učila zatáčet a opravovala mu chyby tím, že zařadila různé cviky, aby chyby odstranila.“

Zákazník č. 6: „They tried to. However, it must have been really difficult to pay attention to all of us.“

- **Chválil Vás/Vaše dítě instruktor?**
- Did the instructor praise you?

Zákazník č. 1: „*Holky chválily hodně, bylo to super.*“

Zákazník č. 2: „*Ano.*“

Zákazník č. 3: „*Přiměřeně.*“

Zákazník č. 4: „*Instruktor málo chválil nejen dle mého pocitu, ale i podle syna, který se výuky účastnil.*“

Zákazník č. 5: „*Chvály bylo dostatek a Kubík byl vždy spokojený.*“

Zákazník č. 6: „*Yes, pretty often. (I must have been the best one ☺)*“

- **Mluvil instruktor srozumitelným jazykem?**
- Did you understand your instructor?

Zákazník č. 1: „*Jazyk byl přiměřený věku dětí.*“

Zákazník č. 2: „*Ano.*“

Zákazník č. 3: „*Náš instruktor se málo snažil zaujmout děti. Spíš je učil jen brzdit. Chyběla hravá forma.*“

Zákazník č. 4: „*Ano.*“

Zákazník č. 5: „*Ano.*“

Zákazník č. 6: „*They spoke english so there was no problem at all.*“

- **Věnoval se instruktor každému zákazníkovi stejně (ve skupinové výuce)?**
- Did the instructor pay attention all customers equally? (during group lesson)

Zákazník č. 1: „*Ano, holky se opravdu snažily.*“

Zákazník č. 2: **NEBYLO POTŘEBA SE PTÁT, JEDNALO SE O PRIVÁTNÍ LEKCI.**

Zákazník č. 3: „*Dva instruktory se těm třem dětem věnovali přiměřeně.*“

Zákazník č. 4: „*Přiměřeně. Ale jak už jsem říkala, chyběl zájem o ty děti.*“

Zákazník č. 5: NEBYLO POTŘEBA SE PTÁT, JEDNALO SE O PRIVÁTNÍ LEKCI.

Zákazník č. 6: „*They tried to. Of course there were some of us who needed a bit more attention as the others were better. Instructors managed it perfectly.*“

- **Jak probíhalo zakončení kurzu?**
- What was the end of the lesson like?

Zákazník č. 1: „*Nakonec si děti projely pod zvonečkem, na který zazvonily a po sundání lyží dostaly za odměnu Brumíka.*“

Zákazník č. 2: „*Zakončení výuky proběhlo dle domluvy, Alenka poděkovala mě i dceři a rozloučila se.*“

Zákazník č. 3: „*Na konci dostal syn Brumíka, což se setkalo s velkým úspěchem.*“

Zákazník č. 4: „*Instruktoři se rozloučili a předali Brumíka.*“

Zákazník č. 5: „*Většinou jsem čekala na místě, kde výuka probíhala, nebo dojeli s Kubou na smluvené místo. Řekly jsme si, co se dělo, jak výuka fungovala, dozvěděla jsem se, jaký byl pokrok, případně, na čem se Kubík zasekl. Kuba s Ivčou si plácli. Všichni jsme se rozloučili.*“

Zákazník č. 6: „*They asked who they meet the next day, said good bye and left us.*“

- Procesy
 - **Přišel instruktor včas?**
 - Did the instructors come on time?

Zákazník č. 1: „*Ano, byly včas.*“

Zákazník č. 2: „*Ano, spíš jsme měly my pár minut zpoždění.*“

Zákazník č. 3: „Přišli jsme ke školičce, kde byli instruktoři nachystaní a připravení.“

Zákazník č. 4: „Ano, instruktoři byli připravení.“

Zákazník č. 5: „Většinou ano, občas měla mírné zpoždění, protože přebíhala z výuky dole na Rokytcce nahoru na Kaprun. Nám to ale vůbec nevadilo.“

Zákazník č. 6: „Especially me – I had a lesson every day and they were late only once for few minutes. No big deal. Everything was fine.“

- **Byla výuka ukončena ve stanovený čas/dříve/později?**
- Was the lesson ended on time as agreed/ earlier/ later than agreed?

