UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

# Audit marketingu lyžařské školy

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

**Doc. Ing. Eva Čáslavová CSc**.

Vypracoval:

**Bc. Adam Větříček**

Praha, srpen 2016

Prohlašuji, že jsem diplomovou 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 Praze, dne 8. 8. 2016 Bc. Adam Větříček

……

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 své vedoucí doc. Ing. Evě Čáslavové CSc. za odborné rady a připomínky k práci, vedení lyžařské školy za poskytnutí informací, bez nichž by napsání této práce nebylo možné, a v neposlední řadě své rodině a přátelům za podporu během celého studia.

## Abstrakt

**Název práce:** MARKETINGOVÝ AUDIT LYŽAŘSKÉ ŠKOLY

**Cíle práce:** Navrhnout postup a strukturu marketingového auditu lyžařské školy. Tuto strukturu aplikovat na zvolenou lyžařskou školu v Jihoafrické republice, zhodnotit marketingovou koncepci společnosti a doporučit postupy, které povedou ke zdokonalení celkové marketingové koncepce organizace.

**Metoda:** V této práci jsou použity analýza dokumentů, portfolio matice BCG, Porterův model pěti sil, PEST analýza a SWOT analýza.

**Výsledky:** Výsledkem práce je marketingový audit a doporučení pro zlepšení marketingové koncepce zvolené lyžařské školy. Práce může sloužit jako předloha při tvorbě marketingového auditu lyžařské školy, případně marketingového auditu v oblasti sportovních služeb. Doporučená opatření mohou být využita v praxi konkrétní lyžařskou školou.



**Klíčová slova:** Sportovní služby, marketingový mix, propagace, lyžařská škola.

## Abstract

**Title:** MARKETING AUDIT OF SKI SCHOOL

**Goals**: Invent a ski school marketing audit structure which will be used for carrying out marketing audit of real ski school in South Africa. Make suggestions about marketing conception of the ski school based on the marketing audit results.

**Method**: Methods used in thesis are analysis of documents, BCG matrix, Porter's five forces analysis, PEST analysis and SWOT analysis.

**Results**: Ski school marketing audit and suggestions about its marketing conception, which can be used as model how to carry out a marketing audit of any ski school or any other sport services organisation. Specific suggestions can be also used in real business by the ski school.



**Key words**: Sport services, marketing mix, promotion, ski school

**OBSAH**

**1. ÚVOD** ..... **9**

**2. CÍL A ÚKOLY PRÁCE** ..... 11
**2.1. Cíl práce** ..... **11**
**2.2. Úkoly práce** ..... **11**

**3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA** ..... 12
**3.1. Sport, sportovní služby** ..... **12**
**3.2. Marketing sportovních služeb** ..... **13**
**3.3. Audit** ..... **15**
**3.4. Marketingový audit** ..... **16**
**3.5. Specifika lyžařské školy** ..... **18**
**3.6. Marketingový audit lyžařské školy** ..... **19**
3.6.1. Audit marketingového prostředí ..... 19
3.6.2. Audit marketingové strategie ..... 24
3.6.3. Audit organizace marketingu ..... 27
3.6.4. Audit marketingových systémů ..... 29
3.6.5. Audit marketingové produktivity ..... 32
3.6.6. Audit marketingových nástrojů ..... 34

**4. METODOLOGIE** ..... 41
**4.1. Struktura marketingového auditu** ..... **41**
**4.2. Analýza dokumentů** ..... **41**
**4.3. Vlastní pozorování** ..... **42**
**4.4. Portfolio matice BCG** ..... **42**
**4.5. Porterův model pěti sil** ..... **43**
**4.6. PEST analýza** ..... **44**
**4.7. Charakteristika konkurence** ..... **45**
**4.8. SWOT analýza** ..... **45**

**5. MARKETINOGOVÝ AUDIT LYŽAŘSKÉ ŠKOLY TIFFINDELL SKI RESORT LTD.** ..... 46
**5.1. Základní informace o firmě Tiffindell Ski Resort Ltd.** ..... **46**
**5.2. Audit marketingového prostředí** ..... **48**
5.2.1. Vnitřní prostředí ..... 48
5.2.2. Finanční rozvaha ..... 52
5.2.3. Segmentace trhu ..... 52
5.2.4. Mikroprostředí ..... 53
5.2.5. Makroprostředí ..... 54
5.2.6. Charakteristika konkurence ..... 55
5.2.7. SWOT analýza ..... 57
**5.3. Audit současné marketingové strategie** ..... 63
5.3.1. Marketingové cíle ..... 63
5.3.2. Marketingová strategie ..... 64
**5.4. Audit organizace marketingu** ..... **64**
5.4.1. Formální struktura ..... 64
5.4.2. Funkční účinnost ..... 65
5.4.3. Účinnost vzájemných vztahů ..... 66
**5.5. Audit marketingových systémů** ..... **66**

5.5.1. Marketingový informační systém ... 66
5.5.2. Marketingový plánovací systém ... 66
5.5.3. Marketingový kontrolní systém ... 67
**5.6. Audit marketingové produktivity ... 67**
5.6.1. Analýza zisku ... 67
5.6.2. Analýza efektivity nákladů ... 68
**5.7. Audit marketingových nástrojů ... 70**
5.7.1. Produkt ... 70
5.7.2. Cena ... 70
5.7.3. Místo ... 71
5.7.4. Marketingová komunikace ... 71
5.7.5. Lidé ... 71
5.7.6. Proces ... 72
5.7.7. Prezentace ... 72

**6. DOPORUČENÍ A IMPLEMENTACE MARKETINGU PRO LYŽAŘSKOU ŠKOLU TIFFINDELL SKI RESORT LTD.** ... 73
**6.1. Marketingová strategie ... 73**
6.1.1. Marketingové cíle ... 73
6.1.2. Marketingová strategie ... 74
**6.2. Organizace marketingu ... 75**
**6.3. Marketingové systémy ... 76**
**6.4. Marketingové nástroje ... 78**
6.4.1. Produkt ... 78
6.4.2. Cena ... 79
6.4.3. Místo ... 80
6.4.4. Marketingová komunikace ... 80
6.4.5. Lidé ... 81
6.4.6. Proces ... 82
6.4.7. Prezentace ... 82

**7. ZÁVĚR** ... 84

**POUŽITÉ ZDROJE** ... 86

**SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ** ... 90

**PŘÍLOHY** ... 92

# 1. ÚVOD

Počátky lyžování se datují do doby před 4000 – 4500 lety, kdy lyže v dnešní Skandinávii sloužily jako nutný nástroj přežití, výhoda při lovu a přesunech sněhovou krajinou. Od té doby prošlo lyžování mnohými změnami a v podobě v jaké ho známe dnes, tedy jako sport a rekreace, existuje přibližně 100 let. S rostoucí životní úrovní a s tím spojeným větším zájmem a prostředky obyvatel na volnočasové aktivity se z původně takzvaného sportu elit stala poměrně masová záležitost. Lyžování má dnes mnoho podob. Telemark, skialp, běžecké lyžování, sjezdové lyžování, freestyle nebo alternativa v podobě snowboardingu. Skoro každý si v širokém sortimentu, který lyžování nabízí, najde svoji disciplínu.

S přibývajícím počtem lidí, kteří se věnují lyžařským sportům, logicky přibývá i začátečníků nebo těch, kteří si nevědí rady se správnou technikou a rozvojem svých dovedností. Pro závodní sportovce samozřejmě existují lyžařské sportovní kluby. Pro ty, kteří lyžování berou jako formu rekreace či volnočasovou aktivitu, vznikly lyžařské školy. Úloha lyžařských škol tedy spočívá zejména v práci s neodbornou veřejností, ve výuce začátečníků a rozvoji dovedností pokročilých. Posláním těchto organizací je umožnit lidem poznat krásy, které lyžování a snowboarding nabízí.

Lyžařské školy jsou ale také podniky působící v tržním prostředí. V prostředí státu, kde se nachází, se potýkají s konkurencí, dodavateli, zákazníky, zaměstnanci a snaží se své vnitřní mechanismy upravit tak, aby dosahovaly maximálního zisku. Všechny tyto faktory a ještě další proměnné mají vliv na vhodnou marketingovou koncepci firmy. Ta by měla vycházet z obecných znalostí marketingu ideálně marketingu sportovních služeb, který vznikl jako platforma umožňující efektivní rozhodování vedoucích pracovníků o fungování podniku.

Jako lyžařský a snowboardový instruktor s mezinárodní licencí se samozřejmě snažím prohlubovat své znalosti o těchto dvou nádherných sportech a metodice jejich výuky. Mým cílem jako sportovního manažera je ale také proniknout do fungování lyžařské školy jako podniku, osvojit si znalosti ohledně vhodných marketingových nástrojů lyžařské školy a být tak schopen efektivně pracovat s celkovou marketingovou koncepcí takové organizace. Proto jsem si jako téma své diplomové práce zvolil marketingový audit lyžařské školy

z Jihoafrické republiky, kde jsem v roce 2015 působil jako lyžařský instruktor a kde mi byla nabídnuta pozice manažera lyžařské školy na sezónu 2016.

Marketingový audit podává ucelené informace o celkovém stavu marketingu v dané organizaci a je s jeho pomocí možné odhalit neefektivní části marketingové koncepce společnosti, které je potřeba změnit. Návrhy a doporučení, které by měly upevnit pozici zkoumané lyžařské školy na trhu, jsou také součástí práce a očekává se, že budou lyžařskou školou reálně využity v roce 2017.

# 2. CÍL A ÚKOLY PRÁCE

## 2.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout postup a strukturu marketingového auditu společnosti v prostředí sportovních služeb. Navržená struktura a postup auditu budou aplikovány na zvolenou lyžařskou školu v Jihoafrické republice. Uvedená aplikace zhodnotí marketingovou koncepci společnosti a umožní doporučit postupy, strategie a metody, které povedou ke zdokonalení marketingové činnosti organizace.

## 2.2. Úkoly práce

- Vymezení specifických vlastností marketingu sportovních služeb.
- Identifikace jednotlivých součástí marketingového auditu.
- Návrh struktury marketingového auditu pro prostředí lyžařské školy.
- Provedení situační analýzy lyžařské školy Tiffindell v Jihoafrické republice.
- Aplikace navržené struktury marketingového auditu na lyžařskou školu Tiffindell.
- Sestavení plánu změn a doporučení ohledně marketingové koncepce lyžařské školy Tiffindell podle výsledků marketingového auditu.

# 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 3.1. Sport, sportovní služby

Na sport může být nahlíženo také z hospodářského hlediska. Sport představuje dynamicky a rychle rostoucí odvětví s podceňovaným makroekonomickým dosahem. Evropské společenství chápe sport jako významný nástroj při naplňování Lisabonských cílů růstu a vytváření pracovních míst. Jako nástroj pro regionální rozvoj, rozvoj měst a obcí, cestovního ruchu a infrastruktury. Také jako nástroj vytváření nových finančních partnerství při výstavbě nových sportovních a rekreačních zařízení. Hospodářský význam sportu potvrzují studie vnitrostátních účtů, zisky ze sportovních akcí a náklady způsobené tělesnou nečinností obyvatelstva. Ze studie z roku 2006 vyplývá, že sport v EU v roce 2004 vytvořil přidanou hodnotu 407 miliard EUR (3,7% HDP EU) a 15 milionů pracovních míst (5,4% pracovní síly EU).[1]

Sportovní a tělovýchovné služby poskytované zákazníkům můžeme podle Šímy[2] kvalifikovat podle druhu a rozsahu zapojení zaměstnance a motivů zákazníka k účasti na sportu:

- Služby pro potěšení zákazníka – organizace poskytují vybavení (tenisové rakety, míčky) a zařízení (tenisové kurty), zákazníci jsou motivováni samostatně tělesnou aktivitou. Je vhodné mít časový plán a rezervační systém.
- Služby pro zdraví a kondici – organizace dávají k dispozici vybavení a zařízení, klienti vědí, co chtějí, jsou plně odpovědni za svou aktivitu a motivováni touhou po tělesné kondici a zdraví
- Služby pro rozvoj schopností a dovedností - kombinaci výchovných aktivit organizace se zákazníkovou snahou získat nové dovednosti (sportovní kluby, tělovýchovné jednoty, sportovní školy). Motivace vychází jak ze strany klientů, tak ze strany trenéra či vyučujícího, u kterého jsou základním předpokladem odborné znalosti v dané sportovní oblasti.

---

[1] *Bílá kniha o sportu*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2007. ISBN 978-927-9065-477. Dostupné z: http://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu. Str. 20.

[2] ŠÍMA, Jan. *Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management*. Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí n. L. Západočeská univerzita v Plzni, 2009. ISBN 978-80-7043-801-5. Str. 4.

- Služby pro dosažení vrcholných výkonů – činnosti organizace se spojují s činnostmi a záměry klienta, jehož cílem je obvykle postupné dosažení vrcholných výkonů. Důležitá je shoda cílů organizace a zákazníka a odborné znalosti trenéra.
- Služby pro udržení kvality života – individuální nebo skupinové programy a cvičení pod vedením odborníků. Udržující aktivity pro klienty, kteří jsou zdraví a v dobré kondici.
- Léčebné služby – Zlepšení fyzické kondice a zdraví klientů nepřiměřeně nebo nedostatečně tělesně vzdělaných. Rehabilitační, relaxační programy, redukce tělesné hmotnosti, cvičení pro snížení stresu.

Služby lyžařské školy jsou služby pro rozvoj schopností a dovedností, které kombinují výchovné aktivity instruktorů se snahou klientů získat nové dovednosti. Motivace vychází jak ze strany klientů, tak ze strany instruktora, u kterého je nutná odborná kvalifikace pro tuto roli.

## 3.2. Marketing sportovních služeb

Zatímco u hmotných výrobků, jde o spotřebu předem připravených produktů, u služeb je potřeba se zaměřit nejen na samotnou spotřebu výsledku procesu poskytování služeb, ale také na samotný proces poskytování služeb. V tradičním marketingu se marketingové aktivity odvíjí od předem připraveného výrobku. V oblasti služeb je uplatnění marketingových přístupů složitější. Služby jsou poskytovány na stejném místě a ve stejnou dobu jako jsou spotřebovány a více či méně závisí na aktivní spolupráci mezi poskytovatelem a zákazníkem. Úlohou marketingu ve službách je poskytování a spotřebování služby co nejvíce sladit, tak aby zákazník co nejpříznivěji ocenil kvalitu služeb a hodnotu, kterou mu služba přináší.[3]

Charakter a klasifikace sportovních a tělovýchovných služeb umožňuje organizacím poskytujícím tyto služby vytýčit určité směry řízení:

1. Plánování a výběr priorit – výběr aktivit závisí na klientovi nebo poskytovateli.

- Předností přístup – výběr aktivit závisí na klientovi. Preferované aktivity je vhodné zjistit širokou nabídkou aktivit a postupným vyřazováním nejméně oblíbených nebo anketou či dotazníkem.

[3] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4. Str. 351.

- Přístup s předem určenými aktivitami – aktivity vybírá poskytovatel, důraz na kontrolu, intenzitu, rozsah a trvání zvolené aktivity.

2. Organizování.

- Spotřební služby – minimální kontakt mezi zákazníkem a zaměstnancem, jednoduchý průběh, striktní pravidla, byrokratická organizace.
- Výchovné služby – osobní kontakt, více volnosti zaměstnanců.

3. Personální management.

- Spotřební služby – jednoduchý výběr zaměstnanců, základní schopnosti.
- Výchovné služby – péče a dohled nad výběrem, důležité je vzdělání, školení, samostatné a optimální rozhodování zaměstnanců.

4. Vedení lidí.

- Spotřební služby – motivace klienta je obvykle dostatečná.
- Výchovné služby – důležité je působit na klienty a motivovat je průběžně.[4]

Hlavní úkoly marketingu ve sportovních službách, například marketingu lyžařské školy, jsou dosažení určitého počtu trvalých zákazníků, vytvoření prosperity daného zařízení a zabezpečení nejkratší návratnosti investic. K naplnění těchto cílů slouží v první řadě koncipování nabídky služeb, která se dá rozdělit na služby sportovní a tělovýchovné a služby doplňkové.[5]

Podle Novotného[6] je prosperita organizací poskytující sportovní služby přímo úměrná výši volného času a převládajícímu životnímu stylu. Autor usuzuje, že v současné době jsme svědky měnícího se životního stylu. Snižuje se poptávka po soutěžních sportech a naopak se zvyšuje poptávka po nesoutěžních pohybových aktivitách. Hlavní motivací lidí pro sport se totiž stávají zdravotní nebo estetické důvody. Taková situace by nahrávala i lyžařským školám, jejichž aktivity mají nesoutěžní charakter.

---

[4] ŠÍMA, Jan. *Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management*. Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí n. L. Západočeská univerzita v Plzni, 2009. ISBN 978-80-7043-801-5. Str. 6.

[5] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. Str. 144.

[6] NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0. Str. 430.

## 3.3. Audit

Je poměrně složité, možná až nemožné, uvézt jednotnou a univerzální definici auditu. Každý autor při definování tohoto pojmu klade důraz na jiný aspekt.

Stejskalová a Rolínek[7] popisují audit jako proces porovnání skutečného stavu úrovně řízení a žádoucího stavu úrovně řízení. Na základě zjištěných odchylek by měla být vyhodnocena výkonnost a navrženy změny. Tento proces by podle autorů měl být vždy záměrný a řízený, aby se udržel trvalý rozvoj a konkurenceschopnost firmy.

Indičtí autoři působící ve Spojených státech Sharma a Ravinder[8] shrnují audit jednoduše, jako podání zprávy o účetnictví někoho jiného. Audit by podle těchto autorů měl mít následující charakteristiky:

- Audit je nezávislá, vědecká, inteligentní a kritická kontrola účetních knih nebo účetních záznamů podniku.
- Tato kontrola umožňuje auditorovi zjistit, zda byly finanční záznamy správně zapsány, a zobrazit skutečný náhled finanční situace za uplynulé účetní období.
- Vyhledání chyb a podvodů je vnitřní součástí auditu.
- Audit je vykonáván nezávislou osobou.
- Při snaze zkontrolovat finanční zdraví společnosti je auditor nucen zkoumat interní i externí dokumenty.
- Zpráva auditora musí být přesná, autentická, spolehlivá a v souladu s účetními informacemi.

Podobně jsou pak pro audit podle Millichampa[9] klíčové zejména nezávislost, celistvost a způsobilost auditora. Autor dále definuje čtyři základní typy auditu:

- Statutární audit – audity, jejichž provedení vyžaduje zákon.
- Soukromý audit – audity prováděné nezávislým auditorem nebo auditorskou firmou z vůle vlastníka společnosti, nikoliv kvůli zákonné povinnosti.

---

[7] STEJSKALOVÁ, Irena a Ladislav ROLÍNEK. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-406-2. Str. 12.
[8] SHARMA, Virender, RAVINDER, Kumar. *Auditing: principles and practice*. 3rd ed. New Delhi: PHI Learning, 2015. ISBN 978-81-203-5098-3. Str. 3.
[9] MILLICHAMP, Alan. *Auditing*. 8th ed. London: Continuum, 2002. ISBN 978-0-82645-500-0. Str. 5.

- Interní audit – audit prováděný zaměstnancem společnosti, nikoliv nezávislým auditorem nebo auditorskou firmou.
- Jiné audity – audity odpovídající na specifické otázky týkající se například managementu, životního prostředí nebo marketingu.

Autor tedy stejně jako Cooper a Lane[10] rozlišuje audit externí, prováděný externími subjekty firmy a audit interní, vycházející z firemního informačního a kontrolního systému a vypracovaný v rámci firmy oddělením, které spadá přímo pod vedení firmy.

Předmětem mého zájmu je marketingový audit, kterému se budu věnovat v následující kapitole 3.4.

## 3.4. Marketingový audit

Obsah pojmu marketingový audit je podle Tomka a Vávrové[11] v současné praxi nejednotný. Řada marketingových odborníků zaměňuje marketingový audit s marketingovým výzkumem. Tito autoři se nicméně přiklání takovému výkladu marketingového auditu, který odpovídá pojmu audit obecně. Cílem marketingového auditu by mělo být včasné odhalení problémových míst a získání možnosti napravit marketingový systém podniku jako takový. Při sestavování takovéhoto marketingového auditu, musí být brány v úvahu faktory vnitřního prostředí, ale také faktory vnějšího mikro i makro prostředí. Jde tedy o prověření marketingového systému z hlediska relevantních podmínek, ve kterých je realizován.

Podle Jakubíkové[12] využívají v praxi mnohé firmy marketingový audit jen tehdy, když se objeví problémy. Děje se tak zejména proto, že je mnohem dražší a časově náročnější než situační analýza. Nicméně je potřeba, aby firmy v určitých časových intervalech audit prováděly.

---

[10] COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-641-2. Str. 30.
[11] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0. Str. 320.
[12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 342.

Podobně se i Riedl[13] domnívá, že firmy přistupují k marketingovému auditu, až když se začnou projevovat problémy. Marketingový audit je však potřeba provádět pravidelně a to zejména proto, že pomáhá odhalovat problémy zásadní a dlouhodobé povahy skryté pod povrchem, dříve než se začnou projevovat na fungování firmy.

Všichni čtyři zmínění autoři Tomek a Vávrová[14], Jakubíková[15] a Riedl[16] uvádějí shodnou obsahovou náplň marketingového auditu:

- Analýza marketingového prostředí,
- audit marketingové strategie,
- audit marketingové organizace,
- audit marketingových systémů,
- audit marketingové produktivity,
- audit marketingových nástrojů.

Britský autor působící v americkém Bostonu John Westwood[17] se s tímto obsahem marketingového auditu naprosto shoduje. Navíc je podle autora žádoucí, aby audit využíval nejen historické hodnoty tržeb, ale i perspektivu budoucího vývoje. Z toho důvodu doplňuje marketingový audit o průzkum a predikci trhu.

Jiná zahraniční autorka Wilson[18] zdůrazňuje při tvorbě marketingového auditu důležitost kontrolního seznamu, aby se zamezilo vymýšlení a přepisování již vymyšleného a napsaného, aby bylo možné nahlédnout a využít myšlenky a zkušenosti z jiných marketingových auditů, a aby se marketingový audit nezabýval faktory, které nejsou důležité.

---

[13] RIEDL, Marcel. *Marketing: efektivně a moderně*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1375-7. Str. 69.
[14] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0. Str. 321.
[15] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 342.
[16] RIEDL, Marcel. *Marketing: efektivně a moderně*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1375-7. Str. 70.
[17] WESTWOOD, John. *How to write a marketing plan*. 3th ed. London: New Delphi, 2011. ISBN 978-074946171-3. Str. 14
[18] WILSON, Aubrey. *The marketing audit handbook: tools, techniques*. Milford, CT: Kogan Page, 2002. ISBN 07-494-3735-9. Str. 1.

Autoři McDonald a Wilson[19] jdou jinou cestou. Odklání se od obecného výkladu slova audit a marketingový audit chápou jako část marketingového plánu. Rozdělují marketingový audit na zákaznický audit, audit trhu (segmentace trhu) a produktový audit (porfolio analýza).

Podle Vaštíkové[20] hodnotí marketingový audit zejména hrozby a příležitosti z prostředí organizace, silné a slabé stránky organizace z hlediska schopnosti reagovat na hrozby a příležitosti, a stávající tržní postavení organizace. Nejdůležitějším nástrojem marketingového auditu je podle autorky SWOT analýza.

Pro případ marketingového auditu lyžařské školy je vhodná obsahová náplň, kterou navrhují Tomek s Vávrovou, Jakubíková a Riedl. Je dostatečně přehledná, tak aby se audit nezabýval faktory, které nejsou důležité a obsahuje i SWOT analýzu.

## 3.5. Specifika lyžařské školy

Lyžařská škola stejně jako jakákoliv jiná firma je nucena pružně reagovat na situaci na trhu a potřeby a přání klientů. Existuje mnoho faktorů, které ovlivní, jestli se klient lyžařské školy rozhodne pro opětovný nákup či nikoliv. Pro lyžařskou školu je specifické, že velkou část těchto faktorů nemůže ovlivnit. Sněhové podmínky, velikost areálu, kvalitu lanovek či počasí lyžařská škola neovlivní. O to důležitější je faktor, který může lyžařská škola ovlivnit a to je zákaznický servis.[21]

Na rozdíl od jiných sportovních služeb, jako například služby fitness centra, je v prostředí lyžařské školy často rozdíl mezi tím, kdo službu kupuje a platí a tím kdo službu spotřebovává. Velkou část ne-li většinu hodin výuky poskytované lyžařskou školou objednávají a platí rodiče a spotřebovávají děti. Existuje tedy rozdíl mezi zákazníkem a spotřebitelem a výrazně se mohou lišit jejich potřeby a očekávání. Rodiče si od zakoupení lekce často slibují zlepšení techniky lyžování nebo snowboardingu, kdežto děti radost z pohybu a zábavu. Tyto dvě věci spolu mohou souviset, ale nemusí. Přitom i na spokojenosti dětí záleží, jestli se zákazník

[19] MCDONALD, Malcolm, WILSON, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 7. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8. Str. 107.
[20] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9. Str. 38.
[21] DVOŘÁK, Dalibor. *Snowboarding: metodika výuky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5053-8. Str. 5.

do lyžařské školy vrátí či nikoliv. McDonald a Wilson[22] ve své knize píší, že zaměřit svůj zájem a marketing pouze na potřeby těch, kdo službu kupují a ne těch kdo ji spotřebují, je velkou chybou vyplývající ze studie několika podobných případů.

Dle mého názoru je třeba najít kompromis mezi tím, co očekávají rodiče a co děti. Marketing lyžařské školy je třeba zaměřit na obě tyto skupiny. Jedině pokud bude spokojen zákazník i spotřebitel bude zajištěn opětovný nákup služby. K tomu je především potřeba profesionálních a správně vyškolených instruktorů lyžařské školy. Především je třeba rozlišovat instruktory, kteří lépe pracují s dětmi a instruktory, kteří lépe pracují s dospělými spotřebiteli. Je vhodné, aby alespoň část instruktorů měla vzdělání v oblasti výuky dětí, která je velmi specifická.

## 3.6. Marketingový audit lyžařské školy

### 3.6.1. Audit marketingového prostředí

Audit marketingového prostředí se zabývá silami působícími na podnik. Podle Blažkové[23] se dělí marketingové prostředí na makroprostředí, které podnik neovlivní, ale které na něj působí a mikroprostředí, které podnik obklopuje. Kromě makroprostředí a mikroprostředí lze podle autorky zkoumat také vnitřní prostředí podniku.

Při auditu marketingového prostředí je podstatné analyzovat nejen současný stav, ale systematicky zkoumat marketingové situace podniku, trhu, a postavení podniku v rámci trhu ve třech časových horizontech – dosavadní vývoj, současný stav, odhad možného budoucího vývoje.[24]

#### 3.6.1.1. Vnitřní prostředí

*„Vhodnou analýzou vnitřního prostředí je analýza souhrnu produktů, které organizace tvoří. V takovém případě mluvíme o portfolio analýze a její nejznámější verzí je portfolio matice*

[22] MCDONALD, Malcolm, WILSON, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 7. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8. Str. 116.
[23] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. Str. 43.
[24] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

*BCG. Tato matice rozděluje produkty do čtyř skupin v závislosti na dvou ukazatelích, kterými jsou relativní tržní podíl produktu a tempo růstu trhu. Z těchto čtyř skupin, lze odvodit i fázi životního cyklu produktu.“*[25]

Čtyři skupiny produktů jsou:

- Otazníky – nízký relativní podíl, rychle rostoucí trh, fáze zavádění;
- hvězdy – vysoký relativní podíl, rychle rostoucí trh, fáze růstu;
- dojné krávy – vysoký relativní podíl, mírně rostoucí nebo stagnující trh, fáze stabilizace;
- psi – nízký relativní podíl, nízké tempo růstu, fáze útlumu.[26]

#### 3.6.1.2. Segmentace trhu

Segmentace trhu je rozdělení si zákazníků do skupin neboli segmentů s podobnými přáními a potřebami. Podle úrovně, na které segmentace probíhá, rozlišujeme makrosegmentaci a mikrosegmentaci. Pro audit marketingu lyžařské školy je vhodná makrosegmentace, která může mít následující podoby:

- Geografická segmentace – kontinent, stát, oblast, region, kraj, velikost měst a obcí, počet obyvatel, hustota osídlení.
- Demografická segmentace – pohlaví, věk, výše příjmu, povolání, vzdělání.
- Psychografická segmentace – aktivity, zájmy, názory, životní styl, osobnost, postoje.
- Behaviorální segmentace – nákupní příležitost, hledaný užitek, uživatelský status, frekvence užití, připravenost k nákupu, postoj k produktu, loajalita.[27]

#### 3.6.1.3. Mikroprostředí

Pro pochopení fungování podniku je důležitá analýza jeho mikroprostředí, která se snaží identifikovat a popsat faktory, které podnik obklopují, a které může částečně ovlivnit. Podle

[25] VĚTŘÍČEK, Adam. *Marketingový plán fitness centra Trinity*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta tělesné výchovy a sportu. str. 19.
[26] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 135.
[27] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 162.

