

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Management a outsourcing lyžařských kurzů středních škol

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.

Vypracoval:

Jan Hrkal

Dobřichovice, duben 2012

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

V Dobřichovicích, dne

podpis

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

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Evě Čáslavové za cenné rady, připomínky, metodické vedení a laskavou pomoc při tvorbě práce. Dále děkuji RNDr. Janě Hrkalové, ředitelce Gymnázia Oty Pavla, za pomoc při získávání respondentů pro výzkumné šetření.

Abstrakt

- Název:** Management a outsourcing lyžařských kurzů středních škol
- Cíle:** Cílem práce je sestavení případové studie fiktivní firmy, jejímž podnikatelským záměrem je organizace lyžařských kurzů s využitím outsourcingu pro střední školy. Tohoto cíle je dosaženo pomocí průzkumu trhu, který zjišťuje názor vybraných českých ředitelů středních škol na danou problematiku.
- Metody:** Pro výzkumné šetření je užitá kvantitativní metoda dotazování, které proběhlo v písemné i elektronické podobě. Případová studie fiktivní firmy využívá marketingového mixu služeb jakožto taktické pomůcky pro její sestavení.
- Výsledky:** Sestavená případová studie fiktivní firmy, vycházející z výsledků výzkumného šetření, je konkrétním plánem pro první rok její existence. Fiktivní firma je schopna zajistit organizaci v konkurenceschopné cenové hladině stávajících lyžařských kurzů na středních školách.
- Klíčová slova:** management outsourcing, lyžařské kurzy, management sportovní akce, marketingový mix služeb, případová studie, výzkumné šetření

Abstract

Title: Management and outsourcing of ski courses for secondary schools

Objectives: The aim is to build a case study of a fictitious company whose business is the organization of ski courses for secondary schools using outsourcing. This objective is achieved through market research that identifies the view on the issue of headteachers at Czech secondary schools.

Methods: A quantitative method of questioning was used for the research, which took place in both written and electronic form. The case study of a fictitious company uses a marketing mix of services as a tactical tool.

Results: The assembled case study of a fictitious company, based on the results of an investigation, is a concrete plan for the first year of its existence. The company is able to provide the organization at a competitive price level to existing ski courses at secondary schools.

Keywords: management, outsourcing, ski courses, sport event management, marketing mix of services, case study, research survey

OBSAH

1	Úvod.....	9
2	Teoretická východiska řešeného problému.....	10
2.1	Management	10
2.2	Projektový management	13
2.3	Outsourcing	16
2.4	Služby	18
2.5	Legislativa konání sportovních akcí pro děti v ČR	20
3	Cíle, úkoly a metodologie práce	22
3.1	Cíle a úkoly.....	22
3.2	Metodologie.....	22
3.2.1	Písemné dotazování	22
3.2.2	Případová studie.....	25
4	Výzkumné šetření	28
4.1	Cíl výzkumného šetření	28
4.2	Popis dotazníkového šetření	28
4.3	Prezentace výsledků a interpretace získaných dat pomocí statistických výpočtů a grafů	29
4.3.1	Informace o dotazovaných školách.....	29
4.3.2	Outsourcing lyžařských kurzů v dotazovaných školách.....	32
4.3.3	Zřizovatelé jednotlivých škol.....	36
4.4	Diskuse k výsledkům výzkumu.....	37
5	Případová studie fiktivní firmy	39
5.1	Firemní cíle.....	39
5.2	Specifikace cílových skupin	40
5.3	Představení služby firmy	41

5.3.1	Marketingový mix.....	42
5.4	Cena.....	43
5.5	Propagační strategie.....	44
5.6	Místo, distribuce služby.....	47
5.7	Organizační struktura fiktivní firmy.....	48
5.8	Personál	49
5.9	Procesy	50
5.10	Prostředí	52
5.11	Kvalita.....	53
5.12	Založení společnosti	54
5.13	Zakladatelský rozpočet	55
6	Závěr	58
	Seznam literatury	60
	Přílohy	63

1 ÚVOD

Ideální lyžařský kurz pro střední školy by měl splňovat všechny následující atributy: bezpečnost, profesionální výuku, znalost moderních trendů, zlepšování dovedností, zábavu.

Tato práce se pokouší podat vnější pohled na problematiku organizování lyžařských kurzů na středních školách optikou managementu a marketingu. Důležité je uvědomit si, že na chod školy jako veřejné instituce lze nahlížet z ekonomického a obchodního hlediska. Školy představují jistý tržní segment, který pro vnější subjekty znamená nové dlouhodobé obchodní příležitosti. Svědčí o tom poslední publikace se zaměřením na marketing škol.

Lze tedy obecně přijmout tvrzení, že firma zabývající se pouze organizací lyžařských kurzů dosáhne klíčových atributů efektivněji než instituce, jejíž specializací je především vzdělávání mládeže. Z toho může vyvstat úvaha, že v teoretické rovině mezi mírou specializace a kvalitou dosažených výsledků panuje přímá úměra.

Po vzoru anglických škol, respektive anglických společností poskytujících tyto služby, se práce zabývá aplikací této teze do českého prostředí. Následně práce popisuje službu fiktivní firmy, jež by teoreticky do tohoto tržního prostředí vstoupila. Službou je lyžařský kurz, který je naplánován na základě argumentů moderní literatury a nových trendů v oblasti managementu sportovních akcí.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÉHO PROBLÉMU

„Věci se dají dělat dvěma způsoby: dobře a špatně. Můžete házet na koš osm hodin denně, ale pokud máte špatnou techniku, jediné, v čem budete velmi dobrý, je špatné házení.

Se správnými teoretickými základy se vám bude dařit více – ve všem.“

- Michael Jordan

Tímto citátem bych chtěl poukázat na významnost teoretické přípravy bakalářské práce a přirovnat ji k tréninku na sportovní výkon. V českém prostředí je sportovní management a jeho problematika poměrně novým oborem, jehož výuka byla zahájena až v roce 1996. S tím souvisí i absence publikací na konkrétnější téma oboru, proto jsem se v drtivé většině obracel na zahraniční literaturu. Pro objasnění stěžejních pojmů, které se týkají managementu sportovní akce, je tato kapitola rozdělena na oblast zabývající se managementem, projektovým managementem, outsourcingem a službami v návaznosti na management sportu. V tomto oboru se dnes jeví zcela samostatnou částí management sportovních akcí, který je v České republice ovlivněn specifikou českého právního prostředí.

2.1 Management

Jedním z největších autorů v oblasti managementu je Peter F. Drucker, který o managementu hovoří (1999) jako možná o nejdůležitější inovaci tohoto století – inovaci, která přímo ovlivňuje vzdělání mladých lidí na univerzitách. (3, str. 11) Mladí lidé jsou totiž ti, kteří budou tvořit management v organizaci „zítra“. Dále Drucker (1999) objasňuje: „Management je úloha. Management je disciplína. Ale management jsou také lidé. Každý úspěch managementu je úspěchem manažera. Zároveň každý neúspěch managementu je neúspěch manažera.“ (3, str. 7) Z této definice lze vyvodit, že silnou organizací může být pouze taková, v níž je dostatek zainteresovaných, kvalitních a kvalifikovaných pracovníků. To se nejvíce projeví v malých a drobných podnicích, kde je práce jednotlivce znát více, než v nadnárodních firmách o tisících zaměstnanců. Ve své publikaci se Drucker (1999) snaží dnešního čtenáře připravit na budoucí úkoly, odpovědnosti a praktiky managementu, přičemž látku prokládá příklady z různých geografických oblastí a návrhy, jak problémy efektivně řešit.

Práce předpokládá základní orientaci čtenáře v pojmech managementu, tudíž se blíže zaměří na management sportovní a jeho vykonavatele, sportovního manažera.

Sportovní management

Sportovní management dodržuje stejné zásady a pravidla jako klasický management, nicméně se v několika hlediscích liší, protože management je závislý na vzájemné interakci manažera, instituce a sociálního i kulturního prostředí.

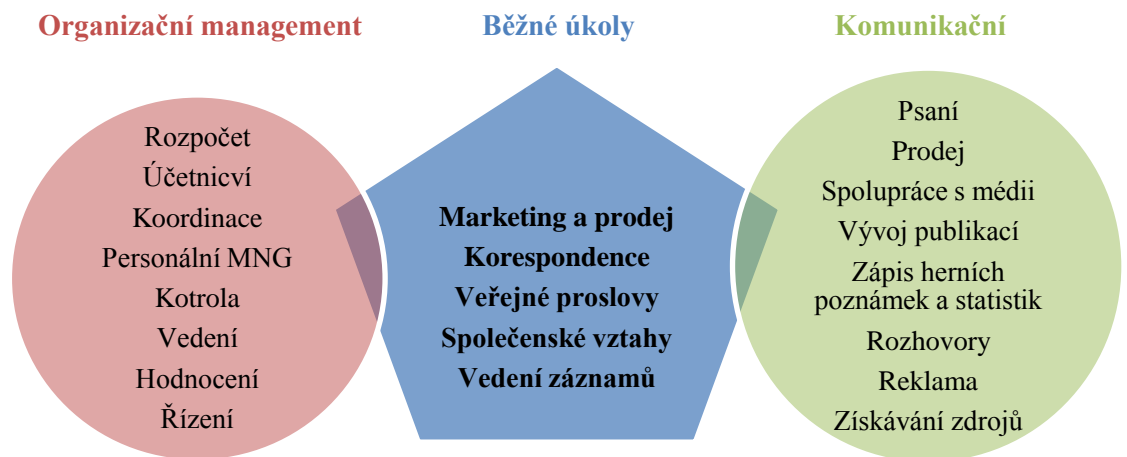
Specifické aspekty, které odlišují sportovní management od ostatních obchodních odvětví, jsou sportovní marketing, finanční struktury sportovního podniku a kariéra ve sportovním odvětví. (12, str. 12) Sportovní marketéři čelí jiným podmínkám, protože sportovní produkt je konzumovaný stejně rychle, jako je produkován a tím pádem pomíjivý. Finanční struktury sportovních podniků, vyjma sportovních obchodů, se liší tím, že většinu svých příjmů nezískávají za prodej produktu, ale z vedlejších příjmů jako televizní práva, koncese, přidružené zboží, či parkovné. V posledních letech jsou do rolí sportovních manažerů dosazováni mladí, kvalifikovaní lidé, nebo manažeři z jiných odvětví.

Jedna z prvních potřeb sportovního manažera se objevila v dopise Waltera O'Mallyeho, který jej adresoval na univerzitu v americkém Ohio v roce 1957. „Ptám se, kde mohla být nalezena osoba, která by byla odborně vzdělána ke spravování loděnice, atletické dráhy, lyžařského rezortu, stadionu, případně osobu, která by vedla juniorské atlety, baseballisty, fotbalisty, atd. na ligové úrovni.“ (12, str. 6) Po uplynutí více jak půl století lze takových osob na americkém kontinentě najít dostatek a díky dynamickému rozvoji tohoto studijního oboru jsou takové osoby k nalezení i v Evropě a vzrůstá jejich počet i v České republice. Sport, jakožto společenský fenomén spojený s moderním kapitalismem, si takové osoby přímo žádá. V roce 2011 byl obrat sportovního průmyslu v USA odhadován na 422 miliard dolarů, tedy více jak 8 bilionů korun. (20) Tento údaj, společně s 27,8 miliardami dolarů (přes 500 miliard korun) představujícími roční výdaje společností na sportovní reklamu v USA, udává bližší obrázek o tom, jak velké odvětví sportovní průmysl ve Spojených státech amerických představuje, a tudíž ukazuje i vzrůstající význam sportovního managementu, jehož úkolem je s těmito částkami operovat.

Ani úkoly sportovního manažera se výrazně neliší od úkolů klasického obchodního managementu, jak ilustruje obrázek 1 na straně 12. Sportovní manažer

by měl mít dostatečné komunikační a organizační schopnosti, aby byl schopen plnit obecné úkoly sportovního manažera znázorněné v následujícím pětihranu.

Obr. 1 - Úkoly sportovního manažera



Zdroj: Pedersen, Parks, Quarterman, Thibault (2011)

Rozsáhlé možnosti aplikace sportovního managementu demonstrují ve své definici autoři Graham, Goldblatt a Neirotti (2011): „Termín sportovní management a marketing zahrnuje organizaci, marketing, realizaci a zhodnocení jakékoli akce spojené se sportem. Spektrum příkladů se pohybuje od místních škol, pořádajících komunální sportovní akce, přes neziskové akce a akce společností, univerzitní sportovní programy až po amatérské a profesionální ligy a související aktivity jako Olympijské hry nebo Super Bowl.“ (5, str. 14) Právě Super Bowl, finále play-off americké National Football League, je impozantním příkladem sportovního managementu, či spíše sportovního marketingu v praxi a reflektuje vývoj, kterým toto odvětví v Americe prošlo. V roce 2011 se toto finále stalo vůbec nejsledovanějším americkým televizním programem v historii, když k obrazovkám přilákalo 111 milionů diváků. (21) Taková sledovanost logicky přitáhne pozornost světových značek, a tak se cena třicetivteřinového reklamního spotu vyšplhala na 3 miliony dolarů.

Ovšem je potřeba vzít na vědomí, že výše uvedená čísla jsou výsledky dlouholeté práce amerických sportovních manažerů a marketérů. Jejich schopnost přilákat na

stadion a k obrazovkám miliony diváků, udělat ze sportovního utkání událost pro všechny sociální, věkové i společenské vrstvy a vytvořit ze sportu příležitost pro prezentaci výrobků a služeb světových značek, by mohla sloužit jako pomyslný cíl pro evropské a české pracovníky pohybující se ve sportovním odvětví. Není zapotřebí pouze přebírat, jelikož to, co funguje v jiné kultuře, nemusí mít úspěch v jiné, spíše hledat podněty k inspiraci v univerzálnějších faktorech úspěchů zahraničního odvětví.

Z výše uvedeného vyplývá nutnost patřičného vzdělání vrcholového managementu fiktivní firmy, která se zabývá organizací lyžařských kurzů pro školy. Ačkoliv sportovní management vychází z obecného managementu, objevuje se v něm několik specifík vazujících se k danému odvětví a sportu. Vzdělání by pak mělo být doplněno orientací nejen na české, ale i zahraniční trendy.

2.2 Projektový management

Na sportovní akci lze nahlížet i jako na projekt a využít tak poznatků z projektového managementu, alespoň v obecné rovině.

Denis Lock (2007) představuje projektový management takto: „Smyslem projektového managementu je předvídat či předpovědět co nejvíce úskalí a problémů a plánovat, organizovat a kontrolovat aktivity, aby byly projekty úspěšně realizovány navzdory všem rizikům.“ (9, str. 23) Úkolem vedoucího projektu je tak saturovat potřeby zadavatele projektu, potenciálního kupce, či jiných zainteresovaných osob ve stanoveném termínu a bez přesáhnutí schválené rozpočtové hranice, z čehož plynou tři parametry hodnotící kvalitu a úspěch projektu:

- čas,
- provedení,
- náklady.

