

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Cesty k prosperitě lyžařské školy**

**The path towards prosperity of ski school**

Martin Peroutka

Cheb 2012

# ZADÁVACÍ LIST

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Cesty k prosperitě lyžařské školy“*

vypracoval samostatně pod dohledem vedoucího bakalářské práce  
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 2.5.2012

.....  
podpis autora

## OBSAH

Úvod.....	5
TEORETICKÁ ČÁST.....	6
1. Analýza prostředí .....	6
1.1 Analýza vnějšího prostředí.....	6
1.1.1 Makroprostředí .....	6
1.1.2 Mezoprostředí.....	7
1.2 Analýza vnitřního prostředí.....	9
1.3 SWOT analýza .....	10
2. Marketing a segmentace trhu .....	11
2.1 Marketing obecně.....	11
2.2 Marketingový mix .....	11
2.2.1 Produkt .....	11
2.2.2 Místo.....	12
2.2.3 Cena.....	12
2.2.4 Propagace .....	12
2.3 Segmentace trhu .....	12
2.4 Výběr segmentu.....	14
PRAKTICKÁ ČÁST.....	16
3. Historie lyžařství a lyžařských škol .....	16
3.1 Historie lyžařství ve světě .....	16
3.2 Historie lyžařství u nás .....	16
4. Představení společnosti a analýza prostředí .....	18
4.1 Představení lyžařské školy Cool School a její historie .....	18
4.2 Vnější prostředí .....	18
4.2.1 Makroprostředí .....	18
4.2.2 Mezoprostředí.....	19
4.3 Vnitřní prostředí .....	20
4.4 SWOT analýza .....	23
4.4.1 Rozbor silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb .....	24
4.4.2 Hodnocení příležitostí a hrozeb.....	28
5. Marketingový mix a segmentace trhu .....	29
5.1 Marketingový mix .....	29
5.1.1 Produkt .....	29
5.1.2 Cena.....	30
5.1.3 Místo.....	32
5.1.4 Propagace .....	33
5.2 Segmentace trhu .....	33
6. Navržená opatření .....	38
7. Závěr.....	40
8. Seznam tabulek, obrázků a grafů .....	41
9. Seznam použité literatury .....	42

## Úvod

Cílem této bakalářské práce je analýza lyžařské školy Cool School. Tato lyžařská škola se zabývá výukou lyžování a snowboardingu v Krušných horách v oblasti Božího Daru.

V bakalářské práci je nejprve obsažena teoretická část, ve které se zaměřím na definování základních pojmů a popisu některých technik na základě dostupné odborné literatury.

V praktické části se budu nejprve v krátkosti věnovat historii lyžařství, a to jak u nás, tak ve světě. Následně si představíme samotnou lyžařskou školu Cool School. Provedu analýzu prostředí podniku. Zde se seznámíme s okolím, které podnik obklopuje. Výsledkem tohoto postupu budou klíčové faktory, které zásadním způsobem ovlivňují úspěšný chod lyžařské školy Cool School.

V další části se zaměřím na marketingový mix a segmentaci trhu. Nejprve se seznámíme se současnou situací a následně rozdělíme trh do segmentů.

Cílem analýzy je výběr cílových segmentů a zvolení příslušných opatření. Tato opatření rozčleníme na základě předchozí segmentace a marketingového mixu.

V závěru práce se zaměřím na shrnutí poznatků a navržených opatření, poté bude uveden seznam zdrojů, ze kterých jsem během své práce čerpal.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Analýza prostředí

Každý podnik je obklopen nějakým prostředím, žádný podnik se nevyhne vlivu okolních faktorů. Toto prostředí, neboli okolí, se neustále mění a vyvíjí a jeho jednotlivé faktory mají jak pozitivní, tak negativní vliv na chod podniku. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku, jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně může sám ovlivnit [2]. Pokud chce být podnik úspěšný, je potřeba, aby tomuto okolí věnoval pozornost a snažil se odhalit jeho klíčové vlivy.

Okolí podniku je možné rozdělit do dvou oblastí. Podle toho, do jaké míry může podnik ovlivnit své prostředí, rozlišujeme na vnější prostředí a vnitřní prostředí.

### 1.1 Analýza vnějšího prostředí

Podle výše uvedeného jde o prostředí, které nemůže podnik nijak ovlivnit. Naopak jde o prostředí, které samo formuje mikroprostředí podniku. Cílem studia makroprostředí je analýza příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), tedy O-T analýza [9]. Za příležitosti považujeme určité nové možnosti, které může podnik využít k dosažení svých cílů. Důležité je tyto příležitosti správně a včas rozpoznat. Naopak hrozby představují takové faktory, které mají v případě jejich výskytu negativní dopad na chod podniku. Mohou působit jako překážky ve vývoji podniku, proto je opět důležité je včas identifikovat a podniknout určitá opatření k jejich potlačení či odstranění. Vnější prostředí dělíme na makroprostředí a mezoprostředí.

#### 1.1.1 Makroprostředí

Toto prostředí je specifické tím, že funguje naprosto bez ohledu na působení podniku. Makroprostředí můžeme rozdělit do několika hlavních oblastí.

##### **Ekonomické prostředí**

V této oblasti hrají klíčovou roli makroekonomická data. Na úspěch každého podnikání mají vliv faktory jako HDP, inflace, úrokové sazby a podobně. Pokud jde o zahraniční obchod, je nutné sledovat změny v kurzech zahraničních měn. Toto ovlivňuje kupní sílu obyvatel, která má přímý vliv na prodeje podniku.

## **Technologické prostředí**

Úroveň technologií ovlivňuje vývoj nových výrobků a jejich kvalitu. Nejde ale pouze o výrobu samotnou, do tohoto prostředí spadá také například o podpůrný software, který může usnadnit podnikání.

## **Kulturní a sociální prostředí**

Zde jde především o utváření hodnot a preferencí zákazníka. Lidé s odlišným kulturním zázemím mohou preferovat zcela odlišné produkty. Znalost tohoto prostředí může mít také vliv na různá obchodní jednání, kdy některé prvky mohou v určitém kulturním prostředí zapůsobit kladně a v jiném naopak budou mít negativní dopad.

## **Politické prostředí**

Rozbor tohoto prostředí by měl zahrnovat především studium legislativy, tedy platných zákonů a nařízení. Dále sem patří různé investiční pobídky, roli hraje také politický systém, se kterým často souvisí přístup k vlastnictví a podobně.

## **Demografické prostředí**

Toto prostředí zahrnuje údaje týkající se populace jako takové. Zajímá nás zde věkové složení obyvatelstva, změny v počtu obyvatel, soustředěnost obyvatel ve městech či na venkově, zastoupení pohlaví ve zkoumané skupině obyvatel.

## **Ekologické prostředí**

Ekologie je v posledních letech poměrně žhavým tématem. Úspěch podnikání tak mohou značně ovlivnit ekologické normy, které mohou zcela zastavit některé projekty, které nebudou dané normy splňovat.

### **1.1.2 Mezoprostředí**

Toto prostředí je v omezené míře ovlivnitelné podnikem. Zahrnutý jsou v něm takzvané konkurenční síly [9].

#### **Konkurující podniky v odvětví**

Mezi podniky, které současně působí na trhu, panuje rivalita. Intenzita této rivality je dána několika faktory. Především je to počet konkurentů na trhu a jejich velikost. Dále je to

velikost trhu, která se může v čase měnit. Dležitá je také odlišnost výrobku od výrobků konkurence a velikost nákladů na odchod do jiného odvětví.

### **Noví konkurenti**

Zde zkoumáme především jednoduchost a také pravděpodobnost toho, že do odvětví přibudou nové firmy. Zajímají nás bariéry, které znemožňují nebo omezují vstup do odvětví. Tyto bariéry mohou být vytvářeny uměle již stávajícími podniky, které se tak brání příchodu nových konkurentů. Další bariéry souvisí například se vstupními náklady, které je potřeba vynaložit pro vstup na trh.

### **Substituty**

Substituční produkty představují alternativu k vybraným podnikem nabízeným výrobkům. Zákazník má zpravidla na výběr mezi několika výrobky, kdy některé jsou si svými vlastnostmi velice podobné a jiné se výrazně odlišují ve svých vlastnostech, i když mohou uspokojovat potřeby velice podobného charakteru u odlišných zákazníků. Tato konkurenční síla je ovlivňována poměrem ceny a výkonu, kdy sledujeme tento poměr u našeho a konkurenčního výrobku. Dále jde o nabídku doplňků k danému výrobku, vylepšování a vývoj svých produktů, ale i jistou věrnost zákazníka danému výrobku [6]. Zde můžeme uplatnit sílu značky, poté bude zákazník méně ochoten přecházet k substitutu.

### **Kupující**

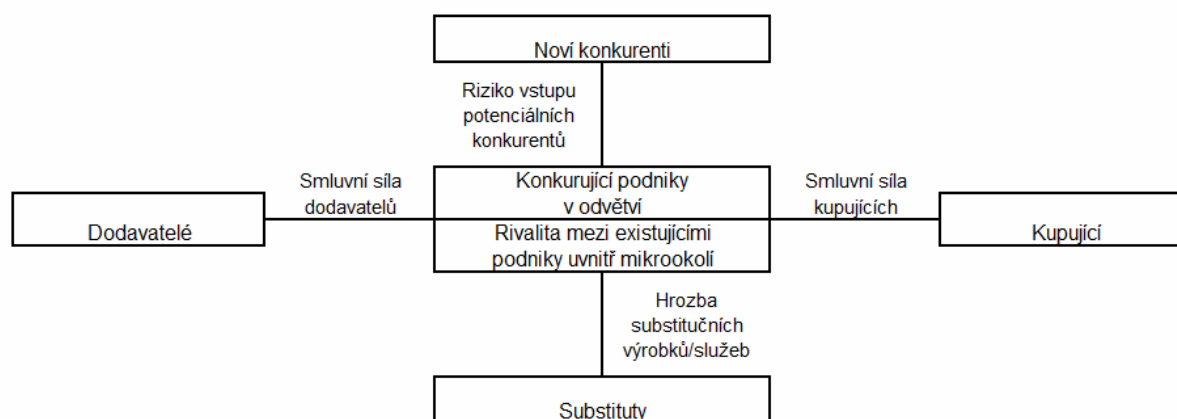
Klíčovým faktorem je zde velikost trhu, tedy počet kupujících. S klesajícím počtem zákazníků roste jejich kupní a vyjednávací síla. Při větším počtu naopak podnik nemusí o každého zákazníka tolik pečovat, protože při ztrátě zákazníka se může orientovat na jiného. V boji o zákazníka hrají roli již zmíněné substituty a také preference zákazníka. Důležité je vědět, jakou kvalitu zákazník vyžaduje a jak je na této kvalitě závislý jeho zájem o produkt.

