

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu



**Marketing a personální podmínky v lyžařských školách
v České Republice**

Vypracoval:

Jan Vorba

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Vladimír Janák

září 2006

Abstrakt

Název práce: Marketing a personální podmínky v lyžařských školách v ČR

Anglický název práce: Marketing and personnel conditions in czech ski schools

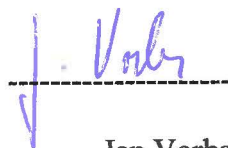
Cíle práce: Zjistit silné a slabé stránky velké a malé lyžařské školy, navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace.

Metody: Částečná analýza SWOT, popisná analýza, rozhovor.

Výsledky: Na základě rozhovorů s majiteli a instruktory lyžařských škol a dalších dostupných informací byly S-W analýzou zjištěny silné a slabé stránky jedné velké a jedné malé lyžařské školy a byly uvedeny návrhy na opatření ke zlepšení.

Klíčová slova: Lyžařská škola, marketing, strategie, spokojenost, klient, cena, APUL.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použil jsem pouze literaturu uvedenou v seznamu bibliografické citace.



Jan Vorba

Poděkování:

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu práce panu PhDr. Vladimírovi Janákovi za odborné vedení, věcné připomínky a posouzení diplomové práce. Poděkování bych také věnoval panu PaedDr. Liboru Knotovi a všem, kdo mi poskytli cenné rady a informace.

Obsah

1. Úvod.....	6
2. Vymezení základních pojmů	7
2.1 Veřejná lyžařská škola	7
2.2 Komerční lyžařská škola.....	9
2.3 Výuka školního lyžování.....	9
2.3.1 Lyžařské kvalifikace.....	9
2.4 Český svaz lyžařských škol.....	11
2.5 APUL	12
2.6 Historie lyžařských škol v ČR.....	14
3. Teoretická východiska	16
3.1 Marketing a jeho uplatnění ve fungování l.š.	16
3.1.1 Marketingová koncepce	16
3.1.2 Přitahování a udržování si zákazníků.....	21
3.1.3 Služby	23
3.1.4 Reklama, podpora prodeje, public relations.....	36
3.1.5 Marketing a tělesná výchova a sport	39
3.2 Personalistika	43
3.2.1 Účel personálního managementu	43
4. Cíle, úkoly a metody práce	45
4.1 Cíle	45
4.2 Úkoly.....	45
4.3 Metody	45
4.3.1 Popisná analýza	45
4.3.2 Analýza SWOT	45
4.3.3 Rozhovor	46
5. Analytická část	47
5.1 Lyžařská škola Skol Max, a.s.....	47
5.1.1 Obecné informace.....	47
5.1.2 Resumé rozhovoru s PaedDr. Liborem Knotem	47
5.1.3 Částečná SWOT analýza (S-W analýza) Skol Max	50
5.1.4 Návrhy opatření na zlepšení	51
5.2 Malá lyžařská škola.....	52
5.2.1 Jak získat klienta	52
5.2.2 Částečná SWOT analýza (S-W analýza) Malýš.....	54
5.2.3 Návrhy opatření ke zlepšení	55
6. Diskuse	56
7. Závěr	58
8. Použité zdroje	59
9. Přílohy	61

1. Úvod

Stále ve větší míře je spojován sport a aktivní trávení volného času se zdravým životním stylem populace. Sport se stává dominantou životního stylu a pohybové aktivity nedílnou součástí života jedince. (Durdová, 2005)

Tohoto trendu využívá mnoho firem v komerční oblasti sportu. Lyžařská škola je typickým příkladem.

V této práci se budu zabývat problematikou lyžařských škol v České republice. Pokusím se oddělit sféru tzv. komerčních lyžařských škol, veřejných lyžařských škol a oblast výuky školního lyžování. Že se jedná o úkol nelehký, jsem se přesvědčil už při úvodním hledání materiálů a rozhovorech se zasvěcenými lidmi. Není to ovšem úkol neřešitelný.

V první řadě se pokusím definovat základní pojmy z oblasti výuky lyžování, objasnit rozdíly mezi komerční lyžařskou školou, veřejnou LŠ a výukou školního lyžování. Uvedu možné právní formy organizace těchto LŠ, pokusím se popsat základní výhody a nevýhody jednotlivých právních forem podnikání v této oblasti.

Zastavím se i u problematiky uznávání různých českých licencí v zahraničí a pokusím se nastínit, kam směřuje vývoj v této oblasti.

Dále se v textu zaměřím na tzv. komerční lyžařské školy, vesměs sdružené pod Asociací profesionálních učitelů lyžování (dále APUL), které jsou díky svému komerčnímu charakteru pro cíle mé práce nejzajímavější.

Provedu srovnání velké a malé lyžařské školy, které se bude opírat o skutečné údaje, získané od majitelů jednotlivých škol, kteří si ale přejí zůstat v anonymitě. Přesto jim touto cestou velmi děkuji za užitečné informace. Bude mě zajímat především ekonomické a personální fungování školy, marketingové strategie, způsoby získávání sponzorů, úloha státu.

Výsledkem by měla být částečná SWOT analýza s návrhem na zlepšení.

2. Vymezení základních pojmů

2.1 Veřejná lyžařská škola

Veřejná lyžařská škola je většinou podnik jednotlivce podnikajícího s příslušným živnostenským oprávněním. V tomto případě se jedná o živnost: Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování (Živnostenský rejstřík [online]). Veřejné lyžařské školy jsou zastřešeny organizací, která se nazývá Český svaz lyžařských škol. Používá se tedy i metodika ČSLŠ.

Veřejná lyžařská škola (dále VLŠ) je zakládána za účelem zisku. Abychom pochopili její hlavní výhody, je třeba si popsat princip fungování VLŠ. V naprosté většině se totiž jedná školu působící v určitém městě, regionu, která funguje pouze přes hlavní lyžařskou sezónu a pořádá zájezdy s výukou lyžování. Její největší výhodou pak logicky je absence nákladů spojených s provozováním kanceláře v lyžařském areálu a možnost stlačit ceny na minimum.

Jsou však i veřejné lyžařské školy, které se charakterem nabízených služeb blíží či zcela vyrovnají tzv. komerčním lyžařským školám. Úměrně tomu odpovídá i cena.

Jako příklad uvedu prezentaci dvou veřejných lyžařských škol, kdy první je příkladem již zmiňované klasické VLŠ, druhá je příkladem oné komplexní lyžařské školy překračující rámec klasické VLŠ.

První je Lyžařská škola Most: „Celý kurz je rozdělen do šesti/čtyř jednotlivých dnů (bez přespání). Odjezd je naplánován na 8:00/8:30 z Plechového náměstí v Mostě. Autobus zajišťuje LŠ a je zahrnut v ceně kurzu. Po příjezdu na místo výuky si cvičenci nazují přeskáče a vedoucí běhu provede rozdělení do družstev podle lyžařských schopností. Po té si družstva přeberou jednotliví vedoucí a zahájí výuku podle současné metodické řady ČSLŠ (Českého svazu lyžařských škol). Předposlední den naše lyžařská škola pořádá závody, jejichž vyhodnocení proběhne na konci posledního dne výuky. U kurzů konaných na Českém Jiretíně se navíc v neděli pořádá „slalom v maskách“. Návrat do Mostu je naplánován každý den na 16:00/16:30“ (Lyžařská škola Most [online])

Co o sobě píše Lyžařská škola Logic z Plzně? „Jsme tým, který je připraven vyhovět všem Vaším požadavkům, přáním nebo dotazům v oblasti lyžování i snowboardingu. Učíme podle nejnovějších metodik a principů převzatých z alpských zemí, učíme moderní a především snadné lyžování. Máme zkušenosti s výukou těch nejmenších ve věku již od 3 let, učíme a provozujeme bezpečné lyžování odpovídající lyžařským terénům v ČR, dokážeme naučit extrémní lyžování z oblasti fun a bodycarvingu, velmi rádi naučíme základním lyžařským dovednostem i ty nejstarší, naše babičky a dědečky, aby mohli svým vnoučátkům dokázat, že i oni ještě dokáží lyžovat... Co nabízíme: Velmi uvolněnou a otevřenou formu výuky lyžování a snowboardingu, kvalitní poradenské služby v oblasti lyžování a velmi variabilní program pro všechny milovníky zimních radovánek, výuku lyžování a snowboardingu pro žáky ve věku od 3 do 75-ti let, základní 7 denní kurz (7 sobot) včetně karnevalové lekce a závodu mezi žáky ve slalomu, zkrácený 5-ti nebo 6-ti denní kurz (5 nebo 6 sobot) z důvodů rodinných rekreací, lyžařských kurzů, jarních prázdnin, ...), jednodenní skupinovou výuku, individuální výuku, výuku dětí od 3 do 5-ti let v doprovodu rodičů formou hry na sněhu, výuku mládeže od 6-ti do 16-ti let – doporučujeme základní 7 denní kurz, výuku především pro dospělé, kteří se chtějí k lyžování vrátit po několika letech, specializovanou výuku carvingu pro všechny věkové kategorie, vlastní dětské hřiště, práci kvalifikovanému instruktorovi snowboardingu nebo lyžování, školení instruktorů lyžování kvalifikace Instruktor a Cvičitel lyžování Českého svazu lyžařských škol. (Lyžařská škola Logic-Ski [online])

Jak je vidět, rozdíl může být i u stejného typu školy obrovský. Posouzením těchto přístupů a návrhy na zlepšení se budu zabývat v jiné části této práce.

2.2 Komerční lyžařská škola

Komerční lyžařská škola je zaužívaný název pro lyžařskou školu působící v lyžařském areálu za účelem poskytování komplexních služeb spojených s výukou lyžování. Menší lyžařské školy fungují jako podnik na základě živnostenského oprávnění, podobně jako veřejné l. š. Většina funguje jako společnost s ručením omezeným (Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku (§ 106 odst. 2) (Obchodní zákoník [online]), ty největší dokonce jako akciové společnosti (Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti.) (Obchodní zákoník [online]).

Komerčními lyžařskými školami se budu zabývat podrobně v dalším textu.

2.3 Výuka školního lyžování

Součástí osnov středních škol (a některých základních a vysokých) je i lyžařský výcvikový kurz. Instruktor, který děti na kurzu vede, musí mít patřičnou licenci. Nejčastěji uplatňovaná je licence instruktor školního lyžování.

Na tomto místě je na místě uvést základní rozdělení licencí tak, jak je udává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

2.3.1 Lyžařské kvalifikace

- *instruktor lyžování* – je interní lyžařská kvalifikace používaná v jednotlivých oblastech jednotlivými sdruženími (SL ČR, školství, APUL, ČSLŠ apod.). Délka školení pro běh, sjíždění a zatáčení je v rozsahu 40 – 56 hodin (5 dnů) a byly doporučeny níže uvedené jednotné zkouškové požadavky. Toto osvědčení je určeno pouze pro „vnitřní potřeby“ jednotlivých subjektů a neopravňuje k vydání Živnostenského listu.

- *cvičitel lyžování* - pro tuto kvalifikaci je stanoven rozsah a obsah výuky na 210 hodin (lze započítávat školení „Instruktora lyžování“) a jsou stanoveny minimální jednotné zkouškové požadavky. Minimální a doporučený rozsah a obsah výuky je uveden v příloze č. 2. Kvalifikace opravňuje k vydání živnostenského listu.

- *učitel lyžování* – tato kvalifikace je určena pro absolventy specializačního studia lyžování na VŠ, členy lektorských sborů jednotlivých sdružení a akreditovaných zařízení. Vysoké školy tělovýchovného směru nebo s oborovým studiem tělesné výchovy udělují tuto kvalifikaci samostatně dle dané specializace (obdobně jako studium trenérů). Pro akreditovaná zařízení, pro členy lektorských sborů (cvičitelů lyžování s potřebnou 2letou praxí) bude tato kvalifikace udělována pouze při spolupráci s výše jmenovanými vysokými školami. Kvalifikace opravňuje k vydání živnostenského listu

- *Poznámky k názvům kvalifikací:*
 - Rozhodnutí akreditační komise budou vydávána na výše uvedené názvy kvalifikací. V případě požadavku na jiné názvy kvalifikací, které vyplývají z členství v mezinárodních organizacích, může akreditační komise rozhodnout o používání dvou názvů, pokud bude rozsah a obsah školení srovnatelný. Druhý název kvalifikace je však určen pouze pro „vnitřní potřebu“ daného sdružení
 - Jednotlivá sdružení mohou pro svojí „vnitřní potřebu“ používat odpovídající přívlastky jako např. instruktor školního lyžování, instruktor APUL (C, B, A),. diplomovaný učitel apod. (Zásady činnosti akreditovaných zařízení v oblasti lyžování).

2.4 Český svaz lyžařských škol

ČSLŠ byl ustaven v roce 1990, jako demokraticky konstituována organizace, za účelem sdružit lyžařské školy různého typu a velikosti zabývající se sjezdovým a běžeckým lyžováním.