Zákazník č. 1: „Výuka skončila ve stanovený čas.“

Zákazník č. 2: „Naprosto. Naopak jsem holky zkoušela lanařit, aby skončily dříve, ale chtěly dát ještě dvě jízdy, protože jim to časově akorát vycházelo.“

Zákazník č. 3: „Výuka skončila asi o 3 minuty později, ale to vůbec nevadilo.“

Zákazník č. 4: „Skončili na čas.“

Zákazník č. 5: „Skončili vždy včas.“

Zákazník č. 6: „Everytime we ended on time as agreed.“

- **Balíčky**
 - **Uvítali byste nějakou změnu například v oblasti nabídnutí komplexního balíčku služeb? Jak by měla změna vypadat?**
 - Would you appreciate any change for example a package of services? What should it be like?

Zákazník č. 1: „Nějaký balíček by mohl být ve spojitosti půjčování lyží. Půjčit vybavení lze nejméně na 4 hodiny, což pro naši malou byl nesmysl a starší by

naopak lyžoval i děle. Kdybychom věděli, že je možná výuka na lyžích i pro něj, určitě bychom ji využili.“

Zákazník č. 2: „Opět se vrátím k porovnání s Rakouskem. Při půjčování vybavení si tam člověk může připlatit za drobný poplatek i pojištění proti krádeži nebo poničení zapůjčených věcí. Tady nám to nikdo nenabídl. Bylo by bezvadné, kdyby lyžařská škola spolupracovala s půjčovnou a současně nabízeli i takové pojištění.“

Zákazník č. 3: „Žádné balíčky služeb nevyžadujeme.“

Zákazník č. 4: „Uvítali bychom balíčky ve formě půjčení vybavení a výuky lyžování za zvýhodněnou cenu a podmínky.“

Zákazník č. 5: „Vždy si půjčujeme kompletní vybavení, tak leda balíček ve formě půjčovného a lekcí lyžování dohromady.“

Zákazník č. 6: „I don't know. We already had a package I guess and it was ok.“

- Programy
 - **Bylo v programu něco, co Vás mile překvapilo nebo s čím jste byli naopak nespokojeni?**
 - In a programm, was there anything what surprised you or what you were disappointed with?

Zákazník č. 1: „Moc mile nás překvapil ten zvoneček na závěr, ten měl veliký úspěch.“

Zákazník č. 2: „Byla jsem opravdu spokojená. Jediné, co bych mohla Alence vytknout, bylo to, že neměla při výuce helmu. Měla by jít příkladem svým zákazníkům, kor když se jedná o děti v pubertálním věku – mohlo by se jim pak těžko vysvětlovat, proč děti musí, když instruktoři mají také jenom čepici.“

Zákazník č. 3: „Brumík na konci výuky.“

Zákazník č. 4: „Nemile nás překvapilo, že syn nešel na vlek ani na posledních 10 minut, kdy už mu to šlo. Byl zklamaný. Instruktor se ale ani nezajímal.“

Zákazník č. 5: „S Ivčou mě velmi mile překvapil milý přístup a nadšení pro věc i ve špatném počasí. I když se Kubík špatně vyspal a vůbec se mu na lyže nechtělo, Ivča ho zvládla namotivovat a po lekci byl naprosto v pohodě.“

Zákazník č. 6: „We were surprised by competitions at the beginning of our lesson. And funny activities in pairs and more people were also cool.“

- Ostatní
 - **Budete nadále využívat služeb LŠ Classic Ski School?**
 - Would you contact Classic Ski School next time?

Zákazník č. 1: „Až příště přijedeme, tak určitě.“

Zákazník č. 2: „Už máme uložené číslo pro příště.“

Zákazník č. 3: „Z hlediska sněhových podmínek není Rokytnice nad Jizerou ideální. Lyžařskou školu Classic Ski School jsme zvolili jen proto, že se nachází blízko naší chaty a je na sjezdovce, kam jsme chodili. V Rokytnici nikoho jiného záměrně hledat nebudeme. Nicméně vždy budeme brát tu školu, která bude blízko.“

Zákazník č. 4: „Pokud pojedeme znovu do Rokytnice, tak pravděpodobně ano, ale uvidíme.“

Zákazník č. 5: „Určitě. S Ivčou jsme si vyměnily osobní telefonní čísla a příští rok si naplánujeme dovolenou podle toho, kdy tam bude ona.“

Zákazník č. 6: „Yes.“

- **Co byste LŠ doporučili?**
- What would you recommend Classic Ski School?