### **Dodavatelé**

Co se týče počtu dodavatelů, tak zde platí podobné charakteristiky jako u zákazníků. Pokud je jejich počet menší, výrazně se zvyšuje jejich vyjednávací síla. Dále jde o to, zda je možné použít nějaké alternativní zdroje. Pokud ano, snižuje se závislost na určitém dodavateli, což značně zlepšuje pozici podniku.



**Obr. č. 1: Model pěti sil podle Portera**



Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

## **1.2 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí, nebo také mikroprostředí, je takové prostředí, které podnik přímo ovlivňuje svou aktivitou. Cílem této analýzy je stanovení a vyhodnocení silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, tedy S-W analýza [9]. Silné stránky zahrnují takové faktory, díky kterým podnik převyšuje své konkurenty. Můžeme sem zahrnout schopnosti podniku, možnosti v oblasti zdrojů či know-how. Opakem jsou slabé stránky, tedy nedostatky firmy. V těchto oblastech podnik zaostává. Toto prostředí opět můžeme rozdělit do několika klíčových oblastí.

### **Marketing podniku**

Tato oblast již byla popsána výše v kapitole zabývající se marketingem a marketingovým mixem.

### **Financování podniku**

Jde o hodnocení hospodaření firmy a její finanční pozice. K tomu je možné využít řadu finančních ukazatelů, které dělíme na absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele.

### **Zaměstnanci**

Zde se pochopitelně jedná o lidský kapitál, na kterém do velké míry stojí úspěch či neúspěch podniku. Zahrnujeme sem jak počet zaměstnanců, tak jejich strukturu, fluktuaci, systém nábory a požadovanou kvalifikaci. Důležité je také vystupování zaměstnanců a jejich přístup k práci.

## **Vybavení**

Jde o vybavení, které může ovlivnit produktivitu práce, zvyšovat výkonnost a snižovat náklady. Využívání určitého vybavení může přinášet značnou konkurenční výhodu.

Mezi další oblasti patří management, výroba, či výzkum a vývoj.

### **1.3 SWOT analýza**

K identifikaci silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb lze použít SWOT analýzu, která je vlastně přehledným zpracováním rozboru vnějšího a vnitřního prostředí. Tato metoda má podniku pomoci využít příležitostí vnějšího okolí a interních silných stránek a naopak identifikovat vnější hrozby a vnitřní slabé stránky. Poté teprve může dojít k hledání jistých opatření a dále ke stanovení optimální strategie podniku.

Po identifikaci jednotlivých faktorů, tedy silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, uspořádáme tyto faktory do SWOT matice.

Důležité je správně odlišit vnitřní a vnější prostředí, tedy najít hranici mezi silnými stránkami a příležitostmi a stejně tak mezi slabými stránkami a hrozbami. Každý z faktorů má také samozřejmě jinou váhu, protože význam jednotlivých faktorů na úspěch či neúspěch podnikání se liší [5].

Postu při hodnocení matice faktorů rozdělíme na několik kroků. Postupujeme zvláště pro vnitřní i vnější prostředí. Pokud se nejdříve zaměříme na externí prostředí, pak východiskem je stejný počet kladných a záporných faktorů. Každý faktor je dále ohodnocen vahou v rozmezí 0 – 1. Součet těchto vah je roven jedné. Posuzuje se přitom vliv na úspěch v oboru obecně. Dále je každý faktor ohodnocen body v rozmezí 1 – 4, a to podle vlivu na konkrétní cíle podniku. Největší význam mají faktory ohodnocené čtyřmi body. Poté dojde k pronásobení vah a bodů. Součtem nakonec dostaneme výsledný faktor. Celkový vážený poměr ukazuje celkovou pozici v externím prostředí. Nejlepší hodnocení = 4, nejhorší = 1, střední = 2,5 [9, s. 29].

## **2. Marketing a segmentace trhu**

### **2.1 Marketing obecně**

Pokud se bavíme o marketingu, pro spoustu lidí tento pojem znamená především podporu prodeje za pomoci reklamy či propagace. Dá se říct, že z pohledu běžného spotřebitele je tento jev logický. Takový spotřebitel se totiž denně setkává s nejrůznějšími formami reklamy a propagace, které mají podpořit prodej nejrůznějších výrobků. Mnohem méně na očích je v tu chvíli celá řada dalších nástrojů a funkcí marketingu.

Podle Kotlera je jedna z možných definic marketingu následující: Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot [6, s. 30].

Základem marketingu tedy může být potřeba, tedy pocíťovaný nedostatek. Z tohoto se odvíjí poptávka zákazníků, které se snaží porozumět výrobcí či poskytovatelé služeb. Jejich cílem je vytvořit takový produkt, který uspokojí potřeby zákazníka. Následně je potřeba tento produkt prostřednictvím směny prodat zákazníkovi. Touto směnou je uspokojena potřeba zákazníka. Z pohledu výrobce či poskytovatele služeb jde tedy o poskytování takové nabídky, která pokrývá potřebu zákazníka

### **2.2 Marketingový mix**

Marketingový mix je základem moderního marketingu. Obecně jde o soubor všech nástrojů a činností podniku, kterými se tento podnik snaží vyvolat či ovlivnit poptávku po svém produktu. Můžeme do něj zahrnout veškeré interakce mezi podnikem a jeho okolím. Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu [6, s. 105].

Tyto nástroje jsou děleny do čtyř oblastí, které nazýváme „4P“. Jde o produkt, místo, cenu a propagaci [1]. Podrobněji se podíváme na každou z těchto čtyř oblastí.

#### **2.2.1 Produkt**

Produkt rozumíme vše, co je nabízeno zákazníkům za účelem prodeje a spotřeby. Jde tedy o něco, co uspokojuje potřeby zákazníka, nejčastěji jde o služby a výrobky. Základem je definice produktu, který bude firma nabízet zákazníkům. Na produkt jako celek je možné nahlížet z několika pohledů, důležité jsou především kvalita, design, sortiment a doplňující služby a produkty. S produktem také souvisí například záruční lhůta a podmínky záruky.

Určitou roli hraje značka. Všechny tyto faktory dohromady tvoří produkt, každý z těchto faktorů může výsledný celek ovlivňovat z pohledu zákazníka negativně či pozitivně a hraje roli v konkurenčním boji.

### **2.2.2 Místo**

Pokud máme nějaký produkt, je potřeba jej dostat k zákazníkům. Všechny aktivity, které tento cíl podporují či umožňují, zahrnuje pojem místo. Jde tedy o distribuci, distribuční kanály, dopravu, dostupnost distribuční sítě [6]. V zásadě jde o to, že nabídka sebelepšího produktu nebude úspěšná, pokud tento produkt bude pro zákazníka fyzicky nedostupný. Naopak dobrá dostupnost produktu může přinést značnou konkurenční výhodu.

### **2.2.3 Cena**

Jak bylo zmíněno, produkt je předmětem směny. Jako protiváha produktu, a tedy objem peněz, které zákazník zaplatí, slouží cena. Jde tedy o vyčíslení užitku, který produkt přinese zákazníkovi, neboli objem peněz, který je zákazník ochoten zaplatit za daný produkt. S cenou samotnou souvisí některé faktory, které ji mohou určitým způsobem ovlivnit. Jde o různý systém slev, náhrad, ale také jde o platební podmínky, způsoby platby, možnosti odkladu plateb a podobně.

Stanovení ceny je zpravidla na podnikateli. Při stanovování ceny je třeba respektovat minimálně následující tři momenty: platnou cenovou legislativu, úroveň vlastních nákladů a situaci na trhu [3, s. 186].

Při stanovení ceny je dále možné sledovat výrobní nebo výrobkovou koncepci. Výrobní koncepce je založena na levných a dostupných výrobcích. Naopak výrobková koncepce prosazuje kvalitu a výkon.

### **2.2.4 Propagace**

Jde o soubor nástrojů a činností, které slouží k pozitivnímu ovlivnění zákazníka. Prvním krokem je vůbec informovat zákazníka o existenci nabízeného produktu či služby. Dále jde o přesvědčení zákazníka ke koupi daného produktu. Jako nejčastější nástroj je používána reklama, ale může jít i o další aktivity, mezi které patří osobní prodej či řízení vztahů se zákazníky.

## **2.3 Segmentace trhu**

Jak bylo uvedeno dříve, marketing je nástroj, který hledá cesty k uspokojení potřeb jednotlivých zákazníků i jejich skupin. Obecně je problém uspokojit potřeby všech zákazníků

najednou stejným produktem, protože každý zákazník má jinou stupnici hodnot a jiné preference. Jednoduché a levné výrobky uspokojí zákazníky, kteří preferují nízkou cenu, ale naopak zákazníci, toužící po luxusu, nejspíš neosloví.

Otázkou tedy nyní je, na které zákazníky se zaměřit, dále pak kterým zákazníkům nabízet jaké produkty. Budeme se snažit o uspokojení potřeb co nejširšího okruhu zákazníků? Nebo bude naším cílovým trhem pouze určitá omezená skupina zákazníků? Budeme všem zákazníkům nabízet stejný produkt, nebo budeme nabízet odlišné produkty pro různé specifické skupiny zákazníků? Toto jsou otázky, na které by se měl pokusit odpovědět každý podnikatel.

Z výše uvedeného je zřejmé, že zákazníky jako celek lze rozdělit do určitých skupin, neboli segmentů. Každý segment by měl zahrnovat takovou skupinu zákazníků, která je typická nějakým způsobem chování či stanovení priorit ve vztahu k nabídce podniku. Podle jedné z definic je tržní segment skupina spotřebitelů, kteří obdobným způsobem reagují na používané marketingové nástroje [6, s. 104]. Procesem, který stanoví tyto segmenty, je segmentace trhu. Jde tedy o rozdělení zákazníků jako celku na jednotlivé segmenty. Především na charakteru produktu závisí, podle jakých kritérií budeme segmenty rozdělovat. Rozhodující mohou být demografické faktory, dále pak ekonomické, kulturní či psychografické.

Volba velikosti segmentů je na každém podnikateli. Může jít o velké, pouze málo diferencované skupiny zákazníků, nebo naopak o velmi malé skupiny zákazníků, kdy je sledován zájem každého specifického zákazníka, kterému je pak věnován speciální přístup. Existuje několik přístupů k samotné segmentaci, které rozlišíme pomocí klíčových kritérií. Kotler rozlišuje geografickou, demografickou a psychografickou segmentaci [6].

