



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

# **Management ve vybraných sportovních organizacích**

Vypracovala: Anna Henselová

Vedoucí práce: Řehoř Petr, doc. Ing. Ph.D.

České Budějovice 2023

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Anna HENSELOVÁ  
Osobní číslo: E20304  
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management  
Téma práce: Management ve vybraných sportovních organizacích  
Zadávací katedra: Katedra řízení

### Zásady pro vypracování

#### Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit management ve dvou vybraných sportovních organizacích a navrhnout změny na zlepšení současného stavu.

#### Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení dotazníkového šetření, rozhovoru s manažery a pozorování chování zákazníků, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků; porovnání obou organizací, návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybraných sportovních organizací.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

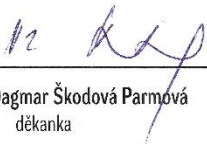
#### Seznam doporučené literatury:

- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Čáslavová, E. (2019). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
- Kubičková, L., & Rais, K. (2012). *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Rektořík, J., Pirožek, P. & Nová, J. (2015). *Projektový management ve sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.
- Řehoř, P. a kol. (2018). *Management*. České Budějovice: EF JU.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2023



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentická 10 (23)  
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 24. ledna 2022

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – 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 dne

.....

Anna Henselová

## **Poděkování**

Velice ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Petru Řehořovi Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, které bylo doprovázené cennými radami z teorie i z praxe. Velké díky také patří mé rodině za podporu v průběhu celého mého studia. Dále bych ráda poděkovala vedoucím lyžařských škol na Lipně i na Zadově za poskytnutí významných informací o chodu organizace a za pomoc při sbírání odpovědí do dotazníků.

# Obsah

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>Úvod</b>                                  | <b>8</b>  |
| <b>2</b>   | <b>Literární přehled</b>                     | <b>9</b>  |
| <b>2.1</b> | <b>Management</b>                            | <b>9</b>  |
| <b>2.2</b> | <b>Manažerské funkce</b>                     | <b>9</b>  |
| 2.2.1      | PLÁNOVÁNÍ                                    | 10        |
| 2.2.2      | ORGANIZOVÁNÍ                                 | 10        |
| 2.2.3      | PERSONALISTIKA                               | 11        |
| 2.2.4      | VEDENÍ LIDÍ                                  | 12        |
| 2.2.5      | KONTROLOVÁNÍ                                 | 14        |
| <b>2.3</b> | <b>Manažer</b>                               | <b>15</b> |
| 2.3.1      | DEFINICE MANAŽERA                            | 15        |
| 2.3.2      | OSOBNOST MANAŽERA                            | 15        |
| 2.3.3      | VLASTNOSTI MANAŽERA                          | 16        |
| 2.3.4      | ASERTIVITA                                   | 16        |
| 2.3.5      | EXTRAVERZE A INTROVERZE                      | 16        |
| 2.3.6      | TEMPERAMENT                                  | 17        |
| <b>2.4</b> | <b>Management ve sportu</b>                  | <b>18</b> |
| 2.4.1      | SPORTOVNÍ MANAŽER                            | 19        |
| 2.4.2      | SPORTOVNÍ MANAGEMENT A COVID-19              | 19        |
| <b>2.5</b> | <b>Konkurence</b>                            | <b>21</b> |
| 2.5.1      | DRUHY  | 21        |
| 2.5.2      | VÝZNAM                                       | 21        |
| 2.5.3      | METODA SERVQUAL                              | 22        |
| 2.5.4      | SWOT ANALÝZA                                 | 23        |
| <b>3</b>   | <b>Cíl a metodika</b>                        | <b>24</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Cíl práce</b>                             | <b>24</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Metodika práce</b>                        | <b>24</b> |
| 3.2.1      | TEORIE                                       | 24        |
| 3.2.2      | VÝBĚR ORGANIZACÍ                             | 24        |
| 3.2.3      | HODNOCENÍ MANAGEMENTU                        | 24        |
| <b>4</b>   | <b>Charakteristika vybraných společností</b> | <b>27</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Základní údaje o lyžařských školách</b>   | <b>27</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Představení škol</b>                      | <b>28</b> |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 4.3   | Služby  | 28 |
| 4.4   | Organizační struktura   | 29 |
| 4.5   | Zaměstnanci   | 30 |
| 4.6   | Zákazníci   | 31 |
| 5     | Zhodnocení současného stavu   | 33 |
| 5.1   | Dotazníkové šetření   | 33 |
| 5.2   | SWOT analýza  | 43 |
| 5.2.1 | SWOT ANALÝZA LIPNO  | 43 |
| 5.2.2 | SWOT ANALÝZA ZADOV  | 45 |
| 6     | Diskuze a návrh změn  | 47 |
| 6.1   | Zhodnocení managementu lyžařských škol – tím bych začal 6 kapitolu. | 47 |
| 6.1.1 | PLÁNOVÁNÍ   | 47 |
| 6.1.2 | ORGANIZOVÁNÍ  | 48 |
| 6.1.3 | PERSONALISTIKA  | 48 |
| 6.1.4 | VEDENÍ LIDÍ   | 49 |
| 6.1.5 | KONTROLA  | 49 |
| 6.2   | Návrh změn v lyžařské škole Lipno                                   | 49 |
| 6.3   | Návrh změn v lyžařské škole Zadov                                   | 52 |
| 6.4   | Porovnání lyžařských škol z vlastního pohledu                       | 54 |
| 6.4.1 | METODA SERVQUAL   | 54 |
| 7     | Závěr   | 56 |
| 8     | Summary   | 57 |
| 9     | Literatura  | 58 |
| 10    | Seznam obrázků  | 61 |
| 11    | Seznam tabulek  | 61 |
| 12    | Seznam příloh   | 62 |
| 13    | Přílohy   | 62 |

# 1 Úvod

Ve své bakalářské práci na téma „Management ve vybraných sportovních organizacích“ představuji, jak funguje management ve dvou konkurenčních lyžařských střediscích a konkrétně se zaměřuji na řízení lyžařských škol. Hlavním důvodem, proč jsem zvolila toto téma, je zájem o zjištění, zda jsou zákazníci spokojeni s nabízenými službami, a tudíž přijít na to, jestli je management v lyžařských školách efektivní a nezanedbaný. Mezi areály, které jsem vybrala, patří skiareál Lipno a Zadov.

Jako zajímavý podnět pro vypracování práce vidím možnost změn v lyžařských školách v závislosti na výsledcích z praktické části mé práce. Oba vedoucí těchto organizací se totiž velice nadchli ke zpětným vazbám od jejich zákazníků. Podle mého názoru je velice důležité udržovat zdravý vztah se svými zákazníky, jelikož se často stává, že někteří pracovníci vedoucích pozic v různých organizacích zanedbávají získávání povědomí o zákaznických potřebách a názorech. Až se podaří díky mé práci přijít na to, kde zákazníci nejsou až na tolik spokojeni, věřím a doufám, že manažeři škol učiní náležité aktivity k účinné nápravě.

Cílem mé bakalářské práce je tedy zhodnocení současného stavu řízení v obou lyžařských školách a navržení nového opatření, které by mohlo směřovat ke zlepšení dané oblasti a zároveň více uspokojovat zákazníky.

Nejprve se v mé práci zabývám teoretickou částí, která se věnuje managementu jako takovému, kam patří pojmy manažerských funkcí, dále vyobrazuje definice manažera, a hlavně jak funguje management ve sportu. Zároveň popisuje, jak ovlivnila management ve sportu pandemie Covid-19. Druhá část, tedy praktická část, se věnuje charakteristice vybraných škol a popisu fungování vnitřního prostředí školy. Byly zajištěny rozhovory s manažery obou škol, kde jsem se dozvěděla potřebné informace k základnímu popisu provozu. Dále byly využity vypracované dotazníky, které byly v intervalu několika dnů postupně vyplněny zákazníky škol a výsledky dotazníků jasně vypovídají o jejich názorech na zmíněné lyžařské školy. Podle výsledků jsem navrhla několik změn a návrhy předala vedoucím škol.



## 2 Literární přehled

### 2.1 Management

Pojem management pochází z latinského manus neboli manévrování, a dále z agere neboli činit. Anglicky management, v českém jazyce ale řízení organizace vnímá rozsáhlou škálu způsobů, jak tento termín popsat (Řehoř a kol., 2018). Jedna z nejjednodušších a nejvíce pochopitelných definic managementu zní: „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“, jak uvedl Donnelly, Gibbon a Ivancevich ve své knize Management (1997). Další krásnou definicí z knihy Management od Heinze Wehricha a Harolda Koontze (1988) je: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“

Jedná se tedy o řízení skupin a jednotlivců s daným účelem v ekonomicko-sociální sféře. Profesor Ladislav Blažek ve své knize uvádí, že management je proces probíhající mezi jednotlivcem nebo skupinou, který řídí neboli je řídicí subjekt, a jednotlivcem nebo skupinou, kteří jsou řízeni neboli jsou řízený objekt. Ruku v ruce s tímto procesem řídicí subjekt udává cíle (Blažek, 2011).

Takové cíle předcházejí budoucím výsledkům a měly by jim být podporou dílčí cíle. Někdy se může stát, že vedení organizace a manažer mají odlišný cíl a díky tomu nastává nekompatibilita stran a brzký konflikt, a to nejen v organizaci, ale i ve skupinách nebo mezi jednotlivými zaměstnanci. Manažer by si měl stanovit, zda zvolí krátkodobé či dlouhodobé zaměření anebo se přikloní k podřízení cílům organizace (Koontz, Wehrich, 1988).

### 2.2 Manažerské funkce

Důležitou strukturou řízení poskytuje funkce manažerů. Těchto funkcí je víc než dost, nejdůležitějšími jsou ale plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

### 2.2.1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování obsahuje úkoly, cíle a činnosti, které potřebujeme pro dosažení všech stanovisek. Tím pádem je za potřebí rozhodnout, co vybrat z možností budoucího způsobu dokončení činností. Vyskytují se odlišné druhy plánování, od kompletních dispozic, až po nejdetailnější návrhy individuálních aktivit, jako je například objednávání součástí ze zvláštního materiálu nebo obecný plán vlastního podnikání. Je však ale nemožné vytvořit skutečný plán bez toho, aniž bychom nerozhodovali nebo nezvažovali požadavky lidí nebo materiálových podkladů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

V knize od Lea a Olgy Vodáčkových (2001) je psáno, že plánování je zpravujícím postupem určení cíle a postupu jeho nabytí. Vystupuje z opatření a použití údajů k určení totožnosti a stanovení závěrečného stavu, posudku a ohodnocení eventuality zamýšleného vývoje v místě a čase, určení cíle, jeho rozměrnému, posloupnému i termínovému seřazení a recipročních spojení cílů.

### 2.2.2 ORGANIZOVÁNÍ

Organizováním rozumíme coby ztotožnění a třízení potřebných aktivit, shromažďování jednání potřebného k dosažení účelu, připojení manažera k souboru aktivit s kompetencí potřebnou k dohlížení nad nimi (Koontz, Weihrich, 1988). Na tento proces a jemu rovné tvorbě struktur jsou přikládány specifické potřeby. Ilustrativně je můžeme shrnout postarším, ale v dnešní době platným názorem „OSKAR“, o kterém smýšlel americký odborník Ernest Dale. Jedná se o zkrácený řetěz potřeb, které musí být organizováním provedeny. Jde o:

- cíle (O = Objectives)
- specializace (S = Specialization)
- koordinace (C = Coordination)
- pravomoc (A = Authority)
- zodpovědnost (R = Responsibility).

Také do funkce organizování patří dimenze organizační struktury, která se týká významných zjevů, které charakterizují určité stupně formalizace, centralizace a složitosti. Organizační struktury musí být pojmenovány takovým způsobem, aby z nich bylo čitelné, který člen musí splnit jaký úkol. Dále musí být stanoveno, kdo je zodpovědný za úspěchy či neúspěchy konkrétních aktivit. Tyto organizační struktury by měly napomáhat k tomu, aby v organizaci nenastaly žádné bariéry a přispívají k podpoře

podnikového cíle. Také budují síť v oblasti rozhodování a v komunikaci (Dědina, Odcházal, 2007).

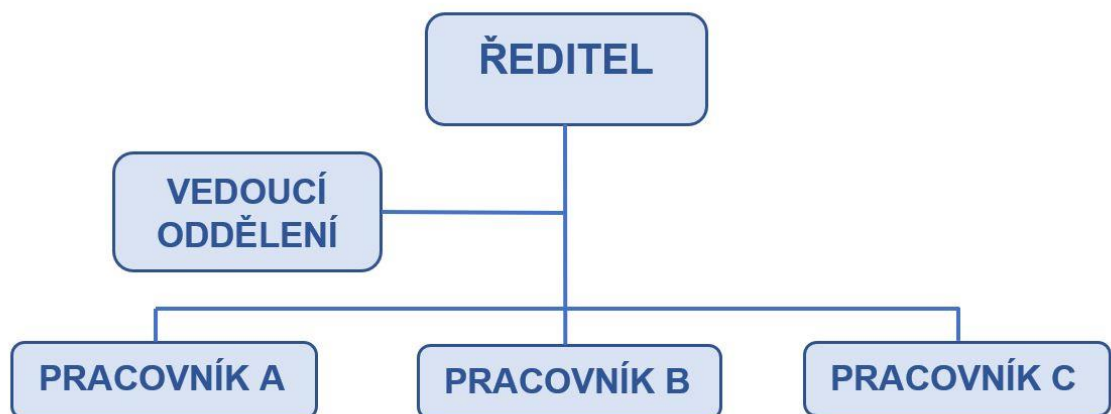
Jako příklad jsem zvolila liniovou organizační strukturu, protože se nejvíce podobá organizačním strukturám vybraných sportovních organizací, které jsou zkoumány v praktické části:

- Liniová organizační struktura

Tato organizační struktura má bezprostřední kompetenci. Vedoucí každého takového seskupení lidí činí vertikální liniové řízení. Jsou tak řídicí osou struktury a tím mají pravomoc a odpovědnost. Hlavní vazbou této struktury jsou tedy oni sami, takže ztělesňují základ soustavy. Struktura liniová je charakteristická tím, že je v ní zahrnut malý počet zaměstnanců, tím pádem se jedná o malý podnik (Cejthamr, Dědina, 2005).

Liniovou organizační strukturu můžeme vidět na obrázku č. 1.

Obrázek 1: Liniová organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber (2009)

### 2.2.3 PERSONALISTIKA

Personalistika tkví ve schopnosti zaručit nejlepší volbu hodnotných a dlouhodobých oddaných pracovníků, v jejich rozestavení podle oborových a posuzovacích dispozic i požadavků, v jejich skutečném ohodnocení a dalším kvalifikačním vývoji. Personalistiku můžeme jinak pojmenovat i jako „řízení lidských zdrojů“ nebo jako „personální management“ (Vodáček, Vodáčková, 2001).

Úkol manažera je uložit postoje v organizační struktuře ve sféře svého působení a udržet je se správně zvolenými způsobilými spolupracovníky. Významnou pomocí je pro manažera zavedení personálního oddělení.

Co se týče samotného manažera, neznamená, že čím větší podnik je, tím více manažerů je za potřebí. Závisí hlavně na již zmíněné organizační struktuře a na všech plánech a zaměstnancích. Poměry mezi počty manažerů a pracovníků není určeno žádnými zákony (Šikýř, 2012).

#### 2.2.4 VEDENÍ LIDÍ

Vedení lidí je manažerská funkce, kterou můžeme definovat jako postup působení na lidi tak, že jejich aktivita přispěje k dosažení cílů organizace či týmu. Uplatňuje se zde velké množství vědních postupů, které se zabírají lidským chováním. Aby mohl tým dosáhnout cíle, musí být prostředí, ve kterém lidé pracují, přizpůsobené jejich požadavkům. Motivace a komunikace je tedy jednou z nejdůležitějších věcí, které musí brát manažer v úvahu vůči svým podřízeným (Koontz, Weihrich, 1988).

Motivace je pojetí, které zahrnuje snahu, touhu a potřebu. Pokud manažer motivuje lidi ve svém týmu, rovná se to naplňování jejich potřeb a tužeb, a ty je podnítí k vykonání potřebných činností (Maslow, 2021).

Motivace pomocí teorie „Cukr a bič“ využívá různého odměňování a trestání za účelem dopracovat se k žádanému jednání. „Cukr“ zde představuje nejčastěji peníze nebo různé prémie a benefity, jako je povýšení nebo i materiální, jako voucher na palivo do osobního automobilu. Oproti tomu „bič“ značí strach, například z úbytku peněz nebo z úplné ztráty zaměstnání (Adair, 2004).

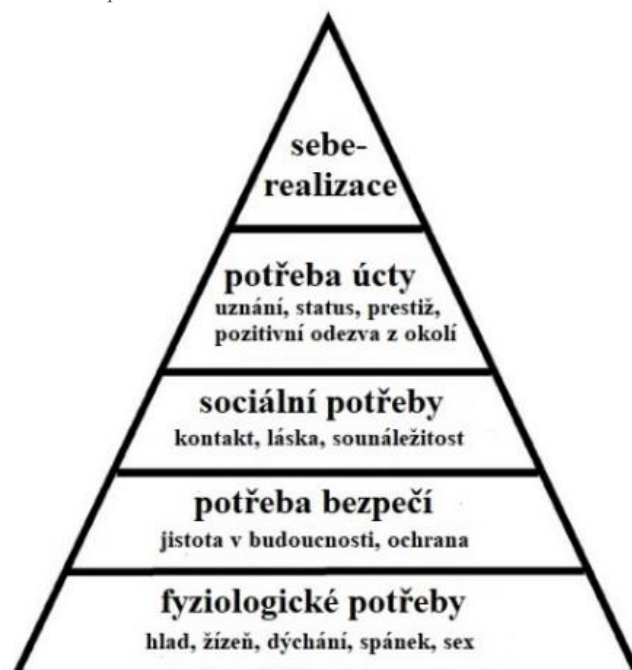
Jak už bylo jednou řečeno, Douglas McGregor přišel s modelem chování Teorie X a Y. Předpokladem Teorie X je bezprostřední nechuť pracovat a z toho důvodu se lidé snaží práci vyhýbat a vzhledem k tomu, že vzdor k práci je běžná lidská vlastnost, musí manažeři své pracovníky k práci nutit, kontrolovat je a hrozit jim sankcemi v případě, že nevykonají potřebnou snahu, aby bylo dosaženo cíle společnosti. Mezi podmínky Teorie Y se řadí to, že vynakládání fyzické i psychické snahy je nenucené, jakože není za potřebí trestů a hrozeb, jelikož je člověk schopen sám ovládat a koordinovat svou práci a umí jít za svým cílem, se kterým se ztotožňuje (Forsyth, 2009).