Zákazník č. 1: „Více se zviditelnit na svahu, ať lidé vědí, co nabízíte.“

Zákazník č. 2: „Doporučila bych vylepšení prezentace instruktorů na svahu – výraznější barvy a určitě viditelné telefonní číslo. Osobně bych uvítala nabídku nějakých pobytů pro děti nebo klidně rodičů/prarodičů s dětmi. Vzhledem k tomu, že jsme s dcerou rozdílně sportovně založené, opravdu bych to využila, abychom byly spokojené obě. Společný program večer bych uvítala také.“

Zákazník č. 3: „Nevim.“

Zákazník č. 4: „U konkurence v jiném lyžařském středisku jsme dostali po výuce diplom a cedulku se jménem z dresu, což se nám moc líbilo. Také měli instruktoři lepší metodiku lyžování. Doporučili bychom určitě osobnější přístup.“

Zákazník č. 5: „Určitě by se mohli více zviditelnit na sjezdovce.“

Zákazník č. 6: „I don't know. Sorry!“

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3: Maskoti LŠ Classic Ski School

Obrázek č. 5: Maskot - tučnák Pip



Zdroj: facebook Classic Outdoor

Obrázek č. 6: Maskot lyžařské školičky Classic Ski School pro sezónu 2015/16



Zdroj: facebook Classic Outdoor

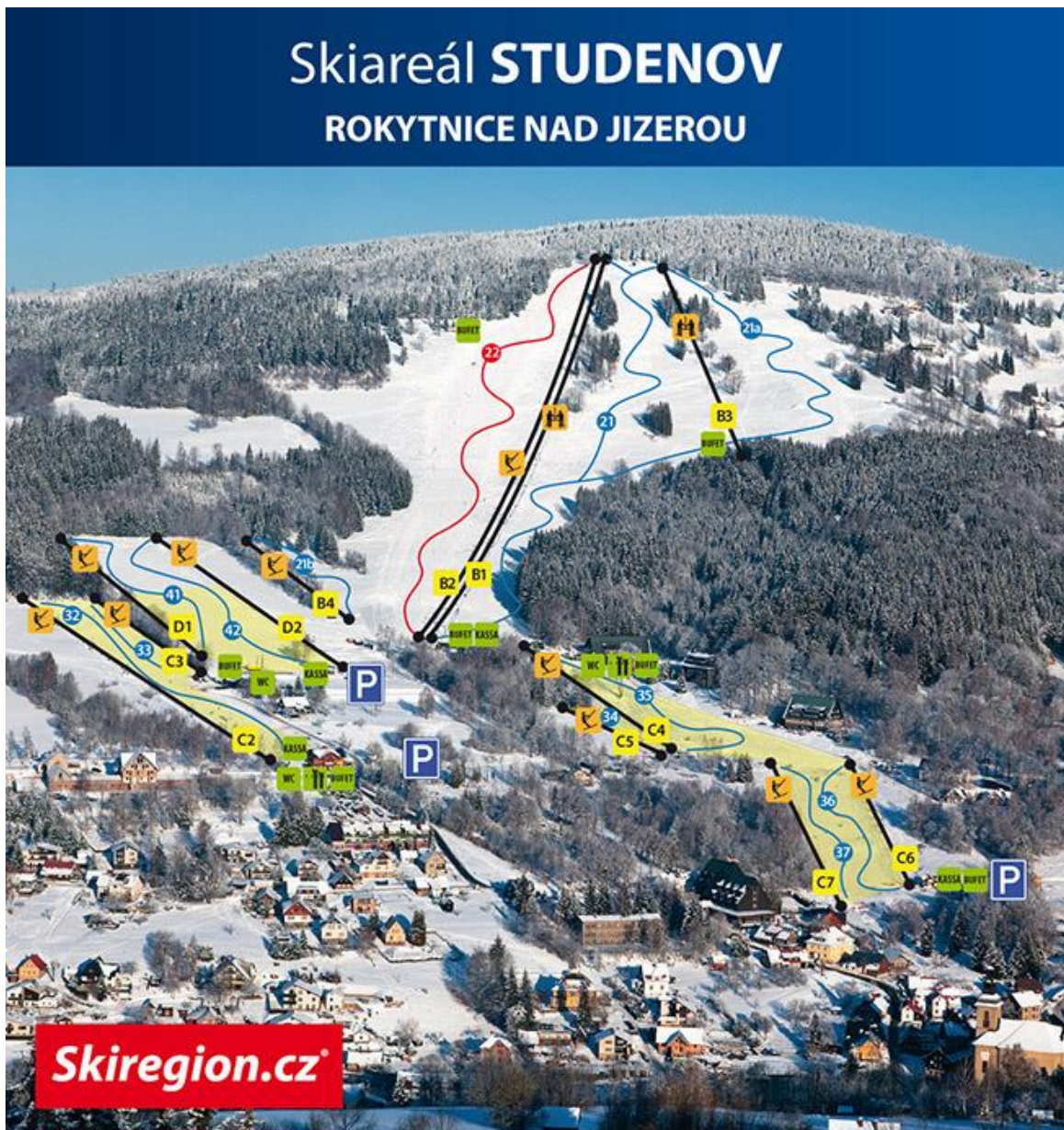
Příloha č. 4: Skiareály v Rokytnici nad Jizerou