Šuláka a Vacíka[28] jde o síly spojené s oborem, který je předmětem zkoumaného záměru. Autoři tvrdí, že při zkoumání mikroprostředí jsou požadovány podrobné podklady získané přímo v místech působení těchto sil.

*„Rovněž se svým mikroprostředím se podnik musí vyrovnat. Mikroprostředí je to nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží.“*[29]

U analýzy mikroprostředí existuje různé množství rozhodujících faktorů a metod, z nichž každá je různými autory v detailech vnímána jinak.

- Podnik – organizační struktura, možnosti výroby, finanční a technické možnosti podniku.
- Zákazníci – Schopnost reagovat na specifika jednotlivých trhů, kde mají zákazníci různé vlastnosti.
- Dodavatelé – možnosti podniku získat v požadovaném čase, kvalitě a množství potřebné zdroje.
- Distribuční články a prostřednící – schopnost zajistit spolehlivou přepravu, umístění výrobků a podporu prodeje výrobků, schopnost usměrnit tok finančních prostředků.
- Konkurence – schopnost reagovat na konkurenční prostředí.[30]

Jedním z modelů analýzy mikroprostředí je Porterův model pěti sil, který identifikuje a analyzuje 5 základních hybných sil, které v odvětví působí:

- Potencionální nová konkurence,
- konkurence v odvětví,
- substituční výrobky,
- odběratelé,
- dodavatelé.[31]

V práci je pro analýzu mikroprostředí použit právě tento Porterův model.

---

[28] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech: efektivně a moderně*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-867-5435-9. Str. 27.
[29] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. ISBN 80-247-0447-1. Str. 42.
[30] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1. Str. 82 – 83.
[31] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 103.

#### 3.6.1.4. Makroprostředí

Žádná firma nepůsobí ve vzduchoprázdnu. Její základní možnosti jsou dány hospodářskou politikou národních vlád a institucí, legislativou, demografickými a sociálně-kulturními faktory, situací na kapitálových trzích, technologickým vývojem a vývojem obecných ekonomických podmínek. Tyto faktory navíc nezůstávají v čase neměnné a při koncipování strategických záměrů je třeba přihlížet i k jejich změnám.[32]

Metod analýzy makroprostředí, tedy vnějšího prostředí podniku, je několik. Často používaná je PEST analýza, která dělí makroprostředí na čtyři složky a ty potom zkoumá zvlášť.

- Politické a právní prostředí – zákony, legislativní opatření, činnost státních organizací a politických stran ovlivňující činnost firem.
- Ekonomické prostředí – zahrnuje všechny činitele, které ovlivňují kupní sílu zákazníků a strukturu jejich výdajů, např. vývoj běžných příjmů, inflace, nezaměstnanost.
- Sociální prostředí – kulturní a společenské tradice, normy a postoje.
- Technologické prostředí – technologické změny, inovační příležitosti, výše výdajů na výzkum a vývoj apod.

Rozšířenou verzí PEST analýzy je analýza PESTLE, která kromě již zmíněných čtyř kategorií doplňuje další dvě, jimiž jsou:

- Legislativní prostředí – odděluje se z politických a právních faktorů, jde o zákony a legislativní opatření ovlivňující činnost firem.
- Ekologické prostředí – klimatické poměry, nerostné bohatství země.[33]

Ne všichni autoři se na názvech jednotlivých složek makroprostředí přesně shodují, nicméně i přes rozdílné pojmenování bývá význam jednotlivých vlivů stejný nebo aspoň podobný. Kotler a Armstrong[34] uvádí rozdělení na demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí. Helena Horáková[35] dělí makroprostředí podobně

[32] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5. Str. 552.
[33] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5. Str. 188
[34] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-0513-2.
[35] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. ISBN 80-247-0447-1. Str. 41.

a to na demografické, ekonomické, technické a technologické, přírodní, kulturní a politicko-právní činitele.

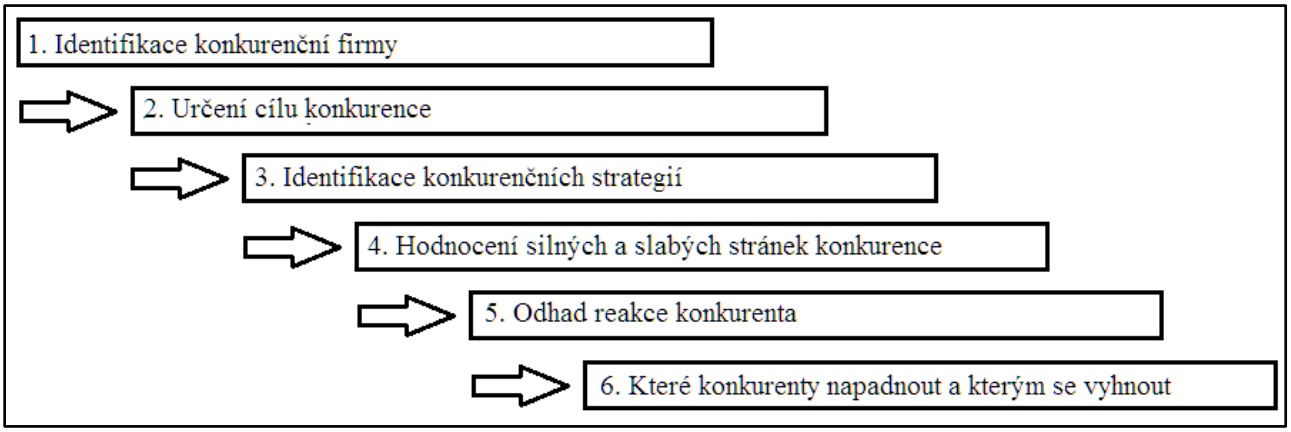
Pitts a Stotlar[36] rozdělují makroprostředí na spolupracující okolí, konkurenční okolí, ekonomické okolí, politické okolí, sociální okolí a právní okolí.

Součástí situační analýzy je v práci i analýza makroprostředí formou PEST analýzy, která je v případě lyžařské školy dostačující.

#### 3.6.1.5. Konkurence

Abychom získali komplexní představu o prostředí, v jakém se firma pohybuje, je vhodné provést analýzu současné konkurence. Je nutné zjistit, co konkurenti dělají a co jsou schopni dělat. Na základě získaných informací je pak možné upravit nebo změnit marketingovou strategii. Analýza konkurence sestává podle Kotlera[37] z několika systematických na sebe navazujících kroků:

**Obrázek 1: Analýza konkurence**




Zdroj: KOTLER, Philip, *Moderní marketing,* 2007, str. 569.

[36] PITTS, Brenda G., STOTLAR, David K. *Fundamentals of sport marketing*. 4th ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2013, p. cm. ISBN 978-1-93541-240-3.
[37] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 569.

Podle odhadu reakce konkurenta můžeme podle Jakubíkové[38] rozdělit konkurenční firmy na tyto typy:

- Konkurent následovatel – sleduje konkurenci a využívá všech svých schopností ke konkurenčnímu boji.
- Laxní konkurent – nereaguje ani rychle ani rozhodně na aktivity konkurence.
- Vybíravý konkurent – reaguje jenom na některé aktivity konkurence.
- Konkurent tygr – reaguje rychle a rozhodně na jakoukoliv formu ohrožení.

#### 3.6.1.6. SWOT Analýza

*„Analýza SWOT je v podstatě shrnutím všech předchozích analýz do jedné. Jedná se tedy o takovou „nadanalýzu“ všech ostatních. Proto se provádí až nakonec a obsahuje ji téměř každá situační analýza. Název SWOT je složen z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých kategorií analýzy. Jde o Strengths, weaknesses, opportunities a threats. Přeloženo do češtiny jsou to silné stránky podniku, slabé stránky podniku, příležitosti na trhu a hrozby na trhu.*

*Mluvíme-li o SWOT analýze jako o shrnutí analýz předchozích musí logicky obsahovat jak analýzu makroprostředí, tak analýzu mikroprostředí. Silné a slabé stránky podniku jsou zaměřeny na podnik, tedy mikroprostředí, kdežto příležitosti a hrozby se zaměřují na okolní trh, tedy makroprostředí, ale i na část mikroprostředí obsahující dodavatele, sprostředkovatele, zákazníky a konkurenci.“*[39]

V práci je SWOT analýza použita pro shrnutí všech předchozích analýz a její výsledky jsou základem pro tvorbu vhodných marketingových cílů společnosti.

### 3.6.2. Audit marketingové strategie

Audit marketingové strategie hodnotí kompatibilitu marketingových cílů a strategií a jejich přizpůsobení vnějšímu prostředí a poslání firmy. Novotný[40] tvrdí, že podnikatelé

[38] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 108.
[39] VĚTŘÍČEK, Adam. *Marketingový plán fitness centra Trinity*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta tělesné výchovy a sportu. str. 25
[40] NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0. Str. 433.

ve sportovních službách působící ve sféře ziskového sektoru, musí stejně jako v jakémkoliv jiném odvětví reagovat na nejnovější trendy a průzkumy. Musí tvořit strategické plány a na jejich základě služby nabízet. I přes to je podle Riedla[41] častou chybou zjištěnou při marketingovém auditu chybějící marketingové plánování.

#### 3.6.2.1. Marketingové cíle

Marketingové cíle popisují žádoucí budoucí stav, kterého se snaží firma svou činností dosáhnout. V podnikové praxi by podle Horákové[42] měl každý marketingový cíl společnosti vyjadřovat konkrétní úkol a obsahovat odpověď na otázky: Co? Kolik? Pro koho? A kdy? Marketingové cíle ve službách musí být podle Vaštíkové[43] měřitelné, reálné s ohledem na vnější faktory, vzájemně v souladu a obsahovat časové období.

Cíle strategického marketingu se mohou podle Hanzelkové[44] týkat například těchto ukazatelů:

- Tržní podíl,
- povědomí o společnosti, značce, produktu,
- předsudky u cílových skupin,
- image společnosti, značky, produktu,
- noví zákazníci.

Při auditu marketingových cílů podniku hodnotí Riedl[45], jestli jsou cíle jasně stanoveny, tak aby byly vodítkem pro marketingové plánování a následné měření výsledků a zda jsou cíle vhodné z hlediska konkurenčního postavení firmy, jejích zdrojů a příležitostí.

Dle mého názoru je důležité zejména to, aby byly marketingové cíle společnosti kvantifikovány a aby bylo určeno časové období, kdy mají být cíle realizovány. Jedině tak, je možné kontrolovat naplnění cílů, a tak i správnost marketingové strategie.

---

[41] RIEDL, Marcel. *Marketing: efektivně a moderně*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1375-7. Str. 70.
[42] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1. Str. 65.
[43] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9. Str. 46.
[44] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
[45] RIEDL, Marcel. *Marketing: efektivně a moderně*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1375-7. Str. 72.

#### 3.6.2.2. Marketingová strategie

Marketingová strategie je souhrn marketingových nástrojů, s jejichž pomocí chce firma dosáhnout určených cílů. Podle Šímy[46] využívají organizace poskytující služby včetně organizací poskytujících tělovýchovné služby marketingových nástrojů méně než organizace zaměřené na výrobu. Většina poskytovatelů sportovních služeb jsou neziskové organizace, které nemají vždy dostatek prostředků na marketing. Na rozdíl od nich si ziskové organizace (např. lyžařská škola) začínají uvědomovat důležitost marketingu. Specifický charakter sportovních služeb potřebuje na míru připravené marketingové nástroje, které by měly vycházet z produktového marketingu, ale snažit se přizpůsobit prostředí sportovních služeb.

Podle Jakubíkové[47] má marketingová strategie podniku zohledňovat takzvaných 5C. Customer needs – potřeby zákazníků, Company skills – schopnosti firmy, Competition – konkurence, Collaborators – spolupracovníci, Context – souvislost s okolím podniku. Audit marketingové strategie podniku se podle Riedla[48] snaží odpovědět na tyto otázky tykající se současné strategie a marketingových nástrojů:

- Je marketingová strategie srozumitelně formulovaná a správně komunikovaná?
- Je marketingová strategie solidní, spolehlivá a přesvědčivá pro dosažení cílů?
- Zohledňuje marketingová strategie stav ekonomiky a strategie konkurence?
- Existuje v rozpočtu dostatek zdrojů pro uskutečnění marketingových cílů?
- Jsou marketingové zdroje optimálně přerozdělovány mezi prvky marketingového mixu a mezi tržní segmenty, teritoria a produkty v rámci firmy?
- Používají se správná kritéria pro segmentaci trhu, hodnocení a výběr segmentů?
- Je pro každý segment stanovena vhodná strategie?
- Obsahuje strategie dostatečné kontrolní mechanismy?

Pro lyžařskou školu, která přirozeně působí v konkurenčním prostředí je základním předpokladem úspěchu marketingová strategie. Ta musí vycházet z marketingových cílů

[46] ŠÍMA, Jan. *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka*. Praha, 2014. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Str. 27.
[47] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1. Str. 172.
[48] RIEDL, Marcel. *Marketing: efektivně a moderně*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1375-7. Str. 72.

společnosti a její vhodnost musí být neustále v průběhu celého procesu kontrolována a strategie podle potřeby upravována.

### 3.6.3. Audit organizace marketingu

Audit organizace marketingu zkoumá vhodnost formální struktury a úroveň organizace marketingu vzhledem ke schopnosti uskutečnit zvolenou marketingovou strategii. Organizace marketingu musí splňovat funkční efektivnost a zároveň musí fungovat vztahy mezi oddělením marketingu a ostatními útvary společnosti. Vedoucí pracovník marketingu musí mít odpovídající pravomoci a odpovědnost za aktivity firmy, které ovlivňují spokojenost zákazníka.

Většina lyžařských škol odpovídá svojí velikostí malé až střední firmě. Takto velké firmy mají podle Srpové a Řehoře[49] jednodušší organizační strukturu s bezprostřednějším kontaktem mezi vedením a zaměstnanci. Typická je koncentrace řídících a rozhodovacích činností u majitele nebo jednoho vedoucího pracovníka. Tyto společnosti většinou nemívají samostatné oddělení marketingu. Pravomoci a odpovědnost spojené s marketingem má majitel či výkonný ředitel společnosti. Malé podniky nemusí mít vlastní výzkum trhu či reklamní oddělení. To ovšem neznamená, že se nezabývají marketingem.

#### 3.6.3.1. Formální struktura

Fišer[50] tvrdí, že naprostá většina podniků v českém prostředí a velká část zahraničních podniků využívá funkční přístup k řízení. Organizační útvary a pracovní pozice v organizační struktuře vznikají a zanikají jako reakce na problémy společnosti. Vedoucí vymýšlejí pracovní náplně pro tyto útvary až po jejich vzniku. Podle Šuláka a Vacíka[51] by měl být výběr organizační struktury podřízen předpokládaným řídícím činnostem společnosti. Mezi tyto činnosti patří i činnost marketingová. Organizační struktura podniku by měla umožňovat zavedení a realizaci marketingové strategie. Autoři popisují takzvaný oborový řetězec a těžiště aktivit podniku. Každá aktivita podniku by měla mít odpovídající efektivní počet

[49] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5. Str. 281.
[50] FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5. Str. 38.
[51] ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech: efektivně a moderně*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-867-5435-9. Str. 116.

zaměstnanců odpovědných za její splnění. Organizace by tedy měla hledat zaměstnance pro splnění aktivit nikoliv aktivity pro nové zaměstnance.

Audit formální struktury organizace marketingu podle Lykové[52] také zkoumá, zda jsou marketingové činnosti a odpovědnost optimálně rozděleny po linii funkcionální, produktové, segmentové, uživatelské a geografické.

#### 3.6.3.2. Funkční účinnost

Snaha podniku vytvořit nebo začlenit marketingový útvar nesmí být jenom formální, motivovaná pouze snahou zvýšit prestiž společnosti a být moderní. Pokud se podnik ztotožní s marketingovou filosofií, pak musí být tato filosofie přijata na celopodnikové úrovni. Organizační strukturu a dělbu práce uvnitř útvaru marketingu je třeba založit s maximálním ohledem na účelnost. Marketingová činnost podniku není prostá a jednoduchá aktivita, ale celý soubor činností, do kterých jsou často zapojeni i zdánlivě „nemarketingoví“ zaměstnanci. Proto je důležitá odpovídající forma vztahů marketingového oddělení s ostatními podnikovými útvary.

Podle Horákové[53] je marketing založen na technických, ekonomických, psychologických a sociologických znalostech. Jak je uvedeno již v předchozích odstavcích, většina lyžařských škol nemá samostatné marketingové oddělení. To ovšem neznamená, že se nezabývají marketingem. V lyžařské škole plní většinou roli marketingového oddělení sám podnikatel či jeho asistent. Ti, pokud se rozhodnou marketing využívat, mají dostatek pravomocí a kompetencí k prosazení marketingové filosofie. Na druhou stranu může snadno dojít k zanedbání úlohy marketingu či k milným marketingovým závěrům.

#### 3.6.3.3. Účinnost vzájemných vztahů

V praxi je potřeba, aby vymizela rivalita mezi jednotlivými odděleními i uvnitř oddělení navzájem. Typické jsou obtíže mezi kanceláří a instruktory nebo soupeření mezi jednotlivými instruktory. Špatná spolupráce vyvolává provozní problémy, prostoje, plýtvání lidskými

[52] LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada Publishing, 2000, 117 s. ISBN 80-716-9720-6.
[53] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1. Str. 173.

i peněžními zdroji a vytváří bariéry rozvoje. Podle Jakubíkové[54] Může k úspěchu firmy vést pouze dobrá spolupráce jednotlivých oddělení. Marketéři by měli znát problémy ostatních zaměstnanců a tito zaměstnanci zase marketingový pohled. Dominantní úloha marketingu spočívá ve schopnosti spolupracovat s ostatními odděleními a orientovat všechny činnosti na zákazníka. Audit účinnosti vzájemných vztahů podle Lykové[55] zjišťuje, zda jsou vztahy mezi marketingem a jinými odděleními na dostatečně efektivní úrovni, jak by se mohly tyto vztahy dále zlepšovat a vyvíjet a jak je možné zlepšovat motivaci, vedení, vyhodnocování a kontrolu.

Z výzkumu Čáslavové, Krafta a Voráčka[56], zabývajícího se i lyžařskými školami, vyplývá, že 55% sportovních organizací své zaměstnance vůbec nehodnotí. Zaměstnanci jsou motivováni především finančními odměnami, dále pak zvýhodněnou stravou, slevami na produkty či služby organizace, volnými dny navíc a možností vzdělávání. Překvapivě 54% zkoumaných organizací nenabízí svým zaměstnancům žádnou možnost kariérního růstu.

V centru pozornosti lyžařské školy, stejně jako každé jiné firmy, by měly být potřeby a přání zákazníka. Odhalit tyto potřeby a přání a pomoci je naplnit je právě úkolem marketingu. Z toho vyplývá, že marketing je třeba brát vážně. Marketingové myšlení by mělo být zakotveno v myslích všech zaměstnanců firmy. V prostředí lyžařské školy je důležité, aby byla marketingová filosofie podniku známá i liniovým pracovníkům, tedy instruktorům. Ti by si měli být vědomi, že prosperita firmy úzce souvisí s jejich spokojeností a dá se jí dosáhnout pouze uspokojením potřeb zákazníka. Pouze pokud budou zákazníci se službou spokojeni a budou ji opětovně kupovat, budou mít zaměstnanci zajištěny své mzdy.

### 3.6.4. Audit marketingových systémů

Marketingové systémy lze rozdělit na informační, plánovací a kontrolní. Audit marketingových systémů prověřuje, zda jsou tyto systémy ve firmě dostatečně přesné

[54] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 335.
[55] LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada Publishing, 2000, 117 s. ISBN 80-716-9720-6.
[56] ČÁSLAVOVÁ, Eva, KRAFT, Jiří, VORÁČEK, Josef. Diagnostics of Personal Work at Sport Organizations in the Czech Republic. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2011, **22**(5): 519 - 526.

a spolehlivé, zda jsou efektivně využívány a zda odpovídají poznatkům marketingové teorie i praxe.

#### 3.6.4.1. Informační systém

Důležitá pro firmy v odvětví sportovních služeb je znalost trhu. Firemní informace a intelektuální kapitál mohou představovat hlavní konkurenční výhodu. Manažeři na všech úrovních potřebují pro své každodenní rozhodování dostatek informací a času pružně reagovat na změny na trhu. Především kvalitní a rychlé informace o obchodních partnerech, zákaznících a konkurenci hrají podle Štědroně, Budiše a Štědroně[57] v nové ekonomice klíčovou roli. Informace ulehčují získávání nových příležitostí, snižují podnikatelská rizika, pomáhají racionalizovat rozhodování a usměrňují proces řízení. Tyto informace závisí na vytvoření kvalitního marketingového informačního systému. Ten podle Přibové[58] zahrnuje soustavu:

- Shromažďování a vytváření informací,
- zpracování a přetavení informací pro potřeby marketingu a
- systém využívání informací.

Určit optimum informací není jednoduché. Na získání každé informace musí podnik vynaložit určité náklady. Proto podnik potřebuje informační systém, který nalezne správnou cestu spletí databází a přinese informace, které mají největší užitek. Podle Kotlera a Kellera[59] by měl být marketingový informační systém společnosti kompromisem mezi tím, co marketéři potřebují, co si myslí, že potřebují, a co je ekonomicky dosažitelné. Audit marketingového informačního systému zjišťuje mimo jiné i to, jestli jsou získané informace adekvátně využívány nositeli podnikových rozhodnutí a mají tak vliv na fungování firmy.

#### 3.6.4.2. Plánovací systém

Marketingové plánování je součástí podnikového plánování. Úkolem tohoto plánování je vést podnik systematicky k jasné koncepci vyplývající z marketingové filosofie a cílů firmy. Audit

[57] ŠTĚDROŇ, Bohumír, BUDIŠ, Petr, ŠTĚDROŇ, Bohumír. *Marketing a nová ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-146-8. Str. 2.
[58] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-299-9. Str. 18.
[59] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Str. 101.

zjišťuje, zda je systém marketingového plánování dobře navržen a efektivně využíván. Podle Tomka a Vávrové[60] je pojem marketingové plánování široký a nesmí být zaměňován například s plánováním prodeje. Marketingový plán podle autorů obsahuje zhodnocení dosavadních a budoucích možností, volbu a bližší popis cílových trhů, návrh základní strategie chování vůči partnerům a konkurenci, úkoly týkající se žádoucích operativních opatření a očekávané výsledky. Z hlediska časového horizontu můžeme marketingové plánování rozdělit na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé.

Potřeba marketingového střednědobého až dlouhodobého plánování má v různých organizacích různý význam. Podle Vaštíkové[61] nepotřebují malé organizace, jako je lyžařská škola, zpracovávat dlouhodobé strategické plány. Nicméně i tak musí mít dobré znalosti o prostředí a zákaznících. U menší až střední organizace, jako je lyžařská škola, je vhodné stanovit operativní plán pro následující rok.

#### 3.6.4.3. Marketingový kontrolní systém

Dobře fungující marketingový kontrolní systém je rozhodující pro úspěšné marketingové fungování podniku a musí být dobře integrován mezi ostatní prvky procesu řízení. Marketingová koncepce má na fungování podniku rozhodující vliv. A právě proto musí být podle Schiffera[62] marketingové aktivity, jejich adekvátnost, ziskovost a náklady pravidelně kontrolovány. Audit kontrolních marketingových systémů vyhodnocuje, zda kontrolní nástroje společnosti sledují a správně posuzují výsledky marketingového úsilí podniku a zda je kontrola prováděna pravidelně a s ohledem na ziskovost a náklady jednotlivých produktů, trhů a teritorií.

Podle Jakubíkové[63] je potřeba v rámci efektivní marketingové kontroly v podniku zjistit tyto informace:

- Byly dosaženy plánované výsledky?

---

[60] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0. Str. 139.
[61] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9. Str. 34.
[62] SCHIFFER, Vladimír. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-436-9. Str. 197.
[63] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 341.

- Kde firma vydělává a kde prodělává?
- Jaká je efektivnost nákladů a účinnost marketingových výdajů?
- Jsou základní strategie firmy konzistentní s příležitostmi externího trhu?

Nutnost kontroly a případné korekce marketingové strategie spočívá podle Horákové[64] ve skutečnosti, že úplná realizace strategie může trvat i několik let a mezi začátkem a koncem realizace strategie velmi často dochází ke změnám vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. I správně zvolená strategie se tedy postupem času a změnou podmínek může stát nevhodnou. Klíčové pro kontrolu marketingové strategie jsou respektované standardy marketingové výkonnosti, představující určitou úroveň očekávaných výkonů, vyhodnocená výkonnost, reprezentující rozdíl mezi skutečným a předpokládaným výkonem a korekce, představující změny v případech, kdy není dosaženo standardů výkonnosti a je třeba marketingový systém reformovat.

### 3.6.5. Audit marketingové produktivity

Součástí auditu marketingové produktivity jsou analýza zisku a analýza efektivnosti nákladů na základě marketingových aktivit. Obě tyto analýzy musí mít periodický charakter, aby se zamezilo výrazným odchylkám od stanovených plánů a mohla být včas provedena korekce. Novatorov, Seong-Seop, Wall a Crompton[65] ve svém výzkumu uvádí, že u organizací zabývajících se službami je důležité také to, jak marketingové aktivity podniku vnímají zaměstnanci.

#### 3.6.5.1. Analýza zisku

Jak uvádí Marinič[66], zisk kvantifikuje celkovou úroveň zhodnocení vložených nákladů. Analýza ziskovosti měří ziskovou výkonnost jednotlivých služeb, skupin zákazníků, tržních

[64] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1. Str. 178.
[65] NOVATOROV, Edouard, SEONG-SEOP, Kim, WALL, Kent, CROMPTON, John. The Index of Recreation Marketing Excellence: An Audit Instrument for Measuring the Effectiveness of Marketing Efforts at a Student Recreation Center. *Journal of Park and Recreation Administration*. 1998, **16**(3): 58 - 80.
[66] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4. Str. 201.

segmentů a distribučních cest. Zisk se různí a analýza je podkladem pro rozhodování o dalším postupu, píše Horáková[67].

Na základě ziskovosti jednotlivých služeb, skupin zákazníků, tržních segmentů a distribučních cest by měla být firma schopna odpovědět na otázku, zda vstoupit do nového segmentu, expandovat nebo se z něho stáhnout. Důležité je, jaké míry ziskovosti dosahuje firma ve srovnání s konkurencí.

#### 3.6.5.2. Analýza efektivnosti nákladů

Analýza efektivnosti nákladů odpovídá na otázku, jak nákladné a jak rentabilní jsou strategie vedoucí k dosažení v plánu stanovených cílů. Každá marketingová aktivita něco stojí. Podle Horákové[68] je nezbytné specifikovat, klasifikovat a přiřadit náklady k jednotlivým marketingovým nástrojům. Takže členění nákladů podle zdroje vzniku musí být změněno na členění podle účelu. Tato analýza je značně časově i finančně náročná, je však nezbytná pro rozhodování v oblasti jednotlivých prvků marketingového mixu.

