



Analýza činnosti lyžařské školy – přenos do školního prostředí

Diplomová práce

Studijní program:

N7401 Tělesná výchova a sport

Studijní obory:

Učitelství tělesné výchovy pro 2. stupeň základní školy
Učitelství zeměpisu pro 2. stupeň základní školy

Autor práce:

Bc. Zdeněk Brož

Vedoucí práce:

PhDr. Jaroslav Kupr, Ph.D.
Katedra tělesné výchovy a sportu





Zadání diplomové práce

Analýza činnosti lyžařské školy – přenos do školního prostředí

Jméno a příjmení: **Bc. Zdeněk Brož**
Osobní číslo: P16000542
Studijní program: N7401 Tělesná výchova a sport
Studijní obory: Učitelství tělesné výchovy pro 2. stupeň základní školy
Učitelství zeměpisu pro 2. stupeň základní školy
Zadávací katedra: Katedra tělesné výchovy a sportu
Akademický rok: **2018/2019**

Zásady pro vypracování:

Analýza činnosti lyžařské školy. Anketní šetření. Vyhodnocení anketního šetření. Návrhy na zlepšení současného stavu. Přenos výsledků do lyžařského kurzu pro ZŠ. Návrh kompletního zajištění lyžařského kurzu pro ZŠ.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

DLOUHÁ, S. a SKOČDOPOLOVÁ, S., 2010. Lyžujeme s APU: modrá liga : metodika výuky lyžování dětí. Vyd. 1. Špindlerův Mlýn: Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol. HRABINEC, J., 2017. Tělesná výchova na 2. stupni základní školy. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, ISBN 978-80-246-3625-2. REICHERT, J., MUSIL, D. a NAJMAN, M., 2007. Lyžování: od začátků k dokonalosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1724-1.

Vedoucí práce: PhDr. Jaroslav Kupr, Ph.D.
Katedra tělesné výchovy a sportu

Datum zadání práce: 10. prosince 2018
Předpokládaný termín odevzdání: 15. dubna 2019

prof. RNDr. Jan Pícek, CSc.
děkan

L.S.

doc. PaedDr. Aleš Suchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 10. prosince 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

4. května 2020

Bc. Zdeněk Brož

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat především vedoucímu práce PhDr. Jaroslavu Kuprovi, Ph.D. za cenné rady, příspěvky a odborné vedení během realizace diplomové práce. Také bych rád poděkoval Ing. Jakobovi Hanušovi, řediteli střediska, který mi byl během vypracování diplomové práce vždy k dispozici a nápomocen. Rád bych poděkoval také všem respondentům anketního šetření, kteří si našli chvíli a vyplnili dotazník. Děkuji také své rodině, která mě podporovala během celé doby studia a byla mi vždy oporou.

Anotace

Hlavním cílem diplomové práce je analýza činnosti lyžařské školy. Dílčími cíli je anketní šetření a následně jeho vyhodnocení. Návrhy na zlepšení současného stavu lyžařské školy, přenos výsledků a návrh kompletního zajištění lyžařského kurzu pro ZŠ.

Anketního šetření se účastnilo celkem 130 respondentů, kteří odpovídali na 12 otázek přímo v kanceláři lyžařské školy nebo na internetu.

Navrhnuty byly čtyři lyžařské kurzy s různým programem. Kurzy mohou být jak dojezdové, tak i s ubytováním v místě konání kurzu. Jednotlivé kurzy jsou určeny pro mateřskou, základní i střední školu.

Klíčová slova: lyžařská škola, lyžařský kurz, lyžování

Annotation

The main aim of the thesis is an analysis of ski school activity. Partial aims are a survey and its evaluation, proposals for improving current state of the ski school, results transfer and a draft for complete ski course for elementary schools.

130 respondents took part in the survey answering 12 questions directly in the ski school's office or via the internet.

Four ski courses with different programmes were drafted. Courses can be either a commute style or with an accommodation at the course's venue. Individual courses are designed for kindergarten, elementary school, and high school.

Key words: ski school, ski course, skiing

Obsah

Úvod	14
1 Cíle práce	15
2 Historie lyžování	16
3 Výuka lyžování dětí na 2. stupni ZŠ	20
3.1 Zajištění lyžařského výcviku	21
3.2 Vyučovací postupy a metody	22
3.3 Pedagogické zásady.....	22
3.3.1 Zásada uvědomělosti a aktivity.....	22
3.3.2 Zásada přiměřenosti a individuálního přístupu.....	23
3.3.3 Zásada všestrannosti.....	24
3.4 Vedení vyučovací jednotky.....	26
3.5 Cíle lyžařského kurzu.....	26
3.6 Bezpečnost na sjezdovkách	27
3.7 Vlivy prostředí	27
3.8 Bílý kodex – lyžařské desatero FIS.....	30
3.9 Lyžařské vybavení.....	32
3.10 Regenerace.....	33
4 Organizace podílející se na činnosti výuky lyžování	35
4.1 Svaz lyžařů České republiky (SLČR)	35
4.2 Český svaz lyžařských škol (ČSLŠ).....	36
4.3 Asociace profesionálních učitelů lyžování (APUL)	37
4.4 Asociace profesionálních lyžařských škol (APLŠ).....	38
4.5 INTERSKI ČR	38
5 Analytická část.....	40
5.1 Popis lyžařské školy	40
5.2 Založení lyžařské školy	42
5.3 Lyžařské kvalifikace.....	43
5.4 Ohodnocení instruktorů	43
5.5 Trend lyžařských škol.....	46
5.6 Rizika s provozováním LŠ	47
5.7 Vrchol sezóny.....	49

5.8	Rozpočet lyžařské školy	51
5.9	SWOT analýza	53
5.10	Marketingový mix	56
5.11	Odbourání nedostatků	65
6	Anketní šetření	68
6.1	Charakteristika souboru	68
6.2	Výsledky anketního šetření	68
6.3	Závěry anketního šetření	80
7	Týdenní lyžařský kurz s každodenním dojížděním	81
8	Týdenní lyžařský kurz s ubytováním v místě kurzu	90
8.1	Sjezdový kurz	93
8.2	Sjezdový a běžecký kurz	95
8.3	Kurz zimních sportů a adrenalinu	98
8.4	Organizační struktura kurzů	103
9	Závěry	105
10	Seznam zdrojů	106
11	Přílohy	109

Seznam zkratk

APLŠ	Asociace profesionálních lyžařských škol
APUL	Asociace profesionálních učitelů lyžování
ČR	Česká republika
ČT	Česká televize
ČSLŠ	Český svaz lyžařských škol
ČUS	Česká unie sportu
FIS	Fédération Internationale de Ski
ISIA	International Ski Instructors Association
MF	Mladá fronta
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PPC	Pay Per Click
PR	Public relations
SEO	Search engine optimization
SLČR	Svaz lyžařů České republiky

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Složka hodinové mzdy dle vzdělání a praxe.....	45
Tabulka č. 2: Osobní ohodnocení instruktorů	46
Tabulka č. 3: Ceník lyžařské školy 2018/2019	52
Tabulka č. 4: Rozpočet lyžařské školy	53
Tabulka č. 5: Ceník privátní výuky	59
Tabulka č. 6: Ceník skupinové výuky	59
Tabulka č. 7: Marketingový rozpočet lyžařské školy na sezónu.....	61
Tabulka č. 8: Rozdíly námi nabízených služeb oproti konkurenci	82
Tabulka č. 9: Týdenní program dojezdového lyžařského kurzu	83
Tabulka č. 10: Rozpočet dojezdového kurzu pro 20 dětí	85
Tabulka č. 11: Rozpočet dojezdového kurzu pro 30 dětí.....	85
Tabulka č. 12: Rozpočet dojezdového kurzu pro 40 dětí	86
Tabulka č. 13: Personální náklad školy na lyžařský výcvik	91
Tabulka č. 14: Náklady na ubytování.....	91
Tabulka č. 15: Cenová nabídka stravování	92
Tabulka č. 16: Program sjezdového kurzu.....	94
Tabulka č. 17: Rozpočet sjezdového kurzu	95
Tabulka č. 18: Program sjezdového a běžeckého kurzu	96
Tabulka č. 19: Rozpočet sjezdového a běžeckého kurzu.....	98
Tabulka č. 20: Investice spojené s kurzem zimních sportů a adrenalinu.....	99
Tabulka č. 21: Rozpočet kurzu zimních sportů a adrenalinu.....	100
Tabulka č. 22: Program kurzu zimních sportů a adrenalinu	101

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: První lyžaři v Krkonoších – rok 1896.....	17
Obrázek č. 2: 10 pravidel FIS pro chování na sjezdových tratích	32
Obrázek č. 3: Struktura vzdělávání ČSLŠ	37
Obrázek č. 4: Struktura vzdělávání APUL	38
Obrázek č. 5: Zázemí lyžařské školy.....	41
Obrázek č. 6: Dětské cvičiště.....	42
Obrázek č. 7: SWOT analýza.....	54
Obrázek č. 8: Marketingový mix 7P	57
Obrázek č. 9: Dětský koutek.....	89
Obrázek č. 10: Návrh běžecké tratě včetně výškového profilu	97
Obrázek č. 11: Skialpinistické trasy	102
Obrázek č. 12: Organigram kurzu.....	104

Seznam grafů

Graf č. 1: Rozdíly tržeb lyžařské školy dle týdnů zimní sezóny 2018/2019	50
Graf č. 2: Tržby dle regionů jarních prázdnin roku 2018/2019	51
Graf č. 3: Věk dítěte	69
Graf č. 4: Pohlaví dítěte	70
Graf č. 5: Lyžařská úroveň dítěte	71
Graf č. 6: Národnost dítěte.....	72
Graf č. 7: Jak často dítě během týdne sportuje	73
Graf č. 8: Jaký sport dítě preferuje	74
Graf č. 9: Lyžují rodiče dítěte	75
Graf č. 10: Kolik lekcí se chystáte využít.....	76
Graf č. 11: Jakou výuku preferujete	77
Graf č. 12: Jste spokojeni s poměrem cena x kvalita	78
Graf č. 13: Pořádá škola, na které je vaše dítě lyžařské kurzy	79
Graf č. 14: Jak jste se o naší škole dozvěděli.....	80
Graf č. 15: Spokojenost rodičů, kteří využili našich služeb prostřednictvím škol.....	88

Úvod

Hlavním faktorem pro výběr tématu diplomové práce „Analýza činnosti lyžařské školy - přenos do školního prostředí“ je autorovo dlouhodobé působení v lyžařském středisku na pozici obchodní a marketingový manažer a manažer služeb poskytovaných klientům. Mezi těmito poskytovanými službami je také lyžařská škola, která se v poslední době využívá stále více. Rádi bychom tímto zužitkovali poznatky a zkušenosti, které jsme za tu dobu načerpali. Transformovali jsme je do školního prostředí, přesněji na druhý stupeň základní školy, za účelem rozvoje lyžování, a především pohybových aktivit ve školách na území České republiky.

Cílem práce je analýza činnosti současné lyžařské školy, zkvalitnění výukových procesů a optimalizace nákladů. Příprava, dotazování a vyhodnocení anketního šetření, které poslouží k odstranění nedostatků a zdokonalení nabízeného produktu. Vytvoření jedinečných lyžařských kurzů pro základní školy, které budou nabízeny v Praze, středních a severních Čechách.

Lyžařský výcvik je součástí RVP ZV na druhém stupni základní školy. Je ideálním nástrojem nejen na zlepšení pohybových dovedností, ale především na utužení kolektivu, což je při nástupu puberty velmi důležité. Týden strávený se třídou v cizím prostředí je nejlepším prostředkem k socializaci jedince staršího školního věku.

Po zpracování práce a splnění všech předem stanovených cílů bude potřeba se věnovat fázi iniciace a plánování projektu. Využití znalostí načerpaných během studia, samostudia dané problematiky, zkušeností projektového týmu, získaných informací z odborných publikací a absolvovaných kurzů, konzultací se zkušenými pracovníky z oboru školství s několikaletou praxí s pořádáním obdobných nebo dokonce stejných projektů a vytvoření koncepce řešení pro finanční zajištění a realizaci projektu v praxi.

1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je analýza činnosti lyžařské školy.

Dílčí cíle práce

- Anketní šetření.
- Vyhodnocení anketního šetření.
- Návrhy na zlepšení současného stavu.
- Přenos výsledků do lyžařského kurzu pro ZŠ.
- Návrh kompletního zajištění lyžařského kurzu pro ZŠ.

2 Historie lyžování

První zmínky o lyžích jsou dochovány pravděpodobně z doby kamenné, tedy 8 až 4 tisíce let před naším letopočtem. Lyže sloužily pro pohyb tehdejšího člověka zasněženou krajinou především ve střední Asii a Altajských horách a severských zemích na území dnešního Norska, Švédska a Finska. Před několika tisíci lety byly zimy velice kruté a člověk si pro potřeby přežití musel zhotovit potřebné pomůcky, které mu pomáhaly v pohybu těžkým terénem. Nejprve si člověk vyrobil pomůcky podobné dnešním sněžnicím. Nejstarším nálezem dokazující existenci lyží je z 6. století našeho letopočtu skalní obraz lyžaře z Rudého ostrova. Mezinárodně známé slovo “ski“ v překladu z islandštiny znamená kus dřeva (Dygrín, 2003).

O účelu a používání lyží je možné se dočíst také v severských bájích, eposech či v mnoha dílech historiků o lyžování Finů a Laponců vypráví dánský historik Saxo Gramaticus v předmluvě ke svému dílu Historie Dánska, která vyšla kolem roku 1200 našeho letopočtu. Píše v ní, že východně od těchto zemí, těmi myslí Norsko a Švédsko, bydlí Skridfini, neboli lyžující Laponci. Tento národ používal nezvyklých dopravních prostředků, s jejichž pomocí vystoupají v zápalu lovu na jinak nepřístupné vrchy a v hadovitých stopách se dostanou, kam potřebují. v roce 1199 Gramaticus potvrdil, že do bitvy o Oslo kráčely průzkumné hlídky na takzvaných kluzkých prknech (Příbramský, 1999).

Během středověku se postupně přicházelo na to, že lyže nemusí sloužit pouze pro pohyb zasněženou krajinou. Lidé začali využívat lyží také k zábavě a krácení dlouhého zimního období. Až do 17. století se lyže využívaly především ve Skandinávii, kde byly zařazeny do výbavy norské armády ve švédsko-norské válce. Lyže používala také Ruská armáda v boji proti Napoleonovi v roce 1812. V roce 1866 bylo lyžování zavedeno na ruských vojenských učilištích. Lyže využívali také smuci, neboli sedláci v Kraňsku, dnešním Slovinsku, nejen za účelem dopravy, ale i zábavy a pořádání závodů (Dygrín, 1999).

Na přelomu 18. a 19. století prosazují Gerhard A. Vieth a Johann Ch. F. Guts-Muths, aby se lyžování objevilo také v Německu. Oba dva se ve svých dílech zmiňují o lyžování jako o výborném sportovním odvětví. Guts-Muths sám lyžoval v Durynském lese, kde působil jako pedagog. v té době nenašli následovníky, ale svou přítomností předstihli vývoj lyžování o celé jedno století. Za zmínku ohledně lyžování určitě stojí francouzský

spisovatel Honoré de Balzac, který ve svém románu líčí vycházku dvou žen na lyžích po norském pobřeží lemovaném fjordy (Příbramský, 1999).

Počátky lyžování v Čechách spadají do druhé poloviny 19. století. Nejvýznamnější průkopníky byli dr. Miroslav Tyrš, dr. Jiří Guth-Jarkovský a Josef Rössler-Ořovský. Propagace tělesné výchovy, která šla ruku v ruce s jejich pokrokovým myšlením, narážela na konvenční myšlení veřejnosti a nedůvěru císařsko-královských úřadů Rakouska-Uherska. v roce 1862 založil Miroslav Tyrš český tělocvičný spolek Sokol, který v historii české a slovenské zaujmul pozici nejen největší, ale také nejúspěšnější tělovýchovné organizace. Tímto krokem vznikají nová sportovní odvětví. Díky J. Rösslerovi-Ořovskému, velkému sportovnímu nadšenci, závodnímu rychlobruslaři a veslaři zažívá lyžování velký rozmach po celé české krajině. Jeho životním heslem bylo: „pohyb, sport, dobrodružství“. Ořovský nelenil a s objednávkou bruslí si objednal také lyže. Jednalo se o norský typ s vázáním z rákosu a finský typ s dlouhými řemeny. První zkoušku lyží provedl na dvoře svého domu a vzápětí na Václavském náměstí. Dá se říci, že toto byly první kroky na lyžích v Čechách (Příbramský, 1999).



Obrázek č. 1: První lyžaři v Krkonoších – rok 1896

Zdroj: iDnes, 2014

Mezi roky 1860 až 1914 zažilo lyžování obrovský boom, který byl přerušen až v období první světové války. Dalším mezníkem vývoje lyžování byla léta 1918 až 1939, kdy se lyžování v evropských zemích stalo obrovským fenoménem, a tak je tomu až dodnes. Trávit dovolenou v Alpách patřilo k trendu tehdejší smetánky. Druhá světová válka tento vývoj opět zbrzdila, ale moderní doba si opět našla prostor a dostala lyžování mezi nejoblíbenější zimní aktivity (Příbramský, 1999).

Od konce druhé světové války jde vývoj lyžování stále kupředu. Velkou změnou prošly materiály, ze kterých se lyže vyrábějí, ale také kvalita sjezdovek, na kterých se v dnešní době lyžuje. Důležité je zmínit, že v dřívějších zimách neexistovala technika ať už na úpravu sjezdových tratí nebo vleky a lanovky, které dělají v dnešní době lyžování pohodlnější. Největší propagací lyžování je elita, které se snaží každý vyrovnat a chce být jako ona. Tím není myšlena pouze kvalita lyžování, ale také móda s ním spojená. Nejznámějšími českými sjezdaři z historie jsou Bohumír Zeman, Olga Charvátová a Jana Gantnerová-Šoltýsová. Z těch novodobých jsou to například Ondřej Bank, Šárka Záhrobská nebo čerstvá olympijská vítězka z roku 2018 Ester Ledecká (Příbramský, 1999).

Roku 1924 vznikla Mezinárodní lyžařská federace (FIS) a v roce 1936 se sjezdové lyžování poprvé objevilo v programu olympijských her. V roce 1967 vznikl každoroční Světový pohár v alpském lyžování. Koncem 90. let prošlo lyžování obrovským vývojem díky revolučním materiálům. Byly vyvinuty carvingové lyže a s tím přišel i nový lyžařský styl – carving, díky kterému přišel na scénu dnešní snowboarding. Pokud se v současnosti mluví o lyžování, tak se mluví o jednom z nejmasovějších a nejoblíbenějších sportů (Příbramský, 1999).

Současné moderní lyžařské školy

U moderních škol jsou techniky otáčivého pohybu do oblouku velmi podobné. Všechny moderní školy vycházejí ze základní techniky a postupují k technice závodního lyžování. Na základě tohoto trendu vznikly nové konstrukce lyží, takzvané carvingové. Jejich hlavním přínosem je především vykrojení, které napomáhá lyžaři uvést lyže do oblouku a jeho snadném vedení lyží po hranách. Zároveň maximálně eliminuje smýkání lyží v oblouku. Carvingové lyže postupně ovlivňují také didaktické postupy a metody ve výuce lyžování jednotlivých lyžařských škol (Dygrín, 2003).

Česká škola lyžování

Stejně jako tomu bylo v ostatních lyžařských školách, tak i ta česká vycházela z metod školy norské a arlbergské a později z alpských, francouzských a rakouských. Od 70. let přišel B. Čepelák s myšlenkou provádět oblouk na principu kroku. Tato metodika byla později vědecky zdůvodněna. Postupem času rozkvétala české škola kročné techniky, kterou na základě Čepelákovi myšlenky dokončil Miloš Příbramský. Cílem české školy lyžování je výuka základních dovedností k propracovaným pohybovým strukturám. Vše probíhalo při rozdělení práce dolních končetin, paralelním postavení lyží a jízdě v oblouku po hranách. Lyže rotují pouze za pomoci dolních končetin. Veškeré jiné části těla nejsou zapojeny. v současné době se v české škole lyžování používají různé modifikace oblouků, které slouží lyžařsky slabším jedincům zvládat oblouky nebo změny směru (Gnad, 2006).

3 Výuka lyžování dětí na 2. stupni ZŠ

Lyžování má na území našeho státu dlouhou historii. Do školních osnov základních a středních škol bylo zařazeno v roce 1972 směrnicí MŠ ČSR o lyžařském výcviku – věstník a metodickým návodem k organizaci lyžařského výcviku žáků a učňů věstník MŠ a MK ČSR z roku 1973, díky kterému je povinností škol lyžařský kurz zrealizovat. Sport byl vnímán jako výchovně-vzdělávací prostředek mladistvých a byl podporován státem, který na lyžařské kurzy finančně přispíval. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání (RVP ZV) obsahuje lyžování a bruslení. Samozřejmostí je přihlednutí k podmínkám školy (Hrabinec, 2017).

Lyžování je oblíbeným zimním outdoorovým sportem u nás, který se využívá také na základních školách. Některé základní školy v horách, které mají vhodné klimatické a sněhové podmínky využívají tohoto sportu v rámci tělesné výchovy. Do výuky tělesné výchovy se dá zapojit sjezdové nebo běžecké lyžování. Populárním sportem běžeckého lyžování je momentálně biatlon. v případě tělesné výchovy se v dnešní době dají využít různé náhražky pistolí, aby nedošlo k úrazu. Nejčastěji se používají laserové pušky, ze kterých děti střílí (Dvořáková a Engelthalerová, 2017).

Nejčastěji výuka lyžování na základních školách probíhá formou lyžařských výcviků. Dle rámcového vzdělávacího programu je možné uskutečnit výcvik ve více provedeních. Často mají tyto kurzy formu vícedenního nebo spíše týdenního charakteru. Při tomto kurzu je nutné zajištění ubytování v místě konání výcviku, ideální terén neboli sklon sjezdovek odpovídající lyžařské úrovni žáků. Druhou možnou variantou je lyžařský výcvik formou tělesné výchovy, který probíhá v blízkosti školy, tedy v místě přívných klimatických podmínek pro jeho uskutečnění. Při lyžařském kurzu se dodržuje řád školy a řád kurzu, který je upraven ze základních směrnic tak, aby bylo zaopatrěna maximální bezpečnost a zdraví všech žáků. Mohou být přizpůsobeny také pro vyšší efektivitu výuky dle lokace, ve které se kurz odehrává. Vedoucího kurzu jmenuje ředitel školy. Další členy pedagogického týmu určí buďto ředitel nebo vedoucí kurzu. Mohou se použít další pracovníci školy, pokud to jejich vzdělání dovolí, popřípadě se osloví externí pedagogové (Hrabinec, 2017).

Stejně jako ostatní sporty, lyžování také přímo ovlivňuje zdraví jedince. Díky soustavné, dlouhodobé a intenzivní činnosti má lyžování pozitivní vliv na kardiovaskulární a respirační systém dítěte. Rozvíjí také pohybové schopnosti a slouží

jako prevence před případným zraněním. Dle Dvořákové a Engelthalerové (2017, s.193): „*Lyžování hraje důležitou roli také v oblasti činností podporujících pohybové učení. Žáci se učí terminologii, modifikovaným organizačním formám v novém prostředí, zásadám pobytu a pohybu v horách, na sjezdových a běžeckých tratích, seznamují se s různými lyžařskými odvětvími a disciplínami, s pravidly závodů.*“

3.1 Zajištění lyžařského výcviku

Je velmi důležité zajistit kurz především po právní stránce. Povinností školy je vést tyto lyžařské kurzy pedagogickými pracovníky, kteří odpovídají za činnost instruktorů. Jejich kvalifikaci je povinen ověřit ředitel školy. Vedoucí kurzu před odjezdem na lyžařský výcvik upozorní na nutnost seřízení bezpečnostního vázání lyží. Žáci jsou povinni před kurzem odevzdat potvrzení o seřízení, vystavené půjčovnou, kde bylo vybavení zapůjčeno nebo čestným prohlášením zákonného zástupce. Za řádnou organizační přípravu kurzu odpovídá jeho vedoucí. Jeho povinností je zajistit vhodný objekt, dopravu, poučení žáků o předpisech a pokynech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví žáků. Při realizaci kurzu řídí činnost jednotlivých pracovníků, dbá na dodržování stanoveného programu praktické i teoretické části kurzu. Je vhodné, aby zákonní zástupci nezletilého žáka před odjezdem na výcvik předložili také prohlášení o zdravotním stavu dítěte. Před odjezdem na kurz je také vhodné sjednat jednorázové úrazové připojištění žáků, pojištění z odpovědnosti za škodu vzniklou při výkonu povolání. Jedno družstvo, tedy skupina dětí s jedním instruktorem nesmí mít více než 15 členů. U žáků se zdravotním postižením se počet snižuje vzhledem k charakteru postižení žáků a dalším okolnostem. Péči o zdraví účastníků je povinen zajistit vedoucí kurzu nebo instruktor, který pro tuto práci má patřičné předpoklady, znalosti a případně i kvalifikaci. Účastní-li se kurzu více než 30 žáků do 15 let, je potřebné ustanovit zdravotníka. Zdravotníkem může být jeden z vedoucích či instruktorů kurzu. Dále se doporučuje třetí den lyžařského kurzu půlden až den s aktivním programem a bez lyžařského nebo snowboardového výcviku. Je také velice důležité seznámit žáky o provozu lanových drah a vleků a poučení o všech pravidlech a bezpečnostních předpisech. Dále je povinností při pobytu na horách dbát pokynů Horské služby a respektovat výstražné značky. Za nepříznivých podmínek, kterými mohou být hustá mlha, sněhová bouře, nebo teploty pod -12 °C se výcvik omezí, popřípadě zruší. Lyžařský výcvik probíhá v terénu, který odpovídá lyžařské vyspělosti jednotlivců daného družstva. Školní akce trávající déle než 5 dní, je třeba nahlásit na hygienickou stanici (MŠMT, 2020).

3.2 Vyučovací postupy a metody

U výuky lyžování jsou upřednostňovány komplexní postupy před analyticko-syntetickými a synteticko-analytickými. Jedná se o celistvou sestavu a propojení mnoha prvků didaktického systému. Ať už sjezdové nebo běžecké lyžování vycházejí z funkce prostého lokomočního charakteru, kde je pohyb vnímaný jako celek. U dětí školního věku převažuje celkové vnímání pohybu, proto je neefektivní rozkládat pohyb na jednotlivé části. Nejlepší formou jsou demonstrační metody, u kterých jsou žákům ukazovány správné pohyby, které se žáci snaží napodobit. Ukázka je doprovázena stručným a jasným komentářem, takzvanou verbální metodou, u které se zdůrazňují některé důležité prvky daného pohybu. Při fixaci, zdokonalování a přenosu dovedností lyžaře je uplatňována metoda opakovaného pohybového úkolu, u které lze zařadit obměna terénních podmínek. Při hodnocení žáků se využívají primárně pochvaly při jakémkoli drobném zlepšení za účelem motivace jedince. Je možné připojit i drobný komentář na závěr hodnocení, na co by se měl žák zaměřit nyní. Jelikož je výuka dětí prováděna především formou hry, je vhodné uspořádat závody, soutěže nebo různé druhy cvičení (Dvořáková a Engelthalerová, 2017).

3.3 Pedagogické zásady

Pedagogické zásady vyjadřují a zároveň shrnují dlouhodobé zkušenosti pedagogů pracujících s dětmi v různých prostředích a podmínkách. Využití jednotlivých vyučovacích zásad se během výuky plynule prolínají a velice úzce spolu všechny tyto zásady souvisí a tvoří společný komplex. Své uplatnění nacházejí také při lyžařské výuce dětí (Tremml, 2004).

3.3.1 Zásada uvědomělosti a aktivity

Cílem této zásady je, aby dítě porozumělo a co možná nejvíce se ztotožnilo se záměrem, který mu učitel předkládá. Je důležité, aby vnitřně souhlasil s tím, co mu učitel předává a šel cílevědomě za tím, že se to sám chce naučit. Tím napomáhá učiteli, aby výuka byla co nejefektivnější a zároveň pro všechny zábavou. Pokud tomu tak je, dítě je ochotné provádět průpravné cviky opakovaně, a tím si osvojovat techniky lyžování. Velice nepříjemným klientem pro lyžařského instruktora je dítě, které je rodiči přes odpor nuceno k absolvování výuky lyžování. Nemá zájem o výuku, bez zájmu plní zadané úkoly a případné dílčí úspěchy ho nikterak nepotěší (Tremml, 2004).

Učitel má vždy rozhodující roli při užití zásady uvědomělosti a aktivity. Důležitá je v tomto případě motivace jedince, díky které dosahuje dílčími kroky cílů, které mu během výuky učitel předkládá. Demotivující pro cvičence je potom neustálá kritika ze strany učitele, ironické poznámky nebo dokonce výsměch. Je velice důležité ocenit veškeré dílčí kroky, které žák dělá. Nejen při lyžování ale v celém jeho vzdělávání. Při opakovaných neúspěších je důležité ocenit alespoň snahu a motivovat tak žáka k tomu, aby to stále zkoušel, dokud se tomu nenaučí. Osvědčeným motivačním prvkem je také žáka uvést jako dobrý příklad (Treml, 2004).