Obrázek č. 7: Skiareál Horní Domky



Zdroj: www.rokynice.com/cs/lyzovani/skiareal-horni-domky

Obrázek č. 8: Skiareál Studenov



Zdroj: <http://www.rokytnice.com/cs/lyzovani/skiareal-studenov>

Obrázek č. 9: Skiareál SKISERVIS UDATNÝ



Zdroj: <http://www.rokytnice.com/cs/lyzovani/skiareal-udatny>

Obrázek č. 10: Skiareál Pařez



Zdroj: <http://www.rokytnice.com/cs/lyzovani/skiareal-parez>

Obrázek č. 11: Skiareál MODRÁ HVĚZDA – BAHÝNKA



Zdroj: <http://www.rokynice.com/cs/lyzovani/skiareal-u-modre-hvezdy>

Obrázek č. 12: Skiareál Sachrovka

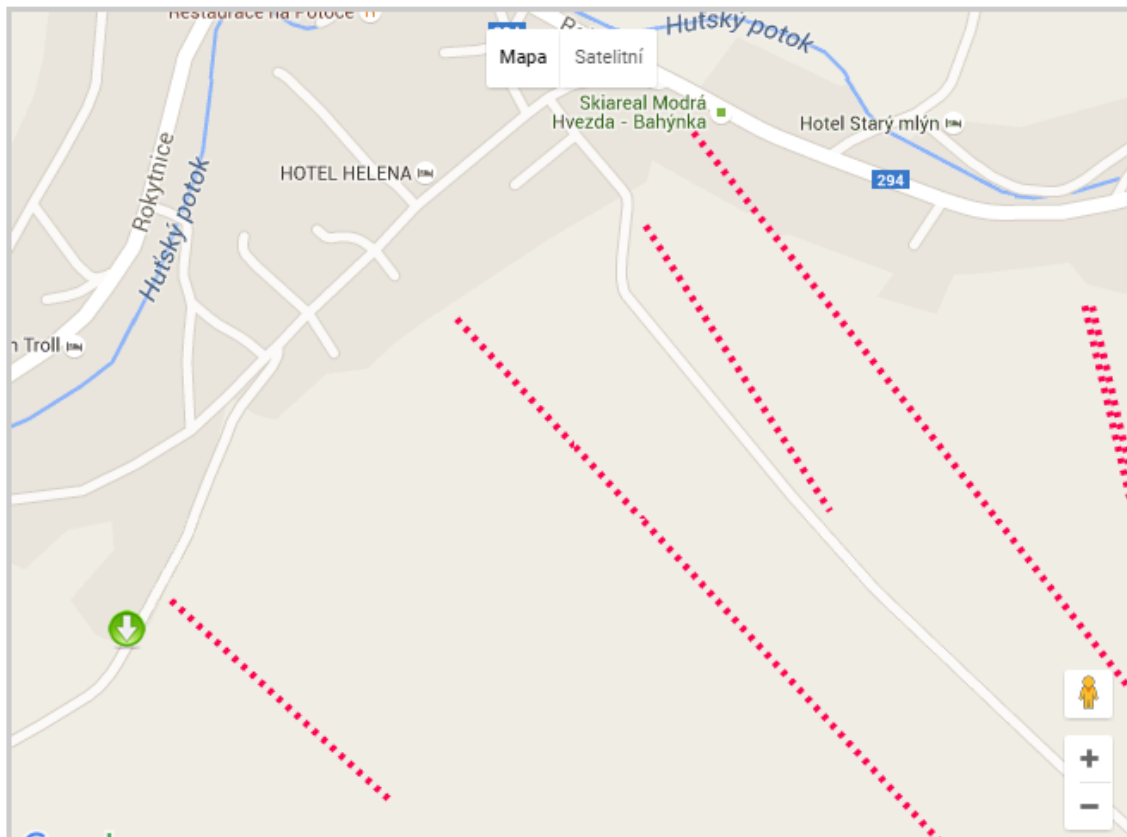
Skiareál Sachrovka na mapě



Zdroj: <http://www.rokynice.com/cs/lyzovani/skiareal-sachrovka/o-arealu9>

Obrázek č. 13: Skiareál Bosíno

Skiareál Bosíno na mapě



Zdroj: <http://www.rokytnice.com/cs/lyzovani/skiareal-bosino/o-arealu2>

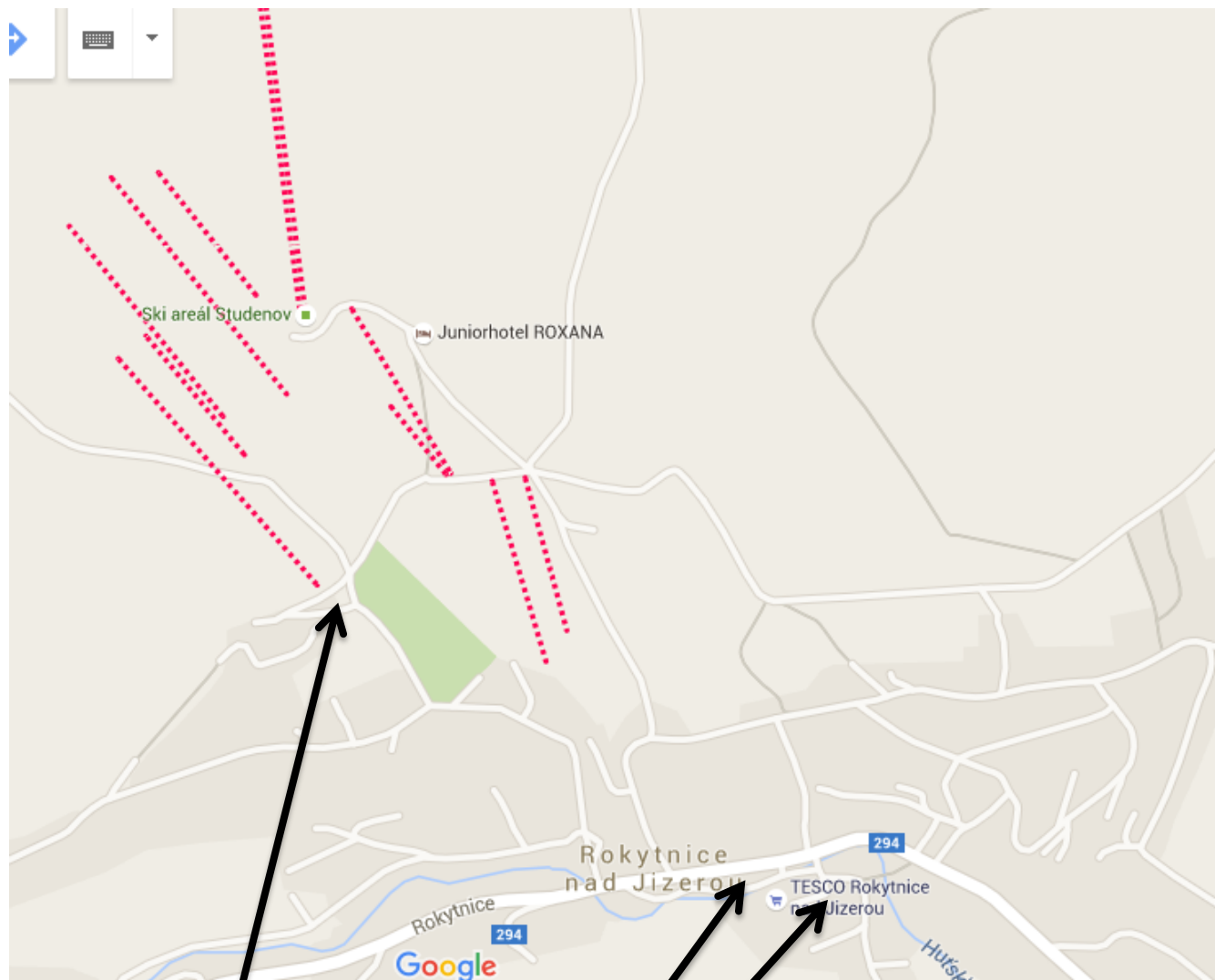
Obrázek č. 14: Skiareál Paseky



Zdroj: <http://www.rokytnice.com/cs/lyzovani/skiareal-paseky>

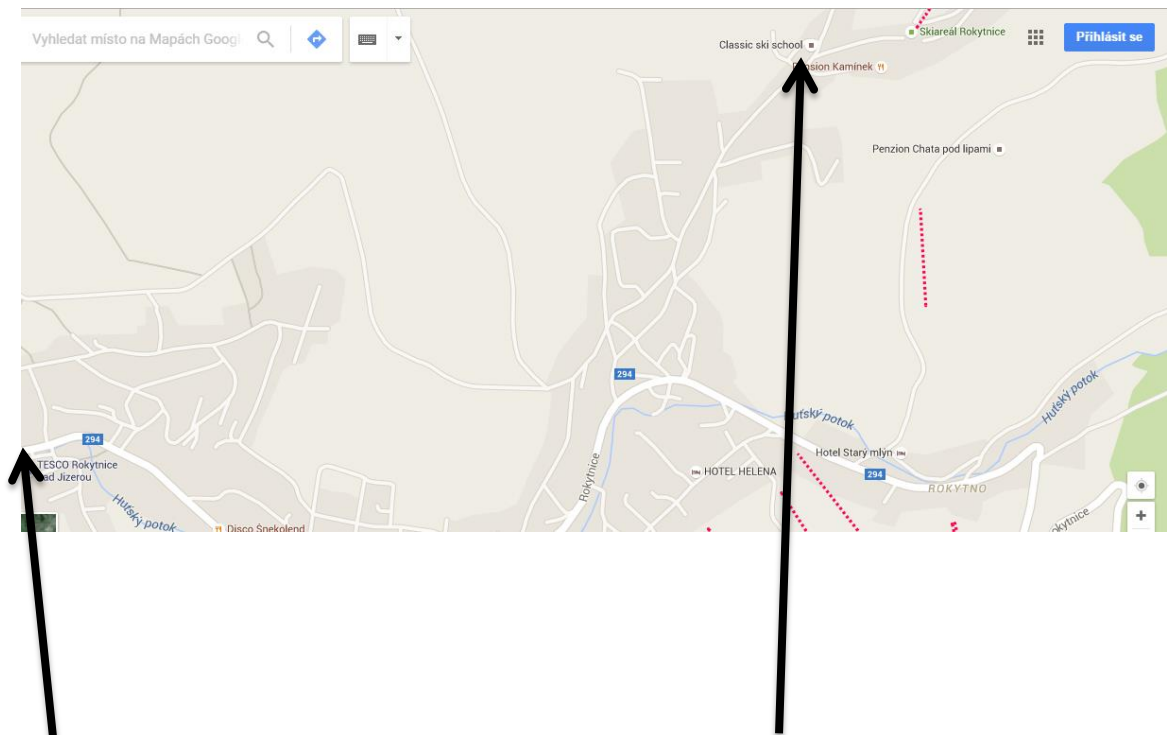
Příloha č. 5: Kanceláře Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou

Obrázek č. 15: Rozmístění kanceláří Classic Ski School v Rokytnici nad Jizerou



Kancelář na Studenově

Kanceláře na Dolním náměstí



Kancelář na dolním náměstí

Kancelář na Rokytcce

Zdroj: vlastní zpracování pomocí mapy google

Obrázek č. 16: Označení kanceláří LŠ Classic Ski School



Zdroj: www.classicskiskool.cz

Obrázek č. 17: Označení kanceláří LŠ Classic Ski School



Zdroj: www.classicskischool.cz

Obrázek č. 18: Označení kanceláří LŠ Classic Ski School



Zdroj: <http://www.firmy.cz/detail/203778-rv-club-rokytnice-nad-jizerou-horni-rokytnice.html>