Podle McDonalda a Wilsona[69] lze provádět audit marketingu v několika úrovních:

- Úroveň 1 – hloubková prověrka marketingu,
- úroveň 2 – analýza efektivity marketingu,
- úroveň 3 – analýza efektivity propagace.

Hloubková prověrka marketingu objektivně hodnotí, jestli zvolená strategie vytváří nebo snižuje hodnotu podniku a identifikuje možné způsoby zlepšení. Menší až střední organizace jako lyžařské školy využívají spíše operativní plány. Proto je pro ně vhodnější analýza efektivity marketingu, která zjišťuje pravděpodobnost, že marketingová taktika povede k vytvoření potřebné konkurenční výhody. Třetí možnost, analýza efektivnosti propagace, se zaměřuje pouze na komunikační aktivity.

---

[67] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1. Str. 185.
[68] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1. Str. 184.
[69] MCDONALD, Malcolm, WILSON, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 7. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8. Str. 512.

### 3.6.6. Audit marketingových nástrojů

Audit marketingových nástrojů je auditem jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Marketingový mix společnosti poskytujících služby má podle Mateidese a Daďa[70] mnoho společného s marketingovým mixem jako takovým. Zároveň jsou zde však i mnohé odlišnosti vyplývající z vlastností služeb.

Kromě nástrojů klasického marketingového mixu, takzvaných 4P (Product – produkt, Prize - cena, Place – místo nebo distribuce, Promotion – propagace), je marketingový mix služeb doplněn o další 3P. People – lidé, Proces – proces, Presentation – materiální prostředí. Celkově se tedy jedná o marketingový mix 7P.[71]

#### 3.6.6.1. Produkt

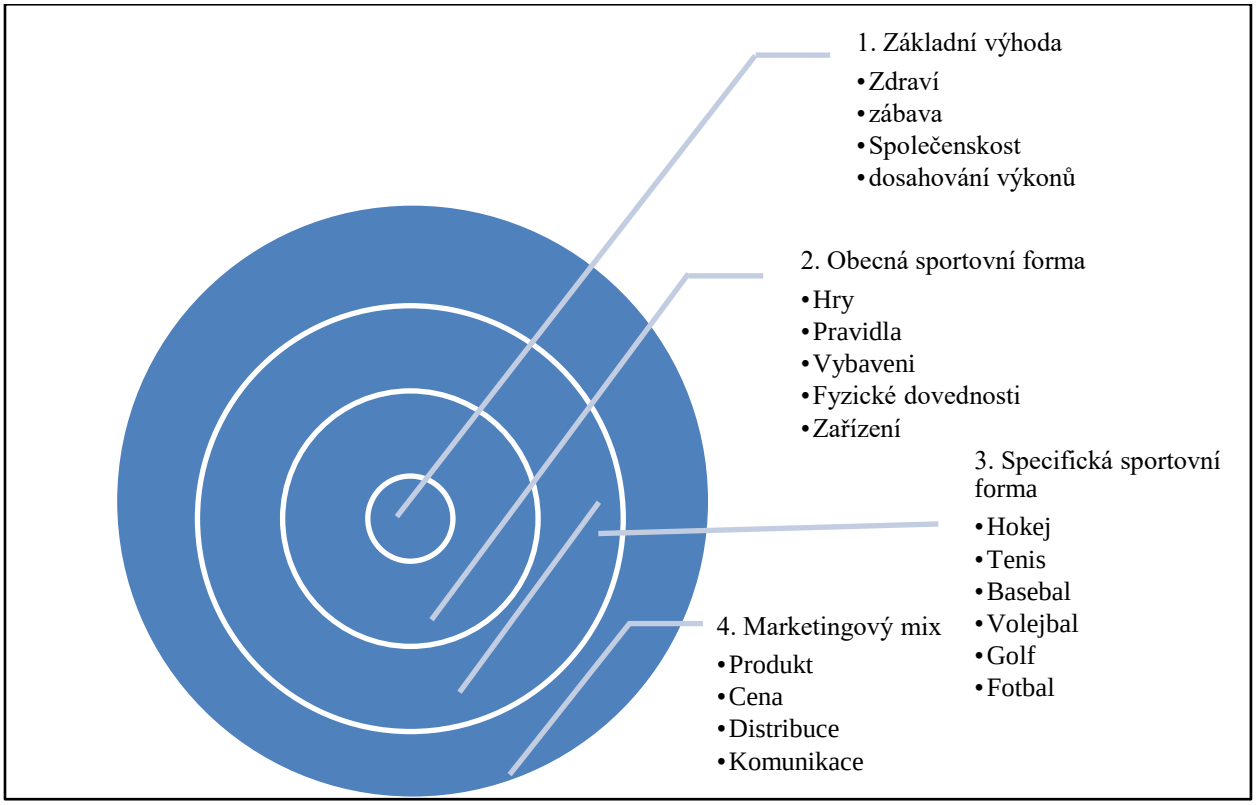
Čáslavová[72] definuje sportovní produkt jako „*veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“

Sportovní produkt můžeme stejně jako každý jiný produkt rozdělit do několika vrstev. První vrstvou je samotný užitek či prospěšnost pro zákazníka. Jako základní užitek nabízí sportovní produkt zákazníkovi zdraví, zábavu, společenskost a dosahování výkonů. To, čím se sportovní produkt odlišuje od jiných produktů, jsou další vrstvy, které tvoří obecná sportovní forma, specifická sportovní forma a marketingový mix.[73]

---

[70] MATEIDES, Alexander, DAĎO, Jaroslav. *Služby*. Bratislava: Ing Miroslav Mračko, 2002. ISBN 80-805-7452-9.
[71] BOOMS, B., BITNER, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*. Marketing of *Services*, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, 47-51.
[72] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. Str. 116.
[73] MULLIN, Bernard, HARDY, Stephen, SUTTON, William. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2007. ISBN 07-360-6052-9. Str. 17.

**Obrázek 2: Sportovní produkt**




Zdroj: MULLIN, Bernard, HARDY, Stephen, SUTTON, William, *Sport marketing*, 2007, str. 17.

Chelladurai[74] tvrdí, že existuje více sportovních produktů, které klasifikuje takto:

1) Sportovní zboží;
    - výroba,
    - prodej.
2) Služby zákazníkům;
    - služby orientované na požitky,
    - služby orientované na zdraví a zdatnost,
    - lidská dovednost,
    - lidská výkonnost,
    - výživa,
    - rehabilitace.

[74] CHELLADURAI, Sam P. *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*. 4th ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2014. ISBN 978-1-62159-014-9.

3) Divácké Služby;
    - zábava,
    - závody,
    - podívaná,
    - třetí místo.
4) Sponzorské služby;
    - tržní přístup,
    - sdružování.
5) Psychický prospěch;
    - altruistický přístup,
    - egoistický přístup.
6) Sociální myšlenky;
    - zdatnost,
    - zdraví,
    - aktivní životní styl.

#### 3.6.6.2. Cena

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který společnosti přináší zisk. Jedná se nejčastěji o v penězích vyjádřenou částku, kterou nám zákazníci platí za produkt. Zároveň je to nástroj marketingového mixu, který se nejjednodušeji mění a ovlivňuje. Podle Janes[75] je cena důležitý nástroj pro poskytovatele služeb, protože zvyšuje výnos, určuje poptávku a v neposlední řadě se s její pomocí dají zvýhodňovat určité skupiny zákazníků. Společnosti by si podle autorky měly dát pozor nejen na příliš vysokou cenu, ale také na příliš nízkou cenu. Nižší ceny totiž mohou u sportovních služeb naznačovat zákazníkovi nižší kvalitu.

Význam ceny v odvětví sportovních služeb však nesmí být přeceňován. Borland a MacDonald[76] tvrdí, že u řady nabízených sportovních služeb více než cena rozhoduje společenská prestiž nebo současné módní trendy. Dalším důležitým faktorem je podle autorů

[75] JANES, Patricia Click. *Marketing in leisure and tourism: reaching new heights*. London: Venture Publishing, 2006. ISBN 978-18-921-3265-9.
[76] BORLAND, Jeffery, MACDONALD, Robert. Demand for sport. *Oxford review of economic policy*. 2003, **19**(4): 478 – 502.

dostupnost služby, která je závislá na místě výkonu služby i na denní době kdy je služba vykonávána. Tato doba by měla být co nejvíce přizpůsobena volnému času zákazníků.

#### 3.6.6.3. Distribuce

Distribuce v některých případech označovaná jako místo je třetím nástrojem marketingového mixu. Distribuci ve službách Kotler[77] definuje jako *„veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům."*

Podle Čáslavové[78] je distribuce sportovní služby jako nehmotného produktu specifická proto, že služba nemůže být dána do prodejny nebo sklad. Zákazník si službu musí prožít v samotném sportovním zařízení. Zákazník je tedy nucen za službou přijít, vyhledává různá svědectví o službě a závěry dělá na základě místa, kde je služba poskytována. Majitelé sportovních zařízení by se měli snažit zákazníky ke vstupu získat pomocí nástrojů propagace.

#### 3.6.6.4. Propagace

Propagace, někdy také komunikační mix, je soubor nástrojů, které mají za úkol sdělit cílovým zákazníkům informace o produktu organizace a přesvědčit je o nákupu tohoto produktu. Podle Voráčka[79] musí firma realizovat propagaci v souladu se svojí filozofií a zejména u sportovních organizací je důležité, aby propagace probíhala podle určité strategie. Nástroje propagace podle Přikrylové a Jahodové[80] jsou:

- Reklama – placená forma neosobní propagace využívající média jako prostředku komunikace.
- Publicita – způsob jakým média informují o novinkách ve firmě a o nových produktech. Zpravidla výsledkem dobrého PR.
- Opatření na podporu prodeje – krátkodobé stimuly pro povzbuzení nákupu nebo prodeje produktu či služby.

---

[77] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. Str. 71.
[78] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. Str. 110.
[79] VORÁČEK, Josef. *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-802-4620-275. Str. 23.
[80] PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8. Str. 63.

- Osobní prodej – využívá školené osoby prodejců, kteří svojí osobou a prezentací propagují firmu.
- Přímý marketing – posílání zboží od výrobce přímo spotřebiteli, či přímý kontakt se spotřebitelem.

Masterman a Woodová[81] toto klasické pojetí propagačního mixu považují za nedostačující. Autoři nedělí komunikační mix na jednotlivé nástroje. Propagace je podle nich jedna ucelená komunikační strategie. Mechanismy jejich integrovaného komunikačního mixu jsou PR, elektronická marketingová komunikace, reklama, sponzorství, podpora prodeje a přímý marketing.

Ferrell a Hartline[82] shrnují funkce propagace do několika kroků. Propagace by měla upoutat pozornost zákazníků k informacím o produktu, což vzbudí vědomí zájem zákazníka o produkt. U zákazníka vznikne zájem, který přeroste k rozhodnutí vlastnit produkt či využít službu. Posledním krokem úspěšné propagace je pak vyzvat zákazníka k samotné akci – zakoupení, objednání produktu.

#### 3.6.6.5. Lidé

Pro služby je typická právě neoddělitelnost od lidí, kteří je poskytují. Zákazníci při využívání služeb často přichází do kontaktu se zaměstnanci. Při poskytování služeb lyžařské školy je kontakt mezi instruktorem a zákazníkem nevyhnutelný. Zaměstnanci tedy mají přímý vliv na kvalitu služeb.

S tímto názorem souhlasí i Lacina[83], který tvrdí, že spolehlivost, jistota, empatie, odpovědnost a ochota zaměstnanců jsou klíčové pro vnímání kvality služby zákazníkem. Klíčové pro organizace ve sportovních službách jsou výběr a rozvoj zaměstnanců podle těchto kritérií.

Čáslavová[84] píše: *„Ve sportovních službách je personál tím zásadním faktorem, kvůli kterému zákazníci navštěvují určité zařízení. Služby jsou proměnlivé, záleží vždy na poskytovateli –*

[81] MASTERMAN, Guy, WOOD, Emma H. *Innovative marketing communications: strategies for the events industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN 978-0-7506-6361-8. Str. 83.
[82] FERRELL, O., HARTLINE, M. D. *Marketing strategy*. 5th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-0-538-46738-4. Str. 294.
[83] LACINA, Karel. *Management a marketing cestovního ruchu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN 978-80-7408-035-7. Str. 74.

*trenérovi, cvičiteli, instruktorovi. Z těchto důvodů management firmy musí sledovat v návaznosti na kvalitu cvičebního procesu, jak jsou zaměstnanci k zákazníkům vlídní, přístupní a zdvořilí, jakou prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti, jak jsou pro firmu prospěšní a jak firmu reprezentují. Tato kritéria by se měla vždy stát součástí posuzování kvality firmy a měla by být u zaměstnanců dlouhodobě rozvíjena.“*

#### 3.6.6.6. Proces

Procesem se u sportovních služeb rozumí všechny mechanismy, činnosti a postupy při přípravě a provedení služby. Cílem společnosti při řízení procesů by měla být maximální plynulost a to, aby zákazník zbytečně nečekal. Pokud bude zákazník čekat na instruktora, který má zpoždění, určitě již nebude se službou plně spokojen. Stejná situace nastane, pokud musí zákazník příliš dlouho čekat při placení na recepci lyžařské školy.

Čáslavová[85] uvádí čtyři hlavní faktory ovlivňující proces sportovních služeb. Jde o dobu obsluhy zákazníka, rychlost obsluhy, dobu čekání a formu obsluhy.

Podle McCarvilla[86] se dají procesy ve službách řídit pomocí marketingových nástrojů. Mezi tyto nástroje patří například systém rezervací, způsob platby, odbavení při platbě, průběh lekce nebo řešení stížností.

#### 3.6.6.7. Materiální prostředí

Materiální prostředí je zaměřeno na prostory, kde služba probíhá. Může jít o prostředí lyžařské školy jako takové, kde zákazník službu kupuje i o prostředí, kde je služba zákazníkem takzvaně „konzumována“, tedy prostředí kde probíhá výuka. Toto prostředí má vliv nejen na zákazníky, ale i na zaměstnance, které může stresovat nebo naopak motivovat.

Vaštíková[87] dělí materiální prostředí u služeb na základní prostředí a periferní prostředí. Konkrétně u lyžařské školy může mít na základní prostředí vliv například velikost lyžařské

---

[84] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. Str. 113.
[85] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. Str. 113.
[86] MCCARVILLE, Ron. *Improving leisure services through marketing action*. Champaign, Il: Sagamore Publishing, 2002. ISBN 1-57167-497-7.
[87] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

školky a její vybavení v návaznosti na počet vyučovaných dětí, její vybavenost vzhledem k velikosti, komfort sportovního zařízení ovlivňovaný například typem vleku nebo atmosféra působící na zákazníka uvnitř lyžařské školy, kde si službu kupuje. Periferní prostředí potom doplňuje prostředí základní, například bonbóny pro děti zdarma.

# 4. METODOLOGIE

## 4.1. Struktura marketingového auditu

Pro své marketingové audity jsem zvolil strukturu, kterou uvádí Tomek a Vávrová, Jakubíková a Riedl a která je popsána v kapitolách 3.4. a 3.6. Tuto strukturu jsem doplnil o obecné informace o zkoumané firmě na začátku auditu a o doporučení pro zkoumanou firmu na konci auditu. Struktura bude následující:

- Základní informace o firmě,
- audit marketingového prostředí,
- audit marketingové strategie,
- audit organizace marketingu,
- audit marketingových systémů,
- audit marketingové produktivity,
- audit marketingových nástrojů,
- doporučení pro firmu.

## 4.2. Analýza dokumentů

V této práci jsou využita sekundární data z interního zdroje, kterým je přímo zkoumaná firma. Jedná se o statistiky prodeje jednotlivých služeb z let 2014 a 2015 a informace o cenách. Tyto data jsou využita při tvorbě Portfolio matice BCG v kapitole 5.2.1. Dalším zdrojem sekundárních dat, tentokrát externím, byly Statistický úřad Jihoafrické republiky (Statistics South Africa), Rezervní banka Jihoafrické republiky (South African Reserve Bank) a společnosti Trading Economics a Nielsen. Jejich data jsou využita v PEST analýze v kapitole 5.2.3.

Sekundární data z interních zdrojů jsou shromažďována uvnitř firmy a týkají se především evidence vlastní činnosti. Pro marketingové projekty jsou významné především údaje o prodeji a nákupu v podrobném členění a údaje finanční povahy jako například údaje o cenách, nákladech nebo zisku. Sekundární data z externích zdrojů jsou shromažďována institucemi k nejrůznějším účelům. Klasické statistické přehledy jsou metodické a realizační

práce Statistického úřadu Jihoafrické republiky. Tyto údaje jsou souhrnné a jsou proto vhodným zdrojem dat, pokud je třeba získat komplexní strukturální obraz situace.[88]

## 4.3. Vlastní pozorování

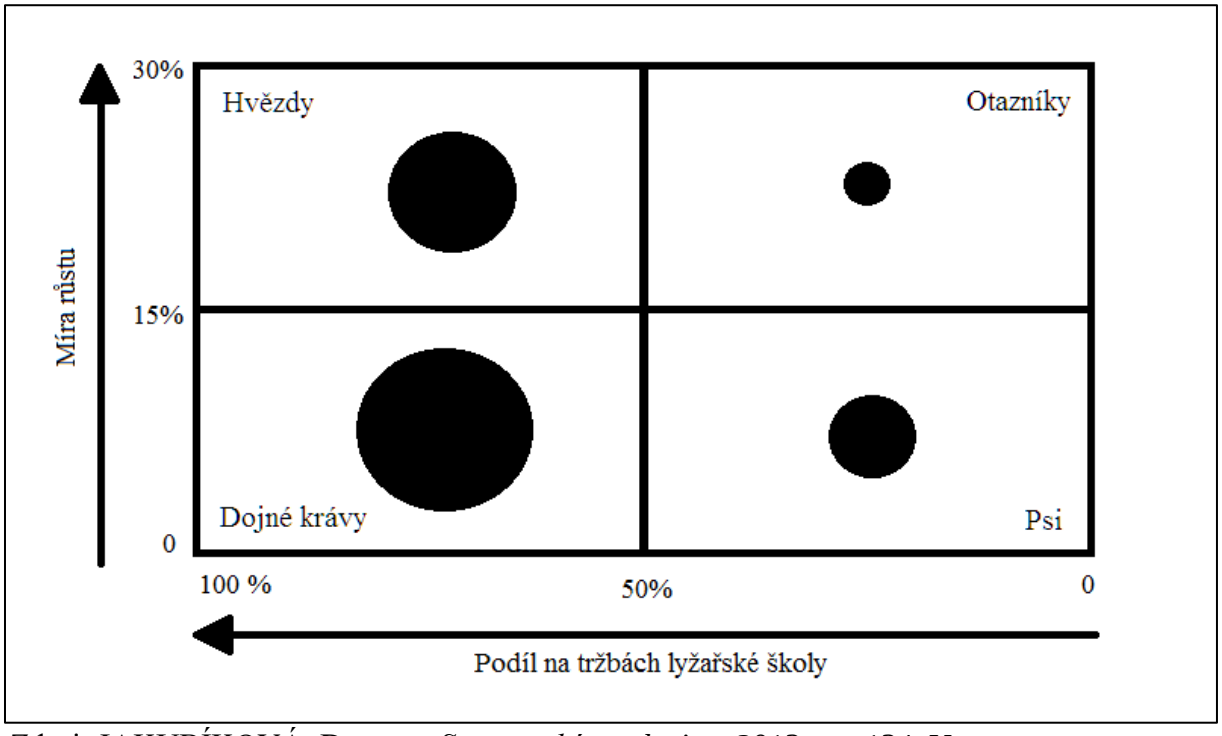
Část dat byla nashromážděna pomocí vlastního zúčastněného pozorování autora, jenž působil ve zkoumané lyžařské škole jako instruktor lyžování a snowboardingu od května 2015 do srpna 2015. Data nashromážděná touto kvalitativní metodou jsou využita v kapitole 5.2.

## 4.4. Portfolio matice BCG

BCG matice v kapitole 5.2.1. rozděluje produkty společnosti do čtyř kategorií podle jejich relativního tržního podílu a tempa růstu jejich trhu. To umožní organizaci zjistit, které produkty jsou pro firmu nejdůležitější a v jaké fázi životního cyklu se produkty přibližně nacházejí. Jako zdroje dat jsou využity statistiky prodeje lekcí lyžařské školy Tiffindell z let 2014 a 2015. Míra růstu je vypočítána pomocí údajů pouze ze dvou let a může na ni působit velká statistická odchylka. Vzhledem k neznalosti tržeb konkurence neudává BCG matice v této práci relativní tržní podíl nýbrž pouze podíl dané služby na tržbách organizace. Plocha kruhů BCG matice udává velikost tržeb z jednotlivých produktů.[89]

[88] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716- 9299-9. Str. 36.
[89] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. Str. 134.

**Obrázek 3: BCG matice**



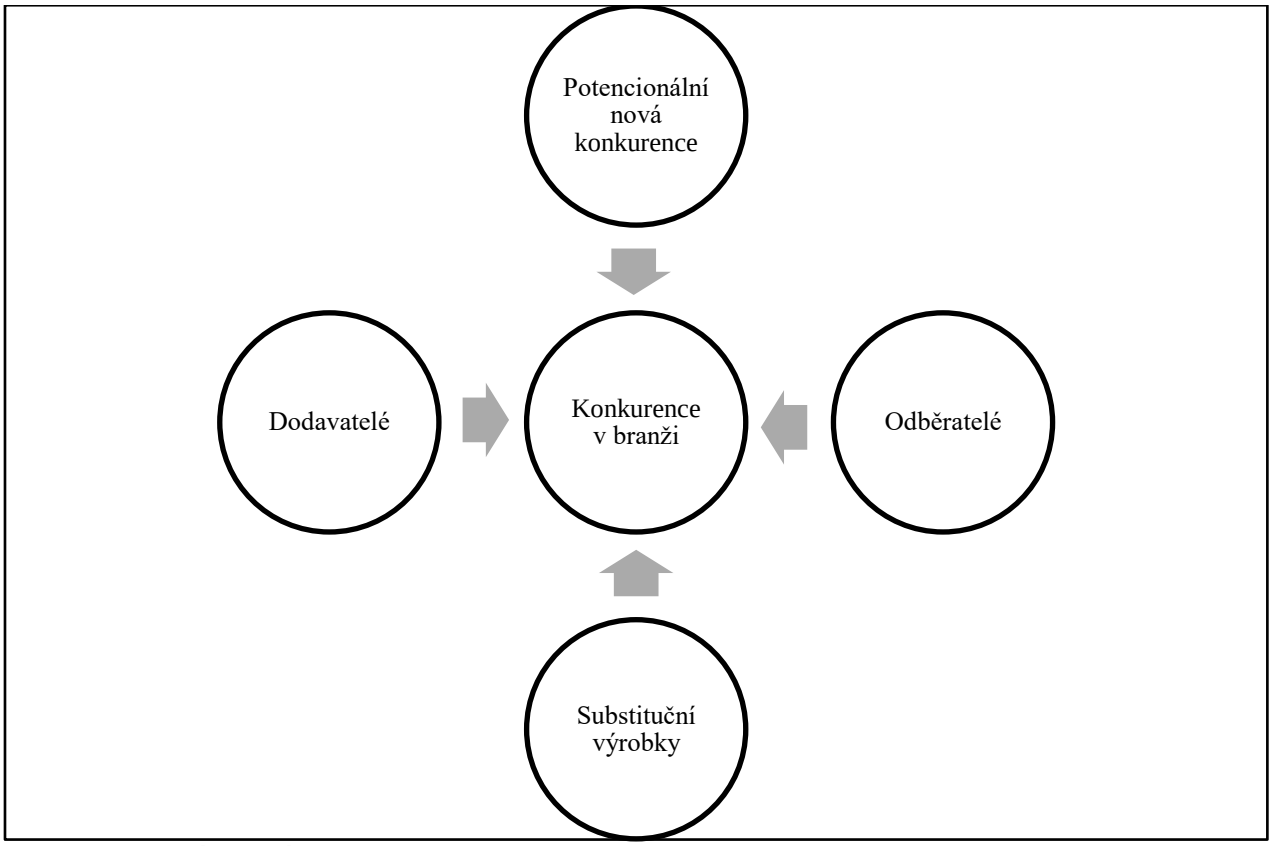

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing*, 2013, str. 134. Upraveno autorem.

## 4.5. Porterův model pěti sil

Součástí analýzy mikroprostředí v této práci je Porterův model pěti sil (příloha 1) v kapitole 5.2.3. Cílem této metody je identifikace hybných sil odvětví, které ovlivňují činnost podniku. Jsou využita data statistického úřadu Jihoafrické republiky (Statistics South Africa), úřadu vlády Jihoafrické republiky (South African Government) a společnosti Trading Economics. U Jednotlivých hybných sil je číselně kvantifikován význam a hodnota od 1 do 5 (1 nejnižší, 5 nejvyšší) dle subjektivního posouzení autora. [90]

[90] VĚTŘÍČEK, Adam. *Marketingový plán fitness centra Trinity*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Str. 42.

**Obrázek 4: Porterův model pěti sil**




Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing*, 2013, str. 103.

## 4.6. PEST analýza

Pro analýzu makroprostředí je v práci využita v kapitole 5.2.3. PEST analýza (příloha 2), která zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Tato analýza je stručnější než analýza PESTLE, pro potřeby této diplomové práce však naprosto dostačuje. Použita jsou data statistického úřadu Jihoafrické republiky (Statistics South Africa), Rezervní banky Jihoafrické republiky (South African Reserve Bank) a společností Trading Economics a Nielsen. Cílem je:

- Identifikace faktorů, které mají na podnik vliv,
- určení možných účinků těchto faktorů a jejich aktuální stav,
- určení faktorů, které budou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější a odhad jejich vývoje.

## 4.7. Charakteristika konkurence

Pro charakteristiku konkurence provedenou v kapitole 5.2.4. jsem zvolil postup vycházející z Kotlerovy metody analýzy konkurence popsané v kapitole 3.6.1.4. Kotlerovu rozsáhlou metodu jsem zjednodušil na 3 kroky:

- Identifikace konkurenčních firem,
- hodnocení silných a slabých stránek konkurence,
- odhad reakce konkurenta.

V rámci silných a slabých stránek jsou porovnávány tyto zvolené části marketingového mixu:

- Produkt,
- cena,
- místo,
- proces,
- prezentace. [91]

## 4.8. SWOT analýza

V práci je SWOT analýza použita jako sumarizace všech předchozích analýz v kapitole 5.2.5. Skládá se ze dvou dílčích analýz SW a OT. Analýza SW – silné a slabé stránky se týká vnitřního prostředí firmy a je prováděna jako první. Analýza OT – příležitosti a hrozby je zaměřena na vnější prostředí. Příležitosti, hrozby, silné i slabé stránky jsou zaznamenány v tabulkách. Jednotlivé faktory jsou výsledkem předchozích analýz – Matice BCG, Porterův model, PEST analýza a charakteristika konkurence. U každého faktoru je číselně kvantifikován jeho význam a hodnota od 1 do 5 (1 nejnižší, 5 nejvyšší) podle subjektivního posouzení autora práce. Nakonec je sestaven přehled vazeb silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Výsledky analýzy SWOT jsou v práci dále použity jako klíčové poznatky při auditu marketingové strategie v kapitole 5.3.[92]

---

[91] VĚTŘÍČEK, Adam. *Marketingový plán fitness centra Trinity*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Str. 44.

[92] VĚTŘÍČEK, Adam. *Marketingový plán fitness centra Trinity*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta tělesné výchovy a sportu. Str. 44.

# 5. MARKETINOGOVÝ AUDIT LYŽAŘSKÉ ŠKOLY TIFFINDELL SKI RESORT LTD..

## 5.1. Základní informace o firmě Tiffindell Ski Resort Ltd.

Tiffindell Ski Resort je plně vybavené pohostinské centrum s více než 150 lůžky, které se nachází v Dračích horách v Jihoafrické republice, provincii Eastern Cape, 300 km od nejbližšího města Barkley East.