Součástí této zásady je přátelský vztah mezi dítětem a učitelem lyžování. Vybudováním přátelského vztahu dosáhneme u žáka nadšení z výuky a těšení se na další lekci. Učitel musí znát všechny děti jménem. Pro některé, zvláště nevýrazné děti, může být tento aspekt klíčový pro další výuku. Neznalost jmen výrazně snižuje dětskou motivaci. Pro snadné zapamatování jmen nalepíme na dětskou helmu štítek se jménem dítěte (Treml, 2004).

3.3.2 Zásada přiměřenosti a individuálního přístupu

Učitel je povinen respektovat stupeň psychické a fyzické vyspělosti žáka, jeho věkové zvláštnosti, zdravotní stav, pohlaví, lyžařské zkušenosti a dovednosti. Musí najít určité měřítko mezi zadanými úkoly a možnostmi žáků daný úkol splnit. Zadáání jednotlivých úkolů by mělo být pro každého žáka individuální a odpovídající jeho možnostem (Treml, 2004).

Při této zásadě se postupuje následujícími kroky:

a) Od základního provedení cviku k přesnému

Úplní začátečníci jsou vedeni pouze k zvládnutí nejzákladnějších forem pohybu a drobné odchylky od správného provedení zatím nejsou opravovány, i přesto že jsou ze začátku velice časté. Ve skupině dětí 6–10 let lze postupně pomocí opakujících se cvičení vyžadovat přesnější provedení. U dětí ve věku 11–15 už je vyžadováno přesné provádění pohybu při opakovaných cvicích, které jsou zařazeny již delší dobu. Nejlepším způsobem je názorná ukázka, jaké provedení je od žáků očekáváno a požadováno (Treml, 2004).

b) Od snadného k obtížnému

Důležitý je především výběr vhodných cviků. Například od základního, smýkaného oblouku postupně k těžším modifikacím oblouků. Důležitá je správná volba terénu, ve kterém se budou žáci pohybovat. Ideální je začínat na mírnějších sklonech sjezdovek a postupně se posouvat na strmější svah. Správná volba sněhové pokrývky zde může hrát také svou roli, a tak je vhodné postupovat od perfektně upravených sjezdovek po neupravený terén (Treml, 2004).

c) Od známého k neznámému

Naučené prvky, které žáci už ovládají, postupně začínají zkoušet v obtížnějších podmínkách. Například z upravené sjezdovky přechází do neupraveného terénu. Dobrým cvikem je také přechod z odšlápnutí přes spádnici, bruslení na rovině a do svahu (Treml, 2004).

d) Od jednoduchého k složitému

Od oblouků na rovném svahu následuje postupný přechod do oblouků v branách, kde je jasně daný poloměr oblouku. Od oblouků v branách následuje přechod do oblouků v neupraveném terénu (Treml, 2004).

e) Individuální výukový přístup

Každému dítěti jsou zadávány takové úkoly, aby byly přiměřené jeho možnostem. Hodnoceno je samostatné provedení jednotlivých pohybových úkolů. Důležité je také zařazení volného ježdění, ve kterém žák samovolně rozhoduje o způsobu své jízdy a samozřejmě je důležité respektovat výkonnostní rozdíly mezi jednotlivými žáky, které mohou ovlivňovat hned několik faktorů (Treml, 2004).

3.3.3 Zásada všestrannosti

Uplatňování zásad všestrannosti je ve výuce lyžování nesmírně důležité. Učitel nemůže dosáhnout požadovaných výsledků, pokud s žáky opakuje stále stejné prvky lyžařské techniky ve stále stejném prostředí. Proto je třeba, aby během výuky učitel s žáky zkoušel a obměňoval prostředí, ve kterém dané prvky nacvičují. Právě proto jsou brány v úvahu následující parametry (Treml, 2004):

a) Fyzická připravenost žáka

Bez splnění předpokladů tělesné zdatnosti a koordinace nelze dosáhnout určité kvality techniky lyžování. Především síla nohou a síla paží, které jsou využívány primárně pro bruslení, kdy si lyžař pomáhá holemi. Je důležité rozvíjet svalstvo obecně a průběžně ho připravovat na výkon. Proto je důležitý nácvik všestranného rozvoje žáka (pohybové prvky a dovednosti), které je žák na daném stupni rozvoje schopný zvládnout (Tremel, 2004).

b) Lyžařská všestrannost

Dobrou pomůckou pro výuku dětí i mládeže, především pro tělesnou rovnováhu jsou běžecké lyže, které je vhodné zařadit do programu výuky. Běžky zpestří výuku díky novým, pro někoho neznámým, pohybům. Pro věkovou skupinu 11–15 je dobré ozvláštnit výuku také „bigfooty“, neboli krátkými lyžemi na kterých si žáci užijí spoustu legrace jak na sjezdovkách, tak i ve volném terénu díky jejich lehkému ovládnutí (Tremel, 2004).

c) Technická všestrannost

Pro učitele je důležité žákovi neustále měnit podmínky a testovat tak žákovu technickou adaptaci na odlišné prostředí, ve kterém dokáže aplikovat jednotlivé prvky, které se v uplynulé době naučil. Bylo by velkou chybou, kdyby k této obměně nedocházelo a žáci se učili pouze jeden a ten stejný oblouk ve stále stejném prostředí (Tremel, 2004).

d) Vjemová všestrannost

Kinestetické a vestibulární smyslové vnímání zásadně ovlivňuje zrak a sluch. Je možné tím tak zpestřit žákovu představu o pohybu. Sdělovat si s žáky naše pocity a emoce, jak se jim daný zážitek líbil. Aby mohli žáci své pocity lépe popsat a rozeznat, jsou využívána cvičení, která vyvolávají řadu rychle za sebou jdoucích vjemů a to stejných i kontrastních. Mezi tato cvičení mohou patřit oblouky na přechodu mezi upraveným a neupraveným sněhem, střídavé zatěžování špiček a patek lyží, projíždění úseků, kde se střídá stín a slunce a dalších. Dobrým cvičením je jízda po slepu, kdy je potřeba zajistit bezpečnost žáků a provádět tyto cviky pouze na prázdné sjezdovce. Pokud

je toto všechno zajištěno, žáci jsou vyzváni, aby po dobu 5–10 sekund zavřeli oči a zkoušeli různé výukové prvky, které se naučili (Tremml, 2004).

3.4 Vedení vyučovací jednotky

Před zahájením lyžařské výuky, ideálně při nástupu před budovou, ve které je kurz ubytovaný, je třeba zkontrolovat výzbroj a výstroj žáků. Tato kontrola probíhá před budovou z toho důvodu, aby se žák mohl vrátit pro zapomenutou výbavu. Nezbytné je zkontrolovat počet žáků, následuje rozdělení do jednotlivých družstev a připomenutí zásad komunikace a bezpečnost pohybu na sjezdovkách. Žáky je třeba rozdělit do několika skupin dle jejich lyžařských dovedností. Při začátku kurzu je vhodné na rovinném terénu, popřípadě s mírným sklonem rozřazení do družstev na základě zvládnutí jednotlivých rozřazovacích úkolů (Hrabinec, 2017).

Vyučovací jednotka se dělí na čtyři části. v úvodní části jsou žáci motivováni a je jim představen obsah jednotky. Volba ideálního terénu, a především sklonu sjezdovky pro výcvik. v průpravné části se s žáky rozcvičíme. Se začátečníky bez lyží, s pokročilejšími lyžaři lze provést rozcvičku s lyžemi. Důležité je kompletní zahřátí organismu a příprava na tělesnou zátěž v chladném prostředí. v hlavní části probíhá samotná výuka lyžování, dle úrovně lyžařských dovedností jednotlivých družstev. Volba vhodné metodiky je nejdůležitějším krokem k úspěšné a efektivní výuce lyžování. Závěrečnou částí v případě lyžařského výcviku je ukončení výuky, hodnocení skupiny nebo jednotlivců a reflexe žáků. Důležitý je bezpečný návrat a kontrola skupiny (Hrabinec, 2017).

3.5 Cíle lyžařského kurzu

Hlavní cíle lyžařského výcviku jsou v podstatě totožné s cíli tělesné výchovy na základní škole. Jde především o osvojení pohybových dovedností, rozvoj tělesné zdatnosti a zdravého životního stylu. Stejně tak jako je tomu při jakékoli aktivitě provozované při tělesné výchově, tak i na lyžařském výcviku dochází díky soustavné, dlouhodobé a intenzivní aktivitě k zocelování těla. Pozitivní vztah ke sportovní aktivitě je třeba rozvíjet ve společnosti, které lze důvěřovat a se kterou je snadná úzká spolupráce. Pro dosažitelnost cílů je třeba uzpůsobit aktivitu každému jedinci lyžařského výcviku pro jeho pozitivní a permanentní vztah spojený s lyžováním. Za dosažením těchto cílů nestojí pouze pedagog, ale také žák samotný (Mužik a Krejčí, 1997).

Mezi tři cíle lyžařského výcviku patří cíl vzdělávací, díky kterému se žáci naučí jaké vybavení k lyžování používat, jak se bezpečně chovat na horách, budou znát

nástrahy, které je mohou potkat a jaký je význam chráněného území. Dalším vzdělávacím cílem lyžařského výcviku je naučit žáky pracovat s vosky a připravit tak své vybavení na aktuální podmínky (Mužik a Krejčí, 1997).

Druhý cíl je výchovný, ve kterém se jde především o socializaci žáků ve skupině, spolupráci mezi nimi a navazování novým kamarádských vztahů k dosažení těchto cílů jsou používány různé typy her ať už během výcviku nebo v osobním volnu, či při večerních společných přednáškách a společném programu. Psychickou stránku rozvíjí již samotný pohyb na dosud pro děti neznámém místě, tedy v horské přírodě. Musí být ovšem dodržována veškerá pravidla bezpečnosti a slušného chování stejně tak, jako je tomu na školní půdě (Mužik a Krejčí, 1997).

Prostředí, ve kterém se žáci pohybují během lyžařského výcviku, naplňuje další cíl, kterým je cíl zdravotní. Pohyb na čerstvém vzduchu při slunečním záření za přítomnosti sněhu působí kladně na celý organismus. Za zvýšené pohybové aktivity v tomto prostředí žáci posilují imunitu, svalstvo celého těla, kloubní pohyblivost, zlepšují koordinaci, a především oběhový a dýchací aparát. Za neustále motivace učitele, dobré nálady a přítomnosti kamarádů žáci regenerují psychiku. Lyžařský výcvik má spoustu dalších cílů, které ovšem nejsou předmětem a cílem této diplomové práce (Mužik a Krejčí, 1997).

3.6 Bezpečnost na sjezdovkách

Bezpečnost při jakémkoli sportu je základním předpokladem pro maximální požitek z dané aktivity. Sportovní aktivita s sebou nese spoustu faktorů, které kladně působí na organismus člověka, ovšem je třeba počítat také s možnými riziky a úrazy, které se dají minimalizovat. Je důležité dodržovat všechna pravidla, díky kterým se dá předcházet jakémukoli nebezpečí, které je s horami spojeno. Nebezpečí, které se na horách vyskytuje, se dělí na subjektivní nebezpečí. Subjektivní nebezpečí je to, které vychází z přecenění lidských sil. Lze ho také nazývat jako vnitřním vlivem. Objektívni nebezpečím je rozuměn terén, sníh a povětrnostní podmínky, se kterými lyžař musí počítat a být na něj připraven. Objektívni nebezpečí se nazývá také jako vnější vlivy (Příbramský, 1999).

3.7 Vlivy prostředí

Dalšími faktory, které způsobují problémy na horách, patří vnější a vnitřní vlivy prostředí. Hory, a především počasí na nich je velice zrádné, a tak je třeba počítat

s výkyvy a být na ně připraven. Ještě horší však může být, pokud dojde k přecenění sil. Je třeba v žácích od začátku budovat respekt k horám a zodpovědné chování na nich (Reichert a kol., 2007).

Mezi vnější vlivy patří terén, který si každý lyžař vybírá sám dle svých schopností a lyžařských dovedností. v dnešní době jsou již samozřejmostí upravené tratě, pokud není nějak zvlášť nepříznivé počasí. Je zde ovšem důležité připomenout, že sjezdové tratě v ranních hodinách jsou kvalitně upravené, zatímco v odpoledních hodinách už tomu tak být nemusí. To hodně ovlivňuje počet lyžařů, kteří sjezdovku užívají a také počasí, především déšť nebo slunce, které se opírá do svahu a sníh tak může během dne měnit své skupenství (Reichert a kol., 2007).

Co se týče kvality sněhu, je samozřejmé, že na dobře upraveném, čerstvém sněhu se lyžuje znatelně lépe než na zledovatělé sjezdovce. Kvalita sněhu může být různá na různých částech svahu, a to už bylo zmíněno výše díky slunci, stínu nebo pláni, do které se opírá silný vítr a tím tak tvoří zledovatělý povrch. Na kvalitu sněhu má vliv nadmořská výška, ve které se úsek sjezdovky nachází, neboť s vyšší nadmořskou výškou klesá teplota. Zkušený lyžař by si měl poradit s každým typem pokrývky sjezdovky, být na tyto měnící se podmínky připraven, a tak by ho nemělo nic překvapit. Zároveň by měl mít připravené vybavení, především dobře nabroušené a navoskované lyže nebo mít s sebou parafín (Reichert a kol., 2007).

Sklon svahu, stejně jako terén si každý lyžař vybírá sám. Každému může vyhovovat jiný sklon dle jízdy, kterou lyžař preferuje a na jakých lyžích jezdí. K častým úrazům dochází právě z přecenění lyžařských dovedností a zvolení neideálního sklonu svahu nezkušeného, příliš sebevědomého lyžaře. Sjezdové tratě jsou značeny barevnými štítky, které udávají, jak obtížná daná sjezdovka je. Nejnižší obtížností je značena zelenou barvou, poté následuje barva modrá, červená a nejtěžší možná sjezdovka je označena černou barvou (Reichert a kol., 2007).

Důležitou roli ve fyzické zdatnosti jedince může sehrát také často podceňovaný jev, kterým je nadmořská výška. Jedná se především o nadmořskou výšku alpských středisek položených 1 500 metrů nad mořem a výš. Avšak dnes není problémem lyžovat na ledovcích v nadmořské výšce až 3 500 metrů. U některých jedinců tato nadmořská výška může způsobit dýchací potíže z důvodu menšího množství obsahu kyslíku v ovzduší a může tak způsobit horskou nemoc, projevy jsou malátnost, apatie nebo bolest hlavy.

Také je třeba počítat s klesáním teploty o cca 0,6 °C při každých 100 metrech nadmořské výšky (Reichert a kol., 2007).

Počasí je také nesmírně důležitým faktorem, a především v horách se může hodně rychle měnit, proto ho není dobré podceňovat. Zkušený lyžař je na takové změny připravený a dokáže se jim přizpůsobit rychlostí a technikou jízdy především za zhoršené viditelnosti. Tu způsobuje především mlha, déšť, husté sněžení, silný vítr nebo silný mráz a v nejhorším případě kombinace těchto zmíněných klimatických jevů. v těchto podmínkách i přes několikaleté zkušenosti a znalosti místních svahů je velice obtížné odhadnout sklon svahu, rychlost, a také terénní nerovnosti. Velkým nepřítelem lyžaře ve vyšších nadmořských výškách je takzvaná difuze. Při difuzním světle není vidět na krok a často tak dochází k situacím, kdy jedinec není schopen rozpoznat, zdali se pohybuje či nikoli. Často si také neuvědomujeme, že velkým nepřítelem ve vyšších nadmořských výškách jsou sluneční paprsky. Slunce je silnější, než na které jsme v běžné nadmořské výšce zvyklí, proto je nutné dbát na ochranu kůže, obličeje a očí. Kvalitní brýle a opalovací krém s vysokým ochranným faktorem jsou neodmyslitelnou výbavou lyžaře. Také nedostatek tekutin může způsobit nevolnosti. Je třeba dodržovat pitný režim (Reichert a kol., 2007).

Vnitřní vlivy mají častokrát větší podíl na úrazech při lyžování, než si lidé připouštějí. S tím souvisí nevypočitatelná lidská psychika, která se často nedá ovlivnit. Nejdůležitějším vnitřním vlivem je nedostatečná fyzická příprava před výkonem. Pokud není lyžař dostatečně fyzicky vybaven, svaly přestávají poslouchat a často dochází k úrazům, protože lyžař již dále není schopen dokonale ovládat své tělo. S tím souvisí také podcenění objektivního nebezpečí. Nedostatečné rozcvičení je také velice důležité před každou fyzickou námahou, nejen před lyžováním. Při dostatečném protažení tak dochází ke snížení rizika bolesti svalů a případných zranění. Pokud lyžař dostatečně neodhadne vlastní schopnosti a dovednosti, může přijít o život. Je důležité, aby lyžaři znali práci vlastního těla, aby zjistili, jakou zátěž vydrží a nároky zvyšovat postupně. Lehkomyšlnost a přílišné sebevědomí je dalším faktorem ohrožující lyžařův život. Stejně tak jako nedodržení bezpečného chování na sjezdových tratích nebo neuposlechnutí pokynů horské služby (Reichert aj., 2007).

3.8 Bílý kodex – lyžařské desatero FIS

Bílý kodex neboli lyžařské desatero sestavila Mezinárodní lyžařská federace (FIS) a jedná se o všeobecná pravidla chování na sjezdových tratích, dle kterých je povinné se řídit. Toto desatero by mělo být v každém lyžařském středisku.

1. Ohled na jiné

Je nutné, aby každý lyžař, který se pohybuje po sjezdových tratích, neohrozil ostatní lyžaře svým neohleduplným a nebezpečným stylem jízdy, nevhodným vybavením, špatně odloženým vybavením nebo sníženou reakcí a odhadem.

2. Kontrola rychlosti a způsob jízdy

Uživatel sjezdové trati je povinen přizpůsobit rychlost a způsob jízdy svým schopnostem a lyžařským dovednostem, terénu, sněhovým a povětrnostním podmínkám. Stejně tak i počtu lyžařů na sjezdovce.

3. Volba stopy

Lyžař, který se pohybuje vyšší rychlostí je povinen volit takovou stopu, aby neohrozil lyžaře s ním sdílející sjezdovku, který jede pomaleji. Je povinen dodržovat takový odstup, aby byl za každé situace schopný reagovat na změnu směru či rychlosti lyžaře jedoucího před ním.

4. Předjíždění

Je povoleno předjíždět zprava i zleva s dostatečným odstupem, aby předjíždějící lyžař neohrozil předjížděného. Předjíždějící v každém případě zodpovídá za bezpečnost předjížděných.

5. Vjíždění na trať, rozjíždění se na trati

Pokud lyžař křížuje, vjíždí nebo se rozjíždí na trati, je povinen dát přednost shora každému přibližujícímu se lyžaři tak, aby ho neohrozil. Také nesmí ohrozit lyžaře, který stojí nebo jede pod ním. Každé neočekávané rozjíždění se z kraje sjezdovky je velice nebezpečné a může způsobit nehodu.

6. Zastavení

Lyžař by se měl vyhnout zbytečným zastavováním na úzkých a nepřehledných sjezdovkách, pokud to není nutné. Pokud ano, musí zastavit na okraji trati a přehledném

místě tak, aby přijíždějící lyžaři dokázali včas zareagovat na možné omezení. Pokud dojde k pádu, je důležité sjezdovku co nejrychleji opustit nebo se pokusit dostat na okraj a tím tak zabránit případné nehodě.

7. Výstup a sestup

Především skialpinisté jsou povinni pohybovat se po krajích sjezdových tratí nebo pokud možno se jim vyhnout úplně a využít buďto speciálních skialpinistických tratí nebo využít přírodních cest.

8. Značení tratí

Za zmínku stojí také značení sjezdových tratí, které by všichni uživatelé měli sledovat a umět se v nich orientovat, a především je respektovat. Jedná se primárně o značení v místech křižujících se sjezdových tratí nebo v místech dojezdu k vlekům, kde je nutné snížit rychlost. Je nutné dodržovat pokyny Horské služby, ski patroly i policie.

9. Chování při nehodách

Každý uživatel sjezdových tratí, stejně jako každý občan je povinen při potřebě poskytnout zraněnému první pomoc v rámci jeho schopností a aktuálních možností. Je nutné místo nehody řádně označit, a to zkříženými lyžemi nad zraněným pro upozornění ostatních lyžařů na nebezpečí a poté neprodleně zavolat odbornou pomoc.

10. Průkaz totožnosti

Každý uživatel sjezdových tratí se musí v případě nehody legitimovat. v alpských zemích je to ze zákona dané. Pokud se dotýčný neprokáže průkazem totožnosti, neposkytne první pomoc zraněnému nebo místo nehody opustí, hrozí mu trestní stíhání. To samé platí po požití omamných látek a následnému zavinění nehody. Jedinci hrozí stejný postih jako při dopravní nehodě. Navíc viníkovi pojišťovna odmítne plnit pojistnou událost.

Na sjezdových tratích se čím dál častěji vyskytují lidi, kteří lyžují poprvé a zároveň neodhadnou své lyžařské schopnosti a dovednosti. Stejně tak se tam vyskytují lidé, kteří daná pravidla nedodržují a na sjezdovkách se pohybují svévolně, jako by na ní byli jediní. Z důvodu stále rostoucího trendu lyžování a zrychlování lyžařských stylů je v současnosti nesmírně důležité, aby se pravidla dodržovala. Bezpečná jízda a ohleduplnost k ostatním lyžařům, to jsou dvě hlavní pravidla. Vyzdvihnout lze určitě chování a vzdělání českých

lyžařů, kteří z velké většiny prošli lyžařskými kurzy pořádanými základní školou, a tak mají alespoň obecnou představu, jak se na zasněžených svazích chovat. Totéž se ovšem nedá říct o zahraničních návštěvnických českých hor, kteří hledají adrenalin a zážitek. Pokud se lyžař chystá do zahraničí, je potřeba aby si zřídil úrazové pojištění, které se vztahuje jak na léčebné výlohy, tak na odškodné druhé osobě. Pojištění se ve většině případů nevztahuje na lyžování mimo vyznačené sjezdové tratě (Reichert aj., 2007).



Obrázek č. 2: 10 pravidel FIS pro chování na sjezdových tratích

Zdroj: Horská služba, 2013

3.9 Lyžařské vybavení

Pro bezpečnou výuku lyžování je třeba kvalitního a vhodného vybavení. Při výběru lyží v půjčovnách nebo v obchodech je dobré využít rady odborníka. v dnešní době je nabízeno několik druhů lyží, a proto je třeba si nechat poradit. Lyže se vybírají dle výšky, hmotnosti, fyzických předpokladů a lyžařským dovednostem lyžaře. Úzce spojeno s váhou je lyžařské vázání, které je třeba nastavit dle váhy a dovedností, kterými lyžař disponuje. Před jakoukoli formou kurzu je učitel povinen vyžádat si potvrzení o seřízení a plné funkčnosti vázání. Během lyžařského kurzu by měla proběhnout také přednáška

ohledně údržby lyží. Při výběru holí je dobré si vždy vyzkoušet jejich délku nebo použít jednoduchý vzorec: výška jedince $\times 0,7$. Existuje také několik výrobců lyžařské obuvi. Lyžařská obuv se dělí dle indexu flexe neboli tvrdosti boty. Čím vyšší je tento index, tím méně je bota pohodlná, ale zároveň účinná pro lyžování, neboť je na noze pevně fixována. Dnes už výrobci nabízejí takové boty, které se například přizpůsobí noze lyžaře nebo jsou vyhřívané (Částka aj., 2005).

Lyžařské oblečení by mělo být funkční. U žáků je třeba předpokládat, že budou často padat a ve volných chvílích sedět ve sněhu. S tímto požadavkem je třeba žáky, a především rodiče obeznámit již před samotným odjezdem na lyžařský výcvik ideálně na třídních schůzkách. Nezbytným a na lyžařském výcviku povinným vybavením je lyžařská přilba, bez které žák nesmí vstoupit na sjezdovku. Je dobré mít také kvalitní rukavice, které udrží žákovi ruce po celý výcvikový blok v teple a suchu. Doporučují se také kvalitní brýle, nejlépe lyžařské, které chrání oči lyžaře před sluncem, sněhem, deštěm nebo větrem (Hrabinec, 2017).

3.10 Regenerace

Stejně jako u kteréhokoli sportu, tak i u lyžování je nesmírně důležitá regenerace organismu, pomocí které lze zvýšit intenzitu sportovní aktivity a zároveň snížit riziko zranění. Pomocí pohybové činnosti dochází k únavě lokální nebo celkové, která se projevuje snížením výkonnosti, zhoršením přesnosti a vede až k ukončení činnosti. Regenerací dochází k opravě nebo nahrazení poškozené tkáně, a proto je pro život neodmyslitelnou součástí (Příbramský, 1999).

Únava se dělí na dva druhy. Nesoustředěnost, snížená vnímavost a rozlišení vjemů, nepřiměřené chování a delší reakční doba je charakteristická pro duševní únavu. Tělesnou únavu lze rozdělit na lokální nebo celkovou. Lokální únava se vyskytuje zřídka a představuje únavu malých svalových skupin. Projevuje se svalovou bolestí a snížením svalové síly. Celková únava se u sportovců objevuje častěji a nepříznivě ovlivňuje činnost kosterního a srdečního svalstva. Negativně působí také na nervovou soustavu a endokrinní systém (Příbramský, 1999).

Na všechny typy únavy pozitivně působí regenerace a klidový režim. Regenerace se dělí na pasivní a aktivní. Pasivní regenerace je aktivita organismu během zátěže a těsně po ní. Během pasivní regenerace se dostávají veškeré vychýlené hodnoty organismu zpět na výchozí hodnoty. Pokud byla fyzická aktivita příliš intenzivní, nervový systém uvede

tělo do ochranného útlumu, aby se jednotlivé systémy dokázaly zotavit. Aktivní regenerace představuje všechny možné vnější procedury, které urychlují pasivní regeneraci. Díky aktivní regeneraci lze dosahovat vyšších sportovních výkonů. Aktivní regenerací mohou být kompenzační cvičení, regenerace ve vodním prostředí, masáže, farmakologické a biostimulační prostředky, sauna nebo strečink (Příbramský, 1999).

4 Organizace podílející se na činnosti výuky lyžování

Lyžařské školy dělíme dle jejich zaměření na veřejné lyžařské školy a lyžařské školy komerční. Další skupinu tvoří výuka školního lyžování. Rozdíl mezi prvními dvěma zmiňovanými subjekty je v podstatě nerozpoznatelný. Tvoří téměř identický produkt, což znamená, že hranice rozpoznatelnosti je minimální. Tím hlavním rozdílem je spolupráce s organizacemi jednotlivých škol. Veřejné lyžařské školy spolupracují s Českým svazem lyžařských škol (ČSLŠ) a komerční školy spolupracují především s Asociací profesionálních učitelů lyžování (APUL). Rozdíl mezi těmito organizacemi se projevuje v metodice, kterou daní instruktoři učí. Proto je důležité v lyžařských školách sjednotit instruktory a vést je k jedné a totožné metodice, dle které bude lyžařská výuka probíhat. Komerční školou je subjekt, který nabízí komplexní službu spjatou s výukou lyžování.

V České republice je několik organizací podílejících se na činnosti výuky lyžování. Po dlouhou dobu byl vývoj lyžování koordinován Svazem lyžařů České republiky (SLČR), který hraje stále nesporně důležitou roli, co se týče základního lyžování, tak i jeho výuky a nezávodního lyžování. Subjekty zabývající se lyžařskou problematikou a vzděláváním v oblasti lyžování přibýly především v 90. letech 20. století, které byly spojeny nejen s velkým zájmem o podnikání v oblasti lyžování, ale především poptávkou po službách, které tyto organizace nabízely. Nejvíce lyžařských škol vzniklo právě v této době s proudem rozvoje horského průmyslu na našem území. Organizace vznikaly za účelem stanovit a stabilizovat vzdělávání v oblasti lyžování a stanovit takzvaný obecný rámec pro zkvalitnění. U jednotlivých organizací jsou patrné rozdíly forem a metodiky výuky. Svaz českých lyžařů vznikl jako první národní lyžařský svaz na světě a to v roce 1903. Mezi další organizace zabývající se činností výuky lyžování je Český svaz lyžařských škol (ČSLŠ), Asociace profesionálních učitelů lyžování (APUL), Asociace profesionálních lyžařských škol (APLŠ) a INTERSKI ČR, což je sdružení pro výuku lyžování, které je členem mezinárodní organizace Interski International (Bolek aj., 2008).

