

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autor:

Bc. Zuzana Najmanová

2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana NAJMANOVÁ**
Osobní číslo: **E09728**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku na trhu a navrhnout vhodnou strategii vedoucí k jejímu zvýšení.

Metodika práce

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika daného podniku, 3. Provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí vybraného podniku a zhodnocení jeho tržní pozice (Porterův model, SWOT analýza), 4. Anketní šetření, 5. Analýza a interpretace dat, 6. Navržení nejvhodnější strategie pro zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika, 4. Charakteristika vybraného podniku: historický vývoj, zaměření, 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu, 6. Anketní šetření, 7. Diskuze, návrh strategie na zlepšení stávajícího stavu, 8. Závěr, 9. Přehled použité literatury, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- **VEBER, J.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- **TOMEK, G., VÁVROVÁ, G.** *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy.* Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- **KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.** *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- **CHARVÁT, J.** *Firemní strategie pro praxi.* 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- **TICHÁ, I., HRON, J.** *Strategické řízení.* Praha: ČZU v Praze, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2011**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 01 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 10.4.2011

.....
Zuzana Najmanová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, ochotu a cenné rady, které mi pomohly při psaní této diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	4
2.1	Konkurenceschopnost	4
2.2	Strategické řízení	5
2.2.1	Strategie	5
2.2.2	Poslání podniku.....	5
2.2.3	Formulace strategie.....	6
2.2.4	Typy strategií	7
2.2.5	Výběr strategie	9
2.2.6	Implementace strategie	9
2.3	Prostředí podniku	9
2.3.1	Vnější prostředí podniku.....	9
2.3.2	Vnitřní prostřední podniku.....	13
2.4	Analýza prostředí podniku.....	16
2.4.1	Analýza vnějšího prostředí podniku	17
2.4.2	Analýza vnitřního prostředí podniku	21
2.5	SWOT analýza	23
2.5.1	Identifikace příležitostí a ohrožení	23
2.5.2	Identifikace silných a slabých stránek	23
2.5.3	Vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnávání.....	24
2.6	Marketingový výzkum	25
2.6.1	Výzkumný plán.....	26
2.6.2	Analýza získaných údajů	26
3	METODICKÝ POSTUP.....	27
4	CHARAKTERISTIKA SKI SCHOOL LIPNO.....	29
4.1	Obecné údaje společnosti Lipnoservis.....	29
4.1.1	Skischool Lipno	30
4.2	Historie podniku	30
4.3	Segment zákazníků	30
4.4	4P	31
5	ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU	34
5.1	Analýza vnitřního prostředí	34
5.1.1	Oblast řízení lidských zdrojů	34
5.1.2	Oblast majetku podniku	39
5.1.3	Oblast financí.....	44
5.1.4	Oblast marketingu.....	46
5.2	Analýzy vnějšího prostředí	50
5.2.1	PESTE analýza	50
5.2.2	Analýza odvětví, Porterův model	60
5.3	Dotazníkové šetření	69
5.4	SWOT analýza	75
5.4.1	Silné stránky	75
5.4.2	Slabé stránky.....	76
5.4.3	Příležitosti	77

5.4.4	Ohrožení.....	77
6	Diskuze	80
6.1	Shrnutí výsledků dotazníkové šetření	80
6.2	Shrnutí výsledků analýz.....	80
6.3	Návrh strategie	84
6.3.1	Produkt.....	84
6.3.2	Materiální zázemí	85
6.3.3	Zaměstnanci	87
6.3.4	Marketing.....	88
7	Závěr	91
8	Summary	92
9	Použitá literatura	93

1 ÚVOD

V poslední době dochází v České republice k velkému růstu domácího cestovního ruchu. Toto odvětví zahrnuje mnoho produktů a destinací, a spolu s dalšími zainteresovanými subjekty, se podílí na ekonomice daného státu. Jelikož cestovní ruch je v EU strategickou hospodářskou činností, nejen že se jeho význam neustále zvyšuje, ale také nabízí v rámci aktuálního programovacího období 2007-2013 získání dotací z fondů Evropské unie na jeho rozvoj. Chceme-li být úspěšní, je nutné znát prostředí cestovního ruchu a jeho vývoj.

Ve své diplomové práci se zaměřím na trh lyžařských škol, jako jednu z možností trávení volného času. Aktuálním trendem v cestovním ruchu nejen v České republice je aktivně strávená dovolená, kde aktivní sport je jedno z možných řešení. V zimním období je omezený výběr sportů, a právě lyžování patří k těm nejoblíbenějším. S růstem disponibilních prostředků je zaznamenána vyšší poptávka po lyžařských školách, kde je tomuto sportu naučí kvalifikované osoby. Díky tomuto trendu mnoho lyžařských škol prošlo modernizací, rozšířily svoje nabídky a zintenzívněly propagaci. Je proto nutné znát důkladně nejen vnější prostředí, které kromě faktorů (společenský, ekonomický, technologický, politický, ekologický) zahrnuje konkurenční okolí, ale také vlastní vnitřní prostředí, v jehož jádru řešíme například marketingové a prodejní metody, díky kterým se zákazník o nabízeném produktu dozví. Vedle znalosti vnějšího a vnitřního prostředí je neméně důležitá zpětná vazba od zákazníků, kterou podnik může získat dotazníkovým šetřením. Na základě těchto zjištěných údajů je možné stanovit strategii, která povede k lepšímu postavení na trhu.

V práci analyzuji podnik Lipnoservis u kterého se zaměřuji pouze na jejich činnost provozování lyžařské školy Skischool Lipno, která se nachází ve skiareálu Lipno na Vltavou. Výběr této školy byl z důvodu vlastní pracovní zkušenosti a zároveň zájem o tuto oblast cestovního ruchu. Cílem bylo zpracovat analýzu vnějšího a vnitřního prostředí s provedením vlastního dotazníkového šetření, zjišťující aktuální spokojenost zákazníků, a na základě zjištěných dat navrhnout strategii, která by vedla k získání lepšího postavení na trhu.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Konkurenceschopnost

Slovo konkurenceschopnost lze obecně definovat jako jistou schopnost úspěšně soutěžit (zapojit se do soutěže) v tržním prostředí, při čemž je důraz kladen na slovo úspěšně a na místo, kde soutěž probíhá, tedy v tržním prostředí. Uvedené pojetí znamená, že konkurenceschopnost je vlastnost soutěžících schopných zúčastnit se soutěže v tržním prostředí a logicky lze odvodit, že nekonkurenceschopnost je vlastnost neúspěšných soutěžících v tomto prostředí [41].

V tržní konkurenci se střetávají rozličné ekonomické zájmy různých tržních subjektů. Konkurence mezi nabídkou a poptávkou je konkurencí „napříč trhem“. Konkurence na straně poptávky je střetáváním zájmu spotřebitelů na trhu. Opakem je konkurence na straně nabídky [26]. Setkáváme se s konkurencí dokonalou a nedokonalou.

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků [29]. Kritickým faktorem úspěchu firmy je od samotných počátků podnikání schopnost získat a udržet konkurenční výhodu [34]. Konkurenceschopnost specifického odvětví je výsledkem vzájemného působení manažerských praktik a metod řízení, které jsou pro danou zemi rozhodující, spolu se zdroji konkurenční výhody v daném odvětví [6]. Konkurenční marketing určuje způsob, jak zjistit konkurenceschopnost firmy a jednotlivých výrobků a jak výsledky propočtů využít ve formulaci a uskutečňování firemní strategie; nezbytné přitom jsou informace o konkurenčních firmách [26].

Konkurenční výhoda: využití takových faktorů ve fungování organizace, která ji umožní vytvořit a udržet úspěšnou existenci [38].

Klvačová, Malý a Mráček (2008): definují produkční konkurenceschopnost jako schopnost začínající v bodě, kdy ještě je schopen nabídnout na trhu takové zboží a služby, aby spotřebitelé byli ochotni je kupovat a jestliže je schopen současně plnit své finanční závazky [41].

2.2 Strategické řízení

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů [6]. Jde o to, přesně vymezit trhy, na kterých se budeme pohybovat, zákazníky, které budeme obsluhovat, a odlišnost (konkurenční výhodu) produktů, která zajistí, že naše produkty budou uspokojovat potřeby vytipovaných zákazníků lépe než produkty konkurenční [27]. Marketingové strategie se obvykle sestavují pro období tří až pěti let [5].

2.2.1 Strategie

Je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací, z nichž se vyvozují strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje [10]. Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určitém čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů [1]. Cíl je stav, který chce dosáhnout. Strategie je způsob, jak toho dosáhnout [33]. Manažeri používají cíle k popisu úkolů, které jsou specifické a berou ohled na jejich rozsah a potřebný čas [20]. Strategické řízení bude určitě směřovat dovnitř firmy (máme lidi, máme finanční zdroje atd.) a vně firmy [10].

Mělo by být zaměřeno zejména na udržování souladu mezi dlouhodobým směřováním firmy (posláním, misí firmy), jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž na dosahování souladu s prostředím, v němž firma existuje. Hlavními úkoly strategického řízení jsou formulace strategie a kontrola jejich realizace [14].

2.2.2 Poslání podniku

Poslání firmy představuje její hlavní filozofii, neboli smysl jejího podnikání [5]. Vymezuje, na co se má podnik soustředit a jakým směrem jít. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku [6]. Na rozdíl od vize, která deklaruje „čím chce podnik být“, poslání říká, „proč existujeme“ [34].

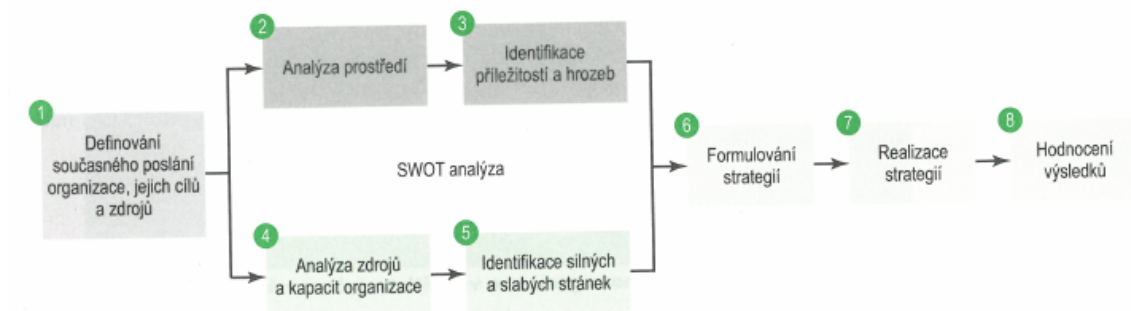
2.2.3 Formulace strategie

Manažeři by měli vytvořit a posoudit strategické alternativy a potom vybrat ty, které jsou komplementární a vzájemně se podporují, a tak co nejlépe zhodnocují silné stránky a příležitosti organizace [31]. Na základě výsledků strategické analýzy je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, které určují výběr vhodné varianty strategie na jednotlivých úrovních řízení podniku. Tato část procesu vývoje strategie se nazývá formulace strategie [6]. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice [8].

Proces strategického managementu

Proces můžeme definovat jako souhrn spolu souvisejících činností, které jsou zaměřené na jeden výstup. Tímto výstupem bude v našem případě definována strategie [10]. Má 8 kroků (viz obrázek 1), které spojují strategické plánování, realizaci a hodnocení. Ačkoliv prvních šest kroků popisuje plánování, realizace a hodnocení jsou stejně důležité [31]. *Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby se naplno využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu [1].*

Obrázek 1: Proces strategického managementu



Zdroj: [31]

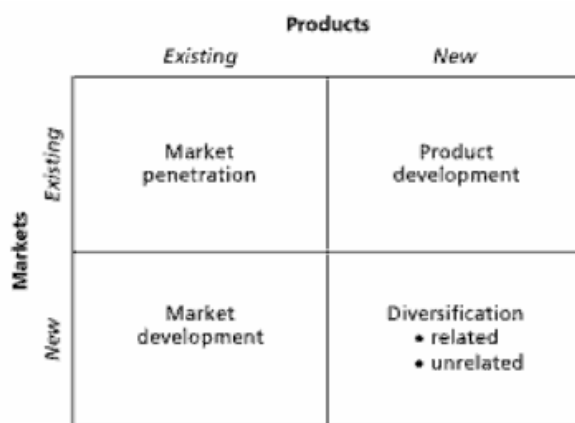
Zpracování strategie se odvíjí od výběru poslání podniku a stanovení hlavních podnikových cílů. Podoba strategie vychází z analýzy okolí podniku (tzv. externí analýzy) a analýzy okolí (tzn. interní analýzy). Na základě výsledků analýz jsou zpracovány různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně podniku [6].

2.2.4 Typy strategií

Ansoffův model

Ansoffovy strategie zůstávají základní. Průkopník přeměny strategického plánování ve strategické řízení se zaměřil na to, jak vyvíjet poznávací a rozhodovací činnost vedení ve strategickém zájmu [13]. Není-li možné zajistit dosažení podnikových a marketingových cílů na základě dosud sledovaných strategií, tzn. vznikají strategické trhliny, je třeba hledat strategické alternativy. K strukturalizaci tohoto postupu může být použito tzv. matice výrobek-trh, která poskytuje první podnět při hledání strategického zaměření podniku [24] (viz. obrázek 2). V zásadě tato matice nabízí čtyři možné strategie, založené na ponechání si nyníšších produktů a působení na současných trzích nebo vývoje nových produktů a vstupu na nové trhy [18].

Obrázek 2: Ansoffova matice



Zdroj: [2]

Strategie proniknutí na trh: zahrnuje využití tržního potenciálu daným výrobkem na stávajících trzích. Strategie proniknutí na trh spočívá zejména v zesílení marketingového úsilí a představuje jakoby platformu, ze které vycházejí všechna ostatní strategická jednání [24].

Porterovy konkurenční strategie

Vedle uspokojení požadavků zákazníků musí být – podle Portera – cílem každé podnikové a marketingové strategie nalezení takové pozice, která umožňuje udržení nebo vylepšení naděje na zisk oproti konkurenci, resp. Vytvoření nového zdroje zisku [24]. Tyto strategie přímo korespondují se strategiemi zaměřenými na odběratele nebo se strategiemi stimulace podle Beckera (1992) [5].

Vůdčí postavení v nízkých nákladech: pomocí nízkých nákladů docílit nízké ceny. Podnik se chce prosadit pomocí nejnižších nákladů [33]. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozličné a závisejí na struktuře daného odvětví [29].

Diferenciace: tato strategie je zaměřená na nalezení něčeho, co zákazník oceňuje, čím se stane vyjímečný v očích zákazníka [33]. Uvedená strategie staví obvykle na pověsti značky nebo jedinečnosti výrobku [6]. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobku nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou [29].

Koncentrace, soustředění: v rámci této strategie firma vybere určitý segment nebo segmenty, které jsou: dostatečně stabilní v čase a finančně zajímavé, které nejsou kvalitně obslouženy jinými firmami [33].

Marketingové strategie

Strategie zabývající se expanzí trhu, posílením konkurenčních výhod, případně zaměřené na snižování nákladů, jsou často součástí marketingových strategií [16].

Cenové strategie: Základní logika podnikatelské strategie je jednoduchá – zisk (příjmy – výdaje). Z tohoto vyplývá, že existuje jen jeden způsob, jak jedna firma může být z hlediska svého výkonu lepší než druhá. Buď přesvědčí své zákazníky, aby jí platili vyšší ceny, nebo může pracovat s nižšími náklady [22].

Komunikační strategie: Tyto strategie přispívají k dobré informovanosti zákazníka a úspěšnému prodeji zboží. Komunikační mix se skládá ze čtyř složek a to reklama, osobní prodej, podpora prodeje a public relations [33]. V posledních letech dochází k vyčleňování dalších nástrojů komunikačního mixu z těchto skupin. Můžeme sem řadit direkt marketing a internetovou komunikaci [37].

2.2.5 Výběr strategie

Po předcházejícím kroku identifikace strategií bychom dále měli některou z nich vybrat jako nejvhodnější k realizaci [1]. Vedle vhodnosti by strategie měla být také přijatelná a proveditelná. Hodnocení a výběr varianty strategie je jedním z důležitých kroků, který může přispět ke zkvalitnění strategických rozhodnutí [6].

2.2.6 Implementace strategie

Odpovídá na otázku „, jak se má organizace chovat při realizaci své strategie [37]. Jednotlivé akce jsou realizovány ve stanoveném termínu, pod dohledem odpovědných osob, při dodržení stanoveného rozpočtu [16]. V anglo-americké manažerské literatuře se rozumí implementací proces, pomocí něhož „jsou přeměněny marketingové plány v akceschopné úkoly a pomocí něhož je zajištěno, že tyto úkoly jsou prováděny tak, aby byly splněny plánované cíle“ [24].

2.3 Prostředí podniku

2.3.1 Vnější prostředí podniku

Vnější prostředí jsou síly a instituce vně organizace, které mohou potencionálně ovlivňovat výkonnost. Vnější prostředí má dvě části, specifické prostředí a všeobecné prostředí [31]. Zahrnuje veškeré vlivy působící na organizaci z jejího okolí. Mezi ně patří především zákazníci, konkurenti, dodavatelé a lidské zdroje. Činnost organizace, ve větší či menší míře, ovlivňují též technologické, ekonomické, politické, legislativní, kulturní, sociální a internacionální vlivy [7]. Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak nemohou provozovat [8]. S rozvojem vědy, techniky, technologie, obchodu,

komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky významně rozšířil [32].

Specifické prostředí

Skládá se z takových faktorů, které mají přímý a bezprostřední vliv na rozhodování manažerů a dosažení cílů organizace [31].

Zákazníci

Zákaznická sféra je jedním z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Hlavním důvodem pro existenci marketingových aktivit je podpoření výměny (transakce) mezi firmou a potenciálním zákazníkem [16]. Víme, že zákazník je jediné ziskové středisko firmy a pouze zákazník nám hradí naše mzdy, platy, dividendy, podíly na zisku. Zákazník očekává kvalitu, servis, rychlost, kompetentnost za rozumnou cenu, naopak firma očekává platební morálku a rozšíření počtu [10]. Cestovní ruch je odvětvím lidí. Je to podnikání lidí (pracovníků) poskytujících služby dalším lidem (zákazníkům). Dva typy faktorů ovlivňují chování individuálních zákazníků, osobní a mezilidské. Mezi osobní faktory patří: potřeby, přání a motivace; vnímání; poznávání; osobnost; životní styl; sebeúcta [25].

Dodavatelé

Mezi dodavatelé patří subjekty, které určitým způsobem ovlivňují přístup podniku k potřebným zdrojům, nezbytným pro plnění jeho funkce [16]. Dodavateli jsou firmy, které mají k dispozici a provozují zařízení, atraktivitu, místní dopravu a další doplňkové služby v destinaci nebo mezi destinacemi. Vybavenost představují ubytovací, stravovací kapacity a doplňkové služby. Atraktivita a společenské události se člení do šesti kategorií: přírodní zdroje, klimatické podmínky, kulturní a historické předpoklady, folklor a dopravní dostupnost [25].

Konkurenti

Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje [17]. Existence podniku na trhu je podmíněna znalostí všech konkurentů a trvalou snahou uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence. Podle toho, jaký je charakter konkurenčních tlaků, lze odlišit dva základní typy konkurenčních aktivit: konkurenci komoditní a substituční [16].

Potenciální konkurenti

S přihlédnutím na současné soutěžitele je důležité uvažovat o firmách, které mohou vstoupit na trh, jelikož se mohou účastnit na: expanzi trhu, růstu produktu, zpětné integraci a integraci v postupném směru [23].

Všeobecné prostředí

Skládá se z ekonomických, politicko-právních, společensko-kulturních, demografických, technologických a globálních podmínek, které mohou organizaci ovlivňovat [31]. I když o těchto silách budeme hovořit odděleně, musejí manažeři věnovat pozornost jejich vzájemným interakcím, které mohou být zdrojem nových významných příležitostí, ale také hrozeb [19].

Společensko-kulturní podmínky

Společnost, ve které lidé vyrůstají, základním způsobem formuje jejich názory a postoje, hodnoty a normy [16]. Lidé téměř nevědomky vstřebávají světový názor, který definuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě, k vesmíru [19]. Technologie a ekonomické změny posledních let nezůstaly bez působení na kulturu a společnost, naopak došlo k jejich dosud nebyvalému vlivu [21].

Demografické podmínky

Úkolem demografie je analýza základních otázek týkajících se obyvatelstva. Marketingové manažeři se zabývají otázkami, jako je velikost populace, tempo jejího růstu v různých regionech, věková a národnostní struktura, postoje a chování či

očekávané rozvojové trendy [16]. Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např. demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělávání a přístupy k práci a volnému času [35].

Technologické podmínky

Jedna z nejdramatičtějších sil, která utváří lidské životy, je technologie [20]. Zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např. vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty a transfer technologií [35].

Informační technologie

Řešení informačního problému dnes umožňují paralelní a integrované procesy vývoje, pokroky v počítačových technologiích a rozvoj internetu. Internet představuje světovou síť, na kterou jsou napojeny státní instituce, firmy, vzdělávací instituce, soukromé osoby a další zájmové skupiny [21].

Elektronické obchodování

Pod pojmem electronic commerce se rozumí virtuální nákupní proces, který probíhá pomocí přenosu dat [21].

Ekonomické podmínky

Do ekonomických faktorů patří ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Pro podnik je důležitá především celková kupní síla, která je definována reálnými příjmy obyvatelstva, cenovou úrovní, výší úspor a úvěrů poskytnutých spotřebitelům [16]. Je vhodné si všimnout, zda podnik působí v oboru, který uspokojuje materiální či nemateriální potřeby. Jak známo z Maslowovy hierarchie potřeb, materiální potřeby je nutné uspokojovat, zatímco nemateriální potřeby nehrají životně důležitou roli [34]. Podle Koontze [17] ekonomický segment obsahuje: kapitál, pracovní sílu se zaměřením na její cenu a jakost, cenovou hladinu, vládní finanční a daňovou politiku a zákazníky, jakožto jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje

úspěšnost podniku. V rámci ekonomických podmínek nás bude také zajímat úroková míra a devizový kurz. Úroková míra je důležitá všude tam, kde si podnikatelé půjčují peníze, např. na financování rozvoje svého podniku. Rostoucí úroková míra je v tomto případě pro podnik hrozbou a klesající příležitostí. Devizový kurz, jeho pohyb má přímý důsledek na konkurenční schopnosti výrobků podniku na celosvětovém trhu [6].

Ekonomický růst umožňuje snadněji odolat konkurenčnímu tlaku uvnitř daného mikrookolí prostřednictvím zvýšené potřeby. Naopak ekonomický pokles vede ke snížení spotřeby [6].

Politicko-právní podmínky

Toto prostředí je tvořeno zákony, které vytvářejí a ukládají státní moc, dále sem patří různé vlivné skupiny, které se snaží vliv zákonných norem určitým způsobem omezovat a regulovat [16]. Zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např. stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika a ochrana životního prostředí [35]. Podnikatelská legislativa sleduje tři hlavní účely: ochránit firmy před nekalou konkurencí, spotřebitele před neseříznými podnikatelskými praktikami a společnost před bezuzdným obchodním chováním. Vliv legislativy roste rok od roku [19]. Řada důležitých legislativních omezení může ovlivnit podniky a limitovat jejich potenciální strategické možnosti [6].

Globální podmínky

Při zkoumání vlivů prostředí je nezbytné vzít v úvahu rostoucí význam globalizace. I při zaměření se na regionální trh se společnosti nevyhnou dopadům globalizace a soupeření s nadnárodními společnostmi [1].

2.3.2 Vnitřní prostředí podniku

Interní mikroprostředí organizace pak představují výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky, které v dané organizaci poskytující služby existují a určují mantinely, v nichž se může činnost organizace pohybovat [37].

Mezi vybraná kritéria vnitřního prostředí firmy můžeme řadit:

řízení a organizace, personalistika, technické vybavení, komplexnost produktu, cenová politika, komunikační mix, pozice na trhu, ekonomika a finance, vztahy se zákazníkem, atd. [37].