### **Geografická segmentace**

V tomto případě jde o rozdělení trhu podle geografických oblastí. Může jít o velké oblasti, jako jsou státy a světadíly, ale také o menší oblasti, například okresy či kraje. Právě na základě geografické polohy a náležitosti k určitému geografickému útvaru se mohou značně lišit potřeby a preference jednotlivých zákazníků.

### **Demografická segmentace**

Tato segmentace probíhá na základě demografických kritérií. Můžeme zde tedy dělit trh podle věku zákazníků, jejich pohlaví, náboženského vyznání, ale také dosaženého vzdělání, rodinného stavu, etnické příslušnosti nebo fáze života. Jiné nároky jistě mají například

teenageři a důchodci, nebo rodiče s dětmi a bezdětní jedinci. Příjmy zákazníků zase rozdělují trh na takové segmenty, které preferují především nízké výdaje, nebo naopak segmenty, které poptávají především kvalitu, případně luxus. V takových případech hraje silnou roli značka.

### **Psychografická segmentace**

Na základě psychografické segmentace se nám vyprofilují takové segmenty, které jsou typické jistým životním stylem, typem osobnosti. Do této oblasti také spadá vztah k nákupu jako takovému, frekvence nakupování, či preferovaný způsob nákupu.

## **2.4 Výběr segmentu**

Pokud byl trh rozdělen do segmentů na základě určitých kritérií, následuje volba cílového segmentu. Jde o to, aby podnik vyhodnotil, na které segmenty se zaměří a na které se naopak cíleně zaměřovat nebude. Může se zaměřit na všechny specifikované segmenty, nebo pouze na některé z nich, či dokonce jen na jeden. Toto závisí především na velikosti segmentů a na jejich kupní síle, což musí být konfrontováno s cílem podniku. Samozřejmě je nutné vzít v úvahu možné zdroje podniku, které definují schopnost pokrýt stanovené segmenty. Důležitý, ale velice obtížný, je odhad růstu a vývoje segmentu.

Zvážením výše uvedeného podnik zvolí cílový trh. Pod tímto pojmem se skrývá segment, tedy skupina zákazníků, majících jisté společné charakteristiky, na kterou se podnik zaměří ve smyslu nabídky svých produktů a služeb.

Rozlišujeme tři strategie pokrytí trhu: masový nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing [6].

### **Masový nediferencovaný marketing**

V tomto případě podnik v podstatě nebere v úvahu segmentaci trhu, respektive považuje trh za homogenní celek. Tomuto celku se snaží nabízet svůj produkt jednotnou formou. Základem je takový přístup, který zaujme co nejširší skupinu zákazníků. Dále pak nedochází k nějakým speciálním opatřením, pomocí kterých by firma oslovila ostatní zákazníky.

### **Diferencovaný marketing**

Zde podnik již věnuje pozornost jednotlivým definovaným segmentům. V zásadě se snaží pokrýt několik segmentů a pro každý z nich volí specifický marketingový mix. Nejde tedy o

jednotnou strategii pro trh jako celek, ale ani se zde nezaměřujeme na jediný specifický segment.

### **Koncentrovaný marketing**

Segmentace zde hraje klíčovou roli. Podnik nakonec nevolí několik segmentů, kterým by poté odlišnými způsoby nabízel odlišné produkty. Zaměřuje se na jeden dílčí segment, kterému se věnuje plnou silou. Marketingový mix celého podniku je ušit přesně na míru tohoto segmentu a v tomto případě se podnik snaží ovládat co největší podíl takto specificky definované části trhu.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3. Historie lyžařství a lyžařských škol

Před samotným představením lyžařské školy Cool School se v krátkosti seznámíme s některými mezníky ve vývoji lyžařství a lyžařských škol.

### 3.1 Historie lyžařství ve světě

Jako předchůdce lyží můžeme považovat sněžnice, které byly používány již několik století před naším letopočtem. Lyže se vyvíjely postupně právě ze sněžnic, a to nezávisle na sobě v různých světových oblastech. Docházelo k úpravám jejich tvaru, takže umožňovaly rychlejší pohyb. Je proto obtížné určit, kdy je ještě nutné hovořit o sněžnicích a kdy už můžeme výrobky našich předchůdců považovat za lyže. O lyžování jako takovém můžeme bezpečně mluvit od 16. století, kdy je zaznamenáno ve švédských písemnostech, přestože některé historické dokumenty se o lyžích a jejich především vojenském využití zmiňují již dříve [10]. Právě tím, že k vývoji docházelo nezávisle na sobě v různých oblastech, známe z historie různé druhy lyží. Rozlišit je lze především podle délky, ale také podle tvaru.

Nejprve byly lyže využívány k vojenským a dopravním účelům, ale následovaly i první lyžařská klání. Kolébkou tohoto sportu je Telemark, údolí ležící v dnešním Norsku. Zde začali lyžaři používat dvě hole, namísto dosavadní jedné nebo žádné [10]. Kromě Norska docházelo k vývoji lyžování a lyžařských technik také v Alpách. Mezi průkopníky patřili Fridtjof Nansen či Mathias Zdarsky [10].

V této době hovoříme o lyžařských školách ve smyslu používaných technik, kdy se alpské techniky značně lišily od norských a jiných technik. V roce 1924 byla založena Mezinárodní lyžařská federace [10].

### 3.2 Historie lyžařství u nás

V českých zemích byl jedním z průkopníků především J. R. Ořovský, který založil první lyžařský oddíl u nás. Dále se pak o rozvoj tohoto sportu zasloužil Jan Buchar. Tito dva nadšenci zakládali v našich zemích lyžařské spolky, a to již koncem 19. století [10]. Významnou postavou byl také hrabě Jan Harrach, který se mimo jiné zabýval výrobou lyží. V roce 1893 byl u Jilemnice uspořádán první lyžařský závod na našem dnešním území a v roce 1903 došlo k založení Svazu Lyžařů v Království českém [10]. Počátky lyžování u nás



byly spojeny s norskou školou, rakouská škola se k nám dostala až později. Jan Buchar začal organizovat školní výlety do hor, kde náplní byla výuka lyžování [11]. Zde tedy můžeme vidět první počátky lyžařských škol u nás, i když takovouto výuku zajišťovali především jednotlivci. Ve 20. letech minulého století bylo lyžování napevno zahrnuto do výuky našich škol.

Ve druhé polovině minulého století probíhala výuka především pod dohledem státních škol v rámci lyžařských kurzů. Soukromé školy začaly vznikat praktcky hned po roce 1989. Již v roce 1990 byl založen Český svaz lyžařských škol, který dnes sdružuje přes čtyřicet lyžařských škol [12].

## **4. Představení společnosti a analýza prostředí**

### **4.1 Představení lyžařské školy Cool School a její historie**

#### **Údaje o firmě**

Obchodní jméno: Miroslav Chocholouš – Cool School

Sídlo: Jáchymovská 1377, Ostrov, 36301

Provozovna: Ski areál Novako, Boží Dar 196

#### **Historie a zázemí lyžařské školy Cool School**

Lyžařská škola Cool School byla založena v roce 2006 současným majitelem Miroslavem Chocholoušem. V prvních dvou letech byla ve škole zaměstnána v průměru zhruba polovina instruktorů v porovnání se současným stavem, během posledních dvou sezón se počet ustálil na nynějším počtu dvanácti instruktorů. Po celou dobu své historie škola působí ve stejném domovském areálu Novako na Božím Daru. Také areál patří stále stejným majitelům, jako v roce založení lyžařské školy. Za svou krátkou historii je nejpodstatnější změnou složení týmu instruktorů, z původního týmu dnes mezi instruktory kromě Miroslava Chocholouše působí pouze jeden další instruktor.

Škola Cool School sídlí v lyžařském areálu Novako na Božím Daru a přímo v tomto areálu také probíhá většina její činnosti. Do zázemí areálu patří vlek poma, občerstvení, půjčovna lyžařského vybavení či atrakce snowtubing. Vedle velkého vleku je k dispozici také malý dětský vlek, který je navíc zdarma. Návštěvníci se mohou také zahřát nebo převléci ve vytopeném srubu.

### **4.2 Vnější prostředí**

#### **4.2.1 Makroprostředí**

Lyžařská škola Cool School působí pouze v oblasti Božího Daru a v okolí Jáchymova, což znamená velice malý prostor. Nedá se tedy mluvit o nějakém celorepublikovém nebo globálním trhu, který by firma pokrývala. Některé faktory makroprostředí přesto mohou ovlivnit působení firmy.

Za zmínku stojí makroekonomické trendy v České republice a také vývoj daňových sazeb. Samozřejmě je potřeba sledovat vývoj sazby DPH, který může vést ke změnám cen výuky lyžování. S tímto jde ruku v ruce inflace a růst mezd v české republice. Logicky můžeme říct,

že poptávku po službách školy může negativně ovlivnit zhoršení této situace, kdy by se domácnosti soustředily na nákup nezbytných statků. Naopak výuku lyžování by spousta potenciálních zákazníků obětovala. Pokud by se Česká republika dostala do podobné ekonomické situace, v jaké je například Řecko či Portugalsko, asi by obyvatelé neutráceli své prostředky za lyžařské kurzy.

Dále je potřeba počítat s vlivem změny kurzu koruny. Za některé služby je placeno v eurech, takže je potřeba počítat s vlivem změn kurzu v případě následného směňování zpět na koruny a také v případě stanovení kurzu, který používá škola pro výpočet ceny pro zahraniční zákazníky. Ten je stanoven pevně předem, zaokrouhlen na celá čísla.

Ohledně legislativy a právních ustanovení je velice obtížné předpokládat nějaký vývoj, který by měl dopad na tento konkrétní podnik. Samozřejmě klíčová je daňová sazba.

V lyžařství jako takovém se také nedá očekávat nějaký zásadní posun. Neustále se sice vyvíjí druhy lyží a dochází k určitým změnám v technikách, nejde však o tak rychlý vývoj, aby na něj bylo nutné bezprostředně reagovat.

## **4.2.2 Mezoprostředí**

### **Zákazníci**

Klientela školy je velice různorodá. Nejčastěji je výuka sjednávána pro děti od pěti do dvanácti let, výjimkou ale nejsou ani mladší zákazníci. Podle hrubého odhadu jde přibližně z osmdesáti procent o českou klientelu, v tomto případě jde především o děti ve zmíněném věku. V poslední době ale stále roste zastoupení zahraničních zákazníků, zejména z Německa a Holandska. Především v případě Holanďanů jde mnohdy o dospělé zájemce o výuku lyžování. Po dobu své existence škola získala několik stálých zákazníků, kteří se opakovaně vrací do areálu a využívají služeb školy i několik let v řadě.