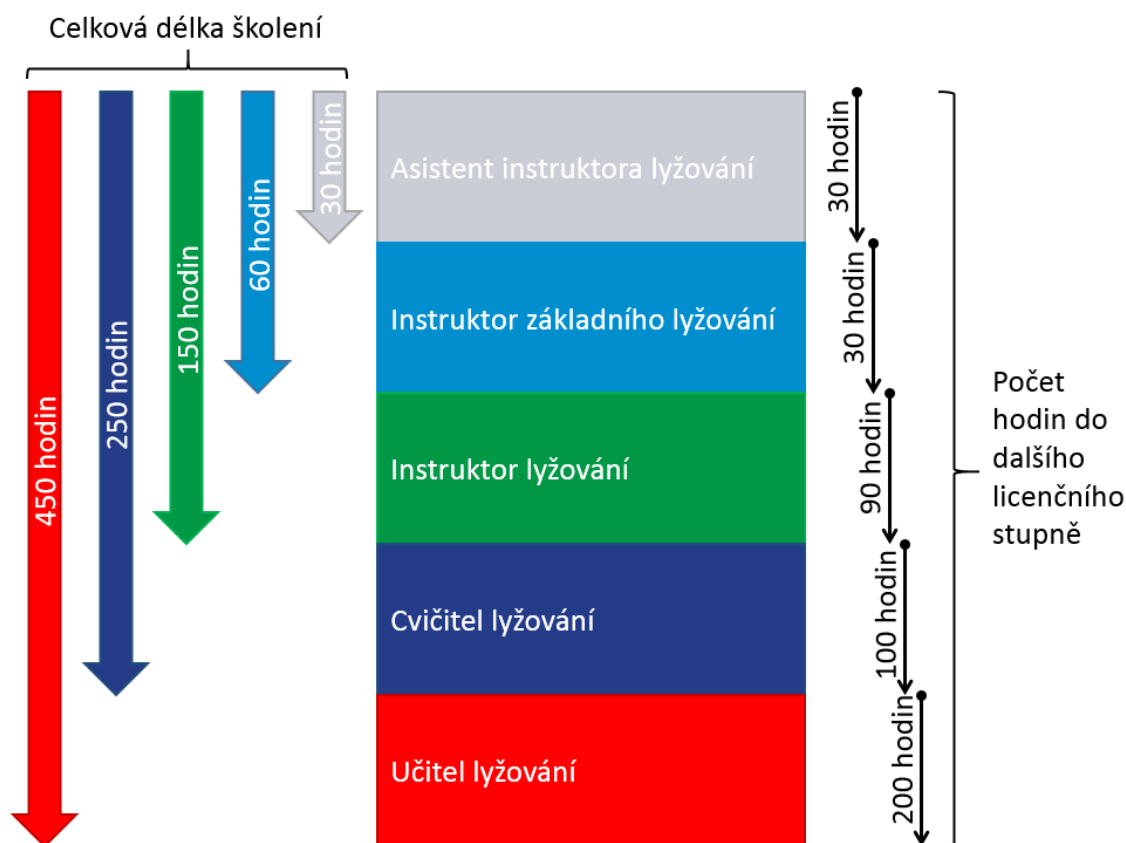
4.1 Svaz lyžařů České republiky (SLČR)

SLČR je nejstarším národním lyžařským svazem nejen v České republice, ale také na světě. Jeho založení se datuje k 21. listopadu roku 1903 v Jablonci nad Jizerou, kde se při této události sešli tři hlavní představitelé prvních lyžařských klubů tehdejšího Československa. Tehdejší název byl Svaz lyžařů Království českého. Momentálně se dělí SLČR na osm odborných segmentů. Těmito segmenty jsou běh na lyžích, skok na lyžích, severská kombinace, alpské disciplíny, akrobatické lyžování, snowboarding, travní

lyžování a základní lyžování. v dnešní době má SLČR 18 500 aktivních členů. Sjezdovému lyžování se v Čechách věnuje asi 36 % lidí, běžeckému lyžování 11 % lidí a snowboardingu 9 % lidí, jak zveřejnila ČTK 20. února 2018. SLČR má vlastní právní subjektivitu a jedná se o zájmové sdružení českých sportovců. Je to nejvyšší organizace, která zastupuje zájmy lyžování nejen v ČR, ale také v Mezinárodní lyžařské federaci (FIS). Zároveň je také členem Českého olympijského výboru (ČUS) a FIS. Organizační struktura tohoto svazu čítá 54 členů napříč všemi segmenty (Bolek aj., 2008; SLČR, 2020).

4.2 Český svaz lyžařských škol (ČSLŠ)

ČSLŠ je organizací, která má pod svou záštitou veškeré lyžařské školy nacházející se na území České republiky. Byl založena roku 1990. Těmto školám slouží jako pomocná organizace. Odborní lektori, členové svazu pořádají na pravidelné bázi licenční kurzy a různá školení v oboru sjezdového i běžeckého lyžování. Členské organizace se scházejí každé dva roky na valné hromadě, kde se řeší veškerá problematika lyžařských škol. Na těchto valných hromadách má každý člen zastupující organizace možnost se vyjádřit. Komunikuje se zde, jakým směrem se bude organizace ubírat a zároveň se pověřuje výkonný výbor na následující dva roky. Pověřením zástupci členských institucí z českých hor jsou výkonným výborem ČSLŠ. Díky zkušenému a kvalitnímu týmu učitelů lyžování má ČSLŠ oprávnění udělené Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy uskutečňovat kurzy instruktorů lyžování a snowboardingu s následným vydáváním akreditace s platností na území ČR (ČSLŠ, 2014).



Obrázek č. 3: Struktura vzdělávání ČSLŠ

Zdroj: ČSLŠ, 2014

4.3 Asociace profesionálních učitelů lyžování (APUL)

APUL se pohybuje ve světě lyžování, a především potom lyžařských škol od roku 1992. Lektori této asociace se pohybují po celém světě, kde sbírají zkušenosti, které dále předávají novým instruktorům. Sledují trendy českého i zahraničního vývoje lyžování, které do jisté míry také ovlivňují. Pod záštitou APUL je momentálně 36 lyžařských škol, které představují asi 2/3 trhu a tisíce učitelů, kteří působí v těchto školách. Díky několika kurzům ročně je APUL schopný vyškolit přes 1000 učitelů, které nesmírně ocení kterákoli lyžařská škola. Tím, že si tuto asociaci vytvořili sami lyžařské školy, jedná se o neustálý dialog co je třeba v oblasti výuky lyžování změnit, jaké jsou trendy, na které se musí obratem reagovat a tím držet krok s dobou. Vše do sebe perfektně zapadá a za účasti zástupců jednotlivých organizací na schůzkách se vše zefektivňuje. APUL je také členem International Ski Instructors Association (ISIA), kam byla přijata roku 1994. Díky této asociaci dostávají instruktoři mezinárodní akreditace, se kterými mohou učit i v zahraničí v partnerských školách. Standardům ISIA odpovídají kurzy D, C, B a A, které jsou mezinárodně uznávané. APUL je také členem INTERSKI (APUL, 2020).

KURZ / ZKOUŠKA	LICENCE	TRVÁNÍ	MEZINÁRODNÍ ÚROVEŇ
Zkouška APUL L	APUL L	3 dny	Trainer
Zkouška APUL A	APUL A	9 dní	Level 4 <small>+ ISIA Speed Test = ISIA CARD</small>
Kurz APUL A2 (tuning expertních dovedností)			
(individuální celosezónní příprava)			
Kurz APUL A1 (úvod do expertního lyžování, výuky a analýzy pohybu)			
Kurz APUL "druhý nástroj" + Kurz APUL Kouč 1 + Kurz APUL Laviny 1	ISIA	16 dní	Level 3 ISIA <small>ISIA známka</small>
Kurz APUL B (pokročilé lyžování na sjezdovce i v off-pistu, pokročilá výuka a analýza)	APUL B	9 dní	
Kurz APUL C (zaměření na paralelní lyžování a jeho výuku)	APUL C	6 dní	Level 2
Kurz APUL D (úvod do výuky lyžování) <small>nebo</small> Kurz APUL D (DĚTI) (specializace dětí)	APUL D	5 dní	Level 1

Obrázek č. 4: Struktura vzdělávání APUL

Zdroj: APUL, 2020

4.4 Asociace profesionálních lyžařských škol (APLŠ)

APLŠ je vzdělávací organizace zaštitěná Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Tento spolek vznikl v roce 1998 a jeho hlavním cílem bylo sjednotit metodiku používanou instruktory lyžování v deseti lyžařských střediscích v Krkonoších, Beskydech a Jeseníků. Cílem byla organizace instruktorských kurzů lyžování a snowboardingu, a poskytování tělovýchovných a sportovních služeb a pořádání odborných kurzů, školení a jiné vzdělávací akce napříč ČR. APLŠ má momentálně asi 200 aktivních instruktorů, kteří nasbírali v ČR i v zahraničí spoustu zkušeností. Asociace učí dle nejnovější metodiky v různých jazycích jak pro děti, tak i dospělé (APLŠ, 2020).

4.5 INTERSKI ČR

Interski ČR je členem mezinárodní organizace Interski International. Tato organizace působí v ČR již 25 let, ovšem občanské sdružení bylo založeno až v roce 2006, kdy byl předsedou zvolen dr. Jan Přerovský. Cílem INTERSKI ČR je spolupráce mezi jednotlivými organizacemi, předávání informací ohledně výuky lyžování a snowboardingu ve světě. Snaží se zajistit bezpečnost lyžařů a jejich náklonost k přírodě,

ve které se pohybují. Sbírá, rozvíjí a klasifikuje poznatky o výuce v ČR i v zahraničí, které dále využívá pro spolupráci s jednotlivými subjekty. Na mezinárodních sněmech INTERSKI prezentuje výukové metody v ČR. Zároveň pozoruje trendy zahraničních lyžařských škol, které poté aplikuje v českých lyžařských školách. Pomáhá orgánům státní správy na tvorbě právních norem a předpisů v lyžařském průmyslu a pomocí výchovných a environmentálních zásad navrhuje, jak trávit volný čas. INTERSKI ČR se zabývá především výukou lyžování v komerční oblasti, spolkové oblasti a výukou lyžování na školách všech stupňů (Interski ČR, 2007).

5 Analytická část

Tato kapitola nastíní, co všechno stojí za chodem lyžařské školy, jaké typy lyžařských škol existují, jaké organizace je řídí a jakého vzdělání mohou dosáhnout instruktoři.

Pro určení silných stránek, slabých stránek, hrozeb a příležitostí lyžařského areálu a lyžařské školy byla použita SWOT analýza. Následně byl vypracován Marketingový mix 7P, který napomůže dosažení cílů lyžařské školy. v této kapitole bude také popsána konkrétní lyžařská škola, její lokalita, rozpočet, způsob ohodnocení instruktorů, trendy lyžařských škol posledních let a klíčová období pro všechny lyžařské školy.

Cílem této kapitoly je analyzovat chod současné školy za účelem návrhu opatření sloužících k optimalizaci nákladů, provozních procesů a především k řadě zdokonalení nabízených služeb klientů.

5.1 Popis lyžařské školy

Lyžařské středisko, ve kterém se nachází konkrétní lyžařská škola, je největší lyžařský areál v Jizerských horách. Ještěd je velmi vyhledávanou lokalitou domácích i zahraničních turistů. Výhodou střediska je skvělá dostupnou městskou hromadnou dopravou z Liberce nebo Jablonce nad Nisou. Autem z Prahy po dálnici D10 za pouhou hodinu nebo ze sousedního Polska a Německa za půl hodiny. Provozovatelem lyžařské školy je areál. Škola byla založena v roce 2018. z důvodu neznámého nového subjektu se škola potýkala s převahou konkurenční lyžařské školy působící v lyžařském areálu několik desítek let. Povědomí o této škole, která byla dlouhé roky jediná ve středisku, je obrovské a bude trvat ještě několik let. Škola je členem organizace APUL, což znamená, že metodika lyžování vychází ze standardů této asociace. Díky skvělé poloze areálu a jeho dostupnosti chce škola cílit především na rodiny s dětmi. Vytvoření největšího dětského hřiště v České republice, na které bude mít přístup pouze tato lyžařská škola a veřejnost. Na podzim roku 2018 byla postavena v místech takzvané „brány do areálu“ nová multifunkční budova, jejíž součástí je lyžařská škola. Zázemí lyžařské školy má kancelář, dětský koutek, zázemí instruktorů a sklad pomocného materiálu pro dětské cvičiště. Na obrázku č. 5 je prostor zázemí lyžařské školy vyznačen červenou barvou. Zbýlý prostor na obrázku je půjčovna lyží a snowboardů a servis.



Obrázek č. 5: Zázemí lyžařské školy

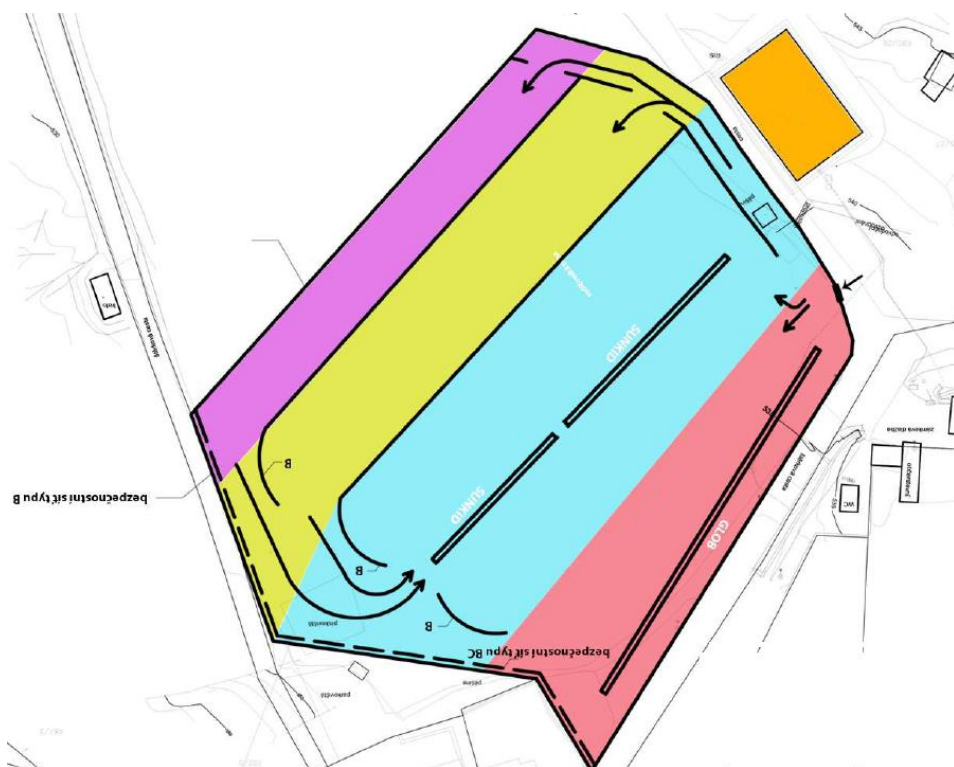
Zdroj: vlastní

První sezónu čítala lyžařská škola 25 aktivních instruktorů. v sezóně 2019/2020 měla lyžařská škola 48 členů, kteří odučili alespoň jednu hodinu ve zmiňované sezóně. Množství instruktorů se bude rok od roku navyšovat v návaznosti na konexe a doporučení instruktorů. Důvodem jsou skvělé platové podmínky a dostupnost střediska z centra krajského města Liberce.

Středisko se nachází v nadmořské výšce 540 až 929 metrů nad mořem. v důsledku globálního oteplování je velice nákladné provozovat takto nízko položené středisko. Náklady spojené s výrobou technického sněhu jsou vysoké. Areál je závislý na cca 8 až 14 mrazivých dnech a technice pro výrobu technického sněhu, aby dokázal vyrobit dostatečné množství sněhu pro dětské cvičiště, které se nachází právě v nejnižší nadmořské výšce střediska 540 metrů nad mořem (Ski Ještěd, 2020)

Přímo naproti kanceláři lyžařské školy se nachází dětské cvičiště, které je díky svému sklonu tím nejlepším místem pro výuku dětí. v této dětské aréně se nachází dva pojízdné pásy o celkové délce 74 metrů a dětský vlek poma 100 metrů dlouhý. Aréna je rozvržená na ploše 8000 metrů čtverečních, kterou se kvůli nepříznivým klimatickým podmínkách letošní zimy nepodařilo zasněžít. Na obrázku č. 6 jsou vidět jednotlivé koridory. v červeném koridoru se nachází dětský vlek poma a tato část je určena pro

výuku dětí na vleku. v tyrkysově modré jsou umístěny dva pojízdné pásy dlouhé 42 a 32 metrů. Tato část dětského cvičiště je určena pro úplné začátečníky. Světle zelený koridor je určen pro dětský snowpark. Jak už bylo zmíněno výše, za spolupráce partnera, který dodal kovové překážky, slouží tato plocha pro zábavu a zdokonalení se začátečním lyžařům, především dětem. Fialová zóna je určena pro sánkaře, kteří mohou využít pojízdných pásů pro transport.



Obrázek č. 6: Dětské cvičiště

Zdroj: vlastní

Vstup do dětského cvičiště je zdarma pro klienty lyžařské školy. Této cvičné louky může využít i veřejnost po zaplacení vstupného. Konkurenční škola má vstup zakázán. Právě díky této konkurenční výhodě klient využije nabízených služeb lyžařské školy. Jako další krok postupují lyžaři na modrou sjezdovku Bucharka, která je vzdálena od zázemí lyžařské školy necelý kilometr.

5.2 Založení lyžařské školy

V případě založení lyžařské školy se musí dodržet několik stanovisek. Je třeba rozšířit portfolio podnikání o vázanou živnost s předmětem podnikání: Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti výuky lyžování. Ve většině případů

malých subjektů, podnikajících v tomto odvětví jsou společnosti s ručením omezeným. Největší subjekty, a především areály mají často formu akciové společnosti. Také je třeba, aby garantem lyžařské školy byla osoba, která dosáhla vzdělání bakalářského nebo magisterského tělovýchovného programu v oblasti sportu nebo vyšší odborné školy tělesné výchovy, případně rekvalifikace, odborná způsobilost či doklad o zkoušce předepsané ministerstvem školství, mládeže a sportu nebo doklad o tříleté praxi v nezávislém postavení (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020).

5.3 Lyžařské kvalifikace

Tato lyžařská škola spadá pod záštitu organizace APUL. v případě zájmu pracovat jako instruktor musejí lidé absolvovat kurz pořádaný touto asociací. Kurzy jsou díky členství dotované, a tudíž pro většinu studujících uchazečů ne příliš velkou investicí. APUL je momentálně jedničkou ve vzdělávání profesionálů v oblasti zimních sportů v ČR. Vlastní akreditaci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) a jako jediný vzdělávací subjekt v ČR je členem International Ski Instructors Association (ISIA), který je oprávněn svým členům vydávat mezinárodní licence ISIA. Díky této licenci mohou instruktoři učit v domácím i zahraničním prostředí. Lektorské sbory jsou tvořeny profesionály, kteří se žijí výukou zimních sportů až 10 měsíců v roce (APUL, 2020).

Základní cena lyžařských kurzů se pohybuje nad hranicí 5000 Kč. v případě, že si škola zaregistruje budoucího instruktora do své školy, instruktor dostává příležitost využít kurzu za dotovanou cenu cca 3000 Kč. i přesto je to investice, kterou musí budoucí instruktoři vynaložit, než si začnou touto prací vydělávat. v ceně kurzů nejsou zahrnuty náklady spojené s ubytováním, stravou nebo skipas. i přes dotovanou cenu se může takový kurz pohybovat okolo 8000 Kč. Náborové kampaně tvrdí, že bude kurz instruktorům proplacen. Instruktorům je za určitý počet odučených hodin kurz proplacen formou odměn. Šikovnému instruktorovi se tak jeho počáteční investice může vrátit již za první sezónu. Na obrázku č. 4, kapitoly 4.1.3 můžeme vidět strukturu vzdělávání, kterou APUL nabízí. Více ohledně jednotlivých a k nim potřebných informací je k dohledání na webových stránkách Asociace (APUL, 2020).

5.4 Ohodnocení instruktorů

Každý instruktor je ohodnocen dle míry vzdělání, kterého v oblasti lyžování dosáhl. Dle tohoto vzdělání mu je také přidělována výuka s klientem dle jeho požadavků. Jelikož

u většiny lyžařských škol je nejvíce klientů v předškolním věku, není třeba mít velké množství instruktorů s vysokým vzděláním ve formě licencí APUL B a vyšších, kteří v lyžařských školách zvyšují náklady a tím tak krátí zisk. Většina instruktorů s tímto vyšším vzděláním působí buďto v zahraničí nebo se zabývají lektorováním. Dva instruktoři lyžařské školy s licencí APUL B vedou pravidelné tréninky ostatních instruktorů, které probíhají každých čtrnáct dní na večerním lyžování na sjezdovce F10, které mají zaplacené. To je pro ně přidaná hodnota za míru jejich vzdělání oproti ostatním. Není příliš efektivní, aby tříleté dítě učil instruktor za 250 Kč na hodinu, když ho může učít instruktor s licencí APUL D za 180 Kč. Povětšinou instruktor s nižším vzděláním odvede lepší práci, jelikož je s těmito začátečníky denně a ví přesně, co má dělat. Stále je ale výhodné naplno využívat instruktory s vyšším vzděláním i pro učení naprostých základů z důvodu vysoké marže, která je na produktech privátní výuky. v tabulce níže můžeme vidět, co všechno zohledňuje naše lyžařská škola a za co všechno je instruktor navíc ohodnocen. Nejideálnějším a nejflexibilnějším instruktorem je instruktor APUL D vlastní licencí na lyže i snowboard, který umí anglicky, německy a polsky. Do budoucna bude také zohledněna loajalita instruktorů a ohodnocena návratovými bonusy a vyšším základem za každou odučenou sezónu v lyžařské škole. Platnost licencí je pouze 3 roky, poté je třeba prolongace, která se osvědčeným instruktorům proplácí. v tabulce č. 1 níže je vidět mzdové ohodnocení dle dosaženého vzdělání a délky praxe jednotlivých instruktorů.

Tabulka č. 1: Složka hodinové mzdy dle vzdělání a praxe

	0 sez.	1 sez.	2 sez.		
APUL D, MŠMT	145 Kč	150 Kč	155 Kč		
	0 sez.	1 sez.	2 sez.	3sez.	5+ sez.
APUL C	160 Kč	160 Kč	165 Kč	170 Kč	175 Kč
	2 sez.	3+ sez.	5+ sez.	8+ sez.	10+ sez.
APUL B	185 Kč	190 Kč	195 Kč	200 Kč	200 Kč
	2 sez.	3+ sez.	5+ sez.	8+ sez.	10+ sez.
ISIA	195 Kč	200 Kč	205 Kč	210 Kč	210 Kč
	3 sez.	4 sez.	5+ sez.	8+ sez.	10+ sez.
APULA	205 Kč	210 Kč	215 Kč	225 Kč	235 Kč
	3 roky	4 roky	5+ let	8+ let	10+ let
Lektor	220 Kč	220 Kč	240 Kč	245 Kč	260 Kč

Zdroj: vlastní

Jsou i další aspekty, které je třeba zohlednit. Názorně jsou vidět v tabulce č. 2. Jazyky, kterými instruktoři mluví v závislosti na velkém procentu zahraničních klientů ze sousedního Německa a Polska, je potřebné ohodnotit také finančně. Díky jazykové flexibilitě jsou instruktoři téměř permanentně ve službě a stále potřeba. Dále pak zdali učí na lyžích, snowboardu nebo oba styly a jaké licence vlastní. Praxe je ukazatelem zkušeného instruktora, který nepotřebuje tolik usměrňovat jako čerstvý absolvent. Osobní bonusy znázorňují techniku lyžování nebo metodiku, kterou instruktor ve výuce používá. Jak bylo zmíněno výše, jelikož je škola členem organizace APUL, je třeba dodržovat standardy této asociace. Jejich dodržování a učení dle této metodiky se také odráží na výši mzdy instruktorů. Posledním kritériem je zákaznický servis. To znamená kompletní přístup instruktora od převzetí klienta, práce s ním, až po zpětné odevzdání rodičům v kanceláři lyžařské školy.

Tabulka č. 2: Osobní ohodnocení instruktorů

	ČJ/ČJ+AJ	AJ+NJ/PJ	AJ+NJ+PJ
Jazyky	nutná	5 Kč	10 Kč
	ski/snb	alternativa D	alternativa C+
Nástroje	–	10 Kč	20 Kč
	1 sezóna	3+	5+
praxe mimo	5 Kč	10 Kč	15 Kč
	technika	zákaz. servis	
Osobní bonusy	0–10 Kč	0–20 Kč	

Zdroj: vlastní

Je třeba se věnovat instruktorům také během sezóny a podchytit tak možné nedostatky včas. Před sezónou probíhají dvě přednášky ve správní budově pomocí prezentace a videa, které mají instruktorům po dlouhé letní odmlce pomoci adaptovat se zpět do zimního prostředí a připomenout si lyžařskou metodiku. Zároveň jsou tyto dvě předsezónní schůzky seznámením s novými instruktory. Velice důležité jsou především pravidelné tréninky, na kterých se společně probírá metodika a forma výuky. Takový trénink posouvá instruktory a potažmo i lyžařskou školu na vyšší úroveň, která přináší výsledky a spoustu spokojených klientů. Tréninky probíhají pravidelně každých čtrnáct dní po dobu celé zimní sezóny. Kromě zvýšení kvality výuky se také zoceluje kolektiv, především u mladých začínajících instruktorů. Docházka na tyto tréninky je zohledněna v rozdělování klientů mezi instruktory. To znamená, že instruktoři, kteří se pravidelně zúčastňují tréninků, mají přednost ve vedlejší sezóně. Na těchto trénincích probíhají také brainstormingové aktivity, díky kterým by se mělo docílit zkvalitňování poskytovaných služeb. Protože se jedná o kreativní techniku, je důležité, aby každý zúčastněný nebo pozvaný dostal příležitost vyjádřit své pocity, zkušenosti a poznatky svým kolegům, aniž by byl nějakým způsobem jeho výstup zesměšňován. Je třeba, aby takový brainstorming probíhal v poklidné a přátelské atmosféře. Je dobré dozvědět se spoustu věcí a získat zpětnou vazbu přímo od lidí, kteří pracují s cílovým klientem.

5.5 Trend lyžařských škol

V dnešní době jsou lyžařské školy stále větším trendem a zájem o jimi nabízené služby obecně roste po celé České republice i v Evropě. Nabízených služeb využívá každoročně více rodin pro výuku svých dětí i přes finanční zátěž. Souvisí to se stále

větším počtem českých rodin, které tráví zimní dovolenou, a především jarní prázdniny na horách. Spojeno je to také s pohodlností dnešní populace a vyšší životní úrovní, než byla například před několika lety po ekonomické krizi. Rodiče si raději zaplatí službu, kde vědí, že je o dítě perfektně postaráno, a tak si mohou jít užít nerušeného lyžování. Stále více přibývá rodičů, kteří dávají své děti lyžovat, aniž by oni sami lyžovali. V jejich věku už se bojí nebo jejich rodiče jim to nedopřáli, a tak to chtějí umožnit alespoň svým dětem. Při růstu poptávky po službách lyžařských škol samozřejmě roste i cena nabízeného produktu z důvodu nedostatku pracovní síly, instruktorů. Z výzkumu ČTK bylo zjištěno, že čtyřčlenná rodina průměrně utratí za zimní dovolenou více než 25 tisíc korun. Z toho si téměř pětina českých rodin takové prázdniny na horách nemůže dovolit. Toto středisko není týdenním střediskem, lidé zde běžně nestráví celý týden. Středisko si říká jednodenní, především z důvodu dostupnosti z Liberce, hlavního města Prahy nebo sousedního Německa či Polska. i přes to, že je v blízkosti krajského města velké množství hotelů nebo penzionů, lidé zkrátka nevyhledávají delší pobyty než dva až tři dny. Z interního výzkumu bylo zjištěno, že zde Češi tráví jeden či dva dny s tím, že jsou v dojezdové vzdálenosti a využijí pouze služeb, které nabízí lyžařské středisko. Naopak vícedenních pobytů využívají spíše polští nebo němečtí návštěvníci.

5.6 Rizika s provozováním LŠ

Největším rizikem je vnímána nestálost klimatických podmínek v posledních letech, především potom v níže položených střediscích. Nestálost a nejistota sezóny žene lyžařskou školu do situace, že musí využít každého dne, kdy je příznivé počasí, neboť jinak přichází škola o velké tržby. Důležitým aspektem ovlivňující tržby není pouze počasí v jednotlivých dnech, ale také tendence každoročního zkracování lyžařské sezóny. Pro středně velké středisko, které není možné srovnávat s top středisky, které se nacházejí v jiné nadmořské výšce, například v Krkonoších, je tak sezóna v této oblasti velice krátká. Lidé i jinak smýšlejí, neboť toto středisko je příměstské, jednodenní, a to znamená, že lidé zde netráví více dní, jako je tomu ve větších českých nebo alpských střediscích, kde není jiné možné využití pro návštěvníky. To samozřejmě ovlivňuje konec zimní sezóny v březnu, kdy už je většinou příjemné, slunečné počasí ve městech a lidé preferují jarní procházky a cyklistiku i přes to, že je sněhu na sjezdovkách stále dostatek.