Lidské zdroje

Hlavní charakteristiky udávající počet a strukturu podle kvalifikace je vhodné doplnit dalšími údaji, například o motivaci či adaptibilitě [32].

Lidé a řízení lidských zdrojů

Bez lidí ve firmě těžko dosáhneme cílů, tedy těžko vyděláváme peníze a naplníme naše cíle. Samozřejmě, že na lidi je mnohdy nahlíženo zejména jako na spotřebitele mzdových nákladů. Abychom měli kvalitní zaměstnance je potřeba je správně motivovat, naučit je týmové práci, vytvořit jim vyhovující pracovní prostředí a zajistit vzdělávání. Pokud chce totiž management firmy mít dobrou strategii, musí mít stanovenou politiku řízení lidských zdrojů, musí chtít a umět řídit získávání znalostí pracovníků a musí vůbec umět pracovníky získávat [10].

Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatních zdrojích. Nesmíme tedy na lidi pohlížet jenom jako na spotřebitele nákladů, ale i jako na intelektuální kapitál, který musíme přeměnit na kapitál finanční. Lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má [10].

Organizační struktura

Organizační strukturu řešíme proto, abychom zjistili, zda organizační struktura je schopna podporovat strategii. Samozřejmě – opět neexistuje dobrá či špatná organizační struktura. Existuje pouze vyhovující nebo ne vyhovující struktura, která podporuje nebo nepodporuje identifikovanou strategii [10]. Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury: liniové, štábní a kombinované [4].

Finanční zdroje

Finanční zdroje charakterizované vlastními a cizími zdroji ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku [32].

Řízení financí zahrnuje:

- Řízení nákladů, přičemž cílem bude jejich minimalizace
- Řízení tržeb, přičemž cílem bude jejich maximalizace
- Řízení cash flow, přičemž cílem bude přírůstek finančních zdrojů [10].

Tyto tři podmínky musí být v souladu s definovanou strategií, tedy musí zajistit splnění cílů, respektive splnění měřitelných ukazatelů, které si musíme stanovit [10]. Nesmíme zde také opomenout zdroje pro zajištění vstupů, při tvorbě strategie. Zdroje máme vlastní a cizí. Mezi vlastní zdroje řadíme například základní kapitál, nerozdělený zisk, naopak mezi cizí zdroje patří například bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, leasingy, atd.

Hmotné a nehmotné zdroje

Typicky hmotnými zdroji jsou stroje a zařízení, pozemky, budovy a haly nebo dopravní prostředky [32]. Nehmotné zdroje zahrnují jednak oblast technologie, např. patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, a jednak oblast zahrnující pověst podniku, ochrannou známku, značku, atd. [32].

Pojem zdroje je interpretován nesmírně široce. Mezi zdroje lze řadit nejen lidi, finance, řízení, ale i know-how, organizační strukturu, schopnost učit se, komunikovat, apod. [38].

Marketingové a prodejní metody

Marketingové metody

Organizace používají různých metod marketingové komunikace k dosažení svých cílů. Chtějí-li vytvořit účinnou propagační kampaň, musí zvolit správnou kombinaci těchto metod [9]. Patří sem reklama, propagační akce, přímý prodej, předběžné nabídky, výběr distribučních cest, stanovení cen a ostatní činnosti uvažující a podporující nákupy zákazníků [32].

Podpora prodeje

Obchodníci používají různé metody podpory na místě prodeje. Tyto metody lze kombinovat, ale musí být součástí jednotného programu. Podle cílové skupiny, na kterou je podpora prodeje zaměřena, lze strukturovat následující typy podpor: spotřební podpora prodeje (POP a POS materiály), obchodní podpora prodeje a podpora prodeje obchodního personálu [11].

Prodejní metody

Mezi prodejní metody patří například osobní prodej, prodej přes zprostředkovatele (maloobchod, velkoobchod, CK,...) a internetový obchod. Mnoho publikací upozorňuje právě na současné možnosti internetu, jako místo k prodeji a jeho podpoře.

2.4 Analýza prostředí podniku

Strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází [1]. Tato analýza musí obsahovat jak všeobecné, tak i specifické prostředí, což je důležité pro znalost předpokládaných změn [31].

2.4.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Při stanovování strategie, a nejen tehdy, se setkáváme s různými analýzami. Tyto analýzy je nutné provádět proto, abychom zjistili stávající stav (jak na tom jsme), a jestli jsme schopni se zdroji, které máme k dispozici, docílit stavu požadovaného (jak na tom chceme být, čeho chceme dosáhnout) [10]. Analyticky sledujeme a hodnotíme zejména ty faktory a jejich parametry, které se dotýkají podnikatelského zaměření podniku [36].

PEST analýza

Někteří autoři uvádějí PEST analýzu jako STEP. Step analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? [35] STEP analýza zahrnuje analýzu těchto faktorů: společenského, technologického, ekonomického a politického (viz. kapitola 2.3.1.2 Všeobecné prostředí).

Analýza konkurence v odvětví

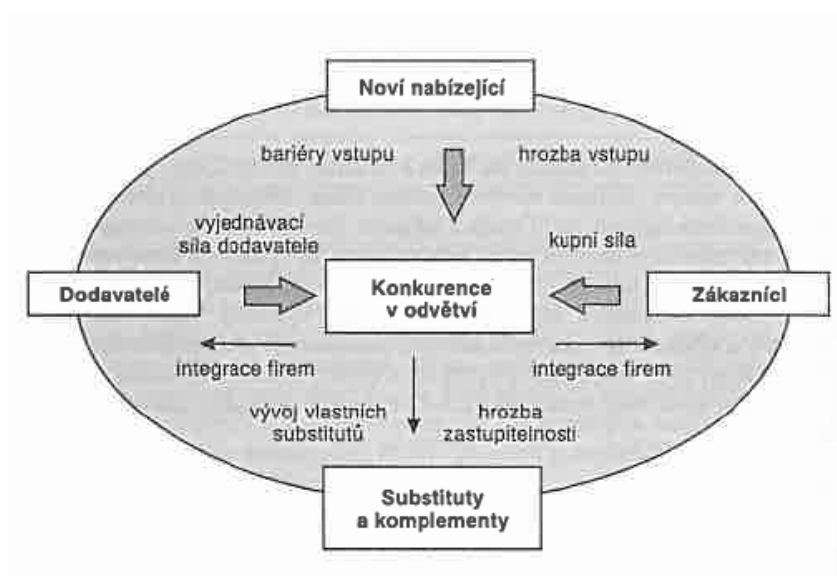
Analýza konkurence je zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu [32]. Analýza chování konkurence je další oblastí, kterou musí management podniku důkladně prostudovat, aby mohl vytvořit strategii, která umožňuje podniku prosperovat [12]. Nejdříve bude nutné rozlišovat konkurenty podle jejich vztahu k předmětu podnikání sledované firmy, k danému cílovému segmentu a cílovým zákazníkům apod. [36].

Porterův model

Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím je obtížnější situace společnosti a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii [1]. Porter tvrdí, že tyto síly působí silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je ve zvyšování ceny a dosahování vyššího zisku [6]. Při analýze konkurentů by si manažeři měli v první řadě

udělat o konkurentech následující přehled: základní informace, podíl na trhu, strategické cíle konkurenta, současná strategie, rozsah konkurenčního boje, hlavní konkurenční výhoda a ostatní silné stránky, slabé stránky a zranitelnost, očekávané kroje, poznámky [1].

Obrázek 3: Porterův model



Zdroj: [38]

1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Je-li snadné vstoupit do oboru, pak jakmile zisky vypadají atraktivně, budou nové firmy vstupovat. Jestliže poptávka po produktech oboru nestoupá tak, aby odpovídala zvětšené kapacitě, kterou způsobil vstup, pak ceny a s nimi i zisky pravděpodobně spadnou [3]. Hrozba vstupu nových konkurentů je nižší tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek: fixní náklady do odvětví jsou velmi vysoké, je-li obtížné napojit se na existenční distribuční kanály, jedná-li se o odvětví s vysokým stupněm regulace [15]. Existuje několik typů vstupních bariér: úspory z objemu a zkušeností efekt, technologie a speciální know how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům a legislativní opatření a státní zásahy [32].

2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Potenciální konkurent, ochotný a schopný překonat vstupní bariéry a vstoupit do odvětví, musí ještě zvážit a odhadnout velmi důležitý faktor, jakým je předpokládaná reakce stávajících konkurentů v odvětví či strategické skupině [32]. Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky [28].

3 Tlak ze strany substitutů

Substitutce je proces, jímž jeden výrobek nebo služba nahrazuje jiný výrobek nebo jinou službu při plnění určité funkce nebo určitých funkcí pro kupujícího [29]. Je důležité abychom substituty identifikovali. Hrozba substituce může nabývat několika různých podob:

- hrozba substituce produktu produktem
- hrozba substituce potřeby
- hrozba generické substituce
- hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků) [38].

Vedle substitutů ovlivňují produkt také komplementy.

4 Vyjednávací vliv dodavatelů

Může působit vůči podniku tak, že ceny dodávaných produktů se zvyšují, jakost se snižuje nebo je omezováno dodávané množství [24]. Pod pojmem dodavatel lze zahrnout i dodávku expertízy pro management, kvalifikované práce či poskytnutí kapitálu. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím vyšší je jejich vyjednávací síla [32].

5 Vyjednávací vliv odběratelů

Podobně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, mohou i silní zákazníci vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky [32]. Odběratel vlastní v dané situaci jistou vyjednávací sílu, jejíž výše ovlivňuje rentabilitu podnikatelských aktivit [24]. Podniku může zvýšit svou ziskovost a upevnit

své tržní postavení hledáním zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici, místo aby vyvinul výraznější konkurenční tlaky [32].

Analýza potřeb a trendů

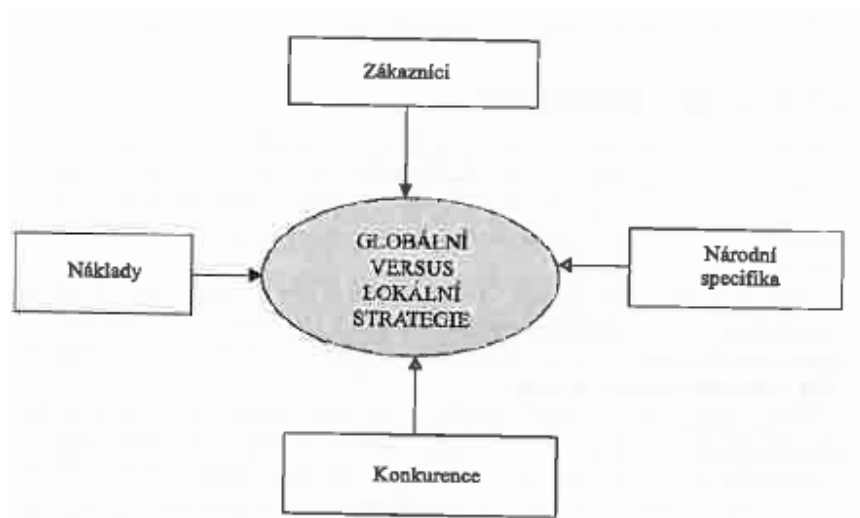
Vnější okolí podniku se velmi výrazně mění, přesto je možné identifikovat některé trendy, které budou mít na budoucnost podnikání a na rozhodování organizací zásadní vliv [34]. Pro poznání příležitostí a ohrožení v dlouhodobém horizontu je nezbytné monitorovat obecné trendy v širším prostředí podniku [16]. Mezi obecné trendy vývoje vnějšího prostředí patří: nové technologie, nové distribuční kanály, změny v ekonomických proměnných, změny v příbuzných odvětvích s vládní regulace [35]. V souvislosti s demografickými změnami je možno mluvit o trendech, jako je například: růst poptávky po zdravém životním stylu, boom zábavy, růst významu obchodních značek, atd.

Mezi nejznámější megatrendy podle Kotlera patří [20]: měnící se povaha práce, vyšší vzdělání, zvětšování geografických rozdílů a měnící se věková struktura.

K analýze globalizačních trendů, ale i lokálních trendů, lze použít metodu „4C“ : Customers, Country, Costs a Competitors [1]. Současně je třeba identifikovat velikost sezónních odchylek od hlavního vývojového trendu [5]. V souvislosti s Customers se používá segmentační analýza.

Segmentační analýza: je proces dělení trhu na homogenní skupiny. Homogenita trhu souvisí s demografickým, geografickým, psychologickým charakterem zákazníka. Kromě toho, je závislá na způsobu využití produktu [30].

Obrázek 4: Metoda 4C



Zdroj: [32]

Požadavky zákazníků: Jsou požadavky zákazníků homogenní nebo se v různých regionech liší? Je možné uspokojit homogenním výrobkem či službou? Tyto otázky si musí firma ve svém rozhodování klást primárně [39].

Národní specifika: Patří sem obchodní politika, technické standarty dané země a kulturní a institucionální normy.

Konkurence: Musíme zde brát v úvahu také globální konkurenci a provázanost činností.

2.4.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku představuje diagnózu, audit, „inventuru“ či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout jeho vývoj do budoucna. Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody [32]. K analýze vnitřní situace patří například jaké dovednosti a schopnosti mají zaměstnanci, jaké má organizace zdroje, zda má nějaké úspěšné inovační produkty, jaká je její finanční pozice, jak zákazníci vnímají organizaci a přijímají její výrobky a služby [31].

Analýza zdrojů podniku

Při analýze zdrojů je třeba vzít v úvahu dvě základní zásady:

1. Analýza by se měla zaměřit na všechny zdroje, které jsou v podniku k dispozici na podporu naplnění strategických cílů a strategie.
2. Analýza by měla obsáhnout širokou škálu zdrojů, zvláště je nutné identifikovat ty zdroje, které jsou z hlediska strategické pozice podniku kritické, a oddělit je od zdrojů, které jsou sice nezbytné, ale které nejsou prostředkem k vytvoření a udržení konkurenční výhody a neovlivňují zásadním způsobem strategickou způsobilost podniku [32].

Při této analýze blíže zkoumáme lidský faktor, hmotné a nehmotné zdroje.

Finanční analýza

Analýza finančních zdrojů

Analýza finančních zdrojů zahrnuje širokou škálu aspektů od získávání kapitálu, resp. přístupu k cizímu kapitálu, přes velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, náklady na kapitál, úhradu závazků až po vztahu s dlužníky a věřiteli. Cílem je opět určit, které zdroje jsou nezbytné a jsou k dispozici většině konkurentů, a které zdroje jsou potencionálním základem pro konkurenční výhodu [32].

Finanční analýza

Finanční analýza představuje zcela specifickou součást analýzy zdrojů. Analýzu finanční výkonnosti podniku, jejíž cílem je zhodnotit finanční pozici podniku, lze využít jako analýzu ex post, hodnotící minulý vývoj, ale především jako analýzu ex ante, tj. analýzu budoucího vývoje, což je z pozice strategické analýzy zvláště významný [32]. Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů, mezi které patří např. ukazatele vývojových trendů, poměrové ukazatele, pyramidový rozklad [38].

Poměrové ukazatele: Zde bychom mohli hovořit o ukazatelích, jako jsou ukazatele rentability, aktivity, kapitálového trhu, likvidity, zadluženosti, atd.

Analýza schopností podniku

Využití zdrojů, jako charakteristika schopností podniku, představuje další ze základních součástí analýzy podniku vzhledem ke svému zásadnímu významu pro strategickou způsobilost podniku [32].

Míra využití zdrojů

Jsou to právě ty vazby, které mohou přinést výrazné úspory v nákladech nebo se stát základem pro diferenciaci výrobků ve srovnání s konkurencí, tedy zdrojem konkurenční výhody. Stupeň využití zdrojů zahrnuje následující charakteristiky: využití lidských zdrojů, využití kapitálu, využití marketingu a distribučních zdrojů, využití nehmotný aktiv, atd. [32].

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz [1]. Porovnání výsledků externí a interní analýzy se provádí v tabulce, kde v řádcích jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a ohrožení [6].

2.5.1 Identifikace příležitostí a ohrožení

Podnikatelská jednotka musí monitorovat klíčové síly makroprostředí a významné složky mikroprostředí, které mají vliv na její schopnosti docílit zisku [20]. Po analýze prostředí potřebují manažeři posoudit, jaké příležitosti by mohla organizace využít a s jakými ohroženími se může setkat. Příležitosti jsou pozitivní trendy ve faktorech vnějšího prostředí, hrozby jsou trendy negativní [31]. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí, na faktorech odvětví, do kterého podniku spadá [8].

2.5.2 Identifikace silných a slabých stránek

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku [8]. Všechny činnosti organizace, které probíhají dobře, nebo jakékoliv její jedinečné zdroje představují její

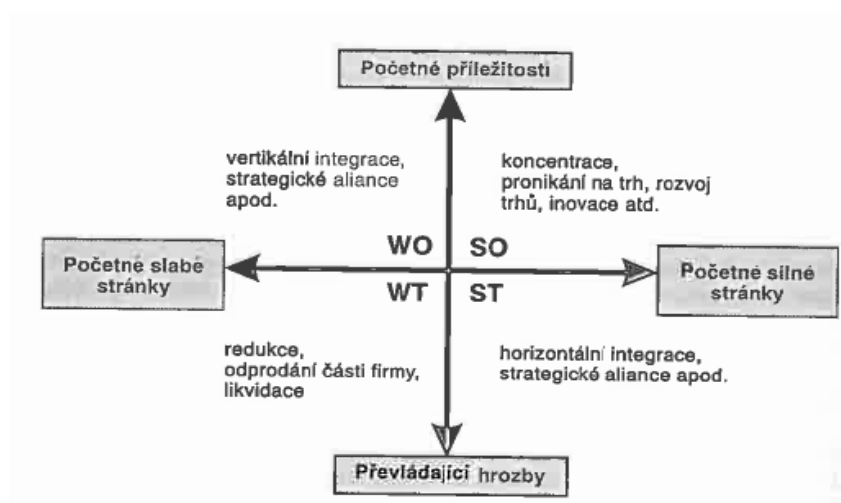
silné stránky. Naopak slabé stránky je vše, co se organizaci nedaří [31]. Je jasné, že firma nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani dávat najevo radost ze svých silných stránek. Je velkým otazníkem, zda by se měla firma omezovat na ty příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda by měla zvažovat i příležitosti, pro něž by musela určité silné stránky získat nebo si je vytvořit [20].

2.5.3 Vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnávání

Tento často využívaný způsob využití výsledků SWOT analýzy jako základu pro volbu vhodné marketingové strategie má své přednosti v tom, že umožňuje identifikovat priority strategických postupů organizace vytvořením pořadí identifikovaných silných (slabých) stránek a příležitostí (ohrožení) firmy [37].

Po dokončení analýzy SWOT jsou manažeři schopni posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost [18].

Obrázek 5: Matice SWOT



Zdroj: [31]

2.6 Marketingový výzkum

Marketingový manažeři musejí umět získat objektivní informace o potencionálním zákazníkovi, síle konkurence, odběratelích [16]. Marketingový výzkum můžeme definovat jako spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávané, analyzované a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak i pro řízení firmy samotné [37]. Existují dvě hlavní formy marketingového výzkumu: sekundární a terénní. Sekundární výzkum využívá informace z dostupných zdrojů, naopak terénní (primární) se opírá o informace získané speciálním šetřením [5]. K povinnosti marketingového výzkumníka patří zjišťování názorů spotřebitelů a jejich nákupního chování [20].

Menší společnosti si mohou najmout služby agentury zabývající se marketingovým výzkumem, nebo mohou vést samy výzkum tvůrčím a úsporným způsobem, například:

1. zainteresovat studenty a profesory, aby navrhovali projekty a realizovali je
2. využívání internetu - získané informace z dostupných webových stránek
3. prověřovat si soky - navštěvování konkurentů [20].

Informace poskytované marketingovým výzkumem umožňují:

- porozumět trhu, na kterém firma podniká nebo na kterém hodná podnikat,
- identifikovat problémy spojené s podnikáním na tomto trhu, a identifikovat problémy spojené s podnikáním na tomto trhu, a identifikovat příležitosti, které se na něm pro podnikání vyskytují nebo mohou vyskytnout,
- formulovat směry marketingové činnosti,
- hodnotit její výsledky [39].

Proces marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum sestává ze šesti kroků [20] : definujte problém a cíle výzkumu, vytvořte si plán výzkumu, shromážděte informace, analyzujte informace, prezentujte závěry a učíte rozhodnutí.

2.6.1 Výzkumný plán

Primární data lze získat pěti hlavními způsoby: pozorováním skupinových diskuzí, dotazováním, z dat o chování zákazníků a experimenty [20].

Metoda šetření (dotazování)

Společnosti provádějí výzkumy, aby se dozvěděly, co lidé vědí, v co věří, jaké mají preference a jak jsou spokojeni, aby následně mohly odhadovat tyto veličiny v celkové populaci [20]. Při aplikaci metod šetření jsou potřebné informace získávány od zkoumaných subjektů dotazováním, tj. kladením záměrně cílených otázek [39]. Cílem průzkumu u zákazníků je zjistit, jaké prvky konkurenční výhody preferují zákazníci a jakými komunikačními kanály se o nás dozvěděli [10].

Dotazníky

Jsou nástrojem výzkumu. Dotazník sestává ze souboru otázek, dávaných respondentům. Marketingový výzkumník rozlišuje mezi uzavřenými a otevřenými otázkami.

2.6.2 Analýza získaných údajů

Při každé výzkumné akci se zpracování údajů vyznačuje zvláštními problémy, nicméně vždy je nutno informace po jejich shromáždění upravit, určitým způsobem klasifikovat, často i kódovat, a konečně technicky zpracovat, a to formou vhodnou pro následnou analýzu.

Prvním krokem při analýze údajů je obvykle analýza každé jednotlivé otázky nebo hodnoty znaku zkoumaných jednotek. Dále následuje výběr analytické metody (numerický popis, zkoumání závislosti mezi kvantitativními, popř. kvalitativními znaky, atd.) [39]. Výzkumník utřídí data a zjistí četnost jejich rozšíření [20]. Na analýzu údajů úzce navazuje interpretace jejich výsledků a prakticky je s ní spokojena. Interpretace vyúsťuje v závěry, které jsou simplifikací a zobecněním analytických a interpretačních výsledků [39].

Závěry, podepřené výsledky výzkumu, bývají často převáděny na doporučení nejvhodnějšího řešení zkoumaného problému, která spočívají v návrzích na specifické směry činnosti [39].

3 METODICKÝ POSTUP

Hlavním cílem mé diplomové práce je na základě využití postupů a metod strategického řízení zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku na trhu a navrhnout vhodnou strategii vedoucí k jejímu zvýšení. Podnik, který jsem si zde zvolila, je Skischool Lipno.

Dílčí cíly byly následující: provedení analýzy vnitřního prostředí, která popisuje fungování uvnitř firmy, zhodnocení odvětví ve kterém podnik působí, zjištění konkurenčního okolí a v neposlední řadě provedení dotazníkového šetření. Na základě těchto zjištěných údajů byly stanoveny silné a slabé stránky s příležitostmi a ohroženími.

Práce je rozdělena do několika částí, z nichž první je teoretická a zbylé jsou praktické. Teoretická část je zpracována na základě informací z odborné literatury a internetových zdrojů zaměřené na řešené téma. Jsou zde vymezeny základní pojmy týkající se strategie, vnějšího a vnitřního prostředí podniku a analýz k tomu určených a proces tvorby marketingovém výzkumu.

Praktická část začíná představením analyzovaného podniku a jeho marketingovým mixem. Po seznámení se základními údaji bude následovat analýza vnitřního prostředí, a to zejména na oblast řízení zaměstnanců, majetku, financí a marketing. Následně z analýz vnějšího prostředí bude provedena STEP analýza zjišťující aktuální stav makrookolí a Porterův model zaměřující se na mikrookolí. V průběhu zimní sezóny bylo realizováno dotazníkové šetření, jehož výsledky budou ovlivňující při stanovení silných a slabých stránek podniku. Výzkumu se zúčastnilo 124 respondentů, kteří byli osloveni vybranými instruktory po skončení výuky. Dotazník byl konstruován tak, aby byla zjištěna celková spokojenost zákazníků. Tvořily ho zde otázky z oblasti produktu, cenové strategie, marketingu či porovnání s konkurencí. Jelikož část klientely je zahraniční, dotazník byl vypracován v německém i anglickém jazyce. Získaná data byla zpracována a přehledně ve formě obrázků zobrazena prostřednictvím programu Statistica.