Lock (2007) dodává, že nejdůležitější částí pro všechny strany je definice projektu, protože se může stát, že i kvalitně provedený projekt, dodaný včas při nepřekročení vymezeného rozpočtu, nemusí přinést investorovi očekávaný profit. V tom případě jde však o koncepční chybu, nikoliv o špatně odvedenou práci vedoucího projektu, projektového manažera.

Dále Lock (2007) rozebírá životní cyklus projektu (viz obrázek 2), který popisuje nejen fáze projektu, jejichž hranice mohou splynout s ostatními fázemi, ale i úkony zákazníka nebo vlastníka projektu, u nichž projekt začíná a končí, a tvoří tak uzavřený kruh.

Obr. 2 – Životní cyklus projektu



Zdroj: Lock (2007)

Lockův životní cyklus počítá se třemi klíčovými osobami, které jsou zahrnuty v přípravě projektu - zákazník, dodavatel a projektový manažer. Zákazník je osoba či organizace, která chce projekt koupit a použít jej ve svůj prospěch, nebo prodat někomu jinému. Dodavatel je zodpovědný zákazníkovi za realizaci projektu. Osoba zaměstnaná dodavatelem, která plánuje a řídí projektové aktivity tak, aby byl projekt uskutečněn v čase, dle schváleného rozpočtu a dle daných specifikací zákazníka, je projektový manažer.

Vedle výhody spočívající v jednoduchosti zobrazení, má tento cyklus i nevýhody, například nezohlednění časového období po předání projektu. K důkladnějšímu naplánování projektu se poté používají rozsáhlejší metody, které důkladněji rozdělují role klíčovým osobám. Podrobněji se tímto tématem zabývá i literatura zaměřující se na management sportovních akcí.

Management sportovních akcí

Spektrum příkladů sportovních akcí je široké. Jedná se o komunální sportovní akce pořádané školami, neziskové akce či akce velkých firem, univerzitní sportovní programy a amatérské a profesionální ligy. Za pomyslný vrchol této pyramidy lze považovat již zmíněné Olympijské hry nebo finále amerického fotbalu - Super Bowl. Růst a profesionalizace sportu totiž zapříčinily změny ve spotřebě, produkci a managementu sportovních akcí a organizací ve všech úrovních.

Managementu a organizaci sportovních akcí se dopodrobna věnuje Jery Solomon (2002), který poskytuje příručku na pořádání sportovních akcí. Za první krok v organizaci považuje definování akce. V úvahu je třeba vzít několik hledisek, především pak

- účastníky,
- geografický rozsah,
- schválení od řídicího orgánu daného sportu. (13, str. 3)

Typ účastníků akce determinuje, zda se jedná o amatérskou nebo profesionální sportovní akci malého nebo velkého významu. Školní lyžařský kurz bude v tomto ohledu protikladem například Mistrovství světa žen v plážovém volejbalu v Praze. Na základě geografického rozsahu pořadatel rozhoduje, zda akce bude mít lokální, regionální, národní či mezinárodní dopad. Školním lyžařským kurzem budou tedy dotčeni jen účastníci a jejich rodiny na rozdíl od finále MS v plážovém volejbalu, které je vysílané mezinárodními televizemi do světa. Je-li akce schválena řídicím orgánem daného sportu, příkladem budiž opět MS v plážovém volejbalu, které je uznáno Mezinárodní volejbalovou federací (FIVB), vztahují se na ní pravidla řídicího orgánu, jež musí akce splňovat a dodržovat.

Dalším krokem, nad nímž by se měl dle Solomona (2002) projektový manažer zamyslet, je poslání, které se liší na základě ziskovosti a osobitosti sportovní akce. Neziskovými akcemi jsou většinou charitativní akce za přítomnosti slavných sportovců. Osobitostí se rozumí souhrn vjemů, které působí na návštěvníka a na základě kterých si udělá o akci názor.

Rozhodnutí mezi koupí již existující, nebo vytvoření vlastní akce patří mezi klíčové při organizaci sportovní akce.

Z poznatků projektového managementu lze vyvodit, že pro oboustrannou spokojenost a prosperitu mezi firmou a školou, je klíčová důkladná formulace projektu

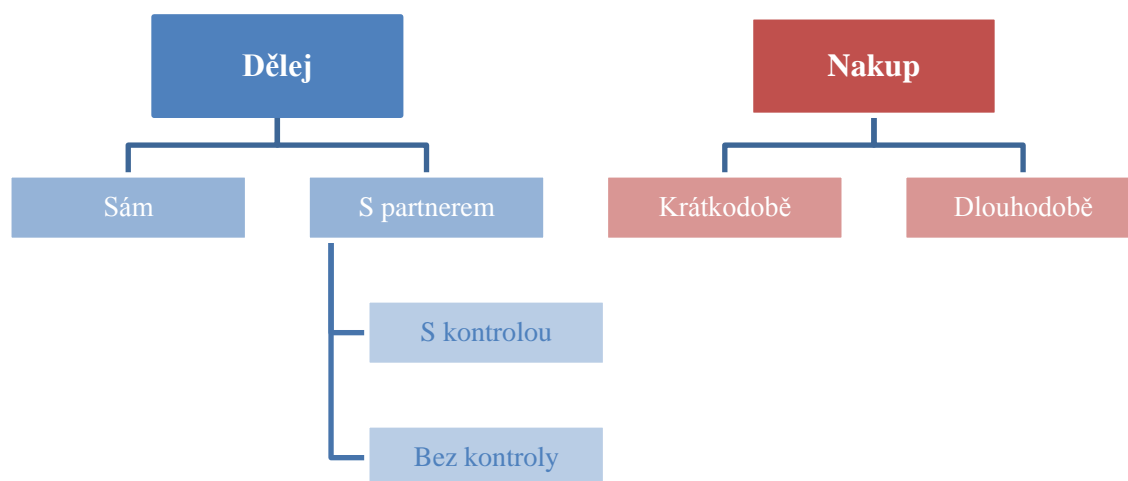
zaměřující se především na způsob provedení a stanovení nákladů. Co se managementu sportovních akcí týče, lyžařský kurz pro střední školy vykazuje rysy akce amatérské, lokální a akce za účelem zisku.

2.3 Outsourcing

„Podstata outsourcingu je využívání externích zdrojů k naplnění potřeb podniku.“ (2) Nejčastějším motivem využívání cizích zdrojů je snížení nákladů. V některých případech mezi důvody figuruje i technologie, kdy firmy využívají možností ostatních podniků, protože samy potřebnými kapacitami nedisponují.

Z české literatury se tímto fenoménem zabývá detailně Dvořáček (2010), který jej definuje takto: „Outsourcing (Outside Resource Using) v doslovném překladu znamená používání vnějších zdrojů a představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup“ (Make or Buy).“ (4, str. 13) Podrobněji tyto strategie popisuje obrázek 3. Jelikož je před toto rozhodnutí postavena i škola, respektive ředitel školy, zabývá se práce tímto jevem.

Obr. 3 – Rozhodování typu dělej nebo nakup



Zdroj: Dvořáček (2010)

Outsourcing se v poslední době zařadil do slovníků českých manažerů. Avšak i přes svůj moderní nádech je outsourcing jeden z nejstarších obchodních nápadů, jak uvádí Nicholas C. Burkholder (2006). Byl totiž prvně použit, když truhlář zaplatil někomu jinému, aby za něj pokácel strom na dřevo. (1, str. 9)

Každá organizace je dle Dvořáčka (2010) souhrnem činností a procesů, které mohou být zabezpečovány z vlastních nebo externích zdrojů. Pokud nechceme využít vnějších zdrojů a nějaký produkt nebo službu koupit, můžeme si je udělat. V tom se nabízí ještě možnost částečného využití vnějších zdrojů, kdy se můžeme rozhodnout daný produkt či službu vyrobit s partnerem. Takový způsob partnerství je v posledních letech velice populární, jelikož nabízí snížení nákladů a oboustranný profit.

V dnešním globalizovaném světě je takřka nemožné, aby člověk/firma nepoužíval outsourcing. (1, str. 10) Klíčovou otázkou však zůstává, jak efektivně je firma schopna vnějších zdrojů využívat. Právě efektivita využití vnějších zdrojů je velmi důležitý ukazatel pro management, který rozhoduje o tom, jestli „dělat nebo nakoupit“. Dvořáček (2010) dále upozorňuje na dlouhodobou spolupráci mezi klientem a poskytovatelem outsourcingu, což odlišuje outsourcing od „pouhého“ nákupu služby nebo zboží. Pokud se firma rozhodne využít outsourcingu, musí stanovit, jak velká část finálního produktu nebo služby bude zpracována využitím vnějších zdrojů. Outsourcovat se totiž může část výrobního procesu, celý výrobní proces, stavební činnosti, podpůrné činnosti, personalistické služby nebo jiné činnosti. (4, str. 3)

Dvořáček (2010) využívá pro outsourcing následující pojmy:

- zadavatel,
- dodavatel,
- subdodavatelství.

Zadavatel vstupuje do smluvního vztahu s dodavatelem, po kterém vyžaduje vykonání nějaké činnosti. Smluvní závazek, kterým se dodavatel zavazuje zadavateli, se nazývá subdodavatelství.

Jedna z předních výhod outsourcingu, zejména ve sportovním odvětví, je přesun zodpovědnosti. Když například pořadatel maratonu sepíše smlouvu s bezpečnostní firmou, zříká se tak přímé odpovědnosti za bezpečnost na maratonu výměnou za danou částku ve smlouvě. Na druhou stranu však organizátor tímto přesunem ztrácí kontrolu a špatným výběrem bezpečnostní agentury může ohrozit nejen chod aktuálního maratonu, ale i pověst pro budoucí ročníky.

Při outsourcingu se tedy organizace vzdává některých činností, jež pro ni následně zabezpečí třetí strana, protože je umí levněji, rychleji a lépe. (4, str. 7) Je-li organizace schopna najít takovou třetí stranu, outsourcing se pro ni stane nespornou výhodou.

Fiktivní firma organizující lyžařské kurzy je dodavatel outsourcingu pro zadavatele, tedy školy. Je důležité, aby obě strany zvážily výhody a nevýhody využití externích zdrojů.

2.4 Služby

Další možností, jak nahlížet na pořadatele sportovní akce, je náhled jako na poskytovatele služby. Poskytování služeb je považováno za satisfakci zákaznickových potřeb. Rostoucí význam i podíl sektoru služeb na hrubém domácím produktu zemí je celosvětovým hospodářským trendem.

Kotler a Armstrong (2010) popisují čtyři základní vlastnosti služeb, jejichž znalost je klíčová pro správné pochopení procesu služeb a psychologie zákazníků v tomto procesu:

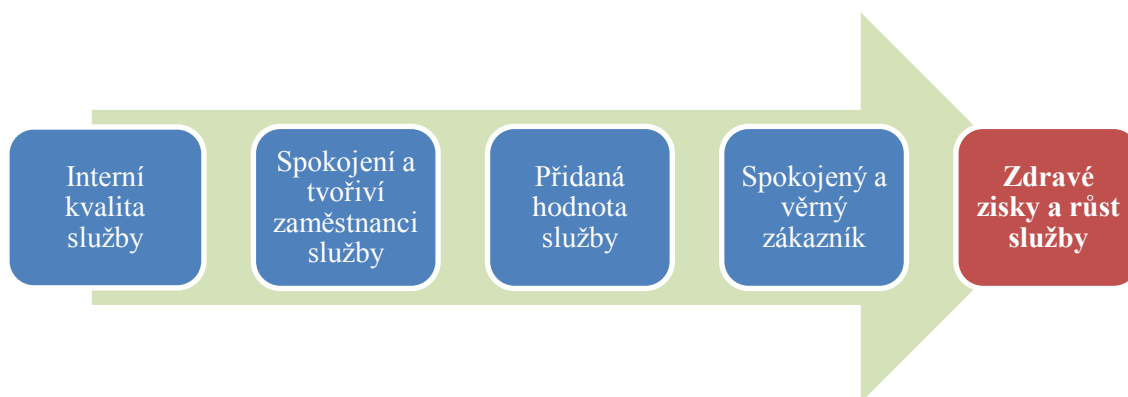
- nehmataelnost,
- nedělitelnost,
- proměnlivost,
- pomíjivost. (8, str. 269)

Fakt, že služba nemůže být viděna, ochutnána, pocítěna před koupí, se definuje nehmataelností. Nedělitelnost znamená, že jsou služby produkovány i konzumovány ve stejný čas a nemohou být odděleny od poskytovatelů. Tudíž vzniká, pro služby typická, interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem, v níž oba ovlivní výsledek služby. Různorodost podmínek a závislost každé služby na tom, kdo, kde a jak ji poskytne, je vlastnost proměnlivosti. Čtvrtá důležitá vlastnost služeb, pomíjivost, znamená, že služby nemohou být uchovány na pozdější prodej, tedy musí být spotřebovány v momentě produkce.

Řetězec, na kterém Kotler a Armstrong (2010) demonstrují význam interakce zákazníka se zaměstnancem, spojuje zisky poskytovatele služby se spokojeností zákazníka i zaměstnance skrze pět návazností (viz obrázek 4 na straně 19).

Kvalitní selekce a trénink zaměstnanců společně s kvalitním pracovním zázemím resultují ve spokojené, věrné a tvrdě pracující zaměstnance, kteří jsou schopni poskytnout efektivní hodnoty pro zákazníka. To zapříčiní, že zákazník zůstane věrný, opakuje nákupy a doporučuje službu svým známým, což ve finále zajistí lepší výkonnost společnosti.

Obr. 4 – Řetězec služeb a zisků



Zdroj: Kotler a Armstrong (2010)

Poskytování sportovních služeb

Autoři McMahon-Beattie a Yeoman (2004), kteří se důkladně zabývají poskytováním sportovních a volnočasových služeb, upozorňují, že poskytování služby je komplexní mix atributů a dimenzí kvality, zahrnující především faktory kontextuální, lidské, tělesné a faktory sociálního prostředí, které jsou promítnuty v interakci personálu a zákazníka. (11, str. 4)

„Sport a volný čas jsou totiž službou, jejíž jádro je založeno na prožitku a jejíž úspěch je determinován právě zvýšením prožitku a emotivní odezvy příjemcům služby.“ (11, str. 4) Služba jako taková je, jak již bylo zmíněno, definována pomíjivostí a také subjektivitou vnímání, proto je důležité, aby v délce svého trvání dokázala zapůsobit na konzumenta co nejpozitivněji, respektive, aby konzument působení služby subjektivně vnímal co nejpozitivněji.