Dalším rizikem je konkurence. Konkurence působí na těchto sjezdovkách již několik desítek let. Má určitou základnu instruktorů, se kterými pracuje a každoročně se jim vrací. S těmito instruktory nenabízí pouze služeb privátní výuky, ale také víkendové

lyžařské školy, které dotuje město, a právě proto jsou kurzy velmi levné. Konkurenční výhodou nové lyžařské školy jsou především prostory, které slouží škole pro výuku lyžování. Těchto prostor smí využívat pouze nová lyžařská škola a veřejnost. Tím tak získává výhodu oproti konkurenci. Prozatím je druhá škola brána jako zdravá konkurence pro vývoj a zdokonalování nabízeného produktu. Za několik let tu pro ni ovšem nebude místo a bude muset opustit působiště. Cílem nové lyžařské školy není dělit se o sjezdovky a především o tržby s jinou, externí lyžařskou školou. Naopak chce škola převzít otěže. Má totiž obrovskou výhodu v tom, že to je areálová škola a tím pádem má takové podmínky, na které se konkurenční škola nemůže nikdy dostat. Nepříjemné ovšem je, že je konkurenční škola dotována městem.

Jako jedno z největších rizik v dnešní době je práce s lidmi neboli instruktory. Jak už bylo zmíněno výše, škola se skládá převážně ze studentů vysokých, popřípadě středních škol, kteří vyučují převážně o víkendech. Problémem je především nezodpovědnost, a to nejen lyžařských nebo snowboardových instruktorů, ale obecně zaměstnanců pracujících na dohodu. Nepřijdou do práce, a to pro osobu odpovědnou za chod určitého segmentu není příjemné, neboť žije v neustálých obavách, že některý ze zaměstnanců nepřijde do práce. v dnešní době, kdy je lyžařská škola trendem a je o tyto služby veliký zájem, se často stává, že jsou instruktoři rezervováni na týden dopředu. Když poté nepřijde do práce, je třeba řešit nepříjemné vysvětlování klientům, a to působí negativně na vizitku školy. Každoročně se řeší několik takových případů s kolegy z různých segmentů služeb nabízených v areálu. Zaměstnanec ovšem zná svou cenu, ví, že je potřeba. Často se stává, že je dotyčného třeba prosit, aby zítra určitě přišel do práce. Instruktoři jsou proto motivováni několika podpůrnými prostředky, jako jsou například nadprůměrné platové podmínky až 250 Kč na hodinu. Nejedná se ovšem o celou hodinu, která má 60 minut. Jedná se pouze o 50 minut čisté výuky a zbylých 10 minut času má instruktor na předání svého klienta, pokud je to dítě, zpět do rukou rodičů. Tento čas slouží také pro zhodnocení odučené hodiny, co bylo dobré, a na co by se měl dotyčný ještě zaměřit a samozřejmě přemluvit klienta k další lekci.

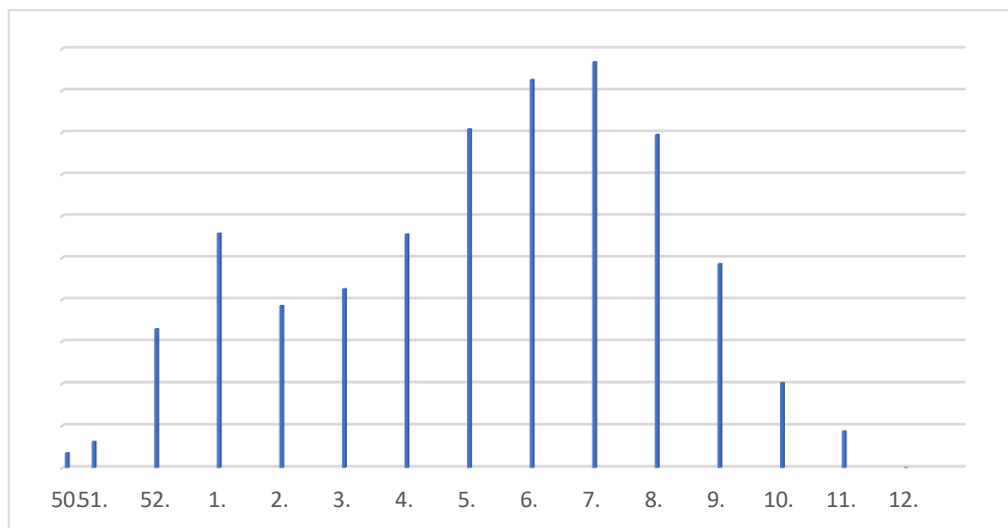
Negativní reklama je dalším strašákem. Souvisí to s rizikem popsaném výše, tedy kvalitou instruktorů a jejich spolehlivostí. Tou hlavní reklamou kterékoli lyžařské školy není to, že se dítě naučilo zastavit v pluhu nebo jak hodně tlačí při oblouku na koleno. Jde především o celkové pocity klienta. Ať už toho dětského, nebo dospělého. Jak si klient užil lyžování a jak skvělého, energického a usměvavého instruktora měl a jak si s ním tu

hodinu, dvě či den užil. To je to, co si člověk pamatuje a předává dále. To je ta správná reklama. Proto je nesmírně důležité pracovat s lidmi, kteří za jakýchkoli podmínek podají takový výkon, aby byl cílový klient spokojen, a především na ně byl spoleh.

Dalším velkým rizikem je nedostatek instruktorů. i přesto, že mají nadstandardně vysoké mzdové podmínky ve všech lyžařských školách, tak tuto práci nechtějí dělat. i přes to, že se budoucím instruktorům proplácí kurz, zaplatí ubytování na celou zimu a také dostanou 50% slevy na lyže, snowboardy světových značek domluvených s partnery. Opět je to pouze o pohodlnosti dnešní mládeže a sociální distance, kdy nejsou schopni vystoupit ze své komfortní zóny. Proto raději často volí brigády za polovinu mzdy, v teple v obchodním centru.

5.7 Vrchol sezóny

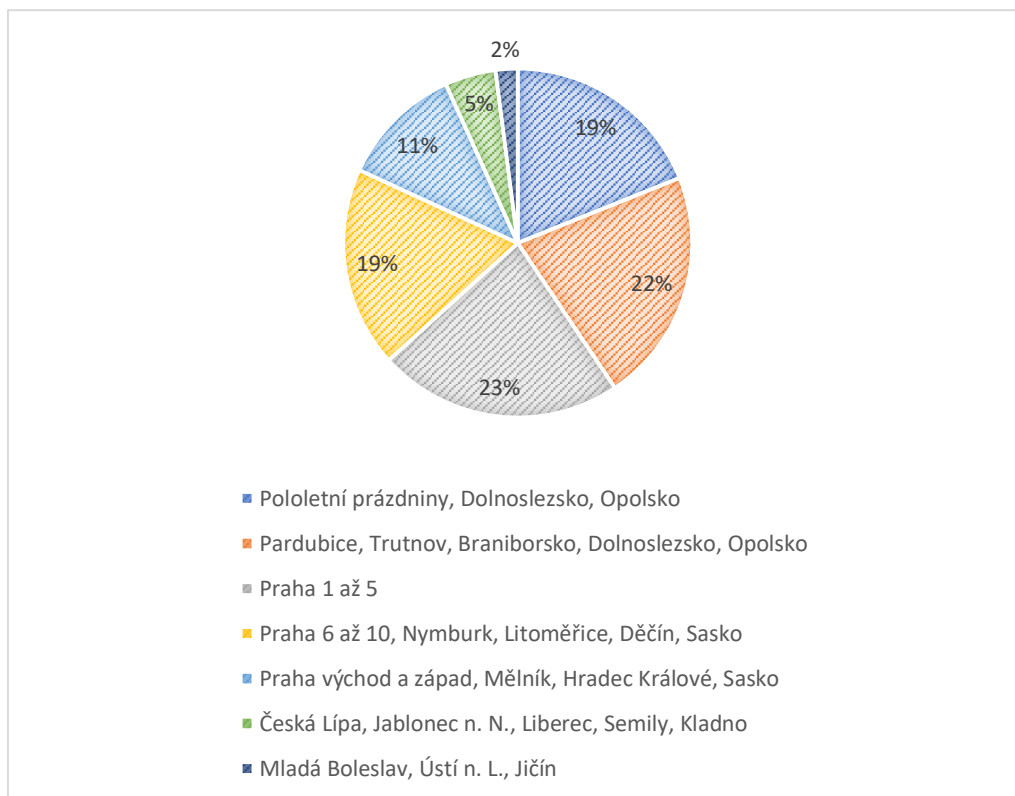
Nejen pro lyžařské školy, ale především pro lyžařské areály je nesmírně důležitá připravenost na zimu, která je rok od roku v českých střediscích kratší. Vrcholem sezóny jsou období, která jsou pro provozovatele lyžařských areálů klíčová. Jedním a tím nejdůležitějším obdobím lyžařských areálů jsou vánoční prázdniny, ve kterých vyráží spousta rodin na hory, protože sníh přirozeně k Vánocům patří a ve městech ho moc nebývá. Bohužel za poslední dvě sezóny nebylo ani ve středisku velké množství sněhu. Jedny Vánoce byly deštivé a druhé suché. Což znamenalo nemožnost využít klíčové období sezóny dva roky po sobě. Dále jsou pro lyžařské areály důležité jednotlivé termíny jarních prázdnin, a to s ohledem na polohu střediska. Každý areál má odlišnou cílovou skupinu jak po finanční stránce, tak dle bydliště klientů. Je dobré vést si každou sezónu podrobnou analýzu návštěvníků areálu a sledovat, zdali se následující roky vrací. Nejdůležitější jsou pro toto středisko jarní prázdniny Prahy východ a Prahy sever. Dále pak prázdniny lyžařů z polských oblastí Dolnoslezska a Lubuška, německých lyžařů z oblastí Saska a Braniborska. Paradoxem tohoto střediska je, že jakmile nastanou jarní prázdniny Liberce, ve středisku nikdo nelyžuje. o jarních prázdninách obyvatelé Liberce vyražejí nejčastěji do rakouských Alp. v grafu č. 1 níže je možné vidět rozdíly v tržbách lyžařské školy v jednotlivých týdnech po celou dobu zimní sezóny 2018/2019. z toho je patrné, že klíčovým obdobím pro lyžařskou školu jsou jarní prázdniny v České republice.



Graf č. 1: Rozdíly tržeb lyžařské školy dle týdnů zimní sezóny 2018/2019

Zdroj: vlastní

Koláčový graf č. 2 níže, který navazuje na předchozí sloupcový graf, ukazuje, které regiony během jarních prázdnin jsou pro středisko klíčové a přináší tak největší poměr tržeb. Pro tuto studii byly vybrány data z první sezóny 2018/2019, ve které byly stále podmínky téměř po celou dobu jarních prázdnin, tedy 4.2. – 17.3.2019. Do grafu byl zahrnut také týden před začátkem jarních prázdnin, který je pro středisko velice důležitý, a to z důvodu pololetních prázdnin celé České republiky. Statistika je velmi zkreslená termínem, ve kterém mají prázdniny nejbližší položené lokality, jako je celý Liberecký nebo Středočeský kraj. Bylo zjištěno, že regiony, které mají prázdniny v březnovém termínu, vyhledávají buďto výše položená česká střediska nebo míří do zahraničí.



Graf č. 2: Tržby dle regionů jarních prázdnin roku 2018/2019

Zdroj: vlastní

Zajímavým ukazatelem jsou prázdniny Libereckého kraje. V tomto období lyžařská škola vygenerovala pouze 5 % z tržeb po dobu jarních prázdnin. Jak už je zmíněno výše, je to značně ovlivněno termínem, kdy prázdniny probíhají. v roce 2021 je Liberecký kraj tím prvním, který bude mít prázdniny (1.2. – 7.2.2021), a tento rok bude klíčový, neboť je zřejmé, že návštěvnost ve středisku bude znatelně vyšší, než v uplynulých dvou ročnících, kdy byly prázdniny až v březnu.

5.8 Rozpočet lyžařské školy

Před tím, než se začne s jakýmkoli podnikatelským záměrem, je třeba sestavit rozpočet a stanovit cíle, kterých chce podnik dosáhnout. V pilotní sezóně bylo velice obtížné stanovit cíl. Když bylo v září roku 2018 rozhodnuto pro záměr lyžařské školy, nebyl v pracovním týmu žádný instruktor. Okamžitě začal nábor, některým instruktorům byl kurz dokonce zaplacen, za příslibu odučení určitého počtu hodin. Nakonec se sezóna rozeběhla a instruktorů přibývalo. Rozpočet lyžařské školy, na rozdíl od jiných segmentů ve středisku, se týká pouze zimní sezóny. Tedy období, kdy je středisko reálně schopno nabízet služby lyžařské školy. Počítá tedy s druhou půlkou prosince, ledna, února a první polovinou března. Rozpočtem lyžařské školy jsou rozuměny veškeré možné náklady

a výnosy spojené s provozováním. První byl sestaven ceník, který se odvíjel od cen konkurence. Nová lyžařská škola přišla na trh s novým neznámým produktem a musela si nejdříve získat důvěru u klientů. Jednoduché znázornění ceníku je vidět v tabulce č. 3 níže.

Tabulka č. 3: Ceník lyžařské školy 2018/2019

	vedlejší sezóna	hlavní sezóna
1 hodina	650 Kč	690 Kč
2 hodiny	1 200 Kč	1 300 Kč
3 hodiny	1 650 Kč	1 750 Kč
4 hodiny	2 100 Kč	2 200 Kč
6 hodin	3 000 Kč	3 100 Kč

Zdroj: vlastní

Mezi nejvyšší náklady lyžařské školy patří jednoznačně personální náklady, které není obtížné spočítat. Je důležité stanovit si průměrný hodinový náklad na jednoho instruktora, který se pohybuje okolo 200 Kč. Do této částky je třeba započítat i náklad na šéf instruktora, který dohlíží na výuku a je zodpovědný za chod školy a kvalitu nabízených služeb. Dále se do této částky počítá plat tzv. bookerky, neboli manažerky kanceláře lyžařské školy, která výuku prodává. Počítá se tedy, že personální náklad na jednu hodinu výuky je 280 Kč. Tato částka činí 40,6 % ceny jedné hodiny výuky v hlavní sezóně. Na první sezónu byl stanoven cíl 1 200 000 Kč tržeb, jak je vidno v tabulce č. 4. Z této částky se vychází a dopočítávají se ostatní náklady související s lyžařskou školou. Energií se rozumí elektrickou energii využívanou v kanceláři a zázemí lyžařské školy, na provoz dvou pásů a vleku v dětském cvičišti. Nesmí se opomenout i další náklady, které se pojí s provozováním lyžařské školy, které jsou uvedeny v tabulce č. 5 níže.

Tabulka č. 4: Rozpočet lyžařské školy

výnosy celkem	1 200 000 Kč
energie	28 000 Kč
poplatky z platby kartou	12 000 Kč
telefon a internet	6 000 Kč
odvod hotovosti	20 000 Kč
odvoz odpadu	3 084 Kč
personální náklady	487 200 Kč
drobné náklady a opravy	10 000 Kč
marketing	24 000 Kč
náklady celkem	590 284 Kč
čistý zisk	609 716 Kč

Zdroj: vlastní

Z tabulky je patrná výše čistého zisku 609 716 Kč. Tyto výpočty se musí brát hodně s rezervou, neboť hospodářský výsledek firmy horského průmyslu není možné pevně stanovit s ohledem na několik ovlivňujících faktorů. Plány se sestavují v říjnu, kdy ještě nikdo nemůže vědět, jaké budou klimatické podmínky nebo kolik instruktorů se na sezónu podaří sehnat. Zároveň je těžké odhadnout, jaká poptávka bude po jednotlivých typech produktů, protože ve vícehodinovém produktu se snižuje cena pro klienta, ale zároveň se krátí marže. v tomto případě vychází marže 51 %.

Aby bylo možné tuto činnost provozovat, muselo se vynaložit několik milionů korun do investic, které později za pomoci lidských faktorů generují zisk. Během dvou měsíců bylo vytvořeno kompletní zázemí z buněk, terénní práce pro úpravu cvičiště, bylo vykáceno několik stromů a byly pořízeny dva pojízdné pásy a vlek.

5.9 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejzákladnějších a zároveň nejpodstatnějších analýz díky sjednoceným a získaným poznatkům, ze kterých lze generovat strategii pro další plánování a úspěch organizace. SWOT je zkratka z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Silné a slabé stránky patří mezi interní analýzu, zatímco příležitosti a hrozby patří mezi externí analýzu. Je dobré začít externí analýzou, neboli příležitostmi a hrozbami, které se týkají makroprostředí. Obsahují jak faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně

kulturní a technologické, tak i mikroprostředí, kterými jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence nebo veřejnost. Po důkladné analýze příležitostí a hrozeb následuje analýza silných a slabých stránek, které se týkají vnitřního prostředí firmy. Mezi vnitřní prostředí firmy patří cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy organizační struktura, kvalita managementu a jiné (Jakubíková, 2006).

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek č. 7: SWOT analýza

Zdroj: Jakubíková, 2006

Pro vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb střediska byla vytvořena SWOT analýza. Ve SWOT analýze jsou znázorněny silné stránky, ze kterých může firma těžit. Dále jsou zde znázorněny slabé stránky, které je třeba odstranit nebo na nich zapracovat. Využití silných stránek pro příležitostné rozšíření organizace a vyvinout natolik účinné strategie, díky kterým budou omezeny hrozby, které mohou ovlivnit nejen chod střediska, ale také hospodářský výsledek firmy.

Silné stránky

- Silná firma s dlouholetým investičním záměrem.
- Poloha střediska: v okruhu 100 km hned několik krajských měst + příhraničí.
- Dostupnost střediska (50 minut z Prahy – D10, 20 minut z Polska, Německa).
- Dopravní spojení (vlakové, autobusové spoje, MHD).
- Příjezd z dvou různých stran do areálu (není příliš mnoho takových areálů).
- Sportovní vyžití v oblasti.
- Všechny obtížnosti sjezdových tratí.
- Více než 9 kilometrů sjezdových tratí.

- Poloha kanceláře lyžařské školy: 50 metrů od centrálního parkoviště.
- Největší dětské cvičiště v České republice.
- Skvělé podmínky pro rozvoj cestovního ruchu.
- Hora je dominantou města i kraje.
- Turistické vyžití, několik turistických tras.
- Kulturní vyžití v blízkosti: divadla, kina, ZOO, atd.
- Široká nabídka služeb poskytovaných jedním subjektem.
- Spolupráce zaměstnanců napříč jednotlivými segmenty.
- Obrovské know-how zaměstnanců v provozu.
- Spolupráce s městem
- Wellness centra – krajské město Liberec

Slabé stránky

- Úzké sjezdovky
- Klimatické podmínky – klimatické výkyvy, nestálost počasí.
- Nízká nadmořská výška – problémy s výrobou sněhu ve spodních částech areálu.
- Vysoké provozní náklady – výroba sněhu - elektřina, voda.
- Málo modrých sjezdovek – pouze jedna sjezdovka, která je závislá na přírodním sněhu.
- Nedostatek ubytovacích kapacit nabízených areálem.
- Nevole místních obyvatel – hlučné zasněžování.
- Nedostatečná infrastruktura v případě rozvoje střediska – parkoviště.
- Nízké povědomí o lyžařském středisku – místo známé spíše díky dominantě.
- Nízké mzdy zaměstnanců – v porovnání s průmyslovou zónou, která je 1 km od střediska.
- Často se měnící management – neznalost prostředí.
- Sezónní zaměstnanci – nízká kvalita služeb, vysoké náklady spojené se školením.
- Zastaralé technologie.
- Chátrající areál.
- Úzké nebezpečné sjezdovky – nevhodné pro děti. Nedostatečná provázanost mezi environmentální a ekonomickou oblastí.

Příležitosti

- Obnovení a modernizace zastaralého střediska.

- Realizace projektu nové sjezdovky včetně osvětlení a zasněžovacího systému.
- Realizace dalších investičních záměrů – cyklistické trasy.
- Protizalesnění nepotřebných prostor pro obnovu lesů (vykácené, napadené kůrovcem).
- Větší propagace střediska v ČR i v zahraničí.
- Zacílení na zahraniční klientelu (Německo, Polsko).
- Pořádání zájezdů pražských firem na večerní lyžování po práci.
- Spolupráce s hotely a cestovními kanceláři nejen v ČR ale i v zahraničí.
- Vytvoření střediska, které bude mít srovnatelnou návštěvnost v zimě i v létě.
- Spolupráce s Technickou univerzitou – plnění praxe studentů.
- Spolupráce s místními firmami – benefity pro zaměstnance.
- Spolupráce se základními a středními školami – lyžařské kurzy.
- Nárůst zájmu o lyžování.
- Posilování ekonomiky – lidé si mohou dovolit i nákladnější sporty. Vytvoření naučných stezek.

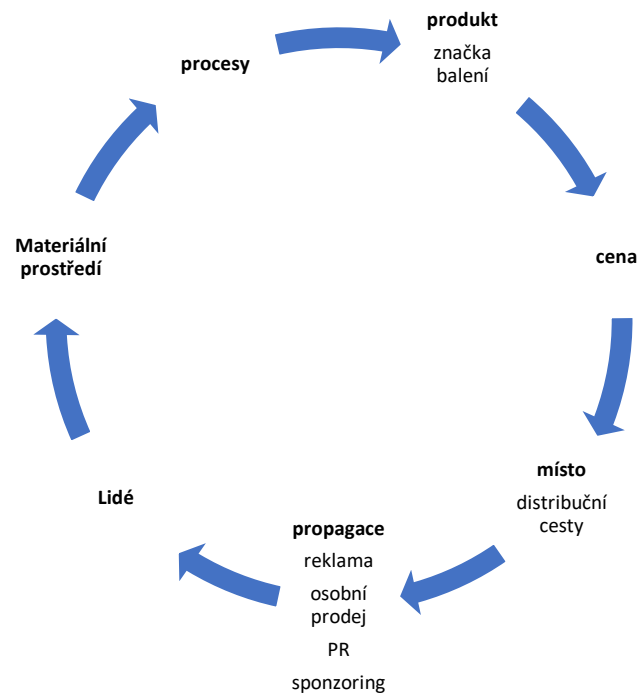
Hrozby

- Nepříznivé klimatické podmínky – obrovské výkyvy, nestálost teplot.
- Konkurence jiných podobně velkých středisek v regionu.
- Stejná ne-li vyšší cena za nabízené služby v porovnání s Rakouskem.
- Ekonomická krize.
- Nařízení vlády o uzavření střediska.
- Trávení prázdnin českých rodin v zahraničních střediscích.
- Nekomparovatelnost nabízené služby oproti Rakousku.
- Snižující se zájem mládeže o sport.
- Jednostranný zájem návštěvníka – dominanta.
- Zamítnutí stanoviska EIA – krajský úřad, investiční záměry.
- Neschválení stavebního povolení – stop projektům.
- Nespokojenost zaměstnanců se mzdami – ztráta schopných lidí.
- Nepřízeň obyvatel Liberce – lyžují jinde.

5.10 Marketingový mix

Marketingový mix, nebo také 4P (Product, Price, Place, Promotion), je nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení, které vyjadřuje spojení čtyř základních

a nejdůležitějších marketingových nástrojů, které organizace využívá pro dosažení svých cílů. S tímto modelem přišel již v roce 1949 Neil Borden, který začal používat název marketingový mix. Postupné zjištění, především ve službách, ukázalo, že produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace nestačí pro efektivní plánování. Výsledkem bylo připojení dalších třech P marketingového mixu, kterými jsou materiálové prostředí, lidé a procesy, díky kterým je snadnější poskytování služeb spotřebitelům. Výsledkem je tedy marketingový mix 7P (Vašítková, 2014).



Obrázek č. 8: Marketingový mix 7P

Zdroj: Vašítková, 2014

Produkt

Produktem je rozuměna služba, kterou lyžařská škola poskytuje. Tou je profesionální výuka lyžování a snowboardingu. Výuka je nabízena a přizpůsobena klientům v jakémkoli věku, s jakýmkoli fyzickými předpoklady a zkušenostmi s lyžováním. Součástí služby je také zpětná vazba po každé výuce, kterou klient získá. Nabízeno je několik variant produktu. Od privátní výuky přes skupinové, až po školní kurzy. Nejeftivnějším a zároveň nejdražším produktem je privátní výuka. Při velkém zájmu, především během jarních prázdnin, je večerní výuka za umělého osvětlení vždy současně s večerním lyžováním pro dospělé. Tedy středa, pátek a sobota. Dojezdové kurzy pro mateřské, základní i střední školy nebo týdenní lyžařské kurzy na klíč pro základní a střední školy.

Značka

Značkou je rozuměno logo a název společnosti. v tomto případě se vychází z dva roky starého brand manuálu areálu, který byl navrhnout pro veškeré služby nabízené areálem. Je důležité, aby bylo z názvu nebo loga patrné, o jakou podnikatelskou činnost se jedná. Logo lyžařské školy vychází z čistého jednoduchého loga areálu, ke kterému jsou připojena dvě slova – SKI SCHOOL. v oblasti cestovního ruchu je důležité produkt nazvat takovým termínem, který bude jasný ve vícero jazycích. Navíc musí být značka dosti odlišná od konkurence podnikající na stejném trhu ve stejné lokalitě. Z loga je mnohdy patrné, jak kvalitní služby společnost nabízí. Jedná se o psychologickou pomůcku. Logo dodává určitou záruku kvality. Značka musí být unikátní.

Balení

Balením je v tomto případě rozuměna pomyslná obálka, ve které klient službu dostává. Sem se řadí čistota nejen v prostorách lyžařské školy či samotného dětského cvičiště, ale čistota v celém areálu. Uklizené parkoviště, kde klient pohodlně zaparkuje. Dostupnost parkoviště, zastávky skibusu i kanceláře lyžařské školy. Nebo dárek, který je součástí zakoupeného produktu v podobě samplingu od partnera. Je důležité, aby bylo o klienta po všech stránkách postaráno a aby si nerušeně užil námi nabízené služby.

Cena

Tvorba ceny je pro společnosti jedním z klíčových ukazatelů, zdali tento záměr realizovat a za jakých podmínek. Tvorba ceny je v tomto případě ovlivněna konkurencí z důvodu nového produktu na trhu. i přesto, že nabízíme kvalitnější produkt než konkurence, je třeba dostat produkt do podvědomí cílových zákazníků. Dalším faktorem, který může ovlivňovat cenu produktu je období, ve kterém je nabízený. Pro podporu prodeje je využíváno patrných slev například ve vedlejší sezóně, či ve všední dny. Záleží na poptávce po produktu a pracovní vytíženosti instruktorů, kteří jsou k dispozici. Pokud je přes týden velké množství instruktorů, pro které není práci, je lepší cenu produktu snížit. Tento postup je uplatňován ve vedlejších sezónách, kdy dochází ke snížení například ceny odpolední výuky s cílem prodat více produktů. Při vysoké marži si zlevnění produktu může firma dovolit. Ceník privátní výuky je vidět v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Ceník privátní výuky

	vedlejší sezóna	hlavní sezóna
1 hodina	650 Kč	690 Kč
2 hodiny	1 200 Kč	1 300 Kč
3 hodiny	1 650 Kč	1 750 Kč
4 hodiny	2 100 Kč	2 200 Kč
6 hodin	3 000 Kč	3 100 Kč

Zdroj: vlastní

Skupinová výuka je samozřejmě levnější. Na úkor toho klesá i kvalita výuky. Instruktor se nevěnuje pouze jednomu klientovi, jako je tomu v privátní výuce, ale má na starosti pěti až osmi člennou skupinu dle věku klientů. Ceník za skupinovou výuku je možné vidět v tabulce č. 6 níže. Pro více osob výuka provozována není, neboť se lyžařská škola stále snaží dodržovat určité standardy společnosti a dbá na kvalitu a spokojenost zákazníka. Takové výuky je dobré využít například v případě, že dítě stráví celý týden v místě střediska a rodičům tato výuka poslouží zároveň jako babysitting.

Tabulka č. 6: Ceník skupinové výuky

Skupinová výuka	vedlejší sezóna	hlavní sezóna
2 hodiny	445 Kč	475 Kč
1 den (4 hodiny)	595 Kč	645 Kč
2 dny	1 045 Kč	1 095 Kč
3 dny	1 495 Kč	1 545 Kč
4 dny	1 945 Kč	1 995 Kč
5 dní	2 195 Kč	2 245 Kč
6 dní	2 445 Kč	2 495 Kč

Zdroj: vlastní**Místo**

Místo je nesmírně důležitou částí marketingového mixu, protože i kdyby byl nabízen perfektní a jedinečný produkt na špatném trhu, ve špatné lokalitě, tak se produkt nebude prodávat. Zatímco výrobky jsou dodávány k zákazníkovi, služby lyžařské školy je možné realizovat pouze v místě jejich produkce, zatímco informovanost a zakoupení služby si může zákazník obstarat někde jinde. v tomto případě na webových stránkách.