Jedním z úkolů ČSLŠ je zpracovávat aktuální metodické zajímavosti a informovat o nich své členy. Má to svůj význam, máme-li ve výuce zdržet krok se světem a uspokojit své domácí a zahraniční žáky.

Pořádáme semináře zaměřené na aktuální otázky techniky a metodiky.

Úzce spolupracujeme s univerzitami, školami a ostatními svazy a sdruženími podobného typu, v oblasti didaktiky lyžování.

ČSLŠ disponuje lektorským sborem, má akreditaci MŠMT, kontakty se vzdělávacími institucemi v Rakousku, Německu a je v neustálém kontaktu s českými i zahraničními lyžařskými odborníky. Po svých lektorech vyžaduje neustále prohlubovat svoje teoretické znalosti a zdokonalovat svoje lyžařské dovednosti. Nebránit se novým poznatkům v oblasti teorie a praxe didaktiky lyžování, nebránit se pokroku!

Kvalita školení a doškolení lektorského sboru ČSLŠ je zajištěna domácími a zahraničními odborníky. ČSLŠ chce být zajímavým partnerem pro média, lyžařský průmysl a cestovní kanceláře (Český svaz lyžařských škol [online]).

Podmínky pro přijetí nových členů:

Prvním krokem je zaslání vyplněné přihlášky, která zároveň slouží jako evidenční list. Zájemce o členství je povinen také zaslat kopii dokladu o povolení provozovat lyžařskou školu (živnostenský list, nebo jiný doklad - pokud pracuje lyžařská škola pod jiným subjektem). Posledním krokem je zaplacení členského příspěvku. Na základě těchto dokumentů budou lyžařské škole poskytnuty veškeré výhody vyplývající z členství v ČSLŠ. Lyžařská škola je naopak povinna na všech

svých oficiálně vydávaných tiskopisech (propagační materiály, brožury atd.) uvádět logo ČSLŠ.

2.5 APUL

APUL je zkratkou Asociace profesionálních učitelů lyžování.

Asociace profesionálních učitelů lyžování (APUL) vznikla v r. 1993, když byla na kongresu v Holandsku přijata do Mezinárodní organizace učitelů lyžování (ISIA - International Ski Instructors Association). Členem APUL se může stát každý občan starší 18 let, který absolvoval základní stupeň vzdělání u APUL (učitel lyžování C) a to po vykonání praxe v rozsahu 14 dnů.

Hlavním úkolem Asociace profesionálních učitelů lyžování je především sdružovat jednotlivé učitele lyžování, kteří vykonávají tuto práci jako své povolání a všestranně prosazovat a hájit jejich zájmy. Hlavními body činnosti APUL jsou: vzdělávání, zlepšování materiálních a pracovních podmínek učitelů a zvýšení prestiže výuky lyžování u nás i ve světě (APUL [online]).

Ze stanov APULU:

IV. Organizační členění

1. Orgány APUL jsou:
 - a) valná hromada,
 - b) výkonný výbor,
 - c) prezident,
 - d) kontrolní a revizní komise,
 - e) pomocné orgány,
 - f) sekretariát.

2. Nejvyšším orgánem APUL je valná hromada, kterou nejméně jednou ročně svolává prezident APUL. Valná hromada členů APUL se skládá ze dvou komor, a to Komory lyžařských škol a Komory učitelů lyžování. Způsob hlasování valné hromady stanoví její jednací a volební řád. V mimořádných případech svolává valnou hromadu prezident kdykoliv, požádá-li o to nejméně polovina všech členů APUL. Valná hromada volí nejméně 3 členný výkonný výbor, který je výkonnou složkou Asociace. Jeho činnost řídí prezident, nebo jím pověřený člen výkonného výboru. Výkonný výbor je volen tajným hlasováním valné hromady nejdéle na dobu čtyř let. Valná hromada odvolává členy výkonného výboru a rozhoduje o dalších zásadních otázkách členstva. Výkonný výbor odpovídá za svoji činnost valné hromadě. Ke své činnosti si může vytvářet pomocné orgány. Valná hromada volí kontrolní a revizní komisi, která především posuzuje zprávu o činnosti výkonného výboru. Valná hromada rozhoduje o všech základních otázkách činnosti APUL, volí prezidenta APUL, projednává doplňky a změny, přijímá a mění ostatní předpisy APUL.

3. Výkonným orgánem APUL je sekretariát APUL. Činnost sekretariátu zabezpečuje sekretář a pracovníci. Sekretář řídí běžnou ekonomickou, administrativní, organizační a právní agendu APUL a zúčastňuje se zasedání výkonného výboru, kterému je za svoji činnost zodpovědný.

V. Hospodaření

1. Finanční a materiálovou základnu APUL, kterou spravuje sekretariát jsou:
 - a) členské příspěvky,
 - b) dotace ze státního rozpočtu,
 - c) dotace sponzorů,
 - d) příjmy z činnosti,
 - e) dary, odkazy, dědictví,
 - f) jiné příjmy a majetky.

2. APUL hospodaří samostatně dle rozpočtu, který sestavuje sekretariát, o způsobu jeho sestavení a využití rozhoduje výkonný výbor. Hospodaření APUL upravují všeobecně závazné právní předpisy.
3. APUL sám rozhoduje o způsobu využití výnosů ze své činnosti a o úhradě případných ztrát. Zisky z vlastní činnosti patří výhradně APUL. APUL dbá, aby majetek se kterým disponuje, byl z jeho hlediska plně a účelně využíván.
4. Výši členských příspěvků a způsob jejich zaplacení určuje valná hromada vždy pro následující roční období (APUL [online]).

2.6 Historie lyžařských škol v ČR

Na tomto místě budu citovat informace, které jsem získal od osoby, která se zabývá oblastí komerční výuky profesionálně již řadu let. Jedná se o pana Libora Knota, šéfa marketingu v největší lyžařské škole u nás, Skol-Max, a.s. a zároveň prezidenta APULu.

„Do r. 1989 u nás byl tzv. Jednotný systém tělovýchovných kvalifikací (JSTK), který u lyžařských instruktorů rozlišoval Cvičitel lyžování 1.-IV. třídy. IV. a III. třídu dělaly místa/okresy, II. kraje a I.tř. byla celostátní. Existovala doporučená, ale v praxi jediná a tedy jednotná metodika, kterou diktovala pražská FTVS, která byla prorostlá do Úseku základního lyžování svazu lyžařů, takže nikdo jiný v podstatě nemohl metodiku tvořit. I když se metodika vyvíjela, základem byla vždy tzv. vlnovka, resp. zvýrazněná vlnovka - tedy paralelní držení lyží od začátku výuky. Jiný názor (výuka přes přívrtné oblouky) měla jen bratislavská FTVŠ a tedy celé Slovensko.

Po r. 1989 byla umožněna v této otázce větší diskuse a i v Česku se mohl projevit proud pedagogů, kteří upřednostňovali výuku přes přívraty. V roce 1990 vzniklo INTERSKI ČSFR, které demokraticky pracovalo v těchto nových

podmínkách. Hlavními osobami byli nestoři výuky pánové Jiří Soukup a Igor Houdek. Oba již nejsou mezi námi - po J.Houdkovi zůstala dodnes výrazná publikace "Lyžování podle alpských lyžařských škol" a videokazeta se stejným názvem.

V roce 1993 založili těsně před rozpadem ČSFR pánové z Prahy (Příbramský, Pluskal, Mastný a dal..) INTERSKI ČR a tím opět vsunuli do českého lyžařského hnutí klín, protože se všeobecně předpokládalo, že se v poklidu přetransformuje stávající Interski ČSFR. Nové stanovy Interski ČR nebyly optimální a navíc v metodice byla opět téměř násilně prosazována vlnovka, takže v r. 1995 se Interski ČR rozštěpilo a vznikl nový Svaz pro výuku lyžování. Až v červnu 2006 se hrany obrousily, změnil se stanovky a obě organizace opět splynuly pod jednotné Interski ČR.

Komerční školy začaly fungovat téměř ihned v zimě 1990/91, většinou vznikaly ze svazových "Veřejných lyžařských škol" (např. LŠ Balabánovi Harrachov). Postupně ale zakládaly školy lidé se zkušenostmi ze zahraničí (J. Kotaška v Harrachově, B. Zeman ve Špindlerově Mlýně, M. Sochor v Peci apod.), kteří pracovali na čistě komerční bázi obvyklé např. v okolních alpských zemích. Pro potřeby těchto škol vznikl v roce 1993 APUL, který zejména v oblasti metodiky, ale i ve způsobu práce lektorů přinesl nezbytné zkušenosti nabyté v zahraničí (zejména v Rakousku), protože ostatní vzdělávací zařízení neměly s tímto způsobem fungování škol zkušenosti. Na bázi neustálé spolupráce s Rakouskem (Tiroler Skilehrerverband) rozvíjí APUL svoji vzdělávací činnost neustále - má 35 členný lektorský sbor, ročně přes 400 osob v kurzech a od června 2006 i akreditaci na mezinárodní vzdělávání. Sdružuje v současné chvíli přes 1200 profesionálních učitelů lyžování a přes 20 lyžařských škol, které podle mého odhadu odpovídají 2/3 komerčního trhu."

3. Teoretická východiska

3.1 Marketing a jeho uplatnění ve fungování I. š.

Stejně jako u každé firmy, která usiluje o to, být úspěšná, je i u lyžařských škol nezastupitelná role marketingu. Charakterem produktu, jímž jsou nabízené služby z oblasti výuky lyžování, je dáno i pojetí marketingu. Produktem je v tomto případě služba. Tzn. že s ním nelze pracovat jako s klasickým produktem, např. výrobkem, který se tak stává důležitou součástí marketingového mixu. Marketingová strategie se tak bude orientovat především na oblast propagace a reklamy a důslednou komunikaci se zákazníkem. Přesto není role produktu úplně zanedbatelná, neboť lze ovlivňovat kvalitu nabízených služeb, jejich rozsah, komplexnost a další faktory. V následujících podkapitolách uvádím klasickou marketingovou teorii, která je obecně platná i v našem případě.

3.1.1 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce je podnikatelskou filozofií, která vznikla s cílem soutěžit s předcházejícími koncepcemi. Její hlavní zásady vykrytalizovaly v polovině padesátých let.

Marketingová koncepce představuje názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá ve schopnosti být efektivnější v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování než konkurence.

Marketingová koncepce byla vyjádřena mnoha barvitými způsoby:

- "Efektivně uspokojovat potřeby."
- "Vyhledávat přání a plnit je."
- "Milovat zákazníka, ne produkt."
- „Ať je po vašem." (Burger King)
- "Vy jste šéf." (United Airlines)
- "Partneři pro zisk." (Milliken & Company)
- "Na prvním místě jsou lidé." (British Airways)

Profesor Theodore Levitt (Harvard University) formuloval pronikavý kontrast mezi prodejní a marketingovou koncepcí: *"Prodávání se soustřeďuje na potřeby prodávajícího, marketing na potřeby kupujícího. Prodávání je zaujato představou převést produkt na hotové peníze. Marketing se zabývá myšlenkou uspokojovat potřeby zákazníka prostřednictvím produktu a mnoha dalšími věcmi, které jsou spojeny s jeho vytvářením, dodáváním a nakonec spotřebou. "*

Marketingová koncepce spočívá na čtyřech pilířích: cílovém trhu, zákaznických potřebách, integrovaném marketingu a rentabilitě. ... Prodejní koncepce představuje perspektivu zevnitř-ven. Začíná v továrně, koncentruje se na existující výrobky a vyzývá k silnému prodávání a propagaci, aby se uskutečnil výnosný prodej. Marketingová koncepce představuje perspektivu zvenčí-dovnitř. Začíná u dobře definovaného trhu, soustřeďuje se na potřeby zákazníka, koordinuje veškeré činnosti, které mohou zákazníky ovlivnit, a produkuje zisk prostřednictvím spokojenosti zákazníka. (Kotler, 2001)

Nejlepší společnosti pečlivě vybírají své cílové trhy a stejně pečlivě pro ně připravují specifické marketingové programy. (Kotler, 2001)

Cíle jsou to, čeho chcete dosáhnout, strategie způsoby, kterými se k cílům dostanete. (Westwood, 2003)

Zákaznické potřeby

Firma může pečlivě definovat svůj trh, a přitom může selhat při nesprávném pochopení zákaznických potřeb. ...

Poznat potřeby a přání zákazníků však není jednoduché. Někteří z nich si své potřeby někdy ani plně neuvědomují nebo nejsou schopni je správně formulovat. Jiní zase svá přání vyjadřují způsobem, který lze interpretovat různě. Co si máme například představit pod požadavky "nepříliš drahý" automobil, "výkonná" sekačka na trávu, "rychlý" soustruh, "přitažlivé" koupelnové vybavení nebo "klidný" hotel?

