

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Inovace a kreativita jako zdroj konkurenční výhody na  
příkladu Českého svazu lyžařských škol**

**Innovation and creativity as a source of competitive  
advantage on the example of the Czech Association of  
Ski Schools**

**Monika Hofmanová**

**Plzeň 2020**



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Monika HOFMANOVÁ**  
Osobní číslo: **K17B0040P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Téma práce: **Inovace a kreativita jako zdroj konkurenční výhody na příkladu Českého svazu lyžařských škol**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Charakterizujte činnosti Českého svazu lyžařských škol.
3. Zpracujte analýzu konkurenceschopnosti Českého svazu lyžařských škol.
4. Navrhněte opatření pro posílení konkurenční výhody Českého svazu lyžařských škol a posudte jejich ekonomickou efektivnost.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

#### Seznam doporučené literatury:

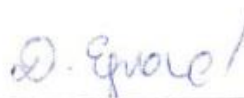
- COLLISTER, Patrick. *How to: use innovation and creativity in the workplace*. Macmillan Publisher International, 2017. ISBN 978-1509814459.
- FOTR, Jiří. VACÍK, Emil. ŠPAČEK, Miroslav a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
- TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
- VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
- ŽÁK, Petr. *Kreativita a její rozvoj*. 2. aktualizované a doplněné vydání. V Brně: Motiv Press, 2017. ISBN 978-80-87981-23-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



**Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**  
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Inovace a kreativita jako zdroj konkurenční výhody na příkladu Českého svazu lyžařských škol“*

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

Plzeň dne

.....

podpis autorky

## Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavovi Pavlákovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a za odborné vedení v průběhu vypracovávání bakalářské práce.

Mé poděkování patří též Daniele Tiché ze spolku Český svaz lyžařských škol za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Inovace .....</b>	<b>11</b>
1.1 Definice inovace.....	11
1.1 Druhy inovací.....	12
1.1.1 Produktové inovace.....	12
1.1.2 Procesní inovace .....	13
1.1.3 Marketingové inovace.....	14
1.1.4 Organizační inovace .....	14
1.1.5 Řády inovací .....	14
<b>2 Kreativita .....</b>	<b>16</b>
2.1 Definice kreativity.....	16
2.2 Kreativní kompetence .....	16
2.2.1 Kreativní postoje.....	17
2.2.2 Kreativní schopnosti .....	17
2.2.3 Kreativní procesy .....	17
<b>3 Konkurenceschopnost .....</b>	<b>19</b>
3.1 Konkurenční výhoda .....	19
3.2 Analýza vnějšího prostředí.....	20
3.2.1 Analýza mikrokolů podniku .....	20
3.2.2 Analýza makrokolů podniku.....	22
3.3 Analýza vnitřního prostředí.....	24
3.3.1 Analýza konkurenceschopnosti .....	24
3.4 SWOT analýza .....	25
<b>4 Současný stav výuky lyžování v České republice.....</b>	<b>27</b>

<b>5</b>	<b>Český svaz lyžařských škol.....</b>	<b>29</b>
5.1	Představení spolku.....	29
5.2	Činnosti spolku.....	30
5.3	Finanční příjmy spolku.....	32
5.4	Hlavní cíle spolku.....	32
<b>6</b>	<b>Analýza konkurenceschopnosti.....</b>	<b>34</b>
6.1	Benchmarking.....	34
6.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	42
6.3	SWOT analýza.....	47
<b>7</b>	<b>Opatření pro posílení konkurenční výhody spolku.....</b>	<b>50</b>
7.1	Inovace v oblasti marketingu.....	50
7.1.1	Sociální síť.....	50
7.1.2	Webové stránky.....	52
7.1.3	Propagační oděvy.....	54
7.2	Inovace v oblasti nabídky služeb.....	57
7.3	Inovace v oblasti zkvalitnění poskytovaných služeb.....	59
	<b>Závěr.....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>70</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>71</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	



# Úvod

Pojem inovace se v dnešní době považuje za nedílnou součást podnikatelského úspěchu. Inovace jsou významným prvkem hrajícím zásadní roli při vytvoření konkurenční výhody podniku na trhu. Trh je přesycený nejen produkty a službami, ale také konkurenčními podniky. Z toho důvodu je pro každý podnik zásadní, aby byl schopen inovovat a vylepšovat svoje služby. Pokud podnik neinovuje své produkty a služby, je pravděpodobnost, že bude na konkurenčním trhu úspěšný, výrazně nižší. Konkurenceschopnost je důležitou vlastností podniku. Každý podnikatel by měl usilovat o to, aby získal na trhu konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda může přivést podniku vyšší zisk a zároveň upevnit jeho místo na trhu. Pokud chce podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí inovovat a využívat při tom kreativity. Především ze strany zákazníků je na podnik a zejména na jeho zaměstnance kladen nátlak na používání kreativního myšlení. Kreativní myšlení je potřebné při vytváření a zavádění změn, jež vytvářejí konkurenční výhody. Inovace, které jsou tvořeny na základě kreativního myšlení jedince, jsou v zásadě kvalitnější.

Jak již úvod napovídá, cílem bakalářské práce bude popsat přípravu a realizaci projektu *Inovace a kreativita jako zdroj konkurenční výhody na příkladu Českého svazu lyžařských škol*. V závěru projektu budou plánované cíle porovnány se skutečností.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola se bude zaměřovat na pojem inovace, tento pojem bude vysvětlen pomocí několika definic a součástí kapitoly bude také podrobný rozbor jednotlivých druhů a členění inovací. Druhá kapitola bude věnována pojmu kreativita, jeho definování a rozboru kreativních kompetencí a kreativního myšlení. Ve třetí kapitole se bude objevovat pojem konkurenceschopnost a jeho nedílná součást, kterou je konkurenční výhoda. Na konci kapitoly budou zmíněny a popsány jednotlivé způsoby, jakými bude analyzována konkurenceschopnost podniku, podle jeho okolí. Zbývající kapitoly se budou zabývat popisem vybraného podniku, sběrem dat, následným vypracování potřebných analýz a na jejich základě vytvořením návrhu na opatření pro posílení konkurenční pozice podniku na trhu společně s posouzením jeho ekonomické efektivity.

Hlavním cílem této bakalářské práce bude vytvoření návrhů inovací za účelem posílení konkurenční výhody Českého svazu lyžařských škol. Hlavní cíl bude rozdělen do několika dílčích cílů. V teoretické části bude dílčím cílem zpracování teoretických

východisek k danému tématu. Bude provedena definice jednotlivých prvků, týkajících se projektu, kterými jsou inovace, kreativita, konkurenceschopnost a s ní související konkurenční výhoda. Dalším dílčím cílem bude provedení analýz současného stavu konkurenční výhody zkoumané společnosti, jejich následné vyhodnocení a na jejich základě zpracování návrhu opatření pro posílení konkurenční výhody společnosti. Posledním z dílčích cílů bude posouzení ekonomické efektivnosti navržených opatření.

Bakalářská práce je rozdělena do části teoretické a praktické. Metodou, která bude využita v teoretické části, je zejména studium odborných monografických textů zabývajících se problematikou inovací, kreativním myšlením a konkurenceschopností podniku. Následná kompilace a interpretace získaných faktů bude doplněna o osobní názory vycházející z vlastních zkušeností problematiky v daném oboru. V praktické části bude provedena formulace vlastních návrhů, která bude vycházet z provedených analýz konkurenční výhody zkoumané společnosti. Pro naplnění cílů bude uskutečněno studium interních materiálů zkoumané společnosti a komunikace s odborníkem, jenž se danou problematikou ve společnosti zabývá.

Tato práce se snaží odpovědět na otázky, týkající se konkurenceschopnosti spolku Český svaz lyžařských škol:

1. Byl by spolek větší mírou propagace svých služeb schopen získat vyšší množství zájemců o tyto služby?
2. Hrál by v konkurenčním boji roli rozšíření nabídky služeb spolku?

# 1 Inovace

Slovo „inovace“ vycházející z latinského výrazu „innovatio“ je možné chápat jako obnovu lidské činnosti a s tím spojenou změnu k lepšímu. J. A. Schumpeter, jakožto první člověk zabývající se pojmem inovace v ekonomii, popsal teorii systému inovací ve své knize: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* z roku 1912. Schumpeter ve své knize pod pojem inovace zahrnul následující:

- výrobu nového výrobku, či již existujícího, ale v nové kvalitě,
- zavedení nového výrobního procesu do výroby,
- použití nového dosud neznámého zdroje surovin či polotovarů,
- získání nového trhu,
- změny v řízení a organizaci výroby.

Pojem inovace je často chybně zaměňován s pojmem invence. Invenci představuje takový produkt nebo služba, jež dosud neexistuje, je zcela nová a na trhu se vyskytuje poprvé. Na rozdíl od invence je pojem inovace možno chápat jako snahu o vylepšení invence, kterou představuje již existující produkt nebo služba. (Collister 2017)

Inovace slouží jako hlavní podnět k získání konkurenční výhody podniku na trhu. Schopnost podniku inovovat má velký vliv na jeho konkurenceschopnost a schopnost upoutání pozornosti nových či stávajících zákazníků. Úspěšná inovační aktivita dokáže udržet získanou konkurenční pozici podniku na trhu po delší dobu. K tomu je ovšem nutné, aby firma byla schopna toto inovační úsilí usměřňovat. Inovační strategií podniku rozumíme zejména schopnost rozhodnout, do jakých produktů a služeb se bude investovat nejdříve. (Pitra 1997; Tahal 2017)

## 1.1 Definice inovace

Co lze tedy považovat za inovaci? Inovace je pojmem dosud zcela jednoznačně neurčeným, jež je v různých literaturách vysvětlován pomocí rozličných definic. Tento pojem lze chápat v mnoha různých směrech, proto si uvedeme hned několik definic, které by nám měly jeho význam přiblížit.

„Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikační pracovní síly.“ (Bartes 2005, s. 105)

„Inovace představuje nový způsob využití existujících zdrojů organizace k získání nových podnikatelských příležitostí – k nalezení nových možností ke zvýšení výnosů z jejich podnikatelských aktivit.“ (Pitra 2006, s. 26)

„Pod pojmem inovace chápe většina autorů změnu dosavadních nebo vznik zcela nových výrobků a služeb. V posledních letech je však pojem inovace vztahován nejen k výrobkům a službám, které organizace poskytují, ale také k organizačním změnám, podmiňujícím pružnost a adaptivnost organizace a její schopnost:

- vyvíjet nové výrobky a služby;
- zavádět a využívat nové technologie;
- produkovat vysoce efektivně;
- uspokojovat potřeby zákazníků díky inovacím a stálému zvyšování komplexní kvality nabízených a poskytovaných produktů a služeb;
- rychle a pružně uplatňovat výrobky a služby na trhu.“ (Lukášová a Nový 2004, s. 141)

## **1.1 Druhy inovací**

Podle Miroslava Synka a jeho knihy *Manažerská ekonomika* z roku 2011 se inovace z věcného hlediska, v současném statistickém výkaznictví, dělí na tyto druhy:

### **1.1.1 Produktové inovace**

Za produktové inovace lze považovat ty výrobky a služby, které jsou zcela nové. Na druhé straně je možné za produktové inovace pokládat i ty produkty a služby, které jsou podstatně vylepšené oproti produktům a službám původním, a to jak z hlediska technické stránky věci, tak i z hlediska jeho vzhledu, kvality, výkonu či funkčních charakteristik. Rozdíl mezi původními a novými produkty a službami může představovat například odlišné plánované využití. (Synek 2011)

V případě inovace produktu s charakterem služby je možné inovovat proces, kterým jsou služby poskytovány. Inovace procesu může představovat např. jeho zrychlení. Další možnou inovací je doplnění těch funkcí, které dané službě doposud chyběly nebo je

neobsahovala. Inovace funkcí služeb mají za cíl jejich zkvalitnění. V poslední řadě je možné vytvořit a zavést zcela novou službu, která danému podniku může pomoci v konkurenčním boji na trhu. (Synek 2011)

V případě inovace výrobku hraje hlavní roli snaha o udržení tržního podílu a pozice na konkurenčním trhu a obsazení trhů nových. Tohoto cíle podnik může dosáhnout zejména vyřazením zastaralých verzí výrobku a jejich nahrazením výrobky zdokonalenými. Dále může být zásadní také vytvoření výrobků zcela nových a jedinečných. (Synek 2011)

Výrobové neboli produktové inovace mají zásadní vliv na pozici podniku na trhu. Prvenství, z hlediska uvedení nového výrobku na trh, může hrát hlavní roli při získání konkurenční výhody podniku a s tím i značné řady dalších výhod. Některými z nich mohou být např. vyšší zisky z důvodu jedinečnosti produktu a schopnosti průkopnictví podniku, získání výhodné pozice na trhu. Ta se hodí do budoucna, při získání konexí a možnosti dlouhodobé spolupráce s významnými dodavateli či odběrateli či vytvoření dobrého jména firmy v očích zákazníků. (Synek 2011)

Výhodou nově zavedeného produktu v případě, že je chráněný patentem či jiným právně relevantním způsobem, je konkurenční výhoda podniku. Tato konkurenční výhoda hraje významnou roli především z důvodu dlouhodobějšího trvání v porovnání ku příkladu s nástroji marketingového mixu, jako jsou cena a reklama. V případě, že podnik získá na výrobek licenci nebo patent, jež není schopen plně využít (z důvodu např. nedostatečné moderní technologie nebo finančních prostředků), je nejvýhodnější jej prodat. Takové rozhodnutí může ovlivnit postavení podniků, které na trhu nevystupují jako první realizátoři, neboli inovátoři. Tyto podniky, které patří do kategorie „pozdějších příchozích“ (imitátoři) se nyní budou moci prosadit a získat si významné místo na trhu. (Synek 2011)

### **1.1.2 Procesní inovace**

Procesní inovaci je možné definovat jako značné zdokonalení produkce či dodavatelských metod nebo vytvoření zcela nového typu produkce. Jako příklad této inovace je významná změna v softwaru nebo hardwaru zařízení, popřípadě jejich podstatné technologické vylepšení odrážející se v činnostech jako je účetnictví, údržba, nákup, prodej apod. Zavedení zmíněných inovací může přivést značné výhody, např. může snížit mzdové náklady, snížit náklady za materiál, zlepšit pracovní podmínky

zaměstnanců, snížit spotřebu energie, zlepšit životní prostředí a snížit zmetkovitosti. (Synek 2011)

### **1.1.3 Marketingové inovace**

Součástí marketingových inovací je nová marketingová metoda. Tato metoda je považována za součást zcela nového marketingového konceptu nebo strategie. Metoda je význačná tím, že nikdy dříve nebyla podnikem využívána, tudíž je to zcela nový neotřelý přístup podniku. Za marketingovou inovaci se dají považovat zásadní změny v balení produktu, jeho designu, umístění na trhu pomocí nových prodejních kanálů, v nové cenové strategii, ve významně přepracované podpoře produktu pomocí nástrojů komunikačního mixu, jako je podpora prodeje, public relations či reklama. (Synek 2011)

### **1.1.4 Organizační inovace**

Mezi organizační inovace se řadí takové inovace, které se zaměřují na zavedení nové organizační metody. Zmíněná organizační metoda se zabývá organizací pracovních míst, externími vztahy a podnikovými obchodními praktikami. Konkrétně se jedná např. o zavedení nových typů kooperace s dodavateli, outsourcing, změny ohledně rozdělování práce uvnitř i mezi podnikovými aktivitami. (Synek 2011)

### **1.1.5 Řády inovací**

Ve své knize *Inovace v manažerské praxi* z roku 2001 rozdělil její autor František Valenta inovace podle řádu do třech skupin: racionalizace, kvalitativní změna kontinuální a diskontinuální a technologický převrat.

Nachází se zde inovace seřazené od záporného řádu až po řád devátý. U záporného řádu inovace zaznamenává pouze úbytek vlastností, tudíž opotřebení. Avšak u posledního devátého řádu inovace nezachovává vůbec nic z původních vlastností a jde tedy o zcela novou inovaci.