Jednou z nejrozšířenějších teorií motivace je hierarchie potřeb, která byla vytvořena psychologem Abrahamem Maslowem. Ten pojal nároky lidí v posloupné podobě od nejnižších po nejvyšší. Zároveň nabyl dojem, že pokud je nějaká úroveň požadavků uspokojena, přestane být stimulem. Těmito potřebami jsou:

1. *Fyziologické potřeby*, které jsou nejzákladnějšími potřebami života člověka a těmi jsou potřeby potravy, vody, tepla, domova a spánku. Pokud tyto potřeby alespoň minimálně nevyhovují, nelze být motivován jinými potřebami.
2. *Potřeby jistoty a bezpečí*, kde se jedná o absenci strachu vůči jakémukoliv ohrožení, strachu ze ztráty práce, příjmů a majetku nebo ze ztráty blahobytu a domova.
3. *Potřeba přátelství a přijetí*, kterou chápeme jako uznání ostatních lidí mezi své, vzhledem k tomu, že každá osoba je společenským jedincem.
4. *Potřeba požívat vážnost* se blíží k vrcholu pyramidy, protože každý člověk po dosažení předchozích potřeb touží po uznání a úctě, jinými slovy se chce stát uznávanou osobou. Mluvíme zde o moci, prestiži a sebeuspokojení.
5. *Potřeba seberealizace*, která je v Maslowově pyramidě nejvyšším bodem. Tato potřeba je zrcadlení lidského potenciálu (Kociánová, 2010).

Tyto potřeby jsou vyobrazeny na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: [www.mocvedomi.cz](http://www.mocvedomi.cz)

Druhou teorií, která je zaměřena na motivaci je dvou faktorová teorie, o které smýšlel americký psycholog Frederick Herzberg. Mezi motivátory patří faktory, které mají uspokojit potřeby člověka a současně mají aktivovat pozornost a snahu pracovníka o zlepšování jimi činěných aktivit. Mezi hygienické vlivy patří takové podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje a které ovlivní jeho uspokojení nebo nespokojení. Pomezi mezi hygienickými vlivy a motivátory není zřejmá a každý vliv působí na každého pracovníka jinak. Díky této motivační teorii, která je vidět na obrázku č. 3, můžeme v podniku určit ekonomické rozhraní a jaký přínos mají dílčí faktory pro organizaci (Koontz, Weihrich, 1988).

Obrázek 3: Herzbergova dvou faktorová teorie

| Motivátory  |                         | Hygienické faktory          |   |
|---|-------------------------|-----------------------------|---|
| <br>Spokojenost | <b>Přítomnost</b>       | <b>Přítomnost</b>           | <br>Neutrální stav<br>(žádná<br>nespokojenost) |
|   | Úspěch (dosažení cíle)  | Podniková politika a správa |   |
|   | Uznání                  | Dozor (odborný dozor)       |   |
|   | Práce sama              | Vztahy s nadřízenými        |   |
|   | Odpovědnost (pravomoci) | Vztahy s kolegy             |   |
|   | Povýšení                | Vztahy s podřízenými        |   |
|   | Možnost osobního růstu  | Mzda/plat                   |   |
| Neutrální stav<br>(žádná<br>nespokojenost)  |                         | Pracovní podmínky           |   |
|   |                         | Jistota práce               |   |
|   |                         | Osobní život                |   |
|   |                         |                             |   |
|   | <b>Nepřítomnost</b>     | <b>Nepřítomnost</b>         | Nespokojenost   |

Zdroj: Koubek (2007)

## 2.2.5 KONTROLOVÁNÍ

Manažerská funkce kontrolování obsahuje všechny aktivity, díky kterým manažer zjišťuje, jestli se získaný výsledek rovná plánovanému výsledku. Úkolem této funkce je analýza a akceptování zakončení vůči odchýlkám, aby bylo zřetelné, jaký je rozdíl mezi záměrem a jeho realizací (Kareš, 1996).

Soustavy a způsoby kontroly, tzv. základního kontrolního procesu, jsou stejné jako kontrola hotovosti, administrativních postupů, jakosti výrobků a čehokoli dalšího. Tento základní kontrolní proces zaujímá tři kroky a to:

- 1) určení standardů
- 2) pozorování vykonané práce
- 3) úprava odchylek od standardů.

Standardy se stanovují takovým způsobem, že jako první se musí určit plány pro kontrolu. Slouží hlavně k tomu, aby ulehčily práci manažerům, kvůli jejich neschopnosti mít všechno pod kontrolou a také vzhledem ke skutečnosti, že plány mohou být různě složité a podrobné. Jedná se tedy kritéria, která budou vykonaná (Koontz, Weihrich, 1988).

## **2.3 Manažer**

### **2.3.1 DEFINICE MANAŽERA**

Stejně jako u definice managementu, tak i u manažera platí, že ne vždy se mohou pojmy shodovat. Jeden z nejuvýstižnějších termínů říká, že manažer je řídicí pracovník zodpovídající za dosahování stanoveného cíle nebo cílů za pomoci jeho organizačního týmu a efektivně využívá své zdroje. Povinnosti, které nese manažer, najdeme v § 302 Zákoníku práce. Ten říká, že každý takový vedoucí zaměstnanec je povinen, aby řídil a kontroloval, jak vykonali jeho podřízení zaměstnanci práci a ohodnotil, jak výkonně zaměstnanci pracují. Dále je povinen, aby co nejlépe organizoval práci, aby vytvářel příznivé prostředí a zajišťoval bezpečí a ochraňoval zdraví zaměstnanců, v době jejich práce nebo aby zabezpečoval zákonné odměny pro zaměstnance atd., jak je uvedeno v §302 (Řehoř a kol., 2018).

### **2.3.2 OSOBNOST MANAŽERA**

Není jednoduché definovat osobnost v oblasti managementu. Je prokázáno, že úspěšnými manažery se mohou stát lidé s velmi odlišnými osobnostmi a vlastnostmi. Pro porovnání je potřeba srovnat jednotlivé hodnoty osobnosti, poznat je, zanalyzovat, změřit a porovnat. Nejčastěji se pracuje s třemi základními kategoriemi:

1. Jaký člověk je a jak se projevuje,
2. Co člověk umí,
3. Co člověk chce a kam směřuje (Lojda, 2011).

### 2.3.3 VLASTNOSTI MANAŽERA

Řada vlastností se u spousty lidí shoduje, ale některé typy vlastností se liší individuální například podle kultury a prostředí žití. Komplet vlastností tvoří charakter. Jinými slovy je vytvářen tím, jak je člověk vychovaný a sebevychovaný. Charakter značí, jak člověk vnímá objektivní realitu. Takový charakter se obvykle hodnotí podle toho, jak se jedinec chová k někomu jinému, ale také jak se chová k sobě samému. Vztah osob, co se týče jejich charakteru můžeme dělit do čtyř následujících skupin:

1. Vztah k sobě samému,
2. Vztah k lidem,
3. Vztah k práci,
4. Vztah k hodnotám a k světu.

Když se zaměříme přesněji na vlastnosti manažera, tak ten by měl být důsledný, odpovědný, vytrvalý, rozhodný, sebejistý, komunikativní a schopný spolupráce. Dále by měl být odpovědný za povinnosti, být samostatný a iniciativní, pracovitý, spravedlivý a čestný (Lojda, 2011).

### 2.3.4 ASERTIVITA

Když je člověk asertivní, nenechá se sebou manipulovat ostatními a zároveň asertivita neznačí, že můžeme manipulovat s ostatními. Asertivita je schopnost jedince, aby prosazoval své přání a odmítal požadavky, které nepovažuje za své dlouhodobé cíle. Lidé využívají tzv. asertivní práva, ke kterým patří mít právo na vlastní názory, právo nesdílet souhlas, právo samostatně se rozhodovat atd. Oproti tomu manažer využívá asertivních technik, které usnadňují vztahy se spolupracovníky. Protější význam asertivity je pasivita (Lojda, 2011).

### 2.3.5 EXTRAVERZE A INTROVERZE

Podle Junga jde naše energie buď směrem ven nebo směrem dovnitř. Pokud jde ven, tak se jedná o extraverzi a pokud jde dovnitř, tak jde o introverzi. Vznikne tak protichůdné směřování, které se liší tím, kde každý z nás získá psychickou energii a kam ji orientujeme. Jedná se hlavně o orientaci a postavení díky kterým lidé vyrovnávají duševní vyčerpání. Extraverze a introverze udávají odpovědi na to, kde bereme podnět rozhodnout se a jednat.



Extravert je typ postoje. Nejlépe tento typ vystihuje slovo přímočarý, otevřený ke světu a ke všem záměrům. Energie extraverta působí směrem ven. Lidé, kteří jsou extraverti mají spíše povrchnější známosti a vztahy. Tito lidé dávají najevo svou okázalou, vstřícnou a úslušnou povahu, rychleji a snadným způsobem navazují styk, jednodušeji se vcítí do určité situace, bez starostí se pustí do různých akcí.

Naopak introvert je typ, který Jung označil jako negativnější nebo nedostačující vztah se svým „já“, egem a vnějším světem. Takoví lidé se spíše distancují. Co se týče vztahů, tak introverti hledají spíše hlubší a četnější. Také se dokážou soustředit na určitou věc a nenechají se ovlivňovat okolním světem. Introverti jsou tišší, občas jsou koncentrování na sebe, vzdělaní, slušní, zdrženliví, co se týče emocí a orientují se na cennost (Čákr, 2009).

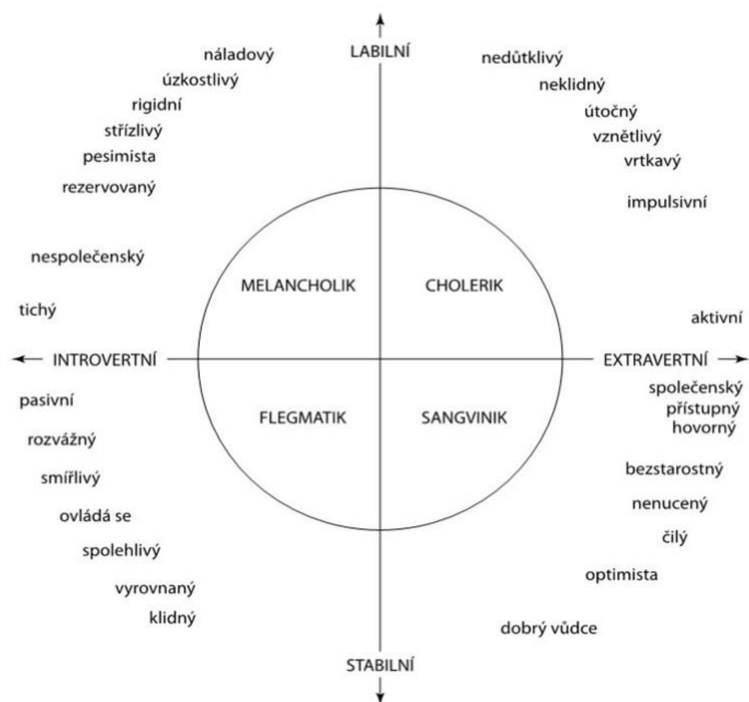
### 2.3.6 TEMPERAMENT

Temperament je konkrétní znak, který má některý člověk více a některý méně anebo ho každý má jen do určité míry. Jde hlavně o kompletní emocionální ladění individuality a rozpoležení. Temperament obsahuje i senzitivní rozechvění a činorodost, popisuje pestrost, výraznost, čilost a někdy i vnější projevy.

- Melancholik – je labilní introvert a bývá náladový, úzkostlivý, rigidní, střízlivý, pesimista, rezervovaný, nespolečenský a tichý.
- Cholerik – je labilní extravert a bývá nedůtklivý, neklidný, útočný, vznětlivý, vrtkavý, impulsivní a aktivní.
- Sangvinik – je stabilní extravert a bývá společenský, přístupný, hovorný, bezstarostný, nenucený, čilý, optimista a dobrý vůdce.
- Flegmatik – je stabilní introvert a bývá pasivní, rozvážný, smířlivý, ovládá se, společenský, vyrovnaný a klidný (Říčan, 2012).

Tyto druhy temperamentu jsou jasně vidět na obrázku č. 4.

Obrázek 4: Temperament



Zdroj: Říčan (2012)

## 2.4 Management ve sportu

Vzhledem k zaměření této práce je potřeba stanovit i definici managementu ve sportu. Jedná se o řízení všech možných svazů, spolků, klubů apod., které mají tělovýchovný a sportovní záměr a zároveň jsou orientováni na podnikání. Můžeme sem zařadit i výrobu a prodej zařízení potřebného ke sportu, dále i provoz sportovních služeb, které jsou placené (Čáslavová, 2009).

*„Vznik pojmu sportovní management si vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe, především cílenou snahou po efektivním využívání velkých finančních částek, které ve sportu kolují, uplatňováním komerčních zájmů v oblasti sportu, cílevědomým chováním v prostředí sportovní konkurence, řešením specifických problémů v oblasti tělovýchovy a sportu a v oblasti zabezpečování sportovní administrativy“ (Durdová, 2002).*

*„Sport je zážitek, zkušenost nebo byznys zaměřený na fitness, rekreaci, atletiku nebo volný čas. Tento sport nemusí být soutěživý, a dokonce ani nemusí vyžadovat speciální vybavení nebo pravidla. Mezi sporty totiž patří činnosti jako cvičení, běh nebo tanec“ (Parks, Quaterman, Thibault, 2007).*

*„Sportovní management je multidisciplinární obor, který spojuje management a sportovní průmysl“ (Lussier, Kimball, 2009).*

Management sportovní organizace 21. století obsahuje aplikace způsobů a koncepcí totožných s jinými moderními společnostmi, vládami a neziskovými organizacemi (Hoy, Nicholson, Smith, Stewart, Westerbeek, 2009).

#### 2.4.1 SPORTOVNÍ MANAŽER

*„Sportovní manažer je nucen zvolit svoji profesní kariéru neboli specializaci podle místa svého působení a svými specifickými znalostmi musí vyjít vstříc prostředí“ (Durdová, 2002).*

Dle Pošváře (2014) se manažer v organizaci používá pro znační osoby, která je řídicí jednotkou pro části nebo celé práce jiných zaměstnanců a zodpovídá za fungování organizace, a nezáleží na tom, pokud se jedná o podnik nebo neziskovou organizaci.

Sportovní manažer je osoba, která řídí lidské zdroje a materiál, technologii tak, aby docházelo k povedenému zhotovení určitého cíle v oblasti sportu (Hums, Chelladurai, 1994).

Manažer ve sportu se zpravidla stará o to, jak funguje sportovní klub nebo tělovýchovná jednotka, anebo se také může věnovat prodeji sportovních potřeb nebo pořádá sportovní akce. Sportovní manažer musí plnit stejné funkce jako jiní manažeři, kteří jsou zaměřeni na jiný obor. Rozdíl je v tom, jaké specifické aktivity vykoná během své práce.

Činnosti sportovního manažera:

1. Plánování,
2. Organizování,
3. Tvorba organizační struktury,
4. Vedení lidí a jejich výběr,
5. Kontrolování,
6. Finanční stránka,
7. Právní způsobilost (Čáslavová, 2009).

#### 2.4.2 SPORTOVNÍ MANAGEMENT A COVID-19

Uprostřed pandemie snášeli sportovci nepřekonatelná omezení. Zmizely fyzické dopady spolu s řadou sociálních výhod. Současně explodoval digitální fitness.

Z různých průzkumů je zřejmé, že v době pandemie sportovní manažeři čelili různým tématům. První se týkala napětí kolem rizik pro sportovní podniky, které byly pověřeny ochranou zdraví a bezpečnosti svých zákazníků. Zatímco sporty a jejich týmy se snažily udržet nějakou formu zapojení se svým publikem – často prostřednictvím digitálních kanálů – fanoušci očekávali od svých oblíbených značek větší společenskou odpovědnost. Ať už pro výrobce, ligy, kluby nebo hráče, etika a společenská odpovědnost se objevily jako kritické druhé téma. Nepřekvapivě, třetí téma kolem digitálního zapojení se objevilo prominentně, včetně nárůstu her, virtuálních sportovních režimů, e-sportů a sociálních médií (Smith, AC, Skinner, 2022).

V jiném průzkumu bylo zjištěno, že účastníci volnočasových sportů vykazovali vysokou míru osvojení preventivního zdravotního chování během situace COVID-19 a pociťovali omezení, když se sami účastnili vnitřních nebo venkovních volnočasových sportů. Tyto výsledky naznačují, jak by se lidé účastníci se volnočasových sportů měli přizpůsobit situaci pandemie COVID-19. Kromě toho by mělo být vynaloženo osobní a institucionální úsilí na podporu účasti na volnočasových sportech a lepší sociální interakci při jakékoli podobné epidemii v budoucnu (Kim, Cho, Park, 2020).

Co se lyžařských středisek týče, tak ty byly v počátku pandemie hlavním přenosovým uzlem. Obzvláště v Rakousku vzhledem k rozšíření v Itálii. Díky velkému rozmachu tohoto onemocnění v Itálii se nemoc dostávala do okolních států. Kvůli rychlému nárůstu počtu nakažených se rakouská vláda rozhodla zavést opatření, která měla omezit stýkání se lidí mezi sebou a zabránit tak přenášení onemocnění. Rakousko ale nebylo jediný stát, který tyto patření zaváděl. Patří sem země celého světa. Bohužel ale Covid-19 dramaticky ovlivnil chod lyžařských středisek, což způsobilo hluboký ubytok peněžních prostředků. (Heger, Moshammer, 2020).

Kromě uzákonění pravidel omezující společenské styky v celém Rakousku, platilo i uzavření škol, restaurací, mnoha obchodů, zrušení konferencí atd. Většina těchto omezení vstoupila v platnost v pondělí 16. března 2020 (Moshammer, Poteser, Lemmerer, Wallner, Hutter, 2020).

Lyžařská střediska zasažená pandemií COVID-19 si potřebovala vytvořit citovou vazbu k nepřítomným turistům a zároveň nabídnout místním hostům atraktivní nabídky. Proto byly první rozvolňovací vlny doprovázeny otevíráním lyžařských středisek pouze za splnění určitých podmínek, jako bylo nošení respirátorů nebo jiných roušek a prokázáním

své bezinfekčnosti očkováním nebo negativním testem. Alespoň tak doufali manažeři středisek, že se opět dostanou zpět do běžného chodu střediska (Fecker, Bosio, Nadegger, Haselwanter, 2021).

## 2.5 Konkurence

Jelikož zaměření této bakalářské práce je porovnání dvou lyžařských škol, je důležité zdůraznit, že zde hraje velkou roli konkurence, tudíž je na místě popsat i takovou oblast v literární rešerši.

Michael Porter (1985) v knize Konkurence definuje konkurenci jako situaci, kdy firmy soutěží o zisk a tržní podíl na stejném trhu. Porter zdůrazňuje, že konkurence má hluboký vliv na chování firem a celkovou dynamiku trhu.

### 2.5.1 DRUHY

V knize Bludný kruh konkurence (2005) od Bruce C. Greenwalda a Judda Kahna autoři rozlišují mezi dvěma druhy konkurence, které se liší podle charakteristik trhu a způsobu, jakým se firmy na trhu chovají:

1. Konkurence na trhu – tradiční forma konkurence, kdy firmy soutěží o stejný trh a musí se snažit získat co největší podíl na trhu. Firmy se snaží nabízet lepší ceny, kvalitu nebo služby, aby přilákaly více zákazníků než jejich konkurence.
2. Konkurence mezi obory – konkurence mezi obory je situace, kdy firmy bojují s alternativními produkty nebo službami, které mohou nahradit jejich vlastní produkt nebo službu. Autoři uvádějí příklad, kdy firma, která vyrábí knoflíky, soutěží nejen s jinými výrobci knoflíků, ale také s výrobcí zipů a dalšími alternativními produkty.