Určené silné a slabé stránky jsou součástí poslední použité analýzy, a to SWOT analýzy, která mimo jiné obsahuje určení příležitostí a ohrožení. Veškeré potřebné

informace byly čerpány z interních zdrojů, vlastních zkušeností, rozhovorů s vedením školy a internetu.

Pro určení vhodné strategie do budoucna byl použit Fullerův trojúhelník a prostřednictvím párového srovnávání byly porovnány jednotlivé faktory SWOT analýzy. Na základě všech analýz a metod sběru dat byly určeny i dílčí strategie, díky kterým by mělo dojít ke zlepšení stávajícího stavu a tím získání většího tržního podílu na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku.

4 CHARAKTERISTIKA SKI SCHOOL LIPNO

4.1 Obecné údaje společnosti Lipnoservis

Vznik společnosti: 2.11.1999

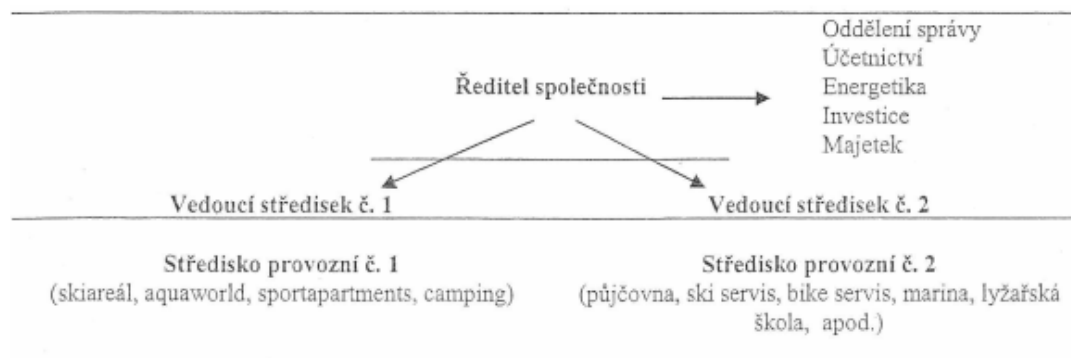
Právní forma: s.r.o.

Společník: CONDUCO a. s., vklad: 25 109 000 000,- Kč.

Předmět činnosti: provozování lyžařského vleku, provozování lyžařské půjčovny a lyžařské výuky, vč. souvisejících služeb, provozování kempu Modřín a přístavu vč. všech souvisejících služeb, ubytovací služby

Schéma organizační struktury společnosti Lipnoservis s.r.o

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Lipnoservis s.r.o



Zdroj: [45]

Analýza konkurenceschopnosti celé společnosti Lipnoservis by byla velice rozsáhlá. V mé diplomové práci se zaměřím pouze na jednu činnost této společnosti, a to provozování lyžařské školy. S ohledem na komplementy je nutné brát v úvahu technické vybavení celého skiareálu a fungování lyžařské půjčovny.

4.1.1 Skischool Lipno

Skischool Lipno je lyžařskou školou v České Republice, která poskytuje lyžařskou i snowboardovou výuku pro děti a dospělé. Diplomová práce v jednotlivých částech vysvětluje způsob fungování celé lyžařské školy, vč. její nabídky, způsobu výuky, prodeje a další informace s tímto podnikáním související.

4.2 Historie podniku

Historicky bylo Lipno za komunismu oblastí, kde bylo cestování značně omezeno. V devadesátých letech po „sametové revoluci“ se tak jako v České republice, tak i v regionu Lipensko, výrazně změnila struktura národního hospodářství. Velká část podniků krachovalo a výsledkem byla velká nezaměstnanost. V té době vznikl projekt rozvoje cestovního ruchu, který by oblasti mohl pomoci, zejména novými pracovními příležitostmi. Koncept navazoval na známost Lipna jako letního rekreačního střediska. Zásadní zlom ale nastal na přelomu tisíciletí, když do Lipna přišel holandský developer a vybudoval zde de facto nové Lipno. Z tohoto důvodu vznikla společnost Lipno Servis, která zajišťuje služby pro turisty. V období 2004/2005 převzal Lipnoservis lyžařský areál Kramolín a zároveň vybudoval lyžařskou školu. Bylo jasné, že kopec nenabízí srovnatelné podmínky pro závodní nebo sportovní lyžování, jaké jsou například v Alpách nebo v Krkonoších. Nezanedbatelná je ani skutečnost, že nedaleko za hranicemi České republiky jsou sjezdovky, kterým naše tratě nemohou, co se týče sportovně laděných lyžařů, konkurovat. Inspiraci pro rozvoj služeb v oblasti lyžařské výuky a dalších nabízených hledali v zahraničí, konkrétně v rakouském Serfaus-Fiss-Ladis. Navíc důležitým východiskem bylo, že v Čechách nic podobného doposud nebylo [42]. Vybudovali dětský výukový park „Foxpark“, který postupně vylepšovali až do současné podoby. Největší boom nastal v roce 2008, kdy celý areál prošel celkovou rekonstrukcí, vč. Foxparku.

4.3 Segment zákazníků

Přes 90 procent tvoří Češi, ze zahraničních návštěvníků je největší část z Nizozemí a poté velkou část tvoří Němci. Zajímavou skupinou a v posledních letech

neustále se rozšiřující jsou Poláci. Nyní se v evropském prostředí zaměřuje Lipnoservis na maďarský trh, kde by podle interních informací mohli mít úspěch. Při drobnějším pohledu na skladbu tuzemských turistů pak vyplývá, že na Lipně tráví dovolenou 58 procent lidí z jižních Čech, zhruba 22 procent tvoří Praha a střední Čechy a zbytek je z jižní Moravy a Vysočiny [42]. Při bližším zkoumání zákazníka je pro Lipnoservis zajímavější zahraniční klient, především holandské národnosti. Většina těchto klientů využívá kombinaci služeb – půjčování lyžařského vybavení, využití lyžařské školy a jejich pobyty jsou většinou týdenní, na rozdíl od české klientely, která zde tráví převážně prodloužené víkendy.

4.4 4P

Produkt

Produkt lyžařské školy je lyžařská a snowboardová výuka, která probíhá v Skiareálu Lipno. Začínající lyžaři mají možnost využít největšího a nejmodernějšího výukového hřiště v ČR. Označíme-li výuku jako jádro produktu, na rozhodování o koupi služby působí další faktory, mezi které se řadí image prodejce, doplňující služby, záruka atd. K uspokojení potřeb zákazníka přispívá odborné poradenství od prvního styku s lyžařkou školou (rezervace výuky) až po samotné zakončení lekce instruktorem. Celá výuka je vedena odborně vyškolenými instruktory s osobním přístupem a s využitím různých pomůcek. Pro zpestření výuky se konají každý čtvrtek závody, sobotní dětské odpoledne s losováním o atraktivní ceny a facepaintingové úterky a čtvrtky. Mimo jiné jsou také k dispozici po celý den dvě animátorky, které se snaží o zlepšení celkového dojmu z výuky. Pokud zákazník není s výukou spokojen a nastal zde hrubý nedostatek ze strany pracovníka rezervace (přiřazení do neodpovídající skupiny) či od instruktora, je možné výuku reklamovat. Z pohledu úplného uspokojení potřeb zákazníka, bereme v úvahu i ostatní služby, které poskytuje Lipnoservis. Je nutné fungování společnosti i v ostatní oblastech, především v ubytování. Aby potenciální zákazník měl možnost se zúčastnit výuky na více dní, je nutné zajistit pro něho popř. jeho rodinu ubytování a s ním související služby.

Lyžařská a snowboardová výuka

K hlavní nabídce patří: dětská školička, škola pro dospělé, carving, běžky, zábavný intenzivní kurz, víkendové kurzy lyžování, freestyle u snowboardingu

Instruktorský kurz

Pod záštitou MŠMT je možné absolvovat instruktorský kurz lyžování nebo snowboardingu s možností získat licenci C. Instruktoři, kteří po absolvování kurzu učí na Lipně, mají cenový odpočet z celkové ceny kurzu v závislosti na počtu odpracovaných hodin.

Packing

Možnost zakoupení tzv. SKI PAKET. Jedná se o speciální kombinovaný balíček služeb, který zahrnuje zapůjčení vybavení na 6 dní, 6 denní skipas a 4 nebo 6 dní celodenní výuky. Začátek je pouze v neděli s nutnou rezervací předem [49].

Price

Lipnoservis se svoji lyžařskou školou má v jižních Čechách dominantní postavení. Cenu si určuje sám, nezávisle na dalších subjektech. Na růst poptávky, reagovala škola zvýšením prodejní marže, a tím vzrostla cena snowboardové i lyžařské výuky. Aktuální cena výuky se pohybuje od 480,- Kč do 2700,- Kč u balíčků SKI PAKET od 4 643,- Kč do 6 014 Kč. Při objednávce online získá zákazník 5 % slevu. Cena instruktorského kurzu je stanovena za 3600,- Kč. Kompletní ceník uveden v příloze 1.

Podmínky placení

Výuku je nutné zaplatit v hotovosti na pokladně rezervace (mimo zákazníků, kteří si službu zaplatí u smluvní CK v Holandsku), to platí i při objednávce online, kdy zákazník vytvoří pouze předběžnou objednávku. Žádné jiné možnosti zaplacení služby neexistují.

Place

Místo uvádí, kde a jak bude produkt prodáván. Výuku převážně zákazníci nakupují na internetových stránkách <http://lyzarska-skola.lipnoservis.cz> nebo v kanceláři rezervace lyžařské školy. Podrobněji zkoumané prodejní metody nalezneme v kapitole 5.1.4. Je také potřeba, se na tuto problematiku jako i na ostatní P, dívat z hlediska zákazníka. Pro zákazníka znamená místo dostupnost řešení (convenience).

Dostupnost

Lyžařský areál se nachází pouhých 56 km od krajského města České Budějovice, dopravní dostupnost autem je zde dobrá. Pokud chce zákazník využít hromadný dopravní prostředek, je zde možnost dopravy skibusem nebo vlakem, který jezdí o víkendu přímo do skiareálu. Mezi horké novinky patří také skibus, který jezdí každý den mezi Frymburkem a Lipnem nad Vltavou a sváží lyžaře z okolních penzionů a hotelů. Lipnoservis se tímto inspiroval od zahraničních kolegů, kteří již tyto bezplatné skibusy provozují již řadu let a přispívají tak k celkovému uspokojení zákazníka. Velkou výhodou pro Skiareál tvoří skutečnost, že České republice toto jiné areály neposkytují.

Promotion

V počátcích se nejprve zaměřili na regionální marketing a oslovili formou inzerce a PR aktivit potenciální klienty v kraji. Zahraniční klientelu vytěžili přes kontakty holandských partnerů, kteří mají již fungující síť tour operátorů v Nizozemí. Velkým odrazem pak byla dotace od Evropské unie, která umožnila zásadní rekonstrukci areálu, včetně vybudování čtyřsedačkové lanovky a 80metrového koberce pro děti. To byly investice, které vzbudily zájem lidí i médií [42]. Více z oblasti promotion a komunikace v kapitole 5.1.4.

Partnership

Partneři společnosti Lipnoservis jsou Quiksilver, Lipensko.cz, Frekvence 1, Bobová dráha – Slide Land Lipno, Turistický magazín TIM, a Tv Očko.

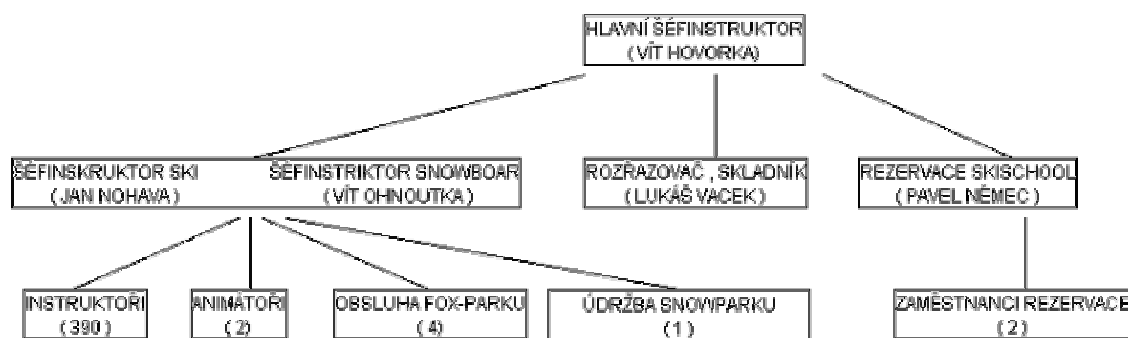
5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Analýza vnitřního prostředí

5.1.1 Oblast řízení lidských zdrojů

Podnik je nucen na jedné straně značnou část nákladů investovat do zaměstnanců, na druhé straně jsou však, jako u každého prosperujícího podniku, nezbytnou součástí. Základem každé strategie podniku a jeho fungování je nastavení správného množství zaměstnanců, dostatečně kvalifikovaných a motivovaných k vykonávané činnosti. Zaměstnanci s aktivním přístupem k práci jsou základem úspěchu každé firmy. U podniku poskytujícího služby navíc představují nejdůležitější článek, jelikož jsou to právě oni, kdo vytváří onen produkt a přispívají k jeho image svým chováním a přístupem k plnění úkolů na místech svého zařazení. Ovlivňují tak zákazníkovo rozhodování o koupi produktu, tzn. zvyšují, či snižují poptávku dané firmy.

Obrázek 7: Organizační struktura Skischool Lipno



Zdroj: vlastní

Náplň činností zaměstnanců

Hlavní šéfinstruktor ve spolupráci s šéfinstruktorem ski odpovídá za bezproblémový chod celé lyžařské školy. V rámci těchto pracovních pozic musí zvládnout řadu úkolů, souvisejících nejen s denní činností školy. V jejich kompetenci jsou následující úkoly:

- v průběhu sezóny pořádání instruktorského kurzu s možností získat licenci instruktora lyžování stupně C, školení a doučování lyžování pro své zaměstnance, tvorba metodiky výuky (každý rok obnovována, a doplňována o nové cviky vycházející z nových poznatků či využitím nových pomůcek)
- vyhodnocování zimy, vč. evidence statistik
- rozhodování o využití finančních prostředků pro rozvoj školy (pomůcky, oblečení, inovace)
- dozor nad výukovým hřištěm (jeho vzhled, chod, vylepšování, úpravy, opravy, evidence zaměstnanců obsluhy parku)
- vytváření zázemí školy (instruktorská místnost, sklady,...)
- činnosti spojené přímo se zaměstnanci (vytvoření zaměstnaneckého manuálu sloužící jako interní směrnice, náborové zaměstnanců, zajištění ubytování, účast na poradách, vedení „profilů instruktorů“ tj. jejich termíny učení, plánovaná volna, ohodnocení)
- kontrola denního plánu instruktorů, sestaveného na rezervaci, a případné změny způsobené náhlými skutečnostmi, jako např. onemocnění instruktora, speciální požadavek od klienta či jiné
- organizace akcí areálu, vč. animačních doprovodných programů
- šéfinstruktor ski primárně komunikuje s lyžařskými instruktory

Šéfinstruktor snowboard má na starosti snowboardovou výuku s veškerými následujícími činnostmi:

- odpovědnost za instruktory
- vytvoření metodiky

- vedení kurzů a školení
- dohled nad údržbou snowboardového parčíku a parku

Rozřazovač, skladník napomáhá k hladkému dennímu běhu školy:

- má na starosti evidenci skladu, inventury, opravy lyžařského vybavení pro instruktory
- skipasy a benefity pro zaměstnance
- pořádání čtvrtěčních závodů
- kontrola rozřazení klientů do skupin a celkový dohled nad rozřadištěm
- zastupování vedení v době jejich nepřítomnosti

Místo prvního styku se zákazníkem probíhá na rezervaci lyžařské školy. Je nutné zvládat všechny činnosti, které pod ní spadají a uspokojit tak specifickou poptávku.

K jejím činnostem patří:

- zadání instruktorů do systémů
- rozdělení klientů do skupin dle jejich lyžařských zdatností
- přesuny výuky dle požadavků
- změny profilů instruktorů/zákazníků
- objednávky + platby
- skupiny, školy, zájezdy
- řešení stížností
- VIP klienti
- informace
- tisk klientských kartiček

V neposlední řadě nesmíme opomenout instruktory, jejichž hlavní činností je vytvoření oné poskytované služby, kterou zákazníci požadují. Mimo samotné lyžařské/snowboardové výuky se musí podílet na činnosti v rámci i mimo rámec pracovní doby:

- výpomoc v půjčovně či servisu

- úklid Foxparku a instruktorské místnosti
- evidence odučených klientů

O doprovodný program k výuce se starají animátoři. Jsou nedílnou součástí školy a připívají k požadovanému image. V průběhu dne:

- vystupují jako maskoti (kapitál Lipánek, lyšák Fox)
- pořádají různé soutěže
- snaha o udržení zájmu dítěte při výuce

Požadavky na zaměstnance

Požadavky na zaměstnance vycházejí z pozice, o kterou se jedná. Obecně platným požadavkem pro všechny činnosti zaměstnanců školy je znalost alespoň jednoho cizího jazyka, vstřícnost a schopnost týmové práce.

Specifické požadavky:

Vedoucí pozice: licence lyžování (snowboardingu) min. „B“

Rozřazovač, skladník: znalost dvou světových jazyků

Rezervace: praxe, znalost dvou světových jazyků, spolehlivost, schopnost učit se novým věcem (práce se software)

Instruktoři: licence lyžování (snowboardingu) min „C“ nebo účast na interním školení, kladný vztah k dětem

Ohodnocování zaměstnanců

Tabulka 1: Průměrná výše platů

Pracovní pozice	plat v Kč
zaměstnanec rezervace	18 500,-/měsíc
rozřazovač, skladník	19 000,-/měsíc
instruktor	140,-/hod
obsluha forparku	16 500,-/měsíc
údržba snowparku	16 500,-/měsíc
animátor	20 000,-/měsíc

Zdroj: vlastní

Všechny pracovní pozice jsou oceňovány měsíčním fixním platem mimo instruktorů. Ti mají danou hodinovou mzdovou sazbu od 90 – 190,- Kč/hod, v které je stanovený fixní základ a pohyblivá část mzdy závisící nejen na jeho kvalifikaci (viz. příloha 2). Hodnocení instruktorů probíhá také na základě jeho přístupu k výuce a veškerým povinnostem v lyžařské škole, zpětných vazeb od klientů, přezkušování a pozorování metodik sjezdového lyžování a snowboardingu, účasti na doškolování a trénování lyžařských / snowboardových dovedností a zpětné vazby od ostatního personálu, se kterým se instruktor dostane do kontaktu.

Mimo platového ohodnocení mají zaměstnanci lyžařské školy také benefity, ve formě různých výhod a slev. Instruktoři mají možnost využít slevu do aquaparku, restaurace MFC, za každých odučených 40 hodin v sezóně nárok na 90% slevu na večerní skipas pro svého rodinného příslušníka, 1 velký servis lyží nebo snowboardu za sezónu či zapůjčení topových modelů.

Shrnutí

Jak již bylo řečeno, zaměstnanci jsou nezbytnou součástí fungování firmy. Každý zaměstnanec vytváří specifickou činnost, jejichž součtem dochází k vytvoření

komplexního produktu. Skischool Lipno má jasně specifikovanou každou tuto činnost, vč. požadavků na zaměstnance a jejich hodnocení. Celkový počet zaměstnanců se pohybuje okolo 134, kde 36 z nich pracuje na hlavní pracovní poměr a zbylých 98 na dohodu o pracovní činnosti. Ve škole pracují převážně mladí lidé, kde průměrný věk činí okolo 22 let. Tento průměr je nízký z důvodu vysokého počtu středoškolských a vysokoškolských studentů, kteří tvoří převážnou část instruktorů. Jejich vzdělání je tudíž základní, středoškolské (ve stejném poměru) a z 20% vysokoškolské. Zastoupení mužů a žen je 60:40. Celkový způsob vedení personálu působí profesionálně a komplexně, i když tomu tak částečně není. Zdůraznila bych zde problém kvalifikace a oceňování instruktorů, které spolu přímo souvisejí. S rostoucí poptávkou po lyžařské výuce vzrostla cena výuky, na druhé straně však téměř stagnovaly platy instruktorů (příklad: dvouhodinová výuka stojí 1100,- Kč, zákazník je ochoten tuto částku zaplatit, tj. cení si poskytované služby za uvedenou částku). Instruktor z této dvouhodiny je oceněn v průměru za 280,- Kč, tato částka pak působí nemotivujícím způsobem. V důsledku tohoto velkého rozdílu, mezi platem instruktora a cenou, kterou zákazník zaplatí, nastal v letošním roce zásadní odchod zkušených instruktorů. Zde narážíme na druhý problém a to nízká kvalifikace. Kvalifikovaný instruktoři za podmínek, které Lipnoservis nabízí, nejsou spokojeni a odcházejí. Jsou nahrazováni mladými a méně kvalifikovanými instruktory a výuka se tak stává méně profesionální. Je důležité se tímto problémem zabírat, jelikož by to v budoucnosti mohlo mít pro školu negativní dopady.

5.1.2 Oblast majetku podniku

Ke dni 30.4.2010 celkový majetek Lipnoservisu činí 158 134 000,- Kč [45]. Oproti minulému účetnímu období klesl o 7 680 000,- Kč a způsobeno to bylo převážně odpisy.

Skiareál Lipno

Při bližší analýze majetku sloužící k činnosti Skischool je nutné brát v úvahu materiální základnu celého skiareálu, jako nedílného komplementu. Areál je zaměřen převážně na

rodiny s dětmi. V roce 2008 prošel celkovou rekonstrukcí a zákazníci tak mají možnost využívat 3 čtyřsedačkové moderní lanovky, 7 sjezdovek (2 červené, 5 modrých), snowpark, běžecké a bruslařské trasy. Dodavatelem lanových drah je Doppelmayr, který je součástí mezinárodního holdingu Doppelmayr/Garaventa a je dceřinou společností, jejímž majitelem je Doppelmayr Seilbahnen GmbH Wolfurt, Rakousko.

Tabulka 2: Seznam lanových drah

Název	Typ	Kapacita
Střecha	Čtyřsedačková lanová dráha s neodpojitelným uchycením vozů, typ 4-CLF a rozběhovým pásem.	2391 os./hod
Promenádní	Čtyřsedačková lanová dráha s neodpojitelným uchycením vozů, typ 4-CLF a rozběhovým pásem.	2006 os./hod
Lipno Expres	Čtyřsedačková lanová dráha s neodpojitelným uchycením vozů, typ 4-CLF a rozběhovým pásem.	2386 os./hod

Zdroj: <http://www.doppelmayr.cz>

Součástí Skiareálu Lipno je také nejmodernější výukové středisko Foxpark, který je základem pro lyžařskou školu a vzniklo v roce 2007. Jeho dodavatelem je rakouská společnost Sunkid. Při tvorbě parku byla navázána také spolupráce se společností Meingast, jejíž českým partnerem je Milan Jurdik (Sitour). Velká konkurenční výhoda pro skiareál a následně pro lyžařskou školu se stal fakt, že doposud takového hřiště v České republice zákazníci nenalezli. Díky této skutečnosti Sunkid dodal vše potřebné pro park za zvýhodněnou cenu, jelikož se předpokládalo a i tak stalo, že vytvoří pro tuto společnost již jen svoji existencí v ČR reklamu.