Vezměme si například zákazníka, který chce "nepříliš drahý" automobil. Obchodník musí zkoumat dále. Můžeme rozlišovat pět typů potřeb:

1. *Deklarované potřeby* (zákazník si přeje nepříliš drahý automobil).
2. *Reálné potřeby* (zákazník si přeje automobil, jehož provoz je levný, nikoli automobil, jehož pořizovací cena je nízká).
3. *Nevyřčené potřeby* (zákazník očekává od dealera dobré služby).
4. *Potřeby potěšení* (zákazník obdrží při koupi automobilu zdarma autoatlas).
5. *Utajené potřeby* (zákazník si přeje, aby ho přátelé vnímali jako člověka, který si může koupit pěkný automobil).

Lze předpokládat, že mnoho zákazníků by bylo nespokojeno, pokud by obchodník reagoval výhradně na jejich deklarované potřeby (Kotler, 2001).

Vezměme si příklad lyžařské školy. Do kanceláře přijde maminka a chce pro svého syna dvě hodiny privátní výuky s instruktorem. Tato zákaznice deklaruje řešení, nikoli potřebu. Zkušený zaměstnanec I.š. jí nabídne skupinovou výuku, pět dětí ve skupině, za méně peněz, která je navíc pro jejího sedmiletého syna lepší, protože dítě se musí především bavit. Toho lze hrami ve skupině dosáhnout snadněji, než při privátní výuce.

Tímto příkladem jsme si ukázali, že prodejce by se měl zaměřit na identifikování potřeb, nikoliv na deklarované řešení.

Rozdílné chápání potřeb lze promítnout i do charakteru marketingu v tom smyslu, že můžeme odlišovat **reagující marketing**, **anticipativní marketing** a **tvůrčí marketing**. Reagující obchodníci vyhledávají deklarované potřeby a uspokojují je. Anticipativní obchodníci usilují o předvídání budoucích potřeb a s předstihem se připravují na jejich uspokojení. Kreativní obchodníci odhalují a vytvářejí řešení, která zákazník

primárně nevyžaduje, ale nadšeně na ně reaguje. (Kotler 2001)

Proč je tak nadmíru důležité uspokojit zákazníka? V zásadě proto, že prodej produktů určité firmy v každém období vzniká ze dvou skupin: z nových zákazníků a ze stálých zákazníků. U dává se, že přilákat nového zákazníka je přibližně pětikrát nákladnější než udržet spokojenost zákazníka stávajícího. Dokonce se uvádí, že nahradit ekonomickou ztrátu v důsledku ztraceného stávajícího zákazníka pomocí získání nového je až šestnáctkrát nákladnější než zabránit odchodu zákazníka stávajícího. Udržení zákazníků je mnohem důležitější než získávání zákazníků. (Kotler, 2001)

Konečným účelem marketingové koncepce je pomáhat organizaci při dosahování jejích cílů. V případě soukromých firem se jedná především o zisk. V případě neziskových nebo veřejných organizací jde o přežití organizace a o získávání dostatečných fondů pro zabezpečení jejích aktivit. U ziskových organizací není účelem získávání zisku jako takového, ale jeho dosahování jako vedlejšího produktu prostřednictvím dobře udělané práce. Firma usiluje o získání peněz lepším uspokojováním zákaznických potřeb než konkurence. (Kotler, 2001)

Většina firem není ochotna akceptovat marketingovou koncepci, není-li k tomu donucena okolnostmi. Následující situace mohou být pro ně popudem, který je donutí brát marketingovou koncepci vážně:

- **Pokles prodeje.** Jakmile zakusí pokles prodeje, propadají panice a hledají odpověď na otázku, co je jeho příčinou. Vydavatelé novin se střetávají s poklesem počtu prodaných výtisků v důsledku toho, že více lidí se spoléhá na rozhlas, televizi a internet. Vydavatelé přiznávají, že vědí málo o tom, proč čtou lidé noviny. Proto začali realizovat rozsáhlé marketingové výzkumy potřeb čtenářů ve snaze získat dostatek informací pro zdokonalení novin, aby byly pro čtenáře co nejzajímavější. Navíc začali vytvářet své vlastní webové stránky.

- **Pomalý růst.** Pomalý růst prodeje vede některé společnosti k rozhodnutí vrhnout se na nové trhy. Mnohé z těchto společností si přitom uvědomují, že potřebují pro identifikaci a výběr nových příležitostí marketingové znalosti a dovednosti. Když společnost Dow Chemical hledala nové zdroje příjmů, uvažovala o vstupu na spotřebitelský trh. Aby o něm získala co nejvíce informací, investovala značné peníze do jeho marketingového výzkumu. Získané znalosti jí následně umožnily využít v maximální míře potenciálu tohoto trhu.
- **Změny chování zákazníků.** Mnoho firem působí na trzích, které se vyznačují prudkými změnami potřeb a přání zákazníků. Chtějí-li tyto firmy stále prosperovat, musejí mít trvale k dispozici marketingové informace o stávajících i očekávaných požadavcích zákazníků.
- **Rostoucí konkurence.** Dlouhodobě spokojené společnosti se mohou ocitnout v situaci náhlého útoku konkurence, což si vynucuje prudkou změnu chování. AT&T byla marketingově naivní telefonní společností až do sedmdesátých let, kdy vláda umožnila také dalším firmám vstup na trh s telekomunikační technikou. AT&T se však odhodlaně ponořila do bouřlivých konkurenčních vod a najala špičkové odborníky v marketingu, aby jí pomohli hledat a implementovat nejlepší konkurenční strategie. Společnosti na neregulovaných trzích se neobejdou bez marketingových informací.
- **Rostoucí marketingové výdaje.** Společnosti mohou zjistit, že se jí náklady na marketingový výzkum, propagaci a doplňkové služby zákazníkům vymykají z ruky. Pak je nejvyšší čas uskutečnit marketingový audit a hledat možnosti efektivnějšího marketingu.

Firma se v průběhu změny ve firmu marketingově orientovanou střetává se třemi překážkami: organizovaným odporem, pomalým učením a rychlým zapomínáním. (Kotler, 2001)

3.1.2 Přitahování a udržování si zákazníků

Vedle vytváření a zdokonalování vztahů v rámci hodnotového řetězce usiluje mnoho firem o vytváření silných svazků s koncovými zákazníky. V minulosti řada firem považovala své koncové zákazníky za samozřejmost. Často se totiž stávalo, že koncoví zákazníci neměli na výběr z několika nabídek od různých firem, jejich nabídky se příliš neodlišovaly nebo poptávka rostla tak rychle, že se firmy nemusely obávat o svůj zisk. V tomto směru se však mnohé změnilo.

Dnes je obtížné zákazníka potěšit. Zákazníci jsou chytřejší, cenově citlivější, náročnější a méně velkorysí při vyhledávání zboží z velké konkurenční nabídky. Podle Jeffrey Citomera nestačí "produkovat" spokojené zákazníky. O to usiluje kde kdo. Soudobou výzvou je "produkovat" zákazníky věrné.

Přitahování zákazníků

Chce-li firma dosahovat větších prodejů a zisků, musí věnovat mnoho času a peněz na vyhledávání nových zákazníků. Vyžaduje to značné dovednosti - jak získávat pozornost zákazníků, jak ovlivňovat jejich potřeby a jak působit na jejich kupní rozhodování. Pro vyvolání pozornosti používají firmy reklamu, kterou potenciální uživatele oslovují. Rozesílají reklamní zásilky a jejich propagační pracovníci telefonicky informují zájemce o nových nabídkách firmy. Všichni ti, kteří projeví určitou míru zájmu o produkty, představují potenciální zákazníky. V dalším kroku je třeba ovlivnit další rozhodování těch skupin potenciálních zákazníků, které jsou pro firmu nejzajímavější. Na ty je třeba soustředit značnou pozornost a pomocí specificky zaměřené propagace a individuálního informování a přesvědčování v nich vytvářet názor o vhodnosti a nutnosti koupě nabízeného produktu.

Počítání nákladů ztracených zákazníků

Dokázat přitáhnout nové zákazníky nestačí. Firma si je musí udržet. Řada firem trpí tím, že sice trvale získávají nové zákazníky, ale mnoho z nich je zase opouští. Je to jako neustálé dolévání vody do hrnce, který teče.

V současné době musejí společnosti věnovat velkou pozornost stupni odchodu zákazníků (to je podílu zákazníků, kteří firmu opustili). Společnost Cellular například každý rok opouští 25 % předplatitelů, což představuje ztrátu přesahující 2 mld. dolarů. Snížení stupně odchodu zákazníků lze dosáhnout následujícími kroky.

Za první, firma musí definovat a vyhodnocovat míru udržení zákazníků. Například u časopisu to může být měřeno pomocí podílu obnovených předplatných, na vysoké škole lze použít podíl studentů na začátku druhého roku studia vůči počtu studentů přijatých ke studiu.

Za druhé, firma musí rozlišovat příčiny ztráty zákazníků a identifikovat ty, které může eliminovat. Forum Corporation analyzovala příčiny odchodu zákazníků (s vyloučením těch, kteří se přestěhovali do jiného regionu) u čtrnácti velkých společností s těmito výsledky: 15 % přestalo být s výrobky spokojeno, 15 % je přestalo kupovat kvůli vysokým cenám a 70 % proto, že jim dodavatel věnoval malou pozornost. Nic nelze dělat se zákazníky, kteří z daného regionu odešli nebo se začali zabývat jiným podnikáním a služby firmy již nepotřebují. Mnoho lze však udělat pro zákazníky, kteří opouštějí firmu z důvodu špatných služeb, vadných výrobků, vysokých cen atd. Proto musí firma určit, jaký je podíl ztracených zákazníků podle jednotlivých příčin.

Za třetí, firma musí určit, jak velká je ztráta zisku v důsledku odchodu zákazníků. V případě individuálního zákazníka odpovídá ztráta zisku jeho celoživotní hodnotě, rovnající se současné hodnotě zisku získaného za dobu, po kterou by byl věrný dané firmě a nedošlo by k jeho předčasné ztrátě.

Za čtvrté, firma si musí spočítat, kolik ji bude stát snížení stupně odchodu zákazníků. Jsou-li náklady na snížení odchodu zákazníků nižší než ztráty z uvažovaného odchodu zákazníků, je třeba tyto náklady vynaložit.

Konečně za páté, nestačí tradiční jednoduché naslouchání zákazníkům. Vrcholoví manažeři některých společností využívají on-line systémy, které je permanentně informují o tom, jak jsou zákazníci s produkty a službami firmy spokojeni. (Kotler, 2001)

Potřeba udržet si zákazníky

Většina marketingových teorií a praktik se bohužel soustřeďuje na umění získávání zákazníků místo toho, aby věnovala dostatečnou pozornost udržení zákazníků stávajících. Již tradičně je důraz kladen především na dosahování vysokých prodejů místo na budování vztahů, více úsilí je věnováno předprodejním a prodejním aktivitám místo investování trvalých zákaznických hodnot. (Kotler, 2001)

V lyžařských školách je situace samozřejmě trochu odlišná, neboť stálá klientela tvoří rozhodující část zákazníků. Jen stěží si lze představit, že by jedna rodina jezdila třeba pět let do jednoho lyžařského střediska a každý rok by svým ratolestem platila výuku v 1. š.

V podmínkách 1. š. je za stálého klienta považován člověk, který si např. zaplatí dva dny výuky, je spokojen a objednává si instruktora na celý týden. Instruktor je v takovém případě po zásluze odměněn prémie.

Spokojenost je klíčem pro udržení zákazníků

Některé společnosti jsou přesvědčeny, že analyzováním stížností zákazníků získají cit pro uspokojování jejich potřeb. Avšak 95 % nespokojených zákazníků si nestěžuje, ale přestává u firmy nakupovat. To nejlepší, co může firma udělat, je zákazníkovi stěžování usnadnit. K tomu mohou sloužit bezplatná telefonní čísla, snadno dostupné formuláře a e-mailové adresy. Společnost 3M doufá, že zákazníci jí budou podávat návrhy, požadavky a stížnosti. Přitom tvrdí, že za více než dvě třetiny zdokonalení svých výrobků vděčí naslouchání stížností zákazníků.

Nelze jen naslouchat. Společnost musí umět na stížnosti reagovat rychle a konstruktivně.

Je známo, že 54 % až 70 % stěžovatelů zůstane i nadále zákazníky firmy, pokud je jejich stížnost vyřízena. Toto procento vzroste až na 95 %, pokud jsou stížnosti vyřizovány rychle. Zákazníci, jejichž stížnost byla rychle vyřízena k jejich naprosté spokojenosti, sdělí průměrně dalším pěti lidem, že jsou s danou firmou velmi spokojeni.

Nemá smysl handrkovat se s věrnými zákazníky, kteří jsou zdrojem podstatné části firemních zisků, o malé částky a riskovat, že firmu opustí. (Kotler, 2001)

3.1.3 Služby

Provozování lyžařské školy je především službou zákazníkovi. Firmy nabízející služby mají oproti ostatním svá specifika, proto po drobnému výkladu o službách věnuji celou tuto kapitolu.