### **Konkurence**

V samotném městě Boží Dar sídlí další tři lyžařské školy a další působí v jiných blízkých areálech. Lyžařská škola JPK působí kromě Božího Daru i v jiných areálech po celé České republice, naopak Yettischool a Škola E jsou pouze lokální a stejně jako Cool School se specializují pouze na Boží Dar a okolí. Z těchto čtyř konkurenčních škol působí Cool School druhou nejkratší dobu, její majitel a instruktor Tomáš Rásl dříve působili právě u konkurenční Yettischool.

Školy JPK a Škola E svou výuku soustředí především do areálu Neklid, který se nachází na opačné straně města Boží Dar. Škola Yettischool své aktivity provozuje jak v areálu Novako,

tak v areálu Neklid. Výhodou oproti škole Yettischool ve vztahu k zákazníkům, kteří navštíví areál Novako, je fakt, že Cool School má své kontaktní místo přímo v tomto areálu, kdežto konkurenční škola má toto místo více v centru města. Ve skutečnosti to znamená pouhých zhruba tři sta metrů, přesto jde o nezanedbatelnou výhodu. Pokud dojde k domluvě výuky a je k dispozici volný instruktor, výuka může okamžitě začít, protože jsme přímo na místě.

V porovnání s touto školou má naopak Cool School mírně vyšší ceny výuky, Yettischool totiž rozlišuje ceny pro děti a pro dospělé. A jestliže ceny pro dospělé jsou přibližně srovnatelné v rámci obou školy, pro děti nabízí Yettischool výuku levněji.

Škola E nabízí výuku za ceny řádově o 10 procent nižší než Cool School. Jde o nově vzniklou školu, která zatím zaměstnává nejméně instruktorů a je na samém počátku své činnosti. Škola JPK má ceny opět mírně nižší oproti Cool School, ovšem také nerozlišuje mezi cenou za výuku dětí a dospělých.

Celkově se škola Yettischool prezentuje spíše jako profesionální tým, který se chce podstatným dílem zaměřit na snowboarding včetně výuky freeride, i když samozřejmě největším objemem služeb je výuka určená pro rodiče a jejich děti. Především na děti naopak klade důraz škola JPK, kde je základním motivem zábava pro děti spojená s užitečnou výukou lyžování.

### **Vstup nových konkurentů**

Náklady na vstup nových konkurentů na trh v oblasti Božího Daru se odvíjí prakticky pouze od možností zajistit kontaktní místo s určitým prostorem pro odpočinek pro instruktory, a to co nejbližší některému z lyžařských areálů. Region netrpí nedostatkem kvalifikovaných instruktorů a pro začátek není problém vytvořit webové stránky s nabídkou a nějakou informační a reklamní tabulí u některé z hlavních komunikací.

## **4.3 Vnitřní prostředí**

### **Marketing**

Situace podniku z pohledu marketingu bude podrobně popsána v kapitole věnující se marketingovému mixu, kde se zaměřím podrobněji na cenu, produkt, místo a propagaci.

### **Finanční situace podniku**

V této části se zaměřím na přehled výnosů a nákladů za dobu činnosti lyžařské školy, tedy v letech 2007 – 2010. Tento přehled udává následující tabulka.

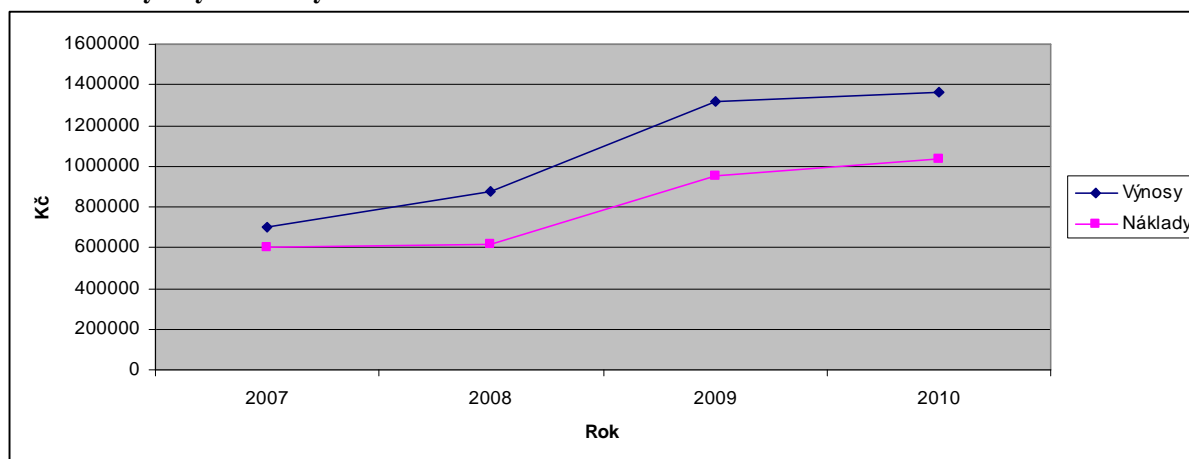
**Tab. č. 1: Výnosy a náklady v letech 2007 – 2010 (v Kč)**

Rok	2007	2008	2009	2010
Výnosy	704 000	876 000	1 320 640	1 364 000
Náklady	600 000	615 000	948 600	1 036 000

Zdroj: Podle údajů společnosti Cool School, vlastní zpracování

Výnosy plynou výhradně z výuky lyžování a snowboardingu. Co se sponzorství týče, firma nedostává žádné peněžité dary, ale výhradně podporu ve formě materiálu či vybavení. Naopak v nákladech jsou zahrnuty mzdy zaměstnanců, pronájem objektu, náklady na vybavení a propagace. Vývoj je znázorněn graficky v následujícím grafu.

**Graf č. 1: Výnosy a náklady v letech 2007 - 2010**



Zdroj: Podle údajů společnosti Cool School, vlastní zpracování

### **Technologické vybavení**

V tomto případě se nejedná o výrobní firmu, takže touto oblastí se zde nebudu zabývat.

### **Zaměstnanci**

Majitel firmy, který je zároveň také aktivním instruktorem, v současné době zaměstnává dalších jedenáct instruktorů a jednu zaměstnankyni kanceláře. Většinu zaměstnanců tvoří studenti, každý z nich pracuje na základě dohody a provedení práce. Každý instruktor je povinen vlastnit licenci APUL nebo ACS, kterou získá na vlastní náklady. Stejně tak lyžařské náčiní si instruktor zajišťuje sám. Z důvodu charakteru povolání instruktora, kdy jde o sezónní zaměstnání, se tato forma zaměstnávání studentů osvědčila. Mezi zaměstnanci dochází ke značné fluktuaci, ze současného stavu bylo v loňské sezóně ve škole zaměstnáno

pouze pět instruktorů. Instruktor by měl být schopen ovládat minimálně německý nebo anglický jazyk. Toto není podmínkou k vykonávání práce v lyžařské škole, znalost jazyka je ale výhodou, protože instruktora neomazuje při přidělování zákazníků.

Ve firmě Cool School je jediným skutečně povinným kritériem pro přijetí vlastnictví instruktorské licence APUL nebo ACS, výhodou je znalost cizího jazyka. Licenci je možné získat na specializovaných kurzech pořádaných především v Krkonoších, a to většinou na vlastní náklady, nebo také například v průběhu vysokoškolského studia v rámci kurzů pořádaných vysokou školou. Škola díky tomu nemá výrazné problémy týkající se nedostatku kvalifikovaných zájemců o pozici instruktora. Obtížnější je nalézt takového instruktora, který bude ochoten pracovat v lyžařské škole po celou dobu zimní sezóny.

Každý zaměstnanec podepisuje novou dohodu o provedení práce na začátku každé zimní sezóny, preferováni jsou zaměstnanci, kteří byli zaměstnáni již v předchozích letech. Takový zaměstnanec je ohodnocen desetiprocentním příplatkem za každou odpracovanou hodinu oproti instruktorům, kteří ve škole v předchozích letech nepůsobili. Tento fakt vede k mírnému snížení zisku, přesto, jak bude uvedeno dále, žádný instruktor nemůže firmě v důsledku instruktorské činnosti působit ztrátu. Snížení zisku vytvořeného takto ohodnoceným instruktorem je ovšem kompenzováno ve dvou směrech. Prvním je návrat zákazníků, kteří již služeb školy využívali. Převážná většina vyučovaných osob jsou děti, u kterých je přístup instruktora důležitý a poněkud specifický, v tomto případě totiž vzniká určité citové pouto. Nebývá pravidlem, že by zákazník přestal využívat služeb školy z toho důvodu, že mu byl přidělen jiný instruktor. Přidělení stejného instruktora ale vede k vyšší spokojenosti zákazníka a obecně o lepším povědomí o škole Cool School. Druhým efektem příplatku a tedy menší fluktuace instruktorů je snížení pravděpodobnosti chybného výběru náhradního instruktora. Toto je pravděpodobně největší hrozba v rámci zaměstnanců firmy. Vzhledem k charakteru podepisovaných smluv není instruktor vázán k firmě žádnou výpovědní lhůtou ani jinou povinností a odchod instruktora vede k možným ušlým ziskům.

Ke fluktuaci zaměstnanců samozřejmě dochází, především je to dáno charakterem sezónní práce, která je tedy vhodná především pro studenty jako občasný přivýdělek. Přesto je snahou firmy fluktuaci snížit. Pro chod školy není velkou hrozbou mezisezónní fluktuace, zde je možné včas zajistit nového instruktora, ačkoliv i zde existují jistá rizika, protože firma jistě radši zaměstná ozkoušeného a spolehlivého zaměstnance, než někoho nového. Větší komplikace může přinést odchod některých zaměstnanců v průběhu sezóny. V tomto případě

je obtížné zajistit nového instruktora, protože skuteční zájemci o tuto práci jsou již většinou s nějakou lyžařskou školou domluveni. Nedostatek vlastních instruktorů pak vede k ušlému zisku.

V současnosti je výše zmíněným příplatkem, souvisejícím s dřívějším působením ve škole Cool School, ohodnoceno pět z celkového počtu dvanácti instruktorů. Tento fakt tedy způsobuje nárůst mzdových nákladů přibližně o 4 procenta. Skutečný přínos takto vynaložených nákladů je obtížně vyčíslitelný, pěnížitý příjem, pramenící z větší spokojenosti zákazníků, pravděpodobně bude o něco nižší než náklady. V součtu s efektem lepších a ustálených vztahů na pracovišti a lepší znalostí prostředí zkušených instruktorů vede tento způsob ohodnocení k celkovému přínosu.