Tab. 1: Schéma klasifikace inovačních řád

<b>Řád inovace</b>	<b>Označení</b>	<b>co se zachovává</b>	<b>co se mění</b>	<b>příklad</b>
-n	degenerace	nic	úbytek vlastností	opotřebení
0	regenerace	objekt	obnova vlastností	údržba, opravy
<b>RACIONALIZACE</b>				
1	změna kvanta	všechny vlastnosti	četnost faktorů	další pracovní síly
2	intenzita	kvality a propojení	rychlost operací	zrychlený posun pásu
3	reorganizace	kvalitativní vlastnosti	dělba činnosti	přesuny operací
4	kvalitativní adaptace	kvalita pro uživatele	vazba na jiné faktory	technolog. konstrukce
<b>KVALITATIVNÍ KONTINUÁLNÍ INOVACE</b>				
5	varianta	konstrukční řešení	dílčí kvalita	rychlejší stroj
6	generace	konstrukční koncepce	konstrukční řešení	stroj s elektronikou
<b>KVALITATIVNÍ DISKONTINUÁLNÍ INOVACE</b>				
7	druh	princip technologie	konstrukční koncepce	tryskový stav
8	rod	příslušnost ke kmeni	princip technologie	vznášedlo
<b>TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ-MIKROTECHNOLOGIE</b>				
9	kmen	nic	přístup k přírodě	genová manipulace

Zdroj: Valenta, F. Inovace v manažerské praxi. Praha; 2001

## 2 Kreativita

Kreativita představuje nedílnou součást inovací a inovačních aktivit. Kreativita a kreativní myšlení se využívá k vytvoření nápadu, který je následně pomocí inovačního procesu přeformulován do reality. Z toho důvodu je kreativita považována za základní předpoklad každého inovačního procesu. (Collister 2017)

Pojem kreativita znázorňuje schopnost být originální a tvořivý. Kreativní lidé jsou pro podnik významní, jelikož přicházejí s novými neotřelými nápady a povětšinou mají také svobodné a nespoutané myšlení. Kreativní myšlení zaměstnanců může být pro podnik velmi výhodné, jelikož vede k originálním nápadům, které mohou mít vliv na získání potenciálních zákazníků a zvýhodnění pozice na trhu. (Žák 2017)

### 2.1 Definice kreativity

Pojem kreativita, neboli tvořivost, je v dnešní době často užívaný, avšak je velmi obtížné ho přesně definovat a vymežit. Tento pojem je možné chápat mnoha různými způsoby. Z toho důvodu si uvedeme jen několik definic kreativity.

*„Kreativita je oním krokem v myšlení, kdy překonáváme bariéry tradičního přístupu a myšlení v řešení problémů. Kreativita je opakem šablonovité, stereotypní činnosti opakující se setrvačností, opakem tradičního myšlení a rigidního využívání v minulosti ověřených postupů.“* (Pokorný 2004, s. 124)

*„Kreativita je schopnost vytváření nových kulturních, technických, duchovních i materiálních hodnot ve všech oborech lidské činnosti. Tvořivost je aktivita, která přináší dosud neznámé a současně společensky hodnotné výtvary.“* (Königová 2007, s. 12)

*„Tvořivost je velký potenciál, naděje a nejkvalitnější projev našeho ducha, jenž nám poskytuje rezervy, které ještě zdaleka nebyly využity ve všech možných oblastech.“* (Kloudová a kol. 2010, s. 110)

### 2.2 Kreativní kompetence

Petr Žák ve své knize *Kreativita a její rozvoj* z roku 2017 uvedl, že kreativita je souhrn kreativních postojů, kreativních schopností a kreativních procesů, které dohromady nazýváme kreativními kompetencemi. Avšak kreativitu jako systém nelze považovat za



prostý souhrn jejích částí (jednotlivých kompetencí), ale za strukturu, kde se jednotlivé kompetence navzájem prolínají a ovlivňují jedna druhou.

### **2.2.1 Kreativní postoje**

Kreativními postoji rozumíme ty postoje, při kterých jsme ochotni nést riziko, být otevření vůči změnám a novinkám, být ochotni přicházet a hrát si s novými nápady a myšlenkami. (Žák 2017)

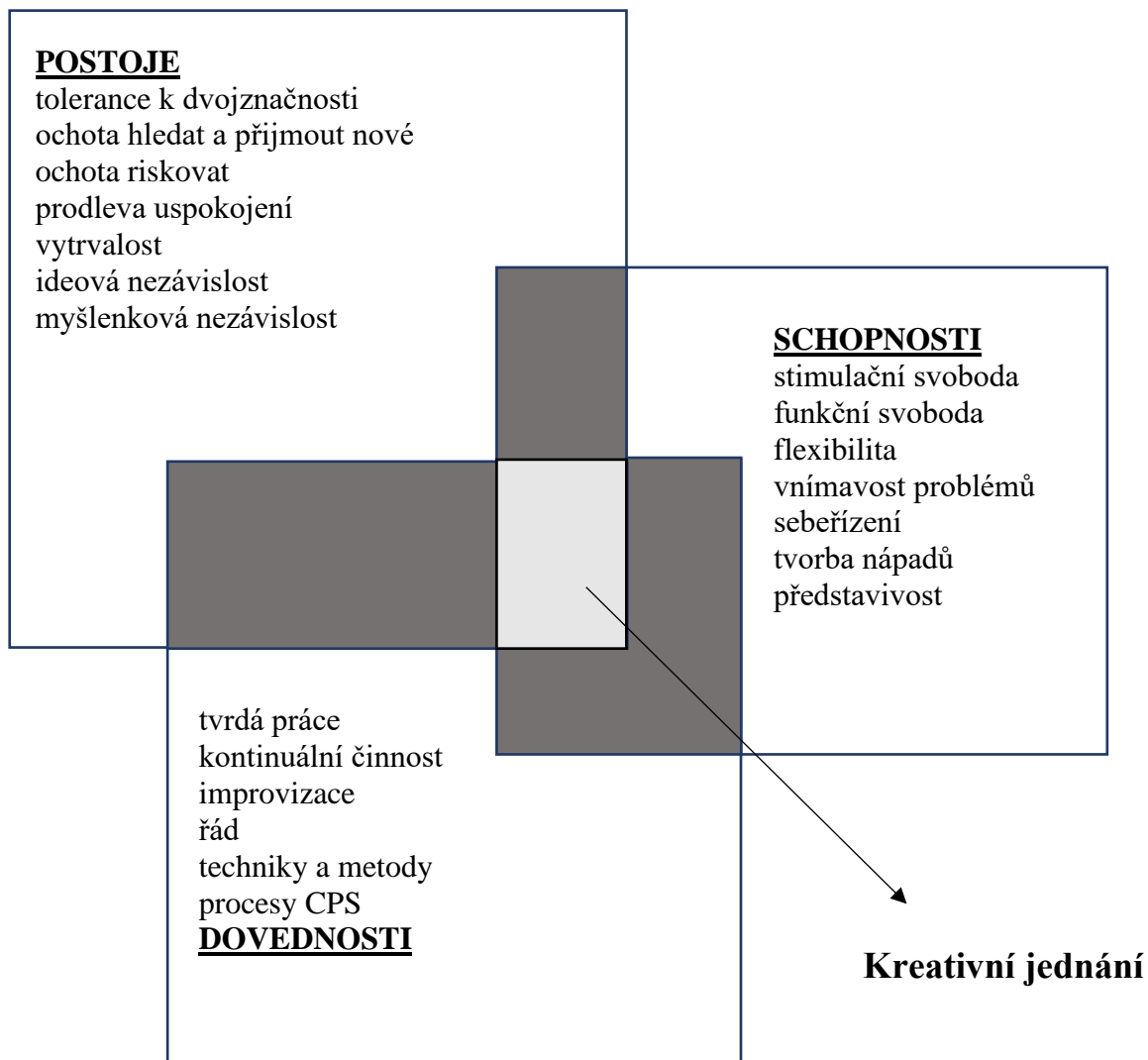
### **2.2.2 Kreativní schopnosti**

Jako kreativní schopnost je možné si představit schopnost vymyslet něco nového, neotřelého, tvořit myšlenky a přicházet s novými nápady, jež odpovídají daným kritériím. Dále jako schopnost správně analyzovat problém a vymyslet jeho možné řešení. Kreativní schopností rozumíme také tvůrčí práci s fantazií a jednotlivými dílčími rysy emoční inteligence. (Žák 2017)

### **2.2.3 Kreativní procesy**

Za kreativní procesy se považují metody a techniky užívané při kreativním přístupu k problému. Příkladem kreativních procesů může být vědomá improvizace s předem připravenými fakty, tvrdá práce či kontinuální myšlenková činnost na generování řešení. (Žák 2017)

Obr. 1: Kompetenční model kreativity



Zdroj: Žák, J. Kreativita a její rozvoj. Brno; 2017

## 3 Konkurenceschopnost

Konkurence je rysem tržní ekonomiky a nejčastěji se s ní setkáváme ve chvíli, kdy se určitý obor dostává do přebytku (převaha nabídky nad poptávkou). Konkurenci je možné definovat jako porovnávání podobných produktů či služeb. Konkurenceschopnost na podnikové úrovni je schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními podniky, jež se na trhu objevují. Dalším způsobem vysvětlení pojmu konkurenceschopnost je schopnost odolat subjektům se stejným zaměřením či se zaměřením podobným. (Veber 2016)

Konkurenceschopnost spadá jen mezi několik dalších faktorů, na některých závisí a odráží se úspěch podniku. Ačkoli by se mohlo zdát, že při zjišťování konkurenceschopnosti podniku záleží na jeho velikosti, není tomu tak. Hlavní roli při prosazení podniku na konkurenčním trhu hraje jeho konkrétní podnikatelská vize a strategie. (Jáč, Rydvalová a Žižka 2005)

Pokud chce být podnik konkurenceschopný, je třeba analyzovat jeho konkurenční výhodu. Poté, co byl podnik schopný tuto konkurenční výhodu úspěšně odhalit, přichází na řadu snaha výhodu co nejvíce zužít. (Veber 2016)

### 3.1 Konkurenční výhoda

*„Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní hodnoty, které více než vynahradí vyšší cenu.“ (Porter 1993, s. 21)*

Konkurenční výhoda podniku představuje určitou přednost či výjimečnost produktu nebo služby oproti ostatním konkurenčním podnikům na trhu. Fakt, že má podnik konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům v odvětví, však není trvalou, či dokonce neměnnou záležitostí. V dnešním turbulentním světě je více než pravděpodobné, že konkurenční výhoda podniku představuje pouze záležitost s krátkou životností a dynamickým vývojem. (Veber 2016)

## 3.2 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se vykonává za účelem hledání hrozeb a příležitostí podniku. Při této analýze hraje hlavní roli identifikace takových vnějších faktorů, které mají vliv a dopad na podnikovou strategii. Analýza vnějšího okolí se zpravidla rozděluje na dvě části: analýzu mikrookolí podniku a analýzu makrookolí podniku. (Keřkovský a Drdla 2003)

### 3.2.1 Analýza mikrookolí podniku

Mikrookolí podniku představují síly a faktory, které mají bezprostřední vliv na jeho konkurenční prostředí. Cílem analýzy mikrookolí podniku je najít takové síly a faktory podniku, které na něj mají pozitivní či negativní vliv. Základními částmi analýzy je identifikace sil podniku, které mají vliv na změnu a vývoj v odvětví, a faktorů, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku na konkurenčním poli. (Sedláčková a Buchta 2006)

Pro analyzování jednotlivých faktorů ovlivňujících mikrookolí podniku využijeme Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je nejčastěji užívaná analýza mikrookolí podniku. Model zkoumá základ konkurence v odvětví a Michael Porter v něm vymezil síly, jež mají největší vliv na podnik. Tyto síly znázorňují pro podnik případné příležitosti či hrozby, které mohou působit zároveň nebo samostatně. (Porter 1992) Model se zabývá analýzou:

- rizika vstupu potencionálních konkurentů;
- rivality mezi stávajícími firmami;
- smluvní síly kupujících;
- smluvní síly dodavatelů;
- hrozby substitučních výrobků. (Dedouchová 2001; Matusiková a kol. 2014)

#### *Potencionální konkurenti*

Pod pojmem potencionální konkurenti je možné si představit takové podniky, které zatím do pole konkurenčních podniků nevstoupily. Může se však stát, že se rozhodnou na

konkurenční trh vstoupit, a tudíž se konkurenty stanou. Vstup potencionálních konkurentů do odvětví ovlivňují vytvořené bariéry. Překonávání těchto bariér je vysoce nákladové, avšak výši nákladů potřebných k jejich překonání určuje výše bariér samotných. (Dedouchová 2001; Lošťáková 2017)

#### *Rivalita mezi podniky*

Na rivalitu mezi podniky má vliv její síla. Pokud je rivalita slabá, mohou si jednotlivé podniky dovolit cenová navýšení bez konkurenčních bojů a tím zvýšit své zisky. Na druhé straně, pokud je rivalita silná, nemohou si podniky dovolit jakákoliv zvýšení cen, jelikož zde dochází k cenové konkurenci. Poté vzniká cenová válka, která může vést k nárůstu rivality mezi podniky. (Dedouchová 2001; Lošťáková 2017)

#### *Smluvní síla kupujících*

Smluvní síla kupujících by neměla být podceňována, jelikož právě kupující mohou pro podnik představovat hrozbu. Odběratelé podniku mají právo požadovat např. vyšší kvalitu, lepší servis, komunikaci s obchodníkem či nižší cenu. Takové chování přináší pro podniky hrozbu, jelikož může tlačit na výrobní náklady a zvyšovat je. Slabí kupující tedy podniku přinášejí šanci ponechat či navýšit ceny a tím i samotný zisk firmy. (Dedouchová 2001; Lošťáková 2017)

Při hodnocení smluvní síly kupujících zjišťujeme informace týkající se velikostí objemu nákupů realizovaných kupujícími, příležitost kupujících k výběru nižší ceny výrobku u jiné firmy či možnost uskutečnění více nákupů od různých firem najednou. (Srpková 2011; Lošťáková 2017)

#### *Smluvní síla dodavatelů*

Stejně jako smluvní síla kupujících by se neměla podceňovat ani smluvní síla dodavatelů, jelikož ti mohou pro firmu taktéž představovat hrozbu. Dodavatelé mají smluvní sílu, protože jsou schopni zvyšovat ceny na úkor nižší kvality. Smluvní sílu dodavatelů lze považovat za silnou v případě, kdy se na trhu nevyskytují substituty, nebo je jich pouze zanedbatelné množství, na trhu se nachází velké množství diferencovaných dodavatelů či ve chvíli, kdy odvětví není pro dodavatele důležité z hlediska existence podniku. Na druhou stranu, pokud je smluvní síla dodavatelů slabá, přinášejí dodavatelé podniku šanci snižovat ceny a zároveň požadovat vyšší kvalitu. (Srpková 2011; Lošťáková 2017)

### *Hrozba substitučních výrobků*

Přítomnost vyššího množství substitučních výrobků na trhu může pro podnik představovat velkou hrozbu. Výskyt substitutů totiž přivádí konkurenční hrozbu představující omezení růstu ceny za výrobek z důvodu velké konkurence. Pro podnik to následně může znamenat pokles zisku. Naopak nepřítomnost vysokého množství blízkých substitutů může být pro podnik zásadní konkurenční výhodou, jelikož si podnik může nastavit svou cenu a případně ji i zvyšovat. To pro podnik samozřejmě znamená výsledný zisk a měl by této výhody využít. (Dedouchová 2001)

### **3.2.2 Analýza makrookolí podniku**

Makrookolí podniku představují faktory a vlivy, které se nacházejí mimo podnik. Podnik není schopen tyto faktory nikterak ovládat či jim předcházet. Může na ně však aktivně reagovat pomocí předem připravených alternativ. Do makrookolí podniku se řadí jeho politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Pro analyzování faktorů, jež ovlivňují makrookolí podniku, bude v práci využita PEST analýza. (Sedláčková a Buchta 2006)

#### PEST analýza

PEST analýza je nejužívanější analýzou makrookolí podniku. Vychází především z faktorů podniku, které ovlivňují jeho vnější prostředí. Analýza rozděluje tyto vlivy do čtyř základních skupin:

- politické a legislativní faktory;
- ekonomické faktory;
- sociální faktory;
- technologické faktory. (Sedláčková a Buchta 2006)

#### *Politické a legislativní faktory*

Politické a legislativní okolí je faktor, který ovlivňuje činnost každého podniku. Politické faktory mohou pro podnik představovat významnou příležitost, avšak mohou být pro podnik také hrozbou. Tyto faktory jsou nedílnou součástí společenského systému, ve kterém se podniky nacházejí. Mocenský zájem jednotlivých politických stran a také politická situace v dané zemi mohou mít zásadní vliv na politické a legislativní faktory. (Srpková a Řehoř 2010; Matusiková a kol. 2014)