Ve věku stále rostoucí komodizace výrobků je kvalita služeb jedním s nejslibnějších zdrojů diferenciacce a odlišení. Poskytování dobrých služeb je podstatou podnikání zaměřeného na zákazníka. (Kotler, 2003)

Teorie a praxe marketingu se zpočátku vyvíjela na základě prodeje materiálních produktů, jako jsou například pasty na zuby, automobily a ocel. Hlavním trendem ve Spojených státech se však stal pozoruhodný rozvoj služeb. Oblast služeb dnes zaměstnává 79 % všech zaměstnanců a na tvorbě hrubého domácího produktu se služby podílejí 74 %. Podle úřadu statistiky pracovních příležitostí se očekává, že do roku 2005 budou služby jediným zdrojem čistého přírůstku pracovních míst. Tato čísla vzbuzují velký zájem o specifickou problematiku marketingových služeb.

Podstata služeb

Jednotlivé oblasti služeb se vzájemně značně liší. Velkým odvětvím je státní sektor se soustavou soudů, služeb pro nezaměstnané, nemocnic, úvěrových bank, armády, policie, pošt, organizací veřejné správy a škol. Dalším velkým odvětvím je soukromý neziskový sektor se soustavou muzeí, charitativních organizací, církví, univerzit, nadací a nemocnic. Značná část podnikatelských subjektů, jako jsou například aerolinie, banky, výpočetní střediska, hotely, pojišťovací společnosti, advokátní kanceláře, konzultační služby, praktičtí lékaři, filmové ateliéry, instalatérské služby nebo realitní kanceláře, tvoří další velké odvětví služeb. Řada pracovníků ve výrobní sféře se ve skutečnosti také zabývá službami (operátoři počítačů, účetní, právníci). V podstatě se jedná o "podniky na poskytování služeb", které své služby nabízejí "výrobním podnikům".

Služby definujeme takto:

Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.

Poskytování služeb probíhá rovněž na internetu. Krátké surfování na webu se mění v poskytnutí služby virtuálním providerem. Virtuální asistent může napsat hlášení, zpracovat plán a vyřešit úkoly v kanceláři. On-line konzultanti vám poskytnou rady prostřednictvím e-mailu. (Kotler, 2001)

Kategorie mixu služeb

Tržní nabídka firmy zpravidla zahrnuje i určité služby, které mohou tvořit podstatnou nebo relativně malou část celkové tržní nabídky firmy. Z tohoto hlediska rozlišujeme pět kategorií tržní nabídky:

1. Čistě hmotné zboží. Nabídka sestává pouze z hmotného produktu (například mýdlo, zubní pasta, sůl). S hmotným produktem nejsou poskytovány žádné služby.

2. Hmotný produkt spolu se službou. Hmotný produkt (zboží) je nabízen spolu se službou jednou nebo více). Theodore Levitt zjistil, že čím technologicky vyspělejší jsou produkt (automobily nebo počítače), tím více jejich prodej závisí na jakosti zboží a na poskytovaných službách (předváděcí místnosti, dodávka do domu, údržba a opravy, dodávaná výstroj a nářadí, zaškolení operátorů, rady pro instalaci a záruční podmínky). Z tohoto hlediska lze říci, že společnost General Motors zřejmě produkuje více služeb než produktů. Bez nich by se obchod s produkty zhroutil.

3. Hybrid. Nabídka se skládá ze dvou stejných částí - ze zboží a služeb. Lidé si například oblíbí restauraci pro podávaná jídla i poskytované služby.

4. Hlavní služba spolu s malým podílem zboží a dalších drobných služeb. V nabídce převládá služba a spolu s ní je nabízen i malý doplněk ve formě zboží nebo další drobnější služba. Cestujeme-li letadlem, kupujeme si přepravní službu. Po vystoupení z letadla na místě určení nemáme za své peníze nic hmotného. Přesto to nelze tvrdit tak kategoricky, protože na palubě letounu jsme od letecké společnosti nějaké hmotné věci dostali, například nápoje, jídlo, noviny nebo časopis. Služby vyžadují ke své realizaci velké kapitálové investice - za koupení letounu. Hlavní poskytovanou položkou je však nehmotná služba.

5. Čistá služba. Nabídka se skládá pouze ze služby (například hlídání dětí, psychoterapie, masáž).

V souvislosti s různou mírou prolínání zboží a služeb je obtížné obecně hovořit o službách, dokud je ještě více nerozlišíme. Určité zobecnění si však můžeme dovolit:

V první řadě lze služby třídit podle toho, zda jsou závislé na zařízeních pro poskytování služeb (automatické myčky aut, prodejní automaty) nebo na lidech poskytujících služby (mytí oken, vedení účetnictví). Pokud jsou služby závislé na poskytovatelích, liší se tím, zda je poskytují lidé bez kvalifikace, kvalifikovaní lidé nebo profesionálové.

Některé služby vyžadují bezpodmínečně přítomnost zákazníka. Operace mozku se neobejde bez přítomnosti pacienta, oprava auta však přítomnost zákazníka nevyžaduje. Jestliže zákazník musí být při poskytování služby přítomen, potom poskytovatel služby musí brát v úvahu jeho potřeby. Provozovatel kosmetického salonu proto bude muset investovat do úpravy interiéru a do reprodukce nevtíravé hudby a udržovat se zákazníkem nezávaznou konverzací.

Služby je možné rozlišovat i podle toho, zda uspokojují osobní potřeby (služby osobám: nebo potřeby podnikání (služby podnikům)). Lékaři budou účtovat rozdílné sazby podle toho, zda se jedná o prohlídku soukromého pacienta nebo zaměstnanců firmy podle předem zaplaceného plánu zdravotních prohlídek. Poskytovatelé služeb zpracovávají obvykle odlišné marketingové programy podle toho, zda se jedná o trh soukromých osob nebo o trh podniků

Poskytovatelé služeb se vzájemně liší podle vlastních cílů (ziskové a neziskové organizace: a podle vlastnictví (soukromé a veřejné organizace). Tyto dva rozdílné páry spolu vytvářejí celkem čtyři možné typy organizací, poskytujících služby. Marketingové programy nemocnice, kterou vlastní soukromí investoři, se budou zásadně lišit od soukromé charitativní nemocnice nebo od státní nemocnice pro válečné veterány.

Vlastnosti služeb a jejich důsledky pro marketing

Marketingové programy jsou nejvíce ovlivněny čtyřmi hlavními vlastnostmi služeb: nehmotností, nedělitelností, proměnlivostí a pomíjivostí.

Nehmotnost

Služby jsou nehmotné; na rozdíl od materiálních produktů je nemůžeme před koupí ohmatat, prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo očichat. Přeje-li si někdo podstoupit plastickou operaci obličeje, nemůže předem vidět, jak operace dopadne. Pacient v psychiatrické ordinaci

nemůže vědět, jaký bude výsledek.

Aby se snížila neurčitost výsledků poskytnutí služby, bude se zákazník snažit vyhledávat znaky, které by svědčily o jakosti služeb. Bude ji posuzovat na základě místa, personálu, vybavení, propagačních materiálů, symbolů a ceny. Poskytovatel služeb se proto musí snažit o zhmotnění nehmotného, aby tím poskytl hmatatelné důkazy. Výrobci hmotného zboží jsou často vyzýváni k tomu, aby k produktu připojili nějakou abstraktní představu nebo myšlenku, naopak poskytovatelé služeb jsou nabádáni k tomu, aby svou imaginární a abstraktní nabídku materializovali a dodali jí tím průkaznosti.

Představte si banku, která se chce prezentovat jako "nejrychlejší" peněžní ústav. Tento strategický přesun může materializovat prostřednictvím řady marketingových nástrojů:

1.Místo: vzhled banky musí vyjadřovat rychlé a efektivní služby. Exteriér i interiér by měl mít čisté linie. Rozvržení oddělení a pohyb zákazníků by měly být velice pečlivě promyšleny. Neměly by vznikat dlouhé fronty.

2.Personál: měl by být neustále v činnosti a v dostatečném počtu, aby zaměstnanci banky stačili obsloužit zákazníky.

3.Vybavení: počítače, kopírovací přístroje, nábytek - vše by mělo jít s dobou.

4.Propagační materiály: veškeré písemné materiály banky by měly zdůrazňovat efektivnost a rychlost.

5.Symboly: banka by si měla vybrat takové jméno a logo, které by vyjadřovaly rychlost jejích služeb.

6.Cena: banka může dát na vědomí, že připíše na účet pět dolarů každému zákazníkovi, který bude čekat ve frontě déle než pět minut.

Nedělitelnost

Pro služby je typické, že jsou vytvářeny a konzumovány současně. To neplatí pro materializované zboží, které je vyrobeno, uskladněno ve skladech, distribuováno přes zprostředkovatele a spotřebovááno i s velkým časovým odstupem. Jestliže nějaká osoba poskytuje službu, stává se tato osoba součástí služby. Je-li při poskytování služby přítomen i zákazník, vzniká interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem, která je speciálním rysem marketingu služeb. Na výsledek poskytované služby má potom vliv jak poskytovatel, tak zákazník.

U služeb v oblasti zábavy a u profesionálních služeb projevuje zákazník velký zájem o to, kdo konkrétně bude službu poskytovat. Půjde o úplně jiný koncert, když místo indisponované skupiny PearlJam vystoupí Marie Osmondová. Stejná situace nastane, když právní obhajobu převezme John Nikdo, protože F. Lee Bailey nemá čas. Protože zákazníci mají velký zájem o určité poskytovatele služby, avšak jejich časové možnosti jsou omezeny, reguluje se poptávka po těchto poskytovatelích cenou.

Pro zmírnění dopadů uvedeného omezení se používá několik strategií. Psychoterapeut může místo léčení jednoho pacienta přejít k léčení malých skupinek nebo velkých skupin, přesahujících počet tří set lidí, nebo zkrátí seanci na třicet minut z původních padesáti, a zvládne tak více pacientů. Poskytovatel služby se může naučit pracovat rychleji. Firmy poskytující služby mohou vycvičit větší počet poskytovatelů služeb a posílit důvěru zákazníků.

Proměnlivost

Služby jsou vysoce proměnlivé, protože závisejí na tom, kdo, kdy a kde je poskytuje. Někteří lékaři mají vynikající výsledky při navazování kontaktů s dětskými pacienty, jiní budí v dětech nedůvěru, a mají proto dětských pacientů méně. Někteří chirurgové mají lepší pověst v úspěšnosti určitého typu operací, jiní zase horší. Zákazníci se vysoké proměnlivosti poskytovaných služeb obávají a často se mezi sebou radí, než si zvolí poskytovatele služby.

Firmy poskytující služby mohou učinit tři kroky směrem k řízení jakosti. Prvním krokem je investice do lidských zdrojů, do výběru a vyškolení personálu. Najmutí správných lidí pro poskytování služeb a jejich správné vyškolení je základním požadavkem bez ohledu na to, zda se jedná o vysoce kvalifikované profesionály nebo o dělníky s nízkou kvalifikací.

Druhým krokem je standardizace procesu poskytování služeb pomocí organizace. Při přípravě na poskytnutí služby je vhodné projít si celý proces na zkoušku. Odhalí se tím za provozu plynulost procesu a místa, kde by mohly vzniknout problémy.

Třetím krokem je sledování spokojenosti zákazníka, který probíhá na základě přání a stížností, průzkumu a kontrolních nákupů.

Pomíjivost

Služby nelze skladovat. To je také důvodem, proč si řada lékařů nechává zaplatit za návštěvu již v době, kdy si ji objednáváme - svoji službu nám totiž mohou poskytnout jen v této době. Pomíjivost služeb nevytváří zvláštní problém, pokud je poptávka stálá, protože je možné předem zajistit dostatek personálu. Jakmile začne poptávka kolísat, vznikají firmám vážné problémy. Například společnosti poskytující služby v hromadné přepravě musejí mít mnohem více dopravních prostředků s ohledem na dopravní špičky ve srovnání se stavem, kdy je poptávka po přepravě celý den stejná.

Sasser popsal několik strategií pro zlepšení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou v oblasti služeb poskytovaných podnikům.

Z hlediska poptávky:

Cenová diferenciace přesune část poptávky z období špičky do období s nízkou poptávkou. Jako příklad můžeme uvést nízké ceny odpoledních filmových představení a slevy z půjčovného za automobily o víkendech.

Poptávka mimo špičku může být zvýhodňována. Společnost McDonald's začala poskytovat snídane a některé hotely organizují víkendové minidovolené.

Doplňkové služby lze poskytovat právě v době špiček, a tak vytvářet alternativu pro čekající zákazníky. V bance můžeme například umístit bankovní automat nebo zřídit bar s občerstvením, kde je možné posedět, než se uvolní místo u přepážky.

Systém rezervací je vhodným způsobem regulace úrovně poptávky. Intenzivně jej využívají aerolinie, hotely a lékaři.

Z hlediska nabídky:

Zaměstnanci na částečný úvazek mohou být najímáni na období poptávkových špiček.