Každý instruktor je placen podle počtu odpracovaných hodin. Tento fakt má jednoznačnou výhodu v tom, že zaměstnanec je placen pouze v případě, že přináší skutečný zisk. Ohodnocení je rozděleno podle počtu zákazníků v konkrétní vyučovací hodině, nicméně roste mnohem mírnějším tempem než tržby za výuku většího počtu osob.

#### 4.4 SWOT analýza

V následující analýze určíme klíčové faktory externího a interního prostředí, které mají vliv na úspěch podniku v oboru. Tyto faktory jsou obsaženy v následující tabulce.

**Tab. č. 2: SWOT analýza lyžařské školy Cool School**

<p><b>Silné stránky</b></p> <p>Parkovací plocha</p> <p>Zázemí</p> <p>Umístění ve městě</p> <p>„Rodinný“ vztah se zákazníky</p>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <p>Počet instruktorů</p> <p>Pronájem objektu</p> <p>Jazyková vybavenost instruktorů</p> <p>Horší dostupnost areálu Suchá</p>
<p><b>Příležitosti</b></p> <p>Pracovní síla v regionu</p> <p>Zájem o turistiku v ČR</p> <p>Změny kurzu koruny</p> <p>Doprovodné akce v okolí</p>	<p><b>Hrozby</b></p> <p>Blízkost lyžařského střediska</p> <p>Změny kurzu koruny</p> <p>Podmínky pro udělení licence</p> <p>Nabídka pracovních příležitostí v zahraničí</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.4.1 Rozbor silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb**

##### **Silné stránky**

Jednotlivě se podíváme na každou z identifikovaných silných stránek firmy.

##### **Parkovací plocha**

V těsné blízkosti areálu je parkovací plocha s kapacitou třiceti míst, další místa se nacházejí v nedalekých ulicích města Boží Dar. Díky této ploše mají zákazníci usnadněný přístup do areálu. Často navíc areál navštěvují s dětmi, což znamená přepravu dalšího vybavení a dětí samotných.

##### **Zázemí**

Samotný areál Novako nabízí solidní zázemí pro návštěvníky. Je zde k dispozici půjčovna lyžařského a snowboardového vybavení, kterou ocení zejména začínající lyžaři. A především právě pro ty je škola Cool School určena. Zákazník si zde zapůjčí vybavení pro první krůčky, rodiče nemusí kupovat dětem vybavení, ze kterého brzy odrostou. Kromě půjčovny je zde stánek s občerstvením a srub vybavený kamny, ve kterém se zákazníci mohou zahřát, odpočinout si a převléci se.

##### **Umístění ve městě**

Areál Novako je umístěn v těsné blízkosti města Boží Dar, což přináší řadu výhod. Do areálu je snadný přístup díky hromadné dopravě, která spojuje Boží Dar s Ostrovem a Karlovými Vary. Boží Dar dále nabízí možnosti ubytování, stravování a další výhody, které přilákají zákazníky.

##### **„Rodinný“ vztah se zákazníky**

Vztah se zákazníky je ve většině případů, pokud je to možné, budován na přátelském principu. Většinu zákazníků tvoří rodiče s dětmi a přestože je samozřejmě důležité splnit účel lyžeřské školy, tedy naučit je lyžovat, škola klade velký důraz na kamarádský vztah k dětem. Rodič je v tomto případě spokojený když je spokojené dítě, a to je spokojené v případě, že je výuka baví.

##### **Slabé stránky**

Stejně tak si podrobněji přiblížíme slabé stránky.



### Počet instruktorů

Slabou stránkou je relativně nízký počet instruktorů. Škola chce poskytnout všem instruktorům stejně kvalitní zázemí a objekt, který si škola pronajímá a který slouží jako základna pro instruktory, nedokáže poskytnout zázemí většímu počtu instruktorů. Ve škole Cool School je také kladen důraz na přátelské klima uvnitř skupiny instruktorů, což je lépe realizovatelné uvnitř menší skupiny, kde se všichni navzájem velmi dobře znají. V dobách špiček však poptávka po výuce převyšuje možnosti školy, čímž škola přichází o zákazníky a zisky.

### Pronájem objektu

Objekt, který slouží jako základna pro instruktory, není ve vlastnictví firmy, jeho majitelem jsou majitelé celého areálu Novako. Přestože náklady na pronájem tvoří minoritní část celkových nákladů, nejde o zanedbatelnou částku. Pronájem navíc není dlouhodobý, budoucnost působení školy v této podobě tedy závisí na vztazích mezi školou a majiteli areálu.

### Jazyková vybavenost instruktorů

Rozdíly v jazykové vybavenosti mezi jednotlivými instruktory jsou poměrně výrazné, od pokročilé znalosti dvou jazyků po základní znalosti pouze jednoho cizího jazyka. Pro hůře jazykově vybavené instruktory je obtížné vést hodiny pro zahraniční zákazníky. Pro získání licence sice musí být schopni zadávat v cizím jazyce pokyny týkající se výuky, lepší a obsáhlejší komunikace se zákazníkem ale často vede k jeho větší spokojenosti. Pokud navíc instruktor splnil podmínky udělení licence například díky angličtině, ale němčinu neovládá, stává se pro něj výuka pouze německy mluvících zákazníků velice obtížnou. V případě, že německy mluvící instruktor není k dispozici, firma opět může v určitých případech přijít o zákazníka.

### Horší dostupnost areálu Suchá

Škola Cool School se snaží obsluhovat některé své zákazníky v areálu Suchá, kde disponuje vlastním zázemím. Problémem je, že tento areál je poměrně nový. Není tedy tak zaběhnutý a návštěvníci Krušného hor tento areál tolik nemají ve svém povědomí. Navíc je tento areál hůře dostupný, protože se nenachází v přímé blízkosti hlavních silničních tahů. Suchá také

není známým turistickým střediskem, jakým je například Boží Dar. Z tohoto důvodu nelze počítat s oslovením takových zákazníků, který do místa přijeli vyhledávat jiný druh turistiky.

### **Příležitosti**

Příležitosti nejsou přímo ovlivnitelné lyžařskou školou, ale na škole je, aby tyto příležitosti identifikovala a pokusila se je využít ve svůj prospěch.

### **Pracovní síla v regionu**

Karlovarský kraj, ve kterém škola působí, patří ke krajům s nejvyšší mírou nezaměstnanosti v České republice. Především pro studenty či absolventy bez praxe je velice obtížné získat nové zaměstnání či brigádu. Práce v lyžařské škole navíc nabízí relativně vysoký výdělek. Na druhou stranu v okolí není tolik lyžařských areálů, a tedy i turistů, jako třeba v jiných horských oblastech, na Šumavě či v Krkonoších. Z těchto důvodů je v kraji dostatečné množství potenciálních zájemců o práci v lyžařské škole.

### **Zájem o turistiku v ČR**

Na úspěch podniku má vliv i celková úroveň zimní turistiky v České republice a v Krušných horách. V případě rostoucího zájmu se bude zvyšovat kvalita ubytování a stravování, přístupových cest, ale i doprovodných akcí. Mezi zákazníky nemusí vždy patřit pouze takoví, kteří přijíždějí přímo do Božího Daru primárně za účelem využití služeb lyžařské školy. Na své produkty je možné nalákat i takové klienty, kteří vyrazí například na běžky, ale chtějí si svou dovolenou zpestřit. Dalším potenciálem jsou hromadné zájezdy do hor.

### **Doprovodné akce v okolí**

V tomto případě jde hlavně o různé lyžařské i snowboardové exhibice, které podporují zájem o tyto sporty. Může ale jít i o různé akce pro děti například s pohádkovou tematikou, které opět mohou přilákat do Božího daru potenciální zákazníky, kteří by jinak za samotným účelem výuky lyžování do města nevyrazili.

### **Změny kurzu koruny**

Škola Cool School působí v těsné blízkosti hranic s Německem, ze kterého přijíždí určitá část zákazníků. Další zákazníci přijíždějí například z Holandska. Pokud využívají služeb školy, platí za tyto služby zpravidla v eurech. Posílení či oslabení koruny v poměru k euru má tedy přímý vliv na výši zisků, plynoucích od zahraničních zákazníků.

## **Hrozby**

Hrozby také nelze ovlivnit samotným působením lyžařské školy, firma by se ale měla snažit eliminovat a nebo omezit jejich vliv a dopad na chod školy.

### Blízkost lyžařského střediska

Boží Dar leží nedaleko nejvyšší hory krušných hor Klínovce. Zde se také nachází velké a dobře známé lyžařské středisko. Výhodou tohoto střediska je fakt, že na přímo na jednom místě se nachází hned několik úrovní sjezdovek, od modrých pro začátečníky až po obtížné černé. Takovýto velký areál samozřejmě také nabízí velký prostor pro lyžařské školy. Je tedy značnou konkurencí pro školy působící v Božím Daru i jinde v okolí.

### Změny kurzu koruny

Změny kurzu mohou znamenat i hrozbu, jak bylo uvedeno, tyto změny mohou ovlivnit zisky, ale jak pozitivním, tak negativním způsobem.

### Podmínky pro udělení licence

V části věnované popisu školy Cool School bylo zmíněno, že nejpodstatnějším kritériem pro přijetí nového zaměstnance je vlastnictví licence lyžařského instruktora. Tuto licenci získá každý instruktor na své vlastní náklady, škola se na nich nijak nepodílí. Cena licence je sice určitým faktorem, ale ne tak podstatným, protože se nedá předpokládat její výrazná změna, například v řádu několikanásobného nárůstu. Důležité je ale sledovat obtížnost vlastních zkoušek. V současnosti ji mohou získat zdatní lyžaři či snowboardisté, kteří ovšem na druhou stranu nemusí v tomto oboru nijak extrémně vynikat. Zpřísnění těchto podmínek by vedlo k výraznému omezení počtu potenciálních zaměstnanců.

### Pracovní nabídky v zahraničí

Instruktoři by měli zvládat výuku v cizím jazyce, díky čemuž existuje reálná možnost jejich odchodu za výdělkem do zahraničí, kde se dají očekávat vyšší příjmy. Přestože je v Karlovarském kraji dostatečný počet potenciálních zájemců, odchod některých stávajících by mohl znamenat určité problémy pro školu Cool School.

#### 4.4.2 Hodnocení příležitostí a hrozeb

Následující přehled uvádí váhy a bodové ohodnocení jednotlivých faktorů, nejprve příležitosti, poté hrozby.