### 2.5.2 VÝZNAM

Konkurence je pro malé a střední podniky důležitá z několika důvodů. Zaprvé, konkurence vás nutí být inovativní a hledat nové způsoby, jak uspokojit potřeby zákazníků. Za druhé, sledování konkurence vám pomáhá lépe pochopit trh, na kterém působíte, a získat informace o trendech a potřebách zákazníků. Za třetí, konkurence vám umožňuje najít způsoby, jak se odlišit od svých konkurentů a nabídnout něco, co ostatní nedokážou. Nakonec, konkurence vás nutí být efektivnější a nabídnout své zboží nebo služby za konkurenceschopnou cenu, což může vést k lepšímu využití vašich zdrojů a k

větší ziskovosti. Celkově řečeno, konkurence je pro malé a střední podniky klíčovým faktorem a její pozornost by neměla být podceňována (Zelenka, Černá, 2012).

Jiný autor o konkurenci tvrdí, že většina společností se snaží kopírovat své konkurenty a soustředit se na to, jak být lepší než oni, místo toho, aby se soustředily na své vlastní konkurenční výhody. Navrhuje, aby se společnosti soustředily na svoje vlastní zdroje konkurenční výhody, místo toho, aby se snažily napodobovat konkurenty. Dále zdůrazňuje, že společnosti by měly být schopny se zaměřit na to, co jsou jejich skutečné výhody na trhu, a měly by se snažit zlepšit tyto výhody, namísto toho, aby se snažily kopírovat konkurenty (Rosenzweig, 2007).

### 2.5.3 METODA SERVQUAL

Servqual umožňuje firmám zjistit, jaké jsou názory zákazníků na kvalitu služeb, a identifikovat oblasti, ve kterých je třeba se zlepšit, aby se dosáhlo lepšího výkonu a konkurenceschopnosti. Metoda Servqual je způsob měření kvality poskytovaných služeb zákazníkům. Tato metoda se snaží porovnat očekávání zákazníků s jejich skutečnými zkušenostmi s poskytovanými službami. Skládá se z pěti dimenzí, které mohou ovlivňovat celkovou kvalitu poskytovaných služeb: spolehlivost, reaktivitu, slušnost, komunikaci a věrohodnost. V průběhu procesu měření musí být provedeny konkrétní kroky, včetně tvorby dotazníku pro zákazníky a analýzy získaných dat, aby bylo možné porovnat očekávání zákazníků se skutečnými zkušenostmi (Škodová Parmová, 2007).

Představme si, že chcete navštívit novou restauraci ve městě. Po objednání jídla ale čekání na jídlo trvá příliš dlouho, personál není příliš vstřícný a když konečně dostanete jídlo, není to tak chutné, jak jste očekávali. Tato zkušenost zákazníka s restaurací může být analyzována pomocí metody Servqual. Pokud by restaurace chtěla využít tuto metodu, provedla by průzkum mezi svými zákazníky, aby zjistila, jaké očekávání mají od restaurace a jak se jejich zkušenosti shodují s těmito očekáváním. Poté by mohla přijmout opatření, aby zlepšila svoji nabídku, personál, kvalitu jídla a čas čekání na jídlo, aby tak splnila očekávání zákazníků a zvýšila jejich spokojenost a věrnost k restauraci (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990).

## 2.5.4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se často používá i jako nástroj k posouzení konkurenčního prostředí a při plánování konkurenční strategie. Pomáhá identifikovat silné a slabé stránky vlastní firmy v porovnání s konkurencí a vnější příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit konkurenční postavení firmy na trhu. Tyto informace mohou být následně použity k formulaci plánu, jak efektivně využít silné stránky, zmírnit slabé stránky a reagovat na vnější faktory, aby firma mohla zůstat konkurenceschopná (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2019).

SWOT analýza je strategická metoda, která se používá k posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb spojených s daným projektem, produktem nebo organizací. Zkratka SWOT označuje:

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby).

Hlavním účelem SWOT analýzy je poskytnout ucelený pohled na danou situaci a pomoci při plánování budoucích kroků. Tato strategická metoda se nejčastěji využívá v marketingu a managementu a je pro firmy velmi užitečná při formulování své strategie a při rozvoji svých produktů a služeb. SWOT analýza je vyobrazena na obrázku číslo 5.

Obrázek 5: SWOT analýza

|                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| <b>SILNÉ STRÁNKY</b> | <b>SLABÉ STRÁNKY</b> |
| Strengths            | Weaknesses           |
| <b>PŘÍLEŽITOSTI</b>  | <b>OHROŽENÍ</b>      |
| Opportunities        | Threats              |

Zdroj: Vlastní zpracování

## **3 Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem práce je zhodnotit management ve dvou vybraných sportovních organizacích a navrhnout změny na zlepšení současného stavu. Metody průzkumu byly aplikovány na dvou lyžařských školách. Jedna z nich se nachází ve skiareálu Lipno a druhá v lyžařském středisku Zadov.

### **3.2 Metodika práce**

#### **3.2.1 TEORIE**

Vzhledem k povědomí o metodách výzkumu díky absolvovanému předmětu Marketingový výzkum byla k provádění průzkumu na vybraných organizacích využita i teorie. Pro sepsání literárního přehledu bakalářské práce byly použity zejména odborné knihy zapůjčené v Akademické knihovně JU a dále zahraniční vědecké články získané z databází WOS či Scopus. Tato část byla zpracovaná během období říjen až prosinec 2022. Teorie umožnila lépe si představit, jak organizace funguje anebo jak by měli manažeři pracovat se svými podřízenými, aby dosáhli všech cílů firmy.

#### **3.2.2 VÝBĚR ORGANIZACÍ**

Organizace byly vybírány na základě mého každoročního působení na Lipně. Během studií jsem na Lipno pravidelně dojížděla za účelem letních nebo zimních brigád, a tak jsem se rozhodla zacílit svou práci na nějakou z lipenských organizací. Z předchozí kapitoly vyplývá, že byla vybrána lyžařská škola. Nejzákladnější informace byly poskytnuty od vedoucího školy pana Petra Chalupy.

Pro porovnání byla zvolena lyžařská škola na Zadově díky vřelým vztahům s lidmi, kteří zde pracují, a tudíž i dobrým kontaktům. Spojení s vedením organizací bylo tedy velmi jednoduché. Komunikace probíhala s vedoucím pracovníkem Jakubem Vršíkem.

#### **3.2.3 HODNOCENÍ MANAGEMENTU**

Pro vyhotovení hlavního průzkumu fungování managementu organizací byly využity tyto směry:



#### A) Rozhovor s manažerem

Rozhovor s manažery škol byl velice přínosným a důležitým krokem. Byly zjištěny vážené informace, které napomáhají představit si, jak organizace funguje, jakou má organizační strukturu, kolik zaměstnanců škola zaměstnává nebo kolik zákazníků zavítá do střediska během sezóny apod. Manažeři jsou: za středisko Lipno se jedná o pana Petra Chalupu a za středisko Zadov to byl Jakub Vršík. Oba vedoucí škol byli velmi ochotní poskytnout informace a zároveň byli nadšení z vidiny zpětné vazby z výsledků mé práce. Odpovědi byly zaznamenávány na papír během rozhovoru, který měl rozdílný počet otázek. Pan Chalupa odpovídal na 10 otázek a pan Vršík na 12 otázek, jelikož zadovská škola nabízí oproti lipenské i využití běžkařské dráhy. Otázky z rozhovorů jsou k nalezení v přílohách číslo 3 a 4. Rozhovory probíhaly vždy těsně před sběrem dat dotazníkovým šetřením, tudíž u lipenské školy rozhovor proběhl 30. prosince 2022 a u zadovské školy 4. března 2023.

#### B) Dotazník

Dotazník byl připraven pro každou ze škol zvlášť, jelikož každá škola využívá jiných cen, slev a ostatních nabídek. Dotazníky jsou vyobrazeny v příloze. Hlavním cílem dotazníku bylo zjištění, jak moc jsou zákazníci spokojeni, co by rádi změnili a proč nebo naopak, co se jim na lyžařské škole líbilo nejvíce. Dotazování byli především rodiče, kteří zakoupili výuku lyžování nebo ježdění na snowboardu pro své děti. Na Lipně byly dotazníky vyplňovány během zimních prázdnin v prosinci roku 2022, kdy do střediska zavítalo nejvíce rodin. U lyžařské školy Zadov byl průzkum s rodiči vyhotoven během jarních prázdnin, tedy v průběhu února roku 2023. Vybírání odpovědí na Lipně probíhalo následujícím způsobem. Na recepci, na které lze zakoupit výuku, je nutné po skončení výuky vrátit žluté reflexní vesty, které zákazník dostane. Bylo tedy zřejmé, že rodič, který přijde vestu vrátit, bude mít v sobě čerstvé dojmy z výuky. Za pomoci elektronického tabletu a online připraveného dotazníku byly otázky zodpovězeny celkem od 50 rodičů různé národnosti. U školy na Zadově byla zvolena stejná taktika a taktéž bylo získáno 50 odpovědí. Oba dotazníky se skládaly celkově z 16 otázek. Většina otázek byla uzavřeného typu, kde respondenti vybírali z nabízených možností, ale každá z nich měla i možnost „Jiné“, kde odpovídající mohli sdílet i jiné zkušenosti či názory k určitému tématu. Dále zde byla otázka, kde zákazníci hodnotili kritéria pomocí bodování na stupnici 1-5. Jedna z posledních otázek byla otevřená, aby se zde mohli respondenti vyjádřit svými slovy, pokud se jim v lyžařské škole nelíbilo a proč. Dotazníky jsou součástí přílohy 1 a 2.

### C) Využití metody Servqual a SWOT analýzy

Jako další způsob, jak ohodnotit management v lyžařských školách jsem zvolila metodu Servqual, jelikož tímto způsobem mohu lépe nastínit, jak vnímám organizace já, jakožto nezávislá osoba po vykonaném průzkumu. Dále jsem sestavila i SWOT analýzu, díky které bylo vystihnuto, jaké mají školy silné a slabé stránky, jaké se v jejich organizaci mohou naskytnout příležitosti a ohrožení.

### D) Zpracování dat

Informace od manažerů škol byly zpracovány do Microsoft Word a dále vloženy do bakalářské práce. Dále jsou vyobrazeny v následující kapitole, která charakterizuje vybrané společnosti. Dotazníky byly vytvořeny pomocí online aplikace Google Forms, ze které jsem z odpovědí vytvořila grafy a tabulky, které byly vloženy do této práce.

### E) Návrhy na změny

Vzhledem k datům získaných z rozhovorů s manažery a z dotazníkového šetření byly navrženy změny, díky kterým by mohl být zlepšen současný stav.

## 4 Charakteristika vybraných společností

### 4.1 Základní údaje o lyžařských školách

LIPNO.SKISCHOOL

*Datum vzniku a zápisu:* 27. prosince 2007

*Spisová značka:* B 1726 vedená u Krajského soudu v Českých Budějovicích

*Obchodní firma:* Lipno info, a. s.

*Sídlo:* Česká 141/66, České Budějovice 1, 370 01 České Budějovice

*Identifikační číslo:* 280 76 389

*Právní forma:* Akciová společnost

*Předmět podnikání:*

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

*Webové stránky:* [www.lipno.info/zazitky/lyzarska-skola-skischool-lipno.html](http://www.lipno.info/zazitky/lyzarska-skola-skischool-lipno.html)

LYŽAŘSKÁ A SNOWBOARDOVÁ ŠKOLA ZADOV

*Datum zápisu:* 1. ledna 2014

*Datum vzniku:* 4. července 1990

*Spisová značka:* L 830 vedená u Městského soudu v Praze

*Název:* Česká unie sportu, z. s.

*Sídlo:* Zátokova 100/2, Břevnov, 169 00 Praha

*Identifikační číslo:* 004 69 548

*Právní forma:* Spolek

*Účel:*

- vytváření podmínek k provozování sportovní činnosti, která se realizuje v členských subjektech, a to sportovních klubech, tělovýchovných svazech

- poskytování služeb členským subjektům, případně dalším organizacím a institucím v rámci sportovního prostředí České republiky
- komplexní zabezpečení financování sportovní a související činnosti členských subjektů na všech výkonnostních, rekreačních, věkových či územních úrovních
- organizace, podpora a provoz veškeré formy sportovních aktivit

*Webové stránky:* <http://www.zadov.cz/lyzarska-skola/o-nas.php?s=1>

## 4.2 Představení škol

Nejprve si představíme lyžařskou školu na Lipně na základě informací, které mi poskytl vedoucí školy pan Petr Chalupa. Návštěvníci lyžařského areálu začali nejvíce využívat nabízené služby v období, kdy se vystavěl a otevřel hotel Landal. Tento hotel zaujímá velkou plochu lipenského břehu přímo v turistickém centru obce Lipna nad Vltavou a je velice navštěvovaný. Nejvíce se ale provoz lyžařské školy rozvinul v posledních pěti letech. Lekce na lyžích i na snowboardu se začaly vyučovat ve stejnou dobu. Lekce na lyžích využívají spíše turisté z Holandska a výuku na snowboardu spíše Češi.

Informace o lyžařské škole Zadov jsem získala od vedoucího kanceláři pana Jakuba Vršníka. Ten mi pověděl, že lyžařská škola Zadov funguje od 90. let 20. století. Dříve se v lyžařském areálu Zadov provozovaly dvě školy, jedna z nich byla ale lepší a kvalitnější, a proto byla druhá škola zavřena. Lyžařská škola je nyní státní organizace vedená pod Českou unií sportu. Naopak od lipenského areálu se zde nejprve vyučovalo pouze na lyžích. Lidí, kteří rádi jezdili na snowboardu nedostali pochopení od místních obyvatel, a dokonce zde nějakou dobu bylo zakázáno sjíždění sjezdovek se snowboardem. Výuky na snowboardu si zde mohou návštěvníci užít až posledních dvacet let. Lyžařská škola na Zadově začala nejvíce prosperovat v období výstavby okolních penzionů, a především se zavedením výuky na snowboardu.

## 4.3 Služby

Lyžařská škola Lipno nabízí výuku na lyžích a na snowboardu prostřednictvím špičkových vyškolených instruktorů. Díky pokladním, které dokážou perfektně poradit v několika různých jazycích se zákazníci cítí lépe a rádi využijí služeb školy, mezi které patří i půjčování lyžařského či snowboardového vybavení. V nabídce lekcí mohou zákazníci najít jak privátní, tak skupinové výuky. U privátní je v ceně i skipas, bohužel

ale u skupinové lekce si musí zákazník připlatit 200 Kč. Výhodou ale je, že lyžařská škola má přednost u turniketů a nemusí tedy čekat ve frontě. Jako trend je teď nově zaveden online rezervační systém a samoobslužné přepážky, kde si mohou zákazníci sami zakoupit skipasy. Díky možnosti udělat si rezervaci online na webových stránkách školy ušetří zákazník 15 % z ceny. Pokud má rodič již zkušenosti s instruktorem a byl s ním spokojený, může si za příplatek vyžádat instruktora znovu. Jako zajímavou novinku lipenská škola nabízí i možnost využít tzv. family výuku, kde se instruktor věnuje celé rodině najednou a pro rodiče i pro děti to je příjemný zážitek z dovolené. Jako bonus se v areálu pohybuje maskot Lišák Fox, který má za úkol se před výukou s dětmi rozvířit a pomoci tak dětem odreagovat se od rodičů, aby se více soustředily. Má na starost různé animační programy pro děti, jak v zimě, tak i v létě a je tváří areálu.

Zadov nabízí stejné služby. Navíc je zde ale možnost využít i běžkařské tratě, které vedou napříč krásnou Šumavou. Běžkařská trať je bezplatná, většina turistů si ale s radostí zapůjčí běžky. S tím souvisí i místní půjčovna, kde si zákazník nemusí půjčit pouze běžky, ale také lyže nebo snowboard a k tomu i veškeré příslušenství. Po covidové pandemii, kdy velká část návštěvníků přijela do areálu jezdit na saních nebo bobech, se v půjčovně půjčují i boby. Konkrétně co se lyžařské školy týče, pokud si chce zákazník koupit lekci pro sebe nebo své ratolesti, může tak učinit fyzicky v kanceláři hned vedle půjčovny. Je dobré si udělat rezervaci přes telefon anebo prostřednictvím přihlášky na webových stránkách školy. Zákazník může využít mnoho slev. Když zakoupí lekci, má slevu 5 % při přihlášení dvou dětí, 7 % při přihlášení tří dětí a 10 % při přihlášení rodiče i dítěte. Dále je zde možnost uplatnit studentské či seniorní slevy. Pokud si zákazník zvolí skupinovou výuku, potřebuje tudíž i skipas, protože skupinové výuky probíhají přímo na velkých sjezdovkách, ale dostane 20 % slevu.

#### **4.4 Organizační struktura**

Opět začínáme lyžařskou školou na Lipně. Škola Lipno není tak docela samostatná jednotka. Spadá pod akciovou společnost Lipno.info, která se nezabývá pouze lyžováním a provozováním sjezdovek, ale patří sem značná část lipenských aktivit, ať už se jedná o půjčování lodí, kol nebo pohostinství a gastronomie. Vrcholem společnosti jsou dva majitelé a pod nimi je ředitel areálu. Ředitel má na starost hotel Element, cukrárnu Povidloň a restauraci Stodola. Dále pod ředitele patří i pokladny, jak už pokladny, kde je možné zakoupit si lístky na Stezku korunami stromů, tak i skipasy a další možné lipenské

sportovní aktivity. Pod ředitele areálu patří dokonce i již zmiňovaná půjčovna, a to z toho důvodu, že se nejedná pouze o půjčovnu lyžařského a snowboardového vybavení, ale i vybavení potřebného pro letní venkovní sporty. A nakonec pod ředitele řadíme i lyžařskou školu, která může působit, jako samostatná firma, ale není to tak. Lyžařskou školu má na starost vedoucí pan Chalupa, který vede školu společně s Mgr. Janem Nohavou, který je zároveň šéf instruktorem a má tedy na starost lektory a instruktory. Jako druhý spoluedoucí pana Chalupy je pan Jan Malý, který má za úkol, starat se o materiální a technickou sekci. Dále s nimi spolupracuje Jakub Zikmund, který je vedoucí kanceláře. A jako poslední mezi ně patří slečna Kodýdková, která má na starost rezervace a rezervační tým. Také můžeme do organizační struktury zařadit animační tým, kde je hlavní tvář maskot školy, Lišák Fox.

Lyžařský areál Zadov, kde se vyskytuje i lyžařská škola, řídí paní ředitelka, která má na starost hlavně část areálu Kobyla. Hlavní tvář školy je paní Petra Lutovská, která má na starost jak kancelář, tak i instruktory a osobu zodpovědnou za dětské hřiště, kde se odehrávají lekce s nejmenšími. Dále se organizační struktura větví u kanceláří, které vede pan Jakub Vršník a má pod sebou dva zaměstnance, kteří komunikují se zákazníky.