Tyto faktory ovlivňují ekonomickou situaci podniku. Především prostřednictvím zákonů a kontrol jejich dodržování může stát ovlivňovat fungování ekonomiky. Dalším významným prostředkem funkcí státu k ovlivňování ekonomiky je realizace hospodářské politiky státu. (Keřkovský a Vykypěl 2006; Matusiková a kol. 2014)

#### *Ekonomické faktory*

Ekonomické faktory jsou charakterizovány ekonomickou situací země a hospodářskou politikou státu. Jejich součástí jsou makroekonomické faktory, míra nezaměstnanosti, vývoj hrubého domácího produktu, míra ekonomického růstu, fáze hospodářského růstu, míra inflace, daňové podmínky, směnný kurz, úroková míra či výše státního rozpočtu a úrokových sazeb. (Srpová a Řehoř 2010; Matusiková a kol. 2014)

#### *Sociální faktory*

Sociální faktory představují lidské postoje a celkový život populace společně s jeho strukturou. Tyto faktory působí jak na poptávku po produktu či službě, tak na jejich nabídku. Veškeré součásti sociálních faktorů vychází z ekonomických, demografických, kulturních, náboženských, etických a vzdělávacích podmínek života obyvatelstva. (Sedláčková a Buchta 2006; Matusiková a kol. 2014)

#### *Technologické faktory*

Technologické faktory jsou důležité pro konkurenceschopnost podniku. Pokud si chce podnik udržet místo na trhu, musí dbát na technologické pokroky, sledovat je a následně také zavádět a pracovat s nimi. V případě, že by podnik tyto pokroky nesledoval a nebral na ně ohled, mohlo by to pro něj znamenat hrozbu. Pro ostatní konkurenční podniky by tento krok znamenal příležitost k získání lepší pozice na konkurenčním trhu. (Srpová 2011; Matusiková a kol. 2014)

### 3.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí představuje identifikaci vlastností a schopností, kterými firma disponuje a těch, které naopak neumí provést správně. Cílem analýzy vnitřního prostředí podniku je provést zhodnocení jeho současného postavení. Prostředky, které se snažíme při interní analýze identifikovat, tvoří vstupy do výroby produktu či služby podniku, silné a slabé stránky podniku. Silnými a slabými stránkami disponuje každý podnik a je pouze na něm, jak s nimi hodlá pracovat. U větších podniků může být problémem pomalejší nástup změn, naopak u menších podniků například nižší množství finančních prostředků potřebných ke změnám. (Mallya 2007)

#### 3.3.1 Analýza konkurenceschopnosti

Analýza konkurence vychází především z hodnocení pozice podniku vůči jeho konkurenci na trhu. Hodnocení se vztahuje na všechny oblasti, které jsou klíčové pro úspěch podniku a vytvoření jeho konkurenční výhody. (Tichá a Hron 2003)

Tab. 2: Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Podnik	Rival A	Rival B
Kvalita výrobku				
Reputace / image				
Dostupnost surovin / náklady				
Technologické přednosti				
Výrobní schopnosti				
Marketing / distribuce				
Finanční situace				
Nákladová pozice				
Schopnosti cenového boje				
Součet vah	1			
Vážené skóre konkurenční síly				

Zdroj: Tichá, I. Strategické řízení. Praha; 2003

Hodnocení konkurenceschopnosti vychází z váhového hodnocení pomocí tabulky analýzy konkurenceschopnosti. Výsledné vážené skóre vyjadřuje konkurenční pozici podniku na konkurenčním trhu a stejně tak i pozice jeho nejbližších konkurentů. Díky analýze konkurenceschopnosti je možno definovat, zda se situace podniku zlepšuje, či



zhoršuje, identifikovat silné a slabé stránky podniku, zjistit, zda má podnik nějakou čistou konkurenční výhodu, co lze za konkurenční výhodu podniku považovat, a v poslední řadě do jaké míry je podnik schopný udržet si svou pozici na konkurenčním trhu vzhledem ke konkurentům v odvětví. (Tichá a Hron 2003)

### **3.4 SWOT analýza**

Metodu SWOT je možné definovat jako strategii vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který zachová či přímo vylepší konkurenční postavení dané organizace. (Fotr a spol. 2017)

Cílem externí a interní analýzy je identifikování ohrožení a příležitostí nacházejících se v okolí podniku a zároveň odhalení jeho silných a slabých stránek podniku. K tomu je nutné prozkoumat a ohodnotit vzájemné vztahy mezi výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. (Dedouchová 2001)

Porovnání výsledků analýzy se provádí v tabulce, kam jsou zařazeny identifikované faktory do jednotlivých kvadrantů tabulky SWOT. Data potřebná k vytvoření analýzy SWOT se získávají z předem vytvořených dílčích analýz, pomocí interview či porovnáváním s konkurenty. (Keřkovský a Vykypěl 2006, Fotr a spol. 2017)

Jaromír Veber definuje metodu SWOT jako takovou strategii, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.

SWOT analýza kombinuje:

- silné stránky podniku (strengths),
- slabé stránky podniku (weaknesses),
- příležitosti podniku (opportunities),
- hrozby podniku (threats). (Veber 2000, Fotr a spol. 2017)

#### SO (Strengths a Opportunities)

V první části diagramu podnik zjišťuje, jaké jsou v okolí příležitosti a také, které své silné stránky je schopen těmto příležitostem nabídnout. Výsledkem je růstově orientovaná strategie, která je označována jako „max-max“, SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie je považována za cíl převážné většiny podniků, které chtějí dosáhnout pohybu ze své pozice právě do zmíněné situace. (Sedláčková 2006)

### ST (Strengths a Threats)

Další částí metody SWOT jsou silné stránky podniku, které jsou podrobeny nepříznivému jeho okolnímu prostředí podniku. Strategie označovaná jako „min-max“, strategie ST (Strengths a Threats), předpokládá, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Očekává se maximalizace silných stránek a minimalizace ohrožení, v tu chvíli je důležité včas tyto hrozby odhalit a přeměnit je v příležitosti za pomoci použití silných stránek. (Sedláčková 2006)

### OW (Opportunities a Weaknesses)

Následující strategie představuje podnik, který má spoustu příležitostí, na druhé straně však čelí několika svým slabým místům. Tato strategie, označovaná jako „max-min“, strategie OW (Opportunities a Weaknesses), předpokládá maximalizaci příležitostí za účelem překonání slabých stránek podniku. Cíl této strategie spočívá ve větším využití příležitostí a eliminaci slabých stránek. (Sedláčková 2006)

### WT (Weaknesses a Threats)

Poslední strategie „min-min“, neboli strategie WT (Weaknesses a Threats), ukazuje podnik ve chvíli, kdy u něj převládají slabé stránky a zároveň se v jeho blízkém okolí nachází spousta rizikových faktorů. Tato strategie se zaměřuje zejména na minimalizaci slabých stránek a zároveň na minimalizaci rizik. (Sedláčková 2006)

Obr. 2: SWOT analýza

Vnitřní okolí	
<b>S</b> Silné stránky	<b>W</b> Slabé stránky
<b>O</b> Příležitosti	<b>T</b> Hrozby
Vnější okolí	

Zdroj: Sedláčková, H. Strategická analýza. Praha; 2006, zpracováno autorkou

## 4 Současný stav výuky lyžování v České republice

Současný stav výuky lyžování v České republice by se dal shrnout do několika bodů. Poptávka po výuce lyžování v České republice je velká, zejména zájem o výuku dětí předškolního a nižšího školního věku. Jelikož se lyžařská střediska v České republice nachází většinou poblíž hranic s okolními státy, existuje tedy také poptávka po výuce lyžování v cizím jazyce, ze stran zahraničních turistů.

Lyžařské školy v České republice trpí nedostatkem instruktorů lyžování či snowboardingu, kteří jsou schopni vést výuku v cizím jazyce. Na tuto pozici je nezbytné povolát pouze instruktora, který je schopný komunikovat v cizím jazyce. Druhou možností je využít instruktora, který je držitelem mezinárodní licence. Kurzy, zakončené získáním mezinárodní licence, pořádají v České republice pouze některá školící střediska. Tyto kurzy jsou navíc v zásadě pro jejich účastníky finančně náročnější, nejen z důvodu vyššího uplatnění instruktora, ale také z důvodu konání kurzů zpravidla v zahraničí.

Obecně je nedostatek instruktorů lyžování a snowboardingu problémem, s kterým se lyžařské školy v České republice potýkají každou zimní sezónu. To zejména z toho důvodu, že zákazníci (v podobě rodičů) se snaží svým dětem poskytnout co nejlepší služby a z toho důvodu požadují převážně individuální výuku. Množství těchto zákazníků však jednoznačně převládá nad množstvím instruktorů lyžování či snowboardingu v jednotlivých lyžařských školách. Individuální výuka není finančně výhodná, a to jak pro zákazníka, tak i pro lyžařskou školu. Zároveň při využití skupinové výuky si dítě může odnést mnohem více vědomostí i zážitků a cítit se lépe v kolektivu dalších dětí.

Dalším důvodem nedostatku instruktorů lyžování a snowboardingu v lyžařských školách v České republice může být vysoká náročnost instruktorských kurzů. Licence jsou rozděleny podle náročnosti, u některých akreditovaných středisek na tři stupně náročnosti, u jiných i na více stupňů. Nejnižší stupně jsou určeny k vyučení instruktorů, kteří budou přicházet do styku pouze s dětmi předškolního nebo nižšího školního věku. K takové výuce není třeba odborných znalostí lyžování. Některá akreditovaná střediska však kladou vysoké nároky na závěrečné zkoušky i u licencí s nejnižším stupněm náročnosti. Velké množství účastníků kurzů poté není schopno dosáhnout úspěšného složení závěrečných zkoušek právě z důvodu příliš přísných pravidel některých školících středisek. Tento fakt může vést ke ztrátě motivace účastníků k opakování kurzu, či k následnému nedostatku financí k absolvování dalšího instruktorského kurzu.

Lyžařské školy nejsou schopny zákazníkům argumentovat, že pro děti je lepší skupinová výuka, oproti výuce individuální. Tím je potřeba instruktorů ještě vyšší a stoupají tak nároky na logistiku a organizaci v lyžařských školách. Z toho důvodu by větší množství skupinové výuky, a naopak méně výuky individuální mohlo vést k vyšším ziskům lyžařských škol a následně k možnosti využití získaných financí na inovace.

Lyžařské výcvikové kurzy, které se uskutečňují zejména na základních a středních školách, představují pro lyžařské školy hrozbu. Na těchto výcvikových kurzech zastávají roli instruktorů zejména pedagogové, kteří získali licenci, která je opravňuje k výuce lyžování či snowboardingu, při studiu vysoké školy. Zřídka se stane, že na dané základní či střední škole není dostatečný počet pedagogů vlastních licenci pro pedagogické pracovníky. Tyto licence, vydávané v rámci studia vysoké školy pedagogické, mají neomezenou platnost, proto zmínění pedagogové nejsou povinni absolvovat instruktorské či doškolovací kurzy a přináší tím výhodu sobě i škole. Platnost průkazů, které vydávají akreditovaná střediska je pět let. Oficiálním školícím střediskům, které vydávají licenci i pořádají doškolovací semináře, a lyžařským školám, které poskytují instruktory, tím však přináší výraznou nevýhodu v podobě ztráty finančního zisku.

## 5 Český svaz lyžařských škol

### 5.1 Představení spolku

Český svaz lyžařských škol neboli ČSLŠ byl založen již roku 1990. Je to organizace zaměřující se na zimní sporty provozované se na sněhu. Organizace sdružuje lyžařské školy, sportovní kluby a jiné podobné organizace po celé České republice, které mají ve své náplni výuku lyžování, snowboardingu, telemarku a případně dalších zimních sportů. Těmto organizacím slouží svaz jako servisní organizace.

Organizace je založená na demokratických základech. Každé dva roky se členské organizace schází na valné hromadě, kde rozhodují o běžných i mimořádných záležitostech. Těmito záležitostmi jsou např. pověření výkonného výboru vedením do další valné hromady či určení budoucího směřování organizace.

Výkonný výbor představuje skupinu osob, která je většinou tvořena zástupci členských organizací z jednotlivých horstev v České republice, pověřené svazem k pořádání licenčních kurzů.

Pro kontrolu hospodaření, účetnictví, výkonného výboru a jiných záležitostí, zřídil Český svaz lyžařských škol revizní komisi, která pravidelně informuje členy organizace o svých závěrech.

ČSLŠ je Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy oprávněn k pořádání akreditovaných kurzů Instruktor lyžování a Instruktor snowboardingu a vydávání Osvědčení o kvalifikaci s celostátní platností. Svaz disponuje kvalitním lektorským sborem a pravidelně pořádá velké množství licenčních kurzů a specializovaných seminářů.

Od roku 2018 je ČSLŠ členem organizace Asociace instruktorů sportů na sněhu (AISS). Tato organizace zastupuje Mezinárodní federace instruktorů sportů na sněhu (IVSI) v České republice. Průkaz IVSI zajišťuje mezinárodní uznávání a srovnatelnost české licence s těmi zahraničními. Všechny údaje o organizaci byly čerpány z internetových stránek ČSLŠ (2020).

## 5.2 Činnosti spolku

ČSLŠ disponuje mimo jiné také odborným lektorským sborem. Náplní této organizace je pořádání licenčních kurzů a školení v oblasti sjezdového i běžeckého lyžování, telemarku a snowboardingu.

Licenční kurzy pořádají jednotlivá školící střediska, která jsou ČSLŠ pověřená a která působí pouze v předem určených horstvech. Mimo licenčních kurzů pořádá svaz i jeho přidružené organizace také odborné semináře a nadstavbové kurzy. Všechny údaje o činnostech spolku byly čerpány z internetových stránek ČSLŠ (2020).

### Licenční kurzy

Český svaz lyžařských škol nejen zaštiťuje jednotlivé lyžařské školy, ale také organizace, kterým dává oprávnění pořádat licenční kurzy. Tato školící střediska pořádají licenční kurzy v jednotlivých částech České republiky – Krušné hory, Krkonoše, Jizerské hory, Jeseníky, Lužické hory, Šumava (pro příklad v Krušných horách působí pouze oficiální školící středisko *Kurzy instruktorů* spadající pod Český svaz lyžařských škol).

Licenčního kurzu se účastní především osoby se zájmem o zimní sporty. Získání licence jedinci dodá oprávnění k vykonávání práce na pozici instruktora lyžování či snowboardingu v lyžařské škole. Licence vydané Českým svazem lyžařských škol jsou uznávané v téměř všech lyžařských školách v České republice a v některých zahraničních lyžařských školách. Průkaz je platný 5 let, poté je nutná účast na krátkém doškolovacím semináři.

Kurzy trvají 5 dní v případě snowboardingu a 6 dní v případě lyžování. Mohou se jich účastnit osoby starší sedmnácti let. Náplní kurzu je praktická výuka na svahu spojená s metodickými výstupy vedenými odborníky na zimní sporty. Kurzy obsahují také odborné přednášky zaměřující se mimo jiné na první pomoc, lavinové nebezpečí či marketing a ekonomiku v oboru zimních sportů. Každý instruktorský kurz je zakončen závěrečnými zkouškami, které se skládají ze tří částí:

- *teoretický test* – prověřuje znalosti budoucích instruktorů, které získali účastí na odborných přednáškách,
- *praktické zkoušky* – správné technické provedení jednotlivých prvků metodické řady (např. základní smýkaný oblouk, carvingový oblouk atd.),

- *metodický výstup* – slovní projev, který obsahuje detailní vysvětlení toho, jak vypadá správné technické provedení jednotlivých prvků metodické řady.

Cílem kurzu je rozšířit vědomosti a dovednosti zúčastněných v oblasti odborných znalostí (teorie i praxe výuky lyžování ve všech jejích složkách), pedagogických znalostí (vedení kolektivu, práce s žáky, organizace výuky), prevence úrazu (bezpečnost a pohyb na horách) a zdravotní péče (základy první pomoci).

#### Nadstavbové licenční kurzy

Nadstavbové licenční kurzy jsou určeny pro osoby, jež si chtějí založit vlastní lyžařskou školu. Po získání licence má její držitel právo si zažádat o živnostenské oprávnění. Zároveň si absolventi těchto kurzů mohou podat žádost a následně se stát členy lektorského sboru Českého svazu lyžařských škol. Zisk licence také posouvá jejího majitele o krok blíž k získání mezinárodního průkazu IVSI (Internationaler Verband der Schneesport-Instruktoren – Mezinárodní svaz instruktorů lyžování).

Náplň nadstavbových kurzů se částečně liší od klasických licenčních kurzů, a to v rozšíření znalostí a dovedností jeho účastníků. Metodická řada zkouškových prvků je obohacena o několik dalších prvků a písemná zkouška je náročnější.