Příležitosti:

Pracovní síla v regionu – 0,25 x 2

Zájem o turistiku v ČR – 0,14 x 2

Změny kurzu koruny – 0,08 x 1

Doprovodné akce v okolí – 0,07 x 3

Hrozby:

Blízkost lyžařského střediska – 0,2 x 4

Změny kurzu koruny – 0,08 x 1

Podmínky pro udělení licence – 0,1 x 2

Nabídka pracovních příležitostí v zahraničí – 0,08 x 1

Ve výsledném hodnocení externího prostředí dostaneme hodnotu 2,13, což je mírně podprůměrná hodnota.

Hodnocení silných a slabých stránek

Stejně tak zhodnotíme silné a slabé stránky a stanovíme výslednou hodnotu S-W analýzy.

Silné stránky:

Parkovací plocha – 0,10 x 2

Zázemí – 0,17 x 3

Umístění ve městě – 0,15 x 3

„Rodinný“ vztah se zákazníky – 0,05 x 2

Slabé stránky:

Počet instruktorů – 0,13 x 2

Pronájem objektu – 0,14 x 3

Jazyková vybavenost instruktorů – 0,09 x 1

Horší dostupnost areálu Suchá – 0,17 x 3

Výsledek 2,54 ukazuje na středně silnou interní pozici podniku.

## 5. Marketingový mix a segmentace trhu

### 5.1 Marketingový mix

#### 5.1.1 Produkt

Škola nabízí výuku lyžování a snowboardingu pro začátečníky i pro pokročilé, a to výuku jak individuální, tak skupinovou. V nabídce je také noční lyžování pod dohledem a vedením instruktora či výuka základů snowboardového freestylu. Dále škola nabízí dětskou školičku, která je v nabídce jednou týdně. Jde o skupinovou výuku, kdy skupina je složena ze čtyř až osmi dětí pod dohledem dvou instruktorů po celý den. Děti jsou do péče instruktorů odevzdány v devět hodin dopoledne a dětská školička končí ve čtyři hodiny odpoledne.

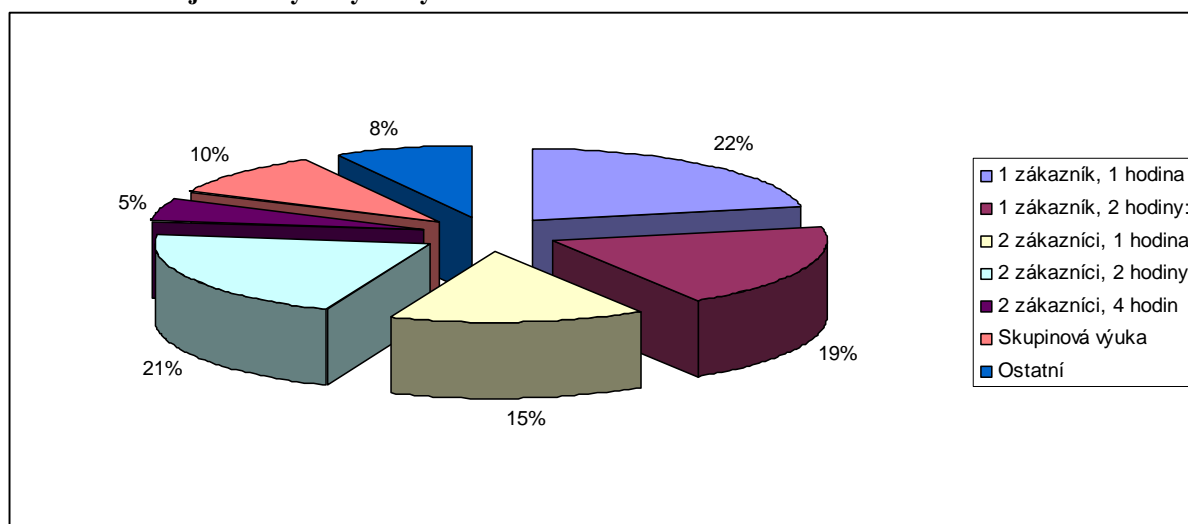
Výuka probíhá především v domovském areálu Novako, který je vhodný pro začínající lyžaře.

V případě pokročilých zájemců je výuka přesunuta do nedalekých areálů Neklid a Klínovec.

Škola nepůjčuje žádné vybavení, každý ze zákazníků musí být vybaven vlastním náčiním, případně využít půjčovnu, která je součástí areálu. Výjimkou jsou dětské přilby, které jsou zákazníkům zapůjčeny zdarma.

V následujícím grafu je znázorněn podíl jednotlivých výukových hodin. Tento graf ukazuje, kolik času z celkového součtu věnuje škola jednotlivým kombinacím počtu zákazníků a hodin. Je zřejmé, že největší podíl zahrnuje výuka jednotlivců a dvojic po dobu dvou hodin.

Graf č. 2: Podíl jednotlivých výukových hodin



Zdroj: Podle údajů společnosti Cool School, vlastní zpracování

Mezi položku ostatní je zahrnut zbytek nabídky, především jde o výuku skupiny tří zákazníků a nebo dvojic či jednotlivců, ale v tomto případě na větší počet hodin než na dvě.

### 5.1.2 Cena

Škola Cool School uvádí ceník svých služeb, který je platný pro všechny zákazníky. Je rozdělen na individuální a skupinovou výuku a také na dva areály, ve kterých škola působí. Ceny výuky na Suché jsou nižší než ceny výuky v areálu Novako. Jde především o to, že areál Suchá je méně dostupný, ale také nabízí menší komfort pro zákazníky, protože areál nenabízí tolik doplňkových služeb. Chybí zde například půjčovna vybavení a omezené jsou i možnosti stravování. Výuka samotná se v případě dvou různých areálů od sebe navzájem neliší.

Následující tabulky uvádějí ceník školy Cool School. Ceny jsou uvedeny v korunách. Pokud zákazníci platí v jiné měně, jde zpravidla o euro. Pro tyto případy škola stanoví předem pevný kurz, který se odvíjí od současného kurzu. Tento kurz je zaokrouhlen na celá čísla a podle něj jsou při platbě přepočítány hodnoty z koruny na euro.

**Tab. č. 3: Ceník individuální výuky - Novako**

Hodiny	1 osoba	2 osoby	3 osoby
1	350 Kč	600 Kč	750 Kč
2	660 Kč	1 080 Kč	1 320 Kč
3	930 Kč	1 440 Kč	1 710 Kč
4	1 160 Kč	1 680 Kč	1 920 Kč

Zdroj: Podle údajů společnosti Cool School, vlastní zpracování

**Tab. č. 4: Skupinová výuka (min. 4 osoby) - Novako**

1 hod	170 Kč
2 hod	320 Kč
3 hod	450 Kč
1 den (4hod)	560 Kč
2 dny	1 040 Kč
3 dny	1 440 Kč
4 dny	1 760 Kč

Zdroj: Podle údajů společnosti Cool School, vlastní zpracování

**Tab. č. 5: Individuální výuka - Suchá**

Hodin	1 osoba	2 osoby	3 osoby
1	290 Kč	500 Kč	630 Kč
2	550 Kč	920 Kč	1 080 Kč
3	790 Kč	1 260 Kč	1 350 Kč
4	1 000 Kč	1 520 Kč	1 620 Kč

Zdroj: Podle údajů společnosti Cool School, vlastní zpracování

**Tab. č. 6: Skupinová výuka (min. 4 osoby, cena za osobu) - Suchá**

1 hod	150 Kč
2 hod	200 Kč
3 hod	300 Kč
1 den (4hod)	400 Kč
2 dny	800 Kč
3 dny	1 200 Kč
4 dny	1 600 Kč

Zdroj: Podle údajů společnosti Cool School, vlastní zpracování

Cena dětské školičky je 890 Kč.

Škola nepůjčuje žádné vybavení, každý ze zákazníků musí být vybaven vlastním náčiním, případně využít půjčovnu, která je součástí areálu Novako. Výjimkou jsou dětské přilby, které jsou zákazníkům zapůjčeny zdarma.

Tyto aktuální ceny zůstávají stejné v porovnání s loňskou sezónou, před ní došlo k poměrně výrazné úpravě cen. Ceny za individuální výuku jedné osoby po dobu jedné hodiny byly téměř nezměněny, naopak nejvýraznějších změn doznaly ceny za tři a čtyři hodiny výuky tří osob, v těchto případech byla cena snížena přibližně o čtvrtinu.

Jak již bylo uvedeno dříve, v případě výuky dvou a více zákazníků najednou roste cena za výuku vyšším tempem v porovnání s platem instruktora, tedy s náklady firmy. Z tohoto důvodu je výhodnější vyučovat větší počet zákazníků najednou.

V poslední sezóně došlo k úpravám cen výuky pro skupiny čítající dvě a více osob, a to směrem dolů, došlo tedy k zlevnění tohoto druhu výuky. Přesto je z pohledu zisků výhodnější

vyučovat dvě osoby najednou jedním instruktorem než dvě osoby zvlášť, každou jedním instruktorem.

Nejčtenější varianty, ke kterým dochází při výuce pořádané školou Cool School, jsou uvedeny v následující tabulce. Uvedené údaje odpovídají dvěma výukovým hodinám.

**Tab. č. 7: Zisky z jednotlivých výukových variant**

	Příjmy	Výdaje	Zisk
Jedna osoba	660 Kč	440 Kč	220 Kč
Dvě osoby, jednotlivě	1320 Kč	880 Kč	440 Kč
Dvě osoby, skupina	1080 Kč	490 Kč	590 Kč
Tři osoby, jednotlivě	1980 Kč	1320 Kč	660 Kč
Tři osoby, skupina	1320 Kč	540 Kč	780 Kč

Zdroj: Podle údajů společnosti Cool School, vlastní zpracování

### 5.1.3 Místo

Škola Cool School sídlí v lyžařském areálu Novako na Božím Daru. Výuka probíhá ve většině případů v tomto areálu, dále některé vyučovací hodiny probíhají v areálech Neklid, Klínovec a Suchá.

Pronájem části srubu, která slouží jako kontaktní místo, kancelář a místo pro odpočinek pro instruktory, není pronajímán dlouhodobě. Smlouva je uzavírána před každou sezónou právě jen na tu konkrétní sezónu. Jde přitom o klíčový prvek úspěchu firmy. Pokud by smlouva nebyla prodloužena na další sezónu, bylo by potřeba hledat nový objekt, případně přesunout své aktivity do areálu Suchá.

V areálu Novako mohou zákazníci využívat lyžařský vlek, vytopený srub jako místo pro odpočinek, stánek s občerstvením, půjčovnu lyžařského vybavení, trakci snowtubing. V půjčovně vybavení je také zajišťován servis lyžařského náčiní. Vedle vleku Doppelmayr je umístěn druhý, menší vlek Multi-lift. Všechno toto vybavení tvoří komplexní celek, který umožňuje zákazníkům lyžařské školy využívat vedle výuky i jiných produktů.