Tiffindell byl založen dvojicí lyžařských nadšenců v roce 1993 jako lyžařské středisko na hoře Ben McDhui (3001 m. n. m.) a jeho poslání je umožnit lidem z jižní Afriky poznat sníh a radost z lyžování a dalších zimních sportů a aktivit. Současní majitelé Lew Campbell a Peter Pilz koupili Tiffindell v roce 2012 a změnili právní formu společnosti na Ltd. (Company limited by share), která je právně podobná české s.r.o. (společnost s ručením omezeným).

**Obrázek 5: Poloha Tiffindell Ski Resort Ltd.**

Zdroj: *Maps Google* [online]. Dostupné z: https://www.google.com/maps.

Během zimní sezóny (červen, červenec, srpen) je oblast, kde se středisko nachází chudá na srážky. I přes průměrné denní teploty kolem 0°C a noční kolem -9°C zde napadne v průměru 50 cm sněhu ročně, což není pro provoz dostačující a sníh pro 2 km sjezdovek je nutné produkovat pomocí sněžných děl. Ve středisku jsou tři lyžařské vleky, prodejna lyžařského oblečení a vybavení, půjčovna lyží a snowboardů, lyžařská škola, restaurace a bar.

**Obrázek 6: Mapa Tiffindell Ski Resort Ltd.**

Zdroj: *Tiffindell Ski Resort* [online]. Dostupné z: http://www.tiffindell.co.za/.

Společnost Tiffindell pomáhá místní komunitě a v rámci takzvaných „Ikephu Ski Pups“ umožňuje lyžovat dětem ze čtyř místních škol. Každý rok se 120 z těchto dětí účastní dětského lyžařského mistrovství Jihoafrické republiky, které se koná právě v Tiffindell. V Tiffindell byla v roce 2014 založena také první lyžařská akademie v Africe, která během zimní sezóny umožňuje 20 nejtalentovanějším dětem plně se soustředit na trénink lyžování.

V zimní sezóně 2014 Tiffindell hostil první závody FIS na africkém kontinentě se závodníky ze Švédska, USA, Slovenska, Rakouska a České republiky. Lyžař z Tiffindell Sive Speelman soutěžil na zimních olympijských hrách mládeže v roce 2012 a kvalifikoval se k účasti na Zimních olympijských hrách 2014 v Soči, kterých se ale kvůli nesouhlasu olympijského výboru Jihoafrické republiky nemohl účastnit.

Lyžařská škola, kterou se v práci zabývám, je součástí lyžařského střediska Tiffindell a má stejného majitele. Přesto, že je tedy lyžařská škola pouze organizační jednotkou, chová se jako samostatná firma a tak je na ni v práci pohlíženo.

Lyžařská škola funguje ve středisku Tiffindell od jeho založení a u jejího vzniku byli i čeští a slovenští lyžaři, kteří ve středisku působí dodnes. Převážnou většinu instruktorů totiž tvoří Evropané s profesionálním lyžařským a snowboardovým vzděláním, kterým pomáhá několik jihoafrických stážistů. Celkově je zaměstnanců lyžařské školy v současné době 10 – 15 a mají na starosti nejen výuku lyžování, ale také fungování půjčovny lyžařského vybavení, bezpečnost na svazích a večerní zábavu pro klienty jako například kabaret nebo takzvaný „ski burning“ neboli noční sjezd s pochodněmi.

## 5.2. Audit marketingového prostředí

### 5.2.1. Vnitřní prostředí

Lyžařská škola Tiffindell nabízí tři různé druhy lekcí a tedy tři rozdílné produkty. Různé druhy lekcí mají rozdílnou dobu trvání, počet klientů účastnících se lekce a cenu. Jde o základní skupinové lekce, taster lekce a privátní lekce. Všechny ceny jsou uvedeny v měně Jihoafrický rand (ZAR). Tato měna je zákonným platidlem Jihoafrické republiky a jejím emitentem je Rezervní banka Jihoafrické republiky. Kromě Jihoafrické republiky je randem možné platit ve státech Lesotho, Namibie a Svazijsko.

- Základní skupinová lekce

Základní skupinová lekce trvá 4 hodiny, které jsou zpravidla rozděleny do dvou dvouhodinových bloků. Tyto výukové bloky mohou probíhat během jednoho i více dní, a to podle přání a potřeb klientů a možností lyžařské školy. Lekce probíhá na začátečnickém

svahu, účastní se jí tři až osm klientů a je zakončena testem základních lyžařských případně snowboardových dovedností. Klienti, kteří úspěšně zvládnou závěrečný test, mohou lyžovat či snowboardovat na hlavním svahu areálu. Při nezvládnutí testu musí klienti pokračovat v tréninku na začátečnickém svahu nebo zakoupit privátní lekci a pokračovat ve výuce s instruktorem. Toto omezení platí zejména z důvodu bezpečnosti na hlavním svahu. Cena lekce pro jednu osobu je 630 Jihoafrických randů, cena pro děti do 12 let je 490 randů a je povinná pro všechny návštěvníky, kteří jsou v Tiffindell poprvé vyjma klientů, kteří jsou v areálu pouze na jeden den. Ti mohou využít lekci taster.

- Taster lekce

Tato dvouhodinová lekce by se dala označit jako „ochutnávka“. Je zpravidla nabízena velmi výjimečně a to pouze klientům, kteří navštíví Tiffindell pouze na jeden den, nemají ambice a lyžovat nebo snowboardovat na hlavním svahu areálu a chtějí si dané zimní sporty pouze vyzkoušet. Lekce taster je se musí účastnit minimálně 3, maximálně 8 klientů podobně jako u základní skupinové lekce. Klienti, kteří absolvují taster nemohou projít závěrečným testem základních lyžařských nebo snowboardových dovedností. Pokud by chtěli testem projít a pohybovat se na hlavním svahu areálu musí absolvovat minimálně dvě lekce taster nebo základní skupinovou lekci. Cena taster lekce pro jednu osobu je 460 randů, cena lekce pro děti do 12 let je 320 randů.

- Privátní lekce

Privátní lekce trvá 1 hodinu a účastní se jí jeden až dva klienti. Tuto lekci si mohou koupit klienti, kteří nezvládli závěrečný test základních lyžařských či snowboardových dovedností po skončení základní skupinové lekce, ale i ti kteří test zvládli a chtějí se dále zlepšovat. Díky nižšímu počtu účastníků je výuka uzpůsobena více na míru jednotlivých klientů a intenzivnější. Zároveň se jedná o alternativu pro jednodenní návštěvníky, kterých není dost na to, aby využili lekci taster nebo nechtějí výukou trávit dvě, ale pouze jednu hodinu. Cena privátní lekce je 460 randů za první osobu a 320 randů za druhou osobu.

Tiffindell je v současné době společně se svým konkurentem Afriski ve vedoucí pozici na trhu lyžařských škol v Jihoafrické republice. Současná cenová politika je navržena tak,

aby svou pozici udržel. Podrobněji je cenová politika rozebrána v kapitole 5.7. Ceny všech druhů lekcí můžeme nalézt v tabulce 1. Ceny jsou uvedeny v měně Jihoafrický rand (ZAR).

**Tabulka 1: Ceník lyžařské školy Tiffindell**

| | Skupinové lekce (minimálně 3 osoby) | | Privátní lekce | |
|---|---|---|---|---|
| | Základní - 4 h | Taster – 2 h | 1 h | Každá další osoba |
| Dospělí | R 630 | R 460 | R 460 | R 320 |
| Děti do 12 let | R 490 | R 320 | R 460 | R 320 |

Zdroj: Vlastní

Tabulka 2 vypovídá o podílu na tržbách, míře růstu a celkových tržbách z různých lekcí. Tržba v tabulce 2 je udána v měně Jihoafrický rand (ZAR).

**Tabulka 2: Podíl na tržbách, míra růstu a tržba z jednotlivých produktů (rok 2015)**

| | Podíl na tržbách (%) | Míra růstu (%) | Tržba (ZAR) |
|---|---|---|---|
| Základní skupinová lekce dospělí | 46,4 | 8,3 | 491 400 |
| Základní skupinová lekce děti do 12 let | 19,4 | 7,7 | 205 800 |
| Taster lekce dospělí | 3,1 | 33,3 | 33 120 |
| Taster lekce děti do 12 let | 2,9 | 14,3 | 30 720 |
| Privátní lekce | 20,9 | 5,3 | 220 800 |
| Privátní lekce osoba navíc | 7,3 | 5,3 | 76 800 |

Zdroj: Vlastní

Sloučíme-li tržby za zlevněné lekce pro děti do 12 let s tržbami ze shodných lekcí za plnou cenu a všechny tržby z privátních lekcí, získáme tabulku 3 se třemi různými produkty lyžařské školy.

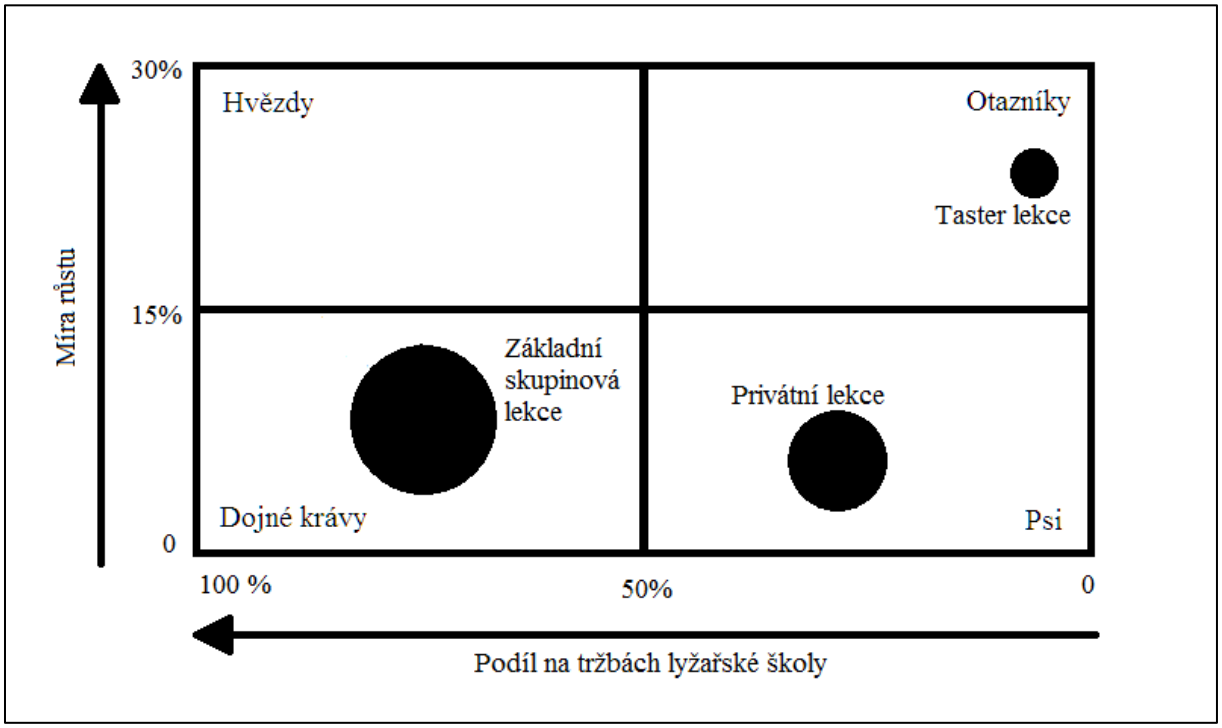
**Tabulka 3: Podíl na tržbách, míra růstu a tržba z produktů celkově (rok 2015)**

| | Podíl na tržbách (%) | Míra růstu (%) | Tržba (ZAR) |
|---|---|---|---|
| Základní skupinová lekce celkem | 65,8 | 8,1 | 697 200 |
| Taster lekce celkem | 6 | 23,4 | 63 840 |
| Privátní lekce celkem | 28,2 | 5,3 | 297 600 |

Zdroj: Vlastní

V roce 2015 měla největší podíl na tržbách základní skupinová lekce. To je dle mého názoru způsobeno především tím, že je povinná pro všechny vícedenní návštěvníky střediska, kterých je velká většina. Otazníkem je lekce taster, kterou využívá pouze 6% zákazníků, ale jejíž tržby meziročně vzrostly o 23,4%.

**Obrázek 7: BCG matice produktů lyžařské školy Tiffindell**




Zdroj: Vlastní

### 5.2.2. Finanční rozvaha

Fixní náklady na provoz jako jsou náklady na elektrický proud, topení, úklid či materiální vybavení nese lyžařský areál a v rozpočtu lyžařské školy se tyto položky tedy neobjevují. V rozpočtu naopak jsou variabilní náklady na mzdy instruktorů. Příjmem v rozpočtu lyžařské školy jsou tržby z lekcí. Rozpočet lyžařské školy z roku 2015 je zachycen v tabulce 4. Tržby jsou podrobněji analyzovány v kapitole 5.2.1, zisk v kapitole 5.6.1. a náklady v kapitole 5.6.2.

**Tabulka 4: Rozpočet lyžařské školy (rok 2015)**

| Tržby (ZAR) | Náklady (ZAR) | Zisk (ZAR) |
|---|---|---|
| 1 058 640 | 101 040 | 957 600 |

Zdroj: Vlastní

### 5.2.3. Segmentace trhu

Segmentace trhu je provedena na základě demografického kritéria věku a specifických nároků na sportovní služby, které určité skupiny zákazníků jako například rodiny s dětmi mají. Lyžařská škola si nevede statistiky o procentuálním podílu zahraničních klientů. Skupiny zákazníků jsou následující:

- Děti – děti ve věku do 12 let;
- studenti – studující mladí lidé ve věku 12 – 24 let;
- dospělí – lidé ve věku 20 – 50 let;
- starší lidé – lidé ve věku nad 50 let;
- zahraniční klienti – klienti, kteří nejsou rezidenti Jihoafrické republiky
- rodiče s dětmi – rodiče s dětmi ve věku přibližně od 1 do 10 let.

Lyžařská škole poskytuje tyto dva základní typy lekcí:

- Skupinové lekce – lekce pro 3 – 8 osob;
- Privátní lekce – lekce pro 1 – 2 osoby.

**Tabulka 5: Souřadnicová síť**

| | Děti | Studenti | Dospělí | Starší lidé | Zahraniční klienti | Rodiče s dětmi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Skupinové lekce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Privátní lekce | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |

Zdroj: Vlastní

### 5.2.4. Mikroprostředí

Riziko nových konkurentů ve středisku je eliminováno díky shodným majitelům lyžařské školy a lyžařského střediska a vznik nových lyžařských škol mimo současná lyžařská střediska by byl spojen s velkými náklady. Reálná je však hrozba substitučních služeb. Je tomu tak zejména proto, že subtropické podnebí umožňuje provozovat „letní“ aktivity i v zimní sezóně. Tiffindell by proto měl v propagaci vyzdvihnout jedinečnost svých služeb a zážitku, který sníh v dané oblasti nabízí. Intenzita konkurenčního boje s jediným existujícím přímým konkurentem Afriski je vysoká. Tento fakt je způsoben zejména omezenou velikostí trhu, u kterého se dá navíc díky příznakům nastupující ekonomické krize očekávat stagnace či pokles. Náklady zákazníka spojené s využitím služeb jiné lyžařské školy a lyžařského střediska nejsou vysoké a hrozí tedy odliv zákazníků ke konkurenci. Nutností je kvalitně zpracovaný marketingový mix, který bude součástí marketingové strategie a v jehož jednotlivých složkách by měl Tiffindell svou konkurenci překonat a zvýhodnit věrné zákazníky. Pokud to bude možné, měl by se Tiffindell snažit využít jako dodavatele jihoafrické firmy, které nemají tak silnou vyjednávací pozici jako celosvětový dodavatelé. Tyto závěry vyplývají z Porterova modelu, který je podrobně popsán v příloze 1.

**Tabulka 6: Porterův model pěti sil**

| Faktor | Význam |
|---|---|
| Hrozba nových konkurentů | 1,8 |
| Vyjednávací síla dodavatelů | 3,25 |
| Vyjednávací síla zákazníků | 3 |
| Hrozba substitučních služeb | 3,05 |
| Intenzita konkurenčního boje v odvětví | 3,4 |

Zdroj: Vlastní

### 5.2.5. Makroprostředí

Globální ekonomická krize v letech 2008 a 2009 Jihoafrickou ekonomiku příliš nezasáhla. Zato v současnosti nejsou ekonomické ukazatele vůbec pozitivní. Klesá HDP a dá se odhadovat pokles reálných mezd a tedy i koupěschopnosti a životní úrovně obyvatel, s čímž je spojen pokles výdajů domácností na sport. I přes rostoucí míru inflace si nemusí spotřebitelé její vliv uvědomovat a vysoké úrokové míry mohou motivovat potencionální zákazníky spíše k úsporám. Investiční klima je kvůli vysokým úrokovým měrám nepříznivé a společnost by se měla investic v současné době vyvarovat. Pokles kurzu Jihoafrického randu a růst míry nezaměstnanosti může, i přes primárně negativní dopad na společnost, znamenat příležitost. Společnost má možnost přilákat zákazníky ze zahraničí, kteří by v době ekonomické recese mohli přibrzdit pokles tržeb a získat kvalifikovanou pracovní sílu za nižší cenu.

Vláda se snaží zastavit pokles kurzu domácí měny politikou vysokých úrokových měr, to nicméně vede k poklesu spotřeby a ekonomickou recesi dle mého názoru spíše prohlubuje. Z politického hlediska je nutné, aby se celý politický systém stabilizoval, vymizela korupce a převládla důvěra ve vládu.

Vybavenost domácností internetem je v Jihoafrické republice pouze přibližně 7,5%. I přesto, jsou nejvhodnější propagační kanály sociální sítě na internetu a to zejména kvůli vysokému počtu lidí, kteří je navštěvují pomocí mobilního telefonu. Lyžařská škola by měla klást důraz především na propagaci na Facebooku. Tyto závěry vyplývají z PEST analýzy, která je provedena v příloze 2.

### 5.2.6. Charakteristika konkurence

Jediným současným konkurentem Tiffindell jako lyžařského střediska i lyžařské školy je Afriski. Tiffindell a Afriski si v současné době rozdělili existující trh a oba jsou v pozici tržních vůdců.

#### 5.2.6.1. Charakteristika Afriski

- Produkt

Lyžařská škola Afriski nabízí svým zákazníkům shodné typy lekcí jako lyžařská škola Tiffindell. Základní rozdělení lekcí je na skupinové a privátní. Skupinových lekcí se musí účastnit minimálně tři klienti stejně jako v případě skupinových lekcí lyžařské školy Tiffindell. Oproti lyžařské škole Tiffindell nabízí Afriski možnost osmihodinové skupinové lekce. Stejně jako v případě Tiffindell je z důvodu bezpečnosti pro všechny nové návštěvníky Afriski povinné absolvovat alespoň čtyřhodinovou lekci.

- Cena

Afriski se stejně jako Tiffindell snaží svojí cenovou politikou udržet svoji pozici tržního vůdce. Shodně jako Tiffindell poskytuje Afriski slevu dětem do 12 let a výše cen je u obou konkurentů velmi podobná. Jediný výraznější rozdíl je u ceny privátní lekce pro první osobu, která je v případě Afriski o 24% levnější. Všechny ceny v tabulce 7 jsou v měně Jihoafrický rand (ZAR).

**Tabulka 7: Ceník lyžařské školy Afriski**

| | Skupinové lekce (minimálně 3 osoby) | | | Privátní lekce | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2 dny – 8 h | Základní - 4 h | Taster – 2 h | 1 h | Každá další osoba |
| Dospělí | R 1095 | R 655 | R 455 | R 350 | R 350 |
| Děti do 12 let | R 755 | R 495 | R 350 | R 350 | R 350 |

Zdroj: *Afriski* [online]. Dostupné z: http://www.afriski.net/. Upraveno autorem.

- Místo

Středisko Afriski se nachází přibližně 500 km jízdy od Tiffindell na druhé straně Dračích hor ve státě Lesotho. Návštěvníci Lesotha s Jihoafrickým pasem nepotřebují žádná víza, ale jejich pobyt v zemi je omezen na 30 dní. Nicméně Jihoafrický pas je možné získat až od 16 let věku a pro děti a mladistvé do 16 let je tedy nutné předem sjednat víza, což je vzhledem k procedurální náročnosti nevýhoda. Tento fakt může potencionální klienty s dětmi z řad Jihoafričanů snadno odradit od návštěvy Afriski.

**Obrázek 8: Umístění konkurence**

Zdroj: *Maps Google* [online]. Dostupné z: https://www.google.com/maps.

Většinu zákazníků obou středisek tvoří lidé ze čtyř velkých měst, kterými jsou Johannesburg, Kapské město, Bloemfontein a Durban. Afriski je výrazně blíže největšímu z nich Johannesburgu, což může znamenat určitou výhodu. Vzdálenost do Kapského města a Bloemfonteinu je z obou středisek srovnatelná. Z města Durban je výrazně kratší cesta do střediska Tiffindell.

Výhodnější je pozice Afriski z hlediska dopravní dostupnosti. Vzdálenost, kterou je nutné ujet po sjetí z dálnice, je u střediska Afriski výrazně nižší než u střediska Tiffindell.

- Proces

Zimní sezóna je u obou středisek shodná a probíhá v měsících červen, červenec, srpen. Obě střediska spoléhají z 90% na technický sníh. Nicméně Afriski je položeno o přibližně tři sta výškových metrů výše než Tiffindell v nadmořské výšce 3050 m. n. m. Lze tedy předpokládat, že Afriski bude schopno díky vyšší poloze zajistit sněhovou pokrývku na svazích o přibližně týden déle jak na začátku, tak na konci sezóny.[93]

- Prezentace

Afriski nabízí podobně jako Tiffindell jeden začátečnický svah a jeden hlavní svah. Celkově má Afriski 1.8 km sjezdovek, což je o 200 m sjezdovek méně než nabízí středisko Tiffindell. Začátečnický svah, kde se pohybuje většina klientů lyžařské školy je podobně jako v případě Tiffindell vybaven takzvaným „provazovým“ vlekem.

- Odhad reakce konkurenta

Lyžařská škola Afriski je pravděpodobně vybíravý konkurent, který reaguje pouze na určité formy útoků a ostatních si nevšímá.

- Shrnutí

Lyžařská škola Afriski má větší portfolio nabízených lekcí za shodnou či v některých případech nižší cenu. Umístění střediska Afriski v Lesothu je vůči čtyřem největším městům v Jihoafrické republice strategicky výhodnější a středisko je snáze dostupné. Pro děti a mladistvé do 16 let je ale nutné sjednat víza, což je pro Afriski nevýhodou.

### 5.2.7. SWOT analýza

#### 5.2.7.1. Silné stránky

Sníh je v jihoafrickém regionu velmi atraktivní atrakcí. Lyžařská škola nabízí svým zákazníkům svým způsobem speciální produkt, což je rozhodně její silnou stránkou. Z důvodu bezpečnosti klientů jsou v areálu zavedeny povinné lekce a lyžařská škola tak má

[93] *Afriski* [online]. 2016, [cit. 2016-06-14]. Dostupné z: http://www.afriski.net/.

část tržeb zajištěnou dopředu. Na rozdíl od konkurenta Afriski nepotřebují děti a mladiství do 16 let při návštěvě Tiffindell žádná víza. Díky své pozici tržního vůdce si může Tiffindell dovolit nabízet nové produkty a rozšiřovat trh.

**Tabulka 8: SWOT silné stránky**

| **Silné stránky** | **Váha** | **Hodnota** | **Význam** |
|---|---|---|---|
| Ojedinělost produktu | 0,25 | 5 | 1,25 |
| Povinné lekce | 0,25 | 4 | 1 |
| Žádná vízová povinnost | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Pozice tržního vůdce | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Celkem | 1 | - | 3,75 |

Zdroj: Vlastní

5.2.7.2. Slabé stránky

Slabou stránkou je pro Tiffindell špatná dopravní dostupnost. Rovněž fakt, že 66% procent tržeb pochází z jednoho produktu a 100% tržeb je závislých na sněhu a tedy i na počasí je v prostředí jižní Afriky nevýhodou. Lyžařská škola Tiffindell má o 24% dražší privátní lekce než její konkurence a v hlavní sezóně (červenec) se potýká s nedostatkem instruktorů.

**Tabulka 9: SWOT slabé stránky**

| **Slabé stránky** | **Váha** | **Hodnota** | **Význam** |
|---|---|---|---|
| Dopravní dostupnost | 0,25 | 4 | 1 |
| 66% tržeb z jednoho produktu | 0,25 | 2 | 0,5 |
| Dražší privátní lekce než konkurence | 0,25 | 4 | 1 |
| Nedostatek instruktorů | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Celkem | 1 | - | 3,25 |

Zdroj: Vlastní

5.2.7.3. Příležitosti

Velkou příležitostí je v době nastupující ekonomické krize možnost získat zahraniční klienty, pro které se díky depreciaci randu služby lyžařské školy relativně zlevnili. Rovněž nové instruktory by mohla lyžařská škola získat ze zahraničí kde je jich v červnu, červenci a srpnu

dostatek a mohla by tak vyřešit problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly v hlavní sezóně. V případě potřeby investic se jako příležitost, díky slabé domácí měně a vysokým úrokovým měrám na domácím trhu, jeví zahraniční kapitál. Svoji závislost na sněhu by mohla lyžařská škola částečně omezit nabídkou nových služeb, k jejichž propagaci je možné využít sociální sít Facebook, kterou v Africe využívá 4 miliony lidí.

**Tabulka 10: SWOT příležitosti**

| **Příležitosti** | **Váha** | **Hodnota** | **Význam** |
|---|---|---|---|
| Využití zahraničního kapitálu | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Atraktivita pro zahraniční klienty | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Zavádění nových služeb | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Atraktivita pro zahraniční instruktory | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Využití sociálních sítí | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Celkem | 1 | - | 2,8 |

Zdroj: Vlastní

#### 5.2.7.4. Hrozby

Nebezpečí pro společnost spočívá v riziku hrozící ekonomické krize v Jihoafrické republice a v nepříznivém investičním klima spojeným s vysokými úrokovými sazbami. Kapitál na domácím trhu může tedy Tiffindell získat pouze s vysokými náklady. Zároveň by vzhledem k vysokému konkurenčnímu boji v odvětví byla lyžařská škola nucena rozhodně reagovat na všechny útoky konkurence. Reálné riziko představuje vzhledem k subtropickému podnebí i nedostatek sněhu, na kterém je lyžařská škola existenčně závislá.

**Tabulka 11: SWOT hrozby**

| **Hrozby** | **Váha** | **Hodnota** | **Význam** |
|---|---|---|---|
| Ekonomická krize | 0,25 | 4 | 1 |
| Nepříznivé investiční klima na domácím trhu | 0,25 | 4 | 1 |
| Intenzivní konkurenční boj | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Subtropické klima | 0,25 | 3 | 0,75 |
| Celkem | 1 | - | 3,5 |

Zdroj: Vlastní

#### 5.2.7.5. Shrnutí

Z tabulky 12 obsahující významy jednotlivých faktorů lze vyčíst, že silné stránky mírně převyšují slabé. Lyžařská škola Tiffindell má v současnosti dobrou pozici. Výrazná převaha hrozeb nad příležitostmi by tuto situaci, ale mohla změnit. Proto je pro Tiffindell důležité současné hrozby eliminovat a příležitosti co nejlépe využít.

**Tabulka 12: SWOT faktory**

| **Faktor** | **Význam** |
|---|---|
| Silné stránky | 3,75 |
| Slabé stránky | 3,25 |
| Příležitosti | 2,8 |
| Hrozby | 3,5 |

Zdroj: Vlastní

Souvislosti mezi silnými a slabými stránkami odrážejícími současný stav a příležitostmi a hrozbami jsou zobrazeny v tabulce 13.