Příloha č. 6: Seznamy instruktorů v sezónách 2008/09 – 2015/16

Tabulka č. 5: Počet instruktorů 2008/09

Sezóny 2008/09	
počet	jméno
1	Darsič
2	Lucka H.
3	Roman
4	Italka
5	Zuzka
6	Tomáš B.
7	Honza R.
8	Mates
9	Petra Ch.
10	Laun
11	Šimon
12	Martina N.
13	Kuba Z.
14	Katka N.
15	Karolína H.
16	Honza D.
17	Milan J.
18	Marian
19	Pepino
20	Eva Ch.
21	Anna S.
22	Kuba S.
23	Ondra A.
24	Lucka L.
25	Zdeněk N.
26	Lukáš S.
27	Lucka P.
28	Karel
29	Štěpánka
30	Petr K.
31	Petr P.
32	Zuzka R.
33	Twigy
34	Venca
35	Jiřin K.
36	Jana S
37	Klára
38	Jana M.

Zdroj: LŠ Classic Ski School

Tabulka č. 6: Počet instruktorů 2009/10

Sezóny	2009/10
1	Anna K.
2	Barbara V.
3	Daniel S.
4	Eva Ch.
5	Eva M.
6	Honza D.
7	Igor K.
8	Iva K.
9	Jana M.
10	Josef H.
11	Karel J.
12	Karolína H.
13	Kateřina N.
14	Kateřina S.
15	Klára D.
16	Kuba S.
17	Kuba Z.
18	Lucie L.
19	Lucie P.
20	Marek T.
21	Marek V.
22	Marián M.
23	Martin K.
24	Martina N.
25	Martina Š.
26	Martina Z.
27	Michal D.
28	Michal Š.
29	Milan J.
30	Monika G.
31	Nikola P.
32	Ondra A.
33	Petra Ch.
34	Roman K.
35	Romana S.
36	Simona D.
37	Tomáš B.
38	Zuzana B.
39	Zuzana R.

Zdroj: LŠ Classic Ski School

Tabulka č. 7: Počet instruktorů 2010/11

Sezóny	2010/11
1	Anna K.
2	Bára I.
3	Daniel S.
4	Honza Š.
5	Iva K.
6	Jana M.
7	Kuba A.
8	Kuba Z.
9	Lucie L.
10	Lukáš G.
11	Marek V.
12	Marián M.
13	Martina Š.
14	Martina Ť.
15	Martina Z.
16	Michal D.
17	Milan J.
18	Míša R.
19	Monika G.
20	Nikola P.
21	Ondra A.
22	Petra Ch.
23	Roman K.
24	Šárka
25	Tomáš D.
26	Venca V.
27	Zuzana B.
28	Zuzana R.

Zdroj: LŠ Classic Ski School

Tabulka č. 8: Počet instruktorů 2011/12

Sezóny	2011/12
1	Anna K.
2	Bára I.
3	Daniel S.
4	Honza Š.
5	Iva T.
6	Jana M.
7	Martina Z.
8	Michal D.
9	Ondra A.
10	Monika G.
11	Nikola P.
12	Kuba Z.
13	Lucie L.
14	Martina S.
15	Marek V.
16	Marián M.
17	Roman K.
18	Šárka
19	Zuzana B.
20	Zuzana R.
21	Filip R.

Zdroj: LŠ Classic Ski School

Tabulka č. 9: Počet instruktorů 2012/13

Sezóny	2012/13
1	Anna K.
2	Bára I.
3	Daniel S.
4	Honza Š.
5	Iva T.
6	Jana M.
7	Martina Z.
8	Michal D.
9	Ondra A.
10	Monika G.
11	Nikola P.
12	Kuba Z.
13	Lucie L.
14	Martina S.
15	Marek V.
16	Marián M.
17	Roman K.
18	Šárka
19	Zuzana B.
21	Ondřej S.
22	Martin Š.
23	Jakub J.
24	Martina S.
25	Filip R.
26	Šárka H.
27	Tereza Š.