Obě lyžařské školy mají stejný typ organizační struktury. Jedná se o liniiovou strukturu, kterou jsem již popsala v teoretické části. Výhodami této struktury je například jasná hierarchie, jednoduché řízení anebo rychlost rozhodování. Naopak mezi nevýhody patří nulová flexibilita, nízká kreativita a omezená komunikace. Organizační strukturu lyžařské školy Lipno i Zadov lze vidět v příloze číslo 5 a 6.

## **4.5 Zaměstnanci**

Co se zaměstnanců a skischool Lipno týče, lyžařská škola zaměstnává až 170 lidí různých pracovních pozic, lektorů nebo instruktorů je ale pouze 50 a stále se doplňují. Lektori jsou různé věkové kategorie, nejedná se tedy pouze o vysokoškolské studenty, kteří mají čas na sezónní brigády. Velká část lektorů je zaměstnána na HPP, jelikož v letní sezóně mají možnost i jiného zaměstnání a to např. půjčování lodí, kol, úprava zahradních ploch apod. Aby mohl kdokoliv nastoupit na pozici instruktora, musí projít zaučovacím kurzem, po kterém se rozdělují na lektory a instruktory. Instruktoři mají zpravidla větší zodpovědnost a považují se za vyšší pracovní úroveň než lektori. Zaměstnanci jsou vzdělávání na skiareálu Klínovec, zároveň ale mají povinnost docházet každý týden na krátké školení v rámci areálu. Zároveň mohou zadarmo využít komerčního školení

v zahraničí, které nabízejí jiné firmy a instruktoři díky tomu mají možnost učit i v jiných zemích. Finanční ohodnocení vyplývá z tzv. profilu. Každý instruktor nebo lektor má ve svém profilu vyobrazeno jaké lekce nebo kolik jich odučil nebo zda si ho někteří rodiče vyžádali u pokladny díky dřívějším zkušenostem a spokojenosti. Podle toho, jaký má instruktor profil se odvíjí jeho výplata. V profilu se totiž zobrazí i jak, kde a kolikrát se instruktor vzdělával. Čím více vzdělaný je, tím více peněz si může vydělat. Nestálí zaměstnanci mají možnost využít nabízené ubytování na hotelu BouCZECH a zároveň mají zajištěnou stravu v restauraci Stodola.

V areálu Zadov je to ale jinak. Zaměstnanci jsou pouze studenti středních a vysokých škol nebo jiní brigádníci, kteří přijedou pouze na zimní sezónu, anebo pouze na pár dní a střídají se mezi sebou. Zaměstnanců na plný úvazek zde není moc, jedná se pouze o lidi, kteří jsou na vyšších pozicích. Podle pana Vršníka přišlo do zadovské školy učit hodně instruktorů z Lipna. Když zavítáme do lyžařské školy v sobotu, můžeme se setkat až s patnácti lektory a třemi lidmi, kteří se starají o zákazníky v kanceláři. V jiných dnech není více zaměstnanců potřeba. Maximálně se na sjezdovce vyskytuje dvacet instruktorů denně. Instruktoři musí samozřejmě stejně jako na Lipně projít zaškolovacím interním kurzem, který má na starost Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Tento kurz trvá týden a po absolvování se student stává instruktorem lyžování. Tomuto týdnu se říká zaškolovací týden. Vyškolení instruktoři nemají zajištěnou stravu tak dokonale jako na Lipně. Mají pouze možnost využít několika slev v místních restauracích, ale za obědy a ostatní jídla si musí zaplatit. Stejně je to i s ubytováním, platí sto korun za noc.

## **4.6 Zákazníci**

Na Lipno zpravidla dojíždějí jak turisté z České republiky, tak i ze zahraničí, nejvíce však rodiny s dětmi z Rakouska, Německa, Holandska a výjimečně i z Polska. V období vánočních svátků je průměrný počet zákazníků za den 300, ovšem během jarních prázdnin, které trvají přibližně dva měsíce v rámci celé republiky a zahraničí, se počet zakoupených lekcí pohybuje kolem 700 za den. Nejvíce výuku zakupují rodiče svým dětem za účelem naučení se na lyžích, ale existují i výjimky a najdou se i dospělý zájemci, kteří se však ale stydí jezdit mezi ostatními návštěvníky, a proto je jich velmi málo. Nejnižší věk, jaký je možný pro přihlášení dítěte je 3 roky pro individuální výuku. U skupin je to potom od 5 let. Velice jsou využívány i lyžařské kurzy pro základní a střední školy, a to z toho důvodu, že učitelé ze škol sice umí jezdit na lyžích, ale neumí to na

takové úrovni, jako instruktoři z profesionální lyžařské školy, a tudíž rádi jejich služby využijí.

Turisti, kteří dojíždějí za zimními radovánky na Zadov, mají velice odlišný charakter. Oproti Lipnu Zadov navštěvují hlavně Češi, a to nejvíce ze středních Čech a z Prahy a také z jihočeského kraje. Mluvíme přibližně o 80 %. Pokud sem zavítá někdo z ciziny, jedná se hlavně o turisty z Holandska, Německa nebo Ruska, ale tentokrát to je jen velice mizivé procento. Dokonce i počty zákazníků se liší od lipenské školy. Za jediný den lekci zakoupí přibližně 100 lidí, ale to se jedná pouze o částí Kobyla. Na dalších stranách Zadova je možno výuku zakoupit taktéž. Zajímavé je, že na Zadov dojíždí i žáci z Horní Vltavice za účelem splnit své školní povinnosti v tělesné výchově. Podmínky pro přijetí dítěte do lyžařské školy jsou velice podobné jako na Lipně. Výuku lze zakoupit dítěti od 3 let věku, ale zadovští zaměstnanci dbají i na postavu dítěte a předešlé zkušenosti na lyžích nebo na snowboardu.



## 5 Zhodnocení současného stavu

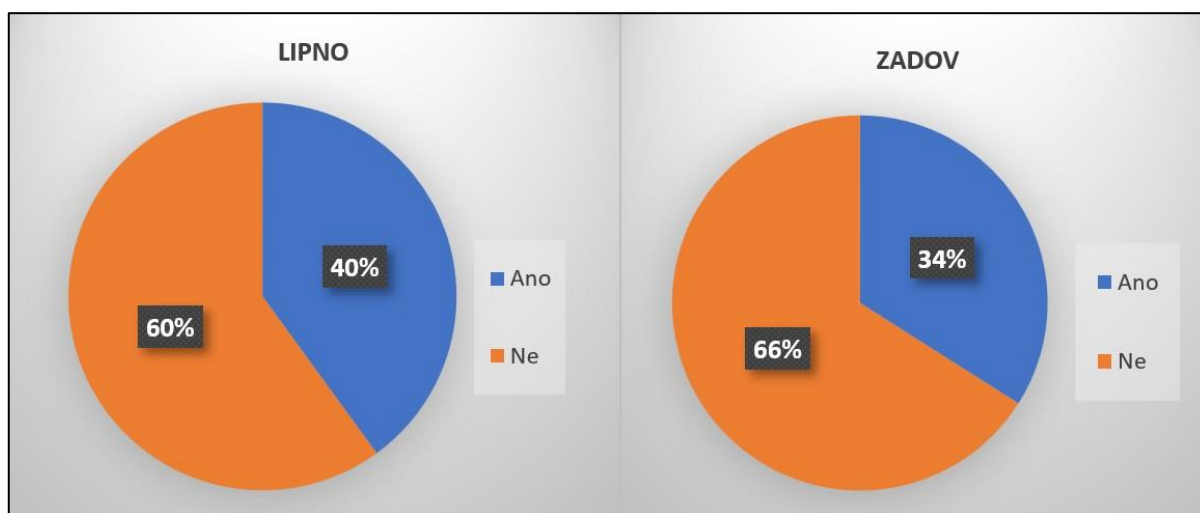
### 5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo vypracováno ve dvou fázích. První fáze se odehrávala v lyžařském středisku Lipno. Bylo to přesně 30. a 31. prosince 2022, v průběhu vánočních prázdnin, a to z toho důvodu, že se v tomto období v lyžařských areálech vyskytuje nejvíce rodin s dětmi. Druhá fáze probíhala v lyžařském středisku Zadov, a to v období jarních prázdnin, přesněji 4. března 2023. V obou lyžařských školách byly dotazníky zodpovězeny celkem 50 respondenty.

Otázka číslo 1 – Jedná se o Vaši první návštěvu skiareálu Lipno/Zadov?

Jak můžete vidět na obrázku číslo 6, obě lyžařská střediska navštěvují rodiny s dětmi, které již někdy středisko navštívili (okolo 40 %). Dokonce se k sobě velice přibližují i výsledky dotazníků obou škol. Podle mého názoru z těchto grafů vyplývá, že respondenti jsou spokojeni se službami lyžařských středisek, a tudíž se rádi vracejí. V obou případech však převládají návštěvníci, kteří zde byli poprvé.

Obrázek 6: Jedná se o Vaši první návštěvu skiareálu Lipno/Zadov?



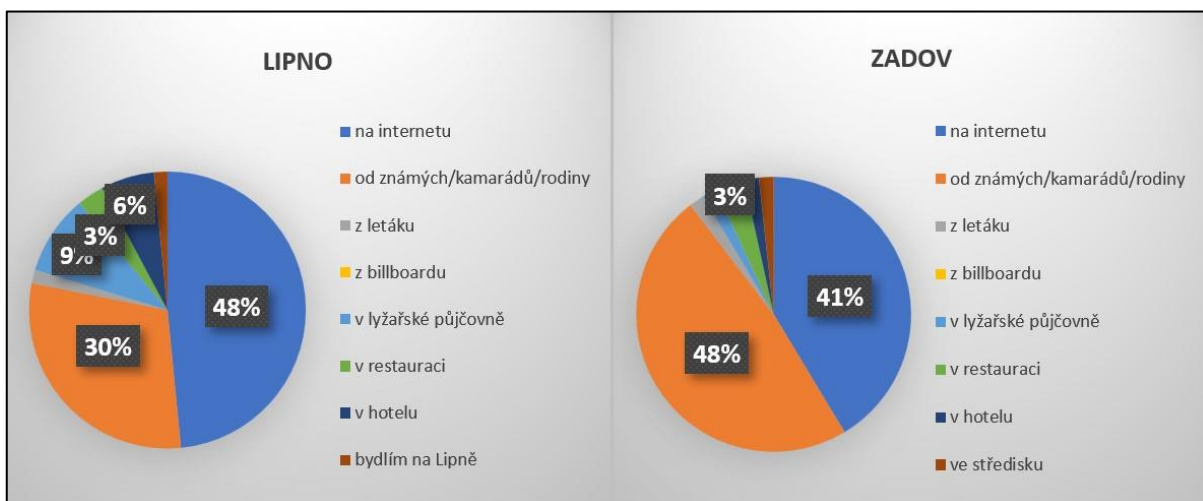
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 2 – Jak jste se dozvěděl/a o možnosti využít služby lyžařské školy?

Oba výsledky dotazníků, které jsou vyobrazeny na obrázku 7, jsou si z velké části podobné. Nejvíce respondenti vybírali dvě možnosti a to „na internetu“ a „od známých/kamarádů/rodiny“. V lyžařské škole na Lipně se rodiče dozvěděli o jejich

službách více na internetu, a to téměř 50 %, oproti tomu na Zadově se rodiče o lyžařské škole dozvídají spíše od známých nebo od rodiny, také téměř 50 %. Někteří respondenti zvolili v dotazníkovém šetření i jiné odpovědi, například „z letáku“. Dalším efektivním informačním místem je lyžařská škola, nejbližší hotely a restaurace. Nikdo z respondentů se o lyžařských školách nedozvěděl z billboardu.

Obrázek 7: Jak jste se dozvěděl/a o možnosti využít služby lyžařské školy?

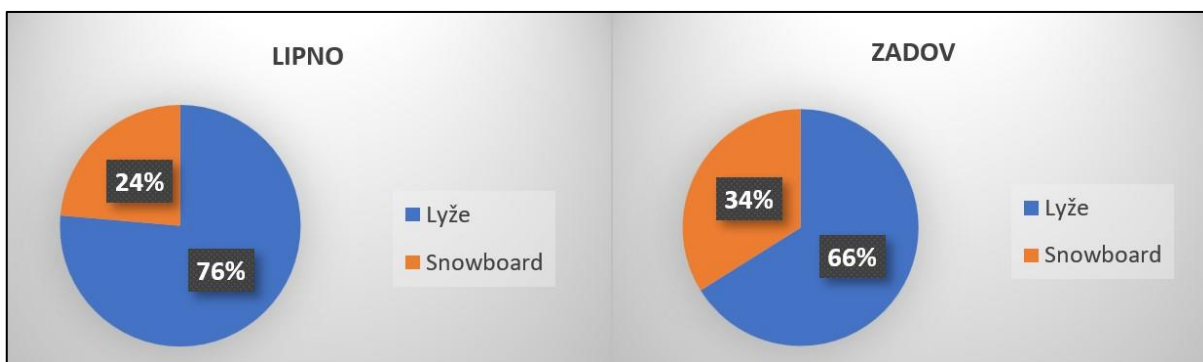


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 3 – Jednalo se o výuku na lyžích nebo na snowboardu?

Podle obrázku číslo 8 je evidentní, že v obou školách návštěvníci nejvíce kupují lekce na lyžích, ale i snowboard má veliký úspěch. Skoro stejný počet lidí odpovědělo možnost lyže, na Lipně 76 % lidí a na Zadově 66 % lidí. Rozdíl je ale vidět v možnosti snowboardu, kde je vidět, že více lidí tuto možnost zvolilo na Zadově. Bylo to až o 10 % lidí více než na Lipně. Velká část respondentů volila obě možnosti.

Obrázek 8: Jednalo se o výuku na lyžích nebo na snowboardu?

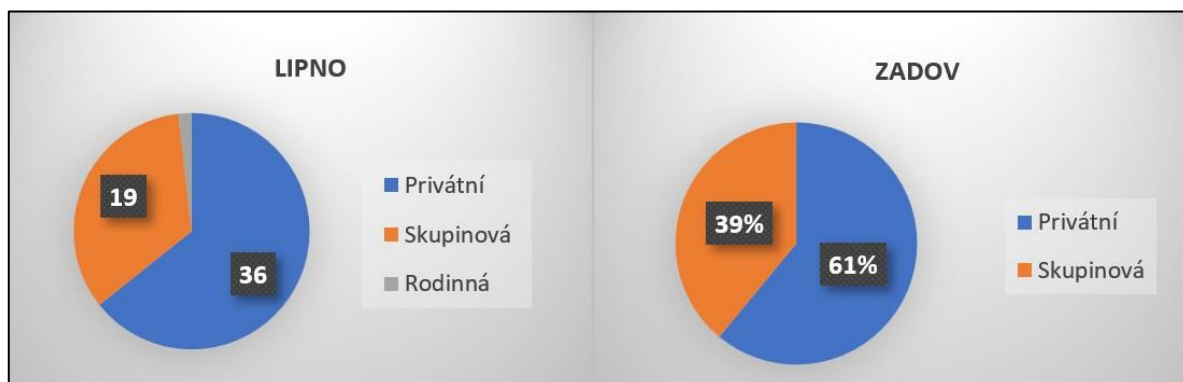


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 4 – O jaký typ výuky se jednalo?

Obrázek 9 vyobrazuje, že největší zájem byl o privátní výuku. U obou škol se jednalo o téměř stejný počet respondentů a to mezi 60 a 65 %. Výjimka se ale ukázala u lyžařské školy na Lipně, kdy jeden respondent využil i již zmíněné rodinné výuky. O skupinovou výuku měly větší zájem rodiny na Zadově.

Obrázek 9: O jaký typ výuky se jednalo?

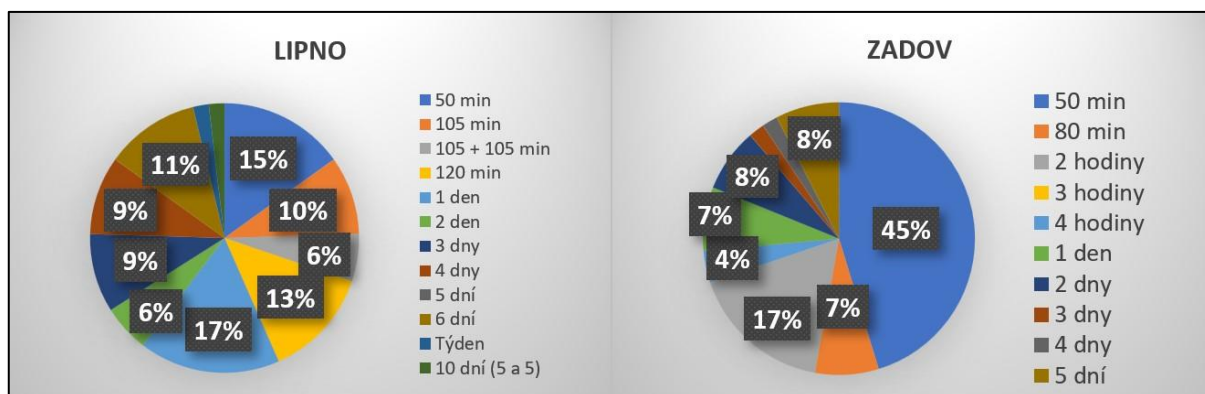


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 5 – Na jak dlouho jste zakoupil/a Vaši lekci?

Výsledky této otázky v dotaznících jsou zobrazeny v obrázku číslo 10. Jsou velice rozdílné a to hlavně z toho důvodu, že obě školy mají nastavené jiné výukové hodiny. Na Lipně respondenti nejvíce kupovali jednodenní výuky, padesátiminutové výuky a nebo dvouhodinové. Na rozdíl na Zadově měli respondenti zájem spíše o kratší výuky a to o padesátiminutové anebo dvouhodinové.

Obrázek 10: Na jak dlouho jste zakoupil/a Vaši lekci?

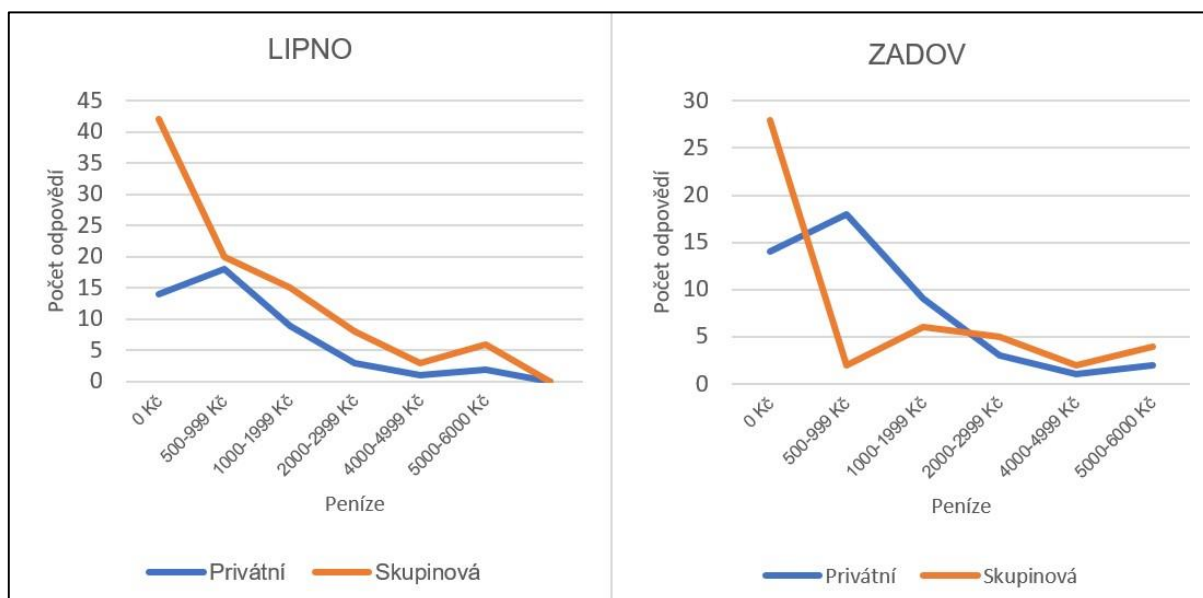


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka číslo 6 – Kolik Vás lekce stála?