Celý areál je umístěn přímo ve městě Boží Dar, který je známým turistickým střediskem. Okolí města nabízí jak několik sjezdovek, tak i stezky pro běžkaře. V okolí je také velké množství historických památek, souvisejících především s hornictvím a těžbou cínu či mědi. Celkově je okolí Božího Daru atraktivní pro turistiku všeho druhu.



Boží Dar není příliš vzdálen od regionálních center, leží 17 kilometrů od Ostrova a 30 kilometrů od Karlových Varů.

Areál Suchá leží nedaleko města Jáchymov. Jde o nově vzniklý areál, který zatím není příliš v povědomí lyžařů. Výuka zde probíhá po předchozí domluvě a její ceny jsou nižší oproti výuce v areálu Novako. V blízkosti areálu Suchá je chata, jejímž majitelem je Miroslav Chocholouš, majitel firmy Cool School. Tato chata slouží jako základna v případě výuky na Suché.

#### **5.1.4 Propagace**

K propagaci školy dochází několika způsoby. Samozřejmě jsou zřízeny internetové stránky, na kterých zákazníci získají základní informace jako kontakt, ceník, informace o nabízených službách a některé užitečné odkazy. Při příjezdu do města Boží Dar směrem od Ostrova vidí přijíždějící billboard, upozorňující na školu Cool School spolu s ukazatelem směru a vzdálenosti k areálu Novako. Samotní instruktoři nosí výrazné bundy s logem školy. Se změnou cen byl vytištěn barevný leták, který obsahuje základní informace a ceník.

#### **5.2 Segmentace trhu**

Pokusíme se nyní sestavit jednotlivé segmenty trhu. V úvahu bereme různá kritéria, především se zaměříme na následující: geografická segmentace, demografické charakteristiky, socioekonomické charakteristiky, psychografické charakteristiky, charakteristiky chování.

Pokud jde o segmentaci dle území, neboli geografickou segmentaci, ze zkušenosti víme, že mezi zákazníky školy patří v drtivé většině obyvatelé Karlovarského a Ústeckého kraje a také zahraniční obyvatelé, především z přilehlých oblastí Německa. Naopak zákazníci ze vzdálenějších oblastí budou i nadále tvořit menšinu, protože mohou využít lyžařské areály ležící blíže jejich bydliště. Pro účely naší segmentace budeme brát celý tento region jako jeden celek, jen okrajově se zaměříme na oblasti ležící mimo tento region.

Z hlediska demografie můžeme rozlišit několik poměrně specifických skupin zákazníků, kdy budeme rozlišovat především věk spotřebitele. Právě na věku totiž často závisí zásadní předpoklad pro poptávání služeb školy, tedy touha naučit se lyžovat. Jelikož jako klíčový region považujeme region přeshraniční, rozdělíme zákazníky podle národnosti, respektive na zákazníky české národnosti a ostatní.

Socioekonomické charakteristiky jsou důležité pro každou segmentaci trhu, v našem případě se budeme zabývat především střední a vyšší střední třídou, okrajově se budeme zabývat i dalšími skupinami.

Z dalších charakteristik vyvodíme pouze jeden segment, a to je segment založený na postojích mladých lidí, toužících po adrenalinu, kteří mohou být potenciálními zákazníky výuky freestyly.

Dělení do několika základních skupin založíme na věku zákazníků. Jako výchozí skupinu stanovíme věkovou skupinu od 25 do 45 let. Tato skupina je klíčová především z toho důvodu, že jde o potenciální rodiče dětí předškolního a školního věku. Další dělení této skupiny tedy provedeme na rodiče a dospělé bez dětí. Tato skupina podle zkušeností pokrývá drtivou většinu stávajících zákazníků školy. Další dvě skupiny tvoří zákazníci ve věku 15 – 25 let a zákazníci starší pětácti let. Kromě těchto skupin se budeme zabývat především skupinou zahraničních zákazníků jako celkem.

### **Věková skupina 25 – 45 let, rodiče s dětmi**

Tato skupina je zdaleka nejvýznamnější z hlediska lyžařské školy, protože jsou to především děti, koho učí instruktoři základům lyžování. Zde je potřeba upoutat pozornost jak těch rodičů, kteří si sami přijeli zalyžovat, tak těch, kteří nelyžují. Především pro první skupinu je zajímavá dětská školička, kdy mohou rodiče nechat své děti v péči instruktorů po celý den a sami se věnovat vlastním aktivitám. V rámci možností je produkt dle mého názoru dobře uzpůsobený, protože nabízí jak výuku samotnou, tak i zimní hry a občerstvení. Za nedostatečnou zde považuji propagaci. Na letáku není o školičce ani zmínka, na internetových stránkách je zmíněna v nabídce a v ceníku. Přitom by zde mohla být samostatná sekce, kdy mottem by mohlo být například: „Vaše děti svěřte nám a sami si užijte zimních sportů“. Samozřejmě nejde jen o školičku jako takovou, ale i o nabídku jednotlivých hodin pro děti, kdy rodiče se mohou bez starosti věnovat jiné zábavě. V nabídce je sice zmíněno, že výuka probíhá pro zájemce již od tří let, takže výše zmíněná možnost z toho jaksí vyplyne, ale přesto by to dle mého názoru mělo být více vyzdviženo.

V propagačních materiálech je naopak poměrně dobře prezentována možnost skupinové výuky (jak dvou či tříčlenných skupin, tak větších), kdy je zmíněna možnost naučit se lyžovat s kamarády či s rodinou.

V této skupině můžeme ale najít i takové rodiče s dětmi, kde všichni již základy lyžování či snowboardingu zvládají. V takovém případě může škola nabídnout zdokonalení techniky pod dohledem zkušeného instruktora pro celou skupinu.

Jestliže jsou těžištěm této skupiny děti, o které jde rodičům především, je důležité si uvědomit, že konkurenční Yettischool nabízí pro děti zvýhodněné ceny. Naopak JPK v Božím Daru staví svou image právě na tom, že se prezentuje jako škola schopná zjistiť dětem kvalitní výuku formou zábavy a her.

### **Věková skupina 25 – 45 let, bez dětí**

Zde je již poměrně značná pravděpodobnost toho, že zákazníci z této skupiny buď lyžovat umí, nebo o to dosud neprojeví zájem. Nejspíš nemá příliš velký význam vynakládat přílišné úsilí k tomu někoho přemlouvat, nicméně jestliže škola nabízí určité portfolio služeb a snaží se na ně jistým způsobem nalákat zákazníky, i pro tuto skupinu můžeme věnovat jistý prostor v propagačních materiálech. Nalákat tyto zákazníky můžeme na možnost odreagování, poznání něčeho nového, či poukázáním na fakt, že lyžování či snowboarding zvládne přece každý. Bohužel pokud zahrneme do našich úvah jak cenu za kurzy, vleký, dopravu a vybavení, nejedná se o relativně levný sport. V opačném případě by bylo jistě jednodušší tyto zákazníky nalákat, takto je to o něco obtížnější, protože právě cenová dostupnost tohoto sportu jako takového může být důvodem, proč dotyční nelyžují.

### **Zákazníci ve věku 15 – 25 let**

V této skupině se sejdou jak úplní začátečníci, tak již pokročilí. Pro většinu z nich platí již některé z výše zmíněných možností, dále sem ale spadá většina potenciálních zájemců o výuku snowboardového freestylu. Tato výuka tvoří poměrně malou část celkové náplně a tedy i tržeb školy, z tohoto důvodu se tedy nejedná o významný segment. Ovšem nabídka těchto služeb a její realizace se velkou měrou podílí na image celé školy. Jestliže někdo začíná se snowboardem, dříve či později mu nebude stačit pouhá sjezdovka. A naopak, jak nejlépe nalákat na výuku snowboardingu, než tak, že jde o něco odlišného, adrenalinový sport. V tomto směru je možné školu propagovat na různých snowboardových akcích, které se konají po celou sezónu v okolních lyžařských střediscích. Ať už zmínkou na letáku („Chceš se naučit freestyle?“), jehož působení bude znásobeno zážitkem z akce, tak pouhým nošením firemních bund. Všichni instruktoři bundy používají během výuky, ale jen někteří je používají také v případě, že se jdou mimo pracovní dobu zúčastnit nějaké akce, či si prostě sami

zalyžovat. Na toto by mohl majitel školy klást větší důraz, protože i toto je reklama, navíc téměř bez nákladů, pokud nehovoříme o opotřebení bund.

### **Zákazníci starší pětačtyřiceti let**

Pouze okrajová skupina pro lyžařskou školu. Pokud se takový zákazník z jakéhokoliv důvodu neučil lyžovat dříve, pravděpodobně je zbytečné jej k tomu lákat nyní. Naopak pokud již lyžovat umí, nejspíš nebude potřebovat rady instruktorů.

### **Zahraniční zákazníci**

Některé rysy mají zahraniční zákazníci společné s těmi českými. Jde především o charakteristiky, vyplývající z věkové segmentace. Také zde jde o rodiny s dětmi či dospělé osoby bez dětí. Zahraniční zákazníci nevyužívají dětskou školičku a vzhledem k náročnosti vytvoření kombinované skupiny dětí toto ani není záměrem školy. Dále ale pro zahraniční zákazníky platí určitá specifika. Především je to výuka v cizím jazyce, což klade zvláštní nároky na instruktory. Na druhou stranu zvládnutí výuky v cizím jazyce je podmínkou úspěšného splnění instruktorského kurzu. Pravdou ovšem je, že někteří instruktoři výrazně preferují výuku českých klientů před výukou těch zahraničních. Internetové stránky školy obsahují i anglickou a německou verzi, takže zákazníci zde naleznou potřebné informace. Také internetové stránky Božího Daru, kde je odkaz na areál Novako, jsou v němčině. Nevýhodou je, že již dříve zmíněný billboard, který může nasměrovat příjíždějící zákazníky přímo ke škole Cool School, je umístěn na příjezdu směrem od Ostrova. Naopak turisté příjíždějící z Německa tento billboard nevidí. Zde by mohlo k propagaci pomoci umístění podobné, případně i menší a levnější tabule, také ve směru od hranic s Německem. Nejlépe ještě před křižovatkou, na které se turisté dají buď vpravo směrem na Boží Dar, či vlevo směrem na Klínovec.