Vysoké školy využívají učitele na částečný úvazek tehdy, vzroste-li počet zapsaných posluchačů, restaurace zaměstnávají servírky na částečný úvazek v době zvýšeného provozu.

Použití efektivních postupů: zaměstnanci v době špičky vykonávají pouze hlavní úkony a pomocný personál zabezpečuje ostatní. Například lékař v době špičky pouze vyšetřuje a ošetření provádí zdravotní sestra.

Zvýšená spoluúčast spotřebitelů může být při poskytování určitých služeb značně účinná. Pacienti si například mohou částečně sami vyplňovat lékařské záznamy.

Sdílené služby vznikají tehdy, když se například několik nemocnic dohodne na společné koupi lékařských přístrojů.

Prostředky určené pro další rozvoj se pořizují třeba tak, že zábavní park zakoupí okolní pozemky, aby si tak zajistil rozvoj dalších služeb.

Marketingové strategie firem poskytujících služby

Firmy poskytující služby až donedávna zaostávaly za výrobními firmami ve využívání marketingu. Mnoho podniků v oblasti služeb je velmi malých (oprava bot, holičství) a nepoužívá oficiální management nebo marketingové postupy. Existují také profesionální provozovny služeb (právní servis, vedení účetnictví), které považují za neprofesionální přístup využívání marketingových technik. Ostatní služby (například vysoké školy, nemocnice) se setkávají s velmi malou poptávkou nebo velmi malou konkurencí a nepovažovaly proto dosud za nutné využívat marketingových postupů. To vše se však změní.

Tradiční model čtyř P obvykle funguje velmi dobře v případě prodeje zboží, ale oblast služeb vyžaduje doplnění dalších prvků. Booms a Bitner soudí, že k tomuto modelu je třeba v oblasti marketingu služeb doplnit další tři P: lidi (*People*), materiální průkaznost (*physical evidence*) a procesy (*Process*). Většinu služeb poskytují lidé. Proto výběr, školení a motivace zaměstnanců mohou vést k zásadním rozdílům v uspokojování potřeb zákazníků. V ideálním případě by zaměstnanci měli prokázat schopnosti, zodpovědný přístup, iniciativu, schopnost řešit problémy a vstřícnost. Firmy poskytující služby, jako jsou například Federal Express a Marriott, dostatečně podporují své zaměstnance v první linii v tom, aby byl problém vyřešen; zaměstnanec může vynaložit na řešení problému zákazníka až sto dolarů.

Firmy se rovněž snaží demonstrovat jakost svých služeb materiálními vlastnostmi svých produktů a jejich prezentací. Hotely proto vypadají tak, aby jejich styl odpovídal představám zákazníků o hodnotě poskytovaných služeb, ať již se jedná o čistotu, rychlost poskytovaných služeb nebo jinou přednost. Firmy poskytující služby si mohou vybírat různé procesy, které

slouží k poskytnutí služby. Restaurace proto mohou nabídnout kavárny, jídelny s rychlou obsluhou, bufety a intimní prostředí se svíčkami.

Uživatelé služeb jsou proto ovlivňováni větším počtem vlivů než zákazníci, kteří si kupují zboží. Představte si zákazníka, který navštíví banku, od níž chce získat půjčku. Zákazník pozoruje ostatní zákazníky, čekající na různé služby, vnímá okolní materiální prostředí, které se skládá z budovy, interiéru, vybavení a nábytku, vidí kontaktní osoby, jedná s úředníkem poskytujícím půjčku. Zůstává mu však skryto zákulisí procesu poskytnutí půjčky a organizace systému, který zajišťuje viditelnou část poskytovaných služeb. Výsledek poskytnuté služby a věrnost zákazníka proto závisí na poskytovateli služeb. Tento proces ovlivňuje řada proměnných prvků.

Z hlediska této složitosti se Gronroos domnívá, že marketing v oblasti služeb je třeba rozdělit na vnější, vnitřní a interaktivní marketing (viz obr. 14-3). *Vnější (externí) marketing* představuje normální činnost firmy při přípravě, distribuci, propagaci a vyúčtování služeb zákazníkům. *Vnitřní (interní) marketing* se týká činností, které souvisejí s přípravou a se školením zaměstnanců firmy a s jejich motivací při poskytování služeb zákazníkům. Berry uvádí, že nejdůležitějším přínosem marketingového oddělení je, když "mimořádně šikovně přesvědčí ostatní zaměstnance firmy, aby se cvičili v marketingu".

Interaktivní marketing spočívá ve zručnosti zaměstnanců při styku se zákazníky. Zákazník posuzuje jakost služeb nejen z hlediska technické jakosti (byl chirurgický zákrok úspěšný?), ale také z hlediska funkční jakosti (projevil chirurg zájem a vzbuzoval důvěru?). Poskytovatelé služeb musejí nabídnout vysokou technickou úroveň a empatii.

Existují určité druhy služeb, u kterých zákazník nemůže posoudit technickou jakost ani poté, co tyto služby využije.

Protože u většiny služeb musíme (na rozdíl od zboží) jakosti důvěřovat a přesvědčit se o ní můžeme až po koupi, považují zákazníci nákup služeb za mnohem riskantnější. Z toho vyplývají některé důsledky. Zákazník více spoléhá na to, co se o firmě říká, a méně důvěřuje reklamě. Při posuzování jakosti se více řídí cenou, vystupováním personálu a fyzikálními vlastnostmi produktu. Pokud je zákazník se službami firmy spokojen, zůstává jí věrný.

Firmy poskytující služby stojí před třemi úkoly: zvýšit konkurenční diferenciaci, jakost služeb a produktivitu. I když tyto úkoly spolu úzce souvisejí, budeme se zabývat každým zvlášť.

Konkurenční odlišení

Poskytovatelé služeb si často stěžují, že je nesnadné odlišit jejich službu od služeb konkurence. Odstranění regulačních opatření v několika hlavních odvětvích služeb (komunikacích, dopravě, energetice a bankovníctví) uvolnilo prudkou cenovou konkurenci. Úspěch letecké společnosti účtující nákladové ceny ukázal, že řada pasažérů se zajímá spíše o výdaje za cestovné než o poskytované služby. Minulé i současné úspěchy firmy Charles Schwab v oblasti makléřských služeb dokazují, že většina zákazníků není příliš věrná tradičním makléřským domům, pokud mohou ušetřit své peníze. Pokud zákazník vnímá nabídku jako poměrně rovnocennou, přestává ho zajímat dodavatel a řídí se spíše cenou. Alternativně k cenové konkurenci působí diferencovaná nabídka, dodací podmínky a image dodavatele.

Nabídka

Nabídka by měla mít inovované vlastnosti, kterými se liší od konkurenčních nabídek. To, co zákazník očekává, budeme nazývat primární soubor služeb. K němu mohou být přidány sekundární služby. Aerolinie zavedly v letecké dopravě sekundární služby ve formě promítání filmů, zlepšení jakosti sedadel, prodeje zboží na palubě, telefonní služby a odměny pro pravidelné pasažéry. Řetěz hotelů Marriott zařídil hotelové pokoje pro cestující s vysokými nároky na technické vybavení, pokoje jsou vybaveny počítači s e-mailovými modemy a faxy.

Mnoho firem používá webové stránky k nabídce takových sekundárních služeb, jaké dříve vůbec neexistovaly. (Kotler, 2001)

U lyžařských škol je jednoznačně primární službou nabídka výuky lyžování. Naprostá většina úspěšných l. š. však přidává i služby sekundární, jako je možnost přímo v l. š. si zapůjčit lyžařské vybavení za výhodnější cenu, či takové speciality, jako je půjčování sněžných skútrů.

Image

Velmi důležitou součástí boje s konkurencí je výrazná image. Ta se posiluje především používáním specifických znaků a symbolů, např. i v názvu l. š. Použitím log. V příloze uvádím některé příklady, jak může takové atraktivní logo vypadat.

3.1.4 Reklama, podpora prodeje, public relations

Reklama

Reklamu definujeme následovně:

Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb konkrétním investorem.

Reklamu využívají nejen firmy podnikající za účelem dosažení zisku, ale i muzea, charitativní organizace a vládní instituce, které se obracejí na různé cílové skupiny obyvatelstva. Reklama je rentabilním způsobem šíření sdělení, ať již tato sdělení vytvářejí preference pro Coca-Colu nebo chtějí vysvětlit lidem, proč se mají vyhýbat tvrdým drogám.

Organizace řídí svou reklamu různým způsobem. V malých firmách za ni zodpovídá pracovník prodejního nebo marketingového oddělení, který spolupracuje s reklamní agenturou. Velké firmy zpravidla zakládají svá vlastní propagační oddělení, jejichž manažeři podléhají ředitelům pro marketing. Úkolem propagačního oddělení je vytvářet celkový rozpočet, schvalovat reklamy a propagační kampaně, používat direct-mail, vystavovat zboží u dealerů a zajišťovat další formy propagace. Většina firem používá externí reklamní agenturu, která pomáhá při tvorbě reklamních kampaní a při výběru a nákupu prostoru v médiích.

Při tvorbě reklamního programu musejí manažeři marketingu začít definováním cílového trhu a motivů kupujících. Pak mohou přistoupit k pěti hlavním rozhodnutím, známým také jako pět M:

- **Poslání** (*mission*): jaké jsou cíle reklamy?
- **Peníze** (*money*): kolik finančních prostředků je možné investovat?
- **Sdělení** (*message*): jaká sdělení by měla být odeslána?
- **Média** (*media*): jaká média by měla být použita?
- **Měřítko** (*measurement*): podle jakých kritérií budou hodnoceny výsledky?

Podpora prodeje

Podpora prodeje je klíčovým prvkem marketingových kampaní. Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.

Zatímco reklamy nabízejí *důvod*, proč nakupovat, podpora prodeje je *podnětem* k nákupu. Podpora prodeje zahrnuje podporu prodeje spotřebitelům (vzorky, kupony, nabídky na hotovostní refundaci, zvýhodněné ceny, odměny, výhry, vyzkoušení zboží doma, záruky, předvádění produktů, soutěže), podporu prodeje obchodníkům (nákupní rabaty, slevy za podíl na reklamě, za vystavování zboží a zboží poskytované zdarma) a podporu prodeje pro prodejce a prodejní síly (veletrhy a výstavy, soutěže a prodejní motivace, speciální reklama).

Podporu prodeje používá většina organizací včetně výrobců, distributorů, maloobchodníků, obchodních společností i neziskových organizací. Jako příklad lze uvést, že kostely často podporují hru bingo, divadelní ve čírky, večírky pořádané na něčí oslavu a loterie. Před deseti lety byl poměr reklamy k podpoře prodeje asi 60 : 40. Dnes je u mnoha firem, vyrábějících spotřební balené zboží, situace opačná. Podpora prodeje se podílí asi 65 až 75 % na celkovém společném rozpočtu. Výdaje na podporu prodeje rostou jako procento celkových výdajů každoročně v průběhu posledních dvaceti let.

Na rychlý růst podpory prodeje má vliv několik faktorů spotřebitelského trhu. K vnitřním faktorům patří to, že podpora prodeje je v současné době akceptována managementem jako efektivní nástroj prodeje, že více výrobních manažerů má kvalifikaci pro používání nástrojů podpory prodeje a že výrobní manažeři jsou pod velkým tlakem, aby zvýšili prodej. Mezi vnější faktory patří zvýšení počtu značkových produktů, častější používání podpory prodeje konkurencí, vzájemná podobnost značkových výrobků, výraznější orientace spotřebitelů na cenu, nutnost větší obratnosti výrobců při obchodování, pokles účinnosti reklamy v důsledku růstu nákladů na reklamu, nepřehlednosti médií a právních

omezení.

Rychlý růst nástrojů podpory prodeje (kupony, soutěže apod.) vytvořilo situaci chaosu podobného reklamnímu. Existuje tak reálné nebezpečí, že spotřebitelé začnou být rozladěni a přesyceni; kupony a další prostředky podpory prodeje tudíž ztratí svoji schopnost motivovat nákup. Výrobci proto budou muset najít cesty, jak se z tohoto chaosu dostat - například nabízením refundačních kuponů s větší hodnotou, použitím výraznějších, sugestivně působících výkladních skříní či lepším předváděním výrobků. (Kotler, 2001)

Public relations

Firma se musí chovat konstruktivně nejen ke svým zákazníkům, dodavatelům a dealerům, ale také k široké veřejnosti.

Veřejnost je jakákoliv skupina, která má zájem o firmu nebo ovlivňuje schopnosti firmy dosáhnout stanovených cílů. *Public relations* (PR) představují řadu programů zaměřených na propagaci firmy, obhajobu image firmy nebo image jednotlivých produktů.