Nadstavbového licenčního kurzu se může účastnit pouze osoba:

- která již vlastní základní instruktorskou licenci,
- která má splněný počet odučených hodin v oboru lyžování a snowboardingu (alespoň 60 – 150 hodin),
- která se účastnila určeného počtu libovolných specializovaných seminářů (alespoň 3 – 4 semináře).

#### Specializované semináře

Jednotlivá školící střediska Českého svazu lyžařských škol pořádají specializované semináře. Těchto seminářů se může účastnit široká veřejnost bez ohledu na vzdělání v oboru lyžování a snowboardingu. Náplní odborných seminářů je praktická výuka a vedení semináře v oblasti, na kterou je seminář zaměřený, a odborné teoretické přednášky vedené specialisty v oboru.

Absolvovat lze semináře zaměřené na různé oblasti zimních sportů, např. seminář slalomový, lavinový, carvingový, freestylový, freeridový, či telemarkový. Účastí na semináři se zájemcům o nadstavbové licence započítá 20 hodin pro získání vyšší licence. Nejde ale jenom o sbírání potřebných kreditů, hlavní je samotný obsah specializovaných seminářů.

### Doškolovací semináře

Poslední částí činnosti Českého svazu lyžařských škol a jeho jednotlivých školících středisek jsou doškolovací semináře. Jelikož každá licence je platná pouze po dobu pěti let, její majitel se po tomto čase musí účastnit krátkého doškolovací semináře.

Doškolovací seminář slouží k obohacení a obnovení vědomostí a dovedností instruktorů v oboru lyžování a snowboardingu. Účastníci tohoto semináře se dozví více o nových metodách a technikách a poté je mohou zařadit do své výuky.

## **5.3 Finanční příjmy spolku**

Hlavní finanční příjmy spolku představují členské příspěvky lyžařských škol, které jsou vybírány každý rok. Další významný příjem spolku tvoří příspěvky za vydané licence oficiálními školícími středisky svazu. Informace ohledně finančních příjmů spolku byly získány přímo od členů spolku ČSLŠ.

Tab. 3: Finanční příjmy spolku

	Částka (v Kč)	Množství (v ks)	Celkem za rok (v Kč)
Členské příspěvky lyžařských škol	3 000	42	126 000
Příspěvky za vydané licence	500	150	75 000
<b>Celkový roční příjem (v Kč)</b>			<b>201 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

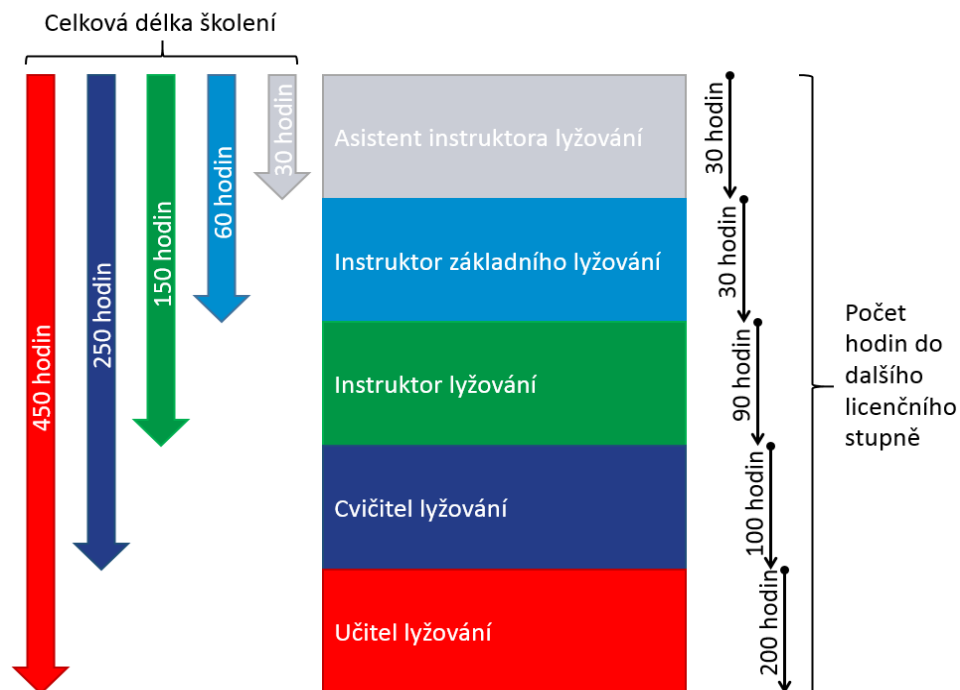
## **5.4 Hlavní cíle spolku**

Za hlavní cíl, kterého chce spolek dosáhnout, lze považovat získání silnější pozice na konkurenčním trhu. Konkrétně by bylo možné tento cíl definovat jako zisk většiny lyžařských škol s působností na území České republiky a tím i několikanásobně vyšší počet účastníků instruktorských kurzů ročně. Součástí tohoto cíle je rozšíření působnosti



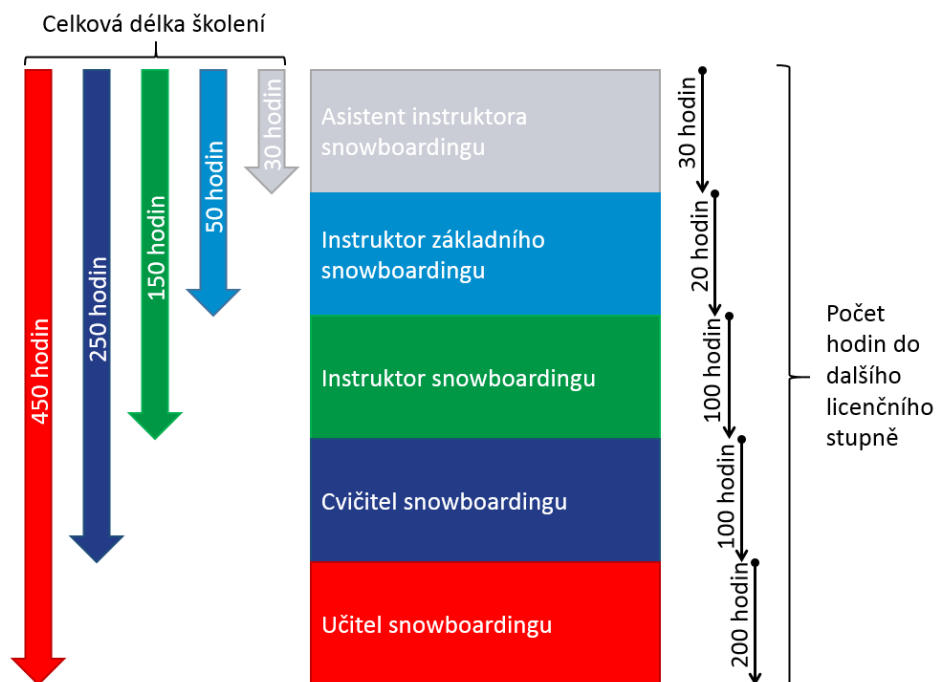
na trhu formou širší nabídky služeb v podobě kurzů a odborných seminářů pořádaných pro širokou veřejnost.

Obr. 3: Lyžařské kvalifikace



Zdroj: Český svaz lyžařských škol (2020)

Obr. 4: Snowboardové kvalifikace



Zdroj: Český svaz lyžařských škol (2020)

## 6 Analýza konkurenceschopnosti

Následující kapitola obsahuje analýzu konkurenceschopnosti. Provedeny budou celkem tři analýzy. Jako první bude provedena metoda benchmarking, na jejímž základě definujeme nejvýznamnější konkurenční organizaci na trhu. Následně bude konkurence zhodnocena pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, kde se zaměříme především na vnější síly působící na podnik. Poté bude následovat SWOT analýza, která využije nasbíraná data a definuje slabé a silné stránky organizace a také jeho hrozby a příležitosti.

Všechny analýzy, nacházející se v této části práce, jsou provedeny na základě dat získaných od spolku Český svaz lyžařských škol a provedených rozhovorů. Při vypracovávání práce byly provedeny individuální i expertní rozhovory. Expertní rozhovory jsou prováděny pouze s odborníky v daném oboru, které představují například ředitelé firem, manažeři aj. Respondenty expertních rozhovorů nepředstavují koncoví spotřebitelé, jako je tomu rozhovorů individuálních. (Tahal 2017)

### 6.1 Benchmarking

V následující části práce bude proveden benchmarking nejvýznamnější konkurenční organizace Českého svazu lyžařských škol. Za nejsilnějšího konkurenta ČSLŠ je považována Asociace profesionálních učitelů lyžování (APUL). Metoda benchmarking byla provedena na základě dat získaných přímo od organizací ČSLŠ a APUL.

#### Nabídka služeb

Hlavní činností všech akreditačních středisek je pořádání instruktorských kurzů za účelem vydávání licencí. Licence jsou rozděleny podle daných akreditačních stupňů.

#### Licenční stupně ČSLŠ

Český svaz lyžařských škol poskytuje celkem čtyři stupně licencí. Jednotlivé stupně jsou na sebe postupně vázány, tzn. je třeba nejdříve získat nižší licenci při snaze o získání licence o stupeň vyšší. Licenční stupně jsou rozděleny následovně:

Tab. 4: Přehled licenčních stupňů ČSLŠ

	<b>Rozsah výuky</b>	<b>Teoretická část</b>	<b>Praktická část</b>	<b>Využití</b>
<b>Asistent instruktora lyžování</b>	30 hodin		zkouškové požadavky, metodický výstup	držitel této licence je oprávněn k pomoci při výuce lyžování v lyžařské škole
<b>Instruktor základního lyžování</b>	60 hodin	písemný test ze všech okruhů přednášek obsahující 30 otázek	zkouškové požadavky, metodický výstup, analýza jízdy	držitel této licence je oprávněn k samostatné výuce lyžování v lyžařské škole
<b>Instruktor lyžování</b>	150 hodin	písemný test ze všech okruhů přednášek obsahující 30 otázek, video analýza a následná diskuse	zkouškové požadavky, metodický výstup, analýza jízdy	držitel této licence je oprávněn k podání žádosti o živnostenské oprávnění k provozování lyžařské školy
<b>Cvičitel lyžování</b>	250 hodin	písemný test ze všech okruhů přednášek obsahující 30 otázek, video analýza a následná diskuse	zkouškové požadavky, metodický výstup, analýza jízdy	tato licence je druhou nejvyšší kvalifikací v ČR, je určena pro šéf instruktory a její držitelé mohou usilovat o účast v lektorském sboru ČSLŠ

Zdroj: Český svaz lyžařských škol (2020), zpracováno autorkou

## Licenční stupně APUL

Asociace profesionálních učitelů lyžování poskytuje celkem čtyři stupně licencí. Jednotlivé stupně jsou na sebe stejně tak jako u ČSLŠ navázány, tzn. je třeba nejdříve získat nižší licenci při snaze o získání licence o stupeň vyšší. Licenční stupně jsou rozděleny následovně:

Tab. 5: Přehled licenčních stupňů APUL

	<b>Rozsah výuky</b>	<b>Teoretická část</b>	<b>Praktická část</b>	<b>Využití</b>
<b>APUL D</b>	50 hodin	písemný test ze všech okruhů přednášek obsahující 30 otázek	zkouškové požadavky, metodický výstup alespoň v jednom světovém jazyce	držitele této licence je oprávněn k ukázkám techniky a výuce lyžování začátečníků a mírně pokročilých klientů lyžařských škol, také k výuce dětí v dětské lyžařské školce
<b>APUL C</b>	90 hodin + 14 dní povinné praxe	písemný test ze všech okruhů přednášek obsahující 30 otázek, zkouška z cizího jazyka formou diskuse	zkouškové požadavky, metodický výstup alespoň v jednom světovém jazyce	držitele této licence je oprávněn k výuce mírně až středně pokročilých lyžařů všech věkových kategorií
<b>APUL B</b>	210 hodin	písemný test ze všech okruhů přednášek obsahující 30 otázek, zkouška z cizího jazyka formou diskuse	zkouškové požadavky, metodický výstup alespoň v jednom světovém jazyce	držitele této licence je oprávněn k výuce pokročilých lyžařů všech věkových kategorií
<b>APUL A</b>	450 hodin	písemný test ze všech okruhů přednášek obsahující 30 otázek, zkouška z cizího jazyka formou diskuse	zkouškové požadavky, metodický výstup alespoň ve dvou světových jazycích	držitele této licence je oprávněn k výuce lyžování všech úrovní klientů lyžařských škol, k vedení kliniky pro lyžařské instruktory a k výuce expertního lyžování na všech úrovních, k vstupu do lektorského sboru APUL a je považován za instruktora na světové úrovni

Zdroj: Asociace profesionálních učitelů lyžování (2020), zpracováno autorkou

## Shrnutí

Prvním významným rozdílem mezi nabídkou služeb obou organizací sledujeme v rozsahu nutné praxe k jednotlivým licenčním stupňům. U ČSLŠ jsou předem jasně dané hodiny, které instruktor musí splnit a doložit příslušnou lyžařskou školou k možnosti účasti na licenčním kurzu. Naopak u APULU jsou nutné odučené hodiny praxe v lyžařských školách u většiny stupňů akreditací pouze doporučenou informací. Tento fakt přináší nevýhodu Českému svazu lyžařských škol v podobě zbytečně vysokých bariér pro zájemce kurzů, které tvoří nutná praxe.

Co se týče teorie, u obou organizací jsou závěrečné zkoušky tvořeny písemným testem o rozsahu třiceti otázek zaměřených na přednáškové okruhy. U obou organizací přichází s vyššími stupni akreditace také rozšíření teoretické části o diskusi mezi instruktorem a lektorem zaměřenou na technickou stránku lyžování.

V praktické části závěrečných zkoušek licenčních kurzů se nachází další významný rozdíl mezi licencemi vydávanými organizacemi ČSLŠ a APUL. Tímto rozdílem sledujeme zkoušku z cizího jazyka. Tato zkouška probíhá pouze u organizace APUL, jelikož ta vydává licence opravňující její držitele k výuce v cizím jazyce. Tento fakt přináší významnou nevýhodu Českému svazu lyžařských škol, jelikož tím přichází o skupinu zákazníků mající zájem o získání licence s možností výuky v cizím jazyce.

### **Zkouškové požadavky**

U každého licenčního stupně je nezbytné splnit zkouškové požadavky dané příslušnou organizací. Zkouškové požadavky se liší podle stupně získané licence.

Zkouškové požadavky ČSLŠ

Tab. 6: Přehled zkouškových požadavků ČSLŠ

	<b>Asistent instruktora lyžování</b>	<b>Instruktor základního lyžování</b>	<b>Instruktor lyžování, Cvičitel lyžování</b>
<b>Sjezdové lyžování</b>	oblouk v pluhu, obratnostní jízda	oblouk v pluhu, oblouk z přívratu vyšší lyží, základní paralelní oblouk, obratnostní jízda, základní řezaný oblouk	oblouk v pluhu, oblouk z přívratu vyšší lyží, základní paralelní oblouk, základní řezaný oblouk, race-carvingový oblouk, krátký oblouk, regulace rychlosti
<b>Běžecké lyžování</b>		střídavý běh dvoudobý, soupažný běh, oboustranné bruslení jednodobé a dvoudobé	střídavý běh dvoudobý, soupažný běh, navazování způsobů klasické techniky, oboustranné bruslení jednodobé a dvoudobé
<b>Školní lyžování</b>		oblouk v pluhu, oblouk z přívratu vyšší lyží, základní paralelní oblouk a řezaný oblouk, obratnostní jízda, střídavý běh dvoudobý, soupažný běh, oboustranné bruslení jednodobé a dvoudobé	oblouk v pluhu, oblouk z přívratu vyšší lyží, základní paralelní oblouk, krátký snožný oblouk, základní řezaný oblouk, střídavý běh dvoudobý, soupažný běh, navazování způsobů klasické techniky, oboustranné bruslení jednodobé a dvoudobé
<b>Telemark</b>		oblouk v pluhu, telemarkový oblouk z přívratu vyšší lyží, telemarkový smýkaný oblouk (základní, krátký), telemarkový řezaný oblouk	oblouk v pluhu, telemarkový oblouk z přívratu vyšší lyží, telemarkový smýkaný oblouk (základní, krátký), telemarkový řezaný oblouk, skok

Zdroj: Český svaz lyžařských škol (2020), zpracováno autorkou

Zkouškové požadavky APUL

Tab. 7: Přehled zkouškových požadavků APUL

	APUL D	APUL C	APUL B	APUL A
<b>Vybrané prvky metodického postupu</b> (povinné prvky)	základní oblouk	paralelní oblouk (střední až dlouhý poloměr)	paralelní oblouk (střední až dlouhý poloměr)	paralelní oblouk (střední až dlouhý poloměr)
<b>Ukázka techniky</b> (povinně volitelné prvky)		základní oblouk, čapí oblouk, paralelní oblouk (krátký poloměr), oblouk na switch (paralelní oblouk pozpátku)	carvingový oblouk (krátký poloměr nebo střední až dlouhý poloměr), čapí oblouk, oblouk na switch, oblouk javelin, základní oblouk, paralelní oblouk (krátký poloměr)	carvingový oblouk (krátký poloměr nebo střední až dlouhý poloměr), čapí oblouk, dynamický oblouk race-carvingového charakteru (krátký poloměr nebo střední až dlouhý poloměr), oblouk na switch, oblouk javelin, základní oblouk, paralelní oblouk (krátký poloměr)
<b>Sportovní lyžování</b> (povinně volitelné prvky)			změna rytmu (přechod z dlouhého do krátkého poloměru), jízda v boulovitém terénu, jízda na prudkém svahu off-piste (jízda ve variabilním terénu), dynamický oblouk (krátký poloměr nebo střední až dlouhý poloměr)	změna rytmu (přechod z dlouhého do krátkého poloměru), jízda v boulovitém terénu, jízda na prudkém svahu, off-piste (jízda ve variabilním terénu)

Zdroj: Asociace profesionálních učitelů lyžování (2020), zpracováno autorkou

## Shrnutí

Český svaz lyžařských škol nabízí možnost získání licence nejen různých licenčních stupňů, ale také různých specializací, a to: sjezdové lyžování, běžecké lyžování, školní lyžování, telemark. Kdežto Asociace profesionálních lyžařů nabízí pouze již zmíněné čtyři stupně licencí označené prvními čtyřmi písmeny abecedy.