### **Děti ve věku 3 – 15 let**

Pro tuto skupinu platí zčásti to samé, jako pro věkovou skupinu 15 až 25 let, tedy zájem o nové, odlišné a adrenalinové pojetí lyžování či snowboardingu. Především pro mladší polovinu této skupiny může hrát roli zpestření samotného areálu a sjezdovky. Každý den před zahájením provozní doby instruktoři umístí na sjezdovku několik figurín zvířat, které slouží především jako slalomové branky či body určující místa shromáždění. Figuríny jsou ale pouze tři a některé již poměrně opotřebené. Zde vidím jistý potenciál pro zlepšení, zajištění nových figurín by nemělo být příliš nákladné a pro děti by mohlo přinést petřejší zážitek, díky

kterému se do areálu budou rády vracet. Dále jsou využívány branky ve fialové barvě a s logem sponzora Milka.

Jako inspirace opět může posloužit konkurenční JPK, která je v této oblasti mnohem dál než ostatní školy, působící v Božím Daru.

## 6. Navržená opatření

V předchozích kapitolách jsem se zabýval analýzou prostředí a následně rozbořem situace podniku z hlediska marketingového mixu. Poté jsem rozčlenil trh na několik pro podnik více či méně zajímavých segmentů a charakterizoval tyto segmenty. Pro každý segment bylo identifikováno několik nedostatků a uvedeno několik návrhů na možná zlepšení. Nyní si výsledky předchozích kapitol shrneme. Navrhovaná opatření jsou opět setříděna podle jednotlivých prvků marketingového mixu.

### Produkt

Zde je poměrně malý manévrovací prostor, produktem jako takovým stále zůstane výuka začátečníků i pokročilých, jednotlivců i skupin. Navíc pro náročnější zákazníky škola po předchozí domluvě nabízí výuku i na obtížnějších sjezdovkách. V nabídce je dětská školička pro skupiny nejmenší i základy freeride pro odvážnější, čímž pokrývá potřeby zákazníků lyžařské školy.

### Místo

Samotný areál Novako je velice slušně vybaven, dojem by mohly vylapšit zmíněné figuríny zvířat, případně jiné podobné předměty, sloužící především dětem. Zásadním bodem je ovšem pronájem přímo v areálu. Klíčem by bylo podepsání dlouhodobé smlouvy o pronájmu. V případě, že se toto nepodaří dojednat, je důležité udržovat, případně rozvíjet své aktivity v areálu Suchá, kde má škola Cool School také určité zázemí.

### Propagace

Pomocí segmentace trhu jsme zjistili, že určité skupiny lze oslovit různým způsobem. Jak internetové stránky, tak distribuovaný leták lze upravit v tomto směru. Na poměrně malém prostoru můžeme například formou otázky a odpovědi oslovit několik rozdílných skupin.

„Jste na horách s dětmi, ale chcete si sami pořádně zalyžovat? – Svěřte děti nám, užijí si zábavu pod dohledem profesionálních instruktorů“

„Chceš se naučit některé triky na prkně? – Naučíme tě to v našem snowparku“

„Ostatní lyžují, ale vy jste nikdy neměl čas nebo odvahu to zkusit? – Přijďte k nám, v péči našich instruktorů to v krátké době zvládne úplně každý“

„Všichni v rodině s lyžováním teprve začínají? – Pomocí skupinové výuky se můžete zdokonalovat společně“

Podobným způsobem můžeme oslovit všechny z nejdůležitějších věkových skupin najednou.

Škola již určitý leták distribuuje, i zde ale můžeme najít rezervy. V Božím Daru a okolí se nacházejí různá infocentra, prodejny se sportovním náčiním, hotely a podobně. Jistě stojí za pokus vybraná místa oslovit s žádostí o rozmístění několika letáků, o škole se tak mohou dozvědět i turisté, kteří nepřijeli do regionu přímo a pouze za účelem lyžování či snowboardingu.

Dále bychom měli zřídit informační tabuli u silnice při příjezdu do Božího Daru směrem od hranic s Německem, kde taková deska zcela chybí.

Podle výše uvedeného je výhodnější vyučovat skupinky osob než jednotlivce. Přitom je vidět, že přibližně 40 procent zakázek tvoří výuka jednotlivců. V tomto případě je sice možné propagovat výuku dvou a více osob, případně větších skupin, problémem ovšem je, že zákazníci často sami nemohou utvořit dvojice či trojice, protože zkrátka rodina s jedním dítětem, pro které hledá výuku, bude těžko na místě shánět někoho dalšího, aby mohli vytvořit skupinu. Přesto je možné uměle vytvářet dvojice, případně trojice, a dosahovat tak vyšších zisků. Jednotliví zákazníci se často potkávají u srubu již před výukou, když si rezervují výuku pro sebe nebo pro své děti. V tomto případě je potřeba zvýšit aktivitu zaměstnankyně kanceláře, která se může pokusit sestavit skupinu zákazníků tak, aby šlo o podobně zdatné lyžaře, nejlépe i podobného věku. Zákazníky přitom naláká na nižší cenu pro každého z nich. Přitom při zvýšení počtu klientů z jednoho na dva či tři se kvalita výuky rozhodně výrazně nesnižuje, což je ovšem potřeba vysvětlit zákazníkům.

Samostatnou položkou je skupinová výuka čtyř a více osob. Tato výuka pokrývá poměrně malé procento z celkového objemu zakázek, přitom jde o velice ziskovou výuku. K zvýšení tohoto procenta je možné distribuovat zmíněné letáky v místních hotelích, kde je šance, že se zde ubytují větší skupiny turistů.

## **Cena**

Jak bylo uvedeno, z pohledu příjmů je výhodnější vyučovat zákazníky sloučené do větších či menších skupin, než vyučovat jednotlivě. Skupinová výuka byla již cenově zvýhodněna v posledním roce, přesto podle jednoduchých výpočtů vidíme další prostor pro snižování ceny pro hromadnou výuku. Cena výuky pro dvě osoby na dvě hodiny může být snížena až o 150 Kč, aby se její ziskovost rovnala ziskovosti výuky dvou osob po dobu dvou hodin, vyučovaných jednotlivě. V případě tří osob je prostor o něco menší, jde o 120 Kč.

## 7. Závěr

Lyžařská škola Cool School působí na trhu poměrně krátkou dobu. Za toto období si sice již stihla vybudovat určitou pozici v oblasti působení, přesto je vystavena okolním tlakům a její existence doprovází řada interních problémů. Nedostatky vidíme jak ve vlastním zázemí, tak v oblasti propagace či vlastních zaměstnanců. V okolí také působí konkurenční školy a další mohou nově vznikat.

Za dobu své existence dosahuje škola rostoucích zisků. K tomu, aby tento trend byl udržitelný, je potřeba věnovat pozornost zmíněným nedostatkům a pokusit se je řešit.

Jako oblast s největším potenciálem pro zlepšení jsem identifikoval oblast propagace. V kapitole navržených opatření je propagaci věnována největší část. V dosavadním průběhu v této oblasti neexistovala žádná koncepce, v podstatě šlo o sled na sobě nezávislých a nahodilých kroků. Je to logické z toho důvodu, že se škola Cool School soustředila v prvních letech své existence především na zajištění základních prostředků, materiálu a vybavení. Nyní, po zajištění základních funkcí, je třeba věnovat se také této otázce, a to způsobem provázaných a promyšlených kroků. Nejde přitom jen otázku jak oslovit zákazníka, ale také o to, jakého zákazníka oslovit.

Dalším klíčovým problémem je zázemí. To samo o sobě je na dobré úrovni, pokud hovoříme o zázemí areálu Novako. Zde ale škola nevlastní žádný objekt, je to tedy pouze záležitost pronájmu, kde není jistá budoucnost. Naopak vlastní zázemí v areálu Suchá je potřeba zkvalitnit a také zpřístupnit zákazníkům.



## **8. Seznam tabulek, obrázků a grafů**

Graf č. 1: Výnosy a náklady v letech 2007 - 2010 .....	21
Graf č. 2: Podíl jednotlivých výukových hodin .....	29
Obr. č. 1: Model pěti sil podle Portera .....	9
Tab. č. 1: Výnosy a náklady v letech 2007 – 2010 (v Kč) .....	21
Tab. č. 2: SWOT analýza lyžařské školy Cool School .....	23
Tab. č. 3: Ceník individuální výuky - Novako .....	30
Tab. č. 4: Skupinová výuka (min. 4 osoby) - Novako.....	30
Tab. č. 5: Individuální výuka - Suchá .....	31
Tab. č. 6: Skupinová výuka (min. 4 osoby, cena za osobu) - Suchá .....	31
Tab. č. 7: Zisky z jednotlivých výukových variant .....	32

## 9. Seznam použité literatury

- [1] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- [2] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4
- [3] VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6
- [4] JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3
- [5] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- [6] KOTLER, P., Armstrong, G. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3
- [7] JANEČKOVÁ, J., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0
- [8] KOTLER, P, JAIN, C. D., MAESINCEE, S. *Marketing v pohybu – Nový přístup k zisku, růstu a obnově*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-161-4
- [9] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-35-9
- [10] FIS-Ski – International Ski Federation [online]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné na www: <http://www.fis-ski.com/>
- [11] STROBL, K., BEDŘICH, L. *Učíme se lyžovat*. 1. vydání, Olomouc: VUP Olomouc, 1999. ISBN 80-7067-990-5
- [12] Český Svaz Lyžařských Škol [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné na www: <http://www.csls.cz/>
- [13] COOLSCHOOL [online]. [cit. 2012-04-15]. Dostupné na www: <http://coolschool.cz/hlavni-stranka>

## **Abstrakt**

PEROUTKA, M. Cesty k prosperitě lyžařské školy. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 42 s., 2012

**Klíčová slova:** marketing, segmentace trhu, prosperita, SWOT analýza

Tématem této bakalářské práce jsou cesty k prosperitě lyžařské školy Cool School. Cílem práce je charakteristika a analýza hlavních problémů firmy a navržení případných opatření pro zlepšení prosperity. V práci je popsána firma a dále jsou popsány vnější a vnitřní síly, ovlivňující podnik. Pomocí SWOT analýzy jsou charakterizovány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby společnosti. Pomocí segmentace trhu jsou určeny cílové segmenty, pro které jsou navržena případná opatření pro zlepšení prosperity.

## **Abstract**

PEROUTKA, M. Cesty k prosperitě lyžařské školy. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 42 s., 2012

**Key words:** marketing, market segmentation, prosperity, SWOT analysis

The theme of this bachelor work is path towards prosperity of the Cool School ski school. The aim of the work is to describe and analyse the main problems of this firm and to suggest possible measures for prosperity improvement. In this work the firm is described and then also external and internal forces, that influence the firm, are described. Using SWOT analysis there are described the strenghts, weaknesses, opportunities and threats of the firm. Using market segmentation there are identified the target segments, for which possible measures are suggested.