Při vyplňování dotazníků s respondenty jsem se dozvěděla, že v obou lyžařských školách fungují poplatky velice rozdílně. Na Lipně je totiž skipass započítán do ceny lekce lyžování nebo výuky na snowboardu. U individuální výuky je to bez příplatku, ale u skupinové výuky se příplácí 200 Kč. Na Zadově to funguje tak, že si každý rodič zakoupí zvlášť výuku a skipass. Na skipass má pak slevu, ale kolikrát se stane, že se jeho dítě na sjezdovku ani nedostane. Na Lipně nejvíce lidé platili za individuální výuku a to více než 6000 Kč. Nejméně pak za 4000 Kč. Na Zadově zákazník zaplatil za individuální výuku, kolem 1000 Kč. Tyto výsledky vyobrazuje obrázek číslo 11.

Obrázek 11: Kolik Vás lekce stála?



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka číslo 7 – Měl/a jste možnost využít nějakých slev?

U této otázky jsou opět velice rozdílné výsledky. Na obrázku číslo 12 můžeme vidět, kolik lipenských zákazníků mělo možnost využít slevy. Slevové akce zde zákazníci využívají více oproti Zadově. Zákazníci nejvíce využívali možnost rezervovat si lekci online a tudíž měli slevu 15 %. Veliká většina z nich ale zároveň zažádala o konkrétního instruktora, kdy se jim v zápětí sníží sleva o 10 %. Někteří propásli termín rezervace a tudíž slev nevyužili. U zadovské školy byl se slevami veliký problém. 78 % zákazníků ani nevěděla, že je možnost slev využít a po tom, co se dozvěděli, že ta možnost existuje, nebyli nadšení. Jen pět respondentů mohlo využít 5 % slevu při přihlášení dvou dětí, dva využili studentskou slevu a tři slevu při přihlášení rodiče i dítěte.

Obrázek 12: Měl/a jste možnost využít nějakých slev?



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka číslo 8 – Jak by jste zhodnotili následující kritéria?

V následující otázce měli respondenti hodnotit konkrétní kritéria, která měla vypovědět o tom, jak jsou spokojeni s lyžařským areálem a lyžařskou školou. Hodnotící škála byla stanovena od čísla 1 do 5, kdy číslo 1 je nejhorší možnost a číslo 5 je nejlepší možnost. S jednáním pokladních a s přístupem lektorů byli respondenti spokojeni na Lipně i na Zadově. U velikosti skupiny byla většina respondentů spokojena, avšak v obou výsledcích je nejvíce odpovědí číslo 3. Takovou odpověď vybírali zákazníci, kteří využili privátní výuku a nemohli tudíž ohodnotit toto kritérium. Jako další kritérium je cena, která byla respondenty velice komentována i ústně. Mnozí z nich si totiž na cenu stěžovali, ale nakonec shledali dnešní ceny za adekvátní k dnešní ekonomické situaci a inflaci. Zároveň si ale někteří i ceny vychvalovali. Výsledky jejich dětí se po výuce výrazně zlepšily, tím pádem cena odpovídá kvalitě. Velice dobře ale hodnotili respondenti prostředí pro začínající lyžaře na Lipně. Prý se jim líbí zázemí pro děti, je barevné a dětem se zde líbí. Naproti tomu na Zadově zákazníci kritizovali jak lyžařskou školku, tak i označení instruktorů. Málo kdo se vyzná, kdo je instruktorem a kdo je jen rodič, který přišel své dítě učit sám. Vybavení i na Lipně i na Zadově odpovídá požadavkům zákazníka. Úprava sjezdovek byla zhodnocena v obou střediskách kladně, ale velká část respondentů byla zklamaná z nepříznivého počasí. Bohužel letošní zima nebyla taková, jaká bývala. Gastronomii a ubytování hodnotili respondenti v obou střediskách různě, záleželo, do jaké restarace se šli najíst nebo v jakém hotelu byli ubytovaní. Zajímavé odpovědi byli u parkování. Na Lipně byli zákazníci z parkování nadšeni, protože je blízko sjezdovky a je bezplatné. Oproti tomu na Zadově byl opět problém. Parkoviště je sice zadarmo, ale po deváte hodině ranní se nikde nedá zaparkovat. Tyto výsledky můžeme vidět v tabulkách

číslo 1 a 2, kde jsem se snažila vyobrazit, kolik respondentů a jakou možnost zvolili a nakonec jsem zprůměrovala každé kritérium, aby bylo zřejmé, co respondenti ohodnotili nejvyššími a nejnižšími body. U lyžařské školy Lipno respondenti nejlépe ohodnotili jednání pokladních a přístup instruktorů a nejméně bodů přiřadili k cenám. Na Zadově se respondentům nejvíce líbilo prostředí, parkování nebo ubytování. Vzhledem ke stížnostem ze strany zákazníků zadovského areálu je zajímavé, že jsou průměrně kritéria ohodnocena vyšším ohodnocením než na Lipně, které je v mnoha ohledech žádanější. Nejméně bodu v zadovské škole přiřazovali respondenti k cenám.

Tabulka 1: Hodnocení kritérií Lipno

|                                      | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | Průměr |
|--------------------------------------|----|----|----|----|----|--------|
| Jednání pokladních                   | 0  | 0  | 1  | 15 | 34 | 4,66   |
| Přístup lektorů                      | 0  | 0  | 7  | 12 | 31 | 4,48   |
| Velikost skupiny                     | 1  | 0  | 24 | 10 | 15 | 3,76   |
| Ceny                                 | 12 | 10 | 8  | 12 | 8  | 2,88   |
| Prostředí pro začínající lyžaře      | 1  | 2  | 13 | 19 | 15 | 3,9    |
| Vybavení                             | 2  | 2  | 18 | 18 | 10 | 3,64   |
| Úprava sjezdovek                     | 1  | 1  | 13 | 24 | 11 | 3,86   |
| Možnost jít s rodinou naoběd/svačinu | 3  | 3  | 19 | 16 | 9  | 3,5    |
| Možnost ubytování v okolí střediska  | 3  | 1  | 22 | 16 | 8  | 3,5    |
| Parkování                            | 6  | 5  | 10 | 21 | 8  | 3,4    |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Hodnocení kritérií Zadov

|                                      | 1 | 2 | 3  | 4  | 5  | Průměr |
|--------------------------------------|---|---|----|----|----|--------|
| Jednání pokladních                   | 0 | 2 | 12 | 16 | 20 | 4,08   |
| Přístup lektorů                      | 1 | 1 | 11 | 17 | 20 | 4,08   |
| Velikost skupiny                     | 1 | 2 | 16 | 17 | 14 | 3,82   |
| Ceny                                 | 4 | 3 | 17 | 16 | 10 | 3,5    |
| Prostředí pro začínající lyžaře      | 0 | 0 | 3  | 16 | 31 | 4,56   |
| Vybavení                             | 0 | 1 | 19 | 13 | 17 | 3,92   |
| Úprava sjezdovek                     | 0 | 2 | 9  | 15 | 24 | 4,22   |
| Možnost jít s rodinou naoběd/svačinu | 1 | 5 | 7  | 18 | 19 | 3,98   |
| Možnost ubytování v okolí střediska  | 0 | 0 | 8  | 18 | 24 | 4,32   |
| Parkování                            | 0 | 1 | 5  | 10 | 34 | 4,54   |

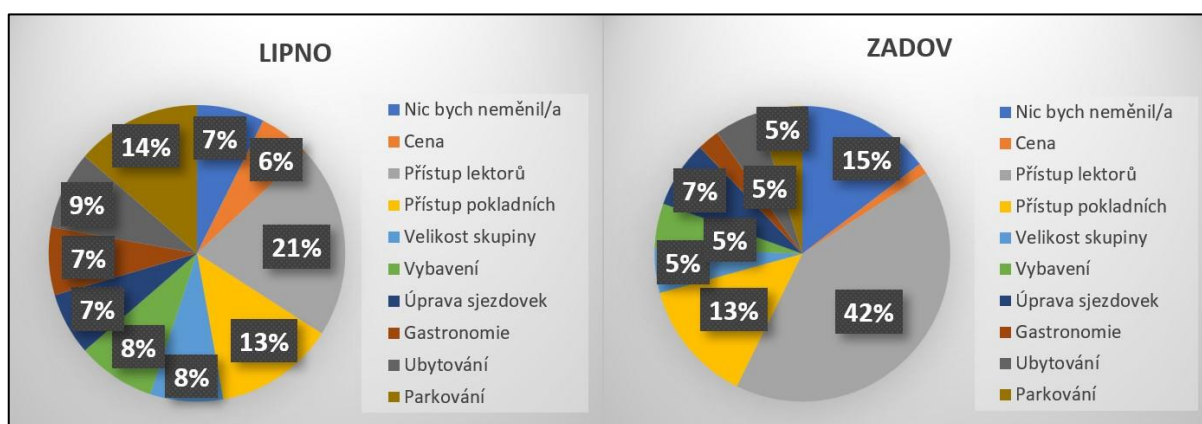
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 9 – Co se Vám na areálu líbilo?

Na obrázku číslo 13 je vidět, že na Lipně byly odpovědi opravdu kladné, nejvíce byli respondenti spokojeni s přístupem lektorů a to až 21 %, s přístupem pokladních se 13 % a s parkováním, které bylo vybráno u 14 % odpovídajících. Na Zadově se zákazníkům líbil přístup lektorů, dokonce tuto možnost vybralo 43 %.



Obrázek 13: Co se Vám na areálu líbilo?

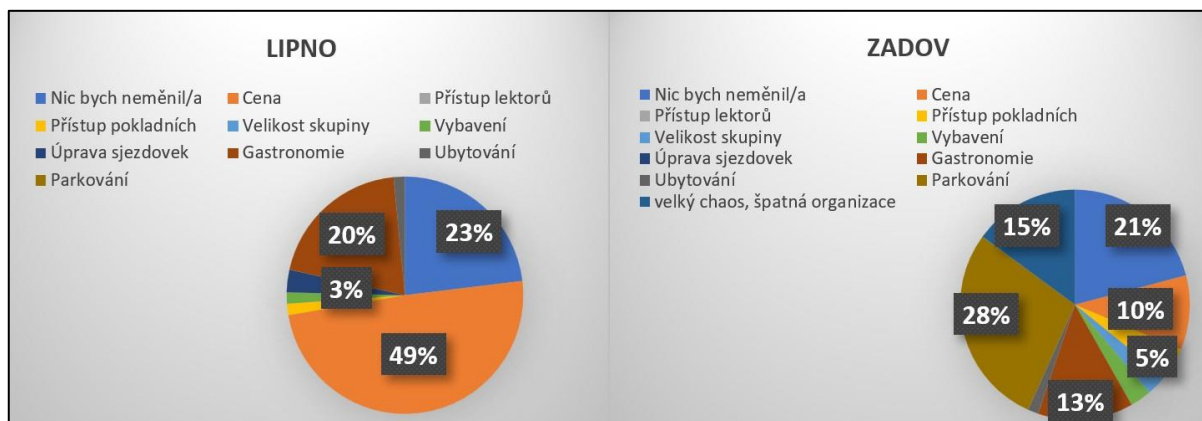


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 10 – Co se Vám na areálu nelíbilo?

Nejhorší byla cena v areálu Lipno (téměř u 50%), v arálu Zadov bylo nejhorší parkování (cca 30 %), jak ukazuje obrázek číslo 14. Dalšími kritérii, které respondentům na Lipně nevyhovovala byla gastronomie. Rodiny s dětmi museli dlouho čekat na své objednávky a stalo se, že si ani tolik nepochutnali. Na Zadově vybírali možnost „cena“ a „gastronomie“.

Obrázek 14: Co se Vám na areálu nelíbilo?



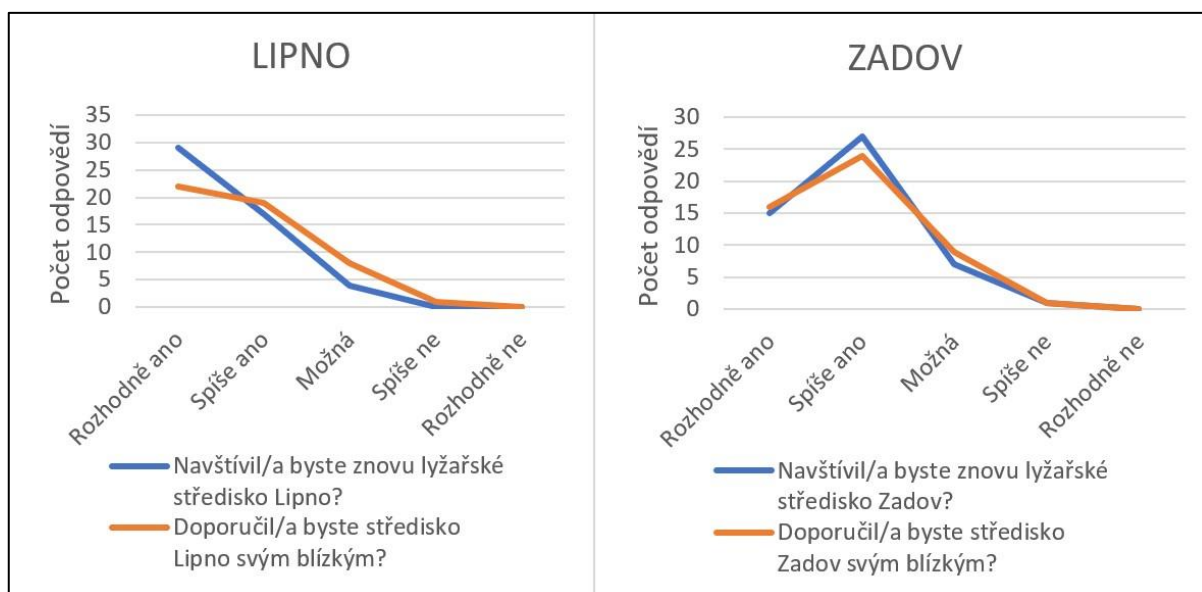
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 11 – Ohodnoťte na následující škále:

Dotazující se museli rozhodnout, zda by se do lyžařského střediska opět vrátili a zda by jeho služby doporučili svým blízkým a přátelům. U obou středisek byly odpovědi spíše kladné. U Lipna převládá názor rozhodně ano, u Zadova pak spíše ano. Ovšem i na Lipně

i na Zadově se našel někdo, kdo stoprocentně nesouhlasil. Důvody, proč ne jsou vyobrazeny v následující otázce na obrázcích 16 a 17.

Obrázek 15: Ohodnoňte na následující škále



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 12 – Pokud jste v předchozí otázce nesouhlasili, uveďte proč.

Zde můžeme vidět, proč se zákazníci nechtějí do střediska znovu vrátit. U lyžařského střediska nebo školy na Lipně si lidé stěžovali na restauraci Stodola, kde museli dlouho čekat a ani jim jídlo nechutnalo, ale s lyžařskou školou byli spokojeni. Zároveň ale můžeme vidět, že zde jeden respondent spokojen byl a to s kvalitou výuky. Na Zadově jeden respondent vyzvihнул služby konkurenční školy.

Obrázek 16: Hodnocení Lipno

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a "rozhodně ne", uveďte prosím proč.

2 odpovědi

lyžařská škola dobrá, ale restaurace Stodola děs (dlouho jsme čekali a jídlo nebylo ani dobré)

chtěla bych zmínit, že je sice vysoká cena, ale odpovídá tomu, jak se děti naučily na lyžích

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 17: Hodnocení Zadov

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a "rozhodně ne", uveďte prosím proč.  
2 odpovědi

Lipno sice dražší, ale líbilo se nam tam víc prostředí pro děti

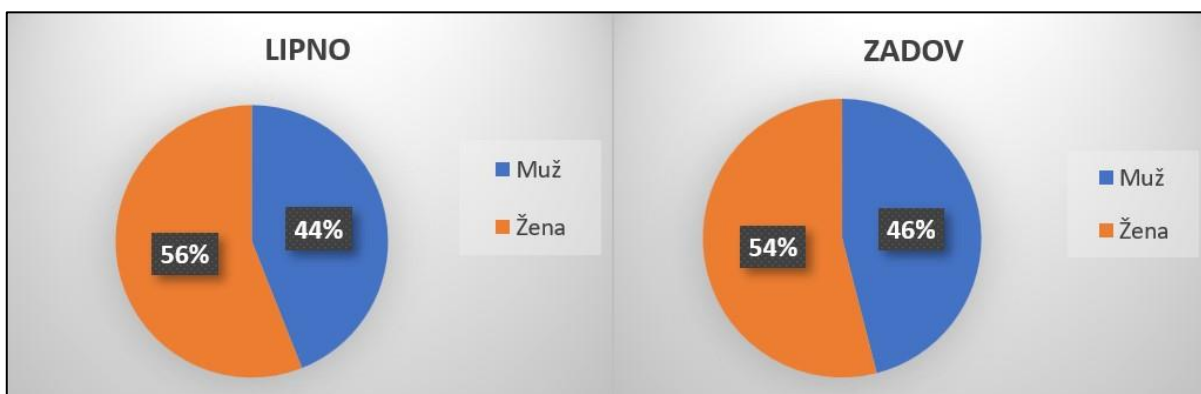
je tady toho hodně, co by se dalo zlepšit

Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka číslo 13 – Pohlaví

Podle obrázku 18 je zřejmé, že na Lipně odpovídaly více ženy než muži. Žen odpovědělo celkem 56 %, což je přesně 28 žen a mužů odpovědělo 44 %, tedy 22. Na Zadově vyšel velice podobný výsledek. Žen odpovědělo 54 %, tedy 27 a mužů 46 %, tudíž 23.