Obrázek 8: Foxpark kapitála Lipánka



Zdroj: <http://skiareal-lipno.lipnoservis.cz>

Součástí foxparku jsou:

- tři pojízdné koberce
- zvířecí slalomové dráhy
- slalomové houbičky
- podjezdy a tunely
- dětský kolotoč, nafukovací hrad
- tyčové oblouky
- nafukovací brána
- lavice
- rozřazovací vlajky

- k majetku spadající pod foxparku patří také obleky maskotů (Lipánek, lyšák Fox)

Tabulka 3: Seznam pohyblivých koberců

Typ	Délka	Kapacita
Foxpark pohyblivý koberec dlouhý	70 m	1200 os./hod
Foxpark pohyblivý koberec střední	39 m	1200 os./hod
Foxpark pohyblivý koberec malý	28 m	1200 os./hod

Zdroj: <http://skiareal-lipno.lipnoservis.cz>

Lyžařská půjčovna

S ohledem na pakety (půjčovné vybavení + skipas + výuka) je nutné zde zmínit také lyžařskou půjčovnu. V její nabídce je mimo půjčování vybavení, také ski depont a testcentrum.

Vybavení

- carvingové sety (750 párů), snowboardy (200), běžecké lyže (100 párů), lyžařská obuv (dostatečný výběr pro snb i ski)

Hlavním dodavatelem lyží je světová značka Fischer, u snowboardů Ride, Rossignol a Westige.

Skischool Lipno

Pod majetek Skischool Lipno spadá veškeré materiální zabezpečení instruktorů a výuku. Jedná se zde o lyžařské a snowboardové vybavení, instruktorské oblečení a výukové pomůcky.

Tabulka 4: Lyžařské/snowboardové vybavení Skischool Lipno

Vybavení	množství
Ski komplet Besseon	74
Ski komplet Hannah	80
Snb komplet	12
Lyže	76
Lyžařské boty	48
Lyžařské hůlky	33
Snowboard	11

Zdroj: inventura školy 2010

Hlavními aktuálními dodavateli jsou pro Skischool výrobci Hannah (nové lyžařské komplety), Quicksilver (snowboardové bundy) a Fischer (lyže). Se všemi těmito výrobci je navázán částečný barterový obchod, kdy výrobce prodá požadované zboží za nižší cenu a následně je formou nepřímé reklamy propagován (používání věcí instruktory, zákazník si všímá, co má instruktor na sobě).

Výukové pomůcky

Při výuce, zvláště pak u dětí předškolního věku, je nutné využívat pomůcky, které jsou zapotřebí při dodržování metodického postupu výuky lyžování. Je nutné zajištění dostatečného množství pomůcek, které budou bezpečné a budou přispívat k celkovému uspokojení klienta (zlepšení lyžařských dovedností). Lyžařská škola nemá vymezeného dodavatele na výukové pomůcky. Většinou se zakupují od hlavního dodavatele Foxparku Sunkid, v internetových obchodech či v hračkářství. Mezi nejvyužívanější patří:

- kužely a zapichovací hříbky
- kroužky
- děrované tyčky
- velký kruhy
- dráčci

Během výuky je zapotřebí označení klienta, kvůli dobré rozpoznatelnosti a viditelnosti na sjezdovce a při přednostních vstupech. K tomuto označení se využívají žluté, oranžové a zelené vesty podle věku klienta. Aktuální počet těchto vest je 578.

5.1.3 Oblast financí

Finanční situace společnosti Lipnoservis

Hlavním úkolem finanční analýzy je zhodnocení a posouzení aktuální finanční situace společnosti za pomoci poměrové analýzy, která vychází z dat z účetní rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Tabulka 5: Vybrané položky rozvahy v tis. Kč k 30.4.2010

Položka	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
Vlastní kapitál	5 853	5 424
Celková aktiva	158 134	165 814
Oběžná aktiva	14 291	5 808
Krátkodobé závazky	22 057	16 894
Dlouhodobé závazky	127 748	135 457
Krátkodobý finanční majetek	8 877	2 148
Krátkodobé pohledávky	5 090	3 445
Zásoby	324	215
Cizí zdroje	149 970	156 689
Nákladové úroky	6 089	6 110

Zdroj: Rozvaha společnosti Lipnoservis k 30.4.2010

Tabulka 6: Čistý zisk a tržby v tis. Kč

Položka	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
VH	424	- 16 343
VH před zdaněním	424	-17 954
Celkové tržby	98 427	85 310

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát k 30.4.2010

Poměrová analýza

Tabulka 7: Ukazatele poměrové analýzy

Ukazatele rentability	2009-2010	2008-2009
ROA – rentabilita celkových aktiv	0,2681 %	-9,8562 %
ROE – rentabilita vl. kapitálu	7,2441 %	- 301,309 %
ROS – rentabilita tržeb	0,4308 %	-19,1572 %
Ukazatele likvidity	2009-2010	2008-2009
Dlouhodobá likvidita	0,6479	0,3438
Krátkodobá likvidita	0,6332	0,3311
Běžná likvidita	0,4025	0,1271
Ukazatele zadluženosti	2009-2010	2008-2009
Míra zadluženosti vl. kapitálu	2 562,2758 %	2 888,809 %
Míra celkové zadluženosti	94,8373 %	94,4968 %
Úrokové krytí	1,0696 %	-1,9385 %

Zdroj: vlastní

Zhodnotím-li finanční situaci společnosti Lipnoservis z výsledků poměrových ukazatelů v roce 2009-2010 není příliš pozitivní, na druhé straně však nastalo zlepšení oproti předcházejícímu účetnímu období. V letech 2008-2009 vykazovala firma záporný výsledek hospodaření, díky kterému byly ukazatele rentability v záporných číslech. V následujících letech dosáhla společnost vyšších tržeb a spolu s lepším hospodařením

se tyto ukazatelé dostaly do kladných hodnot. Alarmující je zde skutečnost celkové míry zadlužení, která se již 2 účetní období pohybuje okolo 94%. Toto zadlužení však bylo nutné kvůli vysokým investicím v roce 2008, kdy areál prošel celkovou modernizací. Aby firma byla konkurenceschopná byly tyto investice nutné. Úvěr, který Lipnoservis získal na tuto rekonstrukci, splácí a jak je vidět z účetní rozvahy, dlouhodobé závazky klesly téměř o 8 mil. Kč. Je však důležité zabývat se aktuální finanční situací, aby se společnost nedostala do finančních problémů neschopností splácet své závazky.

Skischool Lipno

Z důvodu ochrany údajů, zde nebudou popisovány konkrétní hodnoty. Trh rekreačního lyžování je neustále rostoucí, vč. poptávky po lyžařské škole. Největší nárůst klientely v posledních letech byl zaznamenán u české klientely, nahrává tomu i fakt, zvýšení poptávky po tuzemské dovolené. Tržby lyžařské školy jsou rostoucí a tento rok se očekává opět jejich růst nejen z důvodu rostoucí poptávky, ale také z faktu zvýšení ceny lyžařské a snowboardové výuky. Skladba tržeb se rozděluje na výnosy za individuální a skupinovou výuku, kde individuální tvoří vyšší část. Pokud budeme tržby zkoumat z hlediska výuky lyží a snowboardu, přibližně $\frac{3}{4}$ výnosů tvoří lyžařská výuka. Každou firmu vedle výši tržeb zajímá i výše nákladů, po jejichž odečtení získáme požadovaný zisk. Lyžařská škola, jak již jsem zmínila, poskytuje službu, je tedy zřejmé, že převážná část nákladů je právě na zaměstnance a s růstem poptávky, jsou tyto náklady rostoucí. Dále rostly i provozní náklady v důsledku zdražování cen za elektrickou energii. Přestože i náklady měly rostoucí charakter, výsledek hospodaření lyžařské školy s porovnáním s předchozím obdobím byl ziskový. Celkovou finanční situaci Skischool Lipno bych označila za perspektivní.

5.1.4 Oblast marketingu

Prodejní metody

Nabídka se řídí poptávkou – a tato nabídka, tedy poskytovaná služba (lyžařská výuka) by měla být pro zákazníka dosažitelná snadno a rychle. Skischool nabízí svůj produkt čtyřmi způsoby:

- internetové stránky
- rezervace lyžařské školy v místě uskutečnění služby
- cestovní kancelář Tsjecho Reizen
- ubytovací zařízení Landal Marina Lipno

Internetové stránky

Součástí internetového serveru www.lipnoservis.cz jsou jednotlivé služby nabízené společností Lipnoservis. Každá tato činnost má vlastní internetový oddíl, který poskytuje veškeré informace o ní, vč. ceníku a poptávkového formuláře. Pokud zákazník má zájem o danou službu, vyplní poptávkový formulář, jehož součástí je volba typu a druhu výuky, věková kategorie, lyžařská/snowboardová úroveň, délka, začátek a počet dní výuky a datum zahájení kurzu. Tímto vznikne předběžná nezávislá objednávka, kdy zákazník musí před začátkem výuky zaplatit požadovanou částku na rezervaci školy v hotovosti.

Rezervace školy

Místo prodeje služby. Zákazníkovi zde s výběrem výuky pomáhají odborně vyškolené pracovnice. Je důležité, zvláště u skupinové výuky, aby zákazník byl přidělen do správné skupiny či k správnému instruktorovi (každý učitel lyžování má specifický skil svých dovedností). Pokud si zákazník není jistý se svými lyžařskými dovednostmi, k výběru mu napomáhají ukázkové obrázky lyžařů. Platba je zde možná pouze v hotovosti v českých korunách.

Cestovní kancelář Tsjecho Reizen

CK se sídlem v Rotterdamu, nabízející aktivní letní a zimní dovolenou do České republiky. Působí na mezinárodním trhu již 14 let a součástí její nabídky je také skiareál Kramolín. Zákazníci si mohou u ní rezervovat a následně zakoupit pouze ski pakety (škola + půjčovna + skipas) nebo kombinaci škola + skipas. Ceny, za které CK produkt nabízí, jsou samozřejmě vyšší než u přímého prodeje Skischool v důsledku přírážky za zprostředkování.

Landal Marina Lipno

Při check in do ubytovacího zařízení Landal Marina Lipno je host seznámen s možnostmi trávení volného času v okolí. V rámci této prezentace je také nabídnuta možnost rezervování lyžařské/snowboardové výuky. Jelikož se jedná o pasivní způsob prezentace, je to prováděno bezúplatně, pouze jinou formou spolupráce.

Marketingové metody

Společnosti využívají metod marketingové komunikace k dosažení svých cílů. Patří sem všechny činnosti, které mají vliv na rozhodnutí zákazníka o koupi služby. Každá tato činnost má svůj význam a je důležité soustředit se na všechny současně. Patří mezi ně: image, řízení marketingového mixu, podpora prodeje, osobní prodej, eventy, reklama a mnoho dalších.

Marketingová strategie společnosti Lipnoservis v souvislosti se Skischool Lipno

Společnost Lipnoservis zaměřuje svoje marketingové úsilí primárně na skiareál jako celek, sekundárně na výukový park kapitála Lipánka a následně na lyžařskou školu. K prezentaci využívají všechny dostupná média (internet, TV, rozhlas, tisk, OOH).

Internetový marketing

Společnost působí na internetu více způsoby. Vlastní přehledné internetové stránky, kde nalezne zákazník veškeré potřebné informace o areálu, lyžařské škole, lyžařské půjčovně a servisu a všech ostatních poskytovaných službách, vč. jejich cen. Stránky jsou vytvořeny přehledně, pestře a informují zákazníka o konaných akcích v areálu (eventech). Bohatá fotogalerie obsahuje fotky jak z lyžařského areálu a konaných akcích, tak z výukového hřiště Foxpark a lyžařské školy. Kvalitní internetové stránky jsou základem k jejich prezentaci, jak vyplívá z komunikační technologie (viz. STEP analýza), 62 % obyvatelstva pracuje s internetem a vyhledává na něm informace. Dalším nástrojem, které Lipnoservis využívá je v současné době moderní a efektivní marketing na sociální síti facebook. Na jejich profilu nalezne zákazník aktuální informace, které jsou aktualizovány několikrát za den formou příspěvků, hodnocení

ostatních klientů, má zde možnost svého vyjádření či dotázání se na informaci, která ho zajímá. K dnešnímu dni (15.3.2011) čítá jejich profil 4 772 lidí, který sdílí tuto stránku. Vedle internetových stránek a sociální sítí facebook využívají reklamu formou prezentace na vybraných internetových portálech (např. kudyznudy.cz, ceskehor.cz, Czechtourism.cz, HolidayInfo.cz) a banery na internetových stránkách (např. stopaprozivot.cz)

TV

Medium televizi využívá Lipnoservis primárně ke své prezentaci skiareálu. Zákazníky oslovuje pravidelně formou prezentace informačního pořadu Panorama na ČT2. Několikrát za zimní sezónu se objevili na kanálech české televize (např. pořad Toulavá kamera, dokument o fenoménu rekreačního lyžování v Česku, reportáže z lyžařských středisek). V souvislosti s návštěvou známé osobnosti, byl areál zmíněn ve sportovních zprávách na Nově v hlavním vysílacím čase a formou skryté reklamy, zde byly záběry na areál, výukový park kapitála Lipánka nebo na jeho maskota.

Rozhlas

Nevětší intenzitu reklamy má společnost na radiu Frekvence 1, které je současně jejich hlavní mediálním partnerem v oblasti rádií. Mezi další rádia, s kterými spolupracují patří Kiss Jižní Čechy a Hitrádio faktor. Reklama zde probíhá formou aktuálních zpravodajství z Lipna (sněhové podmínky, aktuální akce, program) a rozhovory s marketingovým manažerem. Tímto médiem se zaměřují na Jihočeský a Středočeský kraj.

Tisk

Využívají především prostřednictvím distribucí reklamních letáků, které jsou vydávány v českém, anglickém, německém a holandském jazyce. Tyto letáky jsou k dispozici na rezervaci lyžařské školy, v ubytovacích zařízeních na Lipensku a v informačních centrech v Jihočeském kraji. Další oblast v tomto médium, kde Lipnoservis má svoji reklamu, je v časopise pro sjezdové lyžování SNOW. Zde měli již několikrát informace o středisku, výukovém hřišti či lyžařské škole. Jedná se zde o cílenou reklamu, jelikož si

časopis předplácí a kupují čtenáři z celé České republiky ze zájmem o lyžování ve všech směrech.

Ostatní formy marketingu

K dalšímu využívanému médiu patří například OOH (venkovní reklama), konkrétně billboardy a plakáty. Billboardy se nachází v Středočeském kraji podél pozemní komunikace D1 a plakáty, mají například na výstavní ploše v hypermarketu Globus v Českých Budějovicích. Kromě již zmíněných médií, se Lipnoservis zaměřuje na podporu prodeje a eventy. Do podpory prodeje můžeme zařadit například různé cenové zvýhodnění skipasů při nějaké události (př. na den Svatého Valentýna párům, které se políbily u kas, byla poskytnuta sleva na skipas).

Eventy

V průběhu lyžařské sezóny 2010/2011 byla uskutečněna celá řada eventů. Zde bych zmínila poslední velkou akci v letošní sezóně „Škoda 4x4 Park“, celý program moderoval Martin Dejdar, zákazníci si zde mohli vyzkoušet skikros, dětský slalom, jízdu na Klu-ski, skládání obřího puzzle či poslechnout kapelu Nightwork. Eventy tohoto typu, nejen že vzbudí zájem u zákazníků, ale také duplicitně u médií (např. noviny).

5.2 Analýzy vnějšího prostředí

5.2.1 PESTE analýza

PESTE analýza se zabývá analýzou vnějšího prostředí podniku, které přímo ovlivňuje chod podniku. Jedná se o strategický audit makroprostředí. V cestovním ruchu mluvíme o 5 faktorech. Vedle základních P, E, S a T zde nesmíme opomenout ekologické vlivy, typické pro cestovní ruch. Tyto činitele ovlivňují jak nabídku, tak i poptávku po produktech. Pro udržitelný rozvoj sledujeme, jak se tyto činitele mění a jaký mají vliv na podnik.

Politicko-legislativní vlivy

V tomto prostředí mluvíme o politických a legislativních faktorech, které ovlivňují podnikání dané společnosti v určitém odvětví. Hovoříme-li o cestovním ruchu, v České republice působí ministerstvo pro místní rozvoj, které mimo jiné vydalo koncepci státní politiky cestovního ruchu v ČR, platnou na období 2007 - 2013. Tato koncepce představuje střednědobý strategický dokument, který vychází především z rozvojových možností cestovního ruchu v České republice a účinnými nástroji podněcuje jeho další rozvoj [44].

Zákony, ovlivňující živnost provozování lyžařské školy

Provozovatel lyžařské školy podniká na základě živnostenského zákona č. 266/1994 Sb. Jedná se o živnost vázanou. Dle živnostenského zákona ohlašovatel musí vymezit předmět podnikání podle § 45 odst. 4 věty první zákona č. 455/1991 Sb., ve znění zákona č.130/2008 Sb., v souladu s předloženými doklady o odborné způsobilosti. Při provozování lyžařské školy nás zajímá kromě zákona upravující podnikání provozování lyžařských škol, také zákon související s provozováním lyžařských vleků. Zásadní změna tohoto zákona nastala v roce 2006, kdy zákon č. 266/1994 Sb., kdy byl novelizován zákonem 161/2006 Sb. a tato živnost provozování lyžařských vleků se stala ohlašovací vázanou a byla stanovena odborná způsobilost k provozování této živnosti. Dříve se jednalo o živnost volnou.

Sazba DPH

Důležité je, jaké služby spadají do základní sazby a jaké do snížené sazby. V letošním roce došlo ze zvýšení základní sazby z 19% na 20%, snížené sazby z 9% na 10% (od 1.1.2010). Nadále však bude docházet ke zvyšování DPH a to především v důsledku zavedení jednotné sazby. Přestože se přímo tato skutečnost lyžařské školy nedotýká, musíme brát v úvahu fakt, zdražení jízdného lyžařských vleků, které prozatím do služeb se sníženou sazbou patří a jsou nedílným komplementem lyžařské výuky. Zavedením jednotné sazby DPH dojde také k růstu cen u ubytovacích a stravovacích zařízení. Svaz obchodu a cestovního ruchu označil tuto skutečnost, jako další krok k likvidaci cestovního ruchu v ČR. Za alarmující považuje skutečnost, že celkový nárůst nákladů

domácností a firem povede k dalšímu šetření spotřebitelů a snížení jejich zájmu o zbytné statky, mezi nimi také služby hotelů, restaurací, provozovatelů lyžařských areálů. Tento fakt v konečném důsledku povede k dalšímu snižování pracovních příležitostí v cestovním ruchu a tedy ke zvyšování nezaměstnanosti v této oblasti, dále viz. ekonomický faktor.

Podpora v oblasti cestovního ruchu

Podnikání v cestovním ruchu také ovlivňuje výše podpory. Zde se hovoří o finančních a nefinančních nástrojích. Mezi finanční nástroje patří rozvojové projekty. Společnost LIPNO SERVIS s.r.o. využívá možnosti čerpání prostředků z Evropských fondů vytvořených na podporu podnikání a rozvoje cestovního ruchu. Řádným příkladem je získání dotace z Regionálního operačního programu ROP Jihozápad na projekt skiareál Lipno – regionální zimní centrum (88 mil. Kč). Další projekt byl zaměřený na handicapované osoby. Hlavním cílem projektu: „Lipno bez bariér“, který finančně podpořilo Ministerstvo pro místní rozvoj z Národního programu podpory cestovního ruchu, je vytvořit nové programy pro handicapované osoby a tím plně začlenit tuto skupinu obyvatel do aktivit cestovního ruchu na Lipensku. Třetím zásadním projektem je zde posílení kvality lidských zdrojů této společnosti. Projekt je zaměřen na další profesní vzdělávání zaměstnanců. Jeho cílem je zvýšení adaptability zaměstnanců a celkové rozšíření jejich odborné způsobilosti. Jedná se o zajištění vzdělávání ve 3 hlavních okruzích, a to: jazykové vzdělávání, výpočetní technika a manažerské dovednosti, včetně pro-klientského chování. Díky vzdělávání bude posílána konkurenceschopnost společnosti, která bude moci poskytovat kvalitnější služby zákazníkům, které budou odpovídat standardům a současným trendům v oblasti rozvoje cestovního ruchu. [48].

Zákon o ochraně spotřebitele

Společnost se řídí zákonem Sb., oč. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, který upravuje povinnosti při prodeji výrobků a poskytování služeb.

Ekonomické faktory

Odvětví cestovního ruchu zahrnuje širokou škálu produktů a destinací a je do něj zapojeno mnoho různých zainteresovaných stran - veřejných i soukromých, s velmi decentralizovanými oblastmi působnosti, často na regionální a místní úrovni. Cestovní ruch má obrovský potenciál, neboť přispívá k dosažení několika významných cílů EU, jako je udržitelný rozvoj, hospodářský růst, zaměstnanost či hospodářská a sociální soudržnost [46].

Hospodářský růst

Po několika letech růstu blížícího se 6% ročně ekonomika v roce 2008 znatelně zpomalila a ve čtvrtém čtvrtletí se dostala do výrazné recese. V roce 2009 klesl reálný HDP o 4,2%. K tomuto vývoji přispěl kolaps světového obchodu, který následoval po propuknutí celosvětové finanční krize. V roce 2010 HPD opět nabralo rostoucího charakteru, kde nárůst činil 2,3%. K růstu přispěla zejména odvětví zpracovatelského průmyslu, tržních služeb a obchodu. Vývoj HDP od roku 2001 je znázorněn v tabulce 8 [47].

Tabulka 8: Vývoj hrubého domácího produktu

Hrubý domácí produkt

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
HDP	mld. Kč	2 352,2	2 464,4	2 577,1	2 814,8	2 983,9	3 222,4	3 535,5	3 689,0	3 627,2
	% yly	+2,5	+1,9	+3,6	+4,5	+6,3	+6,8	+6,1	+2,5	-4,2
HDP na obyvatele	Kč/obyv.	230 064	241 593	252 617	275 770	291 561	313 868	342 494	353 701	345 727
	PPS/obyv., b.c.	13 891	14 419	15 215	16 257	17 058	18 337	19 966	20 150	

Zdroj: ČSÚ

Prognóza podle Evropské komise pro rok 2011 odhaduje, že hrubý národní produkt poroste o necelá 2 procenta. Avšak musíme brát v úvahu současnou situaci v Africe, která by mohla tento růst ohrozit. Způsobený je to například vývojem cen ropy a následnému zdražování komodit a tím způsobené inflace. Inflace by tedy neměla být původních prognózovaných méně než 2 %, ale kolem 2,6% v EU.

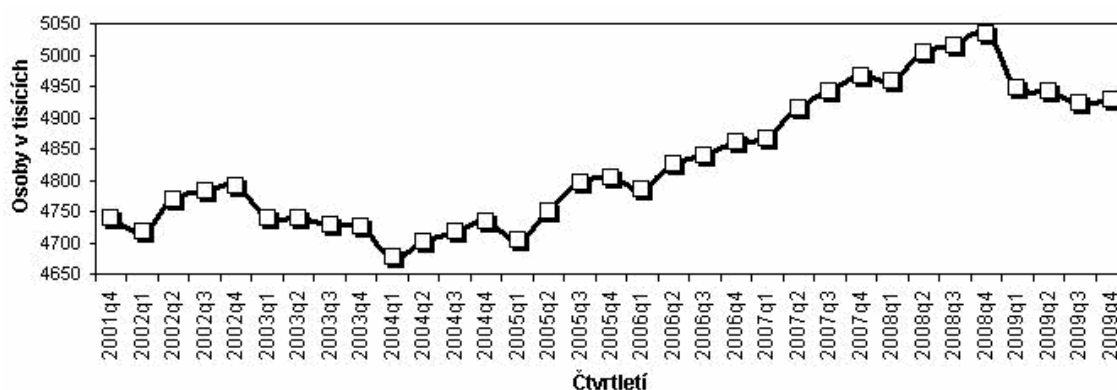
Podíl CR na HDP

Cestovní ruch je v Evropské unii strategickou hospodářskou činností, jejíž význam se bude v ekonomice EU v nadcházejících letech pravděpodobně i nadále zvyšovat. Odvětví cestovního ruchu EU se podílí na HDP EU více než 4 %. Pokud vezmeme v úvahu i související odvětví, je odhadovaný příspěvek cestovního ruchu ke tvorbě HDP ještě mnohem vyšší - cestovní ruch se nepřímo podílí na 11 % HDP Evropské unie [46]. Vycházíme-li z tabulek vydané ČSÚ, Česká republika se cestovním ruchem podílí na hrubém domácím produktu 2,9 procenty (příloha 3). Tento podíl je již tři roky téměř konstantní.