**Tabulka 13: SWOT souvislosti mezi faktory**

| | | | Příležitosti | | | | | Hrozby | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **Faktor** | Využití zahraničního kapitálu | Atraktivita pro zahraniční klienty | Zavádění nových služeb | Atraktivita pro zahraniční instruktory | Využití sociálních sítí | Ekonomická krize | Nepříznivé domácí investiční klima | Intenzivní konkurenční boj | Subtropické klima |
| | **Faktor** | **Význam** | 0,6 | 0,4 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 1 | 1 | 0,75 | 0,75 |
| **Silné stránky** | Ojedinělost produktu | 1,25 | | **1** | | | **2** | **1** | | | **2** |
| | Povinné lekce | 1 | | | **3** | | | | | | |
| | Žádná vízová povinnost | 0,75 | | | | | | | | **4** | |
| | Pozice tržního vůdce | 0,75 | | | **5** | | | | | | |
| **Slabé stránky** | Dopravní dostupnost | 1 | **6** | **1** | | | | | **6** | **4** | **2** |
| | 66% tržeb z jednoho produktu | 0,5 | | | **5** | | | | | | **5** |
| | Dražší privátní lekce než konkurence | 1 | | | | | | | | **4** | |
| | Nedostatek instruktorů | 0,75 | | | **3** | **7** | | **8** | | | |

Zdroj: Vlastní

Z tabulky 13 vyplývající souvislosti mezi faktory jsou z důvodu přehlednosti označeny čísly od 1 do 8:

1) Tiffindell je jedno z pouze dvou míst s možností lyžovat v celém regionu jižní Afriky. Tohoto faktu by měla lyžařská škola využít k získání klientů nejen z Jihoafrické republiky, ale také ze zahraničí (Botswana, Mosambik, Namibie, Svazijsko, Zimbabwe).

Nastupující ekonomická krize a pokles kurzu Jihoafrického randu navíc způsobují, že služby lyžařské školy jsou pro zahraniční klienty relativně levnější. Jedinou nevýhodou v této situaci je špatná dopravní dostupnost lyžařského střediska.

2) Subtropické klima umožňuje provozovat „letní“ aktivity, které jsou mnohdy snáze dostupné, i během zimní sezóny a zákazníci tak mají možnost využít substituční služby, jako jsou cyklistika či surfing. Lyžařská škola by měla zareagovat vhodně zvolenou propagací a vyzdvihnout jedinečnost zážitku, který lyžování v Africe nabízí. Vhodným způsobem je propagace na sociálních sítích a to především na Facebooku, který v Jihoafrické republice využívá až 4 miliony lidí.
3) Fakt, že jsou základní skupinové lekce povinné, je pro lyžařskou školu velkou výhodou. V případě, rostoucího počtu klientů lyžařského střediska nebo rostoucího počtu nabízených lekcí by však vzrostlo vytížení instruktorů a bylo by pravděpodobně nutné zaměstnat jich více. Klienti by už totiž v případě některých lekcí netvořili skupiny po třech až osmi, ale maximálně po dvou.
4) V prostředí intenzivního konkurenčního boje je pro lyžařskou školu a středisko Tiffindell nevýhodná zejména horší dopravní dostupnost než má její konkurent Afriski. Tuto nevýhodu částečně kompenzuje fakt, že při návštěvě lyžařského střediska Afriski mají děti a mladiství do 16 let vízovou povinnost. Výše cen obou konkurentů je téměř shodná, lyžařská škola Tiffindell má však o 24% dražší privátní lekce. To může v prostředí intenzivní konkurence hrát významnou roli a Tiffindell by měl tuto cenu snížit zejména pro skupiny zákazníků, kteří na cenu hledí nejvíce, například u studentů.
5) Nízké srážky a relativně vysoké teploty způsobené subtropickým klimatem v oblasti způsobují riziko nedostatku sněhu i během zimní sezóny. Všechny produkty lyžařské školy jsou přitom na sněhu závislé. Pozice tržního vůdce umožňuje lyžařské škole Tiffindell zkoušet zařazovat do své nabídky jiné netradiční služby nesouvisející se sněhem a částečně tak toto riziko eliminovat. Mohlo by jít například o turistiku v okolních horách.
6) Výraznou slabou stránkou je špatná dopravní dostupnost lyžařského střediska. Posledních přibližně sto kilometrů, před příjezdem do střediska, tvoří nezpevněná cesta, kterou je zejména v době zimní sezóny možné projet pouze auty s pohonem 4x4. Nicméně současné nepříznivé investiční klima na domácím trhu způsobené zejména vysokými úrokovými sazbami není vhodné k řešení této situace. Vhodné naopak je využít zahraniční kapitál.

7) Nedostatek instruktorů může lyžařská škola snadno řešit náborem lyžařských a snowboardových instruktorů z Evropy a Severní Ameriky. Zimní sezóna v jižní Africe probíhá v opačném ročním období (červen, červenec, srpen) než zimní sezóna na zmiňovaných kontinentech a tito instruktoři by mohli Tiffindell využít jako alternativu omezených pracovních pozic v Austrálii a na Novém Zélandu. Je však nutné stanovit fungující náborový systém a začít s náborem instruktorů nejpozději 6 měsíců před začátkem sezóny.
8) Rostoucí nezaměstnanost umožňuje lyžařské škole získat levnou pracovní sílu z řad místních občanů. Ti by mohli po jednoduchém zaškolení zajišťovat chod půjčovny lyžařského vybavení a snížit tak vytíženost kvalifikovaných instruktorů ze zahraničí, jejichž práce je pro lyžařskou školu relativně drahá a kteří se o chod půjčovny lyžařského vybavení starají v současnosti.

## 5.3. Audit současné marketingové strategie

Posláním lyžařské školy Tiffindell je umožnit lidem z jižní Afriky poznat sníh a radost z lyžování a dalších zimních sportů a aktivit. Lyžařská škola ve svém marketingovém konceptu rozeznává marketingové cíle a marketingovou strategii.

### 5.3.1. Marketingové cíle

Společnost Tiffindell nerozděluje své cíle podle jednotlivých tržních segmentů ani podle časového horizontu potřebného k jejich naplnění. Marketingové cíle společnosti jsou:

- Zvýšit povědomí o společnosti
- Zvýšit tržní podíl

Marketingové cíle jsou slučitelné s posláním společnosti a jsou popsány ve správných termínech. Marketingové cíle, tak jak je specifikuje společnost Tiffindell však nejsou kvantifikované a postrádají informaci, v jaké časové lhůtě se mají realizovat. Tržní podíl a jeho případný růst či pokles je vzhledem k neznalosti tržeb konkurence těžké určit a rozhodnout tak o splnění cíle. Z toho důvodu je vhodnější zvolit za cíl růst tržeb společnosti.

### 5.3.2. Marketingová strategie

Lyžařská škola Tiffindell nevyužívá ve své strategii tržní segmentaci a targeting, což jí neumožňuje zhodnotit atraktivitu jednotlivých tržních segmentů a výběr cílových segmentů.

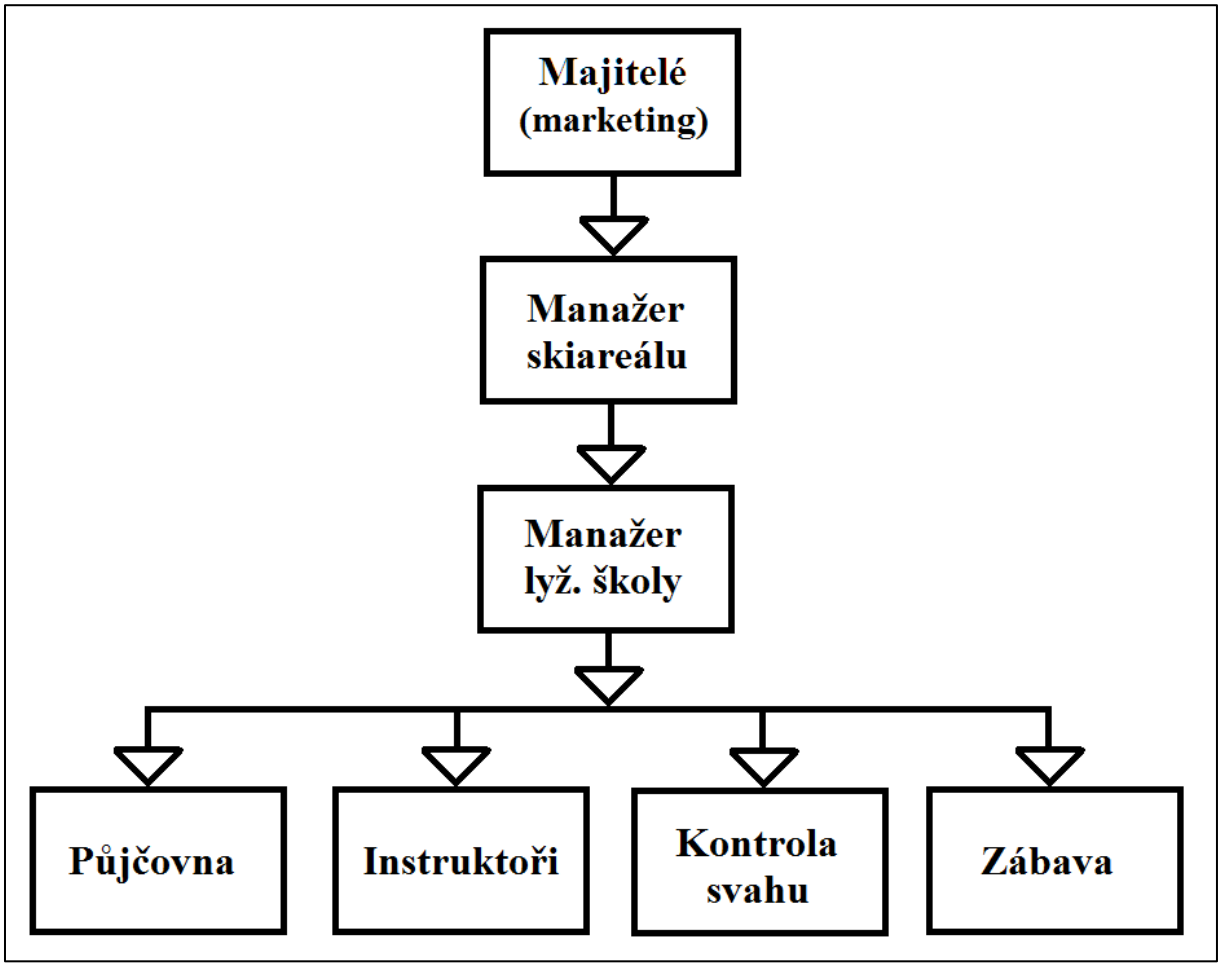
Firma uplatňuje strategii konkurenční výhody a diferenciace, podle které se snaží nabízet jedinečné produkty a za ně požadovat vyšší cenu než konkurence a inkasovat tedy dodatečný zisk. Tato strategie může fungovat v porovnání s konkurenty nabízejícími jiný druh sportovních služeb. V takovém případě jsou totiž služby lyžařské školy v regionu jižní Afrika opravdu jedinečné. V porovnání s přímým konkurentem lyžařskou školou Afriski však tato strategie fungovat nemůže. Konkurenční lyžařská škola nabízí téměř totožné služby. V takovém případě mohou vyšší ceny Tiffindell znamenat spíše nevýhodu. Firma by měla své služby nabízet za srovnatelné ceny jako konkurence, snažit se snižovat své náklady a tak inkasovat vůči konkurenci dodatečný zisk. Více o produktech a cenách v kapitole 5.7. Návrh marketingových cílů a strategie v kapitole 6.1.

## 5.4. Audit organizace marketingu

### 5.4.1. Formální struktura

Zkoumaná lyžařská škola nemá samostatné marketingové oddělení a za marketing je odpovědný jeden z majitelů firmy, Lew Campbell. Tento fakt sám o sobě nezpůsobuje problém. V mnoha lyžařských školách jsou za marketing odpovědní majitelé nebo jejich asistenti a při malé velikosti zkoumané firmy není marketingové oddělení potřeba. Je tím zároveň zajištěno, že osoba odpovědná za marketing má všechny potřebné pravomoci marketingovou filosofii společnosti prosadit.

**Obrázek 9: Organizační struktura lyžařské školy Tiffindell**




Zdroj: Vlastní

### 5.4.2. Funkční účinnost

Nevýhodou současné organizační struktury je její funkční účinnost. Komunikace mezi marketingovým oddělením a manažerem lyžařské školy je zbytečně složitá. Funkci prostředníka, který předává informace lyžařské škole a majitelům společnosti vykonává manažer areálu. Komunikace mezi lyžařskou školou a majiteli, kteří jsou odpovědní za marketing společnosti, by však byla mnohem efektivnější, probíhala-li by přímo.

Manažer lyžařské školy navíc nemůže pracovat efektivně. Do jeho kompetencí totiž spadá nejen výběr, školení a péče o instruktory, ale také zajištění chodu půjčovny lyžařského vybavení, zajištění kontroly bezpečnosti na svazích a večerní zábavy, která probíhá čtyřikrát týdně. Těžiště aktivit manažera lyžařské školy je proto často jinde než v zajištění

bezproblémového chodu lekcí, které jsou hlavním produktem lyžařské školy. Jedná se tedy o problémy v dělbě činností.

### 5.4.3. Účinnost vzájemných vztahů

Marketéři by měli znát problémy ostatních zaměstnanců a tito zaměstnanci zase marketingový pohled. V prostředí lyžařské školy je důležité, aby byla marketingová filosofie podniku známá i liniovým pracovníkům, tedy instruktorům, aby byli instruktoři spokojeni a měli možnost vyjádřit svůj názor. Měly by existovat mechanismy, pro seznámení pracovníků se současnou marketingovou filosofií firmy a mechanismy, které by pracovníkům umožnily vznášet návrhy, podněty a připomínky k fungování lyžařské školy. Tyto mechanismy však ve zkoumané lyžařské škole chybí. Konkrétní návrhy ohledně organizace marketingu ve společnosti Tiffindell jsou v kapitole 6.2.

## 5.5. Audit marketingových systémů

### 5.5.1. Marketingový informační systém

Znalost trhu může být pro firmu hlavní konkurenční výhodou. Lyžařská škola si musí být vědoma informací o svém vnitřním prostředí a znát mikroprostředí a makroprostředí, ve kterém se pohybuje. Pro firmu je důležité shromažďovat a vytvářet informace a ty pak zpracovat pro potřeby marketingu a správně využít. Majitelé společnosti, odpovědní za marketing, provádí sice analýzu konkurence, přesně stanovená data kdy bude analýza provedena, však nejsou. Analýzu vnitřního prostředí, mikroprostředí a makroprostředí, tak jak je popisuje odborná literatura, společnost neprovádí vůbec. Jedná se přitom o informace naprosto zásadní. Společnost by tyto analýzy provádět měla a musí být přesně stanoveno, kdy a jak se tato data využijí, čímž se zabývá následující kapitola 5.5.2.

### 5.5.2. Marketingový plánovací systém

.Úkolem marketingového plánovacího systému je vést podnik systematicky k jasné koncepci vyplývající z marketingové filosofie a cílů. Především je tedy nutné, aby byly marketingové cíle správně stanoveny a marketingový plán rozdělen na krátkodobý, střednědobý

a dlouhodobý. Tyto cíle a plán se odvíjejí od současné situace na trhu a pozice podniku vzhledem k makroprostředí i mikroprostředí. Tato situace a pozice na trhu se však neustále mění. Měnit se tedy musí i marketingové cíle, nástroje a strategie společnosti. Interval, ve kterém bude k takovýmto změnám docházet, nemůže být náhodný. Musí být jasně stanoven systém marketingového plánování. Takovýto systém zatím zkoumané lyžařské škole chybí. Vytvořené marketingové cíle nejsou kvantifikované a postrádají časové určení. Společnost nemá jasně určeno, kdy se proběhne stanovení nových marketingových cílů a marketingového plánu na nové období jak bude tento plán vypadat.

### 5.5.3. Marketingový kontrolní systém

V současné době je majiteli lyžařské školy prováděna kontrola tržeb za uplynulé období vždy na konci června, července, a srpna. Výše tržeb nebo úroveň jejich meziročního růstu však není zakomponována v současných marketingových cílech. Dochází tedy pouze ke srovnání tržeb s předchozím rokem nikoliv s aktuálními cíli pro daný rok. Takové srovnání ovšem nebere v potaz všechny faktory, k jejichž změně mohlo za uplynulý rok dojít. Je tedy nutné zakomponovat požadovanou úroveň tržeb do marketingových cílů, které vychází se SWOT analýzy a zhodnocují faktory mikro i makroprostředí pro daný rok.

Rovněž uvedený jednoměsíční interval kontroly není dostačující. Firma by měla zavést alespoň týdenní menší kontroly, tak aby mohla operativně reagovat a přizpůsobovat svou marketingovou strategii nejaktuálnějšímu dění. Navrhované změny marketingových systémů jsou popsány v kapitole 6.3.

## 5.6. Audit marketingové produktivity

### 5.6.1. Analýza zisku

Lyžařská škola může získat informace o tržbách z jednotlivých produktů a tržních segmentů pomocí statistik z prodeje za uplynulé období. Náklady na jednotlivé produkty jsou v případě služeb lyžařské školy především mzdy instruktorům, které firma také zná. Je tedy možné provézt analýzu zisku. Tržby, náklady a zisk v tabulce 14 jsou uvedeny v měně Jihoafrický rand (ZAR).

**Tabulka 14: Analýza zisku - rok 2015**

| Produkt | Segment | Prodané množství lekcí | Tržby (ZAR) | Náklady (ZAR) | Zisk (ZAR) | Zisk z 1 klienta (ZAR) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Základní skupinová lekce | Dospělí | 780 | 491 400 | 53 760 | 643 440 | 536 |
| | Do 12 let | 420 | 205 800 | | | |
| Taster lekce | Dospělí | 72 | 33 120 | 3 360 | 60 480 | 360 |
| | Do 12 let | 96 | 30 720 | | | |
| Privátní lekce | Celkem | 720 | 297 600 | 43 920 | 253 680 | 352 |

Zdroj: Vlastní

Nejvyšší zisk z jednoho zákazníka případně z opakovaného prodeje jednomu zákazníkovi přináší základní skupinová lekce. Tento fakt je způsoben zejména nízkými náklady. Na skupinové lekce s vysokým počtem zákazníků totiž stačí relativně nízký počet instruktorů. Stejná situace platí u lekce taster. Té se ovšem účastní v průměru méně klientů než základní skupinové lekce, proto je zisk z jednoho klienta nižší. Zisk z každého klienta, který zvolí privátní lekci je nejnižší. A to i přesto, že tento klient zaplatí vyšší částku než u skupinové lekce. Je tomu tak, protože v případě privátní lekce se klientovi věnuje instruktor samostatně, nebo ve dvojici. Náklady na takovou lekci jsou pro lyžařskou školu relativně vysoké.

### 5.6.2. Analýza efektivity nákladů

Hodinová mzda instruktora při privátní lekci se pohybuje od 60 do 130 randů podle toho, jsou-li klienti dva a vyžádali-li si na lekci konkrétního instruktora. Hodinová mzda instruktora při skupinové lekci je 35 randů plus 35 randů za každého klienta, který na konci lekce zvládne test základních lyžařských či snowboardových dovedností. Klientů, kteří test zvládnou, je průměrně 48%. Za čtyřhodinovou základní skupinovou lekci je tedy mzda instruktora v průměru 224 randů. Platově nejhorší je pro instruktory lekce taster, kdy inkasují za dvě hodiny práce 70 randů.

**Tabulka 15: Mzdy instruktorů**

| Typ lekce | Délka lekce (hod.) | Mzda / hodina (ZAR) | Mzda za lekci celkem (ZAR) |
|---|---|---|---|
| Základní skupinová lekce | 4 | 35 | 140 |
| Závěrečný test | Splní průměrně 48% klientů | 35 / klient | Průměrně 84 |
| Taster lekce | 2 | 35 | 70 |
| Privátní lekce | 1 | 60 | 60 |
| Privátní lekce na vyžádání | 1 | 95 | 95 |
| Privátní lekce s dvěma klienty | 1 | 95 | 95 |
| Privátní lekce s dvěma klienty na vyžádání | 1 | 130 | 130 |

Zdroj: Vlastní

Instruktoři hrají významnou roli při motivaci klienta jakou lekci zvolit. Současná mzdová politika je motivuje nabízet klientům privátní lekce, které jsou pro instruktory peněžně výhodnější a co se týče náročnosti práce snazší. Tento typ lekce však přináší lyžařské škole nejmenší zisk. Navrhuji upravit mzdy, tak aby jejich výše více motivovala zaměstnance k nabízení a výuce skupinových lekcí, které jsou pro firmu ziskovější. Návrh nové platební struktury je součástí kapitoly 6.4.

Motivační složka platu instruktorů v podobě odměny za klienty, kteří splní test základních lyžařských či snowboardových dovedností se nesmí stát samoúčelným nástrojem pro instruktory jak si zvyšovat plat. Z toho důvodu je nutné, aby na průběh testu vždy dohlížel jejich nadřízený. Ideální pozici pro tuto činnost má šéfinstruktor. Návrh vzniku této pozice je v kapitole 6.2.

**Tabulka 16: Náklady na mzdy**

| Produkt | Tržba z 1 klienta (ZAR) | Náklady na 1 klienta (ZAR) |
|---|---|---|
| Základní skupinová lekce | 581 | 45 |
| Taster lekce | 380 | 20 |
| Privátní lekce | 413 | 61 |

Zdroj: Vlastní

## 5.7. Audit marketingových nástrojů

### 5.7.1. Produkt

Služby lyžařské školy jsou podrobně popsány v kapitole 5.2.1. Slabinou současného sortimentu je omezený výběr a především velká obecnost nabízených služeb. Každá ze služeb cílí na všechny segmenty současného trhu. V intenzivně konkurenčním prostředí, ve kterém se Tiffindell pohybuje, je potřeba, aby byly služby zákazníkovi více „šity na míru“. Navrhované produkty pro lyžařskou školu Tiffindell jsou v kapitole 6.4.1.

Kromě hlavních produktů, ze kterých plynně lyžařské škole zisk, a které jsou popsány v kapitole 5.2.1. jsou v kompetenci lyžařské školy také večerní programy, ze kterých neplyne žádný zisk, a jsou pro klienty lyžařského střediska jakousi přidanou hodnotou. Večerní program probíhá čtyřikrát týdně a přesto, že je organizován lyžařskou školou, jedná se spíše o službu lyžařského areálu.

Stejný případ jako večerní programy je i provoz půjčovny lyžařského vybavení. Jedná se o službu lyžařského areálu. Personálně půjčovnu lyžařského vybavení zajišťuje lyžařská škola.

### 5.7.2. Cena

Největší slabinou současného ceníku, který je zpracován v kapitole 5.2.1. jsou o 24% dražší privátní lekce než má konkurence. Jedná se přitom o standartní produkt shodný s produktem

konkurence. Je tedy vhodné, aby cena byla srovnatelná s konkurencí. Lekce přitom přináší organizaci ze všech produktů nejnižší zisk za jednoho klienta a to především kvůli vysokým nákladům. Tyto náklady, které tvoří především náklady na mzdy, je tedy nutné snížit.

Navrhovaný ceník, jehož součástí jsou i nové produkty lyžařské školy Tiffindell je v kapitole 6.4.2. Návrh nového systému mezd je v kapitole 6.4.5.

### 5.7.3. Místo

Výraznou slabou stránkou je dopravní dostupnost společnosti. 100 km před příjezdem do střediska je nutné jet po nezpevněných cestách což je během velké části hlavní sezóny možné pouze auty s pohonem 4x4. Hlavní konkurent Afriski má v tomto aspektu značnou převahu.

### 5.7.4. Marketingová komunikace

Současná propagace lyžařské školy Tiffindell se omezuje na webové stránky a facebookový profil. U obou těchto prvků není jasně určeno kdo je má na starosti, jak často a jakým způsobem by měli být využívány. Náklady na propagaci jsou nulové, cíle v oblasti propagace jsou formulovány příliš obecně a nemají časové určení.

Klíčové pro propagaci je čtyřměsíční období od ledna do dubna, kdy lyžařské středisko obdrží 68% všech rezervací. Detaily navrhované komunikační strategie jsou v kapitole 6.4.4.

### 5.7.5. Lidé

Tiffindell zaměstnává místní stálé zaměstnance a pomáhá s rozvojem místní komunity. 90% kvalifikovaných instruktorů lyžařské školy však pochází z Evropy či Severní Ameriky a ve středisku setrvává pouze během zimní sezóny. Při rostoucích tržbách a rozšiřujícím se sortimentu služeb reálně hrozí riziko nedostatku instruktorů v hlavní sezóně. Taková situace a s ní související odmítání zákazníků je spojené nejen se ztrátou na tržbách, ale také se zhoršením image firmy v očích zákazníků. Společnost Tiffindell musí najít způsob, jak si zajistit dostatečný počet kvalifikovaných pracovních sil, a to ideálně v dostatečném předstihu alespoň 3 měsíce před zahájením sezóny.

Mzdy nejsou vhodně nastaveny a to zejména proto, že motivují instruktory nabízet klientům produkt, ze kterého má lyžařská škola nejnižší zisk. Přitom právě nabídka instruktorů a jejich motivace často rozhodují o tom, jaký produkt klienti zvolí. Návrhy ohledně náboru pracovníků a nového systému mezd jsou v kapitole 6.4.5.

### 5.7.6. Proces

Základním předpokladem pro pozitivní vnímání image společnosti je rychlé a příjemné odbavení klientů v kanceláři lyžařské školy. Zejména v hlavní sezóně v měsíci červenec se při příjezdu nových klientů tvoří fronty. A to i přes to, že 57% klientů se účastní povinné skupinové lekce, o tomto faktu byli již předem informováni, lekci zaplatili a jde jim pouze o rezervaci konkrétního času lekce. Bylo by vhodné tento fakt využít a pro tento druhy lekcí zavést jednotný rezervační systém, který by zrychlil odbavení klientů v kanceláři lyžařské školy. Návrh tohoto systému je součástí kapitoly 6.4.6.

Přípravu bezpečnostních sítí na začátečnickém svahu má každý den na starosti jeden z instruktorů lyžařské školy, který posléze dohlíží na bezpečnost na svazích v průběhu celého dne. Tato pozice se nazývá „Slope control“. Lekce probíhají od 9:00 do 16:00. Každý instruktor má nárok na minimálně půlhodinovou pauzu na oběd.

### 5.7.7. Prezentace

Většina lekcí probíhá na začátečnickém svahu o rozměrech 50 m x 40 m s jedním lanovým vlekem. Prostředí tohoto svahu je klienty nejvíce vnímáno. Každý den jsou na začátečnický svah umisťovány bezpečnostní sítě a je vždy přítomen alespoň jeden z instruktorů, který zrovna nevede lekci, ale je v pozici „Slope control“ a dohlíží na bezpečnost. Předpokládá se, že tento fakt je klienty vnímán velmi pozitivně. Na začátečnickém svahu naopak chybí „dětská školička“. Prostor se speciálními výukovými pomůckami pro děti, který by byl přístupný pouze dětem a jejich instruktorům.

# 6. DOPORUČENÍ A IMPLEMENTACE MARKETINGU PRO LYŽAŘSKOU ŠKOLU TIFFINDELL SKI RESORT LTD.

## 6.1. Marketingová strategie

### 6.1.1. Marketingové cíle

Pro marketingové cíle společnosti je klíčové, aby byly kvantifikované, časově specifikované a kontrolovatelné. Pro lyžařskou školu Tiffindell navrhuji v současnosti tyto marketingové cíle vyplývající z analýzy SWOT:

**Tabulka 17: Návrh marketingových cílů**

| | Krátkodobé (do 1 roku) | Střednědobé (1 - 3 roky) | Dlouhodobé (3 a více let) |
|---|---|---|---|
| Tržby | Meziroční růst tržeb o 5% | Meziroční růst tržeb o 5% | Meziroční růst tržeb o 10% |
| Produkt | Nové produkty, každý s podílem na tržbách 2% | Podíl každého nového produktu na tržbách 5% | Podíl každého nového produktu na tržbách 5% |
| Místo | Návrh řešení špatné dopravní dostupnosti s využitím zahraničního kapitálu | Realizace návrhu | - |
| Ceny | Ceny odpovídající současné konkurenční strategii | Ceny odpovídající současné konkurenční strategii | Ceny odpovídající současné konkurenční strategii |
| Komunikace | Počet sledovatelů na Facebooku 20 000 | Počet sledovatelů na Facebooku 50 000 | Počet sledovatelů na Facebooku 100 000 |
| Lidé | Získat 8 kvalifikovaných instruktorů z Evropy nebo Sev. Ameriky | Získat 10 kvalifikovaných instruktorů z Evropy nebo Sev. Ameriky | Získat 10 kvalifikovaných instruktorů z Evropy nebo Sev. Ameriky |

Zdroj: Vlastní

V minulém období rostli sice tržby společnosti v průměru o více než 5%, vzhledem k současné ekonomické krizi je však růst o 5% reálným cílem, ten může narůst s překonáním ekonomické krize v dlouhém období.