Veřejnost může při realizaci cílů firmy napomáhat nebo překážet. *Public relations* jsou často chápány jako ještě nevyzrálý mladší bratr mnohem serióznějšího plánování marketingové propagace. Prozíravé firmy však přijímají konkrétní opatření, která mají regulovat dobré vztahy s rozhodující částí veřejnosti. Firmy zpravidla zřizují oddělení pro vztahy s veřejností, které plánuje tuto oblast vztahů. Oddělení *public relations* monitoruje postoje veřejnosti k firmě a předává tyto informace ostatním složkám firmy tak, aby napomáhaly vzájemnému porozumění. Jestliže se objeví negativní publicita, nastupuje oddělení *public relations*, aby situaci vyřešilo. Nejlepší oddělení *public relations* tráví čas tím, že přesvědčují vrcholový management, aby přijal pozitivní programy bránící vzniku pochybných praktik, které jsou hlavní příčinou negativní publicity.

Oddělení public relations vykonává pět hlavních činností:

- vztahy s tiskem: cílem je, aby noviny informovaly veřejnost o firmě pozitivně;
- publicita produktu: úsilí o propagaci konkrétních produktů;
- firemní komunikace: vnitřní i vnější komunikace a prosazování porozumění pro firmu;
- lobbování: jednání se zákonodárci a vládními úředníky za účelem získání jejich podpory nebo odstranění legislativních překážek a regulačních opatření;
- poradenství: poskytování služeb pro vedení firmy v oblasti veřejných záležitostí a image firmy. Jedná se zejména o rady při vzniku mimořádných událostí způsobených výrobkem, po kterých je důvěra veřejnosti ve výrobek otřesena. (Kotler, 2001)

3.1.5 Marketing a tělesná výchova a sport

Charakteristika tělesné výchovy a sportu z pohledu ekonomie

Ekonomie operuje obecným pojmem produkt. Produktem se rozumí výrobky, služby, ale i myšlenky, které jsou určeny pro trh. Produkty mají různé vlastnosti, které je třeba zkoumat z hlediska co nejefektivnějšího uplatnění na trhu. Sám pojem produkt je pro oblast naší tělesné výchovy a sportu pojmem dosti abstraktním a ne zcela výstižným. Nicméně tělesná výchova a sport dávají na trh celou řadu produktů, z nichž nejobvyklejšími je materiální zboží (sportovní nářadí a náčiní) a z nemateriálních oblast tělo výchovných služeb. Možná, že pro ekonomické laiky by byl výstižnější termín "nabídky výkonů". (Čáslavová, 2000)

Dle názoru doc. Čáslavové lze produkty (výkony) tělesné výchovy a sportu strukturovat následovně:

a) základní produkty tělesné výchovy a sportu

- nabídka tělesných cvičení
- nabídka sportovních akcí
- nabídka turistických akcí

b) produkty vázané na osobnost

- sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
- výkony trenérů
- reklamní vystoupení sportovců

c) myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu

- myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
- sportovní informace šířené médii
- hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu.

d) produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty

- tělovýchovná a sportovní zařízení
- společenské akce
- pojištění cvičenců a sportovců
- doprava na soutěže
- vstupenky apod.

e) klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu

- tělovýchovné a sportovní nářadí
- tělovýchovné a sportovní náčiní
- sportovní oblečení.

Jaké jsou vlastnosti produktů tělesné výchovy a sportu?

Jako východisko k odpovědi na tuto otázku může sloužit rozbor W. Freyera, z publikace "Handbuch de Sport-Marketing" (Příručka sportovního marketingu) /31, s. 36 a dále/. Tento autor uvádí, že hlavní rozdíly marketingu v tělesné výchově a sportu ve srovnání s jinými oblastmi ovlivňují především:

- specifická tržní situace, které jsou nabídky tělesné výchovy a sportu vystaveny,
- vlastnosti tělovýchovných a sportovních produktů,
- produkční místa v tělesné výchově a sportu.

Podle Freyera mezi vlastnosti tělovýchovných a sportovních produktů patří:

1. *Subjektivní oceňování tělovýchovných a sportovních produktů*

V tomto ohledu zdůrazňuje, že "oceňování sportovních výkonů a zážitků je v nejvyšší míře subjektivní věc". Oceňováním má na mysli situaci hodnocení tělovýchovných a sportovních produktů. Souvislosti vidí v tom, že struktura hodiny aerobního cvičení se jednomu z účastníků může zdát příliš namáhavá, zatímco druhému příliš lehká. Totéž lze říci třeba o reportérech, kteří hodnotí v novinách stejné utkání, ale dochází ke zcela různým závěrům. Jak autor uvádí, marketing má obtížnou úlohu správně postihnout tyto převážně subjektivní pocity.

2. *Převážná abstraktnost a nemateriálnost tělovýchovných a sportovních produktů*

W. Freyer se dále zabývá uvedenou vlastností tělovýchovných a sportovních produktů. Říká, že často také slouží odpovídající materiální produkty (např. tenisové rakety) nemateriálním produktům (zážitek z tenisové hry). Jsou neschopné skladování, nemohou být vyráběny do zásoby a hned se spotřebovávají přímo při "výrobě", jsou velmi silně závislé na čase a prostoru.

3. *Nepředvídatelný vývoj tělovýchovných a sportovních produktů*

Podle uvedeného autora je u většiny konzumního a průmyslového zboží, tak jako u služeb očekávána, stále stejná kvalita produktu, měnícího se pouze s jeho vývojovou řadou. U sportovních produktů je však v popředí napětí nepředvídatelného. Zápas, jehož výsledek je jistý, láká méně příznivců, než zápas s otevřeným výsledkem.

4. *Malá možnost kontroly složení tělovýchovných a sportovních produktů*

Tento problém souvisí s předchozím. Zatímco většina produktů může být tvořena na základě poptávky, má nabídka v tělovýchově a sportu jen úzký vliv na konečnou nabídku. Autor to prezentuje na tom, že lze vytvořit co nejlepší

předpoklady pro fotbalový zápas - tj. dobře vybavený sportovní stadión, hráčský materiál, trenéry, televizní přenosy atd.; přece si však nemůžete být jistý, že zápas bude mít dobrou sportovní úroveň.

5. Sport jako svazek výkonů a jeho univerzální nabídka

Pod touto vlastností sportu Freyer zdůrazňuje, že sport je většinou mnohostranně složený produkt, který sestává z mnoha dílčích komponent a představuje většinou paletu produktů. Podle autora jsou kluby často označovány za "obchody se smíšeným zbožím". Zřídka kdy je však sport uplatňován na trhu jako takový, většinou jsou to jen speciální částečné nabídky např. členství v klubu, sportovní akce, určitý sportovec atd. Zároveň se dotýká však řady oblastí společnosti, objevuje se v hospodářství a reklamě, právě tak jako v politice, kultuře, vzdělání. Má spojení s oblékáním, jídlem, sexem, drogami, násilím, volným časem atd. V návaznosti na to vyžaduje marketing TVS univerzální vědění a univerzální realizaci marketingových opatření.

6. Sport jako veřejné zboží

V tomto případě jde o takové sportovní zboží, které je veřejně přístupné a konzumenti je využívají bezplatně nebo bez velkých nákladů. Nejznámějšími jsou veřejná zboží dávaná k dispozici státem. V oblasti sportovních klubů jde podle autora o smíšenou formu veřejného a soukromého zboží, kde část nabídky konzumace je pro nečleny klubu vyloučena, na druhé straně je určitá část nabídky veřejně přístupná (např. zápasy, akce, úspěchy). Podle mého názoru v podmínkách České republiky je vzhledem k finančnímu zabezpečení občanských sdružení, prezentace otázky veřejného zboží ve sportu a tělovýchově dosti nepopulární. Přesto se začínají v některých místech projevovat v tomto ohledu iniciativy komunální oblasti (např. příspěvky k provozu plaveckých stadiónů, zimních stadiónů).

7. U produktů tělovýchovy a sportu z části neexistuje tržní cena

U tělovýchovných a sportovních produktů, vyjma soukromého sektoru, lze jen velmi těžko určit cenu. Dle mého soudu se nedají použít ani klasické nákladové modely cenové tvorby. W. Freyer v tomto ohledu uvádí ceny sportovců, ceny veřejného zboží, ceny médií. (Čáslavová, 2001)

3.2 Personalistika

3.2.1 Účel personálního managementu

Účelem personálního managementu je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace. Tento účel prochází analýzou i praxí managementu personálních zdrojů, také často nazývaného personálním managementem. Analýza personálního managementu se zabývá tím, co dělají a co by měli dělat manažeři z personálních oddělení. Ve skutečnosti se pod touto definicí skrývá taková činnost, která přispívá ke zvyšování přínosu lidí v oblasti produktivity dané organizace.

Zvyšování přínosu personálních zdrojů je tak náročný a důležitý proces, že snad i ty nejmenší podniky si vytvářejí speciální personální oddělení či oddělení personálních zdrojů, jejichž účelem je zvyšovat tento přínos.

Je to náročný úkol, protože personální oddělení nerozhodují o mnohých faktorech, které přínos lidí formují, jako je např. kapitál, materiál, ze kterého se vyrábí, či způsob práce. Oddělení nerozhoduje ani o tom, jak se bude zacházet se zaměstnanci, ani o tom, jak s nimi jejich vedoucí zacházejí, ačkoliv na obě tyto skutečnosti mají silný vliv. Nicméně účel personálního managementu je velice významný. Bez růstu produktivity zaměstnanců by se organizace nakonec přestala rozvíjet, popř. by úplně zanikla. Aby však personální oddělení mohlo veškerou svou činnost řídit, musí mít přesně vymezené cíle.

Úkoly personálního managementu

Personální management ve skutečnosti dosahuje svého účelu prostřednictvím plnění určitých úkolů. Tyto úkoly tvoří měřítko, podle kterých jsou hodnoceny jednotlivé činnosti. Někdy jsou pečlivě promyšlené a písemně vyjádřené. Častěji však tyto úkoly formálně vyjádřené nejsou. V každém případě však v praxi řídí činnost personálních zdrojů. Aby tomu tak bylo, musí do sebe vstřebávat vlivy a problémy dané společností, organizací či činnostmi personálních zdrojů a lidmi, kterých se to týká. Pokud by je do sebe nevstřebávaly, mohlo by se to nepříznivě odrazit na výkonnosti daného podniku, na jeho zisku a dokonce i na jeho samotné

existenci. Tyto problémy a vlivy upozorňují na čtyři cíle, které jsou pro personální management obecně platné.

Společenský cíl. Přistupovat zodpovědně k požadavkům a vlivům společnosti a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na organizaci. Pokud by organizace nevyžívala svých zdrojů ve prospěch společnosti, mohlo by to vést ke vzniku určitých omezení. Např. společnost by mohla přijmout zákony, které omezují rozhodování v oblasti personálních zdrojů.

Organizační cíl. Uvědomit si, že personální management je tu proto, aby přispíval ke zvýšení efektivity organizace. Personální management tu není jen sám pro sebe, je to pouze prostředek, jak pomoci organizaci s realizací jejích hlavních úkolů. Jednoduše řečeno, personální oddělení je tu proto, aby sloužilo zbytku organizace.

Funkční cíl. Udržovat pomoc oddělení na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace. K plýtvání zdroji dochází, když personální management není vzhledem k potřebám organizace adekvátně propracovaný. Úroveň služeb personálního oddělení musí být přiměřená požadavkům organizace, ve které se nachází.

Osobní cíl. Pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizaci. Pokud mají být zaměstnanci podporováni, udrženi a motivováni, organizace musí vycházet vstříc jejich osobním cílům. Jinak by mohla výkonnost a spokojenost zaměstnance poklesnout a zaměstnanci by mohli danou organizaci opustit. (Werther, 1992)

4. Cíle, úkoly a metody práce

4.1 Cíle

Zjistit silné a slabé stránky velké a malé lyžařské školy, navrhnout opatření ke zlepšení stávající situace. Porovnat jejich marketingové a personální strategie.

4.2 Úkoly

Provést popisnou a částečnou SWOT analýzu velké a malé lyžařské školy.

4.3 Metody

4.3.1 Popisná analýza

Velká část výzkumných projektů je uskutečňována metodou popisného výzkumu. Účelem tohoto výzkumu je poskytnout přesnou informaci o konkrétních aspektech zkoumaného prostředí.

Umožňuje popis sekundárních dat, např. firemních zpráv, výzkumné zprávy, nejrůznějších interních dokumentů a zpráv, stejně jako článků v odborných časopisech, ročenkách a nejrůznějších slovních vyjádřeních. (Wright, Noe, 1996)

4.3.2 Analýza SWOT

Komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb je tzv. analýza SWOT. (Kotler, 2001)

Ustáleným termínem pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů se stala tzv. SWOT analýza, která je vlastně kombinací analýzy S-W a O-T. Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem. (Horáková, 1992)

S-W analýza spočívá v přesném vymezení silných a slabých míst firmy. Výsledky této analýzy ovlivňují zásadním způsobem další rozhodovací procesy spojené s řízením marketingové činnosti – stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnost podniku. (Horáková, 1992)

4.3.3 Rozhovor

Metoda rozhovoru je prostředkem pro shromáždění informací a údajů o různých jevech nebo veličinách v kontaktu mezi osobou zjišťující údaje a osobou vypovídající. (Kovář, Flauš, 1973)

V mém případě jsem použil rozhovor neformální. Neformální rozhovor se spoléhá na spontánní generování otázek v přirozeném průběhu interakce. Informátor si přitom ani nemusí uvědomit, že jde o explorační rozhovor. (Hendl, 2005)

Rozhovory byly zaměřeny především na zjištění silných a slabých stránek jednotlivých lyžařských škol a na problematiku marketingu.