Na první pohled se může zdát, že organizace APUL klade na účastníky svých kurzů příliš vysoké nároky v podobě vysokého počtu zkouškových požadavků v praktické zkoušce. Je tomu však naopak. Při praktické zkoušce akreditačních stupňů APUL C, APUL B a APUL A je účastník povinen splnit, a tudíž správně předvést, celkem šest zkouškových prvků. Povinný prvek pro všechny zájemce o licenci představuje paralelní oblouk ve středním až dlouhém poloměru provedení. Zbylých pět prvků je již pro účastníka kurzu povinně volitelných, tudíž si může mezi zbylými prvky vybrat ty, které mu vyhovují nejvíce a následně je předvést před zkoušejícími. Toto představuje pro kurzisty značnou výhodu. Hrozí však nebezpečí nedostatečných schopností instruktora, který úspěšně absoluuje kurz, jelikož se vlivem možnosti volby zkouškových prvků může stát, že v praxi poté nebude dostatečně lyžařsky zdatným instruktorem.

## **Finanční ohodnocení služeb**

Český svaz lyžařských škol i Asociace profesionálních učitelů lyžování pořádají instruktorské kurzy zakončené získáním licencí na stejné úrovni. Přesto jsou finanční částky, které jsou zájemci o tyto kurzy povinni vynaložit, velmi rozličné.

## Finanční ohodnocení služeb ČSLŠ

Český svaz lyžařských škol sestává ze šesti oficiálních školících středisek. Z toho každé školící středisko má místo působnosti v jiné části České republiky, tudíž jsou mezi ně rozdělená horstva na území České republiky, podle toho, kde se nacházejí. Každé školící středisko pořádá své instruktorské kurzy. Tato část bude zaměřena konkrétně na oficiálního školící středisko ČSLŠ *Kurzy-instruktora* s působností v Krušných horách.

Instruktorské kurzy pořádané spolkem ČSLŠ se konají především v České republice, to je prvním důvodem, proč jsou cenově dostupné. Dalším z důvodů je postavení ČSLŠ jakožto neziskové, nevládní organizace, jejíž bezprostředním cílem není zisk.



Tab. 8: Přehled cen kurzů ČSLŠ – Kurzy-instruktoru.cz v Kč

	<b>Cena kurzu (včetně ubytování a polopenze)</b>	<b>Cena kurzu (bez ubytování a polopenze)</b>	<b>Doba trvání kurzu</b>
<b>Specializovaný seminář</b>	2 500	2 100	2 dny
<b>Doškolovací seminář</b>	2 900	2 100	2 dny
<b>Instruktor základního</b>	7 200	4 800	8 dní
<b>Instruktor lyžování</b>	4 500	3 300	3 dny
<b>Cvičitel lyžování</b>	4 500	3 300	3 dny

Zdroj: Kurzy-instruktorů (2020), zpracováno autorkou

V ceně kurzu není zahrnuto: skipas na vlek, doprava, oběd.

#### Finanční ohodnocení služeb APUL

Instruktorské kurzy pořádané organizací APUL se konají především v zahraničí, např. v Rakousku či Itálii. To je prvním důvodem, proč jsou jejich kurzy finančně náročnější. Dalším z důvodů je postavení asociace APUL jakožto komerční organizace. Organizace však také nabízí dotované ceny, což je zvýhodněná cena kurzu pro instruktory, kteří mají platné členství u některé z lyžařských škol.

Ubytování a polopenzi účastníkům svých kurzů asociace nezařizuje. Pouze na svých stránkách odkazuje a doporučuje ubytování a stravu v okolí. U některých kurzů však organizace tuto nabídku ubytování a stravy ani nezmiňuje. Na druhou stranu organizace nabízí až 50% slevy na skipas v některých lyžařských střediscích.

Tab. 9: Přehled cen kurzů APUL v Kč

	<b>Cena kurzu (včetně ubytování a polopenze)</b>	<b>Cena kurzu (bez ubytování a polopenze)</b>	<b>Dotovaná cena (bez ubytování a polopenze)</b>	<b>Doba trvání kurzu</b>
<b>Prolongace</b>	-	1 400	-	3 dny
<b>APUL D</b>	7 830	5 500	3 000	6 dní
<b>APUL C</b>	9 240	6 000	3 500	7 dní
<b>APUL B</b>	22 020 (bez jídla)	15 000	10 000	11 dní
<b>APUL A</b>	41 320 (bez jídla)	26 200	-	20 dní

Zdroj: Asociace profesionálních učitelů lyžování (2020), zpracováno autorkou

V ceně kurzu není zahrnuto: skipas na vlek, doprava, oběd.

## Shrnutí

Český svaz lyžařských škol a konkrétně kurzy pořádané organizací *Kurzy-instruktorů* jsou jednoznačně velmi finančně dostupné pro širokou veřejnost. Ceny kurzů jsou úměrné kvalitě a práci vynaložené na chod kurzu, jeho organizaci a následné vydávání průkazů. Kurzy se odehrávají zejména na území České republiky, což je pro účastníky kurzů výhodnější především z hlediska finančních nákladů vynaložených na zaplacení skipasů, dopravy na místo kurzu a obědů na svahu. Tyto komponenty jako jediné nejsou zahrnuty v ceně kurzu.

Asociace profesionálních učitelů lyžování nabízí kurzy s výrazně vyššími cenami. Kurzy jsou velmi kvalitního rázu a bezpochyby s ohledem na větší počet účastníků jsou náklady na organizační stránku kurzu výrazně vyšší. Téměř všechny kurzy pořádané organizací APUL se uskutečňují v zahraničních zemích. To je dalším důvodem, proč jsou kurzy finančně nedosažitelnější pro širokou veřejnost. Hlavním důvodem, proč jsou kurzy výrazně dražší, je fakt, že organizace APUL pořádá kurzy za komerčním účelem.

Při pohledu na vypracované ceníky služeb organizací lze jednoznačně konstatovat, že kurzy pořádané spolkem ČSLŠ jsou výrazně finančně dostupnější, oproti kurzům pořádaným organizací APUL. Což by se dalo považovat za konkurenční výhodu ČSLŠ a mohlo by to hrát významnou roli při oslovení potencionálních zákazníků.

## **6.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží k analýze konkurenční síly vnějšího okolí organizace. Díky této analýze je organizace schopná odhalit své hrozby a příležitosti. Hlavním cílem modelu je nalezení takové pozice na trhu, ve které je organizace schopná vyrovnat se vlivu konkurenčních sil na ni působících.

### Potencionální konkurenti

Šance vstupu potencionálních konkurentů na trh představuje pro organizace významnou hrozbu. Je tomu tak ve všech odvětvích, jelikož nová konkurence může přivést nové myšlenky, technologie, postupy, a především nižší ceny. Poté zcela jednoduše mohou na trhu vzniknout konkurenční války, kde se firmy budou snažit přetáhnout co největší množství zákazníků na svou stranu. Konkurenční války mohou být pro menší podniky velmi nákladné a z toho důvodu může neúspěch pro některé z podniků vést k ukončení

činnosti. Vstup na konkurenční trh je však omezen výší vstupních bariér, které se u různých odvětví mohou lišit.

Český svaz lyžařských škol působí na trhu, kde jsou vstupní bariéry poměrně nízké. Lyžařské školy, zásobující svaz potencionálními klienty ve formě účastníků licenčních kurzů, jsou však již rozděleny pod jednotlivé akreditační organizace. Konkrétně mezi těmito školami a spolkem ČSLŠ panují velmi dobré vztahy, které by neměly ohrozit vstup potencionální konkurence na trh. Šance vstupu potencionální konkurence na konkurenční trh je tedy pravděpodobná, avšak pro ČSLŠ nepředstavuje hrozbu.

Bariéry jsou tvořeny především nutností získání akreditace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy k vydávání licencí instruktorů lyžování. Zažádat může pouze vlastník akreditované licence vyšší než *Instruktor základního lyžování*.

#### Rivalita mezi podniky

Český svaz lyžařských škol, jakožto akreditované školící středisko, nemá ve svém odvětví velké množství konkurentů, jenž by ohrožovali chod spolku. Z toho důvodu by se mohlo zdát, že v tomto směru nemá ČSLŠ důvod k obavám o klienty. Je tomu však naopak. Přestože množství konkurence v odvětví není zdrcující, kvalita a způsob propagace hlavních konkurentů jsou zásadní a představují pro spolek hrozbu.

Značnou rivalitu mezi konkurenčními organizacemi představuje fakt, že vztahy mezi jejich členy nejsou příliš přátelské. Organizace mezi sebou příliš nespolupracují a naopak na trhu o své klienty vedou silný boj. Množství klientů na konkurenčním trhu této situaci příliš nedopomáhá, jelikož zájemců o vykonávání práce instruktora zimních sportů není mnoho.

Také vize a mise jednotlivých organizací jsou odlišné. Některé organizace fungují na základě minimálního zájmu o zisk. Jejich cílem je primárně vzdělávání široké veřejnosti v oblasti zimních sportů. Jiné organizace naopak usilují primárně o zisk a snaží se vytvořit si v odvětví vlastní byznys. Za hlavní konkurenční organizace v odvětví se považují:

#### *Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol (APUL)*

Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol v České republice, z. s. (APUL) je vzdělávací zařízení akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, které bylo založeno v roce 1992. Tato organizace sdružuje učitele lyžování z povolání, kteří splňují kritéria nezbytná pro práci v komerčních lyžařských školách.

V současné době sdružuje APUL přes pět tisíc učitelů lyžování a snowboardingu a přes třicet lyžařských škol, které však svou velikostí představují asi dvě třetiny pracovního trhu.

APUL je hlavním a zároveň také nejsilnější konkurentem v odvětví spolku. Přesto, že pod asociaci spadá méně lyžařských škol než pod ČSLŠ, disponuje mnohonásobně vyšším počtem účastníků kurzů ročně. Konkrétně organizace vyškolí za rok přes jeden tisíc osob. To asociaci přináší vysoké zisky a umožňuje investování vysokého finančního obnosu například do propagace. Zejména díky jejich lektorům, kteří pracují v mnoha zemích světa, se jim dostává stále nových impulsů a do APUL se tak dostává moderní know-how. Díky tomu asociace disponuje způsobilostí pořádání kurzů v cizím jazyce. APUL je již od roku 1994 součástí mezinárodní organizace ISIA (Mezinárodní asociace profesionálních učitelů lyžování), s čímž se pojí oprávnění organizace vydávat mezinárodně uznávané licence sloužící k výuce lyžování či snowboardingu ve všech zemích světa. Tento fakt se dá považovat za významnou konkurenční výhodu asociace. Všechny údaje o organizaci byly čerpány z internetových stránek APUL (2020).

#### *Svaz lyžařů České republiky (SLČR)*

Svaz lyžařů ČR (SLČR) je nejstarším národním lyžařským svazem na světě. Svaz byl založen v roce 1903 v Jablonci nad Jizerou na setkání tří zástupců prvních lyžařských klubů na našem území a byl nazván Svaz lyžařů Království českého. SLČR je vzdělávací zařízení akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Je vrcholnou organizací lyžařského sportu v České republice, která hájí zájmy lyžování směrem k organizacím v České republice i k Mezinárodní lyžařské federaci (FIS). Je členem ČUS, Českého olympijského výboru a FIS. Základním posláním SLČR je podpora rozvoje lyžování, vrcholového lyžování a sportovní reprezentace České republiky. Základem činnosti je aktivní podpora a propagace všech forem lyžování mládeže i dospělých.

Svaz lyžařů ČR by se dal považovat za konkurenci ČSLŠ vzhledem k množství členů, jelikož v současné době sdružuje SLČR více než 18.500 aktivních členů. Vzhledem k jeho činnosti lze konstatovat, že SLČR není přímým konkurentem ČSLŠ, jelikož sdružuje a trénuje profesionální závodní lyžaře, což se s činností Českého svazu lyžařských škol nijak neslučuje. Všechny údaje o organizaci byly čerpány z internetových stránek SLČR (2020).

### *Asociace profesionálních lyžařských škol (APLŠ)*

Spolek Asociace profesionálních lyžařských škol (APLŠ) je vzdělávací zařízení akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Spolek vznikl 1998 za účelem pořádání společných kurzů pro budoucí instruktory lyžování a snowboardingu, poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování a snowboardingu a pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti v oblasti lyžování a snowboardingu. Úspěšní absolventi těchto kurzů pak mohou působit v lyžařských a snowboardových školách, stejně jako na kurzech pořádaných ZŠ, SŠ i VŠ.

V současné době má spolek přes 200 aktivních profesionálních učitelů lyžování, kteří své vzdělání nabyli dlouholetou zkušeností nejen v České republice, ale i v zemích jako je Rakousko, Švýcarsko, USA, Austrálie či Nový Zéland. APLŠ vyučuje dle nejnovějších učebních metod a poznatků, v různých jazycích, zábavnou formou pro děti i dospělé. Právě pořádáním kurzů v cizích jazycích nabývá asociace konkurenční výhody nad ČSLŠ. Všechny údaje o organizaci byly čerpány z internetových stránek APLŠ (2020).

### *Association of czech snowsports instructors (ACSI)*

Association of Czech Snowsports Instructors, z. s. (ACSI) je vzdělávací zařízení akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, které vzniklo v roce 2015. Jedná se o zájmové sdružení fyzických osob za účelem zkvalitnění výuky sjezdového lyžování, snowboardingu, skialpinizmu, freestylu, telemarku, běžeckého lyžování a zvyšování povědomí o bezpečnosti pohybu ve vysokohorském terénu. Neméně důležitým cílem ACSI je také přispívat k celkové reprezentaci národní sportovní vyspělosti v České republice i ve světě.

Primárním cílem společnosti je výuka kvalitních instruktorů v České republice. Určitou část kurzistů však tvoří také osoby ze zahraničí, kterým bylo doposud české vzdělání značně znevýhodněno od komunikace až po výukové materiály výhradně v českém jazyce. Zvolením anglického výrazu pro název asociace je projevena snaha o vysílání jasných poselství, že ACSI je organizací, která je připravena školit instruktory nejen z České republiky, ale i ze zahraničí. Zde se tedy znovu setkáváme s významnou konkurenční výhodou společnosti vůči ČSLŠ, kterou je pořádání kurzů v cizím jazyce a vydávání instruktorských licencí uznávaných mezinárodně. Všechny údaje o organizaci byly čerpány z internetových stránek ACSI (2020).