V krátkém období využije k naplnění svých cílů společnost tyto nástroje:

- Zavedení nového či vylepšení starého produktu pro každý tržní segment.
- Zavedení jednoho produktu nezávislého na sněhových podmínkách.
- Využití vhodné konkurenční strategie.
- Slevy pro klienty z předchozí sezóny.
- Zavedení slev pro studenty.
- Placená propagace na Facebooku.
- Aplikace žádost o práci spustitelná na webových stránkách Tiffindell 6 měsíců před začátkem sezóny.
- Nový platový systém, kde vyšší zisk pro firmu znamená vyšší zisk pro zaměstnance.

Na marketingové cíle navazuje marketingová strategie v kapitole 6.1.2. a marketingové nástroje v kapitole 6.4.

### 6.1.2. Marketingová strategie

#### 6.1.2.1. Targeting

Při zacílení budeme vycházet ze souřadnicové sítě zkonstruované při provádění segmentace trhu v kapitole 5.2.2.

**Tabulka 18: Souřadnicová síť - zacílení**

| | Děti | Studenti | Dospělí | Starší lidé | Zahraniční klienti | Rodiče s dětmi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Skupinové lekce | **1** | 2 | 3 | 4 | **5** | **6** |
| Privátní lekce | 7 | **8** | **9** | **10** | 11 | 12 |

Zdroj: Vlastní

Lyžařská škola se výběrově specializuje na vybrané produkty určené pro zvolené segmenty, tak aby nabídla nový produkt či vylepšila stávající produkt pro každý tržní segment. Konkrétně jde o políčka 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10. Tyto změny jsou blíže popsány v kapitole 6.4. Marketingové nástroje.

#### 6.1.2.2. Konkurenční strategie - Positioning

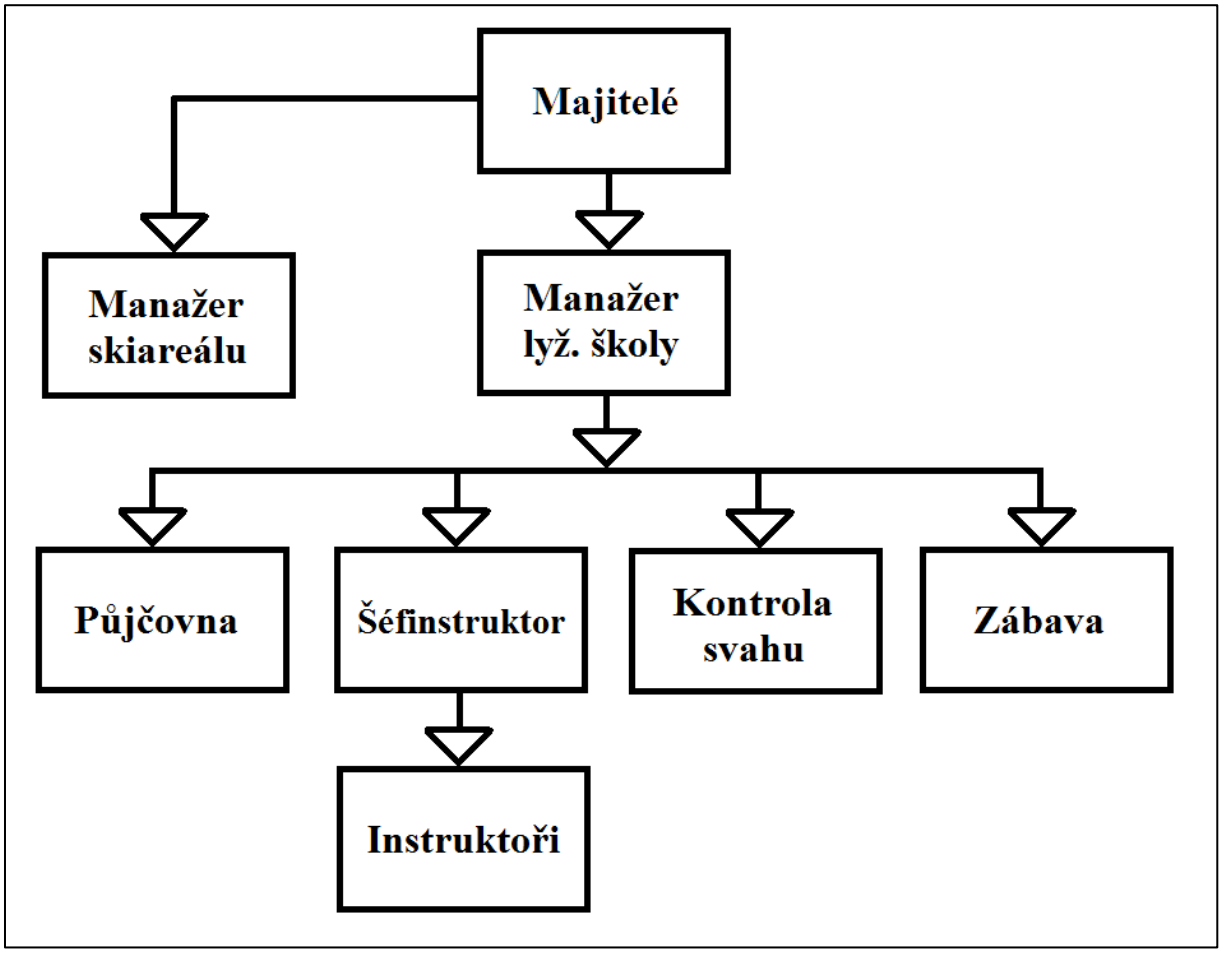
Co se týče jiných odvětví sportovních služeb, nabízí lyžařská škola Tiffindell jedinečné produkty za které může požadovat vyšší cenu než konkurence. V cenové politice musí být lyžařská škola obezřetná při srovnání s konkurenční lyžařskou školou Afriski. Obě organizace nabízí v současnosti podobné produkty, které by měli být za srovnatelnou cenu. V budoucím období by se měla lyžařská škola Tiffindell pokusit získat konkurenční výhodu nabídkou nových produktů, zlepšením image služeb a vhodnou propagací. Nové produkty, navrhovaný ceník a propagace jsou blíže popsány v kapitole 6.4. Marketingové nástroje.

## 6.2. Organizace marketingu

Navrhuji, aby se manažer lyžařské školy posunul v organizační struktuře výše na stejnou úroveň jako manažer lyžařského areálu. Manažer areálu doposud plnil funkci prostředníka mezi majiteli a lyžařskou školu a do fungování uvnitř lyžařské školy nezasahoval. Tato změna tedy nebude mít žádný vliv na kompetence obou manažerů, pouze zjednoduší komunikaci mezi lyžařskou školou a majiteli společnosti. Dalším důvodem k takovému kroku je fakt, že marketingová koncepce lyžařské školy a lyžařského areálu může být i přes shodné majitele značně odlišná.

V praxi bude nutné předejít rivalitě mezi oběma posty a jasně stanovit odpovědnost manažera lyžařské školy. Ten by měl i nadále být odpovědný za fungování půjčovny lyžařského vybavení, instruktory, bezpečnost na svazích i večerní programy. Navrhuji však zavést post šéfinstruktora, který by byl odpovědný za školení kvalifikovaných instruktorů i instruktorů stážistů a který by dohlížel na správný průběh lekcí a klientských testů základních lyžařských případně snowboardových dovedností.

**Obrázek 10: Návrh organizační struktury**




Zdroj: Vlastní

Dále navrhuji, aby byl v prostorách zázemí lyžařské školy zřízen box pro oficiální návrhy, podněty a připomínky instruktorů k fungování lyžařské školy. Ty by měli být jednou týdně prodiskutovány na společné schůzi instruktorů, manažera lyžařské školy a majitelů odpovědných za marketingovou filosofii firmy. Tato schůze by měla posloužit i k zhodnocení úspěšnosti uplynulého týdne a práce instruktorů. Ti by si měli být vědomi, že prosperita firmy úzce souvisí s jejich spokojeností a dá se jí dosáhnout pouze uspokojením potřeb zákazníka. Pouze pokud budou zákazníci se službou spokojeni a budou ji opětovně kupovat, budou mít zaměstnanci zajištěny své mzdy.

## 6.3. Marketingové systémy

Zimní sezóna probíhá v měsících červen, červenec a srpen. S ohledem na nutnost dostatku času na realizaci plánovaných marketingových strategií navrhuji, aby společnost začala

s analýzou situace pro nadcházející sezónu v měsíci říjnu. Jako vzor analýzy poslouží kapitola 5.2. a analýza bude tedy mít následující komponenty:

- Portfolio analýza,
- segmentace trhu,
- Porterův model pěti sil,
- PEST analýza,
- charakteristika konkurence.

Na tuto analýzu bude navazovat analýza SWOT, ve které budou shrnuty všechny nejdůležitější informace z předchozích analýz a pomocí porovnání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami, tak vznikne podklad pro tvorbu marketingových cílů. Ty by měly být spolu s marketingovými nástroji a strategií vedoucími k jejich naplnění stanoveny v měsíci listopadu. Na konci listopadu, tak bude mít společnost k dispozici zjednodušený marketingový plán, který by měl být vnímán jako závazný a mít následující strukturu:

- Situační analýza,
- SWOT analýza,
- marketingové cíle,
- marketingová strategie.

Pro kontrolu plnění stanovených cílů pomocí dané strategie navrhuje zavést dva typy kontroly. Kontrolu plnění stanovených marketingových cílů podle odpovídajících kvantifikovatelných ekonomických ukazatelů a to především tržby. Tato kontrola bude probíhat na konci každého měsíce a bude mít rozhodující vliv na posouzení vhodnosti marketingové strategie, případně její změnu. Zároveň je nutné požadovanou úroveň tržeb zakomponovat do marketingových cílů.

Druhým typem kontroly bude týdenní schůze majitelů, manažera lyžařské školy a instruktorů. Na této schůzi bude každé ze tří zmiňovaných stran dán prostor k subjektivnímu hodnocení uplynulého týdne, zaměstnanci budou seznámeni s plánem na týden následující a bude jim umožněno vznést návrhy, podněty a připomínky k fungování lyžařské školy. Tento typ kontroly umožní operativní drobné změny v marketingové strategii bez nákladné analýzy ekonomických ukazatelů.

## 6.4. Marketingové nástroje

### 6.4.1. Produkt

Strategie diverzifikovaného růstu, která je vhodná pro lyžařskou školu Tiffindell, umožňuje dosáhnout růstu operacemi na základě zcela nové kombinace produktů a trhu. Současnou nabídku produktů lyžařské školy navrhuji rozšířit o nové produkty, tak aby vznikl alespoň jeden nový produkt pro každý tržní segment a lyžařská škola získala konkurenční výhodu. Jde o tyto produkty:

- Dětská skupinová lekce

Čtyřhodinová skupinová lekce určená speciálně pro děti, která bude probíhat ve zvláštní části začátečnického svahu v „dětské školičce“. Bude tak docíleno větší bezpečnosti dětí. Během lekce budou použity výukové pomůcky určené dětem, které budou i součástí prostředí „dětské školičky“ a lekce bude probíhat podle specializované dětské metodiky. Lekce bude dětskou alternativou pro základní skupinovou lekci.

- Freestyle lekce

Privátní lekce určená zájemcům o základy freestylového lyžování a snowboardingu. Lekce je určená především klientům z řad studentů ve věku mezi 16 a 25 lety, u kterých se předpokládá enormní zájem o tento druh lyžování a snowboardingu. Lekce budou probíhat ve snowparku a bude je možné absolvovat až po zvládnutí testu základních lyžařských či snowboardových dovedností.

- Treking

Jde o krátkou horskou túru snadné obtížnosti na přibližně hodinu cesty vzdálené vodopády. Předpokládá se zájem především u starších klientů ve věku nad 50 let, pro které může být vhodnou alternativou po několika dnech lyžování Nicméně Treking je určen pro všechny. Tento produkt je zároveň součástí strategie pro odbourání stoprocentní závislosti tržeb na sněhových podmínkách.

- Rodinná lekce – lekce pro rodiče s dětmi

Cenově výhodnější alternativa základní skupinové lekce pro rodiny s dětmi.

- 8 h skupinová lekce

Delší a cenově výhodnější alternativa základní skupinové lekce. Určena především pro klienty, kteří dorazí do Tiffindell na více dní a mají zájem lyžovat delší čas pod dohledem instruktora. Po čtyřech hodinách bude možné splnit test základních lyžařských či snowboardových dovedností a pokračovat ve výuce na hlavním svahu. Cílový segment této lekce jsou klienti zdaleka a zahraniční klienti.

- Video couching

Privátní lekce pro klienty, kteří si přejí zdokonalovat se v technice lyžování či snowboardingu. Instruktor bude během výuky natáčet jednotlivé technické prvky z jízdy klientů. Součástí lekce bude rozbor videa společně s klientem umožňující lepší pochopení chyb při jízdě. Cílovým segmentem jsou dospělí, lekce je však dostupná pro všechny.

### 6.4.2. Cena

Základní struktura cen s rozdělením na skupinové a privátní lekce zůstane stejná. Cena základní privátní lekce klesne na úroveň konkurence a její ziskovost bude zajištěna poklesem nákladů díky nové mzdové politice v kapitole 6.4.5. V ceníku se rovněž objeví nové druhy lekcí. Lekce Freestyle, Video couching a Treking jsou jedinečné produkty, které konkurence nenabízí. Lyžařská škola za ně tedy může požadovat vyšší cenu a inkasovat tak přebytečný zisk.

**Tabulka 19: Navrhovaný ceník lyžařské školy Tiffindell**

| Skupinové lekce (minimálně 3 osoby) | | | | Privátní lekce (1 – 2 osoby) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 8h | 4h | 2h | | 1h |
| Základní | R 1095 | R 630 | | Základní | R 350 |
| Taster | | | R 460 | Freestyle | R 460 (350*) |
| Dětský speciál** | R 900 | R 490 | | Video couching | R 460 |
| Rodinná lekce*** | | R 1300 | | | |
| *Cena pro studenty<br>**Pro děti do 12 let<br>***2 rodiče + maximálně 2 děti ve věku do 8 let<br>Sleva pro klienty z předchozí sezóny 10% | | | | | |

Zdroj: Vlastní

### 6.4.3. Místo

V současné situaci není vhodné vypořádat se špatnou dopravní dostupností s využitím domácích kapitálových trhů a to kvůli vysokým úrokovým měrám v jihoafrické ekonomice. Vhodný pro řešení této situace a pro investování do zlepšení dopravní dostupnosti je naopak vypůjčený cizí zahraniční kapitál. Proto je jedním z marketingových cílů navrhnout do jednoho roku způsob řešení této situace s využitím zahraničního kapitálu a do tří let návrh realizovat. Překonání sedla v ekonomickém cyklu, oživení jihoafrické ekonomiky v dlouhém období a s tím spojená apreciace Randu by poté měly reálnou zadluženost společnosti snížit.

### 6.4.4. Marketingová komunikace

Propagace bude probíhat formou placené reklamy na sociální sítí Facebook, která je podle statistik v Jihoafrické republice nástrojem s největším počtem zasažených. Propagována bude facebooková stránka lyžařské školy Tiffindell. Ta má v současnosti 16 850 fanoušků. Cílem propagace v prvním roce je podle kapitoly 6.1.1. dosáhnout počtu 20 000 fanoušků.

Rozpočet na reklamu je stanoven metodou procent z příjmu jako 10% cílových tržeb. Jde tedy o 111 157 randů. Tento rozpočet bude stanoven na stránkách Facebooku pro čtyřměsíční období od ledna do dubna 2016, které je pro rozhodování potencionálních klientů klíčové. Dosažení stanoveného cíle bude zhodnoceno na konci dubna. Za spravování facebookového profilu bude odpovědný manažer lyžařské školy, který bude přidávat minimálně jeden příspěvek denně.

### 6.4.5. Lidé

Lyžařská škola Tiffindell je atraktivní místo pro instruktory lyžování a snowboardingu ze severní polokoule. Sezóna zde probíhá v červnu, červenci a srpnu a tito instruktoři mohou jižní Afriku využít jako alternativu k nedostatečnému počtu pracovních míst v Austrálii a na Novém Zélandu. Aby jim to bylo umožněno, zprovozní lyžařská škola na svých webových stránkách náborovou aplikaci, která poběží vždy od 1. ledna až do naplnění potřebného stavu zaměstnanců. Za vyhodnocování pracovních aplikací, pracovní pohovory a výběr instruktorů odpovídá manažer lyžařské školy. V prvním roce je stanovený cílový počet kvalifikovaných instruktorů 8.

Mzdy instruktorů musí být upraveny tak, aby byla jejich motivace shodná s marketingovou koncepcí společnosti a především tak, aby vyšší zisk pro lyžařskou školu znamenal i vyšší mzdu pro instruktory. Zachována je důležitá motivační složka mzdy ve formě odměny za splnění závěrečných testů základních lyžařských či snowboardových dovedností. Na všechny tyto testy bude dohlížet šéfinstruktor. Je především nutné motivovat instruktory k nabízení taster lekcí namísto lekcí privátních. Mzda za povinné skupinové lekce zůstane zachována.

**Tabulka 20: Mzdy instruktorů - návrh**

| Typ lekce | Délka lekce (hod.) | Mzda / hodina (ZAR) | Mzda za lekci celkem (ZAR) |
|---|---|---|---|
| Skupinová lekce 8 h | 8 | 35 | 280 |
| Skupinová lekce 4 h | 4 | 35 | 140 |
| Závěrečný test | Splní průměrně 48% klientů | 35 / klient | Průměrně 84 |
| Taster lekce | 2 | 50 | 100 |
| Taster lekce na vyžádání | 2 | 70 | 140 |
| Privátní lekce | 1 | 35 | 35 |
| Privátní lekce na vyžádání | 1 | 60 | 60 |
| Privátní lekce s dvěma klienty | 1 | 60 | 60 |
| Privátní lekce s dvěma klienty na vyžádání | 1 | 70 | 70 |

Zdroj: Vlastní

### 6.4.6. Proces

57% klientů je ve středisku poprvé a účastní se povinné skupinové lekce. Klienti jsou na nutnost využití této skupinové lekce upozorňováni e-mailem už při objednávání pobytu ve středisku. Doporučuji zavést online rezervační systém pro povinné lekce, což zrychlí odbavení klientů v kanceláři lyžařské školy. Klienti si zvolí přesný čas lekce dopředu a do kanceláře lyžařské školy již nebudou muset. Informace o nutnosti rezervace lekce budou odeslány e-mailem spolu s informacemi o pobytu ve středisku. Online rezervační systém bude spustitelný na webových stránkách lyžařské školy.

### 6.4.7. Prezentace

V prostorách začátečnického svahu bude vymezen prostor 10m x 20m. Tento prostor bude každý den osazen pomůckami pro výuku dětí, což bude mít na starosti „Slope control“ společně s přípravou bezpečnostních sítí. Tento prostor bude přístupný pouze dětem a jejich

instruktorům. Vznikne tak nová „dětská školička“. Ta je důležitá nejen kvůli celkové prezentaci prostoru, ale také kvůli zavedení nového typu lekce speciálně pro děti.

# 7. ZÁVĚR

Diplomová práce vychází ze současného trendu rozšiřování nabídky sportovních služeb a tedy i rozšiřování nabídky lyžařských škol. Tato skutečnost nutně vede k růstu intenzity konkurence v daném odvětví a nutí lyžařské školy přemýšlet nad svou marketingovou koncepcí, kterou je nutné v tomto případě chápat jako ucelený přístup k řízení organizace. Marketingová koncepce společnosti však nemůže zůstat neměnná. Situace, ve které se společnost nachází, se neustále vyvíjí. Proto je nutné marketingovou koncepci pravidelně auditovat a průběžně upravovat.

Lyžařská škola Tiffindell se nachází v Jihoafrické republice, která se v současnosti potýká s hospodářskou recesí. I přes negativní makroekonomické ukazatele jako je pokles HDP, růst nezaměstnanosti a oslabení kurzu domácí měny se však společnosti podařilo dosáhnout meziročního růstu tržeb. Analýza mikroprostředí poukazuje na pokles počtu potencionálních zákazníků a dá se tedy očekávat intenzivní konkurenční boj s jediným konkurentem, lyžařskou školou Afriski. Vznik nové konkurence je vzhledem k vysokým nákladům na vstup do odvětví nepravděpodobný.

Za tvorbu marketingové koncepce je v současnosti odpovědný majitel společnosti. Komunikace mezi ním a vedením lyžařské školy je však zbytečně složitá. Současné marketingové cíle organizace jsou sice slučitelné s posláním společnosti a popsány ve správných termínech, ale postrádají kvantifikaci a časové určení pro své naplnění. Byla proto navržena nová organizační struktura s vyšší funkční účinností a navrženy kvantifikované marketingové cíle pro krátké, střední a dlouhé období.

Tiffindell požaduje v současnosti za shodné produkty vyšší ceny než konkurenční lyžařská škola Afriski. Proto je v práci navržen nový ceník služeb. Firma bude své služby nabízet za srovnatelné ceny jako konkurence, snažit se snižovat své náklady a tak inkasovat vůči konkurenci dodatečný zisk. Za účelem snížení variabilních nákladů je vypracován návrh nového systému mezd instruktorů, který motivuje instruktory k nabízení služeb přinášející společnosti největší zisk.

Pro další zlepšení současné marketingové strategie konkurenční výhody a diferenciace byly implementovány targeting a positioning, zakládající se na segmentaci trhu podle věku potencionálních zákazníků a jejich specifických nároků na sportovní služby. V práci jsou zároveň navrženy nové produkty, tak aby vznikl alespoň jeden nový produkt pro každý tržní segment.

Výsledky práce jsou reálně využitelné v praxi a budou předány majitelům společnosti Tiffindell, kteří o ně projevili zájem již v průběhu psaní práce. Navrhovaný postup marketingového auditu však nemusí sloužit pouze jako model pro jednu konkrétní organizaci, ale může být využit i jako jakýsi návod pro všechny lyžařské školy, případně jiné společnosti s nabídkou sportovních služeb, jak audit marketingu provézt. Některé poznatky ze zahraniční literatury použité v teoretické části práce nebyly doposud zpřístupněny v českém jazyce a jejich překlad je také jedním z přínosů práce.

# POUŽITÉ ZDROJE


1. *Afriski* [online]. 2016, [cit. 2016-06-14]. Dostupné z: http://www.afriski.net/.

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

3. *Bílá kniha o sportu*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2007. ISBN 978-927-9065-477.

4. BOOMS, B., BITNER, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. *Marketing of* Services, *James H. Donnelly and William R. George, eds*. Chicago: American Marketing Association, 1981. 47-51.

5. BORLAND, Jeffery, MACDONALD, Robert. Demand for sport. *Oxford review of economic policy*. 2003, **19**(4): 478 - 502.

6. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1.

7. COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-641-2.

8. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

9. ČÁSLAVOVÁ, Eva, KRAFT, Jiří, VORÁČEK, Josef. Diagnostics of Personal Work at Sport Organizations in the Czech Republic. *Inzinerine Ekonomika-Engineering*

10. DVOŘÁK, Dalibor. *Snowboarding: metodika výuky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5053-8.

11. FERRELL, O., HARTLINE, M. D. *Marketing strategy*. 5th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-0-538-46738-4.

12. FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

13. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

14. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing.* 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

15. CHELLADURAI, Sam P. *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*. 4th ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2014. ISBN 978-1-62159-014-9.

16. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

17. JANES, Patricia Click. *Marketing in leisure and tourism: reaching new heights*. London: Venture Publishing, 2006. ISBN 978-18-921-3265-9.

18. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

19. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

20. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-0513-2.

21. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

22. LACINA, Karel. *Management a marketing cestovního ruchu*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN 978-80-7408-035-7.

23. LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada Publishing, 2000, 117 s. ISBN 80-716-9720-6.

24. *Maps Google* [online]. Mountain View, 2016, [cit. 2016-06-06]. Dostupné z: https://www.google.com/maps.

25. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

26. MASTERMAN, Guy, WOOD, Emma H. *Innovative marketing communications: strategies for the events industry*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN 978-0-7506-6361-8.

27. MATEIDES, Alexander, DAĎO, Jaroslav. *Služby*. Bratislava: Ing Miroslav Mračko, 2002. ISBN 80-805-7452-9.

28. MCCARVILLE, Ron. *Improving leisure services through marketing action*. Champaign, Il: Sagamore Publishing, 2002. ISBN 1-57167-497-7.

29. MCDONALD, Malcolm, WILSON, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 7. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

30. MILLICHAMP, Alan. *Auditing*. 8th ed. London: Continuum, 2002. ISBN 978-0-82645-500-0.

31. MULLIN, Bernard, HARDY, Stephen, SUTTON, William. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2007. ISBN 07-360-6052-9.

32. *Nielsen* [online]. New York, 2016, [cit. 2016-06-06]. Dostupné z: http://www.nielsen.com/us/en.html.

33. NOVATOROV, Edouard, SEONG-SEOP, Kim, WALL, Kent, CROMPTON, John. The Index of Recreation Marketing Excellence: An Audit Instrument for Measuring the Effectiveness of Marketing Efforts at a Student Recreation Center. *Journal of Park and Recreation Administration*. 1998, **16**(3): 58 - 80.

34. NOVOTNÝ, Jiří. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

35. PITTS, Brenda G., STOTLAR, David K. *Fundamentals of sport marketing*. 4th ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2013, p. cm. ISBN 978-1-93541-240-3.

36. PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-299-9.

37. PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

38. RIEDL, Marcel. *Marketing: efektivně a moderně*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1375-7.

39. SEBERA, Martin. *Vybrané kapitoly z metodologie*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-5963-4.

40. SHARMA, Virender, RAVINDER, Kumar. *Auditing: principles and practice*. 3rd ed. New Delhi: PHI Learning, 2015. ISBN 978-81-203-5098-3.

41. SCHIFFER, Vladimír. *Vnitřní kontrolní systém: významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-436-9.

42. *South African Government* [online]. Pretoria, 2016, [cit. 2016-06-07]. Dostupné z: http://www.gov.za/.

43. *South African Reserve Bank* [online]. Pretoria, 2016, [cit. 2016-06-03]. Dostupné z: https://www.resbank.co.za/Pages/default.aspx.

44. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán*. V Praze: Oeconomica, 2007. ISBN 978-802-4512-631.

45. SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

46. *Statistics South Africa* [online]. Pretoria, 2016, [cit. 2016-06-03]. Dostupné z: http:// http://www.statssa.gov.za/.

47. STEJSKALOVÁ, Irena a Ladislav ROLÍNEK. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-406-2.

48. ŠÍMA, Jan. *Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management*. Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí n. L. Západočeská univerzita v Plzni, 2009. ISBN 978-80-7043-801-5. 32 – 33.

49. ŠÍMA, Jan. *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka*. Praha, 2014. Disertační práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta tělesné výchovy a sportu.

50. ŠTĚDROŇ, Bohumír, BUDIŠ, Petr, ŠTĚDROŇ, Bohumír. *Marketing a nová ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-146-8.

51. ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech: efektivně a moderně*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-867-5435-9.

52. *Tiffindell Ski Resort* [online]. Johannesburg, 2016, [cit. 2016-06-06]. Dostupné z: http://www.tiffindell.co.za/.

53. TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

54. *Trading Economics* [online]. New York, 2016, [cit. 2016-06-03]. Dostupné z: http:// http://www.tradingeconomics.com/.

55. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

56. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.

57. VĚTŘÍČEK, Adam. *Marketingový plán fitness centra Trinity*. Praha, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Fakulta tělesné výchovy a sportu.

58. VORÁČEK, Josef. *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-802-4620-275.

59. WESTWOOD, John. *How to write a marketing plan*. 3th ed. London: New Delphi, 2011. ISBN 978-074946171-3.

60. WILSON, Aubrey. *The marketing audit handbook: tools, techniques*. Milford, CT: Kogan Page, 2002. ISBN 07-494-3735-9.

61. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

**Seznam obrázků:**

Obrázek 1: Analýza konkurence
Obrázek 2: Sportovní produkt
Obrázek 3: BCG matice
Obrázek 4: Porterův model pěti sil
Obrázek 5: Poloha Tiffindell Ski Resort Ltd.
Obrázek 6: Mapa Tiffindell Ski Resort Ltd.
Obrázek 7: BCG matice produktů lyžařské školy Tiffindell
Obrázek 8: Umístění konkurence
Obrázek 9: Organizační struktura lyžařské školy Tiffindell
Obrázek 10: Návrh organizační struktury

**Seznam tabulek:**

Tabulka 1: Ceník lyžařské školy Tiffindell
Tabulka 2: Podíl na tržbách, míra růstu a tržba z jednotlivých produktů (rok 2015)
Tabulka 3: Podíl na tržbách, míra růstu a tržba z produktů celkově (rok 2015)
Tabulka 4: Rozpočet lyžařské školy (rok 2015)
Tabulka 5: Souřadnicová síť
Tabulka 6: Porterův model pěti sil
Tabulka 7: Ceník lyžařské školy Afriski
Tabulka 8: SWOT silné stránky
Tabulka 9: SWOT slabé stránky
Tabulka 10: SWOT příležitosti
Tabulka 11: SWOT hrozby
Tabulka 12: SWOT faktory
Tabulka 13: SWOT souvislosti mezi faktory
Tabulka 14: Analýza zisku - rok 2015
Tabulka 15: Mzdy instruktorů
Tabulka 16: Náklady na mzdy
Tabulka 17: Návrh marketingových cílů
Tabulka 18: Souřadnicová síť – zacílení
Tabulka 19: Navrhovaný ceník lyžařské školy Tiffindell
Tabulka 20: Mzdy instruktorů – návrh
Tabulka 21: Míra hrozby nových konkurentů
Tabulka 22: Míra vyjednávací síly dodavatelů
Tabulka 23: Počet příjezdů zahraničních turistů
Tabulka 24: Míra vyjednávací síly zákazníků
Tabulka 25: Míra hrozby substitučních služeb
Tabulka 26: Výdaje na cestovní ruch
Tabulka 27: Míra intenzity konkurenčního boje

**Seznam grafů:**

Graf 1: Vývoj zisků na globálním sportovním trhu (mld. USD)
Graf 2: Vývoj HDP JAR do roku 2014 (mld. USD)

Graf 3: Prognóza HDP JAR (mld. USD)
Graf 4: Prognóza úrokových sazeb JAR (%)
Graf 5: Vývoj míry inflace JAR (%)
Graf 6: Prognóza vývoje inflace JAR (%)
Graf 7: Vývoj výše průměrné nominální měsíční mzdy v JAR (ZAR)
Graf 8: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v JAR (%)
Graf 9: Struktura spotřebních výdajů domácností v JAR v letech 2006 a 2011 (%)
Graf 10: Počet obyvatel JAR 2006 – 2015 (mil.)
Graf 11: Věková skladba obyvatel JAR (mil.)
Graf 12: Počty obyvatel využívající jednotlivé technologie v JAR (mil.)
Graf 13: Důvody využití mobilních telefonů v JAR (%)
Graf 14: Využití Sociálních sítí v JAR (%)

# PŘÍLOHY

**Seznam příloh:**

Příloha 1: Porterův model pěti sil
Příloha 2: PEST analýza

# Příloha 1: Porterův model pěti sil

## Hrozba nových konkurentů

Hrozba nových konkurentů vychází z konkurentů současných. Lyžařská škola Tiffindell má stejného majitele jako celé lyžařské středisko a je ve středisku jediná. Konkurencí je pro Tiffindell lyžařské středisko a lyžařská škola Afriski. Afriski se nachází přibližně 500 km jízdy od Tiffindell na druhé straně dračích hor.

Lyžařské školy Tiffindell a Afriski si v současné době rozdělily existující trh. Hrozba vzniku nové konkurence ve středisku Tiffindell je díky vlastnických vztahům mezi střediskem a lyžařskou školou nulová. Stejná situace je i v lyžařském středisku Afriski, kde vznik nové lyžařské školy také nehrozí. Vznik nové lyžařské školy v dané oblasti by musel souviset se vznikem nového lyžařského střediska a náklady na takovýto vstup na trh by byly vysoké. Rovněž přístup do distribučních kanálů zimních sportů a získání potřebného know-how by bylo pro nově vznikající lyžařské středisko nebo lyžařskou školu v oblasti jižní Afriky složité.

**Tabulka 21: Míra hrozby nových konkurentů**

| Faktor | Váha | Hodnota | Význam |
|---|---|---|---|
| Nízké náklady zákazníka na změnu nabízejícího | 0,25 | 4 | 0,75 |
| Nízká potřeba kapitálu | 0,25 | 1 | 0,25 |
| Jednoduchý přístup do distribučních kanálů | 0,2 | 1 | 0,2 |
| Státní regulace trhu | 0,15 | 2 | 0,3 |
| Nízká loajalita zákazníků | 0,15 | 2 | 0,3 |
| Celkem | 1 | - | 1,8 |

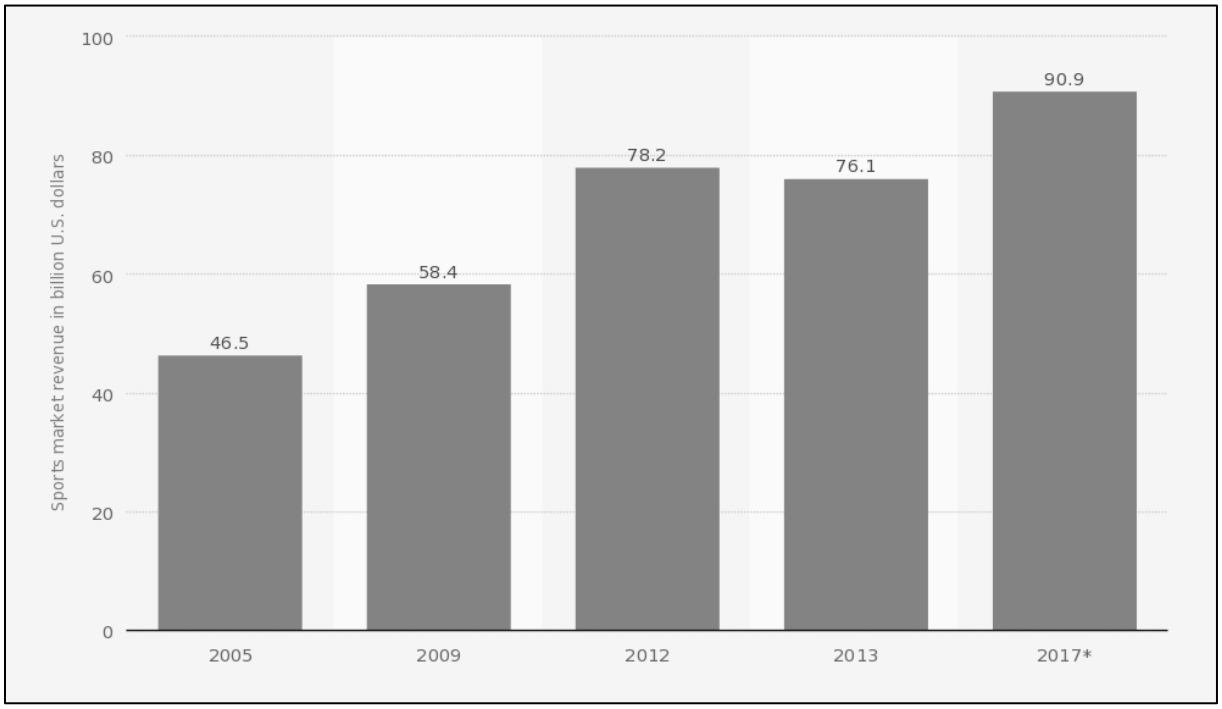
Zdroj: Vlastní

## Vyjednávací síla dodavatelů

Na jihoafrickém trhu neexistuje velké množství dodavatelů zasněžovací a vlekařské techniky a lyžařského vybavení. Právě na tomto vybavení je však činnost lyžařské školy závislá. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy vysoká. Tento fakt navíc umocňuje jedinečnost

dodávaných produktů v zemi i na kontinentě. Pro malou část dodavatelů, především pro jihoafrické firmy, je lyžařské středisko a lyžařská škola Tiffindell, díky své výjimečnosti, důležitý zákazník. To vyjednávací sílu těchto dodavatelů snižuje. Většina dodavatelů, kterou tvoří celosvětové firmy, se však soustřeďuje na evropské, severoamerické, případně australské či novozélandské lyžařské trhy a Tiffindell pro ně důležitý zákazník není. Vyjednávací sílu dodavatelů také zvyšuje rostoucí globální sportovní trh (graf 1).

**Graf 1: Vývoj zisků na globálním sportovním trhu (mld. USD)**




Zdroj: *Trading Economics* [online]. Dostupné z: http:// http://www.tradingeconomics.com/.

**Tabulka 22: Míra vyjednávací síly dodavatelů**

| Faktor | Váha | Hodnota | Význam |
|---|---|---|---|
| Dodavatelé monopolní nebo tvoří malou skupinu | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Dodavatelé velké podniky | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Vysoké bariéry vstupu do dodavatelského odvětví | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Jedinečnost dodávaného produktu (neexistují substituty) | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Náklady na změnu dodavatele vysoké | 0,15 | 2 | 0,3 |
| Odběratel není důležitý zákazník | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Hrozba dodavatele integrací vpřed | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Celkem | 1 | - | 3,25 |

Zdroj: Vlastní

**Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků roste s počtem navzájem si konkurujících lyžařských škol, jejichž služby mohou zákazníci využít. Využití služeb konkurenční lyžařské školy je v tomto případě spojeno i s návštěvou konkurenčního lyžařského areálu. Tato možnost sice přináší zákazníkům další náklady, ty jsou však pro většinu zákazníků zanedbatelné. Odliv zákazníků ke konkurenci je tedy pro lyžařskou školu Tiffindell reálnou hrozbou. Vyjednávací sílu zákazníků zvyšuje také jejich klesající počet, který je patrný z tabulky 23.

**Tabulka 23: Počet příjezdů zahraničních turistů**

| | 2014 | 2015 | Rozdíl | Změna (%) |
|---|---|---|---|---|
| Afrika – pozemní doprava | 1 680 493 | 1 547 330 | - 133 163 | - 7,9 |
| Afrika – letecky | 87 934 | 77 574 | - 10 360 | - 11,8 |
| Amerika | 108 242 | 94 778 | - 13 464 | - 12,4 |
| Asie a Austrálie | 106 106 | 86 322 | - 19 787 | - 18,6 |
| Evropa | 240 435 | 205 669 | - 34 766 | - 14,5 |
| Celkem | 2 226 947 | 2 015 056 | - 211 891 | - 9,5 |

Zdroj: *Statistics South Africa* [online]. Dostupné z: http:// http://www.statssa.gov.za/. Upraveno autorem.

Na druhou stranu odebírají jednotliví zákazníci jenom malou část poskytovaných služeb, jsou fragmentovaní, a to jejich vyjednávací sílu snižuje. Nicméně i přes to by měly lyžařská škola a zimní středisko Tiffindell implementovat takovou marketingovou strategii, která jim pomůže stávající zákazníky udržet.

**Tabulka 24: Míra vyjednávací síly zákazníků**

| Faktor | Váha | Hodnota | Význam |
|---|---|---|---|
| Zákazníci odebírají velká množství | 0,15 | 2 | 0,3 |
| Zákazník v monopolním postavení, popř. malý počet zákazníků | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Nediferencované produkty, změna dodavatele | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Nízké náklady na změnu | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Produkty nejsou pro zákazníka významné | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Hrozba zpětnou integrací | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Celkem | 1 | - | 3 |

Zdroj: Vlastní

**<u>Hrozba substitučních služeb</u>**

Substitučními službami jsou všechny služby zaměřené na aktivní trávení volného času. Hrozba substitučních služeb je v případě lyžařské školy Tiffindell umocněna faktem, že i v zimních měsících (červen, červenec, srpen) se dají, díky subtropickému podnebí, provozovat aktivity, které v mírném teplotním pásu chápeme jako letní. Reálně tedy hrozí, že zákazníci zvolí místo lyžařské dovolené například surfing či cyklistiku. Na druhou stranu je silnou stránkou Tiffindell ojedinělost sněhu v Africe a možnost nabídnou svým zákazníkům nevšední zážitek. Tuto silnou stránku musí společnost Tiffindell náležitě využít ve své propagaci.

**Tabulka 25: Míra hrozby substitučních služeb**

| Faktor | Váha | Hodnota | Význam |
|---|---|---|---|
| Malé náklady na změnu pro zákazníka | 0,35 | 3 | 1,05 |
| Vysoká ochota zákazníků vyzkoušet nové produkty | 0,35 | 4 | 1,4 |
| Produkty založené na odlišném principu, nových technologiích, změně módy a zákaznických preferencí | 0,3 | 2 | 0,6 |
| Celkem | 1 | - | 3,05 |

Zdroj: Vlastní

**Intenzita konkurenčního boje v odvětví**

V současné době má Tiffindell jediného konkurenta, který nabízí srovnatelné služby, a tím je Afriski. Kvůli omezenému počtu zákazníků je intenzita konkurenčního boje vysoká. V současné době je konkurenční boj umocněn faktem, že jihoafrická ekonomika vykazuje známky nastupující ekonomické krize a existující trh, který si oba konkurenti již rozdělili, dále neroste, spíše klesá. Podle údajů vlády Jihoafrické republiky[94] poklesli meziročně výdaje rezidentů na turistiku v roce 2015 ze 7,2 miliard Randů na 4,5 miliardy Randů. Pokles počtu příjezdů zahraničních turistů je patrný z tabulky 26.

**Tabulka 26: Výdaje na cestovní ruch**

| | 2014 (ZAR) | 2015 (ZAR) | Rozdíl (ZAR) | Změna (%) |
|---|---|---|---|---|
| Výdaje rezidentů na cestovní ruch | 7,2 mld. | 4,5 mld. | - 2,7 mld. | - 37,5 |
| Výdaje zahraničních turistů na cestovní ruch | 13,6 mld. | 15 mld. | 1,4 mld. | 10,3 |
| Celkem | 20,8 mld. | 19,5 mld. | - 1,3 mld. | - 6,3 |

Zdroj: *South African Government* [online]. Dostupné z: http://www.gov.za/. Upraveno autorem.

Vhodným nástrojem Tiffindell v konkurenčním boji je marketingový mix, který by měl být součástí marketingové strategie.

[94] *South African Government* [online]. Pretoria, 2016, [cit. 2016-06-07]. Dostupné z: http://www.gov.za/.

**Tabulka 27: Míra intenzity konkurenčního boje**

| Faktor | Váha | Hodnota | Význam |
|---|---|---|---|
| Míra růstu trhu stagnuje nebo klesá | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Vysoký podíl fixních nákladů – tendence zvyšovat produkci – úspory z rozsahu | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Několik stejně velkých a silných podniků v odvětví | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Skokový růst výrobních kapacit – potřeba výrazně zvýšit produkci | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Nízká diferenciace produktů | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Celkem | 1 | - | 3,4 |

Zdroj: Vlastní

# Příloha 2: PEST analýza

**Politické faktory**

- Legislativa

Jihoafrická republika je mladou, relativně stabilní prezidentskou demokracií s dominancí jedné politické strany. Jacob Zuma (Africký národní kongres) se za podpory Jihoafrické komunistické strany a Kongresu jihoafrických odborů stal prezidentem v přímých volbách v květnu 2009 se ziskem 65,9% hlasů. V roce 2012 byl znovu zvolen na druhé pětileté funkční období.

pro období 2014 – 2019 přijala vláda Jihoafrické republiky střednědobý strategický plán národního rozvoje s názvem Akční program (Programme of Action). Tento program se zabývá rozvojem ve 14 klíčových oblastech ekonomiky a politiky státu. Těmito oblastmi jsou školství, zdravotnictví, bezpečnost, hospodářský růst a zaměstnanost, rozvoj dovedností, infrastruktury, rozvoj venkova, lidských sídel, samospráva, životní prostředí, mezinárodní vztahy, veřejný sektor, sociální ochrana, budování národa a sociální soudržnost.

Vláda se také snaží vytvářet příznivé podmínky pro podnikání snižováním daňové zátěže. V roce 2012 byla snížena míra zdanění právnických osob z 34,5% na 28%. Výše DPH je 14%.[95]

- Podpora sportu

Za podporu sportu v Jihoafrické republice je zodpovědný vládní úřad Sports and Recreation South Africa. Ten se primárně zaměřuje na podporu příležitosti sportovat pro všechny, řízení regulačního rámce sportu a financování sportu. V období 2014 – 2019 si tento úřad klade za cíl vyřešit otázky transformace, etického prostředí a geopolitických hranic sportu a vyrovnat nepoměr mezi amatérským a profesionálním sportem v zemi.[96]

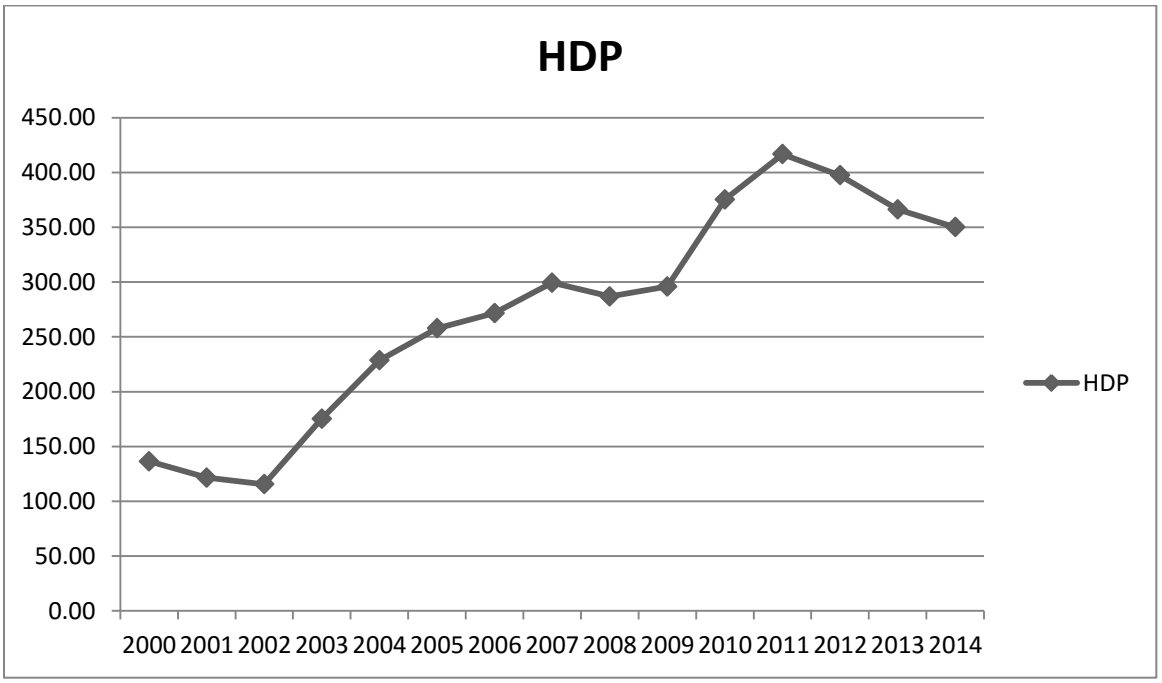
[95] *South African Government* [online]. Pretoria, 2016, [cit. 2016-06-07]. Dostupné z: http://www.gov.za/.
[96] *South African Government* [online]. Pretoria, 2016, [cit. 2016-06-07]. Dostupné z: http://www.gov.za/.

**Ekonomické faktory**

- Vývoj HDP

Z grafu 2 vývoje HDP v JAR vidíme, že i přes dlouhodobou tendenci HDP stoupat, za poslední 4 roky HDP Jihoafrické republiky klesá.

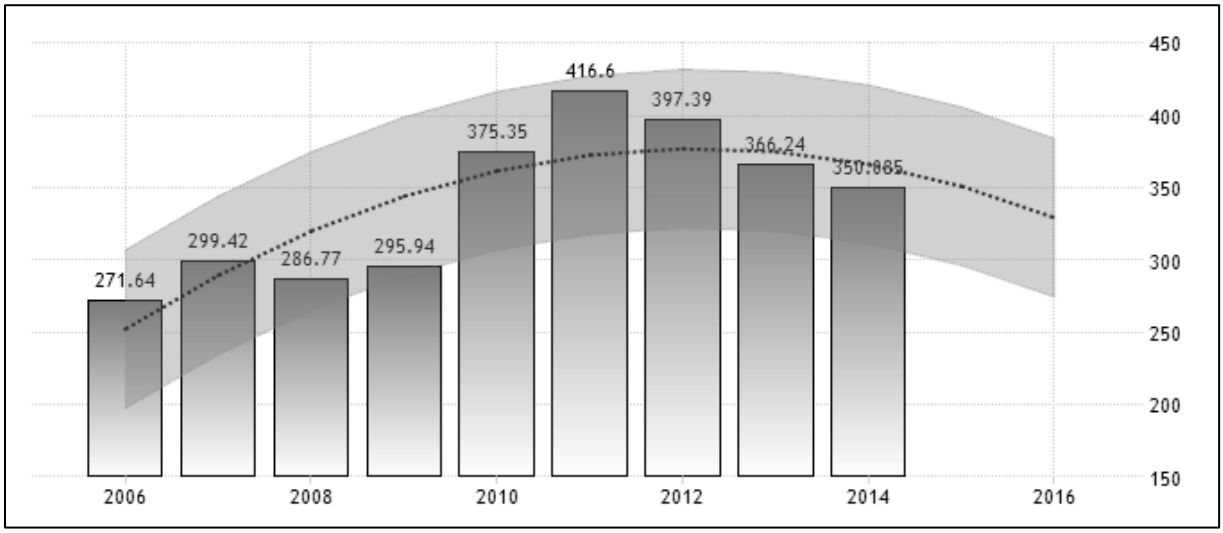
**Graf 2: Vývoj HDP JAR do roku 2014 (mld. USD)**




Zdroj: *Statistics South Africa* [online]. Dostupné z: http:// http://www.statssa.gov.za/.

Podle prognózy patrné z grafu 3 je budoucí vývoj HDP nejistý a spíše bude mít tendenci dále klesat. Pro podnikání v oblasti sportovních služeb není tato situace příznivá. Při horší ekonomické situaci zájem o volnočasové aktivity klesá. Vývoj, jaký stanovuje prognóza, by mohl ohrozit nejen lyžařskou školu, ale celou ekonomiku.

**Graf 3: Prognóza HDP JAR (mld. USD)**



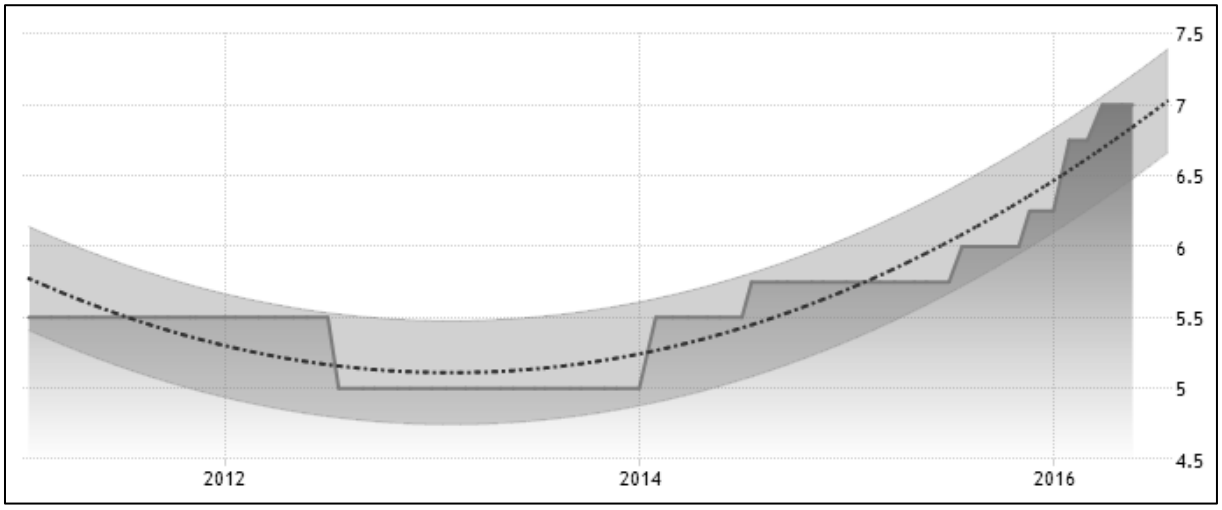

Zdroj: *Trading Economics* [online]. Dostupné z: http:// http://www.tradingeconomics.com/.

- Úroková míra

K zatím poslední změně základních úrokových sazeb přistoupila Rezervní banka Jihoafrické republiky v březnu 2016, kdy navýšila všechny tři základní úrokové míry o čtvrt procentního bodu. 2T repo sazba (Prime lending rate) je v současnosti 10,5%, diskontní sazba (Sabor) je 6,9% a lombardní sazba (Repo rate) je 7%. Vysoká Prime lending sazba motivuje soukromé banky k dlouhodobému ukládání přebytečné likvidity u Rezervní banky. Vysoká úroková míra také odráží současnou míru inflace a to, že se Rezervní banka snaží přibrzdit depreciaci Randu. Vysoké úrokové míry odrazují zákazníky od aktuální spotřeby a to je pro lyžařskou školu v současnosti nevýhodné. Rovněž nové investice by byly pro lyžařskou školu poměrně drahé. Bez takto nastavených úrokových měr by však bylo ohroženo fungování celé ekonomiky.[97]

[97] *South African Reserve Bank* [online]. Pretoria, 2016, [cit. 2016-06-03]. Dostupné z: https://www.resbank.co.za/Pages/default.aspx.

**Graf 4: Prognóza úrokových sazeb JAR** (%)



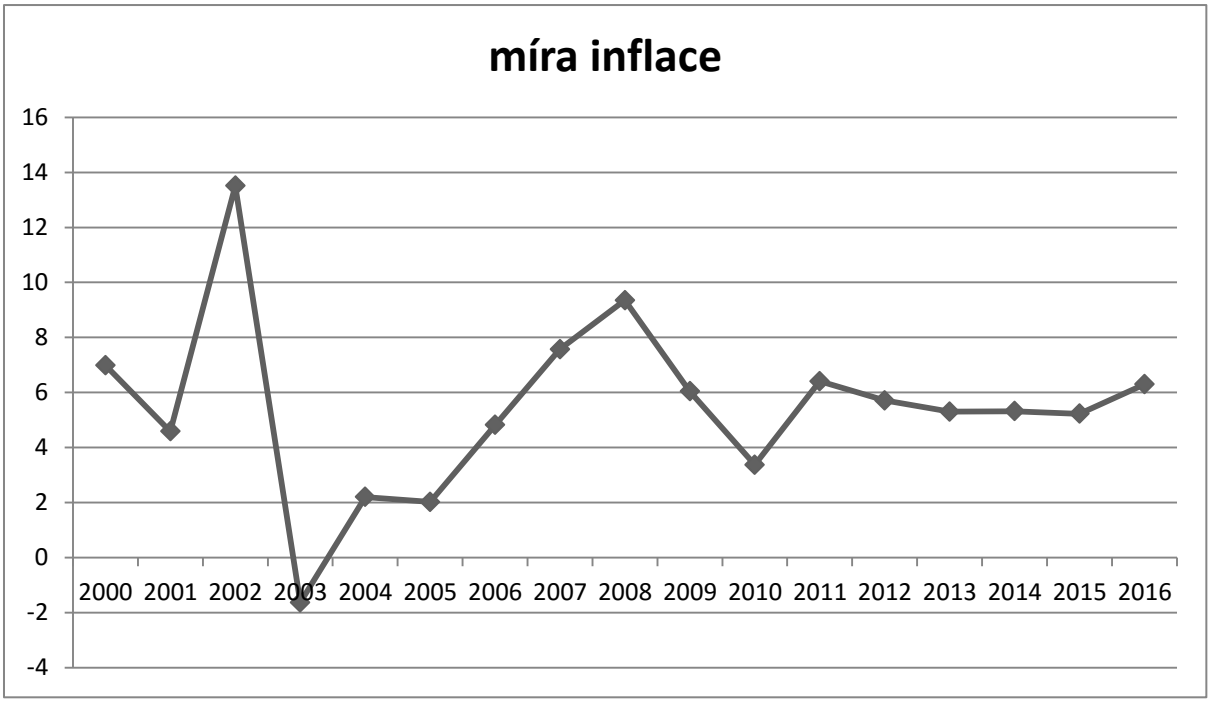

Zdroj: *Trading Economics* [online]. Dostupné z: http:// http://www.tradingeconomics.com/.