Je zřejmé, že poskytovateli schází kompletní kontrola nad nabízenou službou v jejím průběhu, o to větší roli hraje důkladné naplánování, což může minimalizovat potenciální problémy.

Poznatky z problematiky poskytování služeb a jejich vlastností firma využije, protože kvalitní péče o zákazníka, v tomto případě o ředitele a zejména žáky, zajistí jejich spokojenost, ze které plyne prosperita. Definice základních vlastností služeb napomáhá k odhalení stránek, na jejichž kvalitě celá služba stojí. Není to jen interní kvalita služby a její přidaná hodnota, nýbrž i interakce lidských faktorů se zákazníkem, respektive lyžařských instruktorů se žáky.

2.5 Legislativa konání sportovních akcí pro děti v ČR

Legislativní podmínky konání sportovních lyžařských kurzů jsou upraveny převážně následujícími legislativními předpisy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT):

- Metodický pokyn (č.j.: 37 014/2005-25) k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních zřizovaných MŠMT. (17)

Tento metodický pokyn není právně závazný pro školy zřizované územními samosprávnými celky, nicméně principy v něm uvedené lze převzít a uplatnit ve vnitřní směrnici školy.

- Vyhláška MŠMT č. 263/2007 Sb., kterou se stanovuje pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí. (23)

Tento pokyn je závazný pro školy zřizované MŠMT i školy veřejné, tj. školy zřizované územními samosprávnými celky (včetně hlavního města Prahy). Souvislost tohoto právního předpisu s pořádáním sportovních akcí lze nalézt v ustanovení, které umožňuje, aby dohled nad žáky mohl vykonávat i nepedagogický pracovník.

Legislativní oblast ohledně pořádání sportovních akcí školami není dostatečně ošetřena v případech, kdy se škola rozhodne uskutečnit kurz prostřednictvím specializované organizace. Proto jsem se obrátil na PhDr. et Mgr. Jiřího Valentu, který se specializuje na školské právo. Z konzultace s ním vyplývají následující okolnosti:

Je-li kurz vyhlášen a organizován školou, nese škola plnou odpovědnost za bezpečnost a ochranu zdraví žáků při akci. Okolnost, že je smluvně vše svěřeno firmě, na výše uvedené odpovědnosti nic nemění. Žádná smlouva totiž nesejme odpovědnost ze školy za případné škody vzniklé žákům na jakékoli mimoškolní akci. Podle ustanovení § 391 zákoníku práce nese odpovědnost vždy škola, a to i v případě, že organizaci smluvně zajišťuje firma. Jde o tzv. přísnou objektivní odpovědnost.

V případě, že firma zajišťující průběh akce zanedbá nějakou povinnost, v jejímž důsledku dojde ke vzniku škody u žáka, ponese stále odpovědnost ze zákona škola, ale na firmě je pak možné vymáhat náhradu takto vzniklé škody, pokud škola firmě prokáže její zavinění.

Jiří Valenta doporučuje uzavřít smlouvu o zajištění celé akce. Může to být smlouva v rámci ustanovení § 51 občanského zákoníku (tzv. nepojmenovaná smlouva), ale právě tak může agentura navrhnout některý ze smluvních typů podle občanského zákoníku.

Smlouva s firmou by tedy měla obsahovat následující:

- závazek zajištění veškerých služeb (ubytování, doprava, program, průvodce, pojištění),
- závazek náhrady škody vůči škole při vzniku jakékoli škodní události,
- závazek poskytnutí podrobných informací o průběhu a podmínkách zájezdu jednotlivě rodičům žáků účastnících se zájezdu a vedení školy, a to předem,
- smluvní pokutu pro případ nedodržení kteréhokoli závazku vyplývajícího ze smlouvy. Výše smluvní pokuty musí korespondovat s výší smluvní pokuty, kterou agentura uplatní ve smlouvě vůči škole pro případ, že by škola nedodržela svůj závazek k úhradě smluvní ceny.

3 CÍLE, ÚKOLY A METODOLOGIE PRÁCE

3.1 Cíle a úkoly

Hlavním cílem práce je sestavení případové studie fiktivní firmy, jejímž předmětem podnikání je organizace lyžařských kurzů pro střední školy s využitím outsourcingu. Výše uvedený cíl je rozčleněn do několika úkolů:

- popis teoretických východisek práce a objasnění důležitých pojmů, ze kterých práce vychází,
- pomocí průzkumu trhu zjistit názor českých ředitelů středních škol na outsourcing lyžařských kurzů, zejména pak jejich zájem o potenciální spolupráci s fiktivní firmou, která by zajišťovala lyžařské kurzy pro střední školy,
- sestavení případové studie fiktivní firmy z pohledu managementu v aplikační rovině sportu.

3.2 Metodologie

Při zpracování bakalářské práce byla použita metoda kvantitativního výzkumu, která je obsažena v písemném dotazování. I když se v literatuře považuje dotazování jako kvantitativní metoda výzkumu, v této práci výzkum vykazuje i některé charakteristiky kvalitativní metody. Cílem výzkumného šetření je mimo jiné vcítit se do kůže malého vzorku ředitelů a soustředit se tak na jedinečnost a individualitu odpovědí.

Poznatky z výzkumného šetření písemným dotazováním jsou následně užity v případové studii fiktivní firmy.

3.2.1 Písemné dotazování

Písemné dotazování nazývá Machková (2009) jako anketární šetření (mail survey), které spadá pod specializované metody kvantitativního výzkumu. (10, str. 49) Jako největší problém písemného dotazování považuje Machková (2009) nízkou návratnost dotazníku, která málokdy překročí hranici 25 %.

Tuto nevýhodu však kompenzují následující výhody, které zároveň představují důvody pro volbu písemného dotazování:

- nízké náklady,

- možnost selekce cílové skupiny,
- respondenti nemohou být ovlivněni tazateli,
- možnost získání odpovědi od respondentů, které je obtížné zastihnout v pracovní době,
- možnost kladení otázek intimnějšího charakteru. (10, str. 49)

Výše uvedené výhody Machková (2009) uvádí u anketárního šetření, které je prováděno písemně. Dotazování v rámci této práce bylo prováděno nejen písemně, ale i elektronicky. Elektronické dotazování zahrnuje výhody písemného dotazování a navíc se vyznačuje těmito výhodami:

- oslovení těžce dostupných skupin (manažeri),
- vysoká rychlost zpracování informací. (10, str. 48)

Vysoká rychlost zpracování a vyhodnocení informací představuje stěžejní výhodu elektronického dotazování, zvláště pak u velkých základních souborů. Automatická digitalizace výsledků tak ušetří čas a tím pádem i náklady na celý dotazník, protože vlastní čas je často považovaný za implicitní náklady.

Mezi nevýhodami elektronického dotazování figuruje například závislost respondenta na technickém vybavení. Avšak to se týká například výzkumů v rozvojových zemích. U výzkumu českých ředitelů lze tuto nevýhodu považovat za irelevantní.

Pro získání respondentů bylo využito osobních kontaktů. K vyplnění některých dotazníků došlo na poradě ředitelů pražských gymnázií a dalších pracovních setkání ředitelů gymnázií ČR, kterým byl dotazník osobně předán v tištěné formě nebo zaslán elektronicky.

Výzkum však nepředstavuje těžiště práce, nýbrž jakousi sondu do názorů českých ředitelů, ze které budou vyvozeny poznatky pro případovou studii fiktivní firmy. Dotazníkové šetření se nachází v příloze.

Použité statistické metody pro vyhodnocení šetření

Při statistickém šetření se zpravidla vyšetřuje řada znaků x_1, x_2, \dots, x_n , které nás mohou zajímat jak každý zvlášť, tak i ve vzájemném vztahu.

Sledujeme-li znaky x_1, x_2, \dots, x_n zvlášť, porovnáváme je pomocí tzv. četností n_j jednotlivých znaků. Pro každou hodnotu x_j^* vybraného znaku zjišťujeme, kolikrát se tato hodnota vyskytla. Také se znaky porovnávají pomocí relativní četnosti, která se nejčastěji udává v %. Úplnou statistickou informací o znaku x_i podává jeho rozdělení četností, jež se pro názornost uvádí pomocí různých diagramů. (7)

Nejdůležitější charakteristikou polohy určitého znaku x je aritmetický průměr \bar{x} , tj. součet hodnot znaku zjištěných u všech jednotek souboru, dělený počtem všech jednotek, viz níže uvedený vzorec 1.

Vzorec 1 – Aritmetický průměr

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Zdroj: Komenda, Klementa (1981)

Dalšími charakteristikami polohy určitého znaku x jsou modus a medián. Modus znaku x $\text{Mod}(x)$ je hodnota x s největší četností. Medián znaku x $\text{Med}(x)$ je prostřední hodnota znaku, jsou-li hodnoty znaku uspořádány podle velikosti. Medián se užívá jako charakteristika polohy zejména v souboru, kde hodnoty znaku u některých jednotek extrémně vybočují z řady ostatních hodnot.

Velikost kolísání jednotlivých hodnot znaku vyjadřují charakteristiky variability (proměnlivosti) znaku. Je-li charakteristikou polohy aritmetický průměr, zpravidla jako charakteristiku variability volíme rozptyl, definovaný jako průměr druhých mocnin odchylek od aritmetického průměru jak je uvedeno ve vzorci 2.

Vzorec 2 - Rozptyl

$$s_x^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

Zdroj: Komenda, Klementa (1981)

Druhá odmocnina z rozptylu se nazývá směrodatná odchylka a elementárnost výpočtu je vyznačena ve vzorci 3 na straně 25.

Vzorec 3 – Směrodatná odchylka

$$s_x = \sqrt{s_x^2}$$

Zdroj: Komenda, Klementa (1981)

U většiny otázek výzkumného šetření je pro zpracování znaků užito základních statistických metod: aritmetický průměr, absolutní četnost a její procentuální vyjádření. Modus, medián, rozptyl a směrodatná odchylka jsou užity pro přesnější interpretaci otázek, u nichž mohli respondenti udělovat známky jednotlivým faktorům.

Jiné statistické charakteristiky znaků u vyhodnocovaných dotazníků nebyly použity, neboť vzorek vybraných respondentů je malý a hlubší statistická analýza by neměla smysl. (7)

3.2.2 Případová studie

Fry, Ketteridge a Marshall (2009) definují případovou studii jako komplexní příklad, který uvádí do praktických souvislostí daného problému a také ilustruje jeho podstatu. (6, str. 408)

Podrobnější definici nabízí Thomas (2011): „Případové studie jsou analýzy osob, akcí, období, projektů, politiky, institucí a dalších systémů, které jsou studovány holisticky pomocí jedné nebo více metod.“ (15, str. 23)

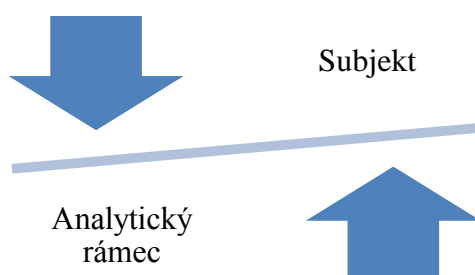
Je však důležité, aby se tyto analýzy příkladů zaměřovaly na jednu věc a nesnažily se daný problém generalizovat. Autor případové studie se zpravidla zaměřuje na unikátnost daného problému, která jej oslovila. (15, str. 3)

Thomas (2011) specifikuje několik důvodů, proč na nějaký problém aplikovat případovou studii:

- autor je s problémem propojen,
- je to nápadně dobrý příklad něčeho, co autora zajímá,
- odlišuje se od toho, co je typické. (15, str. 4)

Případová studie se dle Thomase (2011) skládá ze dvou částí, které na sebe působí, vytváří rovnováhu studie a neobejdou se jedna bez druhé (viz obrázek 2 na straně 26). Jedná se o subjekt, který je popisován, a analytický rámec, který umožňuje subjekt detailně zkoumat.

Obr. 5 – Dvě části případové studie



Zdroj: Thomas, 2011

Zkoumaný problém, neboli kontroverzi, představuje v této práci outsourcing lyžařských kurzů pro střední školy a nejednotný názor plynoucí z dotazníkového šetření na jeho využití z řad ředitelů českých středních škol. Případová studie má za úkol představit firmu, jejíž služby by byly natolik přesvědčivé a kvalitní, že by ředitelé škol outsourcing této externí služby začali využívat.

V rovině této práce je subjekt případové studie outsourcing lyžařských kurzů, respektive firma poskytující tuto službu, pro analytický rámec studie této fiktivní firmy byl využit marketingový mix služeb, který lze považovat za taktickou pomůcku pro sestavení projektu firmy.

Marketingový mix služeb

„Marketingový mix je souhrn kontrolovatelných, taktických marketingových nástrojů, které firma míchá, aby vyprodukovala kýženou odpověď na cílovém trhu.“ (8, str. 76) Tyto nástroje se třídí do čtyř skupin:

- produkt,
- cena,
- propagace,
- místo (distribuce). (8, str. 76)

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle.

Marketingový mix služeb obohacuje původní marketingový mix o další tři prvky, které vycházejí ze specifických vlastností služeb:

- zaměstnance,
- proces,

- fyzické důkazy. (18)

Robert Němec upozorňuje na několik problémů, se kterými se jeho reklamní agentura s implementací marketingového mixu v praxi setkává:

- marketingový mix je taktická, nikoliv strategická pomůcka,
- mnozí považují marketingový mix za ústřední motiv marketingu a opomíjejí další prvky strategie (segmentaci, zacílení, pozicování),
- šablonovité používání marketingového mixu bez snahy o inovaci,
- marketingový mix je ve své základní podobě příliš jednoduchý - neodpovídá komplexnosti reality. (18)

Marketingová strategie firmy je tedy mnohem komplexnější a rozsáhlejší než prvky obsažené v marketingovém mixu, proto je v této práci marketingový mix užit pouze jako rámec pro tvorbu případové studie, nikoliv jako ústřední motiv. Z toho důvodu je pospán spíše z metodologického hlediska.

4 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

4.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření je zjistit, zda jsou ředitelé českých středních škol ochotni využít outsourcing lyžařských kurzů specializovanou firmou po vzoru některých anglických škol, popřípadě za jakých podmínek. Dílčím cílem je získání podpůrných dat pro interpretaci výsledků, a sice informace o současných kurzech na školách, zejména pak o způsobu jejich organizace, místu konání a počtu účastníků.

Výzkumné šetření jako celek představuje metodu průzkumu trhu a zároveň analyzuje potenciálně nový segment trhu, který by mohl vést ke vzniku nových firem zaměřených na kompletní organizaci lyžařských kurzů.