Dotazoval jsem se majitele lyžařské školy „Malyš“, se kterým proběhly celkem tři rozhovory. Z této l.š. jsem měl možnost mluvit s pěti instruktory. Především na základě těchto informací byla vypracována S-W analýza l.š. Malyš.

Ze Skol Maxu jsem měl možnost mluvit s šéfinstruktořem Františkem Káčerem, ředitelem marketingu PaedDr. Liborem Knotem a dalšími čtyřmi řadovými instruktory. U všech bylo použito rozhovoru neformálního, s výjimkou pana Knota, kde šlo o čistě explorační rozhovor.

5. Analytická část

5.1 Lyžařská škola Skol Max, a.s.

5.1.1 Obecné informace

Lyžařská škola Skol Max je největší komerční l. š. v České Republice. Funguje na bázi akciové společnosti, čemuž je přizpůsobená organizační struktura školy.

Největší lyžařská škola v ČR nabízí v oblasti Špindlerova Mlýna komplexní služby v oblasti lyžařské školy, půjčovny lyží a skipasů - včetně předností na dopravních zařízeních. Výuka je provozována na Medvědině, ve Svatém Petru a na Horních Mísečkách. Ovšem kanceláře a prodejní místa jsou roztroušeny po celém Špindlerově Mlýně, v Mladé Boleslavy a Praze.

5.1.2 Resumé rozhovoru s PaedDr. Liborem Knotem

Marketingového ředitele Skol Maxu, a.s., pana Libora Knota, jsem se dotazoval na některé specifické oblasti fungování lyžařské školy. Jeho odpovědi budu níže citovat:

Marketingová strategie

„Jedná se samozřejmě o kombinaci marketingových strategií, ale nelze žádnou jmenovat. Spíše podle citu, protože je to velmi specifické prostředí - jak co do klientely, tak do prostředí, kde jsou služby poskytovány. Důležité je zejména portfolio služeb a nabídka na míru i ve formě spojení několika služeb (balíček škola-půjčovna-skipas). Reklama směřuje z 80% do zahraničí, což odráží složení našich klientů. Další složka je propagace (internet, billboardy, bannery, letáky) a označení provozoven. Základní způsob nabídky našich služeb jsou tištěné 4-jazyčné letáky, náklad přes 30000 ks. Nabídka sponzorům existuje - je interní a nabízí zejména prostory našich provozoven (budovy, sruby, dětské školky, startovní čísla, apod.) k reklamě výměnou za barterový, nebo finanční přínos.“

Smlouvy s cestovními kancelářemi

„V naší databázi je přes 100 cestovních kanceláří a agentur, kterým ročně posíláme naši nabídku. Většina spolupracuje ad hoc, ale asi 20 cestovních kanceláří má klienty v průběhu celé sezóny, kde existuje buď dohoda o poskytnutí slevy klientům, nebo přímý prodej našich produktů v zahraničí a následná fakturace. Pracuje se zde podobně jako v celém cestovním ruchu na bázi slev a provizí, které se pohybují od 10 do 25%. Nové CK se získávají vcelku jednoduše - protože působíme jen ve Špindlerově Mlýně, máme relativně přehled o CK, které ubytovávají své klienty na místních hotelech. Samozřejmě jde o trh a existují zde i jiné lyžařské školy, takže jde o normální komerční soutěž. Smlouvy jsou interní.“

Personalistika

„Lyžařské školy jsou většinou malé firmy, takže funkce (oddělení) bývají spojovány. U větších škol je ve vedení jen cca 2-4 lidí a k tomu potřebný další personál - účetní, prodejci, zaměstnanci půjčoven a samozřejmě učitelé. Funkcí personálních záležitostí je určitě někdo pověřen, protože vzhledem k charakteru práce - sezónní a ne příliš tradiční - existuje poměrně značná fluktuace.

Zaměstnanci se získávají především reklamní kampaní v průběhu září-listopad a vše je vázáno na kurz základní licence C APUL, který probíhá první prosincový týden. Tímto školením musí u drtivé většiny komerčních škol projít všichni zaměstnanci, některé školy ve špičce zaměstnávají i s jinou licencí, lidí bez kurzu (tedy jen s vnitřním proškolením) je čím dál méně a objevují se většinou jen jako pomocní zaměstnanci u dětských školek v totální špičce sezóny. Celosezónních zaměstnanců bývá asi 60% - ti mají všichni smlouvu na dobu určitou - např. do 15.4., zbytek jsou studenti, nebo učitelé s omezenou možností výuky, kteří nastupují v předem domluvených týdnech. Pokud nedosáhnou více než 100 odpracovaných hodin, jsou zaměstnáváni na dohodu o provedení práce. Celosezónní pracovník odpracuje až přes 500 vyučovacích hodin.“

Pronájemy

„Zde je důležitá otázka, zda se pronájemy týkají jen provozu LŠ, nebo se do nich počítá i provoz půjčoven. Stále více LŠ provozuje i půjčovny, což např. v Rakousku není až tak obvyklé, ale vzhledem k možnosti komplexní nabídky klientovi je to nyní

v ČR téměř standard. SKOL MAX provozuje 7 půjčoven, 6 dětských školek a zaměstnává v závislosti na sezóně od 80 do 160 učitelů. Proto je počet provozoven v Š.M. relativně velký a v mnoha případech je jedna provozovna zároveň půjčovnou a probíhá zde ale i prodej LŠ. Oddělit to lze jen stěží.

Některé budovy, nebo sruby jsou v majetku školy, platí se zde jen nájem za pozemky, jiné jsou cizí a platí se komerční nájmy. Ty jsou ve střediscích vysoké, ve Š.M. dosahují až několik stovek tisíc Kč za sezónu a provozovnu.“

Oblečení učitelů, permanentky a další náklady

„Oblečení učitelů stojí od 7 do cca 11 tis. Kč a je ho třeba po cca 3 letech obměňovat. Permanentky jsou složitá věc, protože v jednotlivých střediscích existují dosti rozdílné přístupy ke spolupráci s LŠ. Např. v Harrachově oficiálně neexistují celosezónní permanentky, apod. Stejně tak SKOL MAX platí Skiareálu Špindlerův Mlýn, a.s. normální cenu celosezónních karet.

Režijní náklady jsou odvislé od struktury a hospodaření firmy, ale zhruba se dá říci, že tvoří náklady asi 2/3 obrátu v případě současného prodeje permanentek a asi 60% v případě prodeje bez permanentek - tedy jen školy a půjčovny.

Dalšími významnými výdaji jsou např.: platy včetně pojistných odvodů z mezd, ubytování a strava zaměstnanců, náklady na pořízení a obnovu půjčoven, apod.“

Na moji otázku, zda se dají od státu či EU získat pro školu nějaké peníze pan Knot lakonicky odpověděl:

„Od státu téměř ne, od EU zřídka - dá se např. zapojit do programů na regionální podporu cestovního ruchu, apod.“

5.1.3 Částečná SWOT analýza (S-W analýza) Skol Max

Silné stránky

Za silnou stránku považuje vedení i instruktoři Skol Maxu vydobytou pozici na trhu lyžařských škol nejen v místě svého působení, tj. Špindlerově Mlýně, ale i na trhu lyžařských škol vůbec. Osobně se s touto tezí ztotožňuji.

Jako další silnou stránku považuji skvělou organizaci prodejních míst a výuky vůbec. Klient musí chtít nechtít při procházce Špindl. Mlýnem kterýmkoliv směrem na nějaké prodejní místo narazit.

Jako nezanedbatelná výhoda se mi jeví i dohodnutá přednost na lanovky a výrazné slevy na jídlo pro instruktory. Tyto na první pohled druhořadé záležitosti významným způsobem zvyšují spokojenost zaměstnanců, která se potom odráží na kvalitě výuky a nepřímo tudíž na spokojenosti klienta, který nejenže se vrátí, ale jistě službu doporučí dál.

Slabé stránky

Za nejslabší stránku osobně považuji internetovou prezentaci. Jejich výrazným negativním rysem je relativní nepřehlednost a především neschopnost na první pohled zaujmout. Pro mě takřka odpuzující je i barevná kombinace, která ale odpovídá logu a image Skol Maxu.

Tím se dostávám k další věci, která se mi jeví jako problematická. Tou je právě vyvedení loga a barevná kombinace, charakterizující Skol Max. Posuďte sami:



Logo má samozřejmě stejný počet zastánců jako odpůrců. Argument, že si ho každý všimne a tudíž plní svou funkci skvěle, se zdá být logický.

Posledním slabším místem, na které bych rád upozornil, je absence vlastních ubytovacích prostor pro instruktory. Škola tak musí každoročně vynakládat velké částky za pronájem ubytovacích kapacit, které jsou navíc dnes již v žalostném stavu. Podle mých informací se s odstraněním tohoto problému počítá již v příští sezóně.

5.1.4 Návrhy opatření ke zlepšení

Návrhy na zlepšení stávající situace vychází z výše uvedené analýzy S-W a rozhovorů s instruktory.

Prvním krokem, který bych na tomto místě navrhoval, je zadání zakázky designérům, které bych požádal vytvoření nového loga a grafického image společnosti. Od tohoto návrhu by se odvíjela nová moderní podoba internetových stránek, která by jako samozřejmost nabízela možnost elektronické rezervace výuky, el. platbu i možnost půjčit si vybavení ve virtuální půjčovně. Samozřejmostí by byl vypracovaný systém slev na služby objednané a zaplacené přes internet.

Jako smysluplný se mi jeví nákup vhodné nemovitosti na ubytování instruktorů a personálu l. š. formou hypotéky.

Ke zlepšení vztahů mezi instruktory navzájem i vůči vedení by jistě přispěla pravidelná teambuildingová akce konaná v letních měsících, zaštitěná profesionální firmou, která se na takovýto typ outdoorových akcí specializuje.

5.2 Malá lyžařská škola

V dalším textu se budu zabývat reálnou menší lyžařskou školou, budu vycházet z pravdivých a reálných údajů. Majitel l.š. si nepřál, aby byla škola jmenována, jeho přání respektuji. Zároveň mu tímto děkuji za jeho čas strávený se mnou a informace, které mi laskavě poskytl.

Tato lyžařská škola, řekněme jí Malyš (jako Malá Lyžařská Škola), se nachází v našich největších horách Krkonoších v jednom z jejich největších středisek, kde má 2 prodejní místa, kanceláře.

Jednoznačným trendem v oblasti služeb je požadavek komplexnosti. Ne jinak je tomu i u lyžařské školy. Dnes nestačí lidem nabídnout pouhou výuku lyžování. Je třeba zaujmout, uspokojit i nevyřčená přání klientů. Proto Malyš nabízí i takové služby, jako je hlídání dětí přes oběd, hodiny zdarma, V.I.P. servis v podobě privátní celodenní výuky s učitelem s nejvyšším dosažitelným vzděláním a podobně.

V rámci komplexnosti se jeví samozřejmým spojení kanceláře l.š. s půjčovnou lyžařského vybavení. Je asi jasné, že tímto l. š. získává jistou konkurenční výhodu před školami, které toto nenabízí. Toto spojení umožňuje snížit ceny půjčovného pro klienty l. š. na minimum. Této symbiózy ovšem dnes využívají téměř všechny l. š. v naší republice.

5.2.1 Jak získat klienta

Malá lyžařská škola, stejně jako velká, má několik zdrojů klientely. Liší se však poměry, ve kterých jsou jednotlivé kategorie zastoupeny.

„*Pasant*“ neboli lidé z ulice. Takto můžeme označit první kategorii lidí, kteří využívají služeb l. š. Tito lidé reagují na reklamu umístěnou ve výloze l. š., u vleků, na billboardu, či kdekoli jinde. Od faktu, že tvoří zanedbatelnou část klientely Malyše, se odvíjí i realita malých investic do propagace formou reklamy. Na billboardy, cedule a letáky ročně Malyš vynakládá v průměru cca pouhých 30tis. Kč.

Hotely. Malyš má nasmlouvané některé hotely v lokalitě, kde působí. Předmětem smlouvy je poskytnutí lukrativního viditelného místa v hotelu, kam si

může l. š. umístit malý stánek s propagací v tzv. nájezdních dnech, tzn. ve dnech, kdy se na hotelu střídají turnusy. Hotel tuto službu poskytuje zpravidla zadarmo nebo za provizi z prodeje.