Distribuční cesty

V oboru cestovního ruchu existuje hned několik distribučních cest, díky kterým se produkt dostává k cílovému zákazníkovi. v tomto oboru je využíváno služeb cestovních kanceláří, cestovních agentur či třeba mateřských a základních škol. Největším pomocníkem je bezpochyby internet, díky kterému se produkt a veškeré povědomí nejen o něm dostane do domácností až k cílovému zákazníkovi. Pokud má být v dnešní době nabízený produkt schopný konkurence, musí být on-line, jinak bude konkurencí pohlcen. To znamená vlastní webové stránky lyžařské školy nebo areálu, dohledatelnost pod klíčovými slovy ve vyhledávačích (SEO) a platební bránu, díky které je rezervovaná služba okamžitě prodána, a tím je také pojištěna dochvilnost zákazníka, a především v tu chvíli již nutné využití rezervovaného produktu.

Propagace

Propagací je myšlena marketingová komunikace. Cílem této komunikace je oslovit různé segmenty na trhu, seznámit zákazníka s nabízeným produktem, upoutat výjimečností produktu až po samotnou koupi.

Reklama a propagace

Nejefektivnější reklama v případě lyžařské školy je využití PPC kampaní, sociálních sítí a webových stránek. Je nesmírně důležité, aby se klienti, kteří vyhledávají nabízené služby, dostali do střediska. Jelikož se jedná o jednodenní středisko, lidé hledají tyto služby, ještě než se vůbec někam vydají. Proto jsou využívány zmiňované cílené reklamy PPC kampaní, neboli Pay Per Click. Jedná se o inzerci, za kterou inzerující platí dle počtu prokliků na cílovou stránku. Z toho důvodu je třeba volit jednoduchý vizuál s minimem textu, který přesvědčí a motivuje cílovou skupinu ke kliknutí. Dále je využívaná cílená reklama na sociálních sítích a různých soutěžích, které perfektně fungují. Používány jsou také tištěné reklamy ve formě letáčků, prospektů, brožur a mapek. Tato forma je využívána pouze minimálně z důvodu nízké viditelnosti a zároveň vysokých nákladů s ní spojených. Je důležité, aby tyto materiály byly vhodně umístěny, a to především v místech vyhledávaných stejnou cílovou skupinou, jako má námi nabízený produkt. Těmito místy jsou v tomto případě školy, bazény, IQ Landia, informační centra a jiné prostory využívané rodinami s dětmi. Veškeré náklady spojené s marketingem je možné vidět v tabulce č. 7.

Tabulka č. 7: Marketingový rozpočet lyžařské školy na sezónu

Online	13 000 Kč
Sociální média	5 000 Kč
Billboardy	6 000 Kč
Bannery	8 500 Kč
DTP	5 000 Kč
Tiskoviny	5 000 Kč
CLV	4 000 Kč
Hostesky	3 500 Kč
	50 000 Kč

Zdroj: vlastní

Osobní prodej

Velice důležitá je komunikace mezi prodejcem a kupujícím. Ať už se jedná o telefonický rozhovor, osobní rozhovor či e-mailovou komunikaci. Na takovém místě je důležité mít rodilého prodejce, který produkt bezpochyby dokáže prodat. Tato pozice je klíčová a je většinou spojena s vyššími mzdovými náklady. Touto osobou je manažerka kanceláře lyžařské školy, která má na starosti veškeré objednávky a koordinaci instruktorů během denní výuky. Ideálně by tuto pozici neměli zastupovat více než dvě osoby z důvodu maximálního povědomí o klientech a jejich pocitu kvalitní služby. Je třeba být klientům k dispozici téměř nonstop, protože se rozhodují na poslední chvíli a chtějí rezervovat lekci. v tuto chvíli jim musí být daná osoba k dispozici právě pro zmiňovaný pocit komplexní služby.

Public relations

Cílem Public relations (PR), je vytvoření pozitivního mínění o firmě ve společnosti pomocí médií. Výhodou tohoto nástroje je široký zásah veřejnosti za poměrně nízké náklady. v našem případě je to skvělá spolupráce PR manažerky s lokálními i celostátními médii, díky které dochází každoročně k informování o novinkách ve středisku. Informace se dostávají k reportérům pomocí tiskové zprávy. Využívanými a spřízněnými médii jsou ČT, Liberecká drbna, MF Dnes a další.

Sponzoring

Spolupráci s lyžařskou školou vyhledává stále více firem, které mají stejnou nebo podobnou cílovou skupinu. Mezi tyto firmy patří především výrobci produktů dětských svačinek a nápojů. Stejně tak je tomu i v tomto případě. Dalšími potenciálními partnery mohou být výrobci zimního oblečení nebo značka vybavení, které propagují instruktoři. Místo lyžařské školy je nejfrekventovanějším místem v areálu, proto partneři za tyto plochy platí nemalé peníze. Nejlépe v tomto případě fungují výrobky, které nejsou příliš nákladné a rozdávají se dětem formou samplingu. Sampling je v nejčastější podobě propagace ve formě ochutnávek různých potravinových výrobků za účelem seznámení klienta s produktem. v případě dětí je to skvělá reklama například ve formě různých pitíček nebo sušenek, které si dítě jednoduše zapamatuje podle zvířátka spojeného se značkou nebo poutavou reklamou v televizi. Pro partnery jsou vytvořené tři levely plnění, které jsou nabízené za různé částky. V současné době má škola hlavního partnera a dva partnery na levelu 2.

Level 1 – Hlavní partner lyžařské školy

- partner
 - Cash 300 000 Kč,
 - sampling pro potřeby lyžařské školy (svačinky),
 - sedací pytle + další reklamní materiál dle možností partnera,
 - maskot,
 - vybavení dětského cvičiště.
- lyžařská škola, potažmo areál
 - Komplexní branding lyžařské školy – partner v názvu školy,
 - branding dětského cvičiště – partner v názvu cvičiště,
 - branding výstroje LŠ (suchý zips),
 - branding dětského koutku, vybavení, polepy stěn i oken,
 - bannery v areálu,
 - prodej produktů v LŠ, Shop, Gastro,
 - večerní eventy LŠ - cca 5x za zimu (sampling) – Event by partner,
 - propagace na webových stránkách, FB, IG,

- společné online soutěže,
- branding pojízdných pásů v dětském cvičišti,
- vestičky, které nosí klienti LŠ - logo,
- diplomy LŠ - logo,
- permanentky LŠ - logo,
- 2x za sezónu zimní akce,
- propagace při letních eventech,
- prodej v gastro zařízeních + exkluzivní promo v popředí,
- možnost sestavení dětského menu s produktem,
- velkoplošná reklama, tiskové materiály.

Level 2 – Partner lyžařské školy

- partner
 - Cash 150 000 Kč,
 - sampling pro potřeby lyžařské školy (svačinky),
 - sedací pytle + další reklamní materiál dle možností partnera,
 - maskot.
- lyžařská škola, potažmo areál
 - Branding lyžařské školy,
 - branding dětského cvičiště (2x banner),
 - branding výstroje LŠ (suchý zips),
 - branding dětského koutku, vybavení, polepy stěn i oken,
 - prodej produktů v LŠ, Motion (shop), Gastro,
 - večerní eventy LŠ - cca 5x za zimu (sampling) – Event by partner,
 - propagace na webových stránkách, FB, IG,
 - společné online soutěže,
 - branding Maxilandu (2x banner),
 - vestičky, které nosí klienti LŠ - logo,
 - diplomy LŠ - logo,

- permanentky LŠ - logo,
- 2x za sezónu zimní akce,
- prodej v gastro zařízeních.

Level 3 – Partner lyžařské školy

- partner
 - Barter,
 - sampling pro potřeby lyžařské školy (svačinky),
 - sedací pytle + další reklamní materiál dle možností partnera.
- lyžařská škola, potažmo areál
 - Branding Maxilandu (banner),
 - večerní eventy LŠ - cca 3x zima (sampling),
 - propagace na webových stránkách, FB, IG prodej v gastro zařízeních.

Lidé

Při poskytování jakékoli služby dochází k lidskému kontaktu mezi pracovníkem neboli poskytovatelem a zákazníkem, který služby využívá. Právě díky tomu jsou lidé možná nejdůležitějším článkem marketingového mixu, neboť právě oni jsou tím, kdo prodává jménem firmy a mají tak přímý vliv na odbyt a kvalitu nabízené služby. Každý takový zaměstnanec musí být vzdělaný v oboru a dostatečně motivován za účelem maximalizace tržeb. Pomocníkem k dosažení tohoto cíle mohou posloužit standardy firmy a prodejní rozhovory, které zaměstnanec musí dodržovat.

Materiální prostředí

Zákazník nedokáže posoudit službu dříve, než jí využije. To může rozhodovat, zda si službu zakoupí či nikoli. Je zde několik faktorů, které ovlivňují zákazníka. Materiální prostředí je místo, ve kterém má zákazník službu využít, popřípadě zakoupit. v tomto případě to jsou prostory kanceláře lyžařské školy, upravenost komunikací, první pohled na sjezdovky, vizáž pracovníků či výstroj samotných instruktorů. Opět jsou to určité standardy, které se musí dodržovat. Například pořádek v kanceláři nebo povinná přílba u instruktora. Veškeré tyto faktory ovlivňují zákazníka při koupi.

Procesy

Jedná se o samotný proces, který se odehrává buďto při prodeji služby, nebo při samotném poskytování. To, jakým způsobem je služba zprostředkována, v tomto případě výuka lyžování ovlivňuje jak současného klienta při zakoupení další lekce, tak i kolemjdoucího, který ještě není rozhodnutý o tom, zdali službu skutečně využije a zaplatí za ní jistý obnos peněz. Do této skupiny patří i rychlost a kvalita rezervace, odbavení i výsledky, které se mají dostavit. v tomto případě je nutné provádět analýzu jednotlivých procesů, vytvářet schémata, podrobně rozebírat časovou náročnost, hodnotit je a postupně zefektivňovat jednotlivé procesy (Vašítková, 2014).

5.11 Odbourání nedostatků

Tato podkapitole je soustředěna na body, kterých se bude firma držet a díky kterým dosáhne rok od roku lepších výsledků. Jako hlavní cíl si firma dala včasný nábor instruktorů. V září by se měla rozjet HR kampaň, díky které by mělo být dosaženo potřebného množství instruktorů, kteří zajistí takové výsledky, aby se doručily naplánované tržby. Hlavními body HR kampaně bude přesvědčit potenciálního instruktora, že lepší platové podmínky nikde jinde nenalezne a že právě u zde je to pravé místo, kde chce strávit celou zimu, a to na horách. Důležité budou samozřejmě také motivační bonusy, které instruktora přesvědčí odučit co nejvíce hodin, které mu budou náležitě zaplacené.

Pro nadcházející sezónu se bude hodně pracovat s dětským cvičišťem a udělá se vše proto, aby byla technicky zasněžena celá plocha 8000 m², na které je potřeba 2100 m³, což představuje asi 4100 m³ sněhu. To se bohužel minulou sezónu kvůli nepříznivým podmínkám nepodařilo zasněžít. Dále jsou v plánu terénní úpravy a výstavba takzvaného pump track neboli vlnové dráhy pro využití jak v zimě, tak v létě pro kola. Co je ale nejdůležitější, je zlepšení celkového vizuálního efektu. Za spolupráce partnerů je budováno takové cvičiště, které když dítě uvidí, přesvědčí rodiče, aby ho navštívili. Cvičiště je vidět z hlavní silnice, centrálního parkoviště, a hlavně je v místě, kolem kterého musí projít úplně každý návštěvník areálu. Cvičiště je rozsvícené barvami tak, aby bylo nepřehlédnutelné. Každoročně jsou doobjednávány různé dětské hračky a překážky pro vystavění krásného pohádkové slalomu, lesních zvířátek nebo bran.

Dalším cílem pro následující sezóny je aktivnější spolupráce s partnery, kteří mohou pomoci s pořízením výbavy do dětského cvičiště nebo výbavy pro výuku.

Momentálně se to velice daří. Samozřejmě napomáhá to, že škola spadá pod areál. i tak se daří získávat partnery, kteří mají zájem podporovat pouze lyžařskou školu. Nejvýznamnějšími partnery je značka sportovního oblečení, která obléká instruktory, výrobce dětských nápojů a výživy nebo třeba výrobce oplatek, jejichž smlouvy jsou podepsány v řádu statisíců.

Největším problémem jsou rezervace, které je třeba plně zautomatizovat a převést do online režimu. Momentálně rezervace probíhaly telefonicky, emailem nebo osobně jeden až sedm dní předem. Lidé si zarezovali hodinu a těsně před výukou, v případě příznivého nebo nepříznivého počasí lekci buďto s omluvou nebo bez omluvy zrušili. Tím se přichází o potenciální klienty, kteří se snaží mezitím rezervovat výuku, zatímco už je kapacita vyčerpána. Tomuto úniku tržeb je potřeba následující sezónu předejít vytvořením sofistikovaného online rezervačního systému, díky kterému se to už nikdy nestane. Systém funguje tak, že pokud má klient zájem o službu, může si jí online rezervovat, přičemž ihned výuku zaplatí. To znamená, že má závazně zarezervováno. Do 24 hodin má ovšem příležitost storna a peníze se mu vrátí. i když je to velmi nákladné a poskytující firma si účtuje 5 % z každé rezervace, je to více než rentabilní. i v případě nepříznivého počasí bude vytíženost instruktorů maximální, neboť nebude možné rezervovanou výuku zrušit. v případě, že klient nedorazí na výuku, nemá nárok na storno poplatků. Je důležité, aby vše bylo detailně popsáno v obchodních podmínkách.

Dále je třeba zapracovat na sociálních sítích lyžařské školy. Sociální sítě jsou nejlevnější, a dalo by se říct nejefektivnějším nástrojem v dnešní době. Cílem je to pojmout trochu jinak než komerčně. Cílem je vybudovat rodinné stránky školy, s vtipnými historkami, se kterými se klienti mohou setkat během výuky. Zkrátka vytvořit takový komunikační kanál, který bude nenásilně klienty informovat, co vše mohou s lyžařskou školou zažít. v dnešním světě reklamy, kdy je stále lidem podsouváno jak každý produkt nebo služba je nejlepší právě od tohoto výrobce, tak tato firma nechce klienta přesvědčit násilnou reklamou a vlezlým přístupem, ale aby si cestu k produktu našel on sám z vlastní iniciativy. Opět se jedná o běh na delší trať a tento projekt může zabrat několik sezón a také nemusí zabrat vůbec. Jen je třeba se mu naplno věnovat a věřit v jeho výsledky. Existuje spousta pěkných fotek ze dvou uplynulých sezón, které můžou být do začátku použity k rozjezdu instagramového i facebookového profilu. Oficiální placená reklama bude samozřejmě probíhat přímo na stránkách areálu.

Lyžařská škola by se ráda dostala do situace, kdy si bude moci vybírat mezi lidmi jen ty nejlepší instruktory, se kterými bude pracovat celou sezónu, a všichni členové týmu se budou navzájem doplňovat. Po dosavadních zkušenostech se dá říct, že tato idea je reálna do 3 let. Stále se ovšem jedná o firmu orientovanou primárně na maximalizaci tržeb. To znamená, že i když je jasné, že někteří zaměstnanci nejsou stoprocentní, musí být využiti k dosažení cílů společnosti. Přitom s vývojem počasí během posledních sezón jsou doháněny ztráty na tržbách.

6 Anketní šetření

6.1 Charakteristika souboru

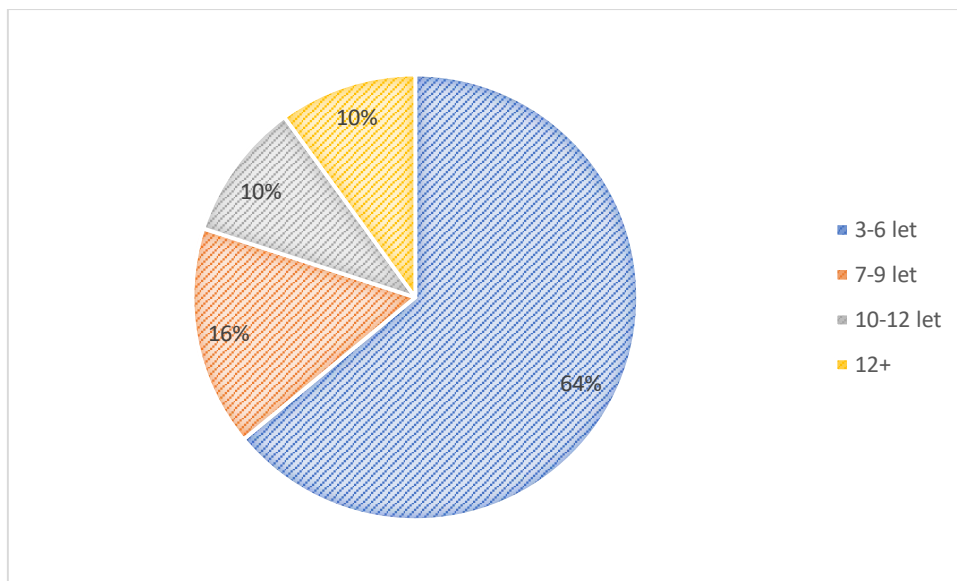
Nedílnou částí a jedním z cílů této diplomové práce je anketní šetření. Respondenti byli rodiče klientů, kteří využili služeb lyžařské školy. Dotazníkové šetření probíhalo dvěma způsoby. Jeden probíhal přímo v lyžařské škole, kde klienti odpovídali bezprostředně po lekci a druhý způsob probíhal za pomoci serveru Survio, www.survio.com, kde lidé odpovídali na totožné otázky. Tito lidé byli zpětně osloveni pomocí emailových adres, ze kterých si výuku rezervovali. Anketního šetření se zúčastnilo dohromady 100 respondentů, z čehož 70 % vyplnilo dotazník přímo v kanceláři lyžařské školy a 30 % v pohodlí domova. Bylo pokládáno 12 otázek. Některé otázky byly uzavřené, na ty odpověděli všichni a některé otevřené otázky zůstaly nezodpovězeny. V příloze práce je k nahlédnutí sestavený dotazník.

6.2 Výsledky anketního šetření

Věk dítěte

Šetření bylo cíleno pouze na rodiče jedinců ve věku 3 až 15 let. Tato otázka týkající se věku dítěte zcela jasně nastínila a následně potvrdila, jaká věková skupina primárně využívá služeb lyžařské školy. V grafu č. 3 se ukázalo, že nečastějším klientem jsou děti ve věku 3–6 let. Samozřejmě jde o návaznost na otázku číslo 3, úroveň lyžaře. Nelze čekat, že úroveň předškolního dítěte bude převratná. Hranice věku, kdy se dítě má začít učit lyžovat není pevně daná, avšak je spousta doporučení, kdy je to ideální. Vše se odvíjí od rozvoje tělesných, pohybových a psychických předpokladů, které jsou u každého jedince rozdílné. Spousta názorů se shoduje, že ideální věk dítěte pro začátek výuky lyžování jsou 3 roky. Dítě si v tomto věku rádo hraje, je energické, zvědavé a nadšené, proto je nesmírně důležité, aby celá výuka probíhala formou hry. Dítě dobře reaguje na vizuální kontakt, což znamená, že je schopné napodobit pohyby, které mu učitel ukazuje, namísto zdlouhavého popisu daného cviku nebo hry. Dítě se v tomto věku nebojí téměř ničeho, nic ho nelimituje, udělá přesně to, co se po něm chce, pokud to dokáže. Stále je důležité mít na paměti, že dítě není dospělá osoba, a proto je třeba k výuce přistupovat metodami přiměřenými věku dítěte. Pokud se rodič rozhodne učit svého potomka v nízkém věku, je dobré ho nechat se s tím poprat. v této fázi edukace je důležité, jak se k celé věci dítě postaví a jak ho tento sport zaujme. Je třeba dát si záležet a zvolit maximálně vhodné prostředí, aby si dítě za každou cenu odneslo pozitivní

zážitek, kterým může být prostředí nebo cokoli jiného. Pokud se to dítěti nebude zamlouvat, nemá cenu ho do lyžování v ten den nutit. Je dobré zkusit to příště, namotivovat ho něčím, pro co vystoupí ze své komfortní zóny. Pokud ho to nezaujme, není ostudou zkusit cizí osobu, v tomto případě nejlépe zkušeného instruktora, který je pro dítě zářným vzorem. Důležité je v tomto věku zvážit samotnou výbavu na lyžování. Určitě se nedoporučuje ihned pořizovat kompletní výbavu za několik tisíc korun. Co se lyžařského vybavení týká, tak se v dnešní době dají vypůjčit za velmi příjemné ceny v každém lyžařském areálu v Čechách i v zahraničí.

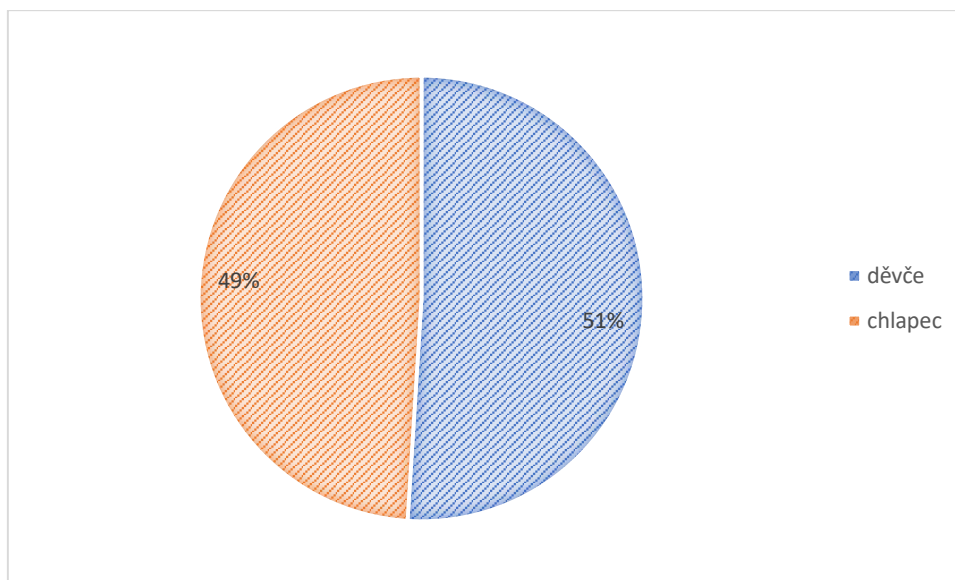


Graf č. 3: Věk dítěte

Zdroj: vlastní

Pohlaví dítěte

Z anketního šetření je v grafu č. 4 patrné, že 51 rodičů má doma dceru a 49 syna. v tomto brzkém věku nejsou rozlišovány pohybové schopnosti mezi pohlavími. Dítě ve 3 letech ještě příliš nevnímá rozdíly mezi pohlavími.

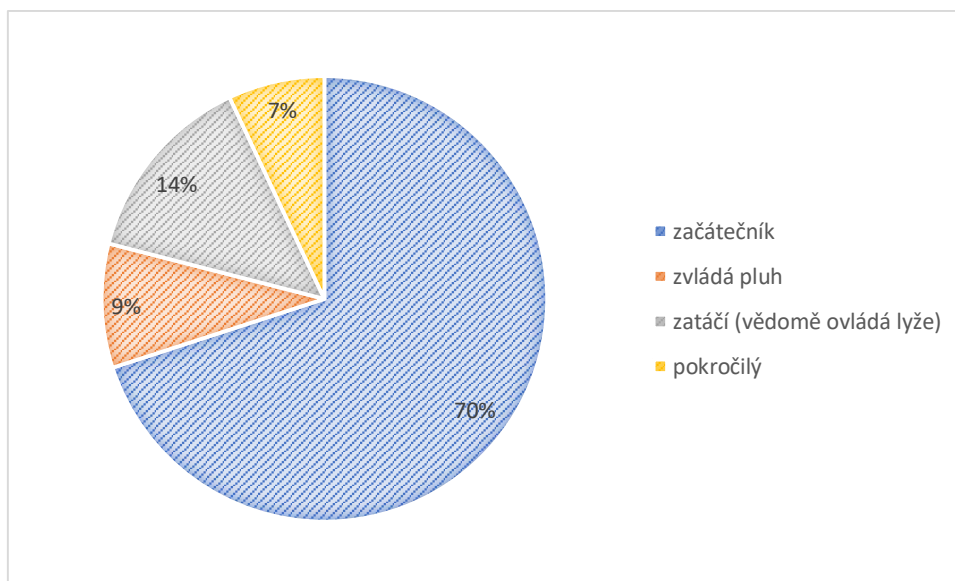


Graf č. 4: Pohlaví dítěte

Zdroj: vlastní

Lyžařská úroveň dítěte

Pokud je většina klientů ve věku 3–6 let, je zřejmé že se většinou bude jednat o začátečníky. Výsledky v grafu č. 5 naznačují, že se jedná o 70 % případů. Celých 23 % klientů zvládá pluh nebo vědomě ovládá lyže a 7 % dotazovaných je pokročilejších. Všichni z těchto sedmi procent pokročilých lyžařů byli děti starší dvanácti let a služeb lyžařské školy využili pro zdokonalení techniky, přesněji nácvik carvingového oblouku.

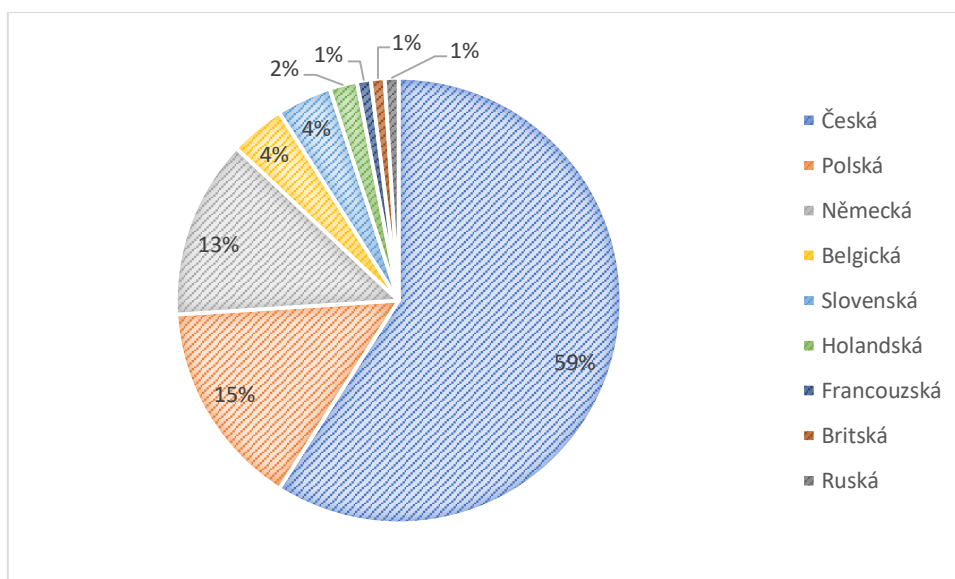


Graf č. 5: Lyžařská úroveň dítěte

Zdroj: vlastní

Národnost dítěte

I přesto, že dotazníky byly klientům nabízeny ve dvou jazycích, českém a anglickém, tak se z grafu č. 6 ukázalo, že většina klientů je českého původu, přesněji 59 % z nich. Ovšem díky poloze střediska, tedy 20 km od hranic, je každoročně zaznamenána také značná část klientely z Polska (15 %) a Německa (13 %). Během sezóny se samozřejmě v areálu objeví spousta národností, ale není to v nijak velkém počtu. Jedná se o návštěvy ze Slovenska, Belgie, Holandska, a dalších. Areál spolupracuje také s pražskou cestovní kanceláří, která vozí téměř denně exotické klienty, kteří přicestovali navštívit Prahu, a byl jim právě touto cestovní kanceláří nabídnut zážitek. Mezi tyto klienty se řadí lidé z Madagaskaru, Singapuru, Austrálie a dalších zemí, kde sníh za celý rok není možné vidět. Spousta těchto lidí vidělo sníh poprvé v životě.

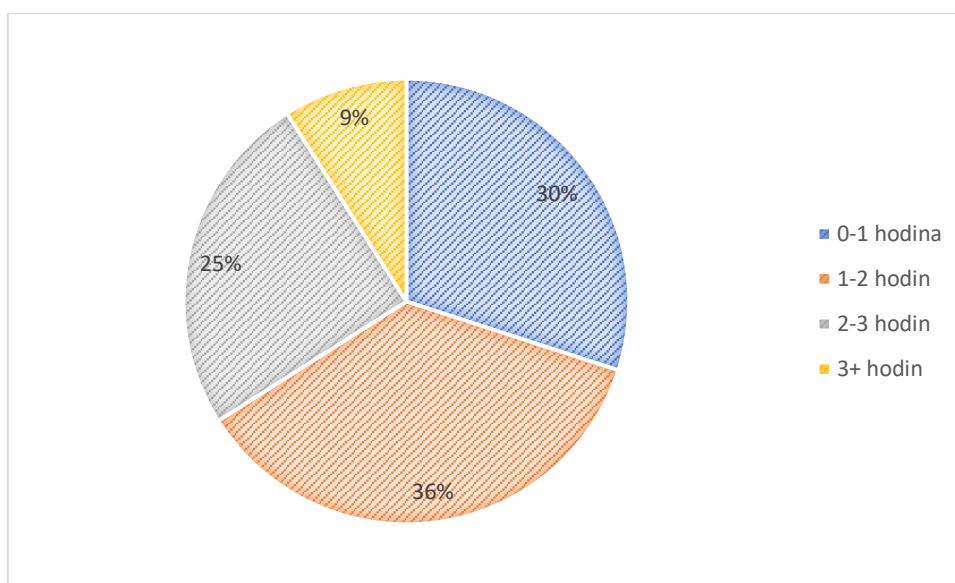


Graf č. 6: Národnost dítěte

Zdroj: vlastní

Jak často dítě během týdne sportuje

Tato otázka měla za úkol zjistit, jak často se dítě během týdne pohybuje, nepočítali se pohyb během tělesné výchovy na základní či mateřské škole. Výsledek této otázky opět potvrdil současnou klesající tendenci pohybu mládeže. Musí se také brát v potaz, že 64 % dětí je ve věku 3 až 6 let, z čehož se dá soudit, že se nevěnují vybranému sportu, ale teprve poznávají, k čemu v budoucnu přitíhnou. v grafu č. 7 se ukázalo, že většina těchto rodičů zvolila pohybovou aktivitu svého dítěte právě 0–1 hodin.