Informace, které výzkumné šetření zjišťuje:

- informace pro stanovení konkurenceschopnosti a cenové strategie fiktivní firmy (kolik žáků se účastní, kde jsou kurzy lokalizovány, cena kurzů, zda by respondenti outsourcingu využili),
- informace pro specifikaci produktu fiktivní firmy (výhody, nevýhody, důležitost jednotlivých faktorů),
- informace o respondentech.

4.2 Popis dotazníkového šetření

Dotazník, uvedený v příloze č. 1, je určen ředitelům různých typů středních škol v České republice (gymnázia, učiliště, odborné školy).

Sběr dat proběhl ve dvou fázích. V první části byli osloveni ředitelé na setkáních a konferencích, kde byla vysoká návratnost dána osobním kontaktem s respondenty. Zbýlý počet respondentů vyplnil dotazník v rámci druhé části na internetu, kdy jim byl zaslán odkaz formou elektronické zprávy. Seznam adresátů byl ovlivněn osobními kontakty ředitelky Gymnázia Oty Pavla RNDr. Jany Hrkalové.

Celkem bylo vyhodnoceno 46 dotazníků z celkového počtu zhruba 70 oslovených ředitelů. Byla tedy zaznamenána návratnost 66 %, respektive úmrtnost 34 %.

4.3 Prezentace výsledků a interpretace získaných dat pomocí statistických výpočtů a grafů

Dotazník byl sestaven ze tří okruhů otázek, cílem prvního okruhu otázek bylo zjistit informace o stávajících kurzech na školách dotazovaných, druhý okruh otázek byl zaměřen na potenciální outsourcing lyžařských kurzů u dotazované školy a třetí blok otázek měl za úkol zjistit podpůrná data, tedy informace o škole respondenta.

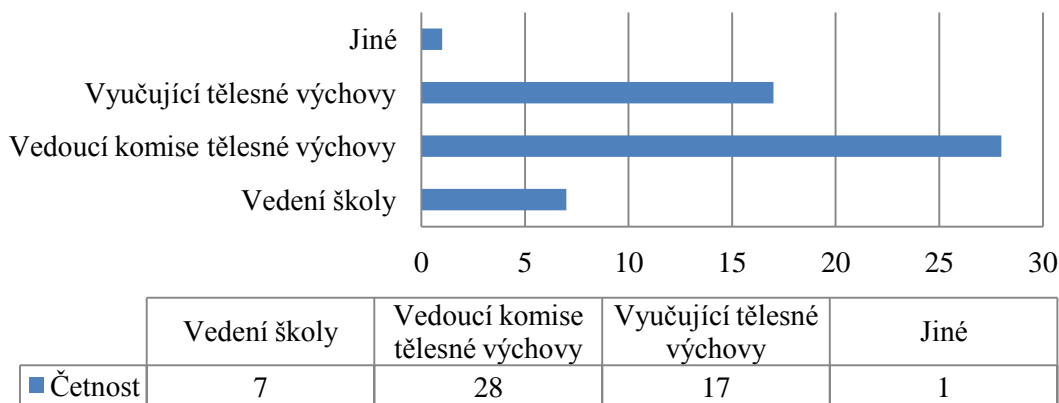
4.3.1 Informace o dotazovaných školách

Z následných informací by mohla těžit firma vstupující na trh organizace lyžařských kurzů středních škol, neboť blok odpovědí podává informace o důležitých faktorech týkajících se ceny, počtu žáků, či lokalizace.

A. Organizátor lyžařských kurzů

Z absolutních četností grafu 1, který reprezentuje odpovědi na otázku ohledně organizátora lyžařských kurzů v rámci školy, je patrné, že lyžařské kurzy organizují zejména vedoucí komise tělesné výchovy a vyučující tělesné výchovy.

Graf 1. – Hlavní organizátor lyžařských kurzů na středních školách¹



Zdroj: vlastní zpracování

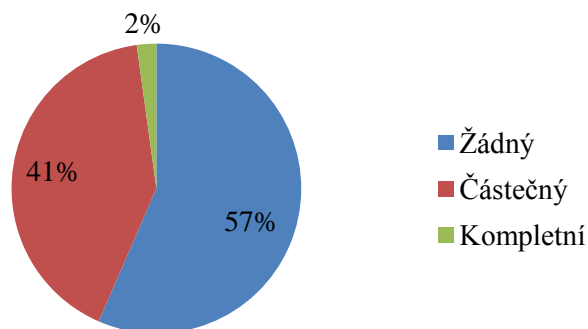
B. Využití outsourcingu

Další otázka se týkala dosavadního stupně využití outsourcingu. Pro zvýšení validity byl tazatel seznámen s pojmem outsourcingu v úvodní části dotazníku. Graf

¹ Suma absolutních četností v grafu 1 převyšuje počet respondentů, tazatel mohl zaškrtnout více odpovědí. V některých případech totiž může docházet ke sdílené organizaci, např. mezi vedením školy a vyučujícím tělesné výchovy.

2 naznačuje, že 57% dotázaných škol nevyužívá žádného podílu vnějších zdrojů při organizaci lyžařských kurzů, to znamená, že veškerá organizace je v režii školy, respektive jejího personálu. Částečného outsourcingu pak využívá 41%, což lze objasnit například využitím cestovních kanceláří, které nabízejí zvýhodněné pobyty s dopravou, nicméně lyžařské instruktory stále zajišťuje škola. Kompletní outsourcing využívají pouze 2% (četnost 1) škol, což demonstruje dostatečný prostor na tomto trhu.

Graf 2. - Jaký stupeň outsourcingu již školy využívají?

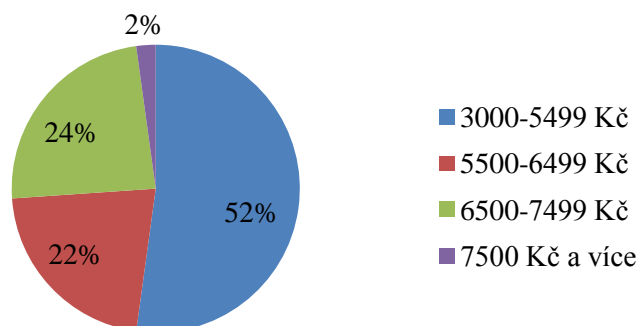


Zdroj: vlastní zpracování

C. Cena kurzu

Otázka zjišťující rozmezí celkové ceny stávajícího týdenního kurzu na jednoho žáka se může ukázat jako klíčová při tvorbě ceny produktu firmy, která by měla zájem vstoupit na tento trh. Tvorbou ceny může být zásadně ovlivněna konkurenceschopnost, neboť cena se ukázala jako důležitý faktor při rozhodování o volbě kurzů (viz dále).

Graf 3. - V jakém rozmezí se pohybuje celková cena (doprava, stravování, ubytování, permanentka) současného týdenního kurzu na jednoho žáka



Zdroj: vlastní zpracování

Chce-li tedy být firma konkurenceschopná v organizaci lyžařských kurzů středních škol, musí vzít v potaz, že polovina kurzů se nachází v cenové relaci 3000 až 5499 Kč. Tato cena zahrnuje dopravu, stravování, ubytování a permanentku za týden na jednoho žáka a z běžné praxe je pravděpodobné, že je docílena pomocí různých skupinových slev.

D. Lokalita kurzů

Lokalizaci jednotlivých kurzů demonstruje tabulka 1, z níž vyplývá, že nejvíce kurzů se koná v České republice, která je následovaná Rakouskem. Mezi odpověďmi v položce jiné se vyskytovala i Francie a Slovensko.

Tab. 1 – Místa konání kurzů

Země	Četnost ²
Česká republika	35
Rakousko	26
Itálie	4
Jiné	3

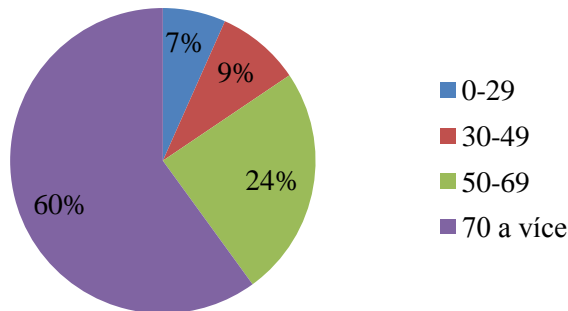
Zdroj: vlastní zpracování

² Respondenti opět mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté pole, tudíž suma četnosti je větší než počet respondentů. Rozdíl je zapříčiněn konáním více variant kurzů v rámci jedné školy, např. levnější varianta v ČR a dražší v zahraničí.

E. Počet žáků

Další pomocnou otázkou pro strategické plánování firmy je otázka reflektující počty žáků, kteří jezdí na jednotlivé lyžařské kurzy středních škol.

Graf 4. - Kolik žáků jezdí ročně na lyžařský kurz



Zdroj: vlastní zpracování

Firma tak může odhadnout objemy žáků při zvoleném počtu spolupracujících škol a z toho s rezervou odvodit i příjmy. Společně s tvorbou ceny tedy může firma získat stručný přehled základního finančního plánování.

4.3.2 Outsourcing lyžařských kurzů v dotazovaných školách

Druhý oddíl dotazníku tvořily otázky zaměřené na potenciální outsourcing lyžařských kurzů u dotazované školy za předpokladu existence specializované firmy poskytující kompletní služby lyžařského kurzu (tj. doprava, ubytování, instruktoři, večerní program, atd.) a vyřešení právní zodpovědnosti firmy tak, aby za žáky po dobu výuky byli odpovědní instruktoři firmy. Škola by pak hypoteticky zajišťovala pouze pedagogický dozor nad žáky mimo dobu lyžařské výuky.

A. Výhody

Odpovědi na otázku výhod, které respondenti vidí v tomto konceptu organizace lyžařských kurzů, jsou shrnuty dle témat do jednotlivých okruhů. Výhody seřazené dle četnosti výskytu uvádí tabulka 2 na straně 33. Kvantitativní pořadí výhod však nereflktuje jejich závažnost, či dopad, to je definováno spíše subjektivním hodnocením, proto kvalitativní znak výhod je ponechán interpretaci čtenáře.

Nejčastěji zmíněná výhoda tohoto konceptu byla respondenty uvedena ve zjednodušení organizace ze strany školy, která se tak bude starat jen o nábor žáků, a s tím spojené menší množství administrativní práce.

Tab. 2 - Výhody v kompletním outsourcingu lyžařských kurzů z pohledu ředitelů

Druh výhody	Četnost
Jednoduchá organizace ze strany školy, méně administrativy	11
Žádné výrazné výhody	9
Personální	6
Odborné znalosti instruktorů	6
Finanční	4
„Nemám zkušenosti, nemohu posoudit“	2

Zdroj: vlastní zpracování

Velká část respondentů v představeném konceptu neviděla žádné výrazné výhody v případě, že škola disponuje kvalifikovanými pedagogy s kompetencí pro roli instruktora.

Personální výhody obsahovaly větší spektrum odpovědí, ať už se jednalo o výhodu spatřenou v menším počtu vyučujících na výjezdu, tudíž nižší nepřítomnosti učitelů ve škole a s tím spojenou problematiku suplování, v nezatěžování vyučujících majících jiné povinnosti, či ve faktu, že pedagogický dozor nemusí vykonávat učitel tělesné výchovy, a tak může studenty doprovázet i třídní učitel s jinou aprobací. Zajímavým podnětem je i možnost participace rodičů, pokud by to program firmy umožňoval. Jeden respondent by dokonce takový koncept vřele uvítal, protože se potýká s problémem, že jeho učitelé nechtějí na lyžařské kurzy jezdit.

Několik respondentů zaznamenalo výhodu ve vyšší odbornosti instruktorů znalých oblasti a novinek v oboru a v celkovém kvalitním zpracování spočívajícím ve specializaci firmy.

Co se finančních výhod týče, respondenti poukazovali na snížení provozních nákladů školy (placené suplování, cestůvky) a nákladů na vybavení a rekvalifikaci pedagogů.

Zbylý počet dotázaných nechtěl výhody komentovat, jelikož s takovým konceptem nemá zkušenosti a ani cenové porovnání.

B. Nevýhody

Výčet odpovědí na otázku nevýhod konceptu je seřazen dle četností v tabulce 3. Ve výčtu nevýhod dominoval cenový faktor, protože respondenti predikovali vyšší cenu bez bližších znalostí nabídky firmy. Ze předpokladu vyšší ceny byla odvozena menší participace a angažovanost žáků, což se pochopitelně neslučuje se zájmem většiny ředitelů. Proto cenová strategie firmy může ovlivnit motivaci ředitelů škol ke spolupráci, neboť právě předpoklad vyšší ceny většinou odrazil respondenty od zvážení takové organizace lyžařských kurzů (viz dále).

Tab. 3 - Nevýhody v kompletním outsourcingu lyžařských kurzů z pohledu ředitelů

Druh nevýhody	Četnost
Vyšší cena	21
Nedůvěra ke komerční firmě	8
Nedostatečný rozvoj vztahů učitel-žák	6
Nedořešená právní odpovědnost za bezpečnost žáků	4
Nejsou nevýhody	2

Zdroj: vlastní zpracování

Velmi zajímavým, dle mého názoru až zastaralým, názorem je pak nedůvěra ke komerční firmě. V této souvislosti byl uváděn i argument, že akce na rozvíjení vztahu učitele a žáka má být akcí školní, ne firemní, protože zaměstnanci firmy mohou mít neosobní přístup k žákům. Toto jsou faktory, se kterými samozřejmě může firma hýbat a modifikovat je dle přání zákazníka.

Někteří respondenti měli námitky k přesunu odpovědnosti, který nemusí být tak jednoznačný, jak se na první pohled zdá a právní odpovědnost za bezpečnost žáků se zdála nedořešená. Touto problematikou se již zabývala podkapitola 2.5 Legislativa konání sportovních akcí pro děti v ČR.

C. Klasifikace faktorů

Faktory, které ovlivňují lyžařský kurz, jsou seřazeny od nejnižšího průměru známky v tabulce 4. Nejnižší hodnota rozptylu i směrodatné odchylky je ukazatelem nejvyšší shody názorů respondentů a naopak. Na prvním místě se dle očekávání objevuje bezpečnost žáků. Tento faktor vykazuje také nejnižší hodnotu rozptylu i směrodatné odchylky. Za profesionalitu instruktorů umístili ředitelé na třetí místo faktor ceny kurzu, avšak vyšší hodnota směrodatné odchylky profesionality instruktorů signalizuje větší odlišnost známek hodnocení tohoto faktoru. V druhé polovině tabulky se nacházejí faktory zlepšení dovedností žáků, znalost moderních trendů a zábava pro žáky. I poslední zmíněný faktor se však vyznačuje rozdílnými odpověďmi ředitelů a tedy nejvyššími hodnotami rozptylu a směrodatné odchylky.