Cestovní kanceláře. Smlouvy s cestovními kanceláři tvoří nejvýznamnější složku přílivu klientely. Jelikož tyto smlouvy jsou uzavírány ještě před sezónou, má l. š. již před faktickým otevřením kanceláře ve středisku jistotu určitého objemu zákazníků, což je samozřejmě výhodou. Lze od toho odvíjet odhad počtu potřebných lektorů a především časový harmonogram. Resp. kdy bude nejvíc práce a tudíž budou největší nároky na počet učitelů, ubytovací kapacity, další personální zajištění apod.

Jak se tyto smlouvy získávají? Je několik cest. Asi nejběžnější je první kontakt emailem či dopisem, poté následuje osobní návštěva a dohoda o konkrétních podmínkách. Pro cestovní kancelář to samozřejmě znamená provizi z prodeje. Kontaktovány jsou samozřejmě i české cest. kanceláře, ale stěžejním zdrojem jsou kanceláře zahraniční. Vzhledem k vyšším cenám služeb l. š., jsou tyto využívány především zahraniční klientelou, pro kterou jsou ceny přijatelné.

Nejvýznamnějšími zeměmi pro získávání zákazníků l. š. Malyš jsou Nizozemí a Německo, kam tedy logicky každoročně směřují cesty jejího majitele a kde se uzavírají s cestovními kanceláři příslušné smlouvy.

5.2.2 Částečná SWOT analýza (S-W analýza) Malýš

Analýza je vypracovaná na základě rozhovorů s majitelem lyžařské školy, instruktory této školy a promítají se do ní i moje osobní názory. O částečné SWOT analýze hovoříme proto, že zachycuje pouze silné a slabé stránky firmy, neanalyzuje vnější prostředí, čili hrozby a příležitosti.

Silné stránky (strengths)

Nejsilnější stránkou malé lyžařské školy je bezpochyby její operativnost v rozhodování a tím i rychlejší reakce na vnější podněty. Rozhodovací proces je omezen na jednoho člověka, maximálně několik málo jedinců, což samozřejmě vůči složitému aparátu velkých l. š. znamená významnou komparativní výhodu.

Další velmi pozitivní věc, na které se shoduje majitel školy se svými instruktory je dobrá pověst firmy. Ta je vybudována především na příjemném, takřka rodinném, prostředí a opírá se o kvalitní instruktory s patřičným vzděláním. Toho je docíleno především tím, že své instruktory si vybírá majitel l. š., sám, což je u velké l. š. nemyslitelné. Blízké osobní vazby instruktorů s vedením vytvářejí příjemnou atmosféru, kterou cítí i klienti a do školy se rádi vrací.

Slabé stránky (weaknesses)

Malý počet zaměstnanců, který umožňuje jednoduché a efektivní rozhodování, se paradoxně jeví jako příčina významné slabé stránky firmy. Tou je slabá pozice při vyjednávání o slevách na přepravních zařízeních, v restauracích, v ubytovacích kapacitách atp.

Další slabou stránkou je malý obrat neumožňující větší investice do reklamy a propagace. Díky tomu dochází v měsících, kdy nepřijíždí velké množství zahraničních rekreantů, kteří jsou předem nasmlouvaní s cestovní kanceláří, k realitě nedostatku klientů a nevytíženosti lyžařských instruktorů.

Za slabé místo osobně považuji i název l. š., který neumožňuje klientovi identifikaci s l. š., ničím nám nedává najevo, že se jedná o lyžařskou školu a v neposlední řadě je ryze český, zahraničnímu klientovi nesrozumitelný.

5.2.3 Návrhy opatření ke zlepšení

První věcí, kterou bych navrhoval, by byla změna názvu školy, vytvoření komplexní marketingové strategie a její realizace. Nedílnou součástí musí být kvalitní public relations.

Je třeba komunikovat s vedením firem provozujících lanová zařízení, vymyslet pro ně a jejich zaměstnance atraktivní akce. Jednalo by se o zvláštní formu barterové dohody. My vám dáme zdarma kvalitní a zajímavé školení šité Vám na míru, vy nám slevy na permanentky, příp. přednosti ve frontách apod.

Totéž platí i pro komunikaci s místními ubytovacími zařízeními.

Další věcí, kterou bych takovéto škole doporučil, je merchandising. „Slovo merchandising (čti „merčendajzing“) pochází z anglického výrazu a má dva smysly. Jako podstatné jméno „the merchandise“ znamená zboží, jako sloveso „to merchandise“ znamená vystavovat zboží.“ (Dvořáková, 2005)

V tomto konkrétním případě by se jednalo o výrobu, nikterak nákladnou, reklamních předmětů s logem lyžařské školy (propisky, trička, klíčenky apod.) a jejich umístění do hotelů, použití jako pozornost pro dobrého klienta atp.

Kvalitní merchandising může výrazně zvednout povědomí o firmě a její dobré jméno.

6. Diskuse

Na předcházejících stránkách jsem se zabýval analýzou velké a malé lyžařské školy odděleně. Hledal jsem silné a slabé stránky těchto organizací. Nyní se pokusím všechna fakta spojit a stručně velkou a malou školu srovnat.

Obě firmy spojuje klientela. Tak jako na jiných trzích se službami, je i zde na prvním místě zákazník. Každý se snaží získat nové klienty a ty stávající si udržet. Metody, jak toho docílit jsou v zásadě u obou škol stejné, liší se v detailech. Obě si zakládají na pečlivě vyškolených instruktorech s oficiální licencí učitele lyžování od Asociace profesionálních učitelů lyžování (APUL), kteří jsou pro klienta zárukou kvality. Obě spojují lyžařskou školu s půjčovnou vybavení, čímž rozšiřují významně svoje služby.

Malá škola, kterou jsem pro potřeby této práce nazval Malyš, láká klienta zajímavými akcemi. Jsou to například hodiny s instruktorem zdarma, kdy je vyhrazen jeden či více dnů v týdnu, je dáno přesné časové rozmezí, a klient má možnost se na internetu přihlásit do skupinky, která dostane výuku zdarma. Takovou službu například Skol Max neposkytuje, což je myslím škoda.

Další zajímavostí, kterou poskytují obě školy, je tzv. lyžařská univerzita. Pouze Malyš však zaručuje pro náročného klienta instruktora s nejvyšší licencí a i velmi pokročilý zákazník má takto možnost rozvíjet svoje lyžařské dovednosti.

Třešničkou na dortu u naší malé l. š. je VIP servis, kdy má klient možnost si zaplatit svého instruktora na celý den, a to ne ledajakého instruktora. Je garantován lektor lyžařského sboru APUL, člen demotýmu ČR. Tzn. absolutně nejvyšší stupeň vzdělání, jaký je možno v rámci vzdělávacího systému APULu dosáhnout.

Možná by se mohlo zdát, že velikost Skol Maxu se projeví na cenách a v důsledku ekonomického jevu, kterému říkáme rostoucí výnosy z rozsahu, bude cena stlačena na minimum a velká l.š. tak bude cenově „válcovat“ školu malou. Leč není tomu tak. Služby jsou absolutně cenově srovnatelné.

Skol Max hřeší na svou velikost, která ho nenutí věnovat úsilí zlepšování služeb. Myslím, že by stálo za zvážení, zda cesta, kterou Skol Max v současné době jde, je opravdu ta pravá.

Malyš je zatím malá, ale dynamicky se rozvíjející, firma, která je myslím dobře nastartovaná k tomu, aby se jednou zařadila mezi ty velké. Vždyť službami většinu z nich hravě překonává!

7. Závěr

Na závěr mojí práce bych rád uvedl něco, co možná mělo zaznít již v úvodu. Jaká byla vlastně moje motivace ke zvolení tohoto tématu? Proč zrovna téma lyžařských škol?

Odpověď je jednoduchá. Sám působím už několik let jako instruktor v lyžařské škole, v loňském roce jsem rozšířil řady profesionálních učitelů lyžování úspěšným absolvováním kurzu „C“ Asociace profesionálních učitelů lyžování.

Měl jsem tedy možnost, sledovat fungování lyžařské školy zevnitř, seznámit se s problémy, se kterými se l.š. potýká i s tím, jakých výsledků se dá dosáhnout. To vše mě inspirovalo k napsání této práce.

Myslím, že bylo dosaženo vytyčených cílů, byla provedena S-W analýza u dvou subjektů, lišících se především svou velikostí. V diskusi jsem uvedl i stručné srovnání těchto dvou škol, ze kterého, co se týče marketingu jako systému nástrojů orientovaných výrazně na zákazníka, paradoxně vychází lépe malá l. š.

Okrajově jsem se zabýval i historií komerčních lyžařských škol u nás po r. 89, což je téma, které ještě nebylo nikdy nikým zpracováno a určitě by vydalo i na samostatnou diplomovou práci. Dále jsem v práci úspěšně odlišil pojmy, které se lyžařské veřejnosti často pletou, tj. jaké jsou rozdíly mezi tzv. komerční l.š., veřejnou l.š. a oblastí školního lyžování a jaké licence jsou v té které oblasti vyžadovány.

Úplný závěr bych chtěl věnovat poděkování všem, kteří ať přímo nebo nepřímo přispěli ke vzniku této práce, především svým kolegům instruktorům, bez rozdílu příslušnosti ke konkrétní lyžařské škole.

8. Použité zdroje

- ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management v tělesné výchově a sportu (vybrané kapitoly). 2. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0050-1
- DANIHELKOVÁ, Hana. Základy marketingu. 1. Vyd. Brno: Meter, 1999. ISBN 80-244-0154-1
- DeVITO, J., A.: Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-988-8 DVOŘÁKOVÁ, Šárka. Sportovní marketing. 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2005. ISBN 80-210-3901-9
- HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. Vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HORÁKOVÁ, Iveta. Marketing v současné světové praxi, Praha: Grada, 1992. ISBN 80-85424-88-6
- KHELEROVÁ, Vladimíra: *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-375-8
- KOHOUT, Jaroslav. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-006-6
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. Přeložili: Václav Dolanský, Stanislav Jurnečka. 10. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. *Marketing od A d Z (Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer)*. Přeložila Hana Škapová. 1. vyd. Praha: Management press, 2003. ISBN 80-7261-082-1
- KOVÁŘ, Rudolf, BLAHUŠ, Petr. *Stručný úvod do metodologie: Skriptum pro posl. fak. tělesné výchovy a sportu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova, 1973. ISBN 80-85865-55-6.
- WERTHER, William B. Jr.- DAVIS, Keith. *Lidský faktor*. Přeložila Barbora Procházková. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X
- Asociace Profesionálních Učitelů Lyžování [online]. URL: < <http://www.apul.cz/> > [2006-07-13]
- Český svaz lyžařských škol [online]. URL: < <http://www.csls.cz/index.html> > [2006-06-13]
- Lyžařská škola Most [online]. URL: < <http://www.lsmost.com/onas.php> > [2006-05-18]

- Lyžařská škola Logic-Ski [online]. URL: < <http://www.logic-ski.cz/> > [2006-05-06]
- Obchodní zákoník [online]. URL: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast2h1d4.aspx>> [2006-06-14]
- Skol Max [online] URL: < <http://www.skolmax.cz> > [2006-08-10]
- *Zásady činnosti akreditovaných zařízení v oblasti lyžování. MŠMT. Dostupné z* <http://www.shs-trebic.cz/download/Zasady_cinnosti.pdf> [2006-06-08]
- Živnostenský rejstřík [online]. URL: < <http://www.zivnostensky-rejstrik.cz> > [2006-05-15]

9. Přílohy

Příloha 1: Oficiální ceník lyžařské školy Skol Max, a.s. pro sezónu 2006/2007

Skupinová výuka

Lyžařská a snowboardová skupinová výuka	Typ A	Typ B
	9:00-11:00 a 13:00-14:30	11:00-13:00 a 14:30-16:00
hodin za den	3,5	
max. osob ve skupině	12	
dny		
1 den	650	
2 dny	1250	
3 dny	1700	
4 dny	2050	
5 dní	2250	
6-tý den	zdarma	

Privátní výuka

Typ	Privátní lekce	Privátní lekce	V.I.P. lekce
počet osob	2 hod	4 hod	7 hod
1 osoba	1250	2150	4550
2 osoby	1500	2500	5000
3 osoby	1800	2950	5700
4 osoby	2100	3350	6250
5 osob	2100	3350	6250

Kindergarten

Kindergarten	Dopolední lekce	oběd	Odpolední lekce
otevřeno 09:00-16:00	10:00 - 12:00	12:00 - 14:00	14:00 - 16:00
1 den			650
5 dní			2990
6-tý den			zdarma
dopoledne/odpoledne			400
oběd			100

Příloha 2: Členský průkaz APUL

Asociace profesionálních učitelů lyžování České republiky
Association des moniteurs de ski de la République Tchèque
Assoziation der Berufsklehrer der Tschechischen Republik
Association of Professional Ski Instructors of Czech Republic

0013
ex. číslo

Členský průkaz

Peslar Tomáš

číslo, jméno

13.4.1975

datum narození



2005
Internationaler Skilehrverband



12080

2004
Internationaler Skilehrverband



14665



podpis

APUL, P.O.Box 7, 543 51 Špindlerův Mlýn, CZ, www.apul.cz