### Smluvní síla kupujících

Jelikož se služby ČSLŠ zaměřují pouze na zimní sporty, nenachází svaz příliš širokou sféru zákazníků. Mezi zákazníky se nalézají zájemci o lyžování a snowboarding a někteří pedagogičtí pracovníci. Další sortu zákazníků představují zájemci o založení vlastní lyžařské školy či lyžaři, kteří chtějí vycestovat za účelem výuky lyžování do cizích zemí. Zákazníkem může být také jedinec, který se chce pouze zdokonalit ve svých schopnostech lyžování a posunout je na vyšší úroveň. Tito klienti mají bezprostřední vliv na fungování organizace. Síla zákazníků se projevuje zejména tlakem na snižování cen kurzů i odborných seminářů.

### Smluvní síla dodavatelů

Za dodavatele ČSLŠ by se daly považovat členské lyžařské školy. Tyto školy zásobí svaz potencionálními klienty se zájmem o účast v kurzech a získání licence. S těmito dodavateli má svaz velmi dobré vztahy a jsou jedněmi z hlavních dodavatelů klientů. Potencionální instruktoři, kteří mají zájem o licenci a možnost výuky lyžování v členských lyžařských školách, jsou přímo odkázáni na spolek, účastní se nabízených instruktorských kurzů a následně také odborných seminářů. Síla dodavatelů se projevuje zejména v množství klientů, kteří se kurzů účastní.

### Hrozba substitučních výrobků

Český svaz lyžařských škol nabízí služby formou kurzů a seminářů. Oprávněn k vykonávání těchto služeb je svaz přímo Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Zároveň ČSLŠ funguje jako zastřešující organizace několika lyžařských škol v České republice. Tyto školy zásobují svaz účastníky kurzů, kteří se následně stávají instruktory v jednotlivých školách. Akreditovanou licenci může jedinec získat pouze absolvováním licenčního kurzu, tudíž hrozby dalších substitučních výrobků v tuto chvíli neexistují. Hrozbu pro svaz můžou představovat pouze již fungující organizace, které však nabízejí služby totožné s těmi, které nabízí ČSLŠ.

### 6.3 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečným nástrojem ke zpracování a porovnání informací získaných z předešlých analýz okolí podniku. Slouží především k definování slabých a silných stránek podniku, jeho příležitostí a také hrozeb.

Tab. 10: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ kvalita služeb</li><li>➤ dostupnost služeb z finančního hlediska</li><li>➤ dobré reference</li><li>➤ demokratický přístup organizace</li><li>➤ dobrý zákaznický přístup</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ špatně volená metoda propagace</li><li>➤ pomalé reakce na změny</li><li>➤ nedostatečné portfolio služeb</li><li>➤ nevyužívání moderních technologií a postupů</li></ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ rostoucí poptávka po zimních sportech</li><li>➤ vysoká poptávka lyžařských škol po zaměstnancích</li><li>➤ rostoucí ceny licenčních kurzů u konkurence</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ silné postavení hlavních konkurentů</li><li>➤ nízká míra počtu zákazníků</li><li>➤ nedostatečné finance na chod spolku</li><li>➤ šance vstupu potencionální konkurence na trh</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### Silné stránky

Český svaz lyžařských škol je nevládní nezisková organizace založená na demokratických principech. Díky tomu členské lyžařské školy mohou volit své zástupce do vedení ČSLŠ a rozhodovat tak o směřování organizace a oblastech zájmu (nedostatek výukových materiálů pro instruktory lyžování, účast v nadnárodních organizacích atd.). Pravidelně jednou za dva roky se sejdou zástupci členských škol, jimiž jsou většinou majitelé nebo ředitelé dané lyžařské školy, kteří si mohou navzájem vyměňovat zkušenosti, kontakty na dodavatele oblečení, výukových pomůcek, nebo se mohou domluvit na dočasnou výpomoc s výcvikem pomocí externích instruktorů.

Významnou výhodou z hlediska zákaznických služeb je velmi přátelský přístup lektorů k budoucím instruktorům na kurzech i po nich. Lektori školících středisek ČSLŠ jsou často i po skončení instruktorského kurzu s jeho absolventy v kontaktu, dostávají od nich zpětnou vazbu, zodpovídají případné doplňující dotazy a účastníci se často později

účastní i některých dalších odborných seminářů pořádaných organizací. Kromě přátelského přístupu je považována za výhodu cena kurzů, která je podstatně nižší než u konkurenčních organizací, bez ohledu na kvalitu kurzů, která je mnohdy vyšší než u konkurence.

#### Slabé stránky

Za nevýhodu ČSLŠ se považují pomalé reakce na změny, neustálé pořádání schůzek a nutnost hlasování i o nepodstatných věcech. Hlavním důvodem tohoto problému je velké množství odborníků na zimní sporty ze všech koutů České republiky. Každý z lektorů ČSLŠ má své doplňující metody, které používá ve své lyžařské škole. Ne vždy se však stane, že s užíváním daných metod souhlasí i ostatní členové spolku a poté vznikají dlouhé a často nedokončené debaty. Změna metodiky výuky lyžování je běh na dlouhou trať, s čímž se musí počítat.

Propagace kurzů je největší slabinou organizace. Jelikož mezi členy svazu patří převážně lidé, kteří nepracují se sociálními sítěmi a neznají význam jejich významného vlivu v dnešní moderní době, je těžké prosadit názor na nutnost vyšší propagace na internetu. Proto po této stránce významně strádá oproti konkurenčním organizacím, které mají skvěle zavedenou propagaci a tím pádem ČSLŠ přichází o klientelu. V této době, kdy konkurence používá moderní technologie a sociální sítě, členové spolku píšou na papír a účastníky do kurzů získávají pouze přes své známé, kamarády a rodinu.

Jako poslední ze slabých stránek je definováno nedostatečné množství služeb spolku. Velkou konkurenční nevýhodu Českého svazu lyžařských škol tvoří fakt, že na rozdíl od všech ostatních akreditovaných středisek ČSLŠ nepořádá kurzy v cizím jazyce. To je nevýhodou, protože většina mladých lidí chce v dnešní době cestovat, a tak si raději zvolí licenci s uplatněním i v zahraničí.

#### Příležitosti

Mezi příležitostmi Českého svazu lyžařských škol lze zařadit stále rostoucí poptávku po zimních sportech. V dnešní době jsou lyžařská střediska značně přeplněná jak lyžaři, snowboardisty, tak i zájemci o využití služeb lyžařských škol. Z toho důvodu hledají lyžařské školy stále nové zaměstnance, kteří by byli ochotni absolvovat instruktorský kurz a získat licenci k oprávnění výkonu práce instruktora lyžování či snowboardingu. Více zaměstnanců na této pozici přináší lyžařským školám vyšší zisky, které jsou poté využity na financování školení jejich zaměstnanců za ziskem licence. Z toho vyplývá, že



lyžařské školy přinášejí příležitost školícím střediskům Českého svazu lyžařských škol v podobě stále nových účastníků jejich kurzů.

Další významnou příležitostí v očích zákazníků jsou stále rostoucí ceny instruktorských kurzů u konkurenčních organizací. Jelikož některé konkurenční organizace pořádají kurzy převážně za účelem zisku, stále zvyšují ceny svých kurzů. Ceny těchto kurzů se odvíjejí od faktu, že jsou kurzy většinou pořádány v zahraničí, z toho důvodu jsou pro velkou část zájemců finančně nedostupné. Český svaz lyžařských škol, jakožto nezisková organizace, se naopak snaží udržet své ceny co nejnižší a vyjít tak svým zákazníkům vstříc.

### Hrozby

Pokud jde o hrozby podniku, jedná se především o postavení konkurence. Množství konkurenčních organizací sice není vysoké, ale jejich síla je zásadní. Nejsilnějším konkurentem pro Český svaz lyžařských škol v odvětví zimních sportů je jednoznačně Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol (APUL). Mezi nejzásadnější hrozby se řadí nedostatek kurzistů, v důsledku nedostatečné propagace kurzů a nízký zisk organizace.

Mezi hrozby se však samozřejmě řadí také potenciální šance vstupu nového konkurenta na trh. Bariéry vstupu potenciálního konkurenta na trh totiž nejsou příliš vysoké. Na druhou stranu, všechny lyžařské školy působící na půdě České republiky jsou již rozdělené a každá z nich spadá pod jednu ze zde fungujících organizací. Mezi těmito školami a svazem panují velmi dobré vztahy, které by neměl ohrozit vstup potenciální konkurence na trh.

## 7 Opatření pro posílení konkurenční výhody spolku

Opatření pro posílení konkurenční výhody spolku jsou významná zejména pro posílení jeho pozice na konkurenčním trhu. Návrhů na tato opatření bude uvedeno hned několik, a to na základě provedených analýz a zaznamenaných rozhovorů.

### 7.1 Inovace v oblasti marketingu

Jak je již v předešlých kapitolách uvedeno, hlavním nedostatkem Českého svazu lyžařských škol je špatné provedení propagace služeb jimi nabízených. Za hlavní příčinu tohoto problému může být považováno nedostatečné využívání sociálních sítí k propagaci, zastaralý vzhled a koncepčně špatné zpracování webových stránek spolku a nereprezentativní oděvy členů ČSLŠ.

#### 7.1.1 Sociální sítě

ČSLŠ investuje své peníze formou reklamy do vývěsných letáků, které umísťuje na tabule středních a vysokých škol. Tento způsob reklamy je velmi neefektivní. Investice do letáků se v posledních pěti letech pohybovaly v cenovém rozpětí 2000 – 3000 Kč za rok.

V dnešní době moderních technologií jsou sociální sítě často využívány, mimo účelu sociální interakce, především k reklamě a propagaci, jelikož v dnešní době využívá sociální sítě většina obyvatelstva. Z toho důvodu je výhodné využít možnosti vytvoření reklamní kampaně např. na sociální síti Facebook. Správně zvolená a zacílená reklama na sociálních sítích může oslovit velké množství lidí, kteří se mohou o spolku dozvědět více a následně využít jeho služeb.

Nezaostalá interakce s lidmi na sociálních sítích je také klíčem k úspěchu každé organizace. Pravidelným sdílením příspěvků na sociálních sítích se organizace neustále dostává do povědomí lidí, kteří si mohou své jednání při výběru organizace postupně rozmyslet. Příspěvky, sdílené na sociálních sítích, však musí být správně formulované. Reklama nesmí být příliš neodbytná, a především by neměla být nezáživná. Naopak každá propagace by měla být vytvořena s jednoznačným hlavním cílem zaujmout publikum.

Při zpracování následujících kalkulací bylo využito dat nasbíraných při pokusu o vytvoření reklamní kampaně na internetové stránce Facebook. Předpokládáme, že reklamní kampaň zacílená na licenční kurzy ČSLŠ by byla spuštěna dva měsíce před začátkem zimní sezóny a běžela by tedy po dobu 61 dnů.

První kalkulace představuje pouze 0,5% úspěšnost reklamní kampaně. Předpoklad, že úspěšnost bude takto nízká, nastává ve chvíli využití pouze reklamní kampaně. Ostatní prvky v oblasti marketingu a jejich návrhy na inovace však zůstávají neměnné. V tomto okamžiku není předpokládána vysoká míra úspěšnosti reklamní kampaně, a z toho důvodu by svaz šel do ztráty.

Tab. 11: Očekávané výsledky facebookové kampaně s 0,5% úspěšnosti

Denní rozpočet (v Kč)	Odhadované výsledky oslovených lidí za den	Cena celkem za definovaný počet dní (v Kč)	Odhadovaný počet nových klientů	Zisk z jednoho klienta kurzu (v Kč)	Odhadovaný zisk z kampaně (v Kč)	Čistý zisk z kampaně (v Kč)
30	694	1 830	3	500	1 500	<b>- 330</b>
100	2 200	6 100	11	500	5 500	<b>- 600</b>
1 000	21 000	61 000	105	500	52 500	<b>- 8 500</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující kalkulace představuje 1% úspěšnost reklamní kampaně. Odhadované procento míry úspěšnosti se zvyšuje v případě využití alespoň některé z inovací v oblasti marketingu, např. modernizace webových stránek. V tomto okamžiku představuje investice do reklamní kampaně na sociálních sítích spolku čistý zisk v každé kategorii denního rozpočtu na kampaň.

Tab. 12: Očekávané výsledky facebookové kampaně s 1% úspěšnosti

Denní rozpočet (v Kč)	Odhadované výsledky oslovených lidí za den	Cena celkem za definovaný počet dní (v Kč)	Odhadovaný počet nových klientů	Zisk z jednoho klienta kurzu (v Kč)	Odhadovaný zisk z kampaně (v Kč)	Čistý zisk z kampaně (v Kč)
30	694	1 830	6	500	3 000	<b>1 170</b>
100	2 200	6 100	22	500	11 000	<b>4 900</b>
1 000	21 000	61 000	210	500	105 000	<b>44 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední kalkulace pracuje s 2% úspěšností reklamní kampaně. Míra úspěšnosti je odhadována na základě předpokládaného využití vyššího množství inovací v oblasti marketingu. Tyto inovace mohou představovat např. modernizaci webových stránek či

vyšší aktivitu na sociálních sítích. V tomto okamžiku představuje investice do reklamní kampaně na sociálních sítích spolek významně vyšší čistý zisk, a to v každé kategorii denního rozpočtu na kampaň.

Tab. 13: Očekávané výsledky facebookové kampaně s 2% úspěšností

Denní rozpočet (v Kč)	Odhadované výsledky oslovených lidí za den	Cena celkem za definovaný počet dní (v Kč)	Odhadovaný počet nových klientů	Zisk z jednoho klienta kurzu (v Kč)	Odhadovaný zisk z kampaně (v Kč)	Čistý zisk z kampaně (v Kč)
30	694	1 830	13	500	6 500	<b>4 670</b>
100	2 200	6 100	44	500	22 000	<b>15 900</b>
1 000	21 000	61 000	420	500	210 000	<b>149 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Investice do reklamní kampaně na sociálních sítích se vyplatí za předpokladu, že spolek bude inovovat také další prvky v oblasti marketingu. Ve chvíli, kdy se spolek bude spoléhat pouze na výsledky reklamní kampaně, se do ní nevyplatí investovat.

Náklady vynaložené na reklamní kampaň umístěnou na sociálních sítích mohou být pokryty náklady na vývěsné letáky. V případě kladných výsledků reklamní kampaně s nejnižší možnou částkou vloženou do kampaně se mohou postupně investice do reklamy zvyšovat. Naopak v případě negativních výsledků může být kampaň v okamžiku zrušena, což představuje značnou výhodu oproti tisku letáků a plakátů.

### 7.1.2 Webové stránky

Webové stránky spolku Český svaz lyžařských škol nejsou příliš moderní a koncepčně jsou špatně zpracované. Jak již bylo zmíněno ČSLŠ opravňuje svá oficiální školící střediska k pořádání instruktorských kurzů a vydávání akreditovaných licencí úspěšným absolventům těchto kurzů. Přihlašovací formuláře na kurzy však nejsou součástí webových stránek ČSLŠ. Což představuje pro organizaci velký nedostatek, jelikož návštěvníci webových stránek ČSLŠ se na těchto stránkách nemohou přihlásit na žádný z licenčních kurzů, jenž nabízí oficiální školící střediska svazu. Tento problém řeší přepis systému a vývoj nového přihlašování pro integraci na stávajícím webu.

Tab. 14: Kalkulace přepisu webových stránek

Analyza, návrh řešení	1 hodina
Příprava website a implementace admin. prostředí	2 hodiny
Přepis:	
Oficiální školící střediska	4 hodiny
Výpis jednotlivých kurzů	4 hodiny
Ceny jednotlivých kurzů	4 hodiny
Lektoři	4 hodiny
Informace pro členy	4 hodiny
Klienti	4 hodiny
Aktuality	2 hodiny
Další partneři	2 hodiny
Odesílání hromadných e-mailů	4 hodiny
Přihlašovací formuláře z veřejné části s registrací klienta	16 hodin
Funkcionalita zapomenutého hesla	2 hodiny
Převod dat do nového systému	8 hodin
Testování, ladění (vývojové), převod do produkčního prostředí	24 hodin
Ladění požadavků ze strany zadavatele (plnění dle požadavků zadavatele a předem schváleného odhadu)	24 hodin (kredit)
<b>Celkem hodin</b>	<b>85 hodin + 24 hodin</b>
Hodinová taxa (v Kč)	625
Hodinová taxa s 20% slevou (při přepisu)	500
<b>Celkem cena (v Kč)</b>	<b>54 500</b>

Zdroj: Kalous.it (2020), zpracováno autorkou

Také grafická podoba webových stránek by zasloužila úpravu, protože v dnešní době moderních technologií může hrát vzhled webových stránek zásadní roli při výběru organizace. Z toho důvodu by mohl nový design stránek spolku a zároveň jejich propojení

s webovými stránkami školících středisek být významným marketingovým tahem při získávání potenciálních zákazníků.