Tab. 4 - Faktory ohodnocené známkou 1 až 5, přičemž 1 je nejvíce důležitá a 5 nejméně důležitá.

Faktor	Průměr	Modus	Medián	Rozptyl	Směrodatná odchylka
Bezpečnost žáků	1,12	1	1	0,38	0,62
Professionalita instruktorů	1,51	1	1	0,81	0,90
Cena kurzu	1,84	2	2	0,42	0,64
Zlepšení dovedností žáků	2,05	2	2	0,74	0,86
Znalost moderních trendů	2,21	2	2	0,58	0,76
Zábava pro žáky	2,79	2	3	1,19	1,09

Zdroj: vlastní zpracování

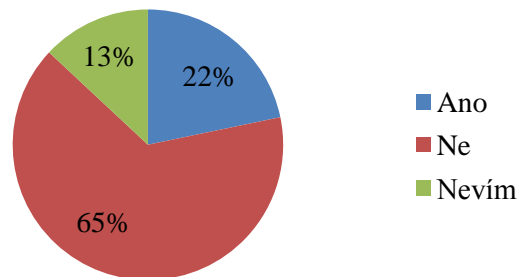
Aby byly uspokojeny zájmy ředitelů, firma by se měla soustředit zejména na bezpečnost žáků, cenovou nabídku kurzů a profesionalitu instruktorů. Dle mého názoru by však nemělo být zanedbáno zlepšení dovedností žáků ani zábava pro žáky. Tyto faktory totiž mohou výrazně ovlivnit budoucí poptávku po kurzech.

D. Závěr

Většina respondentů by se pro takovýto koncept organizace lyžařských kurzů nerozhodla, jak je zřejmé z grafu 5 na straně 36. Jak již bylo zmíněno dříve, respondenty odrazovala představa vyšší ceny či další nevýhody popsané výše. Avšak i za blíže nespecifikovaných podmínek by se pro tento koncept rozhodlo

22 % respondentů. Firma dále specifikací své obchodní strategie může přesvědčit nejen 13 % respondentů, kteří nevěděli, ale i některé ze záporně odpovídajících.

Graf 5 – Kolik ředitelů by se rozhodlo pro kompletní outsourcing lyžařských kurzů specializovanou firmou



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Zřizovatelé jednotlivých škol

A. Lokalizace školy

60 % respondentů se nachází v Praze, což je zapříčiněno výběrem vzorku výzkumu, kdy byli osloveni zejména ředitelé pražských středních škol písemným dotazníkem. Vyšší četnost než 1 a 2 pak byla u kraje Jihočeského a Jihomoravského.

Tab. 5 - V jakém kraji se nachází školy respondentů

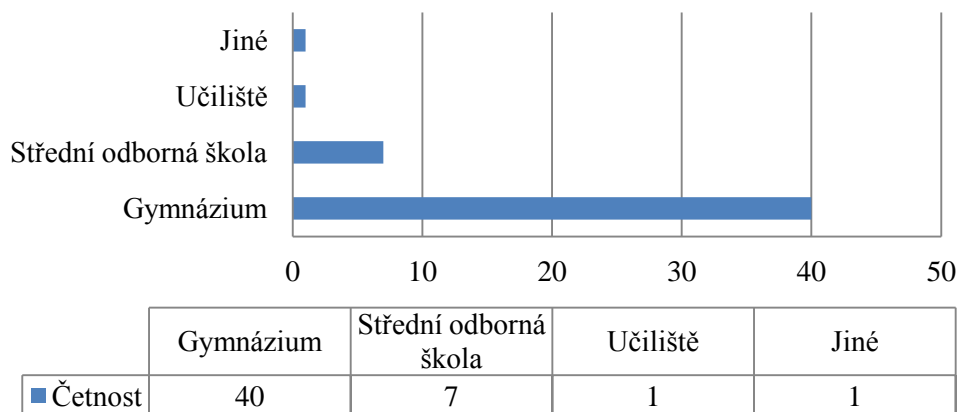
Kraj	Četnost
Praha	28
Jihočeský	5
Jihomoravský	3
Středočeský	2
Ústecký	2
Liberecký	1
Plzeňský	1
Zlínský	1
Vysočina	1
Královéhradecký	1

Zdroj: vlastní zpracování

B. Typ školy

Většina respondentů byla oslovena na setkání ředitelů pražských gymnázií písemným dotazníkem, a tak se tato skutečnost odrazila i do grafu 6, kde dominantní postavení zastávají právě gymnázia.

Graf 6 – Typ školy respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Diskuse k výsledkům výzkumu

Výzkumné šetření proběhlo ve výběrovém souboru, protože základní soubor (počet středních škol v ČR) ke školnímu roku 2011/2012 tvoří 1393 jednotek. (22) Pro výzkumné šetření byl však základní soubor zmenšen, finálový výběrový soubor proto činil 46 respondentů. Malý vzorek obecně poukazuje na nízkou reprezentativnost výzkumu, jelikož výsledky nelze zobecnit na všechny školy v České republice. Tento fakt však kompenzuje kvalifikovanost respondentů (ředitelů středních škol) tohoto výzkumu.

Ze zmenšení výběrového souboru plyne omezení, avšak zajištění šetření většího počtu respondentů je nad finanční náklady i dílčí úkol této práce, který je pouze jakousi sondou do názorů českých ředitelů středních škol.

Další omezení plyne z faktu, že výsledky tohoto šetření se vztahují na současné ředitele středních škol v České republice, tudíž nemusí interpretovat názory ředitelů budoucích.

Lze tedy shrnout, že vzorky byly částečně ovlivněné dostupností a záměrem autora.

Tento výzkum by mohl případně sloužit jako pilotáž marketingového výzkumu pro danou firmu, která by chtěla oslovit většinu českých ředitelů. Pro smysl a účel této práce však rozsah šetření postačil.

Validita a reliabilita výzkumů se zkoumají složitými statistickými metodami. Při výzkumu zejména v psychologii, sociologii a dalších společenských vědách stejně jako při statistickém hodnocení technologických procesů (například dodržení standardů kvality služeb) je důležité zkoumat validitu, to jest platnost získaných výsledků vzhledem ke skutečnosti - tento postup se nazývá validizace testu. Validita udává odpověď na to, zda zkoumáme to, co chceme zkoumat. Reliabilita je statistická veličina, udávající spolehlivost testu. Lze ji vyjádřit jako relativní nepřítomnost chyby při měření a lze ji také chápat jako charakteristiku testové metody. (16)

Pilotáž

Obsahová validita výzkumného šetření byla zajištěna pilotáží se dvěma expertkami v daném oboru, ředitelkami pražských středních škol. RNDr. Jana Hrkalová, ředitelka Gymnázia Oty Pavla v Radotíně, a Mgr. Jitka Kmentová, ředitelka Gymnázia Na Zatlance, poskytly připomínky po vyplnění dotazníku, které byly následně zapracovány pro dotazníky dalších respondentů.

5 PŘÍPADOVÁ STUDIE FIKTIVNÍ FIRMY

Tato část bakalářské práce se zabývá projektem fiktivní firmy, jež by měla v blízké budoucnosti vstoupit na trh a organizovat lyžařské kurzy pro střední školy s ohledem na poznatky získané z průzkumu trhu. Případová studie se zabývá založením firmy, stanovením rozpočtu na první sezónu na území České republiky a plánováním rozvoje společnosti do budoucna.

5.1 Firemní cíle

Firma si musí stanovit své cíle a rozvojový plán do budoucna, aby vytyčené mety mohla naplňovat, potažmo kontrolovat dosažené výsledky. Firma si totiž musí být vědoma, kam chce svoje služby směřovat a neustále na tomto posunu pracovat, chce-li si zajistit rozvoj a prosperitu.

Krátkodobé cíle (do 1 roku)

- Založit firmu a vstoupit na trh jakožto společnost poskytující kompletní organizaci lyžařských kurzů pro střední školy
- Vybudovat týmové prostředí profesionálních instruktorů
- Uspořádat první ročník lyžařských kurzů pro 10 středních škol
- Zajistit finanční soběstačnost firmy
- Udržet spolupráci se školami z prvního ročníku a oslovit nové

Střednědobé cíle (do 5 let)

- Rozšířit portfolio nabídky služeb na více destinací v České republice i zahraničí, aby vyhovovala požadavkům více škol
- Budovat dlouhodobou spolupráci se školami
- Organizovat lyžařské kurzy 30 školám
- V případě nárůstu konkurence zajistit kvalitní služby
- Snížit provozní náklady koupí autobusu
- Uvést na trh víkendové kempy pro děti

Dlouhodobé cíle (do 10 let)

- Snížit provozní náklady pořízením vlastního ubytovacího zařízení v horské oblasti
- Rozšířit projekt víkendových kempů pro děti do zahraničí

- Vybudovat tréninkové středisko akreditované pro udílení kvalifikací pro lyžařské instruktory
- Poskytovat lyžařské kurzy 100 školám

5.2 Specifikace cílových skupin

Školství, odvětví působnosti firmy, je specifické tím, že se vyznačuje třemi cílovými skupinami:

- ředitelé škol,
- studenti,
- rodiče studentů.

Každá z těchto skupin nabízí několik důvodů, proč by na ně měla firma cílit a utvářet dlouhodobější komunikaci.

Ředitelé škol

Ředitelé škol mají rozhodovací pravomoc o využití služeb firmy. Tuto cílovou skupinu musí firma přesvědčit o svých přednostech a výhodách konceptu kompletního outsourcingu lyžařských kurzů. Úkolem firmy je s touto skupinou vybudovat vřelé dlouhodobé vztahy.

Studenti

Na studenty firma nejvíce působí během lyžařského kurzu, kde je jejím úkolem získat si přízeň studentů. Využití moderních trendů ve sportovním marketingu a managementu společně s profesionálním přístupem instruktorů je pro tuto skupinu klíčové. Firma však nesmí opomenout cílení na tuto skupinu před i po události, kdy může využít vlivu studentů na rozhodnutí ředitelů škol.

Rodiče studentů

Rodiče studentů jsou mecenáši celé akce, tudíž i na ně by se nemělo v cílových skupinách zapomenout. Naopak komunikace s rodiči může přinést pozitivní ohlasy z jejich řad, které mohou ovlivnit nejen ředitele, ale i studenty. Tento vliv je však oboustranný, protože právě ředitelé a studenti významně ovlivňují rodiče o koupi kurzu.

5.3 Představení služby firmy

Hlavním předmětem podnikání firmy je zprostředkování obchodu a služeb.

Nabízená služba

Společnost zprostředkovává lyžařské kurzy pro střední školy v České republice a nabízí kompletní zpracování kurzů na klíč. Zahrnuje dopravu, ubytování, lyžařský výcvik profesionálními instruktory, možnost půjčení lyžařského vybavení, doprovodný program a další doplňkové služby.

Úspěch chce firma zajistit především maximalizací hodnoty (produktu), kterou zákazník obdrží. Specializací a implementací moderních trendů nejen z managementu, marketingu, ale i samotné metodologie lyžování totiž může dosáhnout kvalitnějších výsledků než zaměstnanci školy.

Prvním rokem začne firma pořádat kurzy na území České republiky, neboť z výzkumu vyšlo najevo, že většina škol pořádá kurzy právě v České republice. Do budoucna má však za cíl rozšířit nejen kapacitu kurzů, ale i portfolio služeb a nabídnout školám více druhů kurzů v závislosti na cenové dostupnosti.

Výše uvedený popis služby firmy jasně definuje, kdo jsou zákazníci. Jsou to ředitelé českých středních škol, kteří rozhodují o organizaci lyžařských kurzů. Takto jasně definovaná cílová skupina ulehčí firmě nejen segmentaci trhu, ale i cestu, jak se ke svým zákazníkům dostat. Oproti jiným odvětvím firma disponuje výhodou spočívající ve vědomí, kde nalézt své zákazníky. Po výzkumném šetření si je navíc vědoma i jejich názoru na celkový produkt firmy a jeho využití, dle kterého může modifikovat plánování.

Časem může firma těžit ze svého vybudovaného zázemí a kontaktů na školy a žáky a specializovat se například i na víkendové lyžařské kempy, které by sloužily jako tréninkové prostředí pro děti nevěnující se lyžování závodně.

Konkurovat školám, jakožto současným organizátorům lyžařských kurzů, chce firma především profesionálním přístupem lyžařských instruktorů, uplatněním znalostí moderních trendů v lyžování, zajištěním bohatého programu během kurzu a implementací marketingové komunikace tak, aby studenti mohli zážitky z kurzu šířit dále mezi rodiče a kamarády.

Jedná se o nově vznikající, dynamicky se rozvíjející společnost, mezi jejíž hlavní hodnoty patří schopnost přizpůsobit se požadavkům zákazníka a po vzoru některých zahraničních firem inovovat pořádání školních lyžařských zájezdů v České republice dle moderních trendů. Na tyto hodnoty, zejména na inovaci v oblasti plánování, organizaci a management lyžařských kurzů bude v průběhu svého působení firma klást důraz, protože je v jejím zájmu, aby právě s těmito hodnotami a vlastnostmi byla v očích zákazníků spojována.

5.3.1 Marketingový mix

Představení taktických nástrojů, pomocí kterých může firma ovlivňovat nabízenou službu, prezentuje tabulka 6.

Tab. 6 – Marketingový mix fiktivní firmy

Služba	Cena	Propagace	Místo
<ul style="list-style-type: none"> - Charakteristika - Doplnky - Značka 	<ul style="list-style-type: none"> - Cenová úroveň - Flexibilita - Akce a slevy 	<ul style="list-style-type: none"> - Letáky - Osobní prezentace - Sociální síť - Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Způsoby distribuce - Pokrytí trhu - Zprostředkování
Lidé	Procesy	Prostředí	Kvalita
<ul style="list-style-type: none"> - Organizační struktura - Školení - Týmová práce - Odměny 	<ul style="list-style-type: none"> - Plán nepředvídatelných událostí - Plán klíčových procesů - Tréninkové aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> - Design - Oblečení zaměstnanců - Tréninkové pomůcky 	<ul style="list-style-type: none"> - Certifikace - Úroveň

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivými nástroji se zabývají následující kapitoly. Marketingový mix je tak užít jako taktická pomůcka při sestavení projektu. Kapitoly ústí v sestavení základního rozpočtu firmy pro první ročník, kde jsou zahrnuty položky z marketingového mixu. Zakladatelskému rozpočtu předchází plán založení firmy.

5.4 Cena

Firma musí mít na paměti, že cena tvoří zákazníkovo vydání. Tento trh však vyniká jistými specifiky, například tím, že zákazníci jsou žáci, ale ti částku nehradí. Tuto činnost převádí na své rodiče, kteří se většinou podřídí návrhu školy, aby studenti mohli zůstat ve společnosti svých kamarádů. Tento fakt může do jisté míry mírnit citlivost na zvýšení ceny (cenová elasticita produktu).