Zaměstnanost a cestovní ruch

Cestovní ruch zahrnuje přibližně milion podniků, které zaměstnávají zhruba 4 % celkové pracovní síly (asi 8 milionů pracovních míst) s přihlédnutím i na související odvětví je toto procento mnohem vyšší (12%). Cestovní ruch je také obzvláště důležitý, pokud jde o nabídku pracovních příležitostí mladým lidem, jejichž podíl na pracovní síle v oblasti cestovního ruchu je v porovnání se zbytkem ekonomiky dvojnásobný. V posledních letech byl růst zaměstnanosti v odvětví cestovního ruchu výrazně vyšší než v ostatních odvětvích ekonomiky. Toto odvětví tudíž významně přispívá k lisabonskému cíli, který spočívá ve vytváření více lepších pracovních míst [46].

Tabulka 9: Vývoj počtu zaměstnaných v NH



Zdroj: ČSÚ

Při analýze zaměstnanosti je nutné zmínit rostoucí nezaměstnanost, pohybující se aktuálně kolem 7 procent. Její negativní průběh oslabuje kupní síla obyvatelstva.

Devizové kurzy

Vývoj české koruny vůči ostatním měnám ovlivňuje příjezdový a výjezdový cestovní ruch. Od roku 2009 česká koruna stále posiluje, nepočítaje malé výkyvy a její aktuální hodnota k 4.3.2011 je 24,310 Kč/EU. Silná koruna potom podporuje výjezdový cestovní ruch a na druhé oslabuje příjezdový cestovní ruch.

Kupní síla

Poptávku po produktech ČR ovlivňuje výše příjmů ekonomicky aktivního obyvatelstva a redistribuce příjmů. Vycházíme-li z údajů statistického úřadu, potom průměrný čistý příjem na osobu za rok v ČR činí 139 733,- Kč a jeho tendence je neustále rostoucí. Nejvíce občanů ČR, vč. námi analyzovaných (Středočeský, Jihočeský kraj) spadají do skupiny s čistým měsíčním příjmem 10 000 – 20 000,- Kč (tabulka 10). Víme-li příjem, následuje redistribuce příjmů (neboli veškeré vydání domácností). Zde bych se zaměřila pouze na výdaje na cestovní ruch. Podle statistiky rodinných účtů ČSÚ z roku 2007 domácnosti v průměru utratily více za zahraniční dovolenou. Nejvíce utratily za dovolenou domácnosti se dvěma pracujícími členy a jedním dítětem, nejméně potom domácnosti se 3 a více dětmi. Cílem do budoucna zůstává rozvoj a podpora domácího cestovního ruchu a tím zvýšení výdajů českých turistů na domácí cestovní ruch, což zvýší příjmy podnikatelského sektoru na úkor pasivního cestovního ruchu, avšak pozitivně ovlivní platební bilanci ČR. V zimní sezóně 2009/2010 již zaznamenaly lyžařské areály rostoucí zájem české klientely a to hlavně kvůli ekonomické krizi.

Tabulka 10: Domácnosti podle příjmových skupin v roce 2009 v %

Příjmy jsou uváděny s čistým měsíčním peněžním příjmem na osobu (Kč).

Kraj	do 10 000	10 000 - 20 000	20 001 – 30 000	30 001 a více
Středočeský	37,8	51,6	6,8	3,8
Jihočeský	42,6	51,5	4,9	1,0

Zdroj: ČSÚ

Přestože má kupní síla obyvatelstva rostoucí charakter, nelze s jistotou predikovat rostoucí poptávku po cestovním ruchu, zvláště pak u domácího cestovního ruchu. Všechny ukazatele, které jsem zde popsala, spolu úzce souvisejí a s dalšími vytvářejí ekonomiku daného státu. Při zamyšlení se nad následující sezónou, bych zde zdůraznila zvýšení sazby DPH, která bude mít za následek zdržení potravin a dalšího zboží či služeb a následkem toho dojde ke změně redistribuce výdajů domácností.

Socio - kulturní prostředí

Toto prostředí lze rozdělit do několika faktorů. V mé práci bych se zaměřila na faktor demografický, které se týká struktury obyvatelstva dle věku a s ním související změny v životním cyklu. Pokud hovoříme o využívání služeb cestovního ruchu, je nutné zmínit aktuální přístup k práci a volnému času a životní styl.

Demografický faktor

Zahrnuje vše, co se týká obyvatelstva, jejich stav, složení (věkové, rodinné,...), hustotu obyvatelstva, zdravotní stav, atd. Pro podniky to představuje informace o svých potenciálních zákaznících. Je nutné také rozlišovat, kdo je zákazníkem a kdo je spotřebitelem. U lyžařské školy jsou spotřebiteli převážně děti, avšak zákazníci jsou jejich rodiče. Nejdříve nás tedy bude zajímat, v jakém roce nastává druhá část druhé životní fáze, tj. věk, kdy člověk zakládá a má rodinu, dále je nutné určit množství těchto potenciálních zákazníků s ohledem na geografické určení.

Dle sociologa Jiřího Vinopala aktuální věk uzavírání manželství je u žen ve věku 29 let a u mužů 32 let [43]. Zajímá nás věková skupina 30 – 49 let s předpokladem trávení volného času v rodinném kruhu. Při analýze počtu těchto zákazníků z hlediska geografického, se zaměřím na Českou republiku a následně na Středočeský a Jihočeský kraj, z nichž pochází větší část zákazníků Skischool Lipno (tab. 11).

Tabulka 11: Počet obyvatel ve věku 30 – 49 let podle geografického území

geografické území	počet obyvatel rok 2009	počet obyvatel rok 2001
Česká republika	3 154 297	2 822 963
Středočeský kraj	383 222	309 356
Jihočeský kraj	187 963	174 689

Zdroj: ČSÚ

Z tabulky 11 vychází, že dochází k mírnému stárnutí populace. Naše vybraná cílová skupina se od roku 2001 zvýšila, a tím pádem i počet potenciálních zákazníků.

Vztah práce a volný čas

Abychom mohli cestovat a využívat služeb cestovního ruchu, je nutné mít dostatek volného času, který je ovlivněn délkou pracovní doby a množstvím dnů dovolené. Stát zde do určité míry zasahuje zákonnou pracovní dobou a délkou dovolené. Aktuálně je v ČR pracovní doba 40 hodin týdně a garantovaná dovolená 20 pracovních dní. Mnoho zaměstnavatelů nabízí však dovolenou až 30 dní a tím zvyšuje fond volného času zaměstnance. Z mikroekonomického hlediska zaměstnanec dává přednost od určité mzdové sazby volnému času.

Změna životního stylu

V současné době je kladen stále větší důraz na uvědomění si významu zdraví. Lidé stále více vyhledávají aktivní způsob dovolené. Zákazníci upouštějí od pouze letních dovolených u moře a jejich zájem směřuje mimo jiné k dovolené zimní, kde ve zdravém životním prostředí (hory) se účastní sportovních aktivit. Tento fakt přispívá ke zlepšení tržních pozic lyžařských středisek a duplicitně i lyžařských škol.

Technologické vlivy

Zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem procesů, výrobních prostředků, materiálů a nových technologií v regionu, které mají dopad na firmu. Tyto technologie můžeme rozdělit do několika kategorií. V mé práci se zaměřím na provozní a komunikační.

Provozní

Česká lyžařská střediska procházejí neustálou modernizací. Od roku 1887, kdy byl založen první lyžařský kroužek při bruslařském spolku v Praze, nastaly velké změny v technologii, nejen lanových drah a zařízení pro úpravu sjezdových tratí, ale také v lyžařském vybavení. Doba jízdy na dřevěných lyžích s jednoduchým pružinovým vázáním, obyčejnou botou s využitím lyžařských vleků (lano s odepínatelnou kotvou) na neupravených kopcích jsou pryč. Současná česká střediska vyměňují staré lyžařské kotvové vleky za moderní sedačkové lanovky, kladoucí důraz na bezpečnost. Sjezdové tratě jsou zasněžovány sněžnými děly a upravovány rolbami. Příznivci zimního sportu již nejezdí na klasických dřevěných lyžích, ale na carvingových, vyrobeny nejmodernější technologií s použitím nejrůznějších materiálů (různé typy dřev proložené karbonem). I pro lyžařskou školu změna technologií přináší různé novinky. Na současném trhu lze zakoupit celá řada výukových pomůcek s velkým důrazem na bezpečnost a účinnost. Do provozní technologie bych také zařadila software. Aktuálně Skischool Lipno využívá software Waldhart, vyvinut speciálně pro lyžařské školy. Pomocí něho probíhají veškeré rezervace a plánování výuky.

Komunikační

Cestovní ruch spojuje mnoho odvětví služeb, z tohoto důvodu je zde úloha komunikace mnohem důležitější než například u výrobní sféry. Díky rozvoji komunikačních systémů mají společnosti lepší nepřímou komunikaci se zákazníky. V současné době se nejvíce využívají multimediální, informační systémy a internet. Multimediální systémy představují prezentaci prostřednictvím webových IP kamer, prezentační techniky, dorozumívacích systémů, ale také nám nejdostupnějším CD-ROM. Díky tomuto si zákazníci mohou podrobněji prohlédnout středisko. Tímto předejdeme problémům, které mohou nastat s nespokojeností zákazníka mylnou představou o produktu. Internet, spolu s ostatními službami poskytovanými prostřednictvím počítačových sítí umožňuje obyvatelstvu přístup k informacím v celosvětovém měřítku. Světové využívání internetu bylo k roku 2009 podle analýzy ČSÚ přibližně 24% světové populace, v České republice přes 62% (vyrovnání s průměrem EU 27) a neustále se zvyšuje. Neustále

rostoucím trendem se stává vedle vyhledávání nejrůznějších informací také nákup přes internet. Je proto důležité tomuto komunikačnímu kanálu věnovat zvýšenou pozornost.

Informační systémy

V České republice se o informační systém v oblasti lyžování stará společnost Sitour. V náplni její činnosti jsou informačními systémy (panoramatické mapy, piktogramy, značení sjezdových a běžeckých tras apod.) a reklamními systémy v horských střediscích České republiky, provozuje informační a rezervační systém a poskytuje komplexní informace o střediscích cestovního ruchu na stránkách www.holidayinfo.cz a na teletextu České televize str. 190 a přináší živé záběry z vybraných středisek ČR v pořadu Panorama na programu ČT2.

Ekologické vlivy

Výstavba a modernizace lyžařských středisek má neblahý vliv na životní prostředí. Jedná se zde převážně o stavební zásahy v přírodě (výstavba lanovek), znečištění ovzduší (doprava do areálu), spotřeba zdrojů (energie, voda), odpady a zachování biodiverzity. Sporty provozované v přírodě mohou narušit rovnováhu ekosystému a tím narušit biodiverzitu daného území (poškození porostů, změny v přirozeném prostředí živočišných i rostlinných druhů, terénní úpravy, ekologický stres způsobený hlukem a nočním osvětlením. Na druhé straně neustálý růst lyžařů má za následek zvýšenou potřebu rozšiřování sjezdových tratí. Areály však neustále narážejí na odpor Lesů ČR a ochranářů životního prostředí a sjezdovky se zachováním své velikosti stávají méně bezpečné z důvodu velké koncentrace lyžařů na malé ploše.

Problém technického zasněžování

Hlavními ekologickými problémy v tomto směru je velká energetická spotřeba sněžných děl, velká spotřeba vody, hluk a struktura sněhu. Podle Josefa Essla se přírodní sníh od umělého velmi liší. Umělý sníh je velmi kompaktní, má velkou hustotu a mnohem méně propouští vzduch. Mezi půdou a sněhovou pokrývkou se proto často vytváří ledová vrstva, kvůli níž se rostliny náročnější na přísun kyslíku udusí. A ubývání vegetace vede k tomu, že je půda jako taková mnohem náchylnější k erozi [40].

5.2.2 Analýza odvětví, Porterův model

Trh domácího cestovního ruchu má neustále rostoucí charakter. Na základě výsledků výzkumu domácího cestovního ruchu CzechTourism ze zimy 2010 lze říci, že jednotlivé regiony nabízejí široké spektrum lokalit, které dokáží motivovat k cestě návštěvníky jak ze vzdálenějších koutů České republiky, tak i místní lokality, typické pro dojezd z krátkých vzdáleností. Tyto lokality následně rozdělujeme do skupin. Jednou ze skupin jsou právě lyžařská střediska, kde hlavní motivací pobytu je lyžování. V oblasti Šumavy 55,3% dotázaných odpovědělo, že právě sport je jejich hlavní motivací k pobytu. Z čehož 58,51% návštěvníků sem přijelo za lyžováním a zimními sporty. V celorepublikovém srovnání účastníků cestovního ruchu s motivem lyžování se na prvním místě umístil region Krkonoše a Podkrkonoší (62,08 %), na druhém místě region Českolipsko a Jizerské hory (61,09 %) a následně na třetím místě již zmiňovaná Šumava (58,50%). Silnou stránkou regionu Šumava je spokojenost turistů, až 2/3 návštěvníků se sem opakovaně vrací.

Při analýze konkurence je nutné rozlišovat tři druhy zákazníků. První z nich je zákazník, jehož volba se odráží od nabídky destinace jako celku. Zajímá ho zde uspokojení všech potřeb, tj. ubytování, stravování, způsob využití volného času pro všechny členy rodiny, dostupnost a jiné. Druhý typ zákazníka přijede do destinace (př. z důvodu blízkosti) a teprve následně vyhledává služby. Třetí typ je pro nás z hlediska služby lyžařské školy nejzajímavější. Jeho prioritou je výběr destinace podle upřednostňované služby, v našem případě lyžařské výuky. K bližší analýze konkurenceschopnosti využijí Porterův model, jehož podstatou je hrozba nově vstupujících firem, které pro nás znamenají vstup potenciálních konkurentů, konkurenční ring se stávajícími konkurenty, tlak ze strany substitutů, vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů. Znalost konkurenčního odvětví je základní znalostí dobrého rozvoje podniku.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Při vstupu nové firmy do odvětví hrozí současným firmám rozložení poptávky na více nabízejících se firem s následkem snížení zisků stávajících firem. Přestože trh lyžařských škol je otevřen a nejsou zde téměř žádné omezující podmínky pro vstup, nemají to nově vstupující firmy lehké. Zdůraznila bych zde nedílný komplement

lyžařský areál. Každý areál v České republice má již zaběhlou vlastní lyžařskou školu, popř. s nějakou spolupracuje, a pokud jejich součástí jsou výukové parky, jsou plně využívány i propagovány s jejich nabídkou výuky lyžování a snowboardingu. Při založení nové lyžařské školy, popř. pouze individuální nabídky služby musí zakladatel počítat s nedostatečným zázemím. Výjimkou zůstává fakt, pokud by lyžařská škola vznikla souběžně s nově vybudovaným areálem. Bariéry do odvětví tvoří legislativní opatření, kapitálovou náročnost a neznalost značky.

Legislativní opatření

K provozování lyžařské školy, vč. individuální nabídky je zapotřebí získání živnostenského listu. Žadatel se musí prokázat odbornou způsobilostí. Ta v tomto případě znamená vlastnictví příslušné licence, a to cvičitele lyžování (vyšší stupeň kvalifikace) nebo učitel lyžování (nejvyšší stupeň kvalifikace). Obsah, rozsah školení a zkouškové požadavky pro všechny stupně lyžařských kvalifikací stanovuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).

Kapitálová náročnost

Jelikož se zde jedná o vázanou živnost, není zde stanoven základní kapitál. Pokud by se jednalo o nově vznikající lyžařskou školu vč. výukového parku, je nutné počítat se značnými investicemi na jeho výstavbu. Dále výše kapitálu se odvíjí od počtu zaměstnanců, kteří tvoří největší náklady. Mimo mzdových nákladů je nutné počítat s náklady na jednotné oblečení (důležité pro tvorbu image), ski/snb vybavení a výukové pomůcky. Samozřejmě jako každá jiná nově vzniklá podnikatelská činnost, i provoz lyžařské školy obnáší vysoké náklady na marketing, zvláště pak tam, kde již je zavedená jiná škola.

Znalost značky a oddanost zákazníků

Nejtěžším krokem u nově vstupující firmy bude získání dobré image. V současné době na trhu v ČR dominují lyžařské školy jako je APUL, JPK, Skolmax, Skischool Lipno, které mají již své stálé zákazníky. Nový zákazník volí raději známé školy, u kterých má jistotu určitou kvalitu a hlavně zkušenosti. U nově vzniklých lyžařských škol bude

nejvíce náročné přesvědčit zákazníka o koupi jejich produktu. S tímto souvisí diferenciací produktu. Je důležité, aby nově vstupující škola na trh nabízela něco nového (př. nový způsob výuky) nebo lepšího (lepší kvalifikace).

Konkurenční ring

Rozlišujeme konkurenci na lokálním, národním a mezinárodním trhu. Mezinárodní trh zde nebudu blíže rozepisovat. Tvoří ho všechny lyžařské školy v zimních střediscích mimo území České republiky. Nejvýznamnější z nich korespondují s mezinárodní oblíbeností lyžařských středisek ve Francii, Německu, Itálii, Švýcarsku a Rakousku.

Lokální trh

Lokálním trhem lze označit primárně školy působící v obci Lipno nad Vltavou a následně v oblasti národního parku Šumavy. Pokud hovoříme o lokálním trhu, jedná se zde o rozhodování o koupi služby zákazníků převážně z jižních Čech, který tvoří značnou část poptávky Skischool Lipno.

Charakteristika jednotlivých konkurentů

V obci Lipno nad Vltavou působí vedle Skischool Lipno společnost LIPNO HOLIDAYS, která vznikla v roce 2002 za účelem rozvoje služeb v oblasti sportu a rekreace. Provozuje lyžařskou půjčovnu a školu pod jménem Skiland a její provozovna se nachází na hlavní obchodní ulici. Cena privátní výuky je od 200,- - 500,- Kč menší než u Skischool Lipno, přesto se nejedná o ohrožujícího konkurenta. Jejich velkou nevýhodou je chybějící zázemí a nedostatečná propagace. Síla společnosti Lipnoservis a jejich marketingová strategie zastínila tuto lyžařskou školu.

Skischool Špičák

Působí v skiareálu Špičák v Železné Rudě již od roku 1975. Součástí nabídky jsou každodenní, víkendové, dětské a instruktorské kurzy. Výuka probíhá v dětském výukovém hřišti Penguiland nebo na zbylých dvou hřištích. V rámci regionu se může pyšnit několika výhodami, které pro ně tvoří silnou stránku. Mezi nimi bych zdůraznila velký počet učitelů (největší lyžařská škola – 85 učitelů), nejvybavenější (vlastní

lyžařské vleky), nejjistější (80% výukových svahů je technicky zasněžováno) a cenové zvýhodnění využívání vleků (bezplatné využívání vleků na výukových svazích a 30% sleva na zbylé lanovky a vleky v době výuky). S porovnáním se Skischool Lipno je jejich nabídka pro zákazníka cenově přijatelnější, ceny jsou zde levnější, mají propracovanější rozdělovací systém (lekce: privátní, individuální, skupinová 4 -10 osob) a víkendové kurzy poskytují nejen pro děti, ale také i pro dospělé. Součástí balíčku je úrazové připojištění a možnost příplacení odvozu z vybraných měst (Plzeň, Domažlice, Klatovy,...).

Penguinland

Dětské lyžařské hřiště s baby vlekem, stoupacím kobercem, figurkami zvířátek a dalšími pomůckami pro výuku lyžování. Celý prostor je ohraničen a tím je zajištěna bezpečnost malých dětí. Zde také probíhají kurzy pro nejmenší (dětská výuka).

Ski Zadov

Lyžařská a snowboardová škola funguje v lyžařských areálech Zadov a Kvilna již 15 let. Poskytuje stejnou nabídku jako Skischool Lipno (školička pro děti, snowboard, carving, běžecké lyžování, víkendovou školu). Nevýhoda této školy spočívá v nedostatečném materiálním zabezpečení, zákazníci zde sice mají možnost výuky na cvičném parku s lanovým vlekem, avšak jeho velikost a vybavení je nedostačující pro vyšší počet klientů. Cena výuky je zde levnější než u Skischool Lipno, avšak dražší s porovnáním lyžařské školy na Špičáku.

Lyžařská škola Yellow point – Kašperské hory

Yellow point je sportovní a vzdělávací agentura se sídlem ve Špindlerově Mlýně a působící nejen v České republice. Jedna z jejích činností je právě poskytování lyžařské a snowboardové výuky v 8 lyžařských areálech, vč. areálu Kašperky. Je nutné zmínit, že tuto školu je nutné brát v úvahu nejen jako lokálního konkurenta, ale i národního. Její nejsilnější stránkou je vedle národní působnosti vysoká kvalifikace zaměstnanců. Všichni instruktoři jsou členy APUL (asociace profesionálních učitelů lyžování), mající v ČR nejlepší image a známost, co se týče kvality. V nabídce lyžařské školy pobočky ve

Skiareálu Kašperky nalezneme mimo základní nabídky, možnost objednání snowbike (kolo na lyžích) a slowfox (boby). K dalším poskytujícím službám patří například výuka anglického jazyka během dětské výuky lyžování a snowboardingu. Tato služba je poskytována zdarma. Opět je zde nutné zdůraznit cenu výuky, která se odráží nejen od počtu osob ve výuce (privátní, skupinová), ale také od věku klienta (děti, dospělý). Přestože zde učí kvalifikovanější instruktoři než ve Skischool Lipno, cena za kurz je až o třetinu levnější. Výuka začátečníků probíhá v nově postaveném O2 Extra dětským parku.

O2 extra dětský park

Výukové hřiště je vybaveno komponenty od dodavatele Sunkid. K výuce začátečníci využívají 24 metrů dlouhý pohyblivý koberec a zkušenější 50 metrů dlouhý provazový vlek. Ke zpestření výuky jsou zde pohádkové a zvířecí slalomy, lyžařský kolotoč a moderní výukové pomůcky. Pro pobavení a volný čas zde mohou děti využít sjezd na nafukovacích duších.

Do lokální konkurence nesmíme opomenout zahrnout lyžařské školy působící v lyžařských areálech v Rakousku. Lyžaři si mohou zakoupit pětidenní kombinovaný skipas, který nabídne tři dny lyžování ve Skiareálu Lipno a dva dny dle výběru ve skiareálech Sternstein a Hochficht, kde mohou také využít služeb lyžařských škol. Ve skiareálu Sternstein působí škola Happys, nabízející jak individuální výuku, tak kurzy. Cena je zde mnohem vyšší než u Skischool Lipno a bližší informace o této škole získává český klient velmi těžko.

Skischule Hochficht

Její nabídka je stejná jako u českých lyžařských škol, avšak cenově je téměř o 100% dražší. S ohledem na jazykovou bariéru a vyšší ceny lze konstatovat, že tato škola není až tak ohrožující konkurent Skischool Lipno. Její silnou stránkou, kterou bych zde zmínila je lepší materiální zázemí.

Sunny Kids Parks

Hřiště je jak rozsahem, tak vybavením na lepší úrovni než Foxpark, který využívá škola na Lipně. Výukový dětský park je vybaven přepravním pásem a řadou pomůcek. Mimořádný komfort pro výuku nabízí 185 metrů dlouhý zastřešený přepravní pás na sjezdovce Rehberg.