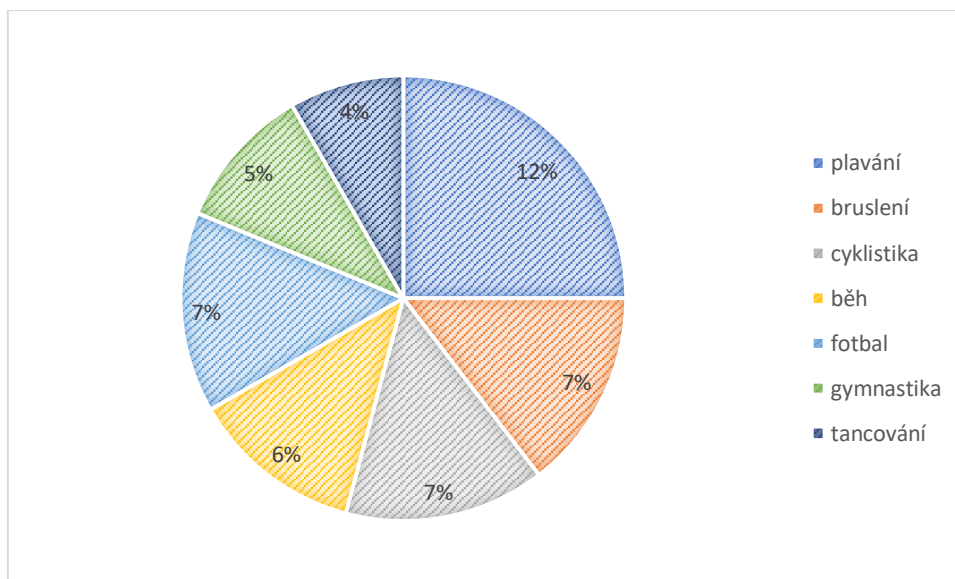


Graf č. 7: Jak často dítě během týdne sportuje

Zdroj: vlastní

Jaký sport dítě preferuje

Nejčastěji rodiče uváděli sporty jako cyklistika, běh, nebo in-line brusle, které děti v tomto období určitě nemohou vykonávat a tudíž se jim musí věnovat dlouhodobě. Výsledky grafu č. 8 ukazují, že se děti nejčastěji věnují plavání (12 %), které patří společně s během, jízdou na kole, chůzí a během k aerobním aktivitám, při kterých je v permanenci veškeré svalstvo.



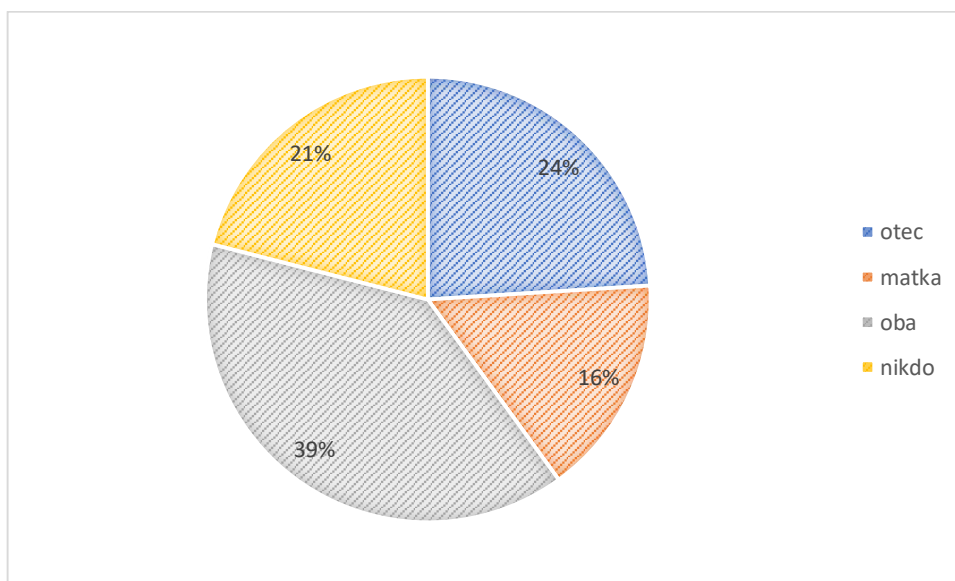
Graf č. 8: Jaký sport dítě preferuje

Zdroj: vlastní

Lyžují rodiče

V grafu č. 9 je vidět, že u 39 % dětí lyžují oba rodiče. Zde se dá tvrdit, že rodiče raději zaplatí za kvalifikovaného instruktora, který naučí jejich děti lyžovat a následně budou moc společně jako rodina trávit zimní dovolenou na horách.

Pokud lyžuje pouze jeden z rodičů, nezáleží, jestli matka nebo otec, pravděpodobně jde o pokračování nějaké rodinné tradice. Nicméně je v grafu vidět, že u 39 % dětí lyžují oba rodiče a u 21 % nelyžuje ani jeden. v tomto ohledu je naprosto pochopitelné, že zaplatí instruktora, zároveň je zde otázka výhledů do budoucna, co se lyžování týče. Dítě se v lyžařské škole naučí základy a postoupí na sjezdovku, nicméně je velmi drahé platit instruktora do nekonečna, rozvoj lyžování u dítěte se v tuto chvíli zastaví, protože nemá s kým lyžovat. Dítě se poté dostane na lyže po několika letech na školním lyžařském kurzu, kde se bude učit vše znova, protože většinu toho, co se naučil. Po absolvování kurzu, kde si znovu osvojil základy, se na lyže dostane nejdříve v dospělosti, z vlastní iniciativy. v dospělosti už je člověk velmi opatrný a bojí se o sebe, což znamená, že 70 % z nich už se na lyže vůbec nedostane.

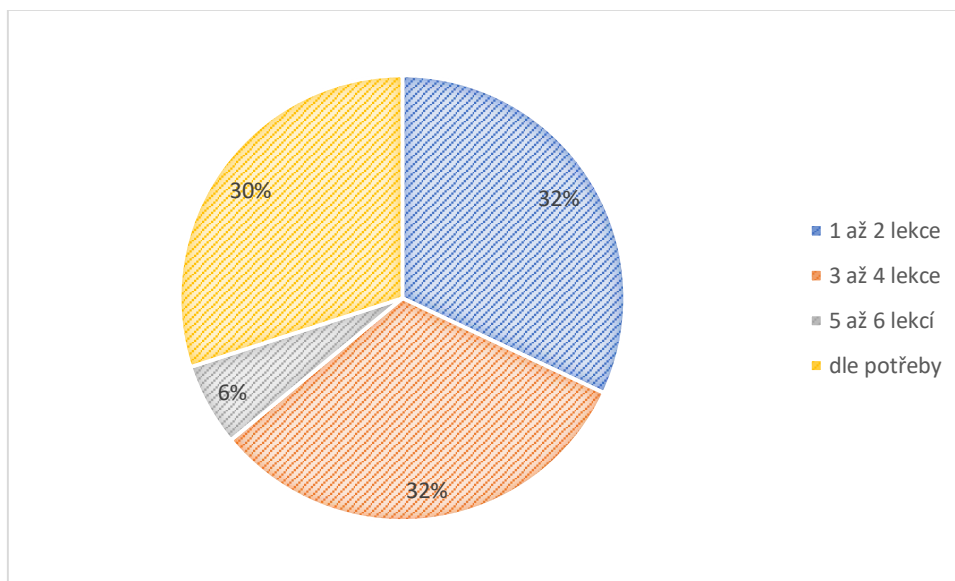


Graf č. 9: Lyžují rodiče dítěte

Zdroj: vlastní

Kolik lekcí s instruktorem se chystáte využít

Citlivá otázka, která se snaží nenásilně zjistit, kolik peněz je klient ochoten utratit za lyžařskou školu, aby byl spokojený s tím, co se jeho dítě naučilo. Většina lyžařských škol ve středně velkém areálu si účtuje cca 700 Kč za lekci, tedy 50 minut. Cena není úplně nízká, ale všichni moc dobře vědí, proč peníze utratí právě za tuto službu. Většina lidí tráví v lyžařských areálech jarní prázdniny nebo prodloužené víkendy. Rodiče se dostanou z práce a chtějí si sami zalyžovat a ne trávit většinu dne učením svých dětí, a právě proto si platí zkušené instruktory. Z grafu je patrné, že se klienti rozdělili na 3 skupiny. První skupina, která za školu nechce utratit mnoho peněz, a proto si zaplatí instruktora pouze na 1–2 hodiny pro naučení základních kroků (32 %). Další skupinou jsou lidé, kteří si přejí, aby jejich dítě s instruktorem sjelo bezpečně modrou sjezdovku, poté si ho převezmou a pilují s ním další kroky (32 %). Poslední skupinou jsou lidé, kteří lyžování buď příliš nerozumí a neví, kolik hodin bude potřeba nebo peníze až zas tolik neřeší, a jejich cílem je sledovat dítě perfektně sjíždět sjezdovku, zatímco si sami užívají zimní dovolené na lyžích (30 %).

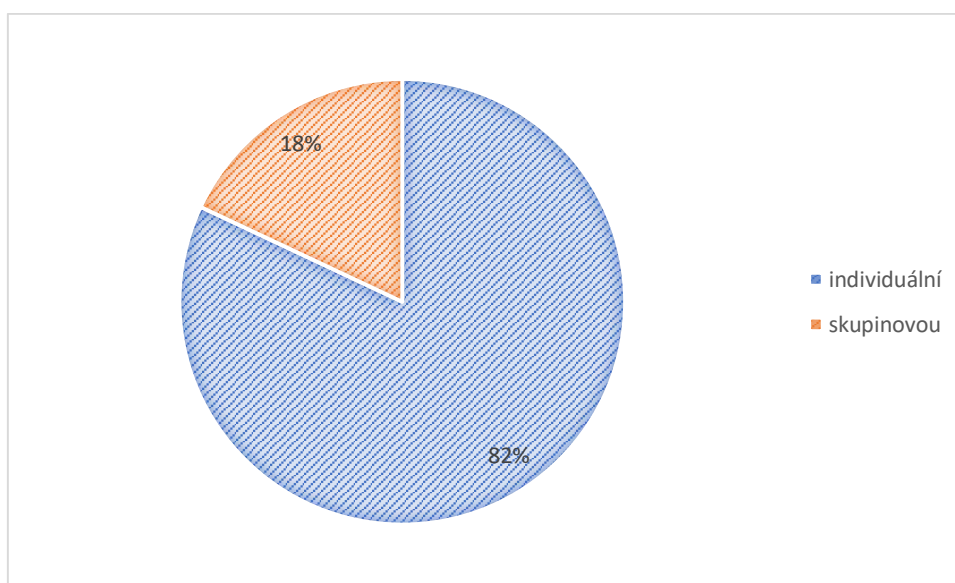


Graf č. 10: Kolik lekcí se chystáte využít

Zdroj: vlastní

Jakou výuku preferujete

Z grafu je patrné, že většina dotazovaných (82 %) preferuje individuální výuku. Je to logické, především v oblasti lyžování začátečníků. Individuální výuka je stoprocentně účinnější než výuka skupinová a u naprostých začátečníků také bezpečnější. Pokud se dítě učí základům, jako je například zastavení, pluh, první obloučky, je dobré mít kolem sebe někoho kdo případný nežádoucí směr nebo rychlost koriguje. Pokud se jedná o zkušenějšího a staršího lyžaře, což je dle ankety pouze 7 %, je dobrá skupinová výuka se zařazením různých průpravných her pro socializaci jedinců. v případě individuální výuky je třeba počítat s vyšší cenou služby. Ovšem v porovnání cena versus kvalita se to určitě vyplatí. Graf č. 11 znázorňuje, jakou výuku respondenti preferují.

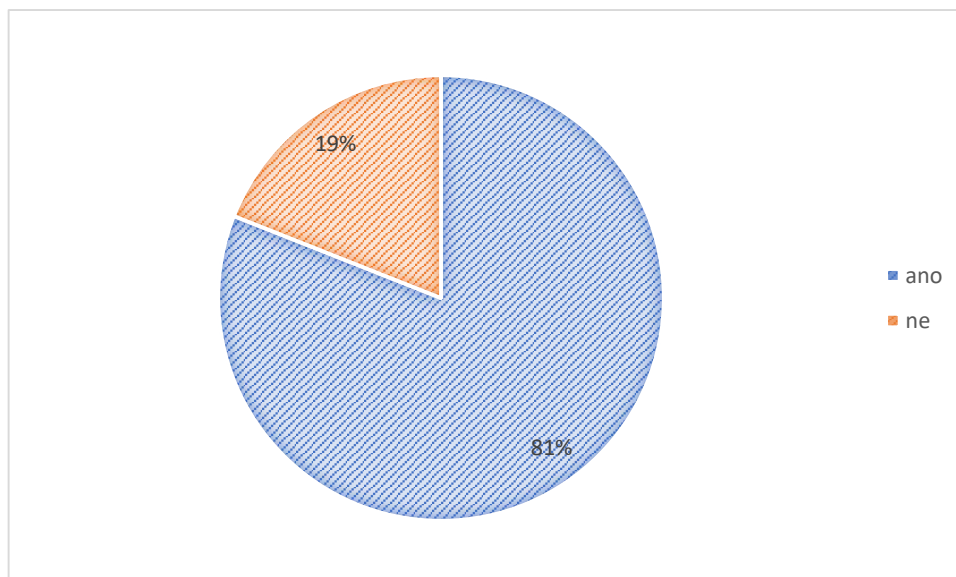


Graf č. 11: Jakou výuku preferujete

Zdroj: vlastní

Jste spokojeni s poměrem cena x kvalita

Graf č. 12 ukazuje 19 % nespokojených klientů. Dle detailnější studie byli nespokojeni spíše zahraniční klienti, což lze přisoudit nedostatečné jazykové vybavenosti instruktorů. Zároveň graf ukazuje 81% spokojenost zákazníků, což znamená, že poskytovaná služba je kvalitní.

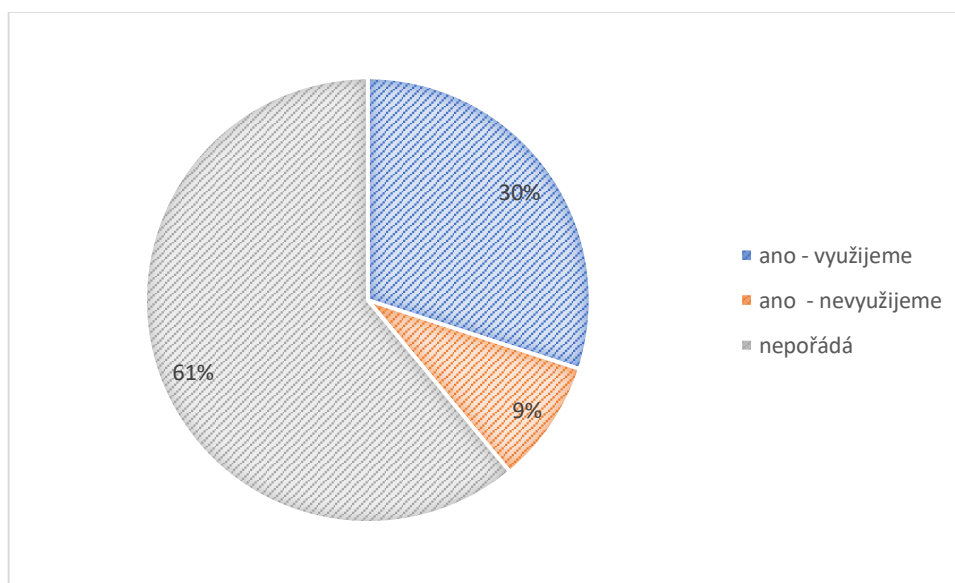


Graf č. 12: Jste spokojeni s poměrem cena x kvalita

Zdroj: vlastní

Pořádá škola, na které je vaše dítě lyžařské kurzy

Opět se jedná o otázku, která je velmi důležitým ukazatelem, kam se do budoucna s lyžařskou školou ubírat. Na školách, kvůli nedostatku kantorů, působí stále více neaprobovaných učitelů tělesné výchovy. Jejich pozice zastávají kolegové s jinými aprobacemi. Také to souvisí s tím, že učitelé, kteří učí tělocvik, neprošli kurzem instruktora lyžování. Odpovědi na tuto otázku mohou být zkreslené, neboť lyžařské kurzy na základních školách se odehrávají až v sedmé třídě, což znamená kolem třináctého roku dítěte. v grafu č. 13 bylo dokázáno, že 61 % rodičů buďto neví o lyžařských kurzech na školách jejich dítěte nebo škola kurzy nepořádá a jelikož v dotazníku odpovídalo 90 % rodičů, kteří mají děti mladší dvanácti let, tak výsledky můžou být ovlivněny neznalostí rodičů školního vzdělávacího programu. v každém případě to nastiňuje, jakým směrem by bylo dobré se ubírat a z finančního hlediska nabízet lyžařské kurzy mateřským školám nebo prvnímu stupni základní školy ve formě dojezdové dopolední výuky. Nadstavbou by bylo připravit týdenní lyžařský kurz s pobytem v horách na klíč pro druhý stupeň základní školy s cílem úspěšné realizace v praxi, což je ostatně hlavním cílem této práce.

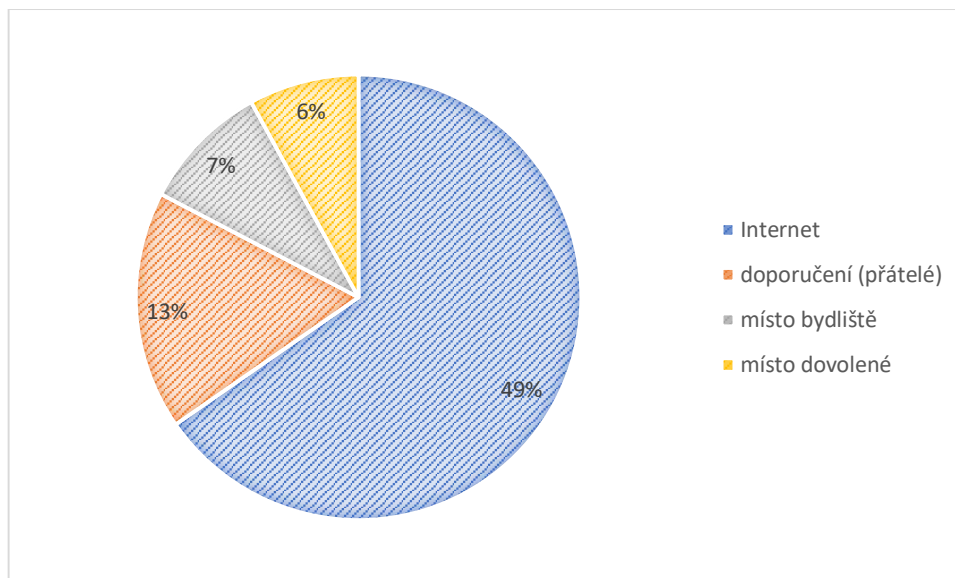


Graf č. 13: Pořádá škola, na které je vaše dítě lyžařské kurzy

Zdroj: vlastní

Jak jste se o naši škole dozvěděli

U této otázky došlo k potvrzení předpokladu, že internet je nejsilnější médium na trhu. O lyžařské škole se dle odpovědí lidé dozvěděli většinou právě z internetu (65 %), jak naznačuje graf č. 14. Díky dnešní moderní době, kdy internet má 85 % domácností a 70 % lidí vlastní smartphone, je online marketing tím nejefektivnějším a nejlevnějším marketingovým nástrojem, jak dostat mezi lidi ty správné informace. Proto došlo ke zrušení různých billboardových ploch, které jsou stále nesmírně drahé i přes to, že jejich účinnost klesá, právě na úkor online marketingu. Veškerá nabídka je proto inzerována přes sociální sítě formou placené propagace, která stojí v řádu tisíců korun, ale dostane se mezi desetitisíce lidí cílové skupiny. Celých 13 % klientů se o škole dozvěděli od známých nebo kamarádů, kteří zde bydlí.



Graf č. 14: Jak jste se o naší škole dozvěděli

Zdroj: vlastní

6.3 Závěry anketního šetření

Cílem tohoto anketního šetření bylo zhodnotit nabízené služby klienty a zjistit, zdali mateřské i základní školy, na které chodí děti respondentů, pořádají lyžařské kurzy. Anketního šetření se zúčastnili také někteří zahraniční klienti, to je pro lyžařskou školu bohužel nic neříkající, co se otázky ohledně kurzů pořádaných jejich školou týče. U těchto respondentů šlo především o zhodnocení služeb zahraniční klientelou. Z anketního šetření je patrné, že nabídky lyžařských kurzů pro mateřské nebo základní školy by rodiče ocenili a využili služeb nabízených externí firmou.

7 Týdenní lyžařský kurz s každodenním dojížděním

Cílem tohoto kurzu je rozšířit povědomí o lyžování především u dětí mateřských škol. Jedná se o kurz s každodenním dojížděním z místa školy. Jedná se o mateřské a základní školy prioritně z Liberce a jeho blízkého okolí. Další stěžejní záležitostí je doba trvání výuky, tedy 2 vyučovací bloky, které probíhají během dopoledne. Dětem se nepřipravuje oběd, na ten se vrací zpět do svých jídelen. Zajištěn je kompletní program po celý týden od pondělí do pátku v dopoledních hodinách. Celková časová denní dotace lyžování je 150 minut.

Tento typ kurzů byl letos vyzkoušen. i přes špatné sněhové podmínky se kurzů nakonec zúčastnilo 5 škol v celkovém počtu asi 120 dětí. Cílem tohoto projektu je vytvoření bezkonkurenčně nejlevnějšího produktu v okolí s nejvyšší možnou kvalitou. Tím, že se jedná o příměstské středisko, je to naprosto dokonalý produkt, kterého by v budoucnu měla využít většina mateřských škol. Kvalita těchto kurzů se odvíjí především od počtu instruktorů, kteří skupinu dětí vyučují. Po zmapování trhu byl objeven pouze jeden konkurenční subjekt, který v minulosti působil právě v místním areálu ještě za správy města Liberce. Nicméně v tomto konkurenčním subjektu šlo spíše o kvantitu než kvalitu. Na jednoho instruktora připadlo až 10 dětí s tím, že instruktoři nedosahovali vzdělání, jakého by dosahovat měli. Tento zmiňovaný subjekt byl donucen po příchodu soukromého provozovatele areálu přestěhovat své působení jinam. Momentálně vyučují 26 km od tohoto střediska, ale stále zůstávají velkým konkurentem této školy.

Obsah balíčku, který je nabízený, se kvalitou pohybuje naprosto někde jinde než služby nabízené konkurencí. Tento nabízený produkt nabízí denně o půl hodiny výuky navíc, což v celkovém týdenním součtu znamená o dvě a půl hodiny navíc oproti konkurenci. Dalším cílem je poskytovat kvalitní výuku, a proto instruktor neučí skupinu o více jak šesti dětech. Namísto konkurence, u které jeden instruktor učí mnohdy i deset a více dětí najednou, a tím tak výuka není příliš efektivní. v ceně kurzu je půjčované lyží, bot, helmy a hůlek na celý týden zdarma. Další motivací je místo, kde lyžařský kurz probíhá. Areál nabízí přes 9 kilometrů sjezdovek různých obtížností, tři lanové dráhy, pět vleků a dva pojízdné pásy. Konkurence nabízí areál o jedné, 350 metrů dlouhé sjezdovce s jedním vlekem a nyní ta největší motivace, která by měla přesvědčit ředitele či učitele. Jedná se o motivační složku pro ředitele a učitele ve formě sezónního skipasu do střediska. Pokud tato škola má již dlouhodobě nasmlouvané dojezdové lyžařské kurzy

s konkurenčním subjektem, toto by je mohlo přesvědčit o změně. V tabulce č. 8 níže, jsou znázorněny rozdíly v nabízených službách při stejné ceně produktu, tedy 2 500 Kč.

Tabulka č. 8: Rozdíly námi nabízených služeb oproti konkurenci

poskytované služby	naše LŠ	konkurence
odvoz od školy	✓	✓
kilometrů sjezdovek	9	0,35
hodin výuky	12,5	10
dětí na instruktora	6	10
kompletní dohled	✓	✓
skipas v ceně kurzu	✓	✓
doprovodný program	✓	✓
svačina + pitný režim	✓	✓
závody	✓	✓
úschova vybavení	✓	✓
zapůjčení zdarma	✓	✗
pojištění účastníků	✓	?
odvoz do školy	✓	✓
2 celosezónní skipasy	✓	✗

Zdroj: vlastní

Harmonogram lyžařského výcviku je flexibilní a přizpůsobuje se poloze školy. Již během prvního ročníku se účastnily školy z různých vzdáleností. Jedna škola byla z Doks, které jsou od střediska vzdálené 50 kilometrů a druhá z Dětrichova, který je vzdálen 33 kilometrů. Ostatní školy byly přímo z Liberce, kde je dojezdová vzdálenost maximálně 10 kilometrů. Na úkor vzdálenosti ovšem nebyla ovlivněná délka výcviku. Cena 2 500 Kč byla napočítána na žáka v případě dojezdové vzdálenosti, tedy školy z Liberce. v případě dvou výše zmiňovaných škol bylo potřeba cenu na jednotlivce navýšit z důvodu vyšších nákladů spojených s dopravou. Školy byly předem obeznámeny o vyšší ceně kurzu a souhlasily s ní. V tabulce č. 9 se nachází stručný program dojezdového týdenního kurzu pro základní a mateřské školy.

Tabulka č. 9: Týdenní program dojezdového lyžařského kurzu

8:00	odjezd dětí od školy
8:15	příjezd do areálu, obouvání se do lyží
8:30	blok 1
8:45	
9:00	
9:15	
9:30	
9:45	
10:00	svačina
10:15	blok 2
10:30	
10:45	
11:00	
11:15	
11:30	převléknutí do suchého
11:45	odjezd zpět do školy
12:00	oběd ve škole

Zdroj: vlastní

Personálního zajištění těchto kurzů se ujímají instruktoři lyžařské školy, kteří pracují na dohodu o provedení práce. Nejsou rozlišováni instruktoři, kteří učí privátní výuku, skupinovou nebo například školní kurzy. Všichni tito instruktoři jsou maximálně kvalifikovaní pro tuto práci. Mnozí z nich jsou současní studenti Technické univerzity v Liberci nebo čerství absolventi, kteří si tímto způsobem přes zimu přivydělávají. Tito instruktoři mají většinou pedagogické zaměření nebo již dosažené vzdělání a jsou vlastníkem licence instruktora lyžování Ministerstva školství, mládeže a sportu. Instruktoři, kteří nestudovali pedagogický obor na vysoké škole, většinou lyžařští nadšenci, jsou vlastníky licence Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařský škol. Instruktoři jsou podporováni ve vzdělávání a pokud se rozhodnou rozšířit si své znalosti v oboru lyžování nebo snowboardingu, dle odučených hodin je jim kurz postupně proplácen nazpět každý měsíc během zimní sezóny v rámci osobního ohodnocení.

Pokud se jedná o základní školu, musí být součástí kurzu povinný dohled alespoň jednoho učitele, který je nepřetržitě se skupinou. Nemusí se přímo účastnit kurzu výuky lyžování. v případě mateřské školy není povinný doprovod. Pokud ovšem není doprovod přímo z mateřské školy, je třeba zajistit podepsání smluv s každým rodičem zvlášť a zajistit kompletní servis po celou dobu od převzetí dětí až po odevzdání dětí zpět u mateřské školy. Mateřské školy se většinou rozhodli doprovod neposkytovat, neboť se

právě díky tomuto zbavují odpovědnosti nejen za děti, ale za celou akci. Brání se tak diskriminačním útokům od rodičů, že nejsou pořadateli akce, ale pouze zprostředkovatelem. Každý rodič si vybere, zdali této příležitosti využije nebo nikoli. Samozřejmě, že pokud školy neposílají doprovod, rodiče jsou méně důvěřiví a často takové nabídky nevyužijí. Pokud se mateřská škola rozhodne, že na kurz odpovědnou osobu pošle, tak je využívána pro přípravu servisu pro děti ve formě svačin, pitného režimu nebo doprovodu na WC. Veškeré tyto právní náležitosti jsou ověřené právníčkou a před každým kurzem se podepisuje několik smluv.