V první sezoně však musí firma stanovit dostatečně konkurenceschopnou cenu dosavadním lyžařským kurzům na školách, jelikož, jak je patrné z výzkumu, ředitelé povětšinou nemají důvěru k nevyzkoušeným věcem a předpoklad vyšší ceny je odrazuje.

Nákladová kalkulace ceny modelového kurzu v České republice

Cena pro jednoho účastníka, ze které budou vycházet další rozpočty, je stanovena z modelového kurzu v Janských Lázních v lyžařském areálu Černé hory. Doprava je vypočtena ze základní ceny dopravce Pragotour 30 Kč/km a počítá se čtyřmi cestami autobusu v rámci jednoho kurzu (cca 600 km), následně je podělena kapacitou 50 účastníků. Cena permanentky je snížena o 20%, které lyžařský areál Černá hora nabízí školám.

Tab. 7 – Náklady na týdenní kurz na jednoho účastníka

Položka	Náklad (Kč)
Doprava (Praha – Janské lázně)	360 ³
Ubytování (5 nocí, plná penze)	1 750 ⁴
Permanentka (5 dní)	2 040 ⁵
Rezerva 10%	415
Celkové náklady	4 565

Zdroj: vlastní zpracování

Nákladová cena na jednoho účastníka je 4 565 Kč, v níž je obsaženo ubytování s plnou penzí, doprava, permanentka a 10% rezerva. Stanoví-li firma konkurenceschopnou cenu 5 990 Kč, může operovat s obchodním rozpětím 1 425 Kč

³ Nabídka dopravce Pragotour, dostupné z <http://www.pragotour.cz/?clanek=cenik>

⁴ Nabídka hotelu Astoria, dostupné z <http://pro-skoly.cz/ubytovani-v-janskych-laznich-pro-skoly/>

⁵ Nabídka SkiResortu Černá hora, dostupné z <http://www.cerna-hora.cz/zima/cenik.php?lang=1#1>

na jednoho účastníka, které pokryje zbylé výdaje na organizaci, personál, pojištění a materiální zajištění. Obchodní rozpětí ještě mohou navýšit případné částky za sponzorské smlouvy.

Jestliže firma nabídne v první sezoně kvalitní produkt, může pro příští roky stavět na ohlasech žáků a zkušenostech ředitelů a cenu případně korigovat. Další variantou je také využití výnosů z rozsahu v dalších letech za předpokladu, že by se podařilo sehnat více škol a zvýšily by se kapacity.

5.5 Propagační strategie

Propagace akce je vlastně komunikace se zákazníkem. V tomto případě je nutné komunikovat nejen s přímým zákazníkem, studentem, ale i s plátcem ceny, rodičem, a rozhodující osobou, ředitelem školy. Efektivní komunikace s těmito osobami zajistí udržení společnosti na trhu a její další rozvoj.

Z vykonaného výzkumného šetření (viz graf 5 na straně 36) vyplývá, že o firemní produkt vyslovilo zájem 10 škol a dalších 6 ředitelů bylo nerozhodných. To přináší výhodu při plánování, jelikož firma může počítat s deseti zákazníky, aniž by musela uspořádat přesvědčovací propagační kampaň na nové zákazníky.

Kdyby však v zájmu firmy bylo oslovit pro první ročník více škol, musí mít v záloze plán na propagaci. Trh působení je pro propagaci specifický tím, že není žádoucí cílit pouze přímo na účastníky, ale i na ředitele středních škol. Ti totiž zpočátku rozhodují, zda si škola kurzy koupí či nikoliv.

Nicméně i z propagační kampaně zaměřené na žáky může firma profitovat. Na partnerských (zúčastněných) školách může prezentovat své propagační materiály, aby například naplnila smluvní podmínky se sponzory. Níže uvedená strategie je rozdělena chronologicky na propagaci před, během a po události.

Strategie před událostí

Cílem této kampaně je získat nové zákazníky.

Pro přesvědčení ředitelů firma využije tištěné letáky, které obsahují představení společnosti, nabídku služeb, výhody a cenovou nabídku. Tyto letáky jsou buď osobně předány, nebo doručeny k rukám ředitelů středních škol (více v kapitole 5.6 Místo, distribuce služby).

Jak již bylo zmíněno, před uskutečněním kurzu se na škole firma prezentuje formou letáků a plakátů a pozitivně motivuje studenty k účasti.

Součástí této fáze je i spuštění webových a facebookových stránek, na které všechny materiály odkazují.

Strategie během události

Cílem propagace během události je získat si věrnost zákazníků do budoucna.

V této fázi je důležité budovat pozitivní vztah s účastníky, protože po uskutečnění kurzu mají žáci velkou míru vlivu na rozhodnutí ředitele školy ohledně další spolupráce. Vztah se dá budovat například každodenními soutěžemi o věcné ceny, darováním účastnických triček a celkovým angažováním studentů do kurzu.

Během události lze pomocí reportáží na webových stránkách komunikovat i s rodiči, či s vedením školy.

Strategie po události

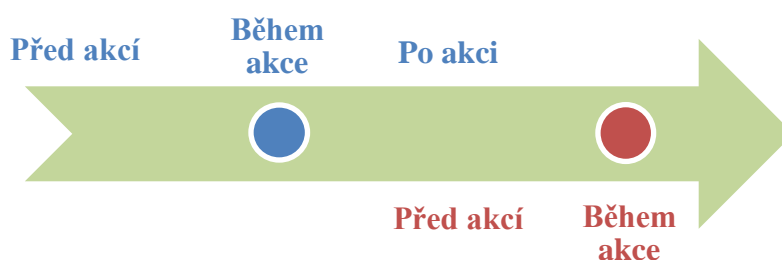
Klíčová, a často opomíjená, fáze propagace je strategie po události, neboť to je čas, kdy je nutné si udržet stávající zákazníky a využít nashromážděného materiálu z proběhnuvšího kurzu k získání zákazníků nových.

Využití fotografií a videa z kurzu, které se mohou virálně šířit po Facebooku⁶, může přilákat nové zákazníky. Firma také sestaví pro ředitele zúčastněných škol zprávu z kurzu, se kterou ředitel může dále pracovat (například zahrnout do výroční zprávy školy, prezentovat rodičům). Má-li po první sezoně firma zájem o růst a získání nových zákazníků, komunikace s nashromážděnými daty (fotografie, videa, zprávy) je velmi důležitá a neměla by být zanedbána. Jednou z možností, jak získat validní data, je dotazník pro zúčastněné studenty. Zpětná vazba od účastníků rozhodně pomůže zdokonalení služeb pro příští roky.

Tato fáze vlastně splývá s první fází strategií dalšího roku, takže nové brožury pro získání dalších škol by již měly těžit z předchozího ročníku. Po události je nejen čas na prodloužení stávajících smluv, ale i na uzavření nových. Sousednost propagačních aktivit v časovém období dvou akcí ilustruje obrázek 5 na straně 46.

⁶ Se souhlasem žáků a rodičů.

Obr. 5 – Sousednost propagačních aktivit vybrané akce



Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet propagační kampaně

Kvantifikaci částek, které je třeba vynaložit na počáteční část kampaně, ilustruje tabulka 10. Tyto částky jsou fixní, nezáleží totiž na počtu zúčastněných škol či studentů. Propagační kampaň kalkuluje s oslovením 50 škol, kam bude zasláno po třech plakátech A3 a padesáti letáčkách A5.

Tab. 8 – Rozpočet propagační kampaně před událostí

Položka	Cena za kus (Kč)	Cena (Kč)
Letáky A5, oboustranně (2500 kusů)	1,50 ⁷	3 750
Letáky A3, jedna strana (150 kusů)	8 ⁸	1 200
Webové stránky	-	10 000 ⁹
Facebookové stránky	-	1 000 ¹⁰
Celkem		15 950

Zdroj: vlastní zpracování

Oproti tomu zbylé dva časové úseky kampaně jsou hůře kvantifikovatelné, jelikož množství (tudíž i ceny) triček, rozlišovacích dresů, výbavy pro instruktory, věcných cen závisí na počtu zúčastněných škol a studentů. Kalkulace tohoto merchandisingu tedy může začít po uzavření smluv s konkrétními školami, aby se firma vyvarovala zbytečných výdajů. Také je vysoce nežádoucí kroky opakovat, což vede k výraznému zvýšení nákladů. Například, že si firma objedná 300 ks triček a poté dodatečných 100 ks

⁷ Nabídka firmy Chci letáky, dostupné z <http://www.chciletaky.cz/cenik-tisku.html>

⁸ Nabídka firmy Chci letáky, dostupné z <http://www.chciletaky.cz/cenik-tisku.html>

⁹ Nabídka firmy Chci WWW, dostupné z <http://www.chciwww.cz/tvorba-webovych-stranek/>

¹⁰ Nabídka firmy Facebook Marketing, dostupné z <http://fbmarketing.cz/cenik/>

po přihlášení další školy. I z tohoto důvodu je nutné zajistit domluvy se zúčastněnými školami s časovým předstihem, aby firma měla dostatek času pro zbylé části kampaně.

Firma také může kalkulovat, že dodatečná kampaň bude uhrazena z marže každého studenta, tudíž se nemusí počítat do počátečního rozpočtu (viz dále).

5.6 Místo, distribuce služby

Z pohledu marketingového mixu lze na „místo“ (z anglického „place“) nahlížet buď jako na distribuci produktů, nebo na místo, kde bude produkt prodáván či služba spotřebovávána. Jak distribucí, tak místem spotřeby se firma musí zabývat, aby maximalizovala saturaci zákaznickových potřeb.

Již bylo uvedeno, že firma by se měla soustředit na komunikaci s

- řediteli škol,
- studenty,
- rodiči, přičemž každá cílová skupina přinese jiné výsledky.

Zpočátku je nejdůležitější distribuovat službu prostřednictvím ředitelů škol, jelikož oni mají rozhodovací právo v organizaci lyžařských kurzů. Využitím propagační strategie tak firma přesvědčí ředitele o své službě. Pozitivní ohlasy z výzkumného šetření pocházely z větší části z Prahy (6 z 10 kladných odpovědí na otázku č. 12), a tak se zprvu může firma zaměřit spíše na hlavní město. Nabízí se několik možností: využít osobní setkání s řediteli na domluvené schůzce, zaslání propagačních brožur ředitelům, využití společných akcí, například setkání ředitelů pražských gymnázií, kde může oslovit více ředitelů na jednom místě a ušetřit tak nákladové prostředky za čas.

V další řadě může firma působením na studenty rozšířit povědomí o službě na jiné školy. K tomu nejvíce přispěje využití sociálních sítí, které mají silné predispozice ke sdružování komunity mladých lidí zapojených do projektu. Výhodou totiž je, že se firma může při jednání s novými řediteli opřít o informace ze sociální sítě.

Posledním místem, kde je v zájmu firmy distribuovat svůj produkt, jsou rodiče studentů. Komunikace s tímto segmentem je důležitá i pro naplnění případných sponzorských podmínek. Ať už se jedná o e-mailové reporty z kurzu, zaslání fotek do „rodinného alba“, či zaslání tiskové zprávy shrnující průběh kurzu, k rodičům by se mělo dostat několik nadstandardních důvodů oproti klasickým kurzům, který je bude motivovat k zaplacení dalšího ročníku.

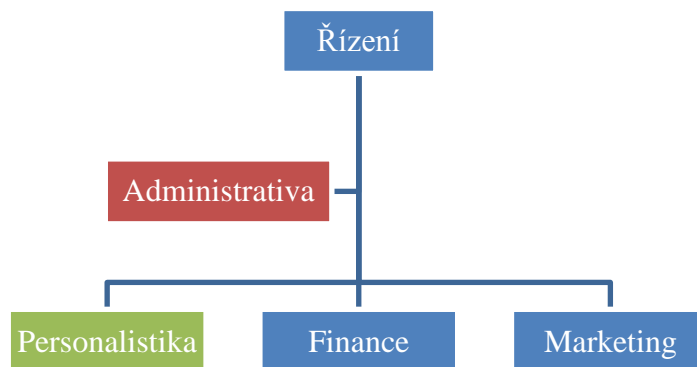
Výběrem konkrétního místa, kde se služba poskytuje, se práce nezabývá. Nicméně ani tento důležitý krok by firma neměla podcenit, protože výrazně ovlivňuje, jak služba bude spotřebovávána a vnímána studenty. Ti pak totiž mohou do budoucna ovlivnit názory nejen ředitelů, ale zejména rodičů, plátců služby.

5.7 Organizační struktura fiktivní firmy

Organizační struktura začínající firmy není sestavena z názvů pozic, jak je tomu v praxi běžné, nýbrž z pracovních oblastí, které je zapotřebí pokrýt. Je totiž vysoce pravděpodobné, že u malé firmy zastane tatáž osoba více pozic. Obrázek 6 znázorňuje případ, kdy by jednatel zastal funkci ředitele a zároveň se staral o marketing a finanční stránku podniku. Pod pojem marketing v této souvislosti spadá zejména propagace kurzů a komunikace se sponzory i veřejností.

Popis práce asistenta je výpomoc s jednotlivými administrativními úkony, které jsou sloučeny s uvedenými pracovními oblastmi.

Obr. 6 – Organizační struktura firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Další osoba by pak měla na starosti personalistiku. Toto je dáno specifičností oboru a předmětem podnikání firmy. Je totiž zapotřebí, aby nábor kvalitních instruktorů, sestavení tréninkových plánů a celkový harmonogram týdenního lyžařského kurzu měla na starosti kvalifikovaná osoba, která rozumí lyžařskému prostředí a metodologii.

Pokud by se společnost po první sezoně rozhodla růst, může jednotlivé pracovní oblasti zastat specializovaná osoba, aby bylo dosaženo nejvyššího efektu. V tom případě je třeba i zvážit pracovní efektivitu, jelikož firma může svoji činnost provozovat jen v sezóně. Na druhou stranu marketing, administrativu a personalistiku je zapotřebí vykonávat s dostatečným časovým předstihem, ne-li celoročně.

5.8 Personál

Personálem, který nejvíce ovlivní vnímání firmy ze strany zákazníků, jsou z pohledu marketingového mixu služeb lyžařští instruktoři. Tato skutečnost musí být brána v úvahu osobou zodpovědnou za personální obsazení, což je pro jakéhokoliv poskytovatele služeb klíčové.

Pro zajištění nejlepší kvality personálu je přínosné uspořádat víkendový trénink ve formě konkurzu, kam budou pozváni všichni žadatelé. Na tomto výběrovém tréninku jsou představeny firemní hodnoty, způsob a systém výuky na kurzu.