Tab. 15: Kalkulace nového designu webových stránek

Analýza, návrh řešení	1 hodina
Příprava a rozložení wireframů (pro 3 stránky webu)	5 hodin / 1 stránka
Webdesign (pro 3 stránky webu):	
statický design: statická tlačítka	3 hodiny / 1 stránka
statický design: statické obrázky	3 hodiny / 1 stránka
moduly	3 hodiny / 1 stránka
ikony	3 hodiny / 1 stránka
Ladění požadavků ze strany zadavatele (plnění dle požadavků zadavatele a předem schváleného odhadu)	24 hodin (kredit)
<b>Celkem hodin</b>	<b>52 + 24</b>
Hodinová taxa (v Kč)	700
<b>Celkem cena (v Kč)</b>	<b>53 200</b>

Zdroj: Attractive (2020), zpracováno autorkou

Kalkulace byly odhadnuty na základě dat získaných oslovením profesionálních firem, jež se tvorbou webových stránek zabývají.

Výdaj vynaložený na přepis a designovou úpravu webových stránek by pro ČSLŠ představoval zhruba 100 000 Kč. Svazu by inovace v oblasti nových webových stránek mohly přinést významné výhody. Z hlediska nového designu by výhodou představovalo reprezentativnější působení na zákazníky a z hlediska přepisu a vložení přihlašovacích formulářů na stránky ČSLŠ nové potenciální zákazníky. Investice vynaložené na úpravu webových stránek ČSLŠ by mohly být pokryty interními finančními prostředky svazu.

### 7.1.3 Propagační oděvy

Dalším krokem k modernizaci a propagaci spolku ČSLŠ může být snaha o sebezviditelnění, protože nejlepší reklama je taková, kterou mají všichni neustále na očích. Lektoři a členové ČSLŠ jsou zároveň instruktoři v lyžařských školách a vášniví

lyžaři. Nové skupinové oděvy tedy mohou vést k upoutání pozornosti ostatních návštěvníků lyžařských středisek. Zároveň by skupinové oděvy mohly sloužit nejen jako propagace, ale také jako demonstrace schopností a zkušeností lektorů spolku představující kvalitu jeho nabízených služeb.

### Pro lektory ČSLŠ

Nové skupinové oděvy, konkrétně lyžařské bundy a lyžařské kalhoty, by také přispěly k reprezentativnějšímu působení spolku samotného. Jednoduše řečeno, spolek by se měl pokusit jít s dobou, jelikož by tak mohl stoupnout v očích mnoha potencionálních zájemců o jeho služby.

Byla provedena analýza výrobců a dodavatelů lyžařského oblečení šitého na míru v České republice. Oblečení je nutné zakoupit na míru z důvodu originality kusů a vysokého počtu kusů s různími se požadavky budoucích majitelů oblečení. Na základě této rešerše bylo usouzeno, že nejlepší volba spolupráce by byla možná s českou firmou Mill, která je ochotná poskytnout množstevní slevu podle počtu kusů. Jelikož se celý koncept spolku nese už dlouhá léta v kombinaci dvou barev, modré a zelené, měl by tento fakt být respektován a brán v potaz. To je dalším důvodem pro výběr společnosti Mill, ta totiž jako jediná na českém trhu nabízí odpovídající barevné provedení materiálů v požadované kvalitě.

Firma Mill je český výrobce vysoce funkčního outdoorového, lyžařského a snowboardingového oblečení s pětadvacetiletou zkušeností. Firma klade velký důraz na spokojenost každého zákazníka a vždy se mu snaží vyjít maximálně vstříc. Firma Mill pracuje s nejmodernějšími a nejkvalitnějšími materiály po celém světě, vylepšují stříhy, ale především šije doma, díky čemuž může celý proces výroby pečlivě kontrolovat a nabídnout záruční i pozáruční servis. Výrobu tak má zcela pod kontrolou a ví, kdo a v jakých podmínkách pro ni pracuje. Vysoký důraz ze strany firmy je kladen na kvalitu, proto s doladováním i těch nejmenších detailů pomáhá tým zkušených lyžařů a snowboardistů, kteří jejich oblečení podrobují zatěžkávacím zkouškám přímo na svahu. Všechny údaje o organizaci byly čerpány z internetových stránek Mill (2020).

Společně s některými členy spolku byl vytvořen návrh na nové propagační lyžařské oděvy spolku. Návrh lyžařských bund byl vytvořen následovně:

Obr. 5: Návrh propagačních oděvů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na základě návrhu propagačních oděvů, tedy nových lyžařských bund pro členy spolku, byla vytvořena následující kalkulace:

Tab. 16: Kalkulace propagačních oděvů v Kč

	Cena za kus	Síta malá (ČSLŠ)	Síta velká (ČSLŠ)	Tisk malé (ČSLŠ)	Tisk velké (ČSLŠ)	Střih	Cena za kus celkem	Ceny za kus celkem včetně DPH 21%
<b>Dámská bunda</b>	3 260	400	500	100	120	300	4 680	<b>5 663</b>
<b>Dámské kalhoty</b>	1 520	400	500	100	120	300	2 940	<b>3 557</b>
<b>Pánská bunda</b>	3 560	400	500	100	120	300	4 980	<b>6 026</b>
<b>Pánské kalhoty</b>	1 820	400	500	100	120	300	3 240	<b>3 920</b>

Zdroj: Mill (2020), zpracováno autorkou

Lektoři Českého svazu lyžařských škol jakožto členové spolku mají nárok na příspěvek od spolku na lyžařské vybavení. Příspěvek činí 5 000 Kč, tudíž pokrývá velkou část výdajů na lyžařské oblečení. Výhodou příspěvku je, že lyžařské oblečení zůstává ve vlastnictví jejího majitele, nehledě na výši příspěvku od spolku. Na vyplacení příspěvku na lyžařské vybavení členů spolku by bylo využito interních finančních prostředků spolku ČSLŠ.



## 7.2 Inovace v oblasti nabídky služeb

Významným nedostatkem vůči konkurenčním organizacím je absence služeb nabízených v cizím jazyce. Všechna akreditační střediska v České republice hrající roli konkurenčních organizací poskytují klientům možnost absolvování instruktorského kurzu v cizím jazyce. Instruktoři, jež se účastní těchto kurzů, jsou po jejich absolvování oprávněni vést výuku lyžování či snowboardingu v cizím jazyce.

Většina lyžařských středisek v České republice je hojně navštěvována turisty. Z toho důvodu jsou instruktoři s licenci opravňující výuku v cizím jazyce v lyžařských školách žádaným zbožím. Lyžařské školy, které nemají takových instruktorů dostatek, často přichází o velkou část klientů. Proto je poptávka po instruktorských kurzech s využitím cizího jazyku vysoká.

Instruktorské kurzy v cizím jazyce, které pořádají ostatní akreditační střediska, jsou však nekompletní, jelikož jsou v cizím jazyce skládány pouze závěrečné zkoušky. Z toho důvodu by měl Český svaz lyžařských škol jedinečnou možnost vytvořit návrh na instruktorský kurz probíhající z velké části v cizím jazyce. Účastníkům by přinesl cenné vědomosti a zkušenosti s komunikací v cizím jazyce a používáním odborných názvů při výuce dospělých klientů. Absolventi těchto kurzů by již byli psychicky i fyzicky plně připraveni na výuku lyžování či snowboardingu klienta ze zahraničí. Členským lyžařským školám by tyto kurzy přinesly konkurenční výhodu ve formě širší nabídky svých služeb.

Základním předpokladem k pořádání licenčních kurzů v cizím jazyce jsou dostupné materiály v cizím jazyce. Na každém licenčním kurzu obdrží jeho účastníci skripta obsahující zejména informace týkající se všech zkouškových prvků a jejich správného technického provedení. Dále se v materiálech objevují také rady a tipy vhodné při výběru lyžařského či snowboardového vybavení, konkrétně výzbroje i výstroje.

Další nutnou součástí pořádání kurzů v cizím jazyce, jsou teoretické testy obsahující otázky ze všech okruhů probíraných přednášek přeložené do cizího jazyka.

Na základě průzkumu trhu byly vybrány k porovnání tři různé překladatelské agentury. Všechny vybrané společnosti nabízejí překlad do německého i anglického jazyka ve stejné cenové relaci.

Tab. 17: Kalkulace překladu Didactus

	Cena za slovo (v Kč)	Počet slov	Celkem bez DPH (v Kč)	DPH 21% (v Kč)	<b>Celkem včetně DPH (v Kč)</b>
<b>Didactus</b>	1,40	4100	5 740	1 205,40	<b>6 945,40</b>

Zdroj: Didactus (2020), zpracováno autorkou

Tab. 18: Kalkulace překladu Překlady s.r.o.

	Cena za normostranu (v Kč)	Počet normostran	Celkem bez DPH (v Kč)	DPH 21% (v Kč)	<b>Celkem včetně DPH (v Kč)</b>
<b>Překlady s.r.o.</b>	310,00	14,5	4 495,00	943,95	<b>5 438,95</b>

Zdroj: Překlady s.r.o. (2020), zpracováno autorkou

Tab. 19: Kalkulace překladu Překladelna

	Cena za normostranu (v Kč)	Počet normostran	Celkem bez DPH (v Kč)	DPH 21% (v Kč)	<b>Celkem včetně DPH (v Kč)</b>
<b>Překladelna</b>	220,00	14,5	3 190,00	669,90	<b>3 859,90</b>

Zdroj: Překladelna (2020), zpracováno autorkou

U uvedených společností jsme se setkali s různými způsoby provedení kalkulace překladu. Některé společnosti využívají zhodnocení ceny z hlediska počtu slov a jiné zase z hlediska počtu normostran, tedy znaků.

Na základě provedeného průzkumu a následného porovnání cen překladatelských služeb třech různých společností je možné provést vyhodnocení. Jednoznačně nejvýhodnější překlad nabízí společnost Překladelna. Překladatelská agentura spolupracuje pouze s pečlivě vybranými a prověřenými překladateli, kteří disponují potřebnou praxí a vzděláním (VŠ, mezinárodní zkouška alespoň na úrovni C1), nebo rodilými mluvčími, jejichž písemný projev je na vysoké úrovni. Zároveň zachovávají grafickou úpravu a původní formát souboru. Používají nejmodernější programy pro převod zdrojových textů do editovatelného formátu. Za kvalitní a rychlé služby si účtují nejnížší ceny na trhu překladatelských agentur. Tato společnost má navíc velmi dobré reference a mezi jejich

významné klienty patří např. internetový obchod Mall.cz, televizní stanice Nova a Policie České republiky. Všechny údaje o organizaci byly čerpány z internetových stránek Překladaatelna (2020).

Pro uhrazení překladu materiálů potřebných k rozšíření nabídky služeb spolku ČSLŠ by byly využity interní finanční prostředky svazu.

### 7.3 Inovace v oblasti zkvalitnění poskytovaných služeb

Jak již bylo zmiňováno, některé prvky, jež jsou součástí nabídky služeb spolku ČSLŠ, by byla potřeba zmodernizovat. Konkrétně, co se zkvalitnění poskytovaných služeb instruktorských kurzů týče, jde o vydávání licencí. Licence, kterou každý úspěšný absolvent kurzu získá, jsou vydávány formou kartiček. Kartička představuje v tuto chvíli pouze papírový doklad, na kterém je nalepena pasová fotografie držitele licence, přes níž z části vede razítko organizace. Celá tato papírová karta je následně předávána absolventům kurzů v plastovém obalu. Cena jednoho papírového průkazu přijde svaz na zhruba pět korun a částka je zahrnuta do ceny licenčního kurzu.

Obr. 6: Původní papírové průkazy ČSLŠ

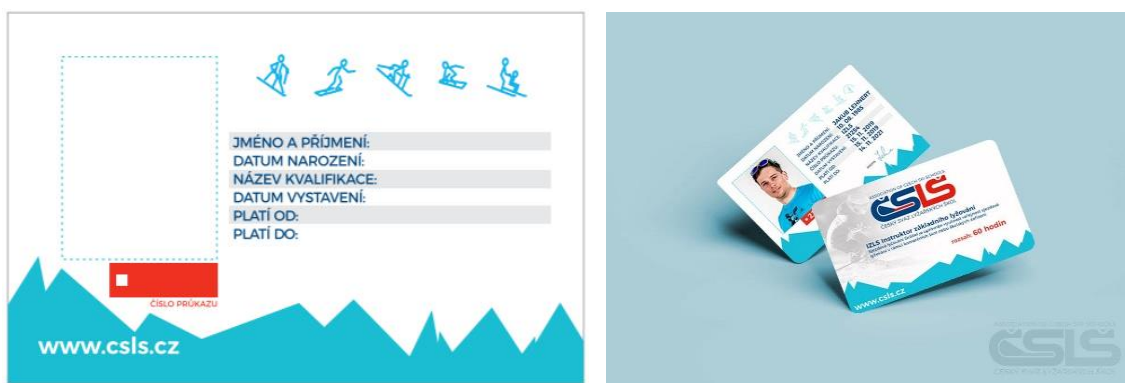


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tato podoba licenčních průkazů by šla jednoduše vylepšit. Inovace v podobě zmodernizování procesu vydávání akreditačních licencí by mohla mít zásadní vliv na reprezentativnější působení organizace. Modernizace představuje výměnu papírových průkazů za průkazy plastové. Plastové průkazy mají řadu výhod, tyto výhody představuje nejen reprezentativní vzhled a nový design samotné kartičky, ale také vyšší odolnost a životnost průkazu. Menší velikost průkazu by se také dala považovat za výhodu, jelikož se původní průkaz kvůli svým rozměrům nevešel do peněženky. Jedinou nevýhodou shledáváme fakt, že absolventi kurzů mohli své průkazy dostat již na místě, jelikož se

jednalo pouze o papírovou kartu s nalepenou pasovou fotografií, zapečetěnou razítkem. Předávání průkazů v den složení zkoušek přivádělo absolventům nejen dobrý pocit, ale také měli možnost organizaci zpropagovat formou sdílení příspěvku s vyhotovenými průkazy na sociálních sítích. V případě vydávání plastových kartiček by předání proběhlo formou zaslání poštou. Řešením tohoto nedostatku by pro ČSLŠ představovalo předávání *Osvědčení o absolvování kurzu* v den úspěšného složení zkoušek.

Obr. 7: Návrh plastových průkazů ČSLŠ



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Návrh celkového vzhledu nových plastových průkazů byl vypracován ve spolupráci s členy Českého svazu lyžařských škol. Společně s návrhem na design byly také projednávány dva návrhy na zprostředkování plastových průkazů.

#### Využití externí tiskárny

Jelikož Český svaz lyžařských škol nevlastní tiskárnu na plastové karty, jedna z možností je využít externí společnosti, která potřebnou službu nabízí. Na základě průzkumu trhu byla vybrána společnost M CARD, od níž byla spolku nabídnuta nejpriznivější cena za tisk plastových průkazů. Firma vznikla počátkem roku 2000 a využívá svých dlouholetých zkušeností v oblasti výroby plastových karet z dnes již nefungující firmy P BEAM. Cílem firmy M CARD je poskytnout osobám i firmám komplexní servis v oblasti výroby karet, tzn. grafickým návrhu počínaje a konečným výsekem karty konče. Významnými přednostmi firmy jsou rychlost zpracování, nízká cena karty a v neposlední řadě kvalita výrobku. Výhodou firmy M CARD je v očích spolku ČSLŠ, mimo cenu produktů, také schopnost vyrobit, potisknout a odeslat na danou adresu 1000 karet do 24 hodin od potvrzení objednávky. Všechny údaje o organizaci byly čerpány z internetových stránek M CARD (2020).

Tab. 20: Kalkulace nákladů na plastovou kartu s využitím externí tiskárny v Kč

	karta 4/4 s personifikací, potisk „ČSLŠ“	DPH 21%	<b>Cena za jeden kus včetně DPH</b>
<b>Plastový průkaz</b>	30,00	6,30	<b>36,30</b>

Zdroj: M CARD (2020), zpracováno autorkou

Cena jednoho plastového průkazu v případě využití služeb externí firmy by vyšla na 36 Kč.