Obrázek 18: Pohlaví

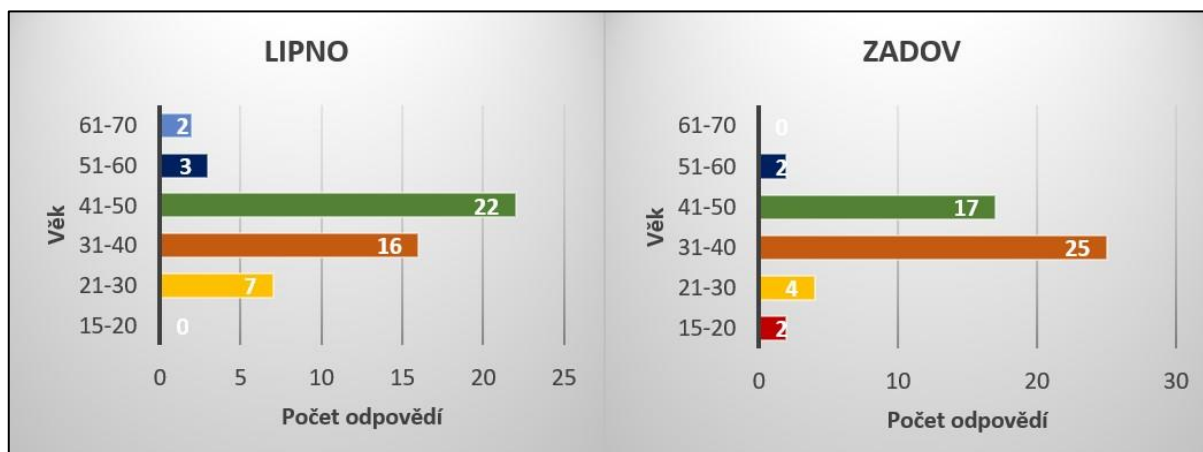


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka číslo 14 – Věk

Na Lipně odpovídalo nejvíce respondentů ve věkovém rozmezí mezi 41 – 50 lety a to až 44 % z odpovídajících. Jako druhé nejvyšší procento 31 % vyšlo věkové číslo mezi 31 – 40 lety. Jako třetí se 14 % byli respondenti mezi 21 a 31 rokem. Na Zadově naopak převažují zákazníci s nižším věkem. Nejvíce zde bylo dotazováno přesně 50 % ve věku 31 – 40 let. Lidí ve věku 41 – 50 bylo o 10 % méně než na Lipně. Pouze 8 % respondentů spadá do věkové skupiny 21– 30 let. Tyto data jsou zobrazeny na obrázku číslo 19.

Obrázek 19: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

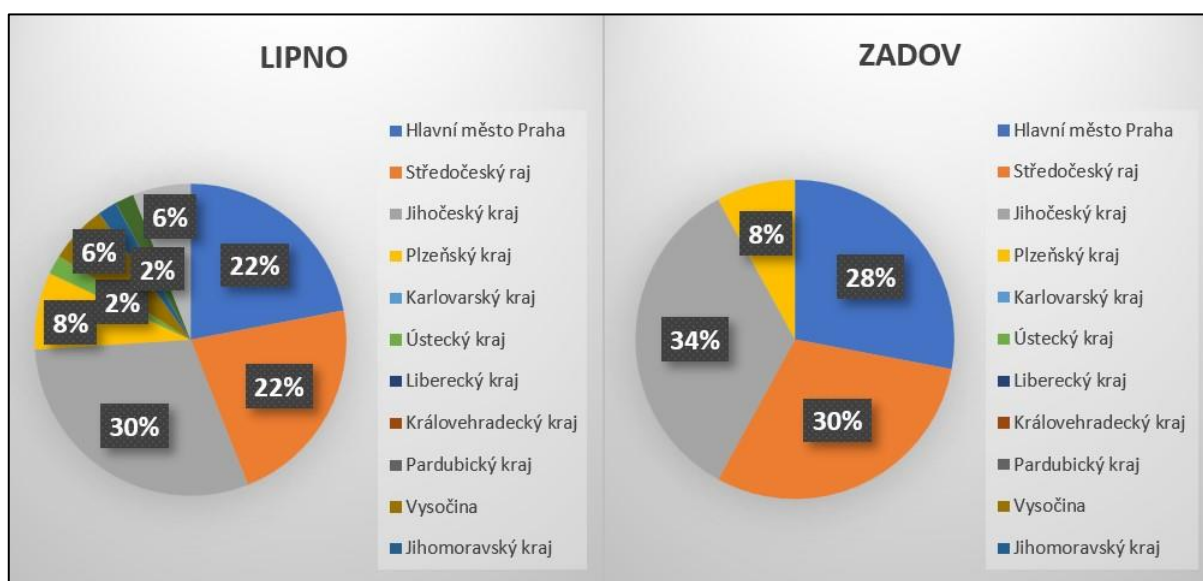
#### Otázka číslo 15 – Povolání

Následující otázka zobrazuje, jaké povolání vykonávají dotazující respondenti. Pro lepší orientaci jsou všechna povolání vypsána. Respondenti z Lipna jsou zaměstnání např. jako OSVČ, soukromý podnikatel, projektant, datový analytik, recepční, IT specialista, FnB manažer, referentka, zahradník, manažer v logistice, majitel firmy, v cestovní kanceláři, student, obchodní zástupce, pediatr, advokát, finanční poradce, ředitel v marketingu nebo zdravotní sestra. Povolání, které vyplnili respondenti v lyžařské škole Zadov jsou např. účetní, učitelka v MŠ, administrativa, IT, dělník, elektromechanik, OSVČ, instalatér, prodavačka, skladník nebo číšník. Rozdíl mezi těmito dvěma skupinami respondentů není až o tolik velký, ale z výsledků je znát, že lyžařské středisko Lipno navštěvují lidé, kteří podle jejich povolání vydělávají více peněz.

#### Otázka číslo 16 – Kraj

Lyžařské středisko Lipno navštěvují nejvíce obyvatelé Jihočeského kraje. Tento výsledek vyšel přesně na 30 %. S 22 % procenty jsou na druhém místě obyvatelé Středočeského kraje a hlavního města Prahy. Na Lipně i na Zadově 8 % pokrývají respondenti z Plzeňského kraje. Dále se na Zadově hojně vyskytují návštěvníci z Jihočeského kraje, až 34 % a také ze Středočeského kraje a hlavního města Prahy, tak jako bylo u lipenského střediska. Na obrázku číslo 20 jsou vyobrazeny výsledky této otázky.

Obrázek 20: Kraj



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2 SWOT analýza

V návaznosti na dotazníkové šetření, rozhovory a pozorování jsem sestavila SWOT analýzu, která posuzuje konkurenční prostředí lyžařských škol a zároveň by mohla pomoci manažérům škol vytvořit konkurenční strategii. Díky této metodě jsem určila slabé a silné stránky obou škol, dále jejich příležitosti a hrozby, které se mohou objevit během provozu. Výsledky by měly manažérům napovědět, kde se dají jejich organizace zlepšovat a vůči čemu by například měli mít připravenou strategii obrany.

### 5.2.1 SWOT ANALÝZA LIPNO

#### 1) Silné stránky

Ski areál má mnoho výhod. Pro děti je k dispozici Fox park s lyžařským prostorem, kam může přijít i veřejnost bez poplatku. Nicméně, park patří především lyžařské škole a její klienti mají přednost. Další výhodou střediska je jeho poloha. Obec Lipno nad Vltavou se neustále modernizuje a nabízí rozmanité služby pro pohodlný pobyt návštěvníků.

Dle mého názoru je propagace areálu velmi účinná. Webové stránky poskytují veškeré potřebné informace, které návštěvník potřebuje k tomu, aby si mohl naplánovat prázdniny. Na stránkách jsou dostupné webkamery, informace o aktuálním stavu sněhu a provozu sjezdovek. Pokud návštěvník preferuje osobní kontakt, najde zde i telefonní čísla na středisko, lyžařskou školu, půjčovnu a další subjekty v obci. Na stránkách jsou rovněž

uvedeny podrobnosti o lyžařské škole, ceník skipasů s různými slevami a otevírací doba půjčovny.

Půjčovna lyžařského vybavení je zde velice váženou složkou každé zimní dovolené na Lipně. Zákazníci považují vybavení půjčené zde v půjčovně velice udržované.

Další silnou stránkou lipenské školy je kvalita zdejších instruktorů. Nejen že absolvovali různé kurzy a školení, ale i jejich přístup je profesionální a o značně vyšší úroveň lepší než je tak u zadovské školy.

## **2) Slabé stránky**

Mezi slabé stránky lyžařské školy a celého střediska na Lipně jsou vysoké ceny. Tento skiareál se vyskytuje v prostředí, kde se s vysokými cenami setkáváme běžně. Je to způsobeno turistikou a nadměrnou návštěvností cizinců.

Další slabou stránkou je vysoká návštěvnost v období jak vánočních, tak i jarních svátků. Bohužel, pro návštěvníky, kteří si zde zakoupí drahé skipasy, to znamená, jen dlouhé čekání ve frontách u turniketu. Tím ztrácí lyžaři spoustu času.

Takový problém by se dal vyřešit i navýšením počtu sjezdovek. Proto bych mezi slabiny lipenské školy zařadila i nízký počet sjezdovek v provozu.

## **3) Příležitosti**

Do budoucna by mohla být zajímavá příležitost vytvoření nové lanovky, která by zrychlila odbavování lyžařů mezi turnikety a zároveň by se tak mohla urychlit i výuka. Logistické změny by neuvolnily jen nástupiště na lanovku, ale i samotné sjezdovky, na kterých probíhají výuky lyžařské školy.

Další příležitostí by mohla být rozšířená nabídka zimních sportů, jako je například jízda na skialpinových lyžích.

## **4) Ohrožení**

Za nejobávanější hrozbu se v aktuální době považuje lockdown spojený s pandemií Covid-19 i přesto, že se v současnosti situace velmi uklidnila.

Dalším ohrožením je samozřejmě špatné počasí, které ovlivňuje úpravu sjezdovek a návštěvnost nebo dokonce nynější ekonomická krize.

## 5.2.2 SWOT ANALÝZA ZADOV

### 1) Silné stránky

Mezi silné stránky lyžařské školy na Zadově bych v každém případě zařadila kamarádské či přímo rodinné prostředí, které se nepyšní žádnými drahými službami jako je tomu například na Lipně. Zákazníci se sem vrací z toho důvodu, že Zadov není tak komerční středisko, jako jsou jiné areály.

Zároveň je zde zachyceno více přírody, jinými slovy, není zde tolik turistických atrakcí a vystavěných hotelů, jako tomu je v Lipně nad Vltavou a okolí.

### 2) Slabé stránky

Vzhledem k tomu, že se na šumavské půdě nevyskytuje tolik hotelů a jiného ubytování, není zde ani dostatek uspokojujícího ubytování pro návštěvníky a bohužel ani restaurací, které by si návštěvníci mohli chválit.

Další velice slabou stránkou jsou již dříve zmíněné webové stránky, které odradí zákazníkův zájem o využití místních služeb a navštívení střediska.

Vzhledem ke stížnostem na nemožnost zaparkování kolem lyžařského areálu na Zadově, by tuto slabinu manažeři neměli zanedbávat, například i proto, že u konkurenční školy na Lipně, parkování respondenti hodnotili velice kladně.

Mezi slabé stránky bych ráda zařadila i kvalitu instruktorů, i přestože nebyly nijak velké připomínky od zákazníků, všimla jsem si, že malá část vyučujících dodržovala pravidla školy, jako je například nošení firemních oděvů nebo dodržování harmonogramu výuky. Ne vždy ale za nedodržení učebního plánu mohli instruktoři. Proces rozmístování dětí ve škole začíná už v kanceláři s recepčními.

### 3) Příležitosti

Vzhledem k výskytu zadovských běžkařských tratí, by mohla být za příležitost považována výuka na běžkách, jak v individuální, tak ve skupinové formě.

Mimo jiné se dá za příležitosti považovat rozšířená propagace, protože už nyní zde vážně úprava webových stránek.

#### 4) Ohrožení

Co se ohrožení týče, můžeme k zadovské škole zařadit stejné skutečnosti jako u lyžařského střediska na Lipně, s tím rozdílem, že vzhledem ke zjištěným informacím, je velice pravděpodobné, že návštěvníci školy zavítají raději do konkurenčních areálů.

Obrázek 21: SWOT analýza lyžařských škol

| LIPNO  |  | ZADOV                                       |   |
|--|--|---|---|
| SILNÉ STRÁNKY  | SLABÉ STRÁNKY  | SILNÉ STRÁNKY                               | SLABÉ STRÁNKY   |
| zázemí pro děti, prostředí, rozmanité služby, propagace, půjčovna, kvalita instruktorů | vysoké ceny, vysoká návštěvnost, nízký počet sjezdovek | přátelské prostředí, nezasazená příroda     | nedostatek pohostinství, webové stránky, nedostatek místa na parkování, nekázeň zaměstnanců |
| PŘÍLEŽITOSTI   | OHROŽENÍ   | PŘÍLEŽITOSTI                                | OHROŽENÍ  |
| nová lanovka, nabídka více zimních sportů  | pandemie, počasí                                       | výuka běžkařského lyžování, větší propagace | pandemie, počasí, konkurence  |

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 Diskuze a návrh změn

Díky získaným informacím od manažerů, kteří vstřícně odpověděli na všechny mé připravené dotazy a také díky výsledkům, které byly sesbírány pomocí dotazníků vyplněných zákazníky lyžařských škol, bylo zjištěno, co se dotazujícím nejméně líbilo, a tudíž lze u každé ze škol provést určité změny.

### 6.1 Zhodnocení managementu lyžařských škol – tím bych začal 6 kapitolu.

#### 6.1.1 PLÁNOVÁNÍ

V oblasti managementu lyžařských škol lze použít několik typů plánů, které pomáhají dosáhnout úspěšného fungování a provozu lyžařské školy. Některé plány používají i manažeři ve zkoumaných lyžařských školách.

Například v lyžařské škole na Lipně mají dlouhodobý plán rozvoje, který zahrnuje rozvoj nových výukových programů, investice do infrastruktury a vybavení, a také rozšiřování služeb a také sledování trendů v lyžařském průmyslu a přizpůsobování se měnícím se potřebám zákazníků.

Lyžařská škola na Zadově musí plánovat svůj provoz tak, aby měla dostatečný počet instruktorů a zaměstnanců na místě, aby se mohli postarat o potřeby svých žáků. Ne tak, jak tomu bylo do teď vzhledem k absenci plánu rozvoje. Plánování provozu by také mělo zahrnovat rozvrhy lekcí, které umožňují dostatečný čas na výuku a přestávky pro instruktory. Jako další by měli manažeři na Zadově plánovat své marketingové aktivity, aby se dostali ke svým zákazníkům. Vzhledem k nevhledným webovým stránkám by měli manažeři apelovat na změnu. To může zahrnovat online reklamy, slevy a speciální nabídky, využití sociálních médií a spolupráci s dalšími organizacemi.

Obě lyžařské školy by měly mít jasný finanční plán, který zahrnuje všechny náklady na provoz a investice do budoucna. Plánování rozpočtu by mělo zahrnovat analýzu nákladů a příjmů a plánování pro případ krizových situací.

Jako další by lyžařské školy měly plánovat své zdroje, jako jsou instruktoři a jiní zaměstnanci nebo vybavení. Plánování zdrojů by mělo být propojeno s plánováním provozu a rozpočtem, aby bylo zajištěno, že jsou všechny zdroje dostupné. U obou škol

ale fungují již několik let brigádníci a jiní zaměstnanci, kteří se do škol vracejí pracovat jako instruktoři.

### 6.1.2 ORGANIZOVÁNÍ

Organizační struktura lyžařských škol se může lišit v závislosti na velikosti a zaměření školy. Nicméně, organizační struktura, která je zavedena jak v lyžařské škole na Lipně, tak i na Zadově, je stejná. Jedná se o lineární strukturu, o které jsem již psala v předchozích kapitolách. Lineární struktura by měla být u obou škol zachována, vzhledem k tomu, že se jedná o malé organizace. Pouze bych podotkla, že u zadovské školy nynější strategie řízení nefunguje podle představ a potřeb zákazníků, tím pádem by bylo lepší, kdyby byla jednotlivá oddělení rozdělena mezi zaměstnance a srovnal by se tak chod školy.

### 6.1.3 PERSONALISTIKA

V následujících dvou odstavcích zmíním pár aktivit, které v oblasti personalistiky vykonávají obě lyžařské školy.

Jako první se jedná o nábor a výběr zaměstnanců. Lyžařské školy hledají zaměstnance, kteří mají zkušenosti s lyžováním. Proces náboru a výběru je realizován prostřednictvím inzerátů na internetu, osobních kontaktů a doporučení, nebo prostřednictvím agentur specializujících se na hledání zaměstnanců. Doporučila bych využití sociálních sítí, například internetové stránky LinkedIn.

Dále je důležitý rozvoj kariéry instruktorů, jako je trénink, vzdělávání a rozvoj pracovních dovedností. V návaznosti na kariéru provádí obě školy hodnocení výkonu zaměstnanců a jejich vývoje. Toto hodnocení může být spojeno s odměňováním nebo s možností získat různé certifikáty a ocenění.

Péče o zaměstnance v lyžařských školách funguje velice rozdílně. Velice dobře se o své zaměstnance starají na Lipně, kde vedení instruktorům poskytuje bezplatné ubytování a stravu v místní restauraci. Naopak na Zadově nijak svým zaměstnancům nepřispívají, a dokonce po nich vyžadují poplatek za ubytování. V tomto ohledu management v lyžařské škole Zadov nefunguje.



#### 6.1.4 VEDENÍ LIDÍ

Manažeři lyžařských škol vedou lidi pomocí různých metod a technik, aby zajišťovali efektivní a produktivní pracovní prostředí.

Některé z nejčastěji používaných metod a technik jsou, například u lyžařské školy Lipno, delegování úkolů. Manažer deleguje úkoly na zaměstnance v souladu s jejich schopnostmi a kompetencemi. Dále poskytuje zpětnou vazbu svým zaměstnancům, aby jim umožnil pochopit, jak mohou svůj výkon vylepšit. Kromě toho se snaží dávat pozitivní zpětnou vazbu na úspěšné výkony, což může posílit motivaci zaměstnanců.

Také komunikace je velmi důležitá pro vedení lidí. Bohužel ta vážne u konkurenční školy na Zadově, a proto byly navrženy změny, které by mohly komunikaci v této sportovní organizaci zlepšit. S tím je spojen i rozvoj týmové práce, kterou bohužel manažeři zadovské školy také neudržují ve zdravé rovině a často vzniká na pracovišti chaos, který nedobře působí na zákazníky.

#### 6.1.5 KONTROLA

Lyžařské školy svou kontrolu provádějí pomocí sledování klíčových ukazatelů výkonu, jako je například počet odučených žáků anebo porovnání výnosů a nákladů. Dalším možným způsobem, jakým manažeři mohou kontrolovat chod lyžařských škol je za pomoci psaných hodnocení na internetu.

Kontrola spokojenosti zákazníků by mohla být prováděna na základě mého vypracovaného dotazníku, alespoň jednou ročně, aby bylo zřejmé, zda se výsledky očekávání zákazníků zlepšují.