Pro zajištění svačin je zvolena externí firma z Liberce, která je připravuje. Strava je každý den jiná. Jedinou nepříjemností bylo, že se svačiny musely každý den vyzvednout ve městě, což sebou neslo další náklady na pohonné hmoty a především personál, který svačinu vyzvedával. Svačiny formou specializované firmy byly zvoleny především z hygienických důvodů. Svačiny byly řádně zabalené v alobalu. Cena jedné porce na den byla v rozmezí mezi 12 až 15 Kč dle jídla, které bylo připravováno. Většinou se jednalo o obložený rohlík, chléb nebo toast. Pitný režim zajišťovala kancelář lyžařské školy s výpomocí instruktorů a učitelek. Nepřetržitě celé dopoledne byl připravený teplý čaj pro zahřátí dětí.

Mnoho dětí v předškolním věku nemá své vlastní lyže. Je to logické a neekonomické pořizovat dětem na každou sezónu nový komplet. Existují bazary, kde si můžete každoročně vyměnit malé lyže za větší a stejně tak i boty. Dopltek je v řádu stokorun. Nebo modernější a více využívaný způsob je zapůjčení kompletu. Dříve byla spousta půjčoven v centrech měst, což postupně převzal zákaznický servis na horách. Kamkoli lyžař přijede, nemá problém s půjčením lyží. Půjčovna v areálu disponuje cca 250 páry lyží v různých délkách. Nejvíce párů je právě v dětských nebo juniorských velikostech, aby byl areál schopen zabezpečit kurz o padesáti dětech a zároveň nepřišel o klienta, který platí plnou, nezlevněnou částku. v tomto případě nastává obrovská výhoda produktu, kdy je dětem v ceně kurzu vybavení zapůjčené zcela zdarma.

V rámci úspory času není možné, aby si děti každé ráno zkoušely boty, lyže nebo třeba helmu, která jim padne. Veškeré zkoušení probíhá pouze první den a po zbytek týdne má každý stejné vybavení, které je označeno jeho jménem. Toto označení následně také pomáhá instruktorovi orientovat se mezi dětmi. Nálepka na helmě umožňuje instruktorovi oslovovat dítě jménem, evokuje v něm pocit bezpečí, kamarádství a zábavy.

Prostory lyžařské školy jsou tak malé, že zde není téměř možné uskladnit vybavení instruktorů, natož několika desítek dětí. Boty musí přes noc vyschnout, a proto musí být v suché, vytápěné místnosti. Není zde tolik sušáků, boty schnou na zemi, kde se vytápí celá místnost, což není zanedbatelný náklad.

Před samotnou realizací projektu je třeba si vše důkladně spočítat a zvážit, zda je to ekonomicky zajímavá příležitost. Zda přinese takový zisk, který bude motivující, nebo se budou hledat jiné příležitosti. v rozpočtové problematice je důležité zvážit veškerá možná rizika a plánovat reálné, spíše vyšší náklady, které později nemohou překvapit. Dále je třeba mít střízlivé představy o začínajícím byznysu a naplánovat vývoj ať už účastníků, počtu škol nebo samotných tržeb. v rozpočtu se kalkuluje s velmi střízlivým odhadem a to je 30 dětí na jeden kurz. Většinou se jedná o mateřské školy. v tomto případě se vytipují dvě sobě blízké školy a kurz se spojí. Níže v tabulkách jsou vidět 3 varianty, kdy první varianta čítá 20 dětí, druhá 30 dětí, tedy optimální počet a třetí varianta 40 dětí.

Tabulka č. 10: Rozpočet dojezdového kurzu pro 20 dětí

náklady	personální náklad	14 000 Kč
	doprava	7 260 Kč
	strava	1 500 Kč
	náklad na skipasy	1 000 Kč
	sezónní skipasy	1 000 Kč
	amortizace vybavení	2 000 Kč
	energie	1 000 Kč
výnosy	vybráno	50 000 Kč
		22 240 Kč

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 11: Rozpočet dojezdového kurzu pro 30 dětí

náklady	personální náklad	17 500 Kč
	doprava	9 680 Kč
	strava	2 250 Kč
	náklad na skipas	1 500 Kč
	sezónní skipasy	1 000 Kč
	amortizace vybavení	3 000 Kč
	energie	1 000 Kč
výnosy	vybráno	75 000 Kč
		39 070 Kč

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 12: Rozpočet dojezdového kurzu pro 40 dětí

náklady	personální náklad	24 500 Kč
	doprava	9 680 Kč
	strava	3 000 Kč
	náklad na skipas	2 000 Kč
	sezónní skipasy	1 000 Kč
	amortizace vybavení	4 000 Kč
	energie	1 000 Kč
výnosy	vybráno	100 000 Kč
		54 820 Kč

Zdroj: vlastní

Z tabulek výše je patrné, že při rostoucím počtu dětí, roste zisk. Je to tím, že většina nákladů neroste úměrně s růstem počtu dětí, jako je například náklad na dopravu. Kapacita autobusů se pohybuje většinou do 25 osob a dále jsou velké autobusy s kapacitou až 55 osob. To znamená, že náklad bude stejný, pokud se na kurz poveze 30 nebo 55 dětí. Dalším minimálním rozdílem v nákladu je cena za kilometr malého autobusu poskytované společností, která je 31 Kč a velkého autobusu, kdy je cena za kilometr 39 Kč. Největším nákladem jsou mzdy. Počítá se s jedním instruktorem na šest dětí, přičemž mzda instruktora je 200 Kč za hodinu nehlédě na výši jeho vzdělání, protože má na starosti skupinovou výuku. Denně se této skupině věnuje tři a půl hodiny, které mu jsou řádně zaplacené. Dvě a půl hodiny se věnuje samotné výuce dětí a hodinu poskytuje servis dětem: oblékání, svačina, doprovodný program. v rozpočtu se určitě nesmí zapomenout na náklad spojený se stravováním a pitným režimem, který ovšem není tak vysoký. Další důležitou položkou je například amortizace lyží. Ve vzorečku se počítá, že lyže jsou použitelné 3 sezóny, během kterých jsou půjčeny cca 200krát. Cena kompletu se pohybuje kolem 4 000 Kč, což znamená, že jeden den amortizace vyjde na 20 Kč. S amortizací lyží na jedno dítě na týden se počítá tedy 100 Kč. Další jsou náklady na skipasy. i přesto, že se jedná o lyžařskou školu patřící areálu, není možné skipasy z účetního hlediska vystavovat zdarma. Energií je myšlena elektrická energie vynaložená na sušení bot, prostor zázemí lyžařské školy a dětského koutku.

Pro spolufinancování a podpory těchto kurzů se nedá využít dotací Magistrátu města Liberec nebo Krajského úřadu Libereckého kraje. Jak je ve vyhlášení programů k předkládání žádostí o dotaci na rok 2020 městem Liberec popsáno, že za účelem podpory sportovních akcí pro propagaci daného sportovního odvětví a zvýšení zájmu veřejnosti (zejména dětí a mládeže) o pravidelnou sportovní činnost bylo vyčleněno

800 000 Kč, přičemž minimální výše dotace je 5 000 Kč a maximální výše je 49 000 Kč. Bohužel tento program podporuje pouze nekomerční sportovní akce, jejichž cílem není generování zisku. Stejně tak je tomu na Krajském úřadu Libereckého kraje (Magistrát města Liberec, 2020).

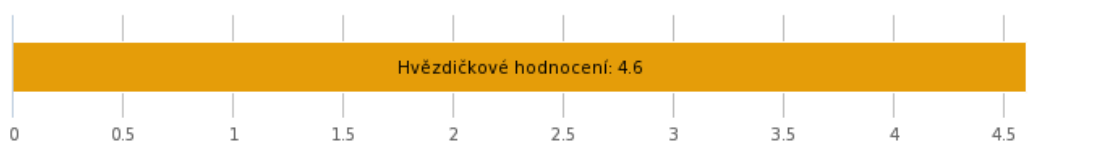
Jak už je zmíněno výše, instruktorů je málo a potenciál v růstu boomu lyžařských škol a hlavně boomu lyžování je obrovský. Proto je třeba motivovat více lidí, kteří tuto práci budou dělat a přinesou tak další tržby a podílejí se na rozvoji lyžování v ČR, neboť poptávka je stále vysoká. Bohužel se často stává, že není dostatek instruktorů, aby uspokojili potřeby klientů především v hlavní sezóně. Vizí této lyžařské školy je spolupráce s Technickou univerzitou, protože se jedná o středisko, které se nachází v krajském městě Liberec s dostupností tramvají. Konkrétně by mělo jít o spolupráci s katedrou tělesné výchovy a sportu. Lyžařská škola by ráda nabídla katedře možnost placené povinné praxe pro studenty oborů zabývajících se tělesnou výchovou a sportem. Univerzita nemusí řešit, jakým způsobem plnit praxe studentů. Ve třetím ročníku je povinný předmět kurz instruktora lyžování a snowboardingu. Katedra by mohla do tohoto kurzu zařadit povinnou týdenní placenou praxi, díky které student získá kredity a zároveň se mu vrátí investice, kterou vynaložil do absolvování povinného kurzu.

Cílem samozřejmě není motivovat studenty pouze ke splnění praxe, jde také o to představit jim práci na horách, příjemné prostředí a řadu benefitů, které s sebou tato brigáda během zimního zkouškového období může přinést. Nemluví se pouze o mzdě, která se pohybuje okolo 200 Kč za hodinu výuky. Pokud se stane členem týmu, během týdenní povinné praxe, bude mu nabídnut sezónní skipas za 500 Kč a výrazné slevy v restauracích, půjčovně nebo obchodu se sportovními doplňky, případně zaměstnanecké ubytování zdarma. Z této spolupráce by neprofitovala pouze lyžařská škola a areál, ale také by zde byla možná odměna právě pro katedru, které by byly nabídnuty sezónní skipasy.

Tento ročník byl pilotní v pořádání dojezdových kurzů. i přesto, že tato sezona byla vcelku krátká, tak se dá pilotní ročník zhodnotit určitě kladně. i přesto, že jedna škola kurz zrušila s ohledem na podmínky, které v tu dobu panovaly, a nebylo možné najít náhradní termín, bylo odučeno celkem pět škol s celkovým počtem cca 120 dětí. Vše bylo vyzkoušeno, zjistilo se, co funguje perfektně a co zase nefunguje a je potřeba to změnit nebo zlepšit. Co bylo možné zlepšit během sezóny, to se rovnou zlepšilo. To co nebylo

možné změnit hned, to se bude zlepšovat během letní sezóny, aby byl příští rok nabídnut excelentní kurz. Vzhledem ke klimatickým podmínkám se nepodařilo pořídit použitelné záběry v podobě fotografií nebo videí pro další sezóny.

Na následujícím grafu je znázorněna spokojenost rodičů, kteří využili nabízených služeb prostřednictvím jejich škol. Dotazníky byly poslány ředitelům škol formou odkazu, a ti je dále poslali na emailové adresy rodičů. Bohužel na tento dotazník odpovědělo pouze 30 rodičů. i tak je to důležitá zpětná vazba, která ukazuje to, že se vyplatí v nabídce těchto dojezdových kurzů pokračovat.



Graf č. 15: Spokojenost rodičů, kteří využili našich služeb prostřednictvím škol

Zdroj: vlastní

Na závěr této kapitoly je vhodné zmínit tzv. learnings, neboli poznatky, se kterými je třeba do další sezóny pracovat. Zavést různá opatření k tomu, aby nabízená služba maximálně uspokojila všechny strany. Je velice nešťastné, že je pouze jedno záchytné místo, do kterého je vše situováno. Tím je myšleno zázemí lyžařské školy, které slouží pouze pro instruktory, nikoli pro velké skupiny, jako je lyžařský výcvik. Toto místo se nachází na nejdostupnějším místě v areálu, a to u centrálního parkoviště, kde si každý den dochází k předání děti. Problém je ovšem v tom, že není vhodné místo, kde by se děti mohly v klidu převléknout a zároveň místem, kde by se uskladnilo lyžařské vybavení a další pomůcky pro výuku lyžování. Ideální by bylo zakoupení buňky (obrázek 10). Buňka je prosklená a její rozměr je okolo 27 m². Tato stavba by nesloužila pouze pro školní lyžařské kurzy a uskladnění jejich vybavení, sloužila by především jako dětský koutek, kde by byl pedagogický pracovník, který by lidem, kteří si chtějí nerušeně zalyžovat, pohlídal jejich děti. Babysitting by byl věkově ohraničen od tří let věku dítěte. Samozřejmě je potřeba myslet i na sociální zabezpečení, jako jsou toalety a umývárna. Objekt by stál hned vedle multifunkční budovy, ve které se nacházejí právě toalety. Tato investice se již probírala se samotným ředitelem i s partnery dětské školy, kteří by se do projektu rádi připojili a pomohli s financováním investice v případě obrandování stavby jejich značkou. Cena za kontejner se pohybuje kolem 350 000 Kč bez DPH. Počítá se, že celková výše investice by se pohybovala kolem půl milionu korun bez příslušné sazby.



Obrázek č. 9: Dětský koutek

Zdroj: HZ Kontejnery, 2020

Dalším problémem, a to nejen těchto dojezdových kurzů, ale lyžařské školy obecně, je doprava mezi jednotlivými sjezdovkami. Pro výuku se využívají tři svahy různých obtížností, které nejsou navzájem propojeny. Znamená to tedy, že pokud se lyžař během týdenního kurzu zlepšuje, musí se přemísťovat mezi jednotlivými sjezdovkami. To je z časového, a především finančního hlediska velice nepraktické. Bylo by vhodné, jedno takové zázemí (Obrázek č. 7) vytvořit také na sjezdovce Bucharka, kde by se mohly veškeré tyto kurzy odehrávat. Opět je to samozřejmě investice navíc, avšak z dlouhodobého hlediska určitě vhodná, která zefektivní práci lyžařské školy.

8 Týdenní lyžařský kurz s ubytováním v místě kurzu

Hlavním cílem nejen této kapitoly a celé diplomové práce je návrh kompletního zajištění lyžařského výcvikového kurzu pro druhý stupeň základní školy. Kompletním zajištěním je myšlen takový kurz, který školu nezatíží ani personálně, ani finančně, neboť veškeré finance budou hrazené rodiči žáků. Dále jsou zde porovnány náklady, které má škola spojené s pořádáním těchto kurzů. Navrhnuty jsou tři varianty kurzů tak, aby si škola mohla vybrat takový kurz, který jim bude maximálně vyhovovat.

Při veškerých náležitostech je počítáno s 35 účastníky z důvodu kapacity ubytování, které má 40 lůžek. Proto se počítá s rezervou 5 lůžek pro organizátory kurzu. Není to ideální počet s ohledem na náklady spojené s dopravou, kdy autobusy mají kapacitu kolem padesáti míst. Jak bylo zmíněno, Ski areál ve spolupráci s lyžařskou školou poskytuje kompletní službu. To znamená od převzetí dětí od rodičů až po zpětné odevzdání. Tudíž je vhodné se jako první zabývat dopravou účastníků na místo konání. Položka spojená s dopravou je variabilní, což znamená, že se bude lišit cena kurzu dle vzdálenosti školy od místa kurzu. Lyžařská škola má nasmlouvanou autobusovou dopravu z Liberce, která poskytuje své služby za 39 Kč za kilometr.

Lyžařský kurz je pro školy velice nákladný. Učitelé jsou v práci 24 hodin denně po dobu jednoho týdne. Některé školy s sebou berou vychovatelský dozor, který nese další náklady, a to nejen za odměnu za jeho práci, ale také za ubytování a stravu po dobu celého kurzu. Pokud je učitel na lyžařském kurzu, jeho hodiny během klasické školní docházky musí někdo odučit. v tabulce č. 13 je ukázka kolik takový kurz školu asi stojí, pokud je na kurzu 35 dětí a 3 učitelé s plným úvazkem ve škole. Celkový personální náklad na týdenní lyžařský kurz stojí školu, potažmo kraj asi 77 000 Kč. První řádek znamená odměnu učitele za přespočetné hodiny, které tráví na lyžařském kurzu v době svého volna. Druhý řádek znázorňuje náklad, který škola musí vynaložit na pokrytí hodin zastupujícím učitelem během nepřítomnosti učitele na lyžařském kurzu. Třetí řádek znázorňuje poměrovou část super hrubé mzdy průměrného výdělku učitele v České republice za pět odpracovaných dní.

Tabulka č. 13: Personální náklad školy na lyžařský výcvik

	náklad na jednoho učitele	náklad na všechny tři
dozor učitele na LV (DPP)	8 500 Kč	25 500 Kč
zastupování 22 hodin (DPP)	8 800 Kč	26 400 Kč
super hrubá mzda učitele (HPP)	8 400 Kč	25 200 Kč
celkový personální náklad	25 700 Kč	77 100 Kč

Zdroj: vlastní

V areálem navrhovaných kurzech je k dispozici pět dospělých osob, které se o žáky starají. Tito lidé ovšem nepracují 24 hodin denně. v nákladech je počítáno se třemi instruktory, kteří jsou k dispozici během výuky a během večerního programu. Dále je v personálních nákladech počítáno také se zdravotníkem, který není přítomný na výuce. Tato osoba je zároveň vychovatel a tak má na starosti žáky během noci. Poslední osobou je vedoucí kurzu, který nad vším dohlíží a zároveň připravuje a vytváří program kurzu a připravuje různé aktivity. Je zároveň také přednášejícím během večerních přednášek.

Dalšími vysokými náklady jsou náklady spojené s ubytováním a stravou. Obojí zajišťuje areál v místě správní budovy. K dispozici je 40 lůžek. Jedná se o sportovní ubytovnu se čtyřlůžkovými pokoji. Tím, že je ubytování areálu, může si hrát s cenou, za kterou ho bude nabízet. Není ovšem možné cenu podhodnocovat, protože o ubytování je velký zájem i z řad veřejnosti, a tak by docházelo ke snižování zisku. Běžná cena lůžka pro veřejnost v zimní sezóně je 490 Kč za noc. Ovšem většina těchto lidí nezůstává celý týden, ale jeden až dva dny. To znamená velké provozní náklady a volné, nekryté noci. Bude se tedy pracovat s částkou 210 Kč za lůžko na jednu noc. Služby spojené s úklidem a praním jsou zajištěny pomocí externích firem, neboť vytiženost ubytování je pouze v zimní sezóně, a areál by nebyl schopen zaplatit pracovní sílu odpovědnou za úklid po celý rok. V tabulce č. 14 jsou vidět náklady spojené s ubytováním.

Tabulka č. 14: Náklady na ubytování

	4 osoby 6 dní	4 osoby 1 den	1 osoba 1 den
praní	267,3 Kč	44,5 Kč	11,1 Kč
úklid pokoje	84,7 Kč	14,1 Kč	3,5 Kč
úklid společných prostor	30,3 Kč	5,0 Kč	1,3 Kč
topení	254,1 Kč	42,4 Kč	10,6 Kč
elektrická energie	167,0 Kč	27,8 Kč	7,0 Kč
	803,3 Kč	133,9 Kč	33,5 Kč

Zdroj: vlastní

Stravu zajišťuje restaurace v areálu, která je přes den otevřena pro návštěvníky střediska. To znamená, že není možné využít těchto prostor přes obědy, protože by opět docházelo ke snižování tržby z útrat ostatních návštěvníků střediska. Obědy se proto budou servírovat v 5. patře v tiskovém centru. Prostory jsou nevyužité a velice rozsáhlé. Restaurace se nachází v přízemí, kde je přístup k technickému výtahu, který je určen právě pro zajištění cateringu v horních patrech budovy. Díky tomu servírování obědů v pátém patře nebude příliš velkou komplikací. Snídaně a večeře se budou podávat v restauraci, neboť zde nebude kolize s veřejností. F&B manažer nabízí cenu balíčku, který zahrnuje snídani, oběd, svačinu, večeři, druhou večeři + nepřetržitý pitný režim. Nabídka týkající se stravování je v tabulce č. 15. Cena stravy i s pitným režimem na den vyjde 273 Kč pro dítě a 343 Kč pro dospělého.

Tabulka č. 15: Cenová nabídka stravování

	dítě	počet	dospělý	počet	celkem
snídaně	50 Kč	35	60 Kč	5	2 050 Kč
oběd (100 g, 150 g)	79 Kč	35	109 Kč	5	3 310 Kč
svačina	35 Kč	35	35 Kč	5	1 400 Kč
večeře (100 g, 150 g)	79 Kč	35	109 Kč	5	3 310 Kč
druhá večeře	20 Kč	35	20 Kč	5	800 Kč
pitný režim	10 Kč	35	10 Kč	5	400 Kč
celkem na den	273 Kč	35	343 Kč	5	11 270 Kč

Zdroj: vlastní

Večerní přednášky kurzů budou probíhat v tiskovém centru v pátém patře správní budovy, ve stejných prostorech, které jsou využívány také pro stravování. Po instalaci potřebné techniky zde budou probíhat nejen přednášky formou prezentace, ale také promítání naučných filmů o horách. Prostory budou využity také pro představení údržby lyžařského vybavení a poslouží také pro páteční diskotéku nebo různé herní aktivity, které budou pro žáky připraveny.

Žáci se mohou těšit také na přednášku vedoucího zasněžování a roleb přímo v garáži ski areálu. Žákům bude představena těžká technika, která se využívá na úpravu sjezdových tratí i technologie, které slouží pro výrobu technického sněhu. Cílem je žákům ukázat, že sníh není pouze to, co padá z nebe, ale že se dá také vyrobit za pomoci techniky bez jakýchkoli chemických přípravků.

Do programu je zařazena noční hra s horskou tematikou s plněním úkolů v areálu. Jedná se o stezku odvahy, při které budou žáci plnit úkoly spojené s lyžařskou tematikou.

Ti, kteří během přednášek dávali pozor, budou mít výhodu. Kdo nebude vědět všechny odpovědi, přijde o body do celotýdenní hry. Zde je důležitá kooperace mezi žáky, protože půjdou ve dvojicích.

Třetí den výcviku musí být odpočinkový a to minimálně jedno odpoledne. Pro toto odpočinkové odpoledne byl zvolen pěší výlet na libereckou dominantu Ještěd. Žáci budou obeznámeni s historií, která se váže nejen k vysílači, ale i k celému městu Liberec a blízkému okolí. Prohlídka prostor vysílače s následným sjezdem na bobech zpět ke správní budově. Během kurzu bude probíhat zároveň celotýdenní hra s horskou tematikou, ve které budou žáci sbírat indicie a skládat dohromady historickou pověst o Čertech na Ještědu, která je dovede k pokladu. Během tohoto odpoledne budou pracovat s mapou v týmu a jejich cílem bude splnit veškeré úkoly. Tato aktivita je opět edukativní a její snahou je naučit žáky orientovat se nejen v mapě, ale také v samotném horském terénu. Této aktivitě předchází večerní přednáška, která žáky na dané úkoly připraví.

Lyžařský kurz je odlišný od ostatních kurzů celotýdenní hrou, ve které budou žáci v několika úkolech či aktivitách sbírat body. Aby měli šanci na výhru všichni bez ohledu na lyžařské schopnosti. Body je možné získat také za snahu, zlepšení svých lyžařských dovedností během kurzu, charisma, nápaditost, spolupráci, výsledky testů z přednášek, bodování pokojů, plnění úkolů v noční hře, hry během večerního programu, oddíl sehraje horskou scénku a spoustu dalších. Během všech aktivit budou žáci pozorování a nevědomky bodování. Každý večer proběhne vyhodnocení předchozího dne pro zdravou motivaci a rivalitu ať už mezi oddíly, tak mezi jednotlivci. Cílem je motivovat žáky ke kooperaci a stmelit kolektiv natolik, aby si žáci z kurzu odnesli nezapomenutelný zážitek. Odměnou pro každého bude věcná cena a ti nejlepší dostanou jednu z hodnotných cen získaných od partnerů outdoorového oblečení.

8.1 Sjezdový kurz

První, základní varianta a návrh kurzu je čistě sjezdový lyžařský kurz. Tento kurz je základním balíčkem pro školy, ale příliš se nevyužívá. v prostředí Ještědu je tato varianta tím nejideálnějším řešením s ohledem na cenu kurzu a náklady spojené se zajištěním. v tabulce č. 16 níže je znázorněn program. Cílem je sestavit takový program, který bude jednoduchý a bude se moc realizovat ve všech třech variantách kurzů, především z časového hlediska. Aktivity jsou ovšem různorodé.

Tabulka č. 16: Program sjezdového kurzu

	neděle	pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	sobota
8:00–9:00	–	snídaně	snídaně	snídaně	snídaně	snídaně	snídaně
9:00–10:00	–	blok 1 - lyže	blok 1 - lyže	blok 1 - lyže	blok 1 - lyže	blok 1 - lyže závod	balení věcí
10:00–11:00							
11:00–12:00							
12:00–13:00	oběd	oběd	oběd	oběd	oběd	oběd	
13:00–14:00	vybalení věcí	polední klid	polední klid	polední klid	polední klid	polední klid	
14:00–15:00	prohlídka areálu	blok 2 - lyže	blok 2 - lyže	blok 2 - pěší výlet na vysílač	blok 2 - lyže	blok 2 – lyže závod	
15:00–16:00							
16:00–17:00	svačina	svačina	svačina	svačina	svačina	vrácení vybavení	
17:00–18:00	příprava vybavení	osobní volno	osobní volno	osobní volno	osobní volno	osobní volno	
18:00–19:00	večeře	večeře	večeře	večeře	večeře	večeře	
19:00–20:00	přednáška 1 - nástrahy hor (HS)	přednáška 2 - lyžařská výbava, orientace v horách	přednáška 3 - údržba, vybavení, voskování	přednáška 4 - garáž skiareálu, rolby, děla	herní aktivity, teambuilding, kooperace	noční hra, vyhlášení celotýdenní hry, diskotéka	
20:00–21:00							
21:00–22:00	osobní hygiena	osobní hygiena	osobní hygiena	osobní hygiena	osobní hygiena	osobní hygiena	
22:00–23:00	večerka	večerka	večerka	večerka	večerka	večerka	

Zdroj: vlastní

Rozpočet sjezdového kurzu je velice jednoduchý a vychází z jednotlivých, výše sestavených výpočtů. U tohoto kurzu není třeba počáteční investice, jelikož veškeré vybavení potřebné k uspořádání tohoto kurzu je již ve vlastnictví areálu. Cena kurzu je stanovena na 6 190 Kč, přičemž v ceně je započítána i cena vybavení lyžařského setu v hodnotě 500 Kč. v případě, že žák má lyžařské vybavení, cena je o tuto položku nižší, tedy 5 690 Kč. v této ceně je naprosto vše, co bude žák během kurzu potřebovat. Rozpočet sjezdového kurzu je možné vidět v tabulce č. 17.

Tabulka č. 17: Rozpočet sjezdového kurzu

	náklad	nabídka	zisk
strava	22 200 Kč	67 620 Kč	45 420 Kč
ubytování	7 638 Kč	50 400 Kč	42 762 Kč
doprava	18 586 Kč	18 586 Kč	–
personální náklady	32 280 Kč	32 280 Kč	–
lyže	3 500 Kč	17 500 Kč	14 000 Kč
skipas	3 500 Kč	28 000 Kč	24 500 Kč
celkem	87 704 Kč	214 386 Kč	126 682 Kč
	2 506 Kč	6 125 Kč	3 619 Kč

Zdroj: vlastní

Ziskové položky tohoto kurzu tvoří výnosy ze stravování, ubytování, půjčování lyžařského vybavení a prodeje skipasů. Tento kurz je z pohledu areálu velice výnosný, a proto je možné s cenou hýbat pro maximální spokojenost klienta. Například při nezaplnění nějakého termínu se může jít s cenou dolů pro maximální naplnění kapacity.

V tomto kurzu je třeba vyzdvihnout především nenáročnou organizaci a žádné další náklady spojené s pořízením vybavení jako je tomu v dalších dvou kurzech. Zároveň je třeba zmínit neoriginálnost projektu a potýkání se s konkurencí, která nabízí stejný nebo podobný kurz. Je zde důležité zmínit vysoké zisky z jednoho uspořádaného kurzu, které se mohou vyšplhat až na 126 682 Kč při zaplnění kapacity 35 dětí.

8.2 Sjezdový a běžecký kurz

Druhou variantou, pokud to přírodní podmínky dovolí, je kombinace sjezdového a běžeckého lyžování. Tento kurz je nejvíce využívaným kurzem základních škol s pobytem v místě kurzu. Školy buďto vlastní běžecké vybavení nebo je povinností žáků si běžecké vybavení obstarat. Jelikož je běžecké lyžování zařazeno v programu téměř každý den, nejedná se pouze o základní přípravu běžeckého lyžování. Jeden blok denně je určen vždy sjezdovému lyžování a druhý blok je určen běžeckému lyžování. Je třeba střídát program jednotlivých družstev z důvodu nedostatku běžeckého vybavení. Poslední den výcviku, tedy v pátek probíhají závody jak na běžkách, tak i na lyžích.