Konkurence na národním trhu

Jedná se zde o konkurenci na celém území České republiky. Vypisovat zde všechny školy působící v ČR by bylo velice rozsáhlé a nepředmětčné. Je nutné se zaměřit pouze na velké lyžařské školy, jejichž součástí je také výukový park a oslovují stejný typ klientely. Mezi tyto konkurenty patří Yellow point, již zmiňovaný výše a dále:

SUN SKI & BOARD SCHOOL

Největší síť lyžařských a snowboardových škol v ČR působící ve 20 lyžařských střediscích Krkonoš, Lužických hor, Orlických hor, Jizerských hor, Jeseníků, Beskyd a Hostýnských vrchů. Má dvě servisní organizace, SUN Servis (marketingové aktivity) a APŠL (Asociace profesionálních učitelů lyžování). Vyučuje podle nejnovějších metod a poznatků, v její nabídce je široká nabídka výuk pro děti i dospělé. Každá lyžařská škola má speciálně upravené výukové hřiště. Cena výuky se pohybuje přibližně stejně jako u Skischool Lipno.

JPK

Firma JPK byla založena v roce 1991 a zabývá se sportovními aktivitami po celý rok. V zimní období, mimo jiné poskytuje služby lyžařské školy, které nabízí v 8 skiareálech. Zaměřuje se vedle samotné výuky i na ostatní služby, které napomáhají k lepšímu uspokojení zákazníka. Mezi tyto služby patří jízda na skibobech, sáňkách, sněžných skútrech, apréski párty a testování sportovního vybavení. Cena výuky je zde levnější než u mnou vybrané školy, navíc má možnost získat klient od dvoudenních kurzů slevu na skipas ve vybraných areálech.

Skol MAX

Největší lyžařská a snowboardová škola se nachází v oblasti Špindlerova Mlýna a její výuka probíhá v areálech Svatý Petr, Medvědin a Horní Mísečky. Má vysoký počet kvalifikovaných učitelů s licenci od APUL (120). V její nabídce mimo klasické nabídky individuální, skupinové a dětské výuky nalezneme privátní výuku telemarku, běžecký program a lyžařskou univerzitu. Materiální zabezpečení bych označila za nejlepší v ČR, v jejich vlastnictví je 6 dětských lyžařských hřišť s provozovanými vleky a nově v nabídce 2 snowparks s jezdícím kobercem. Cena výuky je zde o něco dražší než u Skischool Lipno, avšak personál je mnohem kvalifikovanější s lepším zázemím. Výjimku zde tvoří nabídka pro děti ve věku 3 – 4 let, kdy cena 1 hodiny je 500,- a tím je cenově výhodnější.

Dětské snowparks

Lyžařská škola využívá park SKI & FUN, FIS SnowKidz a Brumíkovou lyžařskou akademii. Každý park je něčím specifický a nabízí další služby zákazníkům. SKI & FUN park Svatý Petr má dokonce vlastní týdenní program pro skupinovou výuku, kdy každý den je výuka obohacena o doprovodný program. Například v úterý je dětská skimaskyáda, ve středu indiánský den, ve čtvrtek safari a v pátek závody. Skol Max si vedle profesionality zakládá na využívání nových metod a pestrost výuky.

Tlak ze strany substitutů

Přestože se lyžování stává stále více oblíbeným sportem a lyžařské školy zaznamenávají v posledních letech růst poptávky, je důležité svoji nabídkou dostatečně oslovit potenciální zákazníky a vytvořit pro ně požadovanou službu „na míru“. S rozvojem cestovního ruchu mají návštěvníci stále větší možnosti trávení volného času v zimním období. Mimo lyžování a zúčastnění se lyžařské výuky mohou využít běžecké tratě, bruslařské dráhy či jiné volnočasové aktivity, jako je například návštěva aquaparku, jízda na bobové dráze, atd. Jedním z faktorů, který ovlivňuje rozhodnutí zákazníka o koupi je cena. Pokud je cena příliš vysoká, začne daný produkt substituovat něčím jiným (cenově dostupným). Z tohoto hlediska je nevýhodná aktuální cenová strategie Skischool Lipno, která v letošní sezóně zdražila ceny výuky a stala se tak pro některé

zákazníky nepřijatelnou. Dalším významným faktorem je samozřejmě kvalitní marketingová strategie, díky které se o nabízeném produktu zákazník nejen dozví, ale také je přesvědčen o jeho koupi.

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé vytvářejí poptávku po produktech, která se odvíjí od výše jejich příjmů a preferencí. V současné době se rostoucí trend poptávky po domácím cestovním ruchu, zvláště pak po turistice a sportu v zimním období. Je nutné na tuto poptávku reagovat dostatečnou nabídkou. Lyžařská výuka je službou řadící se do dražších. Klient, který vynaloží takto vysoké částky za službu, požaduje, aby byla kvalitní a efektivní. Management by neměl zapomínat, že se zvýšením ceny lyžařské výuky bude zákazník předpokládat vyšší kvalitu, která když nebude zajištěna, je nebezpečí odchodu zákazníka bez jeho návratu. S tím souvisí i druhý vliv odběratelů a to nátlak na snižování cen.

Dále je také důležitý výběr odběratelů, na který se bude daný podnik soustředit. Každá skupina má jiné požadavky a nákupní rozhodování. Skischool Lipno se zaměřuje na rodiny s dětmi primárně z Jihočeského a Středočeského kraje.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Při provozování činnosti lyžařské školy, je nutné navázat kontakty s dodavateli výukových pomůcek (vč. zázemí výukového parku), oblečení a instruktorského vybavení (lyže, snowboardy). Tito dodavatelé většinou poskytují množstevní slevy či spolupracují formou barteru, kdy škola následně propaguje jejich značku svým používáním. Tímto způsobem spolupracuje i Skischool Lipno se svými dodavateli, které jsem již uvedla v kapitole 5.1.2.

Shrnutí konkurenčního prostředí

Odvětví lze z předchozího rozboru označit za vysoce konkurenční. Lyžařské školy mají rostoucí charakter, způsobený hlavně zvýšeným zájmem o sport, zejména v zimním období a zvýšením disponibilního příjmu potencionálních klientů. Vedle zvyšování kvality je nutné se zaměřit na marketing, vč. destinačního managementu, který

propaguje oblast jako celek se všemi nedílnými službami. Aby lyžařské školy byly schopny konkurovat i do budoucnosti, musí se zaměřit na inovaci metod výuky a pomůcek. V tomto ohledu je nutné počítat i do budoucnosti s určitou výší disponibilních prostředků na pokrytí nákladů s tímto spojených.

Míru ohroženosti konkurencí nám pomůže zjistit tabulka pro hodnocení konkurenčních faktorů viz tabulka 12.

Tabulka 12: Praktické využití Porterova modelu pěti sil

Faktor		Hodnocení (1 – 5)					
Míra růstu odvětví	Nízká	1	2	3	4	5	vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	Žádné	1	2	3	4	5	vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů	1	2	3	4	5	žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	1	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech	1	2	3	4	5	nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace	1	2	3	4	5	téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	Vysoce kvalifikovaní	1	2	3	4	5	málo kvalifikovaní

Zdroj: vlastní

Hodnocení sledovaného odvětví se nachází převážně na levé straně tabulky, proto lze na základě výše uvedených faktorů považovat odvětví za vysoce konkurenční.

5.3 Dotazníkové šetření

K vytvoření dobré strategie, je nutné vedle znalostí z vnitřního a vnějšího prostředí, znát názory zákazníků. Jako formu získání informací jsem zvolila dotazníkové šetření v místě realizace služby, skiareálu Lipno. Výsledky dotazníkového šetření se lišily především podle národnosti (česká, německá, holandská, belgická, polská) a podle počtu lidí ve výuce (individuální, skupinová). Výsledné hodnocení je popsáno v následujících částech.

Identifikační údaje respondentů

Z celkového počtu respondentů tvořili největší část Češi (56%), dále Holanďané (31%) a v neposlední řadě Němci (10%). K navázání kontaktu s klientem, byla nejprve položena otázka ohledně návštěvnosti skiareálu Lipno. Největší část odpověděla, že zde byla poprvé (hlavně zahraniční turisté) a 31% do areálu dojíždí pravidelně (česká klientela). Převážná část zákazníků absolvovala lyžařskou výuku (88%) a zbylá snowboardovou. Zaměřím-li se blíže na demografické ukazatele, podíl mužů a žen byl téměř vyrovnaný a ve věkové struktuře dominovali klienti ve věku 3 – 6 let (44%). Je nutné zde opět zdůraznit rozdílné chování národností, kde u české klientely převažují děti, a u ostatních národností je věkový podíl vyrovnaný. Při rozboru struktury počtu lidí ve výuce, bylo zjištěno, že převažuje poptávka po individuální výuce u české klientely a skupinová výuka u zahraniční klientely. Celkově však individuální převládá. Posledním identifikačním údajem bych zde zmínila pokročilost lyžařských/snowboardových dovedností. 67% respondentů stálo poprvé na lyžích nebo jejich dovednosti byli na začátečnické úrovni, zbylí tvořili mírně pokročilý a pouze 3% zákazníků využili služeb lyžařské školy jako pokročilý lyžaři.

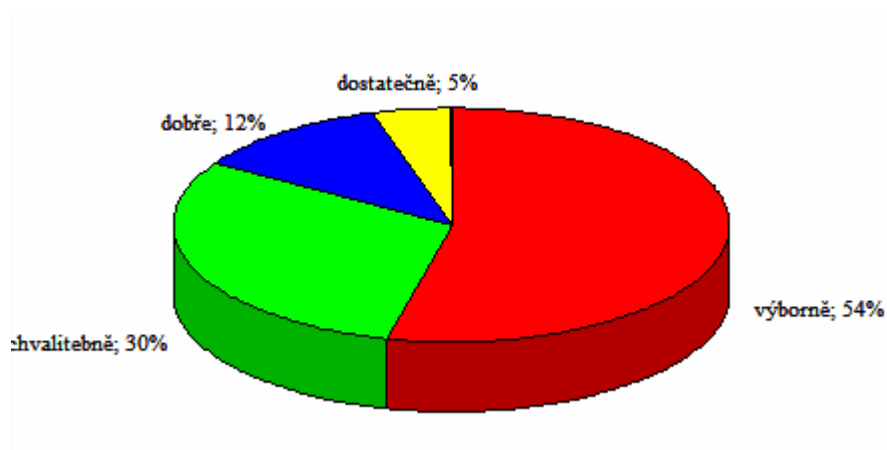
Obrázek 9: Jak jste byl(a) spokojen(a) s celkovými službami v lyžařské škole?



Zdroj: vlastní

V celkovém hodnocení dopadla lyžařská škola velmi dobře. 84% respondentů bylo s celkovými službami velmi či spíše spokojeno. Pouze 16% z dotázaných mělo neutrální nebo negativní postoj. Z přílohy 5 také vyplívá, že češi mají vyšší nároky na služby než ostatní národnosti.

Obrázek 10: Jak by jste hodnotil(a) průběh výuky?(1 nejlépe, 5 nejhůře)

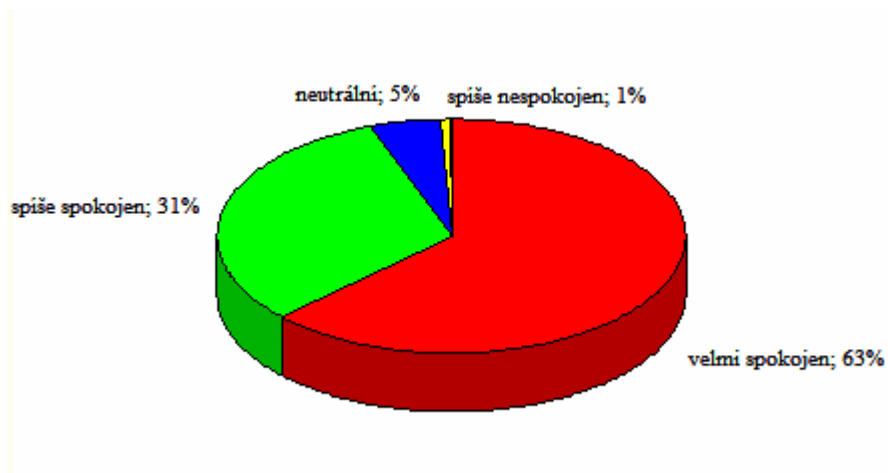


Zdroj: vlastní

U otázky hodnocení průběhu výuky měli respondenti na výběr z číselné škály, kde 1 představovala nejlépe a naopak 5 nejhůře. Zákazníci zde hodnotili metodiku výuky, plynulost výuky a pestrost cviků. Výsledky z těchto hodnotících faktorů jsem sečetla a vytvořila celkový průměr. 84% z nich bylo s výukou spokojeno a zbylých 16% lze

označit jako nespokojeného zákazníka. Zaměřím-li se na strukturu těchto zákazníků, z celkových 16% nespokojených jsou z převážné většiny klienti ze skupinové výuky (13%).

Obrázek 11: Jak jste byl(a) spokojen(a) s přístupem instruktora?



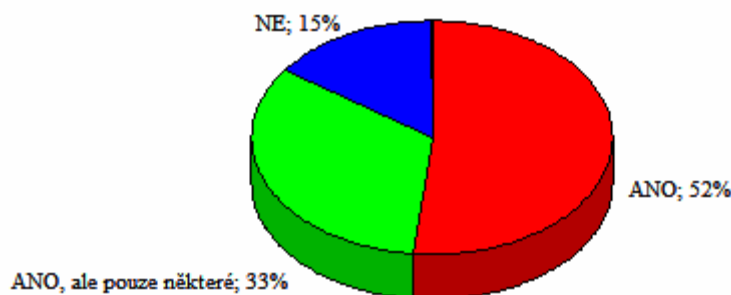
Zdroj: vlastní

Instruktorovi a jeho přístupu k výuce přiřazovali klienti odpovídající obrázek, kde první s největším úsměvem byl nejlepší a poslední (mračící se) nejhorší. Výsledkem byla 94% spokojenost zákazníků s instruktorem.

Otázka: Bylo množství pomůcek používaných při výuce dostačující?

66% respondentů uvedlo, že bylo spokojeno s využíváním dostatečného počtu pomůcek. Zbývající 1/3 klientů však spokojena nebyla, toto číslo bych označila již za podstatné a škola by se měla zaměřit na zvýšení jejich množství. S problémem využívání pomůcek ve výuce souvisí následující otázka:

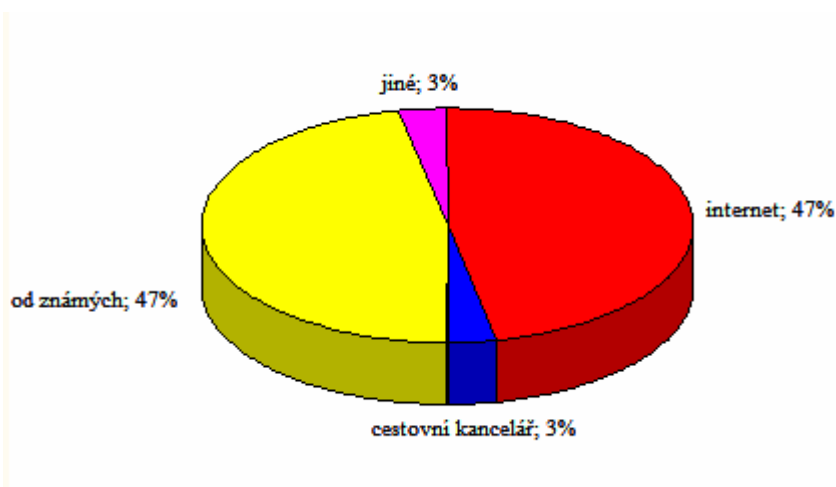
Obrázek 12: Byli pro Vás využívány pomůcky zábavné a nápomocné?



Zdroj: vlastní

Z tohoto grafu je zřejmé, že je zapotřebí inovovat výukové pomůcky. Pouze 52 % klientů je s nimi spokojeno. Ostatní ne nebo jen z části.

Obrázek 13: Jakým způsobem jste se dozvěděla o naší společnosti?

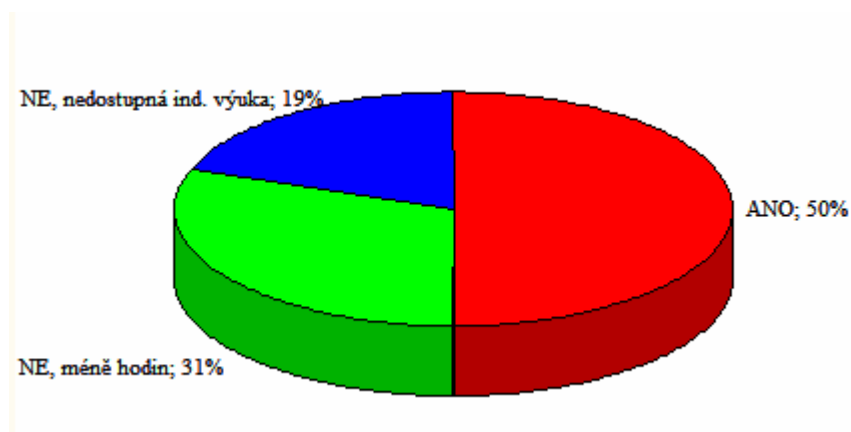


Zdroj: vlastní

Výsledky z oblasti marketingu nám přinesly zajímavé výsledky. 47% klientů se o Skischool Lipno dozvědělo z internetu a 47 % od známých, což svědčí o dobrém jméně lyžařské školy. Zbývající 3%, kteří odpověděli, že jejich informačním zdrojem, byla cestovní kancelář, byli z Belgie či Nizozemí. Ti, kteří zakroužkovali jiné (3%) zde zmínili, že se jednalo o informace od rodiny, cestovního magazínu, ubytovacího

zařízení Landal Marina Lipno či od kolegů v práci. Z tohoto vyplývá, že Skischool Lipno, kromě zdroje internetu, není jinak klienty vnímána.

Obrázek 14: Jak jste spokojen(a) s cenami lyžařské výuky?



Zdroj: vlastní

Na otázku ohledně spokojenosti s cenou lyžařské výuky reagovali zákazníci různě. 50% z celkového počtu respondentů označilo, že je cena neovlivňuje při výběru výuky. Zbývající část absolvuje méně výuky než by chtěli nebo se zúčastnili pouze skupinové výuky. Jsou zde však opět velké rozdíly mezi národnostmi. Jak vyplývá z přílohy 5 u české, polské a německé klientely převahuje cenová nespokojenost, naopak u holandské a belgické klientely cenová přijatelnost.

Obrázek 15: Líbí se Vám celkové prostředí lyžařské školy?



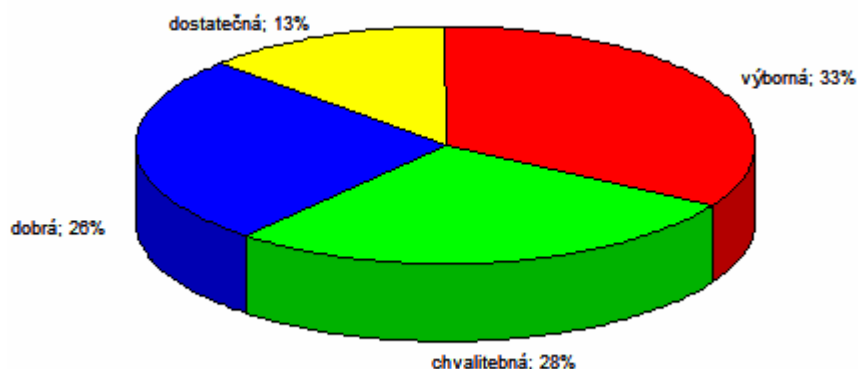
Zdroj: vlastní

Všem respondentům se celkové prostředí lyžařské školy líbí, avšak 40% z nich má k němu pár výhrad. Mezi ně klienti označili například vytížení výukového parku a sjezdovek a nestejnorodost lyžařských kompletů u instruktorů v době zvýšené poptávky.

Otázka: Absolvoval(a) jste výuku v jiné lyžařské škole?

Z uvedené otázky vyplynulo, že 71% klientů v minulosti neabsolvovalo výuku v jiné lyžařské škole. Ti, kteří se již někdy zúčastnili (29%), zde měli možnost se vyjádřit k porovnání mezi nimi. Mezi klady, které zde zmiňovali, patří pěkné prostředí (Foxpark), kvalitnější výuka či přizpůsobení se dovednostem klienta. K záporům přiřazovali: vysoká cena, vysoký počet lidí ve skupině a s tím související dlouhé prodlevy na svahu, špatná organizace či špatné rozdělení klientů podle lyžařských dovedností.

Obrázek 16: Jaká byla úroveň cizojazyčného výkladu?



Zdroj: vlastní

V anglickém a německém dotazníku byla přidaná jedna otázka na zjištění úrovně porozumění výkladu instruktora pro cizí klientelu. Výsledky bychom mohli označit za neuspokojivé, 39% zákazníků mělo problémy nebo téměř nerozuměli výkladu. Německá klientela s porovnáním s holandskou byla méně spokojena.

Otázka: S čím jste byl(a) nejvíce spokojen(a) v naší lyžařské škole a co Vám zde naopak chybělo?

Tato otázka byla zcela otevřená a zákazníci zde mohli napsat jakékoliv hodnocení lyžařské školy, vč. svých připomínek. Nejvíce byli klienti spokojeni se zábavností a pestrostí výuky, možností rezervace přes internet, přístupem instruktora, způsobem vedení individuální výuky a prostředím. Na druhé straně zde záporně ohodnotili: kancelář rezervace (zmatek ve dnech zvýšené poptávky), čas začátku výuky u dětských kurzů, množství osob ve skupinové výuce, znalost cizího jazyka u instruktorů, komunikaci ubytovacího zařízení Land Marina Lipno s rezervací a bylo zde několikrát zmiňované cenové zdražení oproti loňské sezóně.

5.4 SWOT analýza

Touto analýzou zjistíme postavení Skischool Lipno na trhu. Určení silných a slabých stránek podniku vyžaduje znalost daného podniku, ať už hlediska produktového portfolia, tak celého jejího fungování. Ze silných stránek podniku a příznivého vnějšího prostředí plynou pro daný podnik určité příležitosti, naopak slabé stránky mohou představovat pro školu ohrožení. Na základě vyhodnocení těchto čtyř stránek můžeme vybranému podniku navrhnout vhodnou strategii podle SWOT matice. Po zjištění všech důležitých informací pomocí analýzy vnitřního prostředí, dotazníkového šetření a vlastním pozorováním jsem stanovila slabé a silné stránky. Skischool Lipno a na základě provedených analýz vnějšího prostředí jsem určila příležitosti a ohrožení.

5.4.1 Silné stránky

Silné stránky představují konkurenční výhody, kterými si podnik drží své postavení na trhu. Mezi tyto stránky Skischool Lipno patří:

- 1. materiální zázemí:* Lyžařská škola má k dispozici výukový park Foxpark, propagovaného jako nejmodernější výukové hřiště v České republice.

2. *lokalita*: Působí v lyžařském středisku Lipno nad Vltavou, které je konstruováno a propagováno jako destinace pro pobyt rodin s dětmi.
3. *dobré jméno*: Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 63% českých a 75 % německých klientů navštívilo lyžařskou školu na doporučení od známého.
4. *zajištění dostatečného počtu instruktorů ve dnech zvýšení poptávky* V období prázdnin v Středočeském a Jihočeském kraji či Holandsku je poptávka o 100% vyšší než v ostatních dnech. Lyžařská škola je však na toto připravena, má k dispozici 390 instruktorů.
5. *doprovodný program k výuce*: Mimo samotné výuky, je ve výukovém parku zajištěn doprovodný program v průběhu celého týdne.

5.4.2 Slabé stránky

Slabé stránky představují nevýhody podniku. Je proto potřeba tyto slabé stránky eliminovat či úplně odstranit. Těmito stránkami jsou:

6. *propagace*: Lipnoservis se zaměřuje na propagaci areálu jako celku, následně na Foxpark a až v poslední řadě na lyžařskou školu. Vycházíme-li z dotazníkového šetření, zákazník se o škole dozvěděl z internetu, a v jiných médiích nic nezaznamenal.
7. *prodejní metody*: Zákazník v ČR má možnost koupě pouze hotově v kanceláři rezervace.
8. *počet klientů ve výuce*: Skupinové výuky jsou určeny pro 5 – 12 lidí ve skupině. Z vlastního šetření byla zjištěna nespokojenost klientů s vysokým počtem lidí ve výuce (v praxi bývají skupiny na horní hranici) a následně tito klienti přirovnávali tuto skutečnost ke konkurenčním školám, které nabízejí skupinové výuky při nižším počtu.
9. *nízká kvalifikace instruktorů*: Ve škole učí více instruktorů pouze s interním školením bez licence. Při výuce zahraniční klientely je zde také jazyková bariéra, neboli nedostatečná jazyková znalost instruktorů.