### 6.2 Návrh změn v lyžařské škole Lipno

Návštěvníci lyžařského střediska Lipno byli velice spokojeni. Co se týče lyžařské školy samotné, tak ji respondenti hodnotili velice kladně. Občas se vyskytnul názor, že rodiny s dětmi musely dlouho čekat na objednané jídlo v restauraci Stodola. Z vlastní zkušenosti musím souhlasit. Často se stává, že zaměstnanci restaurace přinesou ke stolu dříve jídlo, než pití anebo jedno z toho nepřinesou vůbec. Na to, jaký počet zaměstnanců zde za jednu směnu pracuje, je přímo nepochopitelné, že svou práci nezvládají. Velice to zkaží dojem z požitku jídla. Na druhou stranu, jídlo zde mají opravdu dobré. Dalším problémem, který respondenti uváděli v dotaznících, byla cena. Podle mého názoru se těžko ceny v turistickém centru Lipna změní v závislosti k mým návrhům na změny. Bohužel se

jedná o velice navštěvovaný resort a cena je dána konkurenčními hotely a jinými zábavnými parky. Zároveň podle průzkumu cena odpovídá kvalitě, tudíž ne každý zákazník bude nespokojen.

### 1) Technologie

Vedoucí lyžařské školy by ale mohli za odpovídající cenu zvýšit přidanou hodnotu své organizace například tím, že zainvestují peníze do nových technologií. I přesto, že už na Lipně existuje online reservační systém, existuje mnoho dalších inovativních technologií, které by škole mohly pomoci. Reservační systém by mohl být propojen i s harmonogramem, ve kterém by bylo vyznačeno, co budoucího absolventa lyžařské výuky čeká a také by mohla být aplikace napojena na jiná zábavní centra na Lipně. Náklady na vytvoření aplikace pro chytré telefony mohou být velmi rozdílné a závisí na mnoha faktorech, jako jsou například funkce aplikace, platformy, na kterých bude aplikace dostupná, rozsah a složitost vývoje a mnoho dalších. Jednodušší aplikace, které zahrnují základní funkce, mohou být vyvinuty za méně než 100 000 Kč, zatímco větší a složitější aplikace s pokročilými funkcemi a integracemi by mohly stát až 1 000 000 Kč nebo více. Je také třeba zohlednit pravidelné náklady na údržbu, aktualizace a podporu aplikace po jejím vydání.

### 2) Vytvoření týmu

Ráda bych podotkla, že je velice důležité mít na každý řešený obor nějaký tým. Například některé týmy se v organizaci starají o personalistiku, v lyžařské škole by mohl být vytvořen nový tým, který by měl za úkol pracovat na změnách a zlepšení. Jednalo by se o skupinu lidí, kteří by měli za úkol jednou za určité období vypracovat průzkum spokojenosti zákazníka. Tento průzkum by byl prováděn formou dotazníku, který by říkal, s čím jsou a nejsou zákazníci spokojeni. Pro členy týmu by pak bylo jednodušší přizpůsobit se a reagovat na požadavky zákazníků. Tento dotazník by mohl být velice přínosným i v lyžařské škole Zadov.

### 3) Více animačních programů v ceně

Jelikož je dovolená na Lipně velice drahá a dojíždí sem valná většina rodin s dětmi, odpovídaly by místní cenové relaci animační programy pro děti. Několik dětských aktivit už lipenská organizace provozuje, podle mého názoru by ale rodiče ocenili, kdyby jich našli v nabídce více. Například by vedoucí areálu mohli vytvořit program, kde by bylo vypsáno, v jakou hodinu a kde se budou animace odehrávat. Pro zákazníky areálu Lipno

by byly zcela zdarma. Mohlo by se jednat o programy jako je například malování na obličej či pletení kanekalonových copánků, soutěže o hezké ceny v interiéru či venku, tematické události pro děti jako je Mikuláš nebo Halloween, karneval apod.

#### 4) Slevy na jiné atrakce

Zároveň by bylo hezké, kdyby zákazníci mohli v celém areálu Lipna dokázat, například účtenkami, že již někdy lipenské služby využili a měli by tudíž možnost získat alespoň malou slevu. V jiném případě by mohli na začátku pobytu dostat kartičku, na kterou by získali „bodíky“ za návštěvy různých míst a na konci by si mohli užít nějakých benefitů. Jako jeden hezký benefit by byla například malá bezplatná návštěva v cukrárně Povidloň.

#### 5) Zvýšení kvalifikace instruktorů

Každý rodič má o své děti strach a z vlastní zkušenosti můžu říct, že někdy nemají důvěru v lektory či instruktory jakýchkoliv sportů. Často se stává, že se rodiče snaží trenérům radit, protože si myslí, že tím své dítě ochrání. Podle mého názoru by rodiče byli více klidní a spokojení, pokud by věděli, že se o jejich dítě stará řádně kvalifikovaný instruktor. I přesto, že se už v nynější době snaží vedoucí školy na Lipně své zaměstnance vzdělávat, měli by na tento krok klást větší důraz. Zaměstnanci školy by mohli mít svou tzv. „stěnu slávy“, kde by byly vyvěšeny jejich fotky s popisky, jakými úspěchy a dosaženým vzděláním se mohou pyšnit. Pro zákazníka by byl i snazší výběr instruktora, protože jak už jsem zmínila, i takové možnosti lyžařská škola Lipno nabízí.

#### 6) Rozšíření služeb

Jako předposlední návrh na změnu jsem vybrala rozšíření služeb v lyžařském areálu. I přesto, že lipenské středisko nabízí nespočet aktivit, ze kterých mohou turisté vybírat, chybí zde více zimních aktivit. Návštěvníci Lipna mohou lyžovat na sjezdovkách anebo si jít zabruslit na zamrzlé jezero, bohužel ale vzhledem k mírným zimám takovou možnost v posledních letech nemají. Sport, který zde ale chybí je ježdění na běžkách. Jezero Lipno je obklopeno úchvatnou přírodou a turisté by jistě ocenili, kdyby se zde vyřešil nedostatek běžkařských tratí.

#### 7) Restaurace

Velká část respondentů v mém dotazníku odpovídalo, že nejsou spokojeni s jídlem a službami místní restaurace Stodola. Z vlastní zkušenosti můžu říct, že zaměstnanecký servis této restaurace neodpovídá cenám, které jsou k vidění v menu. Prostory restaurace

jsou velké a plošné, a tudíž se o hosty stará několik lidí. Bohužel ale nemůžu říct, že by číšníci a servírky měly systematicky rozdělenou práci. Restaurace funguje tak, že si host sedne ke stolu a na objednání přijde servírka, která se ale o vás už dále nezajímá. Pouze vyšle pokyn na bar a do kuchyně přes moderní technologii, ale dále pokračuje k dalšímu stolu a už si nehlídá, zda host dostane svou objednávku. Končí to potom tak, že host dostane dříve své jídlo než pití, protože pití ještě stále leží na baru a nikdo ho hostovi nepřinesl. Občas jsem se setkala i se situací, kdy stůl plný lidí dopil své pití a zaměstnanci restaurace kolem jen chodili a trvalo velice dlouho, než hosté mohli požádat o další. Podle mého názoru by servírky a číšníci měly mít restauraci rozdělenou podle stolů a každý by sem postarat o to, zda to, co objednal, dorazí v pořádku na stůl. Tento návrh na změnu je ale myšlen pouze jako doplněk mezi důležitějšími změnami týkajícími se samotné lyžařské školy.

### **6.3 Návrh změn v lyžařské škole Zadov**

Rodiny s dětmi, které dorazili na návštěvu do lyžařského střediska Zadov byly o nějaký kus méně spokojeni, než tomu tak bylo u návštěvníků střediska Lipno. Největší problém byl s celkovou organizací výuky na lyžích nebo na snowboardu. Velká část respondentů označila za matoucí dětské hřiště, ve kterém se instruktoři měli věnovat malým dětem. Jako další problém byl uveden zákaznický servis, tedy nemožnost dovolat se do místní kanceláře a zeptat se na potřebné dotazy. Jako velice důležitou část marketingu považují i úpravu webových stránek, které jsou zastaralé a obzvlášť nepřehledné. Podle mého názoru zde celkově vázne marketingová strategie. A jako další nedostatek bylo zpozorováno ze strany instruktorů, že nejsou dostatečně a adekvátně ohodnoceni ze stránky bydlení a stravování.

#### **1) Organizace**

Podle toho, co jsem zpozorovala během prvního odpoledne stráveného v lyžařském středisku Zadov, si jsem jistá, že je zde velice zanedbaná organizace. Pokud rodiče dostanou informaci e-mailem o tom, že jeho dítě bude vyučováno v danou hodinu určitým instruktorem, tak by to tak mělo být a nemělo by se stát jinak. U dolního parkoviště části Kobyla se nachází půjčovna s kanceláří, kde rodiče platí za svou objednanou lekci nebo si přijdou lekci zaplatit bez objednání. Odtud je s dětmi posláni zaměstnanci směrem k dětskému hřišti, které je odtud vzdálené pouze pár metrů. Po příchodu k hřišti ale rodič neví, kam a ke komu má své dítě poslat. Bohužel se stává, že ani instruktoři neví, jak

danou situaci vyřešit, protože s výukou nepočítali. Odehrává se zde veliký chaos, který kazí dojem ze strávené dovolené a z kvality zdejších služeb. Vedle dětského hřiště je malá bouda, která slouží jako zázemí pro instruktory. Mají zde schované své věci během doby, kdy vyučují. Zde by škola mohla zrealizovat změnu. Musel by se najít další zaměstnanec, který by stál u boudy a vždy by děti rozdělil podle příslušného instruktora na určitý čas. Tento zaměstnanec by měl v deskách jasně vypsané, kdy a kdo koho bude učit a tím pádem by byl zmírněn nynější zmatek.

## 2) Dětské hřiště

Na předchozí problém navazuje i nepřehlednost dětského hřiště, kde se odehrává většina výuk. Jedná se o malou část sjezdovky, kde se uprostřed nachází pás, kterým se vyváží malé děti nahoru, aby nemusely na kopec pěšky. Jezdí zde instruktor s dítětem a oba by měli být označeni příslušným oblečením nebo jiným prvkem. Když jsem se na Zadově byla podívat, bylo velice teplé počasí. Většina instruktorů neměla pracovní bundu, a proto nebylo jasné, kdo tím instruktorem je. Ani malé děti nebyly označeny vestami, jako je to například na Lipně. V dětském hřišti je povoleno, aby zde mohl učit i rodič sám své děti, tím pádem zde vzniká ještě větší nepřehlednost. Rodič, který výuku pozoruje z povzdálí pomalu ani neví, kde jeho dítě je. Proto bych navrhovala, aby bylo dětské hřiště rozděleno na dvě části. V jedné části, například vlevo by byl prostor vyhrazen pouze pro instruktory, kteří by ale museli být řádně označeni bundami nebo páskami, a taktéž i děti, které by měly reflexní výrazné vestičky. Vlevo by naopak mohl být prostor věnovaný volnému učení dětí svými rodiči. Nikdo by si pak nepřekážel a pro rodiče by tento způsob mohl být příjemnější.

## 3) Zlepšení zákaznického servisu

Jelikož si hodně zákazníků stěžovalo na to, že se nemohou dovolat do kanceláře lyžařské školy nebo že se nemohou ani dočkat odpovědi na e-mail, bylo by za potřebí pověřit nějakou zodpovědnou osobu, aby si vzala na starost pouze odpovídání na e-maily a zvedání telefonu. Tato osoba by měla být ochotná a vstřícná poradit potencionálním zákazníkům.

## 4) Nové webové stránky

Za velkou tragédií jsou považovány i webové stránky lyžařské školy Zadov. Jejich design je velice zastaralý a nemoderní. Pokud by se webové stránky modernizovaly, mělo by to vliv na zákazníka i z marketingové strategie. Lepší přehlednost slouží k podpoře

zákazníkovu rozhodování. Dále by nové webové stránky i pomohly se zmírněním chaosu, který ve škole vzniká díky špatné organizaci. Jednodušší úpravy, jako jsou změny v barvách, fontech a grafických elementech, mohou být vykonány poměrně snadno a rychle a mohou stát několik tisíc korun českých. Na druhé straně, pokud jsou potřeba rozsáhlé úpravy v kódu a designu, jako je změna celkového layoutu, přidání nových funkcí nebo přepisování celého kódu, může cena narůst až do desetitisíců nebo statisíců korun českých.

#### 5) Zlepšení motivace zaměstnanců

Po rozhovoru s panem Vršníkem jsem byla velice zaražená informací, že si musí zaměstnanci obstarávat svoji stravu. Co se snídaně a večere týče, dá se pochopit, že si instruktor kupuje sám a snídá nebo večeří na ubytování. Oběd by měl mít, ale podle mého názoru, zajištěn. Druhá věc je, že jsou instruktoři ubytováni v penzionu, který není již několik let opravován a zaměstnanci musí ještě navíc za toto ubytování platit. Vedoucí školy by pro své zaměstnance měli vytvořit příjemné prostředí, tudíž by mohli zajistit personální obědy v některé z místních restaurací a zároveň by jim měli zajistit lepší ubytování nebo by po nich alespoň neměli chtít, aby si je zaplatili. Pokud vytvoří hezké prostředí pro zaměstnance, věřím a doufám, že i jejich motivace k práci poroste a budou dodržovat pravidla, která si vedení školy nastaví. Když budou instruktoři více motivováni, určitě bude prosperovat i samotná lyžařská škola.

## 6.4 Porovnání lyžařských škol z vlastního pohledu

Jelikož jsem měla možnost několik hodin pozorovat chod obou škol z pozice nezávislé osoby, ráda bych i já zhodnotila, které věci v organizacích fungují a které naopak do firem přinášejí komplikace.

### 6.4.1 METODA SERVQUAL

Jako první jsem lyžařské školy jsem zhodnotila pomocí metody Servqual, kde se za pomoci procentuální váhy a bodování zvolených kritérií určí, jaká organizace či jiná jednotka je nejlepší. V mém případě jsem zvolila kritéria, která byla uvedena v dotaznících a dále je doplnila o několik dalších, která byla řešena v průběhu průzkumu. Váha byla mezi jednotlivá kritéria rozmístěna tak, aby její součet dal dohromady 100 %. Body ke kritériím jsem hodnotila od 1-10. Následně jsem váhy vynásobila s body a vyšlo mi ohodnocení každého kritéria u lyžařských škol. Ohodnocení jsem sečetla a výsledky

jasně naznačují, která lyžařská škola je z mého pohledu lepší. Jedná se o školu v lyžařském středisku Lipno – viz tabulka 3. Z tabulky je vidět, že management lyžařské školy na Lipně se může zadovskou školou inspirovat například nižšími cenami. Naopak od lipenské školy se zadovští manažeři mohou poučit ve více oborech. Jedná se například o jednání pokladních, hezčí prostředí pro začínající lyžaře, úpravu sjezdovek, gastronomii i ubytování, parkování nebo nabízené služby a nejvíce webové stránky.

Tabulka 3: Porovnání lyžařských škol

|                                       | VÁHA (%) | LIPNO |         | ZADOV |         |
|---------------------------------------|----------|-------|---------|-------|---------|
|                                       |          | BODY  | OCENĚNÍ | BODY  | OCENĚNÍ |
| Jednání pokladních                    | 13       | 10    | 130     | 7     | 91      |
| Přístup lektorů                       | 13       | 10    | 130     | 10    | 130     |
| Velikost skupiny                      | 10       | 5     | 50      | 5     | 50      |
| Ceny                                  | 10       | 1     | 10      | 5     | 50      |
| Prostředí pro začínající lyžaře       | 8        | 10    | 80      | 6     | 48      |
| Vybavení                              | 7        | 9     | 63      | 7     | 49      |
| Úprava sjezdovek                      | 7        | 7     | 49      | 7     | 49      |
| Možnost jít s rodinou na oběd/svačinu | 3        | 5     | 15      | 3     | 9       |
| Možnost ubytování v okolí střediska   | 3        | 7     | 21      | 3     | 9       |
| Parkování                             | 5        | 9     | 45      | 4     | 20      |
| Webové stránky                        | 5        | 7     | 35      | 0     | 0       |
| Nabídka služeb                        | 5        | 7     | 35      | 3     | 15      |
| Přístup manažerů k rozhovorům         | 2        | 9     | 18      | 7     | 14      |
| Otevírací doba                        | 5        | 7     | 35      | 6     | 30      |
| Délka provozu (sezóny)                | 4        | 6     | 24      | 5     | 20      |
|                                       | 100      |       | 740     |       | 584     |

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo porovnání dvou sportovních organizací. Jedna se nachází v malé obci Lipno nad Vltavou a druhá kousek od drobné šumavské vesnice Stachy. Jejich obor podnikání se týká hlavně provozu lyžařského střediska a jejich lyžařských škol.

Návštěvníci lyžařského střediska Lipno byli obecně velmi spokojeni s jejich zážitkem. Lyžařská škola obzvláště získala vysoká hodnocení od respondentů. Avšak, někteří zákazníci měli negativní zkušenosti s restaurací Stodola, zejména pokud šlo o čekání na jídlo, což se týkalo zejména rodin s dětmi. Podle průzkumu však cena odpovídá kvalitě, takže ne všichni zákazníci budou nespokojeni. Rodiny s dětmi na Zadově, nebyly tak spokojeni jako ti, kteří navštívili středisko Lipno. Respondenti nejčastěji kritizovali organizaci výuky, která byla matoucí a nejasná, a dětské hřiště, na které se instruktoři nesoustředili dostatečně. Dalším problémem byl nedostatečný zákaznický servis. Navíc byly zaznamenány zastaralé a nepřehledné webové stránky. Instruktoři také uváděli nedostatečné ohodnocení za ubytování a stravování.

Proto jsem navrhla několik změn, které se týkají hlavně nových technologií, nových webových stránek, zvýšení vzdělávání, nových služeb, zlepšení zákaznické linky nebo navýšení slev.

Vzhledem ke zjištěným faktům a zhodnocením managementu obou organizací jsem stanovila změny na zlepšení současného stavu, které by mohly být velice přínosné pro obě sportovní organizace a mohly by pomoci manažerům reagovat na námitky svých zákazníků.

Tato bakalářská práce byla obrovským přínosem i pro mě, jelikož jsem se díky vypracování literární rešerše více vzdělala v manažerských oblastech. Nejvíce zajímavá pro mě byla ale praktická část, která mi ukázala, že ne vždy jsou věci, jak se zdají, a i když se na první pohled zdají perfektní, vždy se najde nějaký nedostatek nebo chyba, která se dá napravit. V každé organizaci se dá něco zdokonalovat. Věřím, že má práce pomůže manažerům lyžařských škol zdokonalit své organizace.



## 8 Summary

The aim of my bachelor thesis was to compare two sports organizations. Their field of business mainly concerns the operation of ski resorts and their ski schools.

At first I developed a theoretical part in which I did a literature research on different topics in the field of management.

In the practical part I first prepared questions for the ski school managers which they were happy to answer. Then I prepared short questionnaires which I filled out together with the customers during Christmas and spring holidays right on the spot.

Given the facts I found out from the research I proposed possible changes that could be done in the ski school management. These findings could be very beneficial to both sports organisations.

This bachelor's thesis was also a huge benefit for me as I became more educated in management areas through the development of the literature search. The most interesting part for me was to work on the practical part in general.