Zdroj: LŠ Classic Ski School

Tabulka č. 10: Počet instruktorů 2013/14

Sezóny	2013/14
1	Anna K.
2	Bára I.
3	Daniel S.
4	Monika G.
5	Iva T.
6	Jana M.
7	Martina Z.
8	Michal D.
9	Kuba Z.
10	Lucie L.
11	Marek V.
12	Marián M.
13	Roman K.
14	Šárka
15	Zuzana B.
16	Jakub J.
17	Martina S.
18	Filip R.
19	Šárka H.
20	Tereza Š.

Zdroj: LŠ Classic Ski School

Tabulka č. 11: Počet instruktorů 2014/15

Sezóny	2014/15
1	Marta R.
2	Lada S.
3	Adélka U.
4	Martina S.
5	Šárka H.
6	Tereza Š.
7	Anna K.
8	Bára I.
9	Daniel S.
10	Iva T.
11	Jana M.
12	Marek V.
13	Martina Z.
14	Michal D.
15	Roman K.
16	Alena K.
17	Filip R.
18	Šárka C.
19	Anna P.
20	Honza J.
21	Lucie N.

Zdroj: LŠ Classic Ski School

Tabulka č. 12: Počet instruktorů 2015/16

Sezóny	2015/16
1	Michal D.
2	Daniela F.
3	Šárka H.
4	Petr H.
5	Martina J.
6	Lukáš K.
7	Anna K.
8	Alena K.
9	Roman K.
10	Kateřina L.
11	Lucie N.
12	Antonín P.
13	Petra P.
14	Anna P.
15	Marta R.
16	Štěpán Ř.
17	Alžběta S.
18	Lada S.
19	Tereza Š.
20	Marek V.
21	Martina Z.

Zdroj: LŠ Classic Ski School

Příloha č. 7: Snímky z webkamer

Obrázek č. 19: Webkamery Rokytnice nad Jizerou



Zdroj: rokytnice.com/cs/online-kamery

Obrázek č. 20: Webkamery Rokytnice nad Jizerou



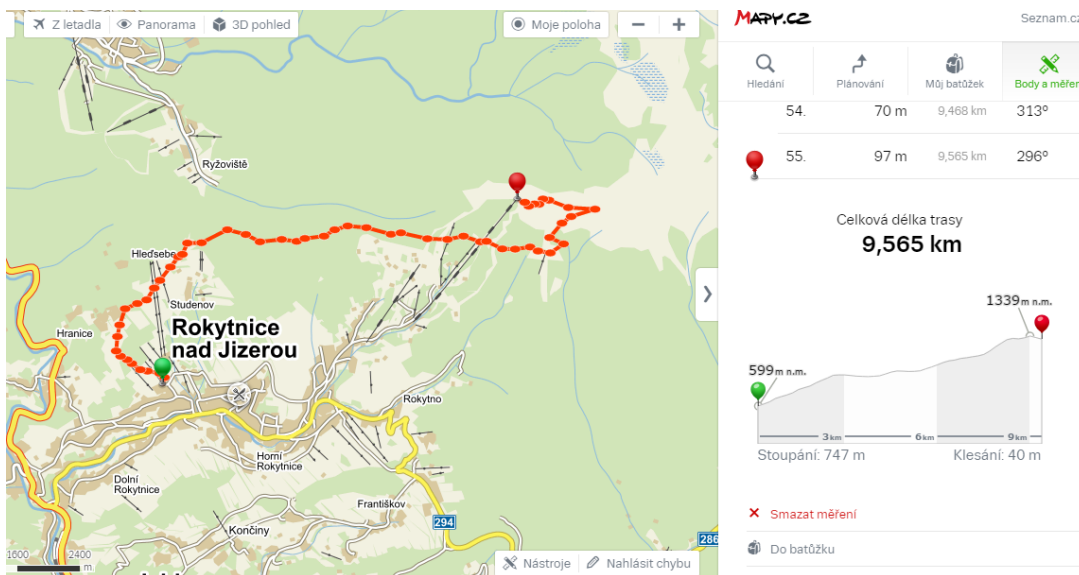
Zdroj: rokytnice.com/cs/online-kamery

Obrázek č. 21: Webkamery Rokytnice nad Jizerou



Zdroj: rokytnice.com/cs/online-kamery

Příloha č. 8: Trasa navrhovaného produktu „Hledání zavaleného pokladu“



Zdroj: vlastní zpracování na mapy.cz