10. špatná organizace v době zvýšení poptávky: Mnoho zákazníků není spokojeno s organizací před i během výuky ve dnech zvýšené poptávky.

5.4.3 Příležitosti

Příležitosti představují výhody plynoucí ze silných stránek podniku a výhod z vnějšího prostředí. Zařadila bych mezi ně především:

- 11. růst podílu výdajů na domácím cestovním ruchu*
- 12. rostoucí zájem o aktivně strávenou dovolenou*
- 13. neustálá inovace v provozních technologiích*
- 14. spolupráce s APUL (Asociace profesionálních učitelů lyžování)*
- 15. rozšíření nabídky*

5.4.4 Ohrožení

Vychází ze slabých stránek podniku a nevýhod vnějšího prostředí. Zde bych uvedla:

- 16. vysoká cena: Cena výuky se v letošním roce zvýšila, což mělo za následek negativní ohlasy u zákazníků a mohlo by to znamenat přechod ke konkurenci. S porovnáním konkurence je cena nejvyšší mezi lyžařskými školami na Šumavě.*
- 17. relativně nízká bariéra vstupu do odvětví*
- 18. zlepšující se materiální zázemí u konkurenčních lyžařských škol*
- 19. konkurence nabízí lyžařskou výuku, vedenou instruktory s lepší kvalifikací*
- 20. výraznější komunikační kampaň konkurenčních škol*

Následně tyto faktory musíme navzájem porovnat a z hlediska významnosti posoudit, který je pro daný podnik významnější. Tvoříme zde tzv. Fullerův trojúhelník, který se zakládá na párovém srovnávání a který nám pomůže určit váhy důležitosti faktorů. Jednotlivé faktory jsem párově srovnávala „každý s každým“. V příloze 5 jsou vyznačené tučně ty faktory, které při srovnání s jiným faktorem byly důležitější. Po vytvoření Fullerova trojúhelníku (viz. příloha 5), sečteme počet označených jednotlivých faktorů a sestavíme tabulku, která pak ukazuje výsledky četností, pořadí preferencí a relativních četností upřednostněných faktorů. A takto získané relativní

četnosti představují váhy faktorů z hlediska jejich důležitosti pro podnik. Nejvyšší procenta nám určují rozhodující vlivy stránek na podnik. Na základě těchto stránek zjistíme pomocí SWOT matice strategii.

Dle tabulky 13 nejvýznamnější faktor ze silných stránek je lokalita, tvořící 8,38 % podíl a ze slabých stránek nízká kvalifikace instruktorů, který je zde zastoupen 7,85 %. Hovoříme-li o příležitosti, nejvyšší procentuální zastoupení zde tvoří rostoucí zájem o aktivně strávenou dovolenou (7,85%), naopak největším ohrožením pro Skischool Lipno, vycházející ze slabé stránky, je lepší kvalifikace instruktorů u konkurenčních škol (7,33%).

Tabulka 13: Celkový podíl významnosti jednotlivých faktorů

Faktor číslo:	Četnost	Relativní četnost	Celkový podíl:
1.	15	7,85	Silné stránky: 31
2.	16	8,38	
3.	17	8,9	
4.	4	2,09	
5.	7	3,66	
6.	13	6,8	Slabé stránky: 21
7.	3	1,57	
8.	2	1,05	
9.	15	7,85	
10.	7	3,66	
11.	9	4,71	Příležitosti: 25
12.	15	7,85	
13.	8	4,19	
14.	14	7,33	
15.	2	1,05	

16.	8	4,19	Ohrožení: 23
17.	3	1,57	
18.	9	4,71	
19.	14	7,33	
20.	10	5,24	
Celkem:	191	100 %	100 %

Zdroj: vlastní

Z vyhodnocené SWOT analýzy vyplývá, že vhodná alternativa pro podnik je „Strategie využití“ neboli strategie MAX-MAX (viz tabulka 14). Tato strategie nám říká, že bychom měli maximalizovat silné stránky (31% podíl) s využitím maximalizace příležitostí (25% podíl).

Tabulka 14: SWOT matice

	Slabé stránky	Silné stránky
Příležitosti	Strategie HLEDÁNÍ	Strategie VYUŽITÍ
Ohrožení	Strategie VYHÝBÁNÍ	Strategie KONFRONTACE

Zdroj: [25]

6 Diskuze

6.1 Shrnutí výsledků dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 124 respondentů různých národností, kde největší část tvořili Češi (56%), následně Holanďané (31%) a Němci (10%). Většina respondentů se zúčastnila lyžařské výuky a největší část tvořili děti ve věku 3-6 let. Pokud zhodnotím dotazníkové šetření jako celek, výsledky dopadly přijatelně. S celkovým prostředím a poskytovanými službami jsou zákazníci s větší částí spokojeni. Jsou zde však oblasti, které nevykazují silné stránky. Mezi ty bych zařadila cenovou strategii (zvýšení ceny, které nemělo za následek zvýšení užitku), nedostatečné množství využívaných pomůcek, marketing a kvalifikace instruktorů.

6.2 Shrnutí výsledků analýz

Skischool Lipno je lyžařskou školou ve skiareálu Lipno nad Vltavou, která poskytuje lyžařskou i snowboardovou výuku pro děti a dospělé. Klientelu zde tvoří zákazníci nejen z České republiky, ale také z Holandska, Německa Polska. Abychom mohli navrhnout strategii, je nutné znát vnitřní i vnější prostředí. V analýze vnitřního prostředí jsem se zaměřila nejprve na oblast řízení lidských zdrojů, kterou shledávám u produktu poskytování služby za jednu z nejdůležitějších. Celkový počet zaměstnanců se zde pohybuje okolo 134, kde převážná z nich zde pracuje na dohodu o provedení práce. V této oblasti jsem zdůrazňovala špatnou motivaci zaměstnanců, přesněji instruktorů (nízké ohodnocení) a následkem toho odchod zkušených instruktorů a příchod nových (méně kvalifikovaných). Nízký věk a nedostatečná profesionalita zaměstnanců by mohla vést v budoucnosti ke snížení poptávky. Další podkapitolou ve vnitřním prostředí byla oblast majetku. Lyžařská škola využívá výukový park Foxpark a pro výuku pokročilejších lyžařů i ostatní sjezdovky. Celý areál prošel v roce 2008 rekonstrukcí a zákazníci mají možnost využívat nejmodernějších technologií. K materiálnímu zázemí patří také lyžařské/snowboardové vybavení pro instruktory a dostatečné množství výukových pomůcek. Po celkové rekonstrukci zaznamenala lyžařská škola vysoký

nárůst poptávky. Vývoj poptávky a tržeb sleduje oblast financí. Tržby mají neustále rostoucí charakter, a přestože se zvyšují spolu s tržbami i náklady, škola vykazuje stále vyšší zisky. Abychom tuto poptávku udrželi a zároveň ji zvyšovali, je zapotřebí nezapomínat na marketing, který jsem rozdělila na prodejní a marketingové metody. Zákazníci si mohou výuku rezervovat na internetových stránkách či v ubytovacím zařízení Landal Marina Lipno a následně zakoupit v kanceláři rezervace. Zahraniční turisté mají navíc možnost objednání u cestovní kanceláře Tsjecho Reizen, která působí v Holandsku. Aby se zákazník o produktu dozvěděl a zakoupil si ho, je nutné dát dostatečné množství úsilí na marketing samotný. Společnost Lipnoservis zaměřuje svoje marketingové úsilí primárně na skiareál jako celek, sekundárně na výukový park kapitána Lipánka a následně na lyžařskou školu. K prezentaci využívají všechny dostupná média (internet, TV, rozhlas, tisk, OOH). Samostatně lyžařská škola propagována není.

Vnitřní prostředí si podnik sám určuje, jedná se zde o jeho chod. Ten ovlivňuje i prostředí vnější, které jsem zde analyzovala pomocí PESTE analýzy. Abychom mohli provozovat lyžařskou školu je nutné splnit legislativní podmínku podle zákona č. 266/1994 Sb. , který určuje o jakou živnost se jedná a co je její podmínkou (v našem případě se jedná o odbornou způsobilost). Do politicko-legislativního prostředí řadíme také sazbu DPH. Lyžařská škola spadá do zvýšené sazby daně 20%, ale je nutné brát v úvahu sazbu daně lyžařského vleku, jako jejího nedílného komplementu, který je ve snížené sazbě 10%. V letoším roce se chystá zavedení jednotné sazby daně, což bude mít negativní dopady na cestovní ruch. Pro jeho rozvoj je zde možnost čerpání dotací z fondů Evropské unie. Lipnoservis na svoji rekonstrukci zimního areálu dostal 88 mil. z EU, jednalo se zde o největší projekt v České republice vůbec.

Vývoj poptávky po produktech nám zásadně ovlivňuje ekonomické prostředí, které v sobě zahrnuje mimo jiné, ekonomickou situaci státu, výši příjmů obyvatelstva a nezaměstnanost. V současné době se ekonomika dostává z finanční krize, která nastala v roce 2009. Nejen díky ní vzrostla poptávka po domácím cestovním ruchu a lyžařské areály zaznamenaly zvýšení poptávky. Přestože kupní síla obyvatelstva má rostoucí charakter (v Středočeském a Jihočeském kraji 50% obyvatelstva spadá aktuálně do příjmové skupiny 10 000 – 20 000) nelze jistotovou předikovat rostoucí poptávku po

cestovním ruchu. S tímto souvisí zvýšení snížené sazby DPH, a změna redistribuce výdajů rodin.

Poptávku tvoří obyvatelé, které zkoumá demografický faktor. Zákazníci Skischool Lipno jsou rodiny s dětmi. Podle výzkumu bylo zjištěno, že rodinu si v průměru zakládají páry ve věku 30 let. Zajímá nás tedy věková kategorie 30-49 let, která má s porovnáním z roku 2001 rostoucí charakter a pro podnik to představuje více potenciálních klientů. Tito zákazníci mají svoje preference. V současné době roste fond volného času a mění se životní styl, který klade důraz na zdraví. Následkem toho rodiny pomalu upouštějí od letních dovolených a nahrazují je zimními.

Po sociálně-kulturním prostředí následuje prostředí technologické, které se neustále vyvíjí. Zaměřila jsem se zde na tři faktory (provozní, komunikační a informační), které ovlivňují provozování lyžařské školy. V této souvislosti zde hovoříme o neustálém rozvoji materiálního zázemí lyžařských areálů, použití nových technologií na lyžařské vybavení a inovaci výukových pomůcek. V rámci komunikací bych zde uvedla zvyšující se počet internetových uživatelů (aktuálně 62% v ČR). S tím úzce souvisí informační systémy, o které se v České republice stará v oblasti skiareálu společnost Sitour.

Technologické pokroky mají neblahý vliv na ekologické prostředí, které je součástí této analýzy. Jedná se zde převážně o stavební zásahy, znečištění ovzduší, spotřeba zdrojů (energie – provoz lanových drah, voda – umělé zasněžování). S těmito ekologickými problémy je nutné počítat a neodsouvat je do pozadí.

Následující analýzou jsem se zaměřila na celé odvětví, v kterém podnik působí. Trh domácího cestovního ruchu má neustále rostoucí charakter. V celorepublikovém srovnání účastníků cestovního ruchu s motivem lyžování se Šumava umístila na třetím místě (58%). K bližší analýze konkurenceschopnosti jsem použila Porterův model, jehož součástí jsou bariéry vstupu do odvětví. Ti v našem případě představují legislativní opatření v podobě nutné odborné způsobilosti, kapitálovou náročnost s nutností výstavby výukového parku a znalost značky, tzn. vytvoření si jména a přesvědčení zákazníků o výběru nového produktu. Další součástí Porterova modelu je konkurenční ring, ten jsem rozdělila na národní a lokální. Lokálním trhem jsem označila

obci Lipno nad Vltavou a oblast Šumavy. Největším konkurentem je zde Skischool Špičák v Železné Rudě, který ke své výuce využívá také moderní park Penguinland a lyžařská škola Yellow point působící nejen v Kašperských horách. Jejich konkurenční výhodou je lepší kvalifikace instruktorů a nižší cena. Při analýze konkurence na národním trhu, jsem se zaměřila na školy, které oslovují stejný typ klientely. Mezi nejznámější patří SUN SKI& BOARD SCHOOL, JPK a Skol Max. Všechny tyto školy disponují moderními výukovými parky, kvalifikovanými instruktory a navíc mají lepší marketingovou kampaň. Ke kompletnímu poznání odvětví řeší Porterův model dále tlak ze strany substitutů, vyjednávací sílu odběratelů a dodavatelů. Substituty lyžařské škole představují například běžkování, bruslení, sáňkování, či jiné volnočasové aktivity, které se turistům zimní dovolené nabízejí. Jedním z faktorů ovlivňující zákazníka je cena, její navýšení může mít za následek substituci lyžování jinou aktivitou. Na toto navazuje vyjednávací síla odběratelů, kteří se zvýšením ceny, předpokládají poskytnutí produktu s vyšší kvalitou, neboli za vyšší finanční obnos požadují více. Vliv odběratele představuje tedy především nátlak na snižování cen a v opačném případě zvýšení kvality. Odběrateli Skischool Lipno jsou rodiny primárně z Jihočeského a Středočeského kraje. V závěru analýzy odvětví lze říci, že ho lze považovat za vysoce konkurenční.

Na základě provedení dotazníkového šetření, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jsem stanovila silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a ohrožení. Tato analýza se nazývá SWOT analýza. Ze SWOT matice jsem metodou párového srovnání určila strategii Využití (MAX-MAX), neboli maximalizovat silné stránky (31%) s využitím maximalizace příležitostí (25%). Nejsilnější stránkou podniku zde byla lokalita (8,38%), nejslabší nízká kvalifikace instruktorů (7,85%). Největší příležitost pro Skischool Lipno je rostoucí zájem o aktivně strávenou dovolenou (7,85%) a naopak největším ohrožením lepší kvalifikace zaměstnanců u konkurenčních škol (7,33%).

6.3 Návrh strategie

Strategie využití, se zaměřuje na maximalizaci silných stránek s využitím příležitostí. Je nutné však brát v úvahu i minimalizaci slabých stránek. Strategické změny jsem rozdělila do čtyřech oblastí: produkt, materiální zázemí, zaměstnanci a marketing.

6.3.1 Produkt

Strategie produktu vychází z příležitostí využití rostoucího zájmu o aktivně strávenou dovolenou, možnosti rozšíření nabídky a silné stránky zajištění dostatečného počtu instruktorů.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 50% zákazníků není spokojeno s cenou výuky. V letošním roce došlo k jejímu zvýšení za neměnných podmínek. V tomto shledávám možné budoucí ohrožení o stávající či potenciální klientelu. Na nátlak ze strany odběratelů není možné cenu snížit, avšak je zde možnost za vyšší cenu poskytovat více. Navrhla bych zde změnu časů výuky, z původních nabízených 50 minut na 60 minut za vyučovací hodinu. Tato změna by měla za následek i změnu časů začátku výuky (viz. tabulka 14) s ohledem na vyšší pauzu pro instruktory, která je zde také nutná. Během původních 20 minut nemá instruktor(ka) dostatek času na základní potřeby, což má za následek snižování kvality odvedené práce v průběhu dne. Vráťím li se k cenové strategii, byla by zde možnost ponechat cenu výuky pro dospělé osoby a zvýhodnit děti do 6 let. Společnost Lipnoservis stanovila jednotné ceny výuky pro dospělé i děti, tato cena není však úměrná provedené práci. S dětmi do šesti let jde většinou o seznámení se základními lyžařskými dovednostmi, naopak u starších je zapotřebí jiný způsob vedení výuky. U konkurenčních škol toto rozdělení bývá samozřejmostí.

Podmínky placení

V dnešní době je trend placení pomocí platební karty, avšak zákazníci zde mají možnost platit výuku pouze v hotovosti. Škola by měla na tento způsob spotřebního chování reagovat a poskytnout klientům možnost této formy placení.

Tabulka 15: Časy zahájení výuky

výuka	původní	návrh
1 hodina	8:30 - 9:20, 9:30 - 10:20	8:30 - 9:30, 9:30 - 10:30
1 hodina	10:30 - 11:20, 11:30 - 12:20	11:00 - 12:00, 12:00 - 13:00
1 hodina	12:30 - 13:20, 13:30 - 14:20	13:30 - 14:30, 14:30 - 15:30
1 hodina	14:30 - 15:20, 15:10 - 16:00	-
2 hodiny	9:30 - 11:10	9:00 - 11:00
2 hodiny	11:30 - 13:10	11:30 - 13:30
2 hodiny	13:30 - 15:10	14:00 - 16:00

Zdroj: vlastní

V rámci rozšíření produktového portfolia bych se zaměřila na rozšíření nabízených služeb o základy telemarku. Zajisté je nutné počítat se zajištěním kvalifikovaných instruktorů. Vedle této novinky bych také zavedla možnost výuky během večerního lyžování, kdy do areálu přijíždění návštěvníci, kteří svůj volný čas po pracovní době vyplňují sportem. Z vlastních zkušeností mohu potvrdit rostoucí zájem o tuto nabídku.

Jako poslední návrh v oblasti produktu zmíním počet klientů ve výuce. Škola nabízí dva druhy výuky a to skupinovou a individuální. Individuální výuka je určena pro 1 až 3 osoby. Zde by bylo vhodné využít rozdělení na privátní (pouze 1 osoba) a individuální (2-3 osoby), jako je to u mnohých konkurenčních škol. S touto změnou opět souvisí cenová strategie, kde je zvýhodněná individuální výuka od privátní. Z dotazníkového šetření navíc vyplynulo, že klienti nejsou spokojeni s počtem dětí ve skupině u začátečníků, měla by proto škola dbát na řádné rozčlenění a dodržovat maximálně 5 dětí se začátečnickými dovednostmi na jednoho instruktora.

6.3.2 Materiální zázemí

Silnou stránkou podniku je materiální zázemí s příležitostí inovací provozních technologií. Skischool Lipno využívá k lyžařské výuce výukový park Foxpark, avšak pro klienty snowboardu není tento park určen. Lekce snowboardu se konají na běžných sjezdovkách a na malé louce, která se nachází nedaleko Foxparku. Tato louka však není

vybavena žádnými provozními technologiemi. Tento fakt pravděpodobně přispívá k malé poptávce právě to této výuce. Navrhla bych zde vytvoření parku, který by mohl být propagován, podobně jako Foxpark, jako moderní výukové hřiště. Investice do tohoto parku by se pohybovala v řádu 3 mil. korun českých (cena za 70 metrový pohyblivý koberec) a k tomuto náklady na vytvoření slalomu ke cvičení oblouků (cca 50 tisíc korun českých). Dále bychom zde museli kalkulovat s provozními náklady (energie, 2 pracovníci na obsluhu parku, 60 000/měsíčně jako nájem za louku). Jednou z možností získání finančních prostředků na tento projekt je využití regionálního operačního programu (ROP JZ), jehož třetí prioritní osou je rozvoj cestovního ruchu. Jelikož je neustálý nárůst poptávky po snowboardu, myslím si, že by tímto parkem mohla mít škola na českém trhu úspěch. K přesnému výpočtu návratnosti jsou zapotřebí důkladné propočty, které představují znalost informací, které mi společnost Lipnoservis neposkytla. Avšak s ohledem na růst poptávky po tomto sportu lze předpokládat, že by tento projekt mohl být úspěšný.

Dále bych se zaměřila na výukové pomůcky. V dotazníkovém šetření 1/3 respondentů uvedla, že nejsou spokojeni s množstvím používaných výukových pomůcek. A se stávajícími pomůckami, byla spokojena pouze polovina respondentů. Na tuto zpětnou vazbu od zákazníků, by měla škola reagovat zvýšením počtem již využívaných pomůcek. V době zvýšené poptávky je nedostatek kruhů, kroužků, tyčí i tyček. Vedle zvýšení počtu již stávajících pomůcek, je zapotřebí neustále obnovovat výukový materiál. Navrhovala bych zde zakoupení pomůcky Help me (viz. obrázek 10). Tato pomůcka je určená pro začátečníky všech věkových kategorií a je velice oblíbená u lyžařských škol v Rakousku a Švýcarsku. V souvislosti s modernizací pomůcek bych zařadila do této strategie také nákup pěnových dopravních značek, díky kterým i dítě cizí národnosti jednoduše pochopí oblouk vpravo, vlevo a zastavit (viz. obrázek 10). Ke zpestření výuky bych zde ještě uvedla pomůcku terč pro sněhové koule, vyrábějící českou firmou maxiKOSTKY. Terč by mimo jiné mohl sloužit k různým soutěžím u doprovodného programu.

Obrázek 17: Výukové pomůcky



Zdroj: www.sunkid.cz

6.3.3 Zaměstnanci

Jak již bylo několikrát zmíněno, zaměstnanci jsou pro podnik klíčovým prvkem. Ve službách se klade důraz nejen na celkové prostředí, organizaci, ale především na kvalifikaci. Jednou ze slabých stránek podniku je nízká kvalifikace instruktorů na druhé straně je příležitostí pro Skischool Lipno spolupráce s Asociací profesionálních učitelů lyžování. Lyžařská škola má již v nabídce instruktorský kurz, zajišťuje si ho však sama a pro práci instruktora, není podmínkou jeho absolvování. S rostoucím nátlakem ze strany konkurentů, je však nutné toto změnit. Zavedla bych zde, jako jednu z podmínek pro získání práce instruktora, vlastnění licence minimálně C. Navázáním spolupráce s APUL může škola řadu potřebných zkušeností a hlavně vyšší kvalifikaci. Spolupráce s nimi by byla v absolvování licenčních kurzů pod jejich záštitou a následně v rámci členství. Tato asociace je českými lyžaři vnímána jako nejkvalitnější a členství v ní zaručuje požadovanou kvalitu. V souvislosti s kvalifikací, bych také poukázala na nedostatečnou úroveň znalostí cizího jazyka. Tento problém by se částečně vyřešil právě u povinnosti absolvování kurzu u APUL, kde jsou jazykové zkoušky z výuky lyžování. Bylo by však efektivní mimo zaměstnávání instruktorů české národnosti mít k dispozici alespoň 2 zaměstnance německé národnosti pro klientelu z Německa (je to z důvodu velmi špatného porozumění u dětí 3-5 let).

Při zvýšení kvalifikace instruktorů je třeba se zabírat jejich ohodnocením. Již v analýze vnitřního prostředí jsem zmiňovala skutečnost odchodu zkušených instruktorů z důvodu jejich špatného ohodnocení. S porovnáním nabízené hodinové mzdové sazby u konkurenčních škol, lze říci že Skischool Lipno ohodnocuje v průměru velmi podobně. Je nutné zvážit každé zvýšení mzdové sazby, jelikož to přináší pro firmu následně velké náklady. V tomto ohledu bych navrhovala při zachování mzdové sazby poskytování více vedlejších výhod (zaměstnanecké stravenky, zdarma skipas po celou dobu sezóny pro instruktora a jeho nejbližší rodinu, možnosti vlastního zdokonalování dovedností formou školeních zdarma a jiné).

V této oblasti také zmíním slabou stránku podniku a to špatnou organizaci v době zvýšené poptávky. Řešením by zde bylo najmutí dodatečné pracovní síly, formou dohody o pracovní činnosti či spolupráci s Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích či jinou vysokou školou formou praxí studentů.

6.3.4 Marketing

Velkou příležitostí pro Skischool Lipno je růst podílů výdajů na domácí cestovní ruch. Čeští turisté začínají vyhledávat čím dál více možnosti strávení dovolené doma, a je na podnicích, jak se k tomu postaví a dokáže efektivní marketingovou kampaní se na přesyceném trhu zvýraznit a oslovit co nejširší veřejnost. Silnou stránkou analyzované školy je navíc dobrá lokalita, tzn. nachází se v oblasti, která je přizpůsobena a hlavně propagována na pobyt rodin s dětmi. Vlastní samostatnou marketingovou kampaň však škola nemá a to tvoří její slabou stránku. Konkurenční školy působí v médiích a využívají různých forem reklamy. Zde by měla Skischool Lipno zabrat a nezaostávat, aby nepřicházela o své potenciální klienty. Budou nás tedy zajímat otázky, jakou formou a kde zaměřit svoje marketingové úsilí.