### **Keywords:**

management, sport organizations, planning, SWOT analysis, changes, customer satisfaction

## 9 Literatura

- Blažek, L. (2011). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada.
- Cejthamr, V., Dědina, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Čakrt, M. (2009). *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
- Donnelly, J., H., Gibson, J., L., Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada.
- Dědina, J., Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Durdová, I. (2002). *Sportovní management*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.
- Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada.
- Kareš, J. (1996). *Základy řízení*. JU ZF České Budějovice.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1988). *Management*. Praha: East Publishing.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Louda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Maslow, A. H. (2021). *Motivace a osobnost*. Portál.
- Pošvář, Z. (2014). *Management*. Brno: Mendelova univerzita.
- Rosenzweig, P. (2007). *Jak prorazit? Konkurenční strategie pro 21. století*. Grada Publishing.
- Řehoř a kol. (2018). *Management*. JU EF České Budějovice.
- Říčan, P. (2012). *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada Publishing as.

- Škodová Parmová, D. (2007). *Služby jako nástroj konkurenceschopnosti firem*. Praha: Oeconomica.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Veber, J. a kol. (2000). *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
- Veber, J. (1998). *Management II: management změny, strategický management, podnikatelské projekty, projektový management, reengineering*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2001). *Management. Teorie a praxe informační společnosti*. Praha: Management Press.
- Zelenka, A., Černá, I. (2012). *Strategie pro malé a střední podniky*. Grada Publishing.

## ZAHRANIČNÍ ZDROJE

- Fecker, D., Bosio, B., Nadegger, M., & Haselwanter, S. (2021). Lyžování během pandemie s maskami a testy. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 13 (3), 423-443.
- Greenwald, Bruce C., Judd Kahn. *Competition Demystified: A Radically Simplified Approach to Business Strategy*. New York: Portfolio, 2005.
- Heger, F., & Moshammer, H. (2020). COVID-19: the Austrian experience. *Asian Pacific Journal of Environment and Cancer*, 3(S1), 3-4.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hoy, R., Nicholson, M., Smith, A., Stewart, B., Westerbeek, H. (2009). *Sport management – Principles and Applications*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hums, M. A., & Chelladurai, P. (1994). Distributive justice in intercollegiate athletics: Development of an instrument. *Journal of sport Management*, 8(3), 190-199.
- Kim, Y. J., Cho, J. H., & Park, Y. J. (2020). Leisure sports participants' engagement in preventive health behaviors and their experience of constraints on

performing leisure activities during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 11, 589708.

- Luisse, R. N., & Kimbal, D. C. (2009). *Applied sport management skills: critical success factors*. Champaign: Human Kinetics.
- Moshammer, H., Poteser, M., Lemmerer, K., Wallner, P., & Hutter, H. P. (2020). Time course of COVID-19 cases in Austria. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3270.
- Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2007). *Contemporary sport management* (No. Ed. 3). Human Kinetics Publishers.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- Smith, A. C., & Skinner, J. (2022). Sport management and COVID-19: trends and legacies. *European Sport Management Quarterly*, 22(1), 1-1
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.

## 10 Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Liniová organizační struktura .....                                   | 11 |
| Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb .....                                     | 13 |
| Obrázek 3: Herzbergova dvou faktorová teorie.....                                | 14 |
| Obrázek 4: Temperament.....  | 18 |
| Obrázek 5: SWOT analýza .....  | 23 |
| Obrázek 6: Jedná se o Vaši první návštěvu skiareálu Lipno/Zadov? .....           | 33 |
| Obrázek 7: Jak jste se dozvěděl/a o možnosti využít služby lyžařské školy? ..... | 34 |
| Obrázek 8: Jednalo se o výuku na lyžích nebo na snowboardu? .....                | 34 |
| Obrázek 9: O jaký typ výuky se jednalo? .....                                    | 35 |
| Obrázek 10: Na jak dlouho jste zakoupil/a Vaši lekci? .....                      | 35 |
| Obrázek 11: Kolik Vás lekce stála? .....   | 36 |
| Obrázek 12: Měl/a jste možnost využít nějakých slev? .....                       | 37 |
| Obrázek 13: Co se Vám na areálu líbilo? .....                                    | 39 |
| Obrázek 14: Co se Vám na areálu nelíbilo? .....                                  | 39 |
| Obrázek 15: Ohodnoťte na následující škále .....                                 | 40 |
| Obrázek 16: Hodnocení Lipno.....   | 40 |
| Obrázek 17: Hodnocení Zadov .....  | 41 |
| Obrázek 18: Pohlaví.....   | 41 |
| Obrázek 19: Věk .....  | 42 |
| Obrázek 20: Kraj.....  | 43 |
| Obrázek 21: SWOT analýza lyžařských škol .....                                   | 46 |

## 11 Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Hodnocení kritérií Lipno ..... | 38 |
| Tabulka 2: Hodnocení kritérií Zadov.....  | 38 |
| Tabulka 3: Porovnání lyžařských škol..... | 55 |

## 12 Seznam příloh

|   |    |
|---|----|
| Příloha 1: Dotazník pro zákazníky lyžařské školy na Lipně ..... | 62 |
| Příloha 2: Dotazník pro zákazníky lyžařské školy na Zadově..... | 66 |
| Příloha 3: Otázky pro manažera lyžařské školy na Lipně .....    | 70 |
| Příloha 4: Otázky pro manažery lyžařské školy na Zadově.....    | 71 |
| Příloha 5: Organizační struktura lyžařské školy Lipno .....     | 71 |
| Příloha 6: Organizační struktura lyžařské školy Zadov .....     | 72 |

## 13 Přílohy

*Příloha 1: Dotazník pro zákazníky lyžařské školy na Lipně*

### LYŽAŘSKÁ STŘEDISKA

Vážení respondenti a vážené respondentky,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad k mé bakalářské práci na téma „Management ve vybraných sportovních organizacích“. Zaměřuji se na průzkum lyžařských středisek a jejich lyžařských škol.

Zároveň bych byla ráda, za nejpresnější a nejpravdivější odpovědi. Vyplnění tohoto dotazníku je anonymní a dobrovolné.

Děkuji Vám za Váš čas.

Studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích,

Anna Henselová.

- 1) Jedná se o Vaší první návštěvu skiareálu Lipno?
  - Ano
  - Ne
- 2) Jak jste se dozvěděl/a o možnosti využít služby lyžařské školy?
  - na internetu
  - od známých/kamarádů/rodiny
  - z letáku

- z billboardu
- v lyžařské půjčovně
- v restauraci
- v hotelu
- Jiné:

3) Jednalo se o výuku na lyžích nebo na snowboardu?

- Lyže
- Snowboard

4) O jaký typ výuky se jednalo?

- Privátní
- Skupinová
- Jiné:

5) Na jak dlouho jste zakoupil/a Vaši lekci?

- 50 minut
- 105 minut
- 105 + 105 minut
- 120 minut
- 1 den
- 2 dny
- 3 dny
- 4 dny
- 5 dní
- 6 dní
- Jiné:

6) Kolik Vás lekce stála?

(V případě, že jste nevyužil/a možnost, zvolte prosím odpověď "0 Kč".)

a) Individuální výuka    0 Kč - 500-999 Kč - 1000-1999 Kč - 2000-2999 Kč - 3000-3999 Kč - 4000-4999 Kč - 5000-6000 Kč – více

b) Skupinová výuka    0 Kč - 500-999 Kč - 1000-1999 Kč - 2000-2999 Kč - 3000-3999 Kč - 4000-4999 Kč - 5000-6000 Kč – více

7) Měl/a jste možnost využít nějakých slev?

- a) 15 % při rezervaci online
- b) Neměl/a jsem možnost
- c) Jiné:

8) Jak byste zhodnotili následující kritéria u střediska Lipno?

(ohodnoťte na stupnici 1-5, 1=nejhorší, 5=nejlepší)

- |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| a) Jednání pokladních                    |   |   |   |   |   |
| b) Přístup lektorů                       |   |   |   |   |   |
| c) Velikost skupiny                      |   |   |   |   |   |
| d) Ceny                                  |   |   |   |   |   |
| e) Prostředí pro začínající lyžaře       |   |   |   |   |   |
| f) Vybavení                              |   |   |   |   |   |
| g) Úprava sjezdovek                      |   |   |   |   |   |
| h) Možnost jít s rodinou na oběd/svačinu |   |   |   |   |   |
| i) Možnost ubytování v okolí střediska   |   |   |   |   |   |
| j) Parkování                             |   |   |   |   |   |
| k) Jednání pokladních                    |   |   |   |   |   |
| l) Přístup lektorů                       |   |   |   |   |   |
| m) Velikost skupiny                      |   |   |   |   |   |
| n) Ceny                                  |   |   |   |   |   |
| o) Prostředí pro začínající lyžaře       |   |   |   |   |   |
| p) Vybavení                              |   |   |   |   |   |
| q) Úprava sjezdovek                      |   |   |   |   |   |
| r) Možnost jít s rodinou na oběd/svačinu |   |   |   |   |   |
| s) Možnost ubytování v okolí střediska   |   |   |   |   |   |
| t) Parkování                             |   |   |   |   |   |

9) Co se Vám na areálu Lipno líbilo?

- a) Nic bych neměnil/a
- b) Cena
- c) Přístup lektorů
- d) Přístup pokladních



- e) Velikost skupiny
- f) Vybavení
- g) Úprava sjezdovek
- h) Gastronomie
- i) Ubytování
- j) Parkování
- k) Jiné:

10) Co se Vám na areálu Lipno nelíbilo?

- a) Nic bych neměnil/a
- b) Cena
- c) Přístup lektorů
- d) Přístup pokladních
- e) Velikost skupiny
- f) Vybavení
- g) Úprava sjezdovek
- h) Gastronomie
- i) Ubytování
- j) Parkování
- k) Jiné:

11) Ohodnot'te na následující škále:

- a) Navštívil/a byste znovu lyžařské středisko Lipno? Rozhodně ano - Spíše ano –  
Možná – Spíše ne – Rozhodně ne
- b) Doporučil/a byste středisko Lipno svým blízkým? Rozhodně ano - Spíše ano –  
Možná – Spíše ne – Rozhodně ne

12) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a "rozhodně ne", uveďte prosím proč.

.....

13) Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

14) Věk:

- a) 15-20
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50

- e) 51-60
- f) 61-70

15) Povolání:

.....

16) Kraj:

- a) Hlavní město Praha
- b) Středočeský kraj
- c) Jihočeský kraj
- d) Plzeňský kraj
- e) Karlovarský kraj
- f) Ústecký kraj
- g) Liberecký kraj
- h) Královehradecký kraj
- i) Pardubický kraj
- j) Vysočina
- k) Jihomoravský kraj
- l) Zlínský kraj
- m) Olomoucký kraj
- n) Moravskoslezský kraj
- o) Jiné:

*Příloha 2: Dotazník pro zákazníky lyžařské školy na Zadově*

## LYŽAŘSKÁ STŘEDISKA

Vážení respondenti a vážené respondentky,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad k mé bakalářské práci na téma „Management ve vybraných sportovních organizacích“. Zaměřuji se na průzkum lyžařských středisek a jejich lyžařských škol.

Zároveň bych byla ráda, za nejpřesnější a nejpravdivější odpovědi. Vyplnění tohoto dotazníku je anonymní a dobrovolné.

Děkuji Vám za Váš čas.

Studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích,

Anna Henselová.

1) Jedná se o Vaši první návštěvu skiareálu Zadov?

- Ano
- Ne

2) Jak jste se dozvěděl/a o možnosti využít služby lyžařské školy?

- na internetu
- od známých/kamarádů/rodiny
- z letáku
- z billboardu
- v lyžařské půjčovně
- v restauraci
- v hotelu
- Jiné:

3) Jednalo se o výuku na lyžích nebo na snowboardu?

- Lyže
- Snowboard

4) O jaký typ výuky se jednalo?

- Privátní
- Skupinová
- Jiné:

5) Na jak dlouho jste zakoupil/a Vaši lekci?

- 50 minut
- 80 minut
- 2 hodiny
- 3 hodiny
- 4 hodiny
- 1 den
- 2 dny
- 3 dny
- 4 dny
- 5 dní
- Jiné:

6) Kolik Vás lekce stála?

(V případě, že jste nevyužil/a možnost, zvolte prosím odpověď "0 Kč".)

- a) Individuální výuka 0 Kč - 500-999 Kč - 1000-1999 Kč - 2000-2999 Kč - 3000-3999 Kč - 4000-4999 Kč - 5000-6000 Kč – více
- b) Skupinová výuka 0 Kč - 500-999 Kč - 1000-1999 Kč - 2000-2999 Kč - 3000-3999 Kč - 4000-4999 Kč - 5000-6000 Kč – více

7) Měl/a jste možnost využít nějakých slev?

- a) Student/ISIC
- b) 5 % sleva při přihlášení 2 dětí
- c) 7 % sleva při přihlášení 3 dětí
- d) 10 % sleva při přihlášení rodičů i dětí
- e) Senior
- f) Rodinové skipasy
- g) Jiné:

8) Jak byste zhodnotili následující kritéria u střediska Zadov?

(ohodnoťte na stupnici 1-5, 1=nejhorší, 5=nejlepší)

- |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| a) Jednání pokladních                    |   |   |   |   |   |
| b) Přístup lektorů                       |   |   |   |   |   |
| c) Velikost skupiny                      |   |   |   |   |   |
| d) Ceny                                  |   |   |   |   |   |
| e) Prostředí pro začínající lyžaře       |   |   |   |   |   |
| f) Vybavení                              |   |   |   |   |   |
| g) Úprava sjezdovek                      |   |   |   |   |   |
| h) Možnost jít s rodinou na oběd/svačinu |   |   |   |   |   |
| i) Možnost ubytování v okolí střediska   |   |   |   |   |   |
| j) Parkování                             |   |   |   |   |   |

9) Co se Vám na areálu Zadov líbilo?

- a) Nic bych neměnil/a
- b) Cena

- c) Přístup lektorů
- d) Přístup pokladních
- e) Velikost skupiny
- f) Vybavení
- g) Úprava sjezdovek
- h) Gastronomie
- i) Ubytování
- j) Parkování
- k) Jiné:

10) Co se Vám na areálu Zadov nelíbilo?

- a) Nic bych neměnil/a
- b) Cena
- c) Přístup lektorů
- d) Přístup pokladních
- e) Velikost skupiny
- f) Vybavení
- g) Úprava sjezdovek
- h) Gastronomie
- i) Ubytování
- j) Parkování
- k) Jiné:

11) Ohodnoťte na následující škále:

- a) Navštívil/a byste znovu lyžařské středisko Zadov? Rozhodně ano - Spíše ano –  
Možná – Spíše ne – Rozhodně ne
- b) Doporučil/a byste středisko Zadov svým blízkým? Rozhodně ano - Spíše ano –  
Možná – Spíše ne – Rozhodně ne

12) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a "rozhodně ne", uveďte prosím proč.

.....

13) Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

14) Věk:

- a) 15-20
- b) 21-30

- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61-70

15) Povolání:

.....

16) Kraj:

- a) Hlavní město Praha
- b) Středočeský kraj
- c) Jihočeský kraj
- d) Plzeňský kraj
- e) Karlovarský kraj
- f) Ústecký kraj
- g) Liberecký kraj
- h) Královehradecký kraj
- i) Pardubický kraj
- j) Vysočina
- k) Jihomoravský kraj
- l) Zlínský kraj
- m) Olomoucký kraj
- n) Moravskoslezský kraj
- o) Jiné:

*Příloha 3: Otázky pro manažera lyžařské školy na Lipně*

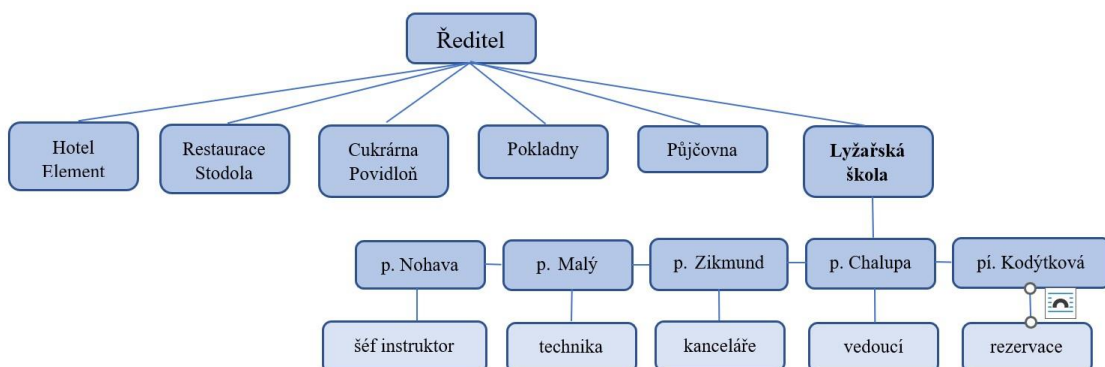
- 1) Od jakého roku funguje na Lipně lyžařská škola? Čím se začínalo? (lyže, snowboard)  
V jakém období/roce začali lidé využívat lyžařskou školu nejvíce?
- 2) Kolik lektorů ve škole vyučuje a na jakých pozicích jsou? Poskytujete ubytování a stravu pro zaměstnance? Jakým způsobem zaučujete své zaměstnance/instruktory?
- 3) Jaká je organizační struktura lyžařské školy?
- 4) Kolik zákazníků je průměrně za den v lyžařské sezoně?
- 5) Jaké národnosti jsou nejčastěji zákazníci?
- 6) Jedna se spíše o děti nebo i o dospělé? Od jakého věku je možné přihlásit dítě do školy?
- 7) Jaké prostředky využíváte k marketingu/propagaci?
- 8) Kde a jak se dá zakoupit lekce? Pokladny/u instruktora, je možné si lekci koupit online?
- 9) Jaké u vás mohou zákazníci uplatnit slevy?

10) Kdo nebo co je Lišák Fox? Pořádáte nějaké závody?

*Příloha 4: Otázky pro manažery lyžařské školy na Zadově*

- 1) Od jakého roku funguje na Zadově lyžařská škola? Čím se začínalo? (lyže, snowboard)  
V jakém období/roce začali lidé využívat lyžařskou školu nejvíce?
- 2) Kolik lektorů ve škole vyučuje a na jakých pozicích jsou? Poskytujete ubytování a stravu pro zaměstnance? Jakým způsobem zaučujete své zaměstnance/instruktory?
- 3) Jaká je organizační struktura lyžařské školy?
- 4) Kolik zákazníků je průměrně za den v lyžařské sezoně?
- 5) Jaké národnosti jsou nejčastěji zákazníci? Nebo z jakého kraje nejvíce jezdí?
- 6) Jedna se spíše o děti nebo i o dospělé? Od jakého věku je možné přihlásit dítě do školy?
- 7) Jaké prostředky využíváte k marketingu/propagaci?
- 8) Kde a jak se dá zakoupit lekce? Pokladny/u instruktora, je možné si lekci koupit online?
- 9) Jaké u vás mohou zákazníci uplatnit slevy?
- 10) Pořádáte nějaké závody?
- 11) Půjčujete lyže/snowboard?
- 12) Jak je to s běžkařskými tratěmi? Platí se? Půjčujete i běžky?

*Příloha 5: Organizační struktura lyžařské školy Lipno*



Příloha 6: Organizační struktura lyžařské školy Zadov