Následně jsou vybráni žadatelé, kteří splňují kritéria:

- odpovídající lyžařské vzdělání, tj. certifikace v národní asociaci lyžařů, která je členem asociace mezinárodní¹¹,
- kurz první pomoci, není-li obsažen v lyžařské certifikaci
- pracovní zkušenosti v lyžařské škole, práce s dětmi,
- čistý trestní rejstřík,
- středoškolské vzdělání zakončené maturitou, případně vysokoškolské,
- ochota sledovat nové trendy, učit inovativně,
- nadšení pro práci v týmu.

Další okolnosti, které nejsou povinné, ale vítané z pohledu firmy:

- nejvyšší stupeň lyžařského vzdělání v dané národní asociaci lyžařů,
- pracovní zkušenosti ze zahraničí.

V budoucím rozvoji se firma může zaměřit i na zahraniční pracovníky a nabídnout tak jedinečnou službu pro české školy – výuku lyžování v angličtině.

¹¹ Například česká Asociace profesionálních učitelů lyžování (APUL) je členem International Ski Instructors Association (ISIA).

5.9 Procesy

Aby byla služba doručena zákazníkovi včas a kvalitně, je důležité dbát na přípravu různých úkolů, postupů, mechanismů a časových rozvrhů, které se souhrnně nazývají procesy. Jak se jednotlivé procesy, potřebné k organizaci lyžařských kurzů specializovanou firmou, prolínají v časové rovině, demonstruje tabulka 9.

Tab. 9 - Pracovní plán klíčových procesů

Klíčové procesy	Zima 1	Jaro	Podzim	Zima 2
Založení společnosti	■			
Logo, letáky, webové a FB stránky	■			
Zajištění sponzorů		■	■	
Tisk letáků a plakátů		■		
Propagační kampaň		■		
Potvrzení smluv se školami		■	■	
Nábor pracovníků			■	■
Sestavení rozpočtu		■		
Zajištění lokality a dopravy			■	
Výroba merchandisingu			■	■
Sestavení tréninkových plánů			■	
Školící víkend s personálem				■
Lyžařské kurzy				■

Zdroj: vlastní zpracování

Naplánování časové souslednosti jednotlivých pracovních procesů je velice důležité, protože se tak může zamezit finančním ztrátám. Například není žádoucí, aby firma dala potisknout upomínkové předměty, aniž by znala přesný počet účastníků. Dodatečný potisk by zvýšil náklady a snížil tak efektivitu využití prostředků.

Proces tréninkových aktivit

Jeden z nejdůležitějších procesů je proces samotného lyžařského kurzu, jinými slovy proces tréninkových a výukových aktivit.

Za sestavení tréninkových aktivit dle moderních trendů je zodpovědný hlavní trenér, který zároveň vede přijímací řízení s ostatními instruktory. Při tvorbě tréninkových plánů je žádoucí dbát na implementaci zábavy do bezpečného výukového prostředí.

Pro získání konkurenční výhody vůči školám může firma využít výuku v angličtině, kdy zaměstná přímo zahraniční instruktory, nebo alespoň instruktory se zahraničními zkušenostmi. Při náboru personálu se totiž nemusí orientovat pouze na český trh, ale i na zahraniční, který by mohl přispět k naplnění kvality (viz dále).

Dalším procesem je plán nepředvídatelných událostí. Organizátor se jeho sestavením připravuje na události, které by mohly narušit chod akce a tudíž je připravený, kdyby se nějaké rušivé okolnosti vyskytly.

Plán nepředvídatelných událostí a rizik

Velký rozsah krytí podnikání je možné zajistit odpovídajícím pojištěním. Česká pojišťovna například nabízí pojištění pro podnikatele, které jej kryjí pro následující:

- komplexní pojištění majetku,
- pojištění odpovědnosti podnikatele,
- pojištění pro jednorázové akce. (19)

Pojišťovny uzavírají pojistky podnikatelů na míru. Sestavení plánu nepředvídatelných událostí prozradí, při jakých událostech schází podnikateli krytí a měl by se na ně pojistit. Cílem procesu uvedeného v tabulce 10 je připravit se na všechny okolnosti, které by mohly narušit hladký průběh lyžařského kurzu.

Tab. 10 – Plán nepředvídatelných událostí a rizik

Problém	Odpovědná osoba	Řešení
Zrušení kurzu ¹²	Firma	Vrácení peněz
Krádež	-	Pojištění majetku
Zranění	Instruktor	Zdravotní pojištění zraněného + pojištění odpovědnosti firmy
Havárie autobusu	Doprovce	Řešení na základě smlouvy s dopravcem
Personální ¹³	Firma	Náhradník

¹² Například z důvodu sněhových podmínek

¹³ Například onemocnění jednoho z instruktorů

5.10 Prostředí

Prostředí působí na konzumenty služeb během jejich spotřebovávání, a tudíž výrazně ovlivňuje zákazníkům zážitek. V rámci lyžařského kurzu se jedná jak o prostředí, kde se poskytování služby odehrává, tak o materiální prostředí firmy, zejména pak, čím firma materiálně působí na zákazníky.

Jelikož prostředí, kde se lyžařské kurzy odehrají, ovlivní firma pouze správným výběrem lokality, zaměří se tato podkapitola na prostředí firmy.

Design

Pro získání respektu mladé generace musí firma dbát na design, který tuto generaci osloví. Moderní, čistý a líbivý design prostupující logem, webovými stránkami, stránkami na Facebooku a propagačními materiály pomůže upoutat pozornost studentů.

Oděvy instruktorů

Instruktoři mají jít příkladem, a to ve všech směrech. Nejen z hlediska bezpečnosti, kdy je na místě helma či další ochranné prostředky, ale i z hlediska designu. Spolupráce firmy s populární značkou sportovních oděvů, do kterých budou všichni instruktoři oděni, bude přínosné pro vnímání firmy ze strany studentů.

Tréninkové pomůcky

Je-li výuka obohacena zajímavými tréninkovými pomůckami, výrazně to ovlivní celkový výstup z kurzu. V tréninkových plánech by tedy neměla chybět jízda v brankách, protože k té se většina studentů ve volném čase nedostane a na kurzu mohou využít poznatky expertů.

Trénování a zejména zpětná vazba by měly probíhat za přítomnosti videa. Jedná se nejen o pomůcku při výcviku, ale nashromážděné video je dobrý základ pro tvorbu propagačních materiálů.

5.11 Kvalita

Kvalita je fenomén, který prostupuje všemi výše uvedenými nástroji. Kvalita, vnímaná cílovými skupinami jako souhrn vlastností služby, který uspokojuje jejich potřeby, je neodmyslitelným faktorem nabídky lyžařských kurzů. Rozhoduje o úspěšnosti podnikání, jelikož každý zákazník v dnešní době hledí na kvalitu. O to více, pokud se jedná o službu, kde na kvalitu nebyl zákazník doposud zvyklý. Zajištěním nadstandardní kvality poskytování lyžařských kurzů lze velkou měrou přispět k uplatnění a expanzi firmy na trhu.

Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že mezi kvalitou a cenou nemusí panovat ekvivalence. Rostoucí kvalita zpravidla zvyšuje tlak na růst ceny, avšak vysoká cena nemusí reflektovat kvalitu.

Použití kvalitu jako nástroj umožňuje definování různých prvků, které mají na kvalitu vliv a jsou vnímány ze strany zákazníků i konkurence. Kvalitu služeb lze totiž vnímat i jako míru, s kterou jsou splněny požadavky a očekávání ředitelů škol a studentů.

Úroveň

Pro firmu je důležité ve vztahu s ředitelem a studenty definovat, jakou úroveň kvality může za daných podmínek očekávat. Tato definice umožní i objektivní hodnocení obou stran po skončení akce, tedy jestli byla úroveň dodržena, nedodržena, či předčila očekávání.

Na úroveň kvality, kterou budou studenti i ředitelé vnímat, působí následující faktory:

- image společnosti,
- cena produktu,
- propagace na škole (způsob komunikace),
- doporučení.

Doporučení se týká spíše rozvoje dalších let, kdy ředitelé mohou doporučovat společnost dalším ředitelům, se kterými jsou v kontaktu.

Certifikace

Certifikace je v tomto případě míněná i jako dostatečná kvalifikace personálu, instruktorů, kteří zodpovídají za výcvik a bezpečnost studentů. Doložení této kvalifikace je jedním z předpokladů uzavření smlouvy se školou.

5.12 Založení společnosti

Firma vznikne zapsáním do Obchodního rejstříku jako kapitálová obchodní společnost – společnost s ručením omezeným. Zákon zakladatelům neukládá osobní účast na podnikání, pouze přinést kapitálový vklad dle společenské smlouvy. Společníci jsou tak vystaveni nižší míře rizika podnikání, které je limitováno právě výší vkladu. Ten činí 200 000 Kč. (14, str. 34)

Práce s dětmi je rizikové podnikání, tudíž je žádoucí riziko diverzifikovat jak založením společnosti s ručením omezeným, kdy do právních vztahů vstupuje pouze společnost, tak spolehlivým pojištěním pro podnikatele, ze kterého lze hradit případné odškodné a v neposlední řadě stanovením smlouvy odpovědnosti s vedením školy (viz kapitola 2.5).

Právní subjektivita

Společnost je právnickou osobou, na kterou je zapotřebí registrovat živnost zprostředkování obchodu a služeb. Tato je volnou živností, u které se nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. Stačí se ohlásit u místně příslušného živnostenského úřadu. (14, str. 38)

Celý proces pak může zakladatel absolvovat na příslušných úřadech, nebo zakoupit ready-made společnost. Cena těchto již zaregistrovaných společností se pohybuje od 24 900 Kč.¹⁴

Další možností je využití poradenských firem, které společnost založí. Například firma Profispolecnosti.cz nabízí založení firmy s ručením omezeným za 19 990 Kč.¹⁵ V částce jsou obsažené veškeré kroky nutné pro založení společnosti:

- obstarání a vyplnění veškerých potřebných dokumentů a formulářů,
- notářský zápis (zakladatelská listina či společenská smlouva - dle počtu společníků),
- ověření podpisů zakladatele na všech dokumentech při založení s.r.o.,
- výpis z trestního rejstříku jednatelů,
- výpis z katastru nemovitostí pro sídlo zakládané společnosti,
- výpis z živnostenského rejstříku nově založené společnosti,

¹⁴ Nabídka firmy Profispolecnosti.cz, dostupné z <http://www.profispolecnosti.cz/sluzby/ready-made>

¹⁵ Nabídka firmy Profispolecnosti.cz, dostupné z <http://www.profispolecnosti.cz/sluzby/zalozeni-spolecnosti>

- ohlášení živnostenských oprávnění spadajících do živností volných,
- přihlášení společnosti k dani z příjmu/DPH v rámci Hlavního města Prahy,
- kolky a soudní poplatky za návrh na zápis společnosti do Obchodního rejstříku,
- 100% jistota zápisu firmy na klíč do Obchodního rejstříku. (24)

Je na zvážení podnikatele, jestli chtějí do založení společnosti investovat svůj čas, nebo cca 20 000 Kč. Pro tvorbu rozpočtu je uvažováno zakoupení poradenské služby.

5.13 Zakladatelský rozpočet

Vytvoření zakladatelského rozpočtu je důležité nejen k úhradě administrativních aktů spojených se založením, ale i k vytvoření věcných předpokladů pro poskytování služeb. Firma se totiž musí připravit na počáteční fázi, kdy bude muset vynaložit prostředky spojené s organizací lyžařského kurzu, ale s přílivem prostředků a plateb může počítat až později, neboť do úhrady prvních faktur uplyne určitá doba.

Také se firma musí rozhodnout, jestli použije kapitál vlastní nebo cizí. V tuto chvíli může firma těžit z výzkumného šetření a stanovit rozpočet předpokládaných výnosů a nákladů na základě poptávky.

Tabulka 11 vychází z názorů respondentů výzkumného šetření, kteří by se rozhodli pro outsourcing lyžařských kurzů specializovanou firmou. Absolutní četnost těchto odpovědí je 10, ale každý z ředitelů preferuje jiné cenové rozmezí a posílá na kurz jiný počet žáků. Tyto rozdílnosti jsou zohledněny ve výpočtu předpokládaného výnosu, který představuje cenové rozmezí součtu různých násobků odpovědí, cen a počtu účastníků.

Tab. 11 – Předpokládaný výnos na základě výzkumného šetření

Počet odpovědí * cena stávajícího kurz	Počet účastníků v daném cenovém rozmezí	Předpokládaný výnos (Kč)
5 * 6500-7499	370-465	2 405 000 – 3 487 035
4 * 3000-5499	200-276	600 000 – 1 517 724
1 * 5500-6499	30-49	165 000 – 318 451
Celkem	600-790	3 170 000 – 5 323 210

Zdroj: vlastní zpracování

Předpokládané reálné výnosy za první sezónu se tedy pohybují v rozmezí 3 170 000 až 5 323 210 Kč.¹⁶

Pro sestavení rozpočtu potřebného kapitálu pro první sezónu firmy se uvažuje se zapojením 10 škol, tzn. 10 týdnů s účastí 700 žáků, respektive 70 žáků týdně. V praxi se samozřejmě může stát, že dvě školy budou mít zájem o tentýž týden. Tento fakt je zanedbán, jelikož výrazně neovlivňuje náklady ani výnosy (najalo by se více zaměstnanců na týden 1 na úkor týdne 2). Na 70 žáků připadá 10 zaměstnanců (instruktorů) na týden.

Tabulka 12 představuje rozpočet potřebného kapitálu a vykazuje částky, které bude potřeba uhradit dříve, než firma obdrží první platby.

Tab. 12 – Stanovení počátečních kapitálových výdajů

Položka	Výdaje (Kč)
Založení společnosti	19 900
Kancelář (12 * 1 500 Kč) ¹⁷	18 000
Propagační kampaň	15 950
Celkem	53 850
Rezerva 10%	5 385
Počáteční potřeba kapitálu celkem	59 235

Zdroj: vlastní zpracování

Rozpočet předpokládaných výnosů a nákladů za první sezónu uvádí tabulka 13 na straně 57. Je-li v úvahu brána průměrná účast 700 žáků, výnosy vynásobené cenou kurzu 5 990 dosáhnou výše 4 193 000. Pod položkou nákup materiálu se rozumí především firemní oděvy pro instruktory, trička a jiné upomínkové předměty pro účastníky. Na závěr tabulka 13 prezentuje předpokládaný zisk po zdanění, který bude podnikateli k dispozici.

¹⁶ Rozmezí výnosů je orientační, protože počítají pouze s účastí 10 škol, a tak neberou v úvahu propagační kampaň, která by mohla přilákat další zákazníky. Zároveň několik respondentů se zdrželo kladné odpovědi, jelikož neznali cenovou nabídku firmy.