Demo team

První navrhovanou strategií v oblasti marketingu je vytvoření demo teamu. Tento tým se bude skládat s nejlepšími instruktorů, pracující ve Skischool Lipno na hlavní pracovní poměr. Jeho cílem, bude nacvičení synchronních jízd, kterými se bude následně škola

mimo jiné prezentovat. Při každé příležitosti či konaném eventu ve skiareálu by se mohla škola zvýraznit ukázkami lyžování. Dále by tento tým se zúčastňoval mistrovství učitelů lyžování, jehož případné dobré výsledky, by měly dobrý vliv na image celé školy. Zároveň by tento tým byl vyobrazen na billboardech a veškerých propagačních materiálech (např. letácích). Tento marketingový cíl je však dlouhodobějšího charakteru. Nejprve je nutné počítat s výběrem instruktorů a následně jejich cvičením, které není otázkou týdne, ale minimálně sezóny.

OH reklama

V této oblasti bych využila efektivní způsob prezentace pomocí billboardů ve Středočeském, Jihomoravském a Jihočeském kraji. Aktuálně Lipnoservis využívá tuto formu reklamy ke komunikaci s potenciálními zákazníky skiareálu. K současnému používání bych přidala 4 billboardy, které budou propagovat přímo lyžařskou školu a v pozadí výukový park Foxpark. Návrh kde a kdy je použít s jejich kalkulací vidíme v tabulce 15. Velikost billboardů je 400 x 300 cm a jejich celkový náklad na tisk u KB design reklama s.r.o. by vyšel na 6 300,- Kč.

Tabulka 16: Využití billboardů

město	kde	kdy	cena celkem v Kč
Praha 17	Shopping park Zličín, Metro	říjen - prosinec	36 000,-
Praha 3	ZC,vpravo,Meinl,D1,D8,D11,R10	listopad - prosinec	46 800,-
Brno	centrum, u hl.nádr.	říjen - prosinec	28 500,-
Brno	výj. z D1,směr centrum	listopad - leden	28 500,-
ČB	příjezd od Prahy vlevo	listopad - leden	25 500,-

Zdroj: <http://www.rencar.cz/cz/velkoplosna-reklama/seznamy-ploch.html>

Internet

Součástí www stránek společnosti Lipnoservis je oddíl věnovaný lyžařské škole. Internetové stránky jsou přehledné, pestré a zákazníci umí zaujmout. Tento nástroj komunikace bych využila k internetové reklamě na portálu Firmy.cz v kategorii kurzy lyžování a snowboardingu. Škola by zde figurovala samostatně s odkazem na stránky

www.lipnoservis.cz na jejich oddíl. Zároveň bych zde navrhovala příplacení služby Tip Firmy.cz, kterou si škola zabezpečí požadovanou návštěvnost. Cenu této služby jsem vykalkulovala v tabulce č.16.

Tabulka 17: Portál Firmy.cz

služba	délka	Cena v Kč
Praktik (web + mobil)	rok	7 000,-
Tip Firmy.cz s návštěvností 70 – 100 000	6 měsíců	15 000,-
celkem		22 000,-

Zdroj: Firmy.cz

Oslovení německé klientely

Každý rok přijíždí do České republiky více než 1,4 milionů německých turistů a právě pro tento největší trh českého inomingu připravil CzechTourism Frankfurt několik tipů pro prezentaci českých subjektů v Německu [50]. Lyžařská škola by tak mohla využít prezentaci například v katalogu „Kommen Sie nach Tschechien“, propagaci na turistických serverech (expedia.de, holidaycheck.de, tripadvisor.de, weg.de.) či spolupracovat s velkými touroperátory.

7 Závěr

Být úspěšný a zvyšovat neustále svůj podíl na trhu vyžaduje správné vedení podniku, znalost vnějšího prostředí a v neposlední řadě zpětnou vazbu od zákazníků, která je potřebná ke stanovení správné strategie.

V mé práci jsem analyzovala současnou situaci lyžařské školy Skischool Lipno, která působí v areálu Lipno nad Vltavou a mým hlavním cílem bylo na základě zjištěných údajů navrhnout strategii, která povede k lepšímu postavení na trhu.

Základem bylo nejprve získání teoretických vědomostí, které jsem zpracovala do literární rešerše. Dále jsem jasně specifikovala základní 4 marketingové P a následně zanalyzovala vnitřní prostředí, neboli způsob vedení podniku s jeho přístupem k zaměstnancům, materiálním zabezpečením, finančním řízením a oblastí marketingu. Po zjištění kompletního fungování lyžařské školy jsem se zaměřila na vnější prostředí. K tomu jsem využila PESTE analýzu a analýzu odvětví vč. Porterova modelu. Abych mohla jasně stanovit silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení, provedla jsem dotazníkové šetření ke zjištění celkové spokojenosti zákazníků. Následně jsem faktory SWOT analýzy mezi sebou porovnávala a dle SWOT matice mi vyšla strategie Využití.

Návrhy strategií jsem rozdělila do čtyřech oblastí. Jednalo se zde o úpravu produktu (změna délky výuky, zvýhodnění ceny pro děti, zavedení lekcí telemarku a večerní výuky, rozdělení počtu klientů ve výuce), zlepšení materiálního zázemí (výstavba parku pro snowboard, nové výukové pomůcky), zvýšení kvalifikace a ohodnocení instruktorů a zaměření se na oblast marketingu (vytvoření demo teamu, využití OH reklamy a internetu, oslovit německou klientelu).

V posledních letech zaznamenává Skischool Lipno neustálý růst počtu zákazníků a to především z důvodu rostoucí poptávky po domácím cestovním ruchu a zvýšeném zájmu po aktivně strávené dovolené. Je důležité tuto poptávku řádně oslovit a vytvořit pro ně produkt, se kterým budou současní i potenciální klienti spokojeni. a zároveň správným působením na trhu být konkurenceschopný.

8 Summary

To be successful and keep constantly increasing own market position requires the right management, good background knowledge and also the customer feedback which is necessary to determine the right strategy.

As an employee of Skischool Lipno, which is situated in Lipno nad Vltavou, i have analyzed its present situation. Based on my findings, my primary target was to find a strategy to improve school's market position.

The principal was to find the theoretical knowledge first, which i later transformed into background research. Then i clearly specified 4 basic marketing P's followed by internal environment analysis or in other way as the company's management and its approach to its employees, material support, financial management and marketing. After assesing the way the skischool works i set my eyes to the outside environment. I used the PESTE analysis and segment analysis including Porter model. To be able to better define company's strong and weak points i used the question forms to find out the level of satisfaction among customers. Then i compared the strong and the weak points including oportunities and risks and according to SWOT analysis i got the MAX-MAX strategy.

I sorted the strategical changes into four areas. First Product change (adjusting the lenght of lessons, children discount, telemark lessons and night lessons, dividing clients), hardware background improvement (snowboard park development, new learning tools), Qualification and financial benefit improvements, marketing orientation (set up of a demo team, using OG advertisement and internet, approaching german clients).

In the last few years we are seeing a stable growth in the number of customers coming to Skischool Lipno especially because of a strong demand after active holidays. It is important to approach these clients and create a suitable product with which present and future clients will be satisfied. At the same time to work along with the market to be able to compete.

Key words: skischool, competitiveness, strategy

9 Použitá literatura

- [1] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. první. Brno : Computer Press, a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BOTTEN, Neil. *CIMA Official Learning System Management Accounting Business Strategy*. čtvrté. Netherlands : Butterworth-Heinemann, 2007. 645 s. ISBN 9780750684675.
- [3] BOWMAN, C. *Strategický management*. Praha : Grada Publishing, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [4] CEJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. druhé. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] COOPER, John; LANE, Peter. *Practical marketing planning*. První : Macmillan, 1997. 278 s.
- [6] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. první. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [7] DONNELLY, J. H.; GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [8] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. první. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
- [9] HORNER, S. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. 488s. ISBN 80-247-0202-9.

- [10] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [11] JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 303 s. ISBN 9788024736228.
- [12] JIRÁSEK, Jaroslav A., *Konkurenčnost : Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. první. Praha : Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 8086419118.
- [13] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Strategie : Umění podnikatelských vítězství*. druhé. Praha 4 : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- [14] KEŘKOVSKÝ, M.; DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. Praha: C.H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [15] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení (teorie pro praxi)*. Praha : C.H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [16] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. první. Praha : Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [17] KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-762.
- [18] KOŠŤAN, P. *Firemní strategie (plánování a realizace)*. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [19] KOTLER, P. *Marketing, Management*. - rozšíř. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [20] KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. dvanácté. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 987-80-247-1359-5.

- [21] LANG, Helmut. *Neue Theorie des Management und der Betriebswirtschaft*. Bremen : Salzwasser, 2006. 493 s.
- [22] MAGRETTA, Joan. *What Management Is : how it works and why it's everyone's business*. první. New York : Profile, 2003. 244 s. ISBN 1861975597.
- [23] MCLOUGHLIN, Damien; AAKER, David A. *Strategic Market Management: Global Perspectives*. první. United Kingdom : John Wiley and Sons, 2010. 368 s. ISBN 9780470689752.
- [24] MEFFERT, Heribert. *Marketing - Management*. první. Praha : Grada Publishing, spol. s.r.o., 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [25] MORISSON, A. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
- [26] PELC, Vladimír. *Encyklopedický slovník podnikatele*. první. Praha : Grada Publishing a.s., 1995. 344 s. ISBN 80-7169-209-3.
- [27] PLAMÍNEK, Jiří; FIŠER, Roman. *Řízení : podle kompetencí*. první. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- [28] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [29] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [30] RAJAN, Saxena. *Marketing Management*. třetí. New Delhi : Tata McGraw-Hill, 2005. 819 s. ISBN 9780070599536.

- [31] ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Management*. sedmé. Praha 7 : Grada Publishing,a.s., 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [32] SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C.H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [33] SRNAD, Pavel; DĚDKOVÁ, Jaroslava. *Strategický marketing*. první. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2001. 129 s. ISBN 80-7083-476-5.
- [34] ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. Praha : Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.
- [35] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2002. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [36] TOMEK, Jan. *Základy strategického marketingu*. druhé. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 155 s. ISBN 80-7082-821-8.
- [37] VAŠÍTKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb : efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [38] VEBER A KOL., Jaromír. *Management : základy, prosperita, globalizace*. první. Praha : NT Publishing s.r.o., 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [39] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum : Metodologie a aplikace*. první. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5.

Internetové zdroje

- [40] *Český rozhlas I* [online]. 2.2.2007 [cit. 2011-03-16]. Radiožurnál. Dostupné z WWW: <http://www.rozhlas.cz/radiozurnal/publ_izurnal/_zprava/317534>.

- [41] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing journal.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-11-13]. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>
- [42] KAMENICKÝ, Petr. Cílení na rodiny se Lipnu vyplácí. *Strategie.cz* [online]. 25.8.2010, srpen, [cit. 2011-02-10]. Dostupný z WWW: <http://strategie.e15.cz/special/cileni-na-rodiny-se-lipnu-vyplaci>.
- [43] *Když chcete být trendy* [online]. 22.2.2011 [cit. 2011-03-16]. Trendmagazin. Dostupné z WWW: <http://www.trendmagazin.cz/osobnosti/jiri-vinopal-jake-zmeny-se-udaly-s-rodinou-behem-poslednich-let>.
- [44] *Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2007 - 2013* [online]. 2007 [cit. 2011-03-04]. MMR. Dostupné z WWW: <http://www.mmr.cz/Cestovni-ruch/Koncepce-Strategie/Koncepce-statni-politiky-cestovniho-ruchu-v-CR-na->.
- [45] *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. 18.10.2010 [cit. 2011-02-09]. Dostupné z WWW: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=300152487&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=0a1b959eee3387f81e56dec6b8d9039b>.
- [46] *Podnikání a průmysl : Podpora evropského cestovního ruchu* [online]. 2010 [cit. 2011-03-04]. Evropská komise. Dostupné z WWW: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_cs.htm.
- [47] *Policy Brief. In Organisation for economic co-operation and development : Ekonomický přehled České republiky* [online]. OECD, 2010 [cit. 2011-03-23]. Dostupné z WWW: <http://www.oecd.org/dataoecd/6/24/44905613.pdf>.
- [48] *Rozvojové projekty* [online]. 2009 [cit. 2011-03-04]. Lipnoservis. Dostupné z WWW: <http://rozvojove-projekty.lipnoservis.cz/rozvojove-projekty>.

[49] *Skischool Lipno* [online]. 2009 [cit. 2011-02-09]. Lipnoservis. Dostupné z WWW: <<http://lyzarska-skola.lipnoservis.cz/skischool-lipno>>.

[50] Využijte možnosti prezentace na německém trhu. *CzechTourism* [online]. 2010, [cit. 2011-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechtourism.cz/zahranicni-zastoupeni-v-nemecku/vyuzijte-moznosti-prezentace-na-nemeckem-trhu.html>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces strategického managementu	6
Obrázek 2 Ansoffova matice	7
Obrázek 3 Porterův model	18
Obrázek 4 Metoda 4C	21
Obrázek 5 Matice SWOT	24
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti Lipnoservis s.r.o	29
Obrázek 7 Organizační struktura Skischool Lipno	34
Obrázek 8 Foxpark kapitála Lipánka	41
Obrázek 9 Jak jste byl(a) spokojen(a) s celkovými službami v lyžařské škole?	70
Obrázek 10 Jak by jste hodnotil(a) průběh výuky?	70
Obrázek 11 Jak jste byl(a) spokojen(a) s přístupem instruktora?	71
Obrázek 12 Byli pro Vás využívané pomůcky zábavné a nápomocné?	72
Obrázek 13 Jakým způsobem jste se dozvěděla o naší společnosti?	72
Obrázek 14 Jak jste spokojen(a) s cenami lyžařské výuky?	73
Obrázek 15 Libí se Vám celkové prostředí lyžařské školy?	73
Obrázek 16 Jaká byla úroveň cizojazyčného výkladu?	74
Obrázek 17 Výukové pomůcky	87

Seznam tabulek

Tabulka 1 Průměrná výše platů	38
Tabulka 2 Seznam lanových drah	40
Tabulka 3 Seznam pohyblivých kobereců	42
Tabulka 4 Lyžařské/snowboardové vybavení Skischool Lipno	43
Tabulka 5 Vybrané položky rozvahy v tis. Kč k 30.4.2010	44
Tabulka 6 Čistý zisk a tržby v tis. Kč	45
Tabulka 7 Ukazatelé poměrové analýzy	45
Tabulka 8 Vývoj hrubého domácího produktu	53
Tabulka 9 Vývoj počtu zaměstnaných v NH	54

Tabulka 10 Domácnosti podle příjmových skupin v roce 2009 v %	55
Tabulka 11 Počet obyvatel ve věku 30 – 49 let podle geografického území.....	57
Tabulka 12 Praktické využití Porterova modelu pěti sil.....	68
Tabulka 13 Celkový podíl významnosti jednotlivých faktorů.....	78
Tabulka 14 SWOT matice	79
Tabulka 15 Časy zahájení výuky	85
Tabulka 16 Využití billboardů.....	89
Tabulka 17 Portál Firmy.cz	90

Seznam příloh

Příloha 1 Ceník lyžařské výuky

Příloha 2 Tabulka ohodnocení instruktorů

Příloha 3 Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR

Příloha 4 Dotazník v českém jazyce

Příloha 5 Fullerův trojúhelník

Příloha č.1: Ceník lyžařské výuky

NOVINKA - ZÁBAVNÝ INTENZIVNÍ KURZ		
700 Kč/2 hodiny/osobu		
<i>Instruktor se věnuje maximálně 3 dětem.</i>		
SKUPINOVÁ VÝUKA DOSPĚLÍ		
	CELODENNÍ VÝUKA 9:30 - 11:10 a 13:30 - 15:10	2 HODINOVÁ VÝUKA 11:30 - 13:10
1 DEN	780 Kč	480 Kč
2 DNY	1 460 Kč	780 Kč
3 DNY	1 880 Kč	1 200 Kč
4 DNY	2 200 Kč	1 400 Kč
5 DNÍ	2 440 Kč	1 600 Kč
6 DNÍ	2 440 Kč	1 600 Kč

PRIVÁTNÍ VÝUKA DOSPĚLÍ			
	1 Osoba	2 Osoby	každá další osoba
1 hodina *	600 Kč	900 Kč	+ 300 Kč
2 hodiny **	1 100 Kč	1 600 Kč	+ 500 Kč
celodenní výuka ***	2 000 Kč	2 700 Kč	+ 700 Kč

Zdroj: lyzarska-skola.lipnoservis.cz

Příloha č.2: Tabulka ohodnocení instruktorů

Oceňování instruktorů 10/11							min	max
Základ	50 Kč						50 Kč	50 Kč
Jazyky	AJ		NJ		NL		0 Kč	40 Kč
	min	max	min	max	min	max		
	0 Kč	10 Kč	0 Kč	10 Kč	0 Kč	20 Kč		
Licence, školení	SKI C	SKI B	SNB	3 denní proškolení*			0 Kč	30 Kč
	10 Kč	10 Kč	10 Kč	5 Kč				
Věrnost**	120 hod.		250 hod.		500 hod.		0 Kč	30 Kč
	10 Kč		10 Kč		10 Kč			
Prémie***	40 Kč						40 Kč	40 Kč
Celková odměna							90 Kč	190 Kč
MANUÁL		60 Kč	POŘÁDÁNÍ ZÁVODŮ, SLUŽBY					70 Kč

* příplatek za zapsání souvisejících instruktorů do seznamu instruktorů

Zdroj: instruktorský manuál Schischool Lipno

Příloha č.3: Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR

Ukazatel	2003 ¹⁾	2004 ¹⁾	2005 ¹⁾	2006 ¹⁾	2007 ¹⁾	2008 ²⁾	2009 ³⁾
Produkce celkem (zc)	6 392 815	7 052 693	7 441 528	8 323 461	9 238 420	9 677 283	8 786 554
Mezispotřeba celkem (kc)	4 032 970	4 517 567	4 763 005	5 412 466	6 056 936	6 352 285	5 524 956
Hrubá přidaná hodnota celkem (zc)	2 359 845	2 535 126	2 678 523	2 910 995	3 181 484	3 324 998	3 261 598
Daně minus dotace	236 249	279 033	308 602	314 709	357 449	367 624	367 913
Hrubý domácí produkt	2 596 094	2 814 159	2 987 125	3 225 704	3 538 933	3 692 622	3 629 511
Produkce CR (zc)	216 773	232 994	226 932	241 595	250 407	251 543	238 257
Mezispotřeba CR (kc)	136 753	149 243	145 250	157 101	164 173	165 116	149 815
Podíl cestovního ruchu na hrubé přidané hodnotě (v %)	3,4	3,3	3,0	2,9	2,7	2,6	2,7
Hrubá přidaná hodnota cestovního ruchu (zc)	80 020	83 751	81 683	84 494	86 234	86 427	88 442
HPH CR - Charakteristická odvětví	56 379	58 459	55 386	58 581	61 086	61 117	63 940
HPH CR - Související odvětví	19 941	21 706	23 290	23 230	21 844	22 257	21 395
HPH CR - Nespecifická odvětví	3 700	3 585	3 007	2 683	3 304	3 054	3 107
HPH CR - Charakteristická odvětví (v %)	70,5	69,8	67,8	69,3	70,8	70,7	72,3
HPH CR - Související odvětví (v %)	24,9	25,9	28,5	27,5	25,3	25,8	24,2
HPH CR - Nespecifická odvětví (%)	4,6	4,3	3,7	3,2	3,8	3,5	3,5
Daně CR	10 772	18 565	17 396	15 462	16 845	17 024	15 851
HDP CR	90 792	102 316	99 079	99 956	103 079	103 451	104 293
Podíl cestovního ruchu na hrubém domácím produktu (v %)	3,5	3,6	3,3	3,1	2,9	2,8	2,9

Zdroj: www.czso.cz, Satelitní účet cestovního ruchu České republiky. Vývoj za roky 2003 až 2009

Příloha č.4: Dotazník v českém jazyce

Vážení,

dovolujeme si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který má sloužit ke zjištění spokojenosti zákazníků se službami naší lyžařské školy. Naši snahou je neustálé zlepšování poskytovaných služeb, a proto bychom rádi znali právě váš názor, díky kterému bychom mohli přizpůsobit naši nabídku ku prospěchu vašim přáním a odstranili případné nedostatky. V případě, že výuku absolvovalo vaše dítě, prosíme o vyplnění údajů za něj.

team SKI SCHOOL Lipno

Není-li uvedeno jinak, označte, prosím, zakroužkováním pouze jednu správnou odpověď.

1. Ski areál Lipno nad Vltavou navštěvujete:

pravidelně občas jsem zde poprvé

2. Absolvovaná výuka: lyže snowboard běžky

3. Pohlaví: ŽENA MUŽ

4. Věk: 3-6 7-15 16-26 27-50 51- x

5. Národnost: česká rakouská holandská jiná:

6. Jakou výuku preferujete: individuální skupinová

7. Lyžařská (snowboardová) zdatnost:

začátečník mírně pokročilý pokročilý

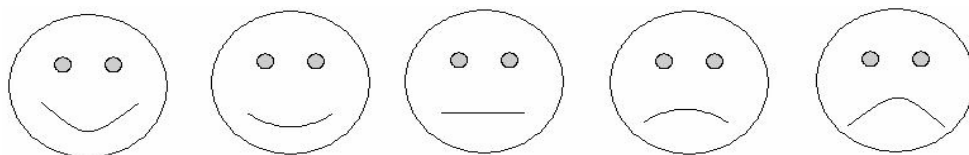
8. Jak jste byl(a) spokojen(a) s celkovými službami v lyžařské škole?

velmi spokojen spíše spokojen ani spokojen ani nespokojen spíše nespokojen velmi nespokojen

9. Jak by jste ohodnotil(a) průběh výuky? (1 nejlépe, 5 nejhůře)

metodika výuky	1	2	3	4	5
plynulost výuky	1	2	3	4	5
pestrost cviků	1	2	3	4	5

10. **Jak jste byl(a) spokojen(a) s přístupem instruktora?**



11. **Bylo množství pomůcek používaných při výuce dostačující?** ANO NE

12. **Byli pro Vás využívané pomůcky zábavné a nápomocné?**

ANO ANO,ale pouze některé NE

13. **Jakým způsobem jste se dozvěděla o naší společnosti?**

internet TV cestovní kancelář od známých jiné:

14. **Jak jste spokojen(a) s cenami lyžařské školy?**

ANO, cena mě neovlivňuje při výběru NE, absolvuji méně hodin, než bych chtěl(a) NE, individuální výuka je pro mě cenově nedostupná

15. **Libí se Vám celkové prostředí lyžařské školy?**

ANO, nemám výhrad ANO, s malými nedostatky NE

pokud NE, v čem shledáváte nedostatky:

16. **Absolvoval(a) jste výuku v jiné lyžařské škole?** ANO NE
pokud ano, porovnejte hlavní klady a zápory ve srovnání s naší výukou:

17. S čím jste byl(a) nejvíce spokojen(a) v naší lyžařské škole a co Vám zde naopak chybělo:

Děkujeme za Váš čas, team Ski school Lipno

Příloha 5: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
							8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
								9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
									10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
										11	11	11	11	11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16	17	18	19	20
											12	12	12	12	12	12	12	12
											13	14	15	16	17	18	19	20
												13	13	13	13	13	13	13
												14	15	16	17	18	19	20
													14	14	14	14	14	14
													15	16	17	18	19	20
														15	15	15	15	15
														16	17	18	19	20
															16	16	16	16
															17	18	19	20
																17	17	17
																18	19	20
																	18	18
																	19	20
																		19
																		20

Zdroj: vlastní