Tabulka č. 18: Program sjezdového a běžeckého kurzu

	neděle	pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	sobota
8:00–9:00		snídaně	snídaně	snídaně	snídaně	snídaně	snídaně
9:00–10:00		blok 1 - lyže	blok 1 - lyže	blok 1 - lyže	blok 1 - lyže	blok 1 - lyže závod	balení věcí
10:00–11:00							
11:00–12:00							
12:00–13:00	oběd	oběd	oběd	oběd	oběd	Oběd	
13:00–14:00	vybalení věcí	polední klid	polední klid	polední klid	polední klid	polední klid	
14:00–15:00	prohlídka areálu	blok 2 - běžky	blok 2 - běžky	blok 2 - pěší výlet na vysílač	blok 2 - běžky	blok 2 - běžky závod	
15:00–16:00							
16:00–17:00	svačina	svačina	svačina	svačina	svačina	vrácení vybavení	
17:00–18:00	příprava vybavení	osobní volno	osobní volno	osobní volno	osobní volno	osobní volno	
18:00–19:00	večeře	večeře	večeře	večeře	večeře	večeře	
19:00–20:00	přednáška 1 - nástrahy hor (HS)	přednáška 2 - lyžařská výbava, orientace v horách	přednáška 3 - údržba, vybavení, voskování	přednáška 4 - garáž skiareálu, rolby, děla	herní aktivity, teambuilding, kooperace	noční hra, vyhlášení celotýdenní hry, diskotéka	
20:00–21:00							
21:00–22:00	osobní hygiena	osobní hygiena	osobní hygiena	osobní hygiena	osobní hygiena	osobní hygiena	
22:00–23:00	večerka	večerka	večerka	večerka	večerka	večerka	

Zdroj: vlastní

Běžecké tratě se momentálně v areálu neupravují a v podstatě ani neexistují. Je to ale další bod k uvažování o úpravě turistické tratě pozvolného stoupání ve spodní části areálu. Zamýšlena je 2,2 km dlouhá trať, na které běžkaři nastoupají 33 výškových metrů, které následně také sestoupají. Trať postačí pro potřeby běžeckého lyžování nejen lyžařských kurzů základních škol, ale široké veřejnosti, čím by se trochu ulehčilo Bedřichovu, který je běžkaři přeplněn. Obtížnější to bude s technikou a úpravou tratě. Trať je závislá na přírodních podmínkách, proto se může stát, že v některé fázi zimy nebude možné běžecké tratě zprovoznit. v tu chvíli přichází záložní varianta, kompletně sjezdový výcvik. v tomto případě se cena kurzu nenavyšuje na cenu sjezdového kurzu. Areál vlastní pouze rolby na úpravu sjezdových tratí, které jsou 6 metrů široké a 9 metrů

dlouhé. Pohyb této rolby na úzkých lesních cestách je v podstatě nemožný. Úprava těchto tratí by probíhala pomocí čtyřkolky na pásech s vlekem, který má instalovanou frézu.



Obrázek č. 10: Návrh běžecké tratě včetně výškového profilu

Zdroj: Mapy.cz, 2020

Rozpočet tohoto kurzu se mění od rozpočtu sjezdového kurzu především s ohledem na nižší využití skipasu. Žáci využívají lanovek pro přepravu pouze v jednom bloku denně. Cena skipasu je snížena z 800 Kč sjezdového kurzu na 500 Kč na celý týden pro jednoho žáka. Cena zapůjčení lyžařského kompletu se snížila na 400 Kč a nově zde vznikl náklad na zapůjčení běžeckého vybavení, které je také 400 Kč. Cena kurzu je tedy totožná, jako kurz sjezdového lyžování a činí 6 190 Kč. Pokud ovšem žák vlastní sjezdový nebo běžecký set, cena kurzu se mu o tuto částku snižuje. Veškeré náklady spojené se sjezdovým a běžeckým kurzem jsou znázorněny v tabulce č. 18.

Tabulka č. 19: Rozpočet sjezdového a běžeckého kurzu

	náklad	nabídka	zisk
strava	22 200 Kč	67 620 Kč	45 420 Kč
ubytování	7 638 Kč	50 400 Kč	42 762 Kč
doprava	18 586 Kč	18 586 Kč	–
personální náklady	32 280 Kč	32 280 Kč	–
lyže	3 500 Kč	14 000 Kč	10 500 Kč
běžky	3 500 Kč	14 000 Kč	10 500 Kč
skipas	3 500 Kč	17 500 Kč	14 000 Kč
celkem	91 204 Kč	214 386 Kč	123 182 Kč
	2 606 Kč	6 125 Kč	3 519 Kč

Zdroj: vlastní

U tohoto kurzu je nepatrně nižší výnosnost. S ohledem na nižší náročnost a vyšší zisk by se areál přiklonil spíše k variantě čistě sjezdového kurzu, se kterým nejsou spojeny žádné další investice na pořízení vybavení nebo náklady na úpravu běžeckých tratí, které nejsou zanedbatelné. Areál totiž momentálně nevlastní běžecké vybavení a bylo by velice nákladné jeho pořízení. I přes spolupráci s českým výrobcem lyží je investice na pořízení příliš vysoká. I kdyby se skupiny v blokách střídaly, aby se nemuselo pořizovat 50 běžeckých kompletů, tak by při pořízení 30 kompletů musel areál vynaložit 122 100 Kč. Jeden komplet byl vyčíslen na 4070 Kč. Návratnost této investice by se pohybovala kolem 12 kurzů, tedy minimálně dvě sezóny. Důležité je také zmínit, že je třeba dalších skladových prostor určených pro toto vybavení.

8.3 Kurz zimních sportů a adrenalinu

Varianta kurzu zimních sportů a adrenalinu je exkluzivní kurz, který žádná základní škola v ČR nepořádá. Zároveň tento kurz není nabízen ani externími firmami, neboť je s ním spojena vysoká investice a kurz je náročnější na organizaci. Areál a lyžařská škola přišli s tímto produktem za účelem nabídky něčeho unikátního, co je v dnešní době trendy a co má šanci prorazit. Po všech aktivitách, které tento kurz nabízí, roste v ČR zájem. Dá se říct, že pro pražské školy není částka za kurz nikterak astronomická i přes to, že se kurz neodehrává v Alpách, ale v Jizerských horách. Jednou z myšlenek těchto kurzů není vyvolat v žácích jednorázový zážitek, ale vytvořit pouto k horám, které v nich zůstane po celý život. Kurz je možné využít i středními školami, pro které by mohl být ještě zajímavější než pro školy základní.

Tato varianta kurzu je spojena s vysokou investicí do vybavení, aby bylo kurz možné materiálně zajistit. Areál disponuje pouze lyžemi a snowboardy, které není třeba pořizovat a tak nejsou zahrnuty do investice a v jejich případě se počítá pouze s náklady na amortizaci. Opět byl poptán partner areálu, český výrobce lyží, který by měl zajistit dodání požadovaných setů. Sněžnice budou muset být dodány jedním z partnerských e-shopů. v tabulce níže jsou uvedeny nákladové ceny spojeny s pořízením vybavení. Celková výše investice při pořízení 15 setů od každého vybavení je 397 050 Kč. Návratnost celé této částky by měla být navracena po uspořádání osmi těchto kurzů. Strážlivý odhad je ovšem takový, že se určitě nepoštěstí uspořádat hned první sezónu osm těchto kurzů a tak je počítáno s návratností během druhé sezóny.

Tabulka č. 20: Investice spojené s kurzem zimních sportů a adrenalinu

	Cena za set	Cena celkem	nabídka kurzu	návratnost (počet kurzů)
běžecský set	4 070 Kč	61 050 Kč	7 000 Kč	8,72
skialpinistický set	19 500 Kč	292 500 Kč	35 000 Kč	8,36
sněžnice	2 900 Kč	43 500 Kč	7 000 Kč	6,21

Zdroj: vlastní

Rozpočet kurzu je spojen s tabulkou výše, tedy investicemi. Po sestavení ceníku půjčovaného vybavení byla sestavena cenová nabídka, která je předložena škole, které se kurz nabízí. Cena za vybavení ovšem není stejná, kterou by dostal běžný návštěvník půjčovny. Z rozpočtu je patrné, že první sezónu nejsou žádné výnosy ze zapůjčení tohoto vybavení, neboť veškeré zisky ze zapůjčení jdou na pokrytí investice. Ziskovými položkami je stejně jako u předchozích kurzů stravování, ubytování, výnosy ze skipasů a výnosy ze zapůjčení lyží. Cena tohoto kurzu, jak je možné vidět v tabulce č. 20 níže je 7 590 Kč. Tato cena je za předpokladu, že žák nevlastní žádné vybavení. Pokud vlastní některé z níže zmiňovaného vybavení, cena se snižuje. Zapůjčení lyžařského setu je vyčísleno na 500 Kč, běžecského 200 Kč, skialpinistického 1000 Kč a sněžnic 200 Kč. Tyto ceny jsou za zapůjčení vybavení po dobu celého kurzu.

Tabulka č. 21: Rozpočet kurzu zimních sportů a adrenalinu

	náklad	nabídka	zisk
strava	22 200 Kč	67 620 Kč	45 420 Kč
ubytování	7 638 Kč	50 400 Kč	42 762 Kč
doprava	18 586 Kč	18 586 Kč	–
personální náklady	32 280 Kč	32 280 Kč	–
potřebný materiál	2 000 Kč	2 000 Kč	–
horský vůdce (HS)	3 000 Kč	3 000 Kč	–
skipas	3 500 Kč	17 500 Kč	14 000 Kč
lyže	3 500 Kč	17 500 Kč	14 000 Kč
běžky	7 000 Kč	7 000 Kč	–
skialp	35 000 Kč	35 000 Kč	–
sněžnice	7 000 Kč	7 000 Kč	–
běžky	7 000 Kč	7 000 Kč	–
celkem	148 704 Kč	264 886 Kč	116 182 Kč
	4 249 Kč	7 568 Kč	3 319 Kč

Zdroj: vlastní

Program tohoto kurzu je velice flexibilní s ohledem na množství vybavení, které je třeba pořídit. Z ekonomického hlediska se počítá s pořízením pouze 15 setů od každé sportovní aktivity. Je počítáno s 35 dětmi na kurz, což znamená, že žáci budou rozděleni do třech skupin po 10–15 členech. Důležité je dodržování hygienických standardů a po každém použití obuv desinfikovat. Program v tabulce č. 19 je tedy určen pouze pro jednu ze tří skupin. Pro zbývající dvě skupiny je program uzpůsoben tak, aby bylo vybavení k dispozici všem žákům v plném rozsahu programu.

Tabulka č. 22: Program kurzu zimních sportů a adrenalinu

	neděle	pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek	sobota
8:00–9:00		snídaně	snídaně	snídaně	snídaně	snídaně	snídaně
9:00–10:00		blok 1 - lyže	blok 1 - lyže	blok 1 - skialp	blok 1 - lyže	blok 1 lyže závod	balení věcí
10:00–11:00							
11:00–12:00							
12:00–13:00	oběd	oběd	oběd	oběd	oběd	Oběd	
13:00–14:00	vybalení věcí	polední klid	polední klid	polední klid	polední klid	polední klid	
14:00–15:00	prohlídka areálu	blok 2 - běžky	blok 2 - sněžnice	blok 2 - pěší výlet na vysílač	blok 2 - orientační skialp	blok 2 - běžky závod	
15:00–16:00							
16:00–17:00	svačina	svačina	svačina	svačina	svačina	vrácení vybavení	
17:00–18:00	příprava vybavení	osobní volno	osobní volno	osobní volno	osobní volno	osobní volno	
18:00–19:00	večeře	večeře	večeře	večeře	večeře	večeře	
19:00–20:00	přednáška 1 - nástrahy hor (HS)	přednáška 2 - průprava skialp, sněžnice	přednáška 3 - vybavení, orientace	přednáška 4 - garáž skiareálu, rolby, děla	herní aktivity - teambuilding, kooperace	noční hra, vyhlášení celotýdenní hry, diskotéka	
20:00–21:00							
21:00–22:00	osobní hygiena	osobní hygiena	osobní hygiena	osobní hygiena	osobní hygiena		
22:00–23:00	večerka	večerka	večerka	večerka	večerka	večerka	

Zdroj: vlastní

Na Ještědu je několik značených tras. Většina z nich vede mimo sjezdové tratě kvůli bezpečnosti. Tratě, které vedou po sjezdových tratích, je možné využít až po ukončení provozu areálu, tedy od 16:30 hodin. Všechny sjezdy jsou situovány na sjezdové tratě, což při kurzu nijak nevádí. Skialpinistický výcvik během kurzu probíhá v dopoledních a odpoledních hodinách což znamená, že nemůže dojít k porušení zákazu vstupu na sjezdové tratě. Skialpinistické tratě mimo sjezdovky jsou závislé na přírodních sněhových podmínkách, což může nejdén kurz během zimní sezóny ohrozit. Skialpinistickými průvodci jsou členové horské služby. Skialpinistické trasy jsou znázorněny žlutou barvou na obrázku č. 11.

8.4

8.4 Organizační struktura kurzů

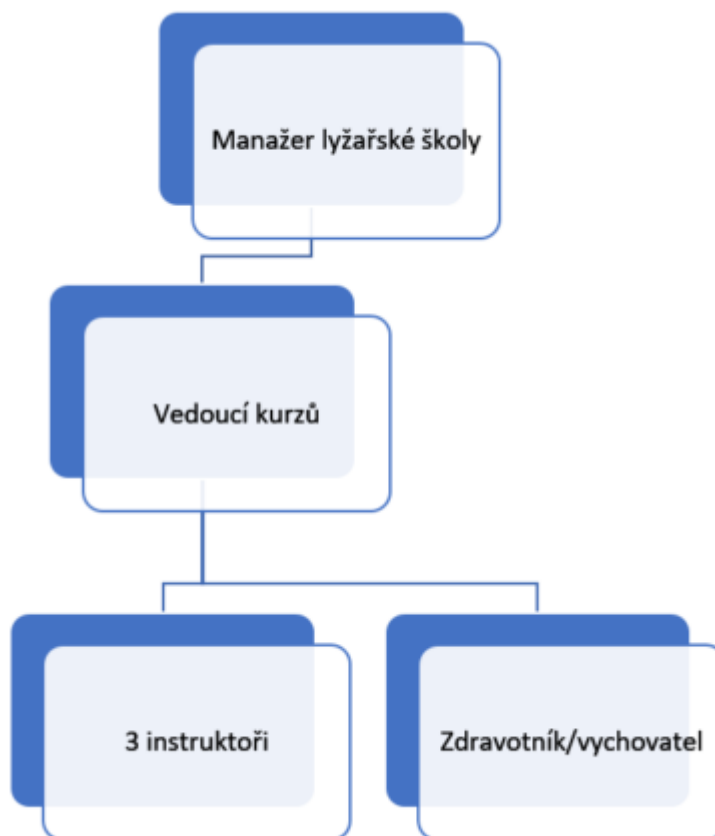
Nejvyšším článkem a styčným důstojníkem celého projektu je manažer lyžařské školy, který je přes letní sezónu zaměstnán pouze na poloviční úvazek a jeho hlavním úkolem je práce se školami a získávání klientely na další sezónu. S nábořem je důležité začít ihned po skončení uplynulé zimy, neboť školy si rezervují termíny na místech, kde byly poslední zimu. Proto by bylo dobré přesvědčit především ředitele nebo odpovědné pracovníky o kvalitě nabízeného produktu. Školy umožňují zaplatit kurzovné v menších částkách. Začínají vybírat zálohy už v červnu a dále pokračují ve sjednaných splátkách. Cílem je právě přilákat novou klientelu a vybírat nevratné zálohy již v červnu, abychom předešli pozdějším stornům. Cílem manažera lyžařské školy je dostat školy do našeho střediska. Tato osoba je placena na HPP firmou, tudíž tento náklad není zahrnut v ceně kurzu.

Hlavní vedoucí má veškerou zodpovědnost za hladký průběh kurzu. Není přítomen při výuce, ale právě on si vybírá svůj tým instruktorů, za který je zodpovědný. Je v přímém a denním kontaktu s manažerem lyžařské školy. Zároveň komunikuje s ostatními v areálu. Domlouvá s restaurací jídelniček, zapůjčení vybavení v půjčovně, zajištění skipasů pro žáky nebo zajištění přednášky horské služby. Vedoucí kurzu sám přednáší ve večerních hodinách. Připravuje program kurzu a také celotýdenní hru. Má určitý rozpočet na pořízení cen, se kterým operuje, ale vše konzultuje se svým přímým nadřízeným, tedy manažerem lyžařské školy. Hlavní vedoucí je placen po dobu kurzu 12 hodin denně po 160 Kč. K dispozici má zdarma ubytování a stravu. Případné odměny za přípravu kurzu a výpomoc manažerovi se do kalkulace kurzu nepočítají.

Instruktoři jsou zaměstnáni na dohodu o provedení práce v lyžařské škole patřící areálu. Cílem je dlouhodobá spolupráce s těmito zaměstnanci. Instruktoři mají na starosti nejen výuku, ale podílí se také na zajištění programu a jsou pravou rukou vedoucího kurzu. Instruktoři mají denně 5 hodin placené výuky pro 200 Kč. Navíc mají k dispozici ubytování, které platí firma a stravu, která je započítána v nabídce žákům. Instruktoři tak nemají žádné náklady a během zimy si mohou vydělat pěkné peníze.

Zdravotník/vychovatel může být osoba, která má různé kurzy, akreditované MŠMT. Nezúčastňuje se výuky. v případě potřeby pomáhá vedoucímu kurzu s přípravou programu. Jeho hlavním úkolem je být neustále k dispozici na telefonu a v případě potřeby ihned zakročit. Je také v kontaktu s horskou službou, která sídlí 300 metrů od

správní budovy a má nepřetržitý provoz. Hlavním úkolem je práce přes noc, jelikož právě on/a drží noční hlídku a jeho zodpovědností je, aby noc byla co možná nejklidnější. Stejně tak jako instruktoři má hrazené ubytování a stravu plus 8 hodin denně po 120 Kč.



Obrázek č. 12: Organigram kurzu

Zdroj: vlastní

9 Závěry

Hlavním cílem této práce byla analýza činnosti lyžařské školy. Na základě anketního šetření navrhnout zlepšení současného stavu. Navrhnout lyžařských kurzů za předpokladu úspěšné realizace v praxi. Základním bodem bylo sestavení rozpočtů, zdali se kurzy vyplatí realizovat či nikoli. Analýza nákladů odhalila vysokou ziskovost při realizaci každého kurzu. Dalším bodem bylo sestavení investičního plánu a vypočítání návratnosti. Poté byl sestaven samotný program kurzu.

Z anketního šetření je patrné, že buďto školy lyžařské kurzy nepořádají nebo o nich rodiče prozatím nevědí. Ze 100 respondentů jich 61 odpovědělo, že jejich škola kurzy nepořádá. v tomto případě je důležité zaměřit se jak na mateřskou školu, pro kterou je vhodný dojezdový kurz, tak i druhý stupeň základních škol, kterému bude nabízen převážně týdenní kurz s ubytováním v místě konání kurzu.

Cílem těchto kurzů není pouze maximalizace zisků společnosti, ale také především edukativní přístup k žákům. Hlavním cílem je vytvořit v žácích pozitivní vztah k horám a sportovní aktivitě od útlého věku. Cílem těchto kurzů je také začlenění žáků ve společnosti, týmová spolupráce a vytvoření nezapomenutelných zážitků.

V případě, že se tyto kurzy podaří realizovat v praxi, lyžařská škola rozšíří portfolio nabízených služeb. V takovémto případě by byla reálnější užší spolupráce se statutárním městem Liberec a především s Technickou univerzitou v Liberci. Využití studentů vysoké školy nejen pro účely lyžařské školy, ale také pro různé programy po dobu celého roku. v případě realizace těchto kurzů se bude dále přemýšlet o vytvoření zázemí pro pořádání letních táborů a škol v přírodě přímo ve ski areálu.

Velice zajímavým kurzem pro mládež je Kurz zimních sportů a adrenalinu, který je svou strukturou zcela výjimečný a v České republice nemá konkurenci. Kromě spousta edukativních složek, které kurz nabízí je také velice výnosný. To by napomohlo právě výše zmiňovanému vybudování zázemí nejen pro letní tábory a školy v přírodě, ale také rozšíření nabízených služeb pro školy po dobu zimní sezóny. Podle předběžného plánování rozpočtu je hospodářský výsledek jednoho kurzu odhadován po odečtení nákladů od výnosů ve výši 116 182 Kč s přesností - 20 % až + 5 %.

10 Seznam zdrojů

ALPŠ: *o nás* [online]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z:

<http://apls.sunski.cz/informace/1-o-nas.html>

APUL: *o nás* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.apul.cz/o-nas/>

BOLEK, Emil a kol. *Běh na lyžích: trénujeme s Kateřinou Neumannovou*. Praha: Grada, 2008. Sport extra. ISBN 978-80-247-1371-7.

ČÁSTKA, Kryštof a kol. *Jak dokonale zvládnout carving*. Praha: Grada, 2005. Jak dokonale zvládnout. ISBN 80-247-1358-6.

ČSLŠ: *o nás* [online]. 2014 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.csls.cz/o-csls/kdo-jsme/>

DVOŘÁKOVÁ, Hana a Zdeňka ENGELTHALEROVÁ. *Tělesná výchova na 1. stupni základní školy*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN 978-80-246-3308-4.

DYGRÍN, Jiří. *Základy lyžování*. Liberec: Technická univerzita, 2003. ISBN 80-7083-681-4.

GNAD, Tomáš. *Kapitoly z lyžování*. Praha: Karolinum, 2001. ISBN 80-246-0241-5.

Horská služba: *10 pravidel FIS pro chování na sjezdových tratích* [online]. In: . 2013 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.horskasluzba.cz/cz/aktualni-informace/informace-a-pravidla/10-pravidel-fis-pro-chovani-na-sjezdovych-tratich>

HRABINEC, Jiří. *Tělesná výchova na 2. stupni základní školy*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. ISBN 9788024636252.

HZ KONTEJNERY: *Kancelářské kontejnery* [online]. In: . 2020 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <http://www.hz-kontejnery.cz/kancelarske-kontejnery>

iDNES: Jak se Češi učili jezdit před 120 lety na lyžích. In: *Idnes.cz* [online]. 2014 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/cestovani/lyzovani/historie-lyzovani-v-cechach-jak-se-lyzovalo-pred-120-lety.A140114_155342_lyze_hig

INTERSKI: *Interski ČR* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://interski.cz/cs/interski-cr-21>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

MAGISTRÁT MĚSTA LIBEREC: *Sportovní fond Vyhlášení programů k předkládání žádostí o dotaci na rok 2020*. In: ročník 2020.

MAPY: *Běžkařská trasa* [online]. In: 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zimni?planovani-trasy&x=15.0101466&y=50.7300932&z=15&rc=95kJNx1fdXX1dq1&rs=coor&rs=coor&ri=&ri=&mrp=%7B%22c%22%3A141%7D&xc=%5B%5D>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU a OBCHODU: *Živnostenské podnikání* [online]. 2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.rzp.cz/>

MŠMT: *Směrnice pro pořádání zimní školy v přírodě s výukou lyžování dle zákona č.258/2000 Sb. ve znění zákona č. 264/2006 Sb.*. In: 2006.

MUŽÍK, Vladislav a Milada KREJČÍ. *Tělesná výchova a zdraví: zdravotně orientované pojetí tělesné výchovy pro 1. stupeň ZŠ*. Olomouc: Hanex, 1997. Tělesná výchova a zdraví. ISBN 80-85783-17-7.

PŘÍBRAMSKÝ, Miloš. *Lyžování: základní lyžařská průprava, alpské lyžování, carving*. Praha: Grada, 1999. ISBN 978-80-7169-786-2.

REICHERT, Jiří a kol. *Lyžování: od začátků k dokonalosti*. Praha: Grada, 2007. Sport extra. ISBN 978-80-247-1724-1.

SKIJESTED: *o areálu* [online]. 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z:
<https://www.skijested.cz/areal>

SLČR: *o nás* [online]. 2020 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.czech-ski.com/o-nas/o-slcr>

TREML, Josef. *Lyžování dětí*. Praha: Grada, 2004. Děti a sport. ISBN 80-247-0682-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

11 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro klienty lyžařské školy v českém i anglickém jazyce

Příloha č. 2: Dotazník pro rodiče účastníků dojezdového lyžařského kurzu

Příloha č. 3: Fotografie lyžařské školy

Příloha č. 1

DOTAZNÍK PRO KLIENTY LYŽAŘSKÉ ŠKOLY

QUESTIONNAIRE FOR SKI SCHOOL CLIENTS

- 1.) **VĚK DÍTĚTE/CHILD'S AGE**
a. 3-6 b. 7-9 c. 10-12 d. 12+
- 2.) **POHLAVÍ/SEX**
a. děvče/girl b. chlapec/boy
- 3.) **ÚROVEŇ LYŽAŘE/SKIER'S LEVEL**
a. Začátečník/beginner b. zatáčí/curves
c. zvládá pluh/skiing with plough d. pokročilý/advanced skier
- 4.) **NÁRODNOST/NATIONALITY**
a. česká/czech b. polská/polish c. německá/german d.
- 5.) **JAK ČASTO DÍTĚ PŘES TÝDEN SPORTUJE (NEPOČÍTEJME TĚLESNOU VÝCHOVU VE ŠKOLE)**
HOW OFTEN DOES YOUR CHILD SPORTS DURING THE WEEK (SCHOOL PE LESSONS DON'T COUNT)
a. 0-1 hod/hour b. 1-2 hod/hours c. 2-3 hod/hours d. více než 3 hod/more than 3 hours
- 6.) **JAKÝ SPORT (PROSÍM UVEĎTE PŘÍKLADY)/WHICH SPORT (WRITE EXAMPLES)**
a. Individuální (individual) - b. kolektivní (collective)
- 7.) **LYŽUJÍ RODIČE/DO PARENTS SKI**
a. Otec/father b. matka/mother c. oba/both d. nikdo/no one
- 8.) **KOLIK LEKCÍ s INSTRUKTOREM SE CHYSTÁTE VYUŽÍT**
HOW MANY LESSONS WITH INSTRUCTOR WOULD YOU LIKE TO GET
a. 1-2 b. 3-4 c. 5-6 d. dle potřeby/whatever is needed
- 9.) **JAKOU VÝUKU PREFERUJETE/WHAT KIND OF LESSON DO YOU PREFER**
a. Individuální/individual b. skupinovou/group
- 10.) **JSTE SPOKOJENI s POMĚREM CENÍK X KVALITA/ARE YOU SATISFIED WITH PRICE X QUALITY RATIO**
a. ano/yes b. ne/no
- 11.) **POŘÁDÁ ŠKOLA, NA KTERÉ JE VAŠE DÍTĚ LYŽAŘSKÉ KURZY**
DOES YOUR CHILD'S SCHOOL ORGANISE SKI COURSE?
a. ano – využijete ho: ano/ne yes – you participate – yes/no
b. ne no
- 12.) **JAK JSTE SE o NAŠÍ LYŽAŘSKÉ ŠKOLE DOZVĚDĚLI/HOW DID YOU FIND OUR SKI SCHOOL**
.....

Příloha č. 2

DOTAZNÍK PRO RODIČE ÚČASTNÍKŮ DOJEZDOVÉHO LYŽAŘSKÉHO KURZU

1.) VĚK

- a. 3-6 b. 7-9 c. 10-12 d. 12+

2.) POHLAVÍ

- a. děvče b. chlapec

3.) ÚROVEŇ LYŽAŘE PŘED KURZEM

- a. začátečník b. jízda v pluhu c. kontroluje lyže d. pokročilý

4.) CO LYŽAŘ ZVLÁDÁ PO KURZU

- a. jízda v pluhu b. kontroluje lyže c. smýkaný oblouk d. řezaný oblouk

5.) JAK ČASTO DÍTĚ PŘES TÝDEN SPORTUJE (NEPOČÍTEJME TĚLESNOU VÝCHOVU VE ŠKOLE)

- a. 0-1 hod b. 1-2 hod c. 2-3 hod d. více než 3 hod

6.) JAKÝ SPORT (PROSÍM UVEĎTE PŘÍKLADY)

- a. individuální - b. kolektivní -

7.) LYŽUJÍ RODIČE

- a. otec b. matka c. oba

8.) JAKÝ BYL PŘÍSTUP INSTRUKTORŮ DLE VAŠEHO DÍTĚTE NEBO PODLE VÁS POKUD JSTE VÝUKU VIDĚLI

- a. skvělý b. dobrý c. horší d. strašný

9.) JSTE SPOKOJENI S POMĚREM CENA x KVALITA ZA TENTO KURZ

- a. ano b. ne

10.) BYLO BĚHEM KURZU NĚCO, CO BYSTE NÁM CHTĚLI DÁT VĚDĚT, ABYCHOM KURZ VYLEPŠIL

.....

Příloha č. 3

FOTOGRAFIE LYŽAŘSKÉ ŠKOLY