Z grafu 4 zachycujícího nejistotu budoucího vývoje je patrné, že by mělo dojít k dalšímu růstu úrokových sazeb. To by mohlo vést zákazníky lyžařské školy k ještě větší tendenci k úsporám a omezení spotřeby.

- Inflace

Čím vyšší je míra inflace, tím rychleji stoupá úroveň cenové hladiny a stimuluje spotřebu a poptávku. Současná (duben 2016) hodnota inflace 6,3 je mírnou inflací a má pozitivní stimulační vliv na celou ekonomiku i na podnikání a sportovní služby.

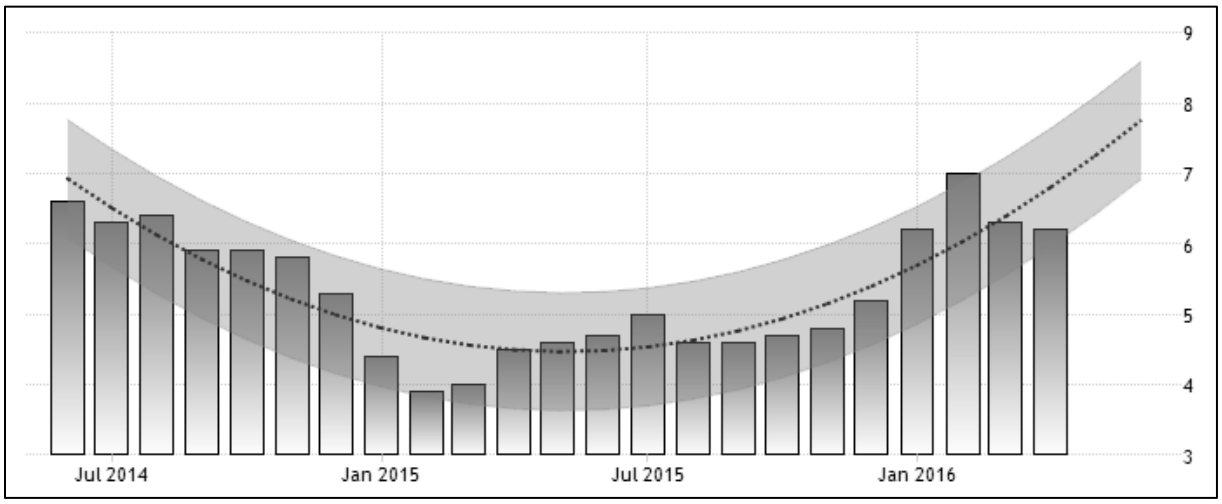
**Graf 5: Vývoj míry inflace JAR (%)**




Zdroj: *Statistics South Africa* [online]. Dostupné z: http:// http://www.statssa.gov.za/.

Jihoafrické Rezervní bance se podařilo zastavit prudké výkyvy míry inflace, která se ustálila na hodnotě kolem 6%. Z grafu 6 prognózy vývoje inflace je však patrné, že můžeme očekávat růst míry inflace téměř až na hodnotu 8%. I tato hodnota by měla mít pozitivní vliv na podnikání a tento růst by mohl napomoci poklesu míry nezaměstnanosti.

**Graf 6: Prognóza vývoje inflace JAR (%)**

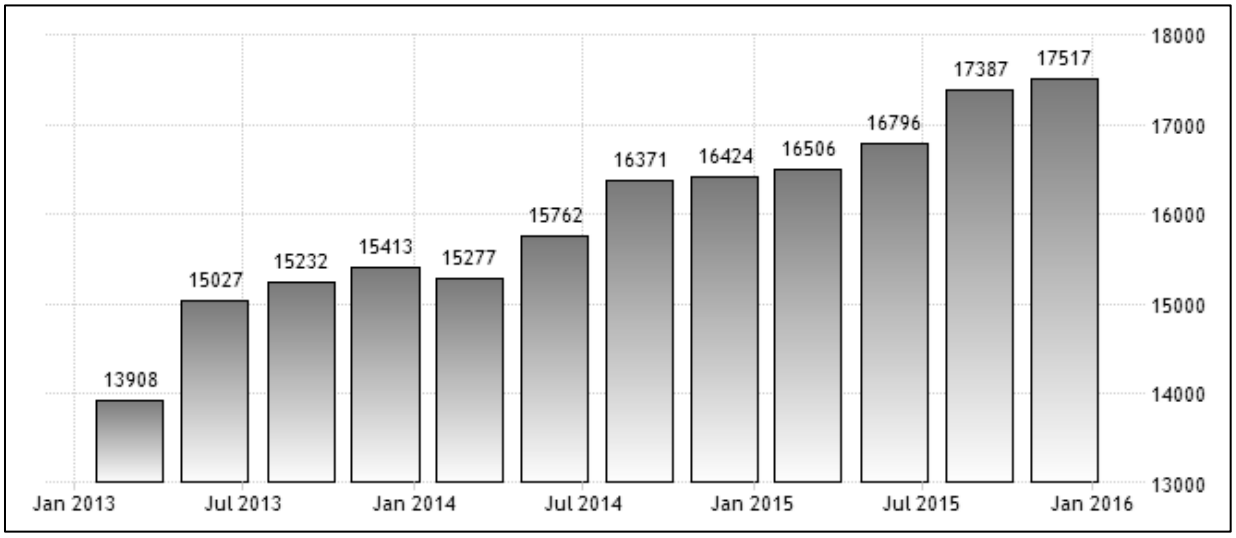



Zdroj: *Trading Economics* [online]. Dostupné z: http:// http://www.tradingeconomics.com/.

- Mzdy

Z grafu 7 je jasně vidět, že průměrné hrubé mzdy rostou. Tempo růstu hrubých nominálních mezd přibližně odráží míru inflace a pohybuje se kolem 6%. Reálné mzdy tedy neklesají ani nerostou.

**Graf 7: Vývoj výše průměrné nominální měsíční mzdy v JAR (ZAR)**



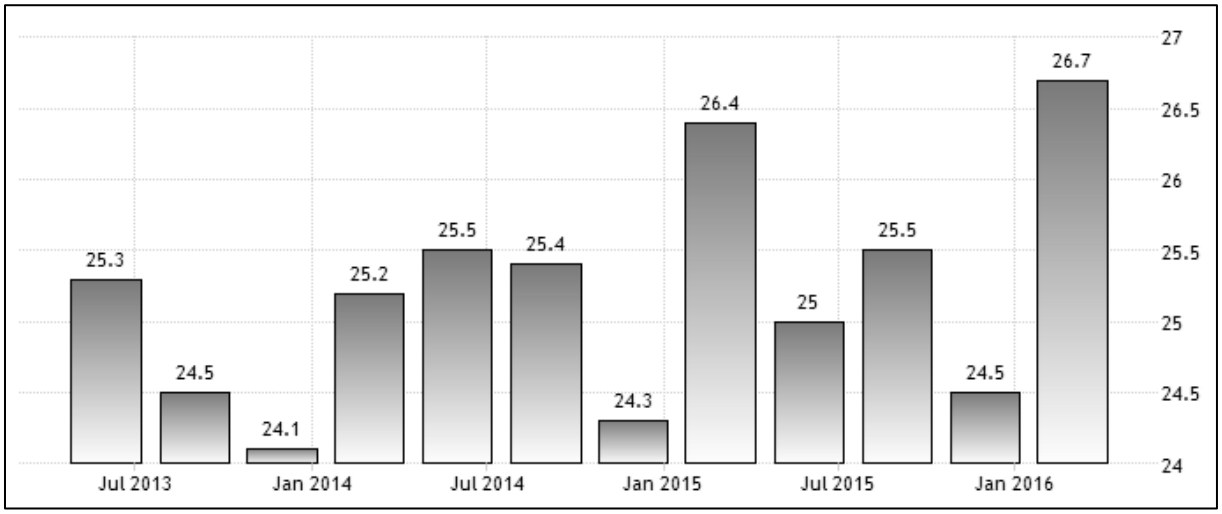

Zdroj: *Trading Economics* [online]. Dostupné z: http:// http://www.tradingeconomics.com/.

Stagnace reálných mezd znamená, že koupěschopnost obyvatel v dané ekonomice se nemění. Riziko spočívá v situaci, kdy nominální mzdy porostou stále stejným tempem, ale míra inflace dosáhne hodnoty kolem 8%, tak jak naznačuje prognóza. To by vedlo k poklesu koupěschopnosti obyvatel a snížil by se podíl jejich spotřeby zbytných statků, jako jsou služby lyžařské školy.

- Nezaměstnanost

Jak je patrné z grafu 8 míra nezaměstnanosti v Jihoafrické republice se za poslední tři roky ustálila na poměrně vysokých hodnotách okolo 25% nezaměstnaných. V roce 2015 a 2016 dosahovaly počty nezaměstnaných dokonce hodnot přes 26%. Nezaměstnanost je v současné době v Jihoafrické republice problém.

**Graf 8: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v JAR (%)**




Zdroj: *Trading Economics* [online]. Dostupné z: http:// http://www.tradingeconomics.com/.

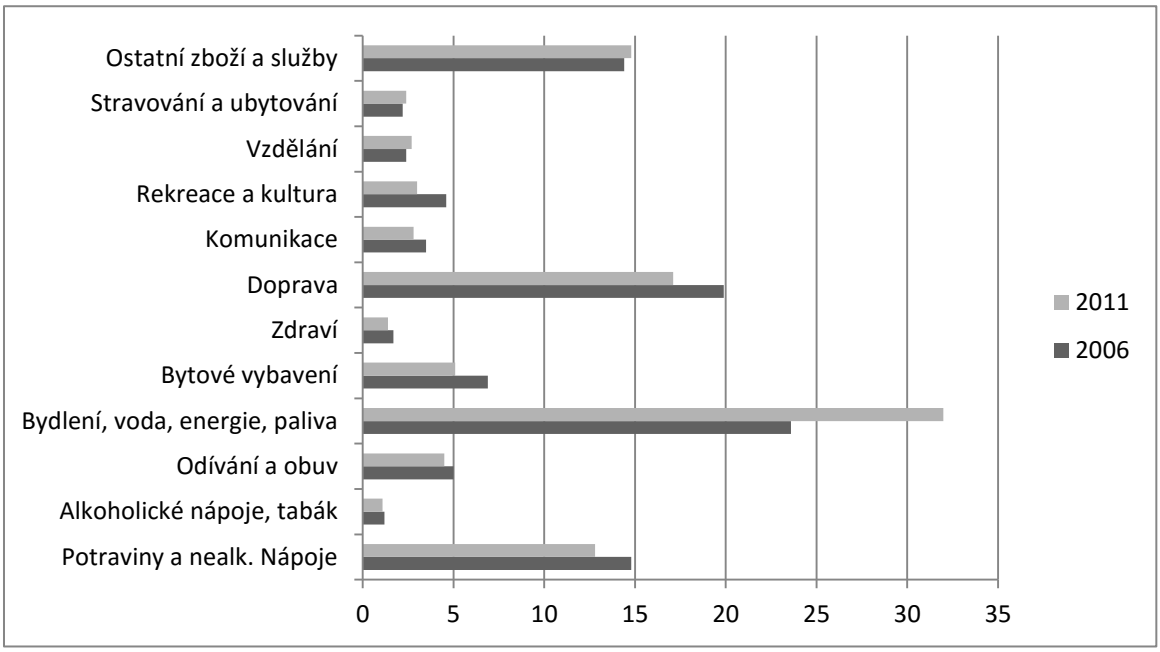
Vzhledem k povaze sportovních služeb (ve většině případů můžeme mluvit o zbytné službě) se dá předpokládat, že je lidé budou využívat pouze, pokud budou finančně zaopatření. Za finančně zaopatřeného člověka se určitě nedá označit člověk bez práce. Čím vyšší míra nezaměstnanosti o to více potencionálních zákazníků lyžařská škola přichází. Proto je současná míra nezaměstnanosti pro lyžařskou školu velmi nevýhodným faktorem.

**<u>Sociální faktory</u>**

- Struktura nákladů

Výdaje na sportovní služby můžeme zahrnout do výdajů na ostatní zboží a služby. Tyto výdaje činí nyní 14,4% celkových výdajů a jak je patrné z grafu 9, oproti roku 2011 jejich poměr na celkových nákladech mírně poklesl. V současné době při prognóze poklesu reálných mezd a poklesu HDP se dá očekávat další snižování výdajů na sportovní služby.

**Graf 9: Struktura spotřebních výdajů domácností v JAR v letech 2006 a 2011 (%)**

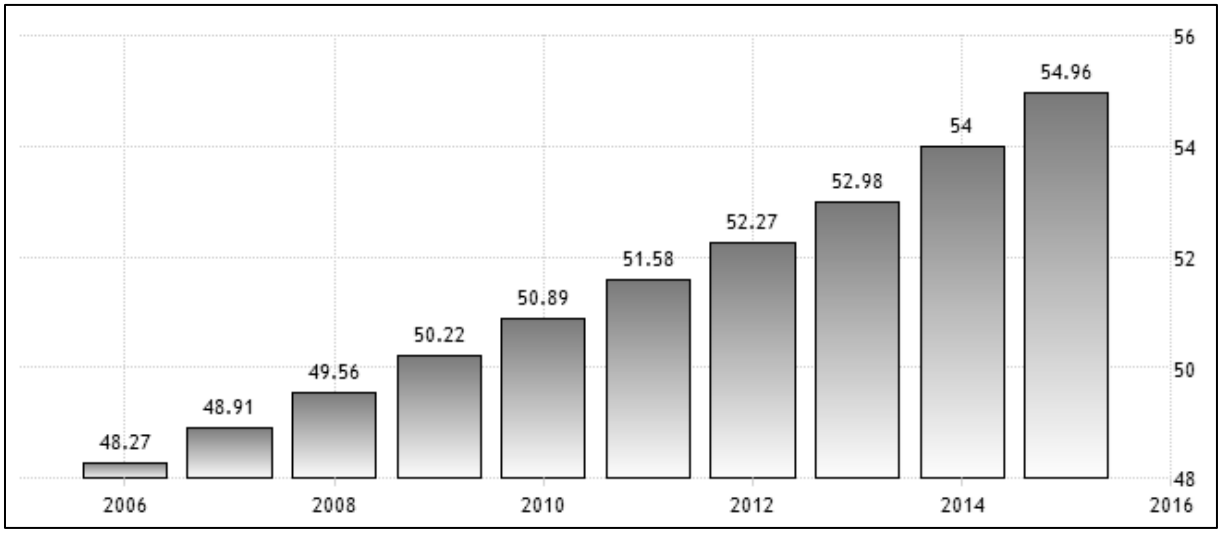



Zdroj: *Statistics South Africa* [online]. Dostupné z: http:// http://www.statssa.gov.za/.

- Počet obyvatel

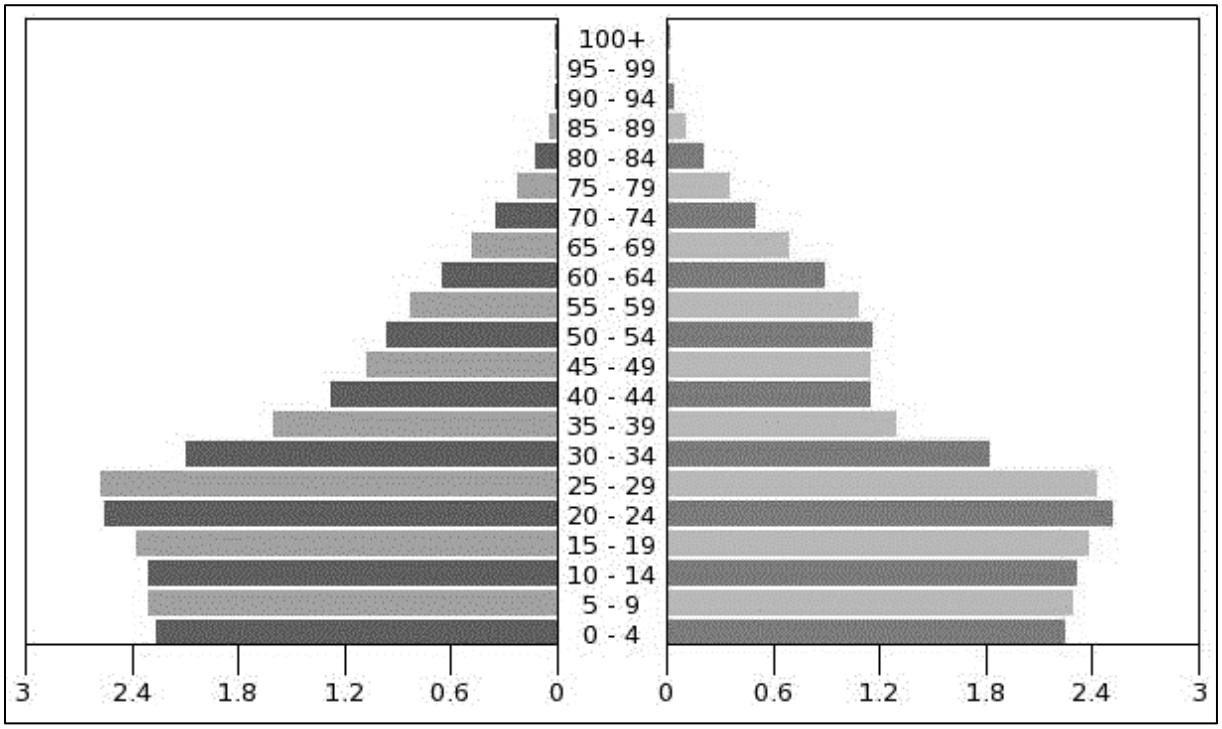
Při sčítání obyvatel v roce 2015 bylo sečteno 54 490 000 obyvatel. Z toho je 63% v produktivním věku. V grafu 10 je vidět rostoucí počet obyvatel.

**Graf 10: Počet obyvatel JAR 2006 – 2015 (mil.)**




Zdroj: *Trading Economics* [online]. Dostupné z: http:// http://www.tradingeconomics.com/.

**Graf 11: Věková skladba obyvatel JAR (mil.)**



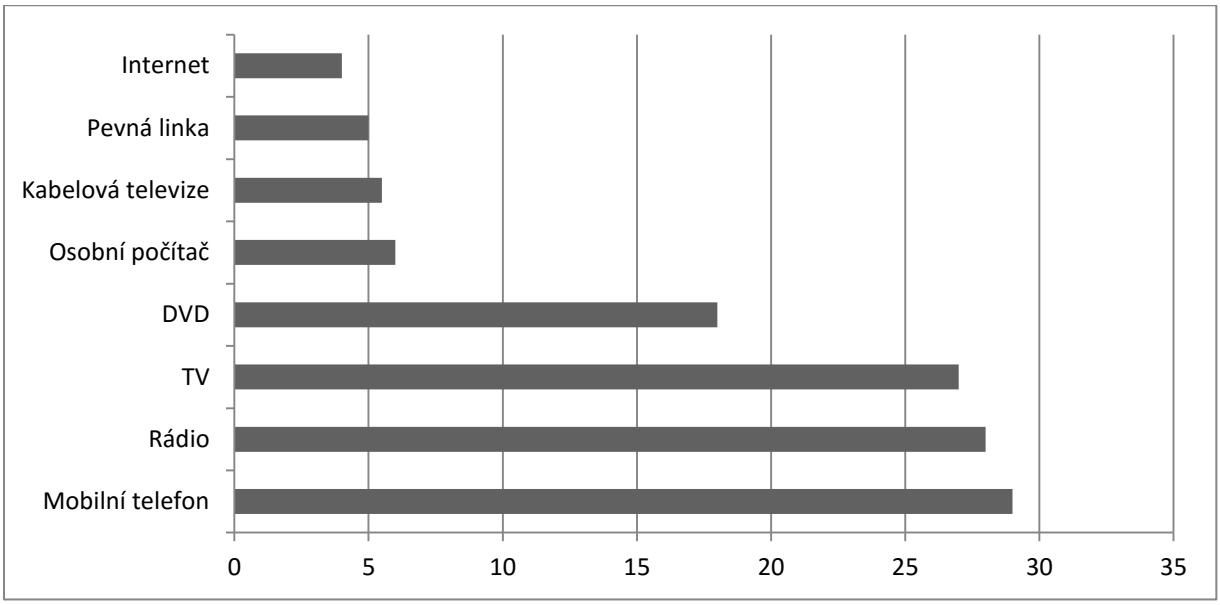

Zdroj: *Statistics South Africa* [online]. Dostupné z: http:// http://www.statssa.gov.za/.

Obyvatelstvo přibývá a jeho poměrně velká část je v produktivním věku. Růst počtu obyvatel znamená nárůst agregátní poptávky. Počet potencionálních zákazníků lyžařské školy tedy roste.

**Technologické faktory**

Technologický vývoj je v současné době stále rychlejší. Pro lyžařskou školu je důležité vědět, jaké technologie lidé nejvíce používají, aby mohla zvolit nejefektivnější komunikační nástroj.

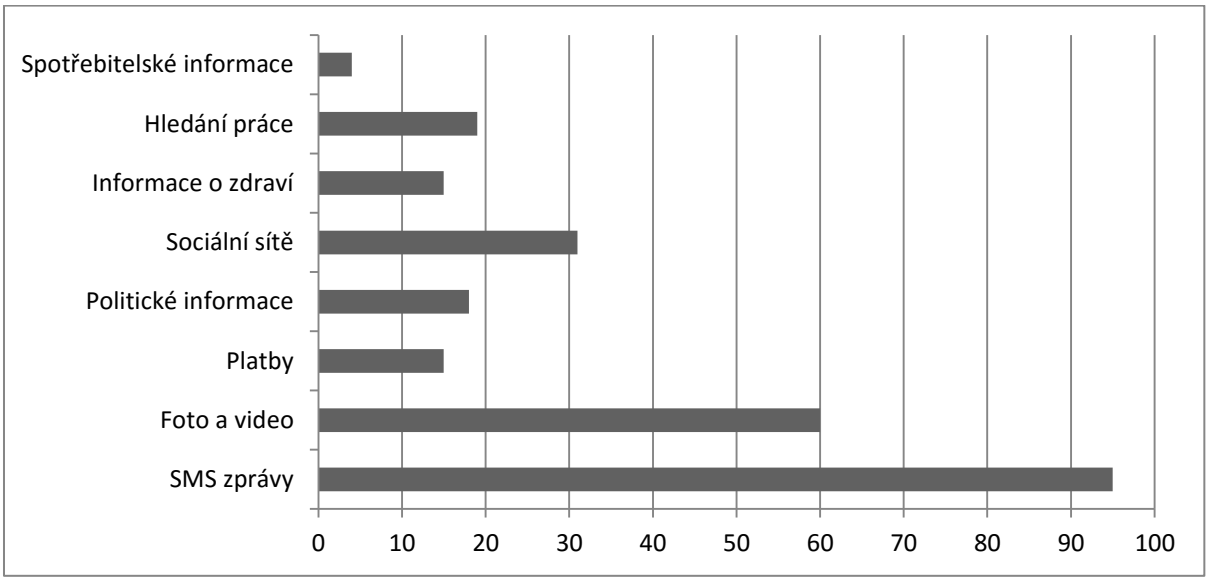
**Graf 12: Počty obyvatel využívající jednotlivé technologie v JAR (mil.)**




Zdroj: *Statistics South Africa* [online]. Dostupné z: http:// http://www.statssa.gov.za/.

Internet zavedený v domácnosti mají v Jihoafrické republice pouze 4 milióny lidí. Nicméně 31% z 29 miliónů lidí majících mobilní telefon navštěvuje sociální sítě. Sociální sítě by tedy mohly být nejvhodnější propagační nástroj.

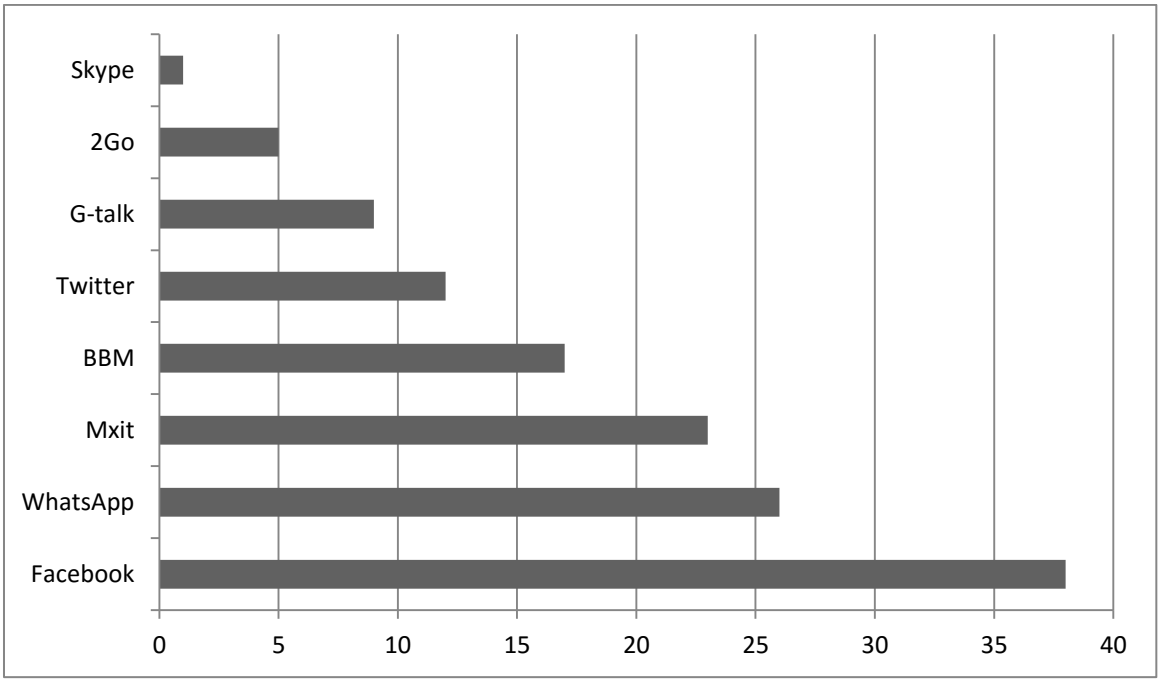
**Graf 13: Důvody využití mobilních telefonů v JAR (%)**




Zdroj: *Nielsen* [online]. Dostupné z: http://www.nielsen.com/us/en.html.

Nejvíce využívanou sociální sítí je v Jihoafrické republice Facebook, který využívá 38% všech uživatelů sociálních sítí. Využije-li lyžařská škola Facebook jako propagační nástroj může zasáhnout až 4 milióny uživatelů.

**Graf 14: Využití Sociálních sítí v JAR (%)**




Zdroj: *Nielsen* [online]. Dostupné z: http://www.nielsen.com/us/en.html.