¹⁷ Nabídka společnosti Office House, dostupné z <http://www.officehouse.cz/cz/cenik-ceska-republika>

Tab. 13 – Předpokládané výnosy a náklady za první sezonu

Rozpočet výnosů	Výnosy (Kč)
Tržby (700 * 5 990 Kč)	4 193 000
Rozpočet nákladů	Náklady (Kč)
Nákup služeb (700 * 4 565 Kč)	3 195 500
Počáteční kapitálové výdaje (viz tabulka 12)	59 235
Mzdy instruktorů ¹⁸	300 000
Zdravotní a sociální pojištění (20% ze mzdy)	60 000
Pojištění	nezjištěno ¹⁹
Nákup materiálu	230 000
Celkem náklady	3 844 735
Zisk před zdaněním	348 265
Daň z příjmu právnických osob (19%)	66 170
Zisk po zdanění	282 095

Zdroj: vlastní zpracování

Z propočtu základního rozpočtu předpokládaných výnosů a nákladů za první sezonu vyšel podnikatelský zisk 282 095 Kč. Výsledná částka však nezahrnuje pojištění ani oportunitní náklady podnikatele, částky, které mohl získat jinou činností a o které tedy přišel. Základní představu, s čím vším se musí firma v počátcích vstupu na trh potýkat, však tento rozpočet výnosů a nákladů ilustruje dostatečně.

Pro vyšší saturaci podnikatelských potřeb je zapotřebí buď zvýšit výnosy, nebo snížit provozní náklady. Zvýšení tržeb lze zajistit zapojením více škol do projektu a využít tak výnosů z rozsahu. Snížení provozních nákladů lze dojednáním individuálních cen s poskytovateli dopravy, ubytování a lyžařským areálem, popřípadě koupí vlastního autobusu nebo ubytovacího zařízení. Tyto varianty jsou ostatně obsaženy ve firemních cílech v úvodu této kapitoly.

¹⁸ Mzdy zahrnují předpokládanou odměnu 3000 Kč za týden pro 10 zaměstnanců po dobu 10 týdnů.

¹⁹ Cena pojištění je počítána jednotlivým podnikům na míru, proto výše pojištění není specifikována.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce jako celek se zabývá potenciálně novým segmentem trhu, který může zapříčinit vznik nových podnikatelských subjektů, jejichž produktem by byla kompletní organizace lyžařských kurzů. Mimo to lze na práci nahlížet jako na návod na zorganizování konkrétního lyžařského kurzu pro střední školu.

Ke zlepšení kvality lyžařských kurzů přispívá orientace na teoretická východiska managementu sportovní akce, projektového managementu a outsourcingu. Implementace těchto poznatků vyústí v inovaci lyžařských kurzů, kterou, dle mého názoru, potřebují.

Z výzkumného šetření vyšlo najevo, že názor ředitelů českých středních škol je vůči přesunu organizace lyžařských kurzů na vnější subjekt většinou skeptický. Na druhou stranu výzkum odhalil dostatek respondentů, jejichž kladné odpovědi podpořily úvahu o vzniku specializované společnosti, která by v tomto oboru podnikání působila.

Případová studie fiktivní firmy využila taktických nástrojů z marketingového mixu a poznatků interpretovaných z výsledků výzkumného šetření k ilustraci jednotlivých kroků, se kterými se společnost na svém počátku musí potýkat. Výsledek rozpočtu předpokládaných výnosů a nákladů ukázal, že je v silách nově vzniklé firmy zajistit organizaci lyžařských kurzů v ceně konkurenční vůči školám. Pro firmu se jedná o segment trhu s dispozicí růstu.

Specializace firmy na jeden produkt by také měla podmínit kvalitu pořádané lyžařské akce, čímž budou nepochybně pozitivně ovlivněni samotní žáci a naplní se tak atribut sociální zodpovědnosti. Jelikož v České republice zatím žádná společnost kompletní organizaci lyžařských kurzů nenabízí, jeví se zde vzhledem k počtu škol v České republice zajímavý prostor pro podnikatelský zisk i rozvoj firmy.

Doporučení pro ředitele škol

Outsourcing lyžařských kurzů pro střední školy v sobě, dle mého názoru, skýtá zajímavé možnosti a výhody:

- profesionální zajištění a organizaci akce,
- ulehčení organizačních a administrativních prací škole,

- vedení tréninkových jednotek kvalitními instruktory se znalostmi moderních trendů z oblasti lyžování s praktickými ukázkami posledních technologií,
- snížení finančních nákladů školy:
 - personální náklady (snížení počtu pedagogického doprovodu),
 - náklady na další vzdělávání pedagogů (rekvalifikační kurzy),
 - provozní náklady (lyžařské vybavení, pomůcky, cestovní náhrady pedagogů),
 - firma využívá výnosy z rozsahu ve větší míře než samotná škola,
- kvalitnější komunikace se studenty a rodiči zvyšující prestiž školy,
- inovační přístup firmy s cílem udržení atraktivity.

Většina ředitelů bez bližší specifikace předpokládala vyšší cenu pro žáky, což ale z dlouhodobějšího hlediska neguje snížení ekonomických nákladů školy. Ze základního rozpočtu výnosů a nákladů fiktivní firmy navíc vychází, že i menší firma je schopná zajistit kurzy minimálně za stejnou cenu, kterou platí školy nyní.

Outsourcing ve své podstatě zajišťuje právní přesun odpovědnosti upravený smlouvou. Tento přesun se však v právním prostředí českého školství stal poněkud problematickým, a tak je důležité dbát na důkladné sestavení smlouvy mezi školou a firmou. Škola totiž bez ohledu na smluvní závazek vždy nese tzv. přísnou objektivní odpovědnost za případné škody vzniklé žákům na jakékoli mimoškolní akci, avšak náhradu těchto škod může vymáhat na základě smluvního vztahu s firmou.

Po výčtu výhod, určení cenové politiky a objasnění přesunu odpovědnosti nevidím v outsourcingu lyžařských kurzů výrazné nevýhody, které by zabraňovaly ředitelům se pro tento koncept rozhodnout. Jsem přesvědčen, že za předpokladu vybudování specializované firmy, která je schopna zajistit daný projekt rychleji, lépe a levněji, by vzájemná spolupráce školy a firmy dlouhodobě směřovala k inovaci a zlepšení kvalit lyžařských kurzů.

SEZNAM LITERATURY

Publikace

1. BURKHOLDER, N. *Outsourcing: The Definitive View, Applications and Implications*. Hoboken : John Wiley and Sons, 2006. ISBN 9780471694816.
2. DEROSE, G. *Outsourcing: Training & Education*. Alexandria : ASTD Press, 1999. ISBN 9781562861124.
3. DRUCKER, PETER. F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. ISBN 9780750643894.
4. DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha : C.H. Beck, 2010. ISBN 9788074000102.
5. GRAHAM, S., GOLDBLATT, J., NEIROTTI, L. *The Ultimate Guide to Sports Marketing*. New York : McGraw-Hill, 2001. ISBN 9780071361248.
6. FRY, H., KETTERIDGE, S., MARSHALL, S. *A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education*. New York : Taylor & Francis, 2009. ISBN 9780415434638.
7. KOMENDA, S. a KLEMENTA, J. *Analýza náhodného v pedagogickém experimentu a praxi*. Praha : Státní pedagogické nakladatelství n.p., 1981.
8. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. London : Pearson Education, 2010. ISBN 9780137006694.
9. LOCK, D. *Project management*. Cornwall : Gower Publishing, Ltd., 2007. ISBN 9780566087721.
10. MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3., aktualizované a přepracované vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 9788024729862.
11. MCMAHON-BEATTIE, U., YEOMAN, I. *Sport and leisure operations management*. London : Thomson Learning, 2004. ISBN 9781844800636.
12. PEDERSEN, P., PARKS, J., QUARTERMAN, J., THIBAUT, L. *Contemporary Sport Management*. Leeds : Human Kinetics, 2010. ISBN 9780736091596.

13. SOLOMON, J. *An insider's guide to managing sportings events*. Leeds : Human Kinetics, 2002. ISBN 9780736031080.
14. SYNEK, M., a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 9788024734941.
15. THOMAS, G. *How to Do Your Case Study: A Guide for Students and Researchers*. London : SAGE Publications Ltd, 2011. ISBN 9780857025630.
16. URBÁNEK, T., DENGLEROVÁ, D., ŠIRŮČEK, J. *Psychometrika: Měření v psychologii*. Praha : Portál, 2011. ISBN 9788073678364.

Internetové zdroje

17. *Metodický pokyn*. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [online]. 22.12.2005 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z:
<http://www.msmt.cz/dokumenty/metodicky-pokyn-k-zajisteni-bezpecnosti-a-ochrany-zdravi-deti-zaku-a-studentu-ve-skolach-a-skolskych-zarizenich-zrizovanych-ministerstvem-skolstvi-mladeze-a-telovychovy>.
18. NĚMEC, R. *Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy*. [online]. 21.6.2005 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z:
<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>.
19. *Podnikatel, živnostník*. Česká pojišťovna a.s. [online]. 2011 [cit. 2012-03-12].
<http://www.ceskapojistovna.cz/>.
20. *Sports Industry Overview*. Plunket Research, Ltd. [online]. 2011 [cit. 2011-01-12].
Dostupné z:
<http://www.plunketresearch.com/sports%20recreation%20leisure%20market%20research/industry%20statistics>.
21. SEIDMAN, R. *Super Bowl XLV Breaks Viewing Record, Averages 111 Million Viewers*. TV By The Numbers. [online]. 7.2.2011 [cit. 2011-02-12]. Dostupné z:
<http://tvbythenumbers.zap2it.com/2011/02/07/super-bowl-xlv-poised-to-break-viewing-records-ties-1987-with-highest-overnight-ratings-ever/81684/>.
22. *Tematicky zaměřené statistiky a podkladová data*. Ústav pro informace ve vzdělávání. [online]. 2011/2012 [cit. 2012-01-31]. Dostupné z:
<http://www.uiv.cz/clanek/445/1803>.

23. *Vyhláška č. 263 /2007 Sb.* Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [online]. 4.10.2007 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z:
<http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-263-2007-sb-kterou-se-stanovi-pracovni-rad-pro-zamestnance-skol-a-skolskych-zarizeni-zrizenych-ministerstvem-skolstvi-mladeze-a-telovychovy-krajem-obci-nebo-dobrovolnym-svazkem-obci>.
24. *Založení společnosti.* Profispolecnosti.cz. [online]. 2009 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.profispolecnosti.cz/sluzby/zalozeni-spolecnosti?gclid=CKTXusrs9a4CFYsw3wodSzaOIQ>.

PŘÍLOHY

Příloha č. 1. – Dotazník pro ředitele středních škol

Vážená paní ředitelko/vážený pane řediteli,

buďte, prosím, tak laskav(a) a věnujte 10 minut vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma „**Management a outsourcing lyžařských kurzů pro střední školy**“ v rámci studijního oboru Management tělesné výchovy a sportu na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy (FTVS UK).

Bakalářská práce se zabývá problematikou současných lyžařských kurzů středních škol v České republice. **Cílem výzkumu je zjistit, zda jsou ředitelé českých středních škol ochotni využít outsourcingu lyžařských kurzů specializovanou firmou po vzoru některých anglických škol.** Práce dále důkladně projednává efektivní management konkrétního lyžařského kurzu, na který je nahlíženo jako na produkt firmy.

Pro jasnější porozumění uvádím **objasnění pojmu outsourcing.**

Outsourcing (neboli Outside Resource Using) znamená používání vnějších zdrojů a představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup“ (Make or Buy), přičemž klíčovou otázkou je, jak efektivně je subjekt schopen vnějších zdrojů využívat.²⁰

Vámi uvedená data budou sloužit výhradně pro potřeby výzkumu a bakalářské práce. Pokud byste chtěl(a) být seznámen(a) s výsledky výzkumu, uveďte u **otázky č. 12** Váš e-mail.

Děkuji za Vaši pomoc a Váš čas!

Jan Hrkal
MNG TVS
3. ročník

²⁰ DVOŘÁČEK, J. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 2010. 183 s.

Stávající základní lyžařské kurzy na Vaší škole
--

- 1) Kdo je hlavním organizátorem lyžařských kurzů?
 - a) Vedení školy
 - b) Vedoucí komise tělesné výchovy
 - c) Vyučující tělesné výchovy
 - d) Jiné: _____

- 2) Jaký stupeň outsourcingu již využíváte?
 - a) Žádný (vše organizuje a zajišťuje škola)
 - b) Částečný (například cestovní kancelář zajistí ubytování a dopravu, ale učitelé se starají o výcvik žáků)
 - c) Kompletní

- 3) V jakém rozmezí se pohybuje celková cena (doprava, stravování, ubytování, permanentka) stávajícího týdenního kurzu na jednoho žáka?
 - a) 3000-5499 Kč
 - b) 5500-6499 Kč
 - c) 6500-7499 Kč
 - d) 7500 Kč a více

- 4) Kde se kurzy konají?
 - a) Česká republika
 - b) Rakousko
 - c) Itálie
 - d) Jinde: _____

- 5) Kolik žáků jezdí ročně na lyžařský kurz?
 - a) 0-29
 - b) 30-49
 - c) 50-69
 - d) 70 a více

Potencionální outsourcing budoucích lyžařských kurzů

Tento blok otázek předpokládá existenci specializované firmy poskytující kompletní služby lyžařského kurzu (tj. doprava, ubytování, instruktoři, večerní program, atd.) a vyřešení právní zodpovědnosti firmy tak, aby za žáky po dobu výuky byli odpovědní instruktoři firmy. Škola by pak zajišťovala pouze pedagogický dozor nad žáky mimo dobu lyžařské výuky.

- 6) Jaké výhody vidíte v tomto konceptu organizace lyžařských kurzů?
- 7) Jaké se Vám naopak jeví nevýhody, co Vás odrazuje?
- 8) Označte následující faktory známkou 1 až 5, přičemž 1 je nejvíce důležitá a 5 nejméně důležitá.
- | | |
|---|-------------------|
| a) Cena kurzu | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| b) Bezpečnost žáků | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| c) Znalost moderních trendů instruktorů | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| d) Profesionalita instruktorů | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| e) Zlepšení dovedností žáků | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| f) Zábava pro žáky | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
- 9) Rozhodla byste se pro takové řešení organizace lyžařských kurzů?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím

Informace o Vaší škole

10) V jakém kraji se škola nachází?

11) O jaký typ školy se jedná?

- a) Gymnázium
- b) Střední odborná škola
- c) Učiliště
- d) Jiné: _____

12) Přejete si být informován(a) o výsledcích výzkumu?

- a) Ano, e-mail: _____
- b) Ne