#### Vlastní tisk

Jako další způsob tisku plastových průkazů připadá v úvahu koupě vlastní tiskárny na plastové karty. Na základě průzkumu trhu byla vybrána tiskárna Zebra ZC300. Zebra ZC300 je speciální zařízení, které dokáže tisknout černobíle i barevně. Jelikož je návrh plastových karet barevný, předpokládáme nutnost barevného tisku karet. V tomto případě je třeba počítat s dalšími výdaji za barvicí pásku do tiskárny. Do tiskáren na plastové karty se používají bílé PVC karty určené přímo k potisku. Proto musíme počítat i s výdaji vynaloženými za jednotlivé kartičky, které pomocí tiskárny potiskneme.

Tab. 21: Kalkulace pořizovacích nákladů na plastové karty s využitím vlastní tiskárny

Pořizovací náklady	Počet kusů	Cena za kus (v Kč)	<b>Celková cena včetně DPH (v Kč)</b>
ZEBRA tiskárna plastových karet ZC300 LAN	1	28 000	28 000
ZEBRA barvicí páska YMCKO pro modely ZC300 (potisk 300 karet)	4	1 800	7 200
ZEBRA klasické PVC plastové karty (500 kusů)	2	800	1 600
<b>Celkem</b>			<b>36 800</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. 22: Kalkulace nákladů na plastovou kartu s využitím vlastní tiskárny

	Počet kusů	Celková cena pořizovacích nákladů (v Kč)	<b>Cena za jeden kus včetně DPH (v Kč)</b>
<b>Plastový průkaz</b>	1 000	36 800	<b>36,80</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obr. 8: Komponenty k tisku průkazů



Zdroj: Penta (2020)

Český svaz lyžařských škol společně se všemi svými oficiálními školícími středisky vydá ročně zhruba 150 licencí. Pro možnost přiblížení se částce vynaložené za tisk plastového průkazu u externího dodavatele je svaz nucen vydat více než jeden tisíc plastových průkazů. Doba návratnosti nákladů investovaných na pořízení vlastní tiskárny byla vyčíslena na sedm let.

Při porovnání dvou různých způsobů zkvalitnění vydávaných služeb formou tisku plastových karet bylo zjištěno, který způsob je pro spolek efektivnější. Jednoznačně výhodnějším jak z pohledu finanční stránky, tak z pohledu efektivity je využití externí firmy k tisku plastových průkazů. Průkazy vycházejí prvních sedm let u externí společnosti výrazně levněji než u pořízení vlastní tiskárny. Při používání vlastní tiskárny pro tvorbu plastových průkazů pro jednotlivá školící střediska rozprostřená po České republice by byla velmi náročná domluva a organizace. Střediska by si tuto tiskárnu musela mezi sebou navzájem půjčovat nebo by musel být někdo pověřen se o tisk a distribuce průkazu starat. Z toho důvodu je považováno za nejefektivnější využívat služeb externí společnosti k tisku plastových průkazů. Cena průkazu by byla zahrnuta do ceny licenčního kurzu.

## Závěr

Bakalářská práce se zabývala využitím inovací a kreativity při získání konkurenční výhody organizace. Vybranou organizací byl spolek Český svaz lyžařských škol, jehož členkou je sama autorka bakalářské práce. Úvodní kapitoly práce se zabývaly pojmy inovace, kreativita a konkurenceschopnost. Cílem teoretické části bylo vysvětlit a popsat podstatu těchto pojmů, dále pak definovat metody analýzy podnikového prostředí a okolí. K dosažení zmíněných cílů byla teoretická část bakalářské práce rozčleněna do tří hlavních kapitol.

Praktická část se již konkrétně zaměřila na spolek ČSLŠ. V úvodní části praktické části byl popsán současný stav lyžování široké veřejnosti v České republice na základě vlastních zkušeností autorky a zároveň řízeného strukturovaného rozhovoru s další členkou spolku. Další část obsahovala detailní popis Českého svazu lyžařských škol, jeho činností a hlavních cílů spolku. Následovala kapitola analýza konkurenceschopnosti sestávající ze tří hlavních podkapitol. Autorka nejdříve provedla analýzu nejvýznamnějšího konkurenčního podniku na trhu pomocí metody benchmarking. Při vypracovávání metody benchmarking byly zvoleny celkem tři oblasti porovnávání. Další vypracovanou metodou byla analýza konkurenčního prostředí za pomoci Strukturální analýzy konkurenčního prostředí neboli Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Provedená analýza měla identifikovat konkurenční síly působící v odvětví a ovlivňující činnosti podniku. Porterova analýza pěti konkurenčních sil sestávala z identifikace rizika vstupu potencionálních konkurentů na trh, rivality mezi stávajícími firmami, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů, a nakonec definovala hrozby substitučních výrobků. V poslední řadě byla jako shrnutí předcházejících analýz provedena SWOT analýza. Pomocí SWOT analýzy byly odhaleny silné a slabé stránky organizace a zároveň její příležitosti a hrozby. Výsledky analýzy SWOT představují náměty k návrhům na inovační zlepšení.

Autorka práce byla po vypracování jednotlivých analýz schopná vytvořit návrhy na opatření vedoucí k posílení konkurenční pozice organizace na trhu. V úvodu bakalářské práce byly uvedeny výzkumné otázky, na které se autorka v průběhu vypracovávání práce snažila najít odpovědi:

1. Byl by spolek větší mírou propagace svých služeb schopen získat vyšší množství zájemců o tyto služby?

Jedním z hlavních návrhů byly inovace v oblasti marketingu spolku. V této části byla navržena zlepšení formou zprostředkování reklamní kampaně na sociální síti, modernizace současných webových stránek spolku a v poslední řadě návrh na zprostředkování propagačních oděvů a materiálů za účelem reprezentativnějšího působení spolku. Všechna tato opatření byla doprovázena odhadovanými kalkulacemi, které dokazovaly, že převážná většina zmíněných návrhů inovací by vedla prostřednictvím vyšší propagace k významné konkurenční výhodě spolku formou následného zisku potencionálních zákazníků.

2. Hrál by v konkurenčním boji roli rozšíření nabídky služeb spolku?

Významnou součástí v návrhové části bakalářské práce hrálo také opatření zaměřující se na inovace v oblasti nabídky služeb. Autorka vycházela z vypracovaných analýz, kde byla zjištěna absence poskytování služeb v cizím jazyce. Nabídka těchto služeb je u konkurenčních organizací sice dostupná, avšak nedosahuje takové kvality, kterou by mohl poskytnout klientům na trhu spolek ČSLŠ. Rozšíření nabídky služeb Českého svazu lyžařských škol o pořádání licenčních kurzů v cizím jazyce by mohlo jednoznačně vést k získání dalších zájemců o tyto kurzy a k následnému zisku konkurenční výhody na trhu.

Posledním prvkem inovačního procesu organizace byl návrh na inovace v oblasti zkvalitnění poskytovaných služeb. V této části byly detailně rozebrány a porovnány dva různé způsoby možnosti zkvalitnění poskytovaných služeb formou vydávání plastových licenčních průkazů namísto jejich zastaralých verzí.

Cílem bakalářské práce bylo přinést takové návrhy na opatření k posílení konkurenční pozice organizace, které by dokázaly pomoci s problémy organizace popsány na základě výsledků rozhovorů a provedených analýz konkurenčního prostředí organizace. S pomocí teoretických znalostí z použité odborné literatury a praktických znalostí z rozhovorů se členy spolku, účastníky licenčních kurzů a na základě vlastních zkušeností autorky byl cíl vypracováním bakalářské práce splněn. Tato práce by mohla být přínosem pro spolek Český svaz lyžařských škol.



# Seznam použitých zdrojů

## Tištěné zdroje

BARTES, František, 2005. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3086-9.

COLLISTER, Patrick, 2017. *How to: use innovation and creativity in the workplace*. Macmillan Publisher International. ISBN 978-1509814459.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří. VACÍK, Emil. ŠPAČEK, Miroslav a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

JÁČ, Ivan, RYDVALOVÁ, Petra a Miroslav ŽIŽKA, 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0853-8.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních inovací*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-730-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KLOUDOVÁ, Jitka a kolektiv, 2010. *Kreativní ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3608-2.

KÖNIGOVÁ, Marie, 2007. *Tvořivost. Techniky a cvičení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1652-7.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

MATUSIKOVÁ, Lucja a kolektiv, 2014. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU. ISBN 978-80-248-3605-8.

PITRA, Zbyněk, 1997. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-461-4.

PITRA, Zbyněk, 2006. *Management inovačních aktivit*. Praha: Professional Publishing. ISBN 8086946-10-X.

POKORNÝ, Jiří, 2004. *Myslet kreativně*. Brno: CERM. ISBN 80-7079-551-4.

PORTER, M. E, 1993. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. [překl.] Vladimír Irgl. Knihovna světového managementu*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kolektiv, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miroslav a kolektiv, 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2016. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 978-80-213-0922-7.

VALENTA, František, 2001. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba. ISBN 80-85860-11-2.

VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

VEBER, Jaromír a kolektiv, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

ŽÁK, Petr, 2017. *Kreativita a její rozvoj*. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-87981-23-8.

## Internetové zdroje

ACSI - Association of Czech Snowsports Instructors, 2015 [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <http://www.acsi.cz/>

APLŠ: Asociace profesionálních lyžařských škol, 2020 [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <http://apls.sunski.cz/>

Členové, 2014. ČSLŠ: Český svaz lyžařských škol [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.csls.cz/clenove/>

Členství v ČSLŠ, 2014. ČSLŠ: Český svaz lyžařských škol [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.csls.cz/pro-cleny/clenstvi-v-csls/>

ČSLŠ: Český svaz lyžařských škol, 2014 [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.csls.cz/>

Historie svazu, 2020. Svaz lyžařů ČR – Oficiální stránky Českého svazu lyžařů [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.czech-ski.com/historie-svazu>

Kalendář akcí, 2020. APUL: Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://skola.apul.cz/>

Karta Zebra PVC karty, balení 500ks karet na potisk, bílá barva, 2020. *Penta.cz | Široký sortiment zboží* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: [https://www.penta.cz/zebra-pvc-karty\\_d95836.html?gclid=EA1aIQobChMIpZKIqb2d6QIVmLp3Ch1UHQR0EAYYBSABEgJcNPD\\_BwE](https://www.penta.cz/zebra-pvc-karty_d95836.html?gclid=EA1aIQobChMIpZKIqb2d6QIVmLp3Ch1UHQR0EAYYBSABEgJcNPD_BwE)

Kdo jsme, 2014. *ČSLŠ: Český svaz lyžařských škol* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.csls.cz/o-csls/kdo-jsme/>

Kdo jsme, 2015 *ACSI - Association of Czech Snowsports Instructors* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <http://www.acsi.cz/kdo-jsme/t-20/>

Lyžařské kurzy, 2020. *Kurzy-instruktoru.cz – Kurzy instruktorů* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <http://kurzy-instruktoru.cz/lyzarske-kurzy/>

Lyžařské kvalifikace, 2014. *ČSLŠ: Český svaz lyžařských škol* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <http://www.csls.cz/skoleni/lyzarske-kvalifikace/>

Lyžařské školy, 2020. *APUL: Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.apul.cz/o-nas/lyzarske-skoly/>

Mezinárodní průkazy IVSI, 2014. *ČSLŠ: Český svaz lyžařských škol* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.csls.cz/o-csls/mezinarodni-prukazy-ivsi/>

*Mill.cz: Zimní a outdoorové oblečení MILL - od české firmy*, 2017 [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <http://www.mill.cz/>

O firmě, 2020. *Plastové karty MCARD - výroba plastových karet* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <http://www.mcard.cz/o-firme>

O nás, 2020. *APUL: Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.apul.cz/o-nas/>

O nás, 2020. *Překladařna.cz* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://prekladatelna.cz/o-nas>

O nás, 2020. *Svaz lyžařů ČR – Oficiální stránky Českého svazu lyžařů* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.czech-ski.com/o-nas/o-slcr>

O nás. *APLŠ: Asociace profesionálních lyžařských škol*, 2020 [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <http://apls.sunski.cz/informace/>

Odborné semináře, 2014. *ČSLŠ: Český svaz lyžařských škol* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.csls.cz/skoleni/odborne-seminare/>

Páska Zebra ZC300 na 300 výtisků, YMCKO, 2020. *Penta.cz | Široký sortiment zboží* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: [https://www.penta.cz/zebra-zc300\\_d170349.html](https://www.penta.cz/zebra-zc300_d170349.html)

Struktura vzdělávání lyžování, 2020. *APUL: Asociace profesionálních učitelů lyžování a lyžařských škol* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.apul.cz/vzdelani/lyzovani/>

Tiskárna Zebra ZC300 plastových karet, jednostranný tisk, 12bodů/mm, 300 dpi, USB, LAN, LCD displej, 2020. *Penta.cz | Široký sortiment zboží* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: [https://www.penta.cz/zebra-zc300\\_d168390.html](https://www.penta.cz/zebra-zc300_d168390.html)

## Interní dokumenty

Attractive – reklamní agentura - Attractive, 2020. *Kalkulace nového designu webových stránek*. Interní dokument podniku Attractive – reklamní agentura - Attractive se sídlem v Praze.

Kalous.IT | Vývoj a správa IS, 2020. *Kalkulace přepisu webových stránek*. Interní dokument podniku Kalous.IT | Vývoj a správa IS se sídlem v Chomutově.

Mill.cz: Zimní a outdoorové oblečení MILL, 2020. *Kalkulace propagačních oděvů*. Interní dokument podniku Mill.cz: Zimní a outdoorové oblečení MILL se sídlem v Brně.

Plastové karty MCARD, 2020. *Kalkulace nákladů na plastovou kartu s využitím externí tiskárny*. Interní dokument podniku Plastové karty MCARD se sídlem v Havířově.

Překladelna.cz, 2020. *Kalkulace překladu*. Interní dokument podniku Překladelna.cz se sídlem v Praze.

Překladelná agentura DIDACTUS s.r.o., 2020. *Kalkulace překladu*. Interní dokument podniku Překladelná agentura DIDACTUS s.r.o. se sídlem v Praze.

PŘEKLADY s.r.o., 2020. *Kalkulace překladu*. Interní dokument podniku PŘEKLADY s.r.o. se sídlem v Praze.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Schéma klasifikace inovačních řád .....	15
Tab. 2: Rastr pro analýzu konkurenceschopnosti .....	24
Tab. 3: Finanční příjmy spolku.....	32
Tab. 4: Přehled licenčních stupňů ČSLŠ .....	35
Tab. 5: Přehled licenčních stupňů APUL .....	36
Tab. 6: Přehled zkouškových požadavků ČSLŠ.....	38
Tab. 7: Přehled zkouškových požadavků APUL .....	39
Tab. 8: Přehled cen kurzů ČSLŠ – Kurzy-instruktora.cz v Kč.....	41
Tab. 9: Přehled cen kurzů APUL v Kč .....	41
Tab. 10: SWOT analýza.....	47
Tab. 11: Očekávané výsledky facebookové kampaně s 0,5% úspěšností .....	51
Tab. 12: Očekávané výsledky facebookové kampaně s 1% úspěšností .....	51
Tab. 13: Očekávané výsledky facebookové kampaně s 2% úspěšností .....	52
Tab. 14: Kalkulace přepisu webových stránek .....	53
Tab. 15: Kalkulace nového designu webových stránek.....	54
Tab. 16: Kalkulace propagačních oděvů v Kč.....	56
Tab. 17: Kalkulace překladu Didactus.....	58
Tab. 18: Kalkulace překladu Překlady s.r.o.....	58
Tab. 19: Kalkulace překladu Překladatelna .....	58
Tab. 20: Kalkulace nákladů na plastovou kartu s využitím externí tiskárny v Kč .....	61
Tab. 21: Kalkulace pořizovacích nákladů na plastové karty s využitím vlastní tiskárny	61
Tab. 22: Kalkulace nákladů na plastovou kartu s využitím vlastní tiskárny .....	61

## Seznam obrázků

Obr. 1: Kompetenční model kreativity .....	18
Obr. 2: SWOT analýza .....	26
Obr. 3: Lyžařské kvalifikace .....	33
Obr. 4: Snowboardové kvalifikace .....	33
Obr. 5: Návrh propagačních oděvů .....	56
Obr. 6: Původní papírové průkazy ČSLŠ .....	59
Obr. 7: Návrh plastových průkazů ČSLŠ .....	60
Obr. 8: Komponenty k tisku průkazů .....	62

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Řízený strukturovaný rozhovor s členem spolku ČSLŠ

## **Příloha A: Řízený strukturovaný rozhovor s členem spolku ČSLŠ**

Řízený strukturovaný rozhovor je jedna z technik sběru dat. Rozhovor byl vedený s Danielou Tichou, lektorkou Českého svazu lyžařských škol a členkou oficiálního školícího střediska Českého svazu lyžařských škol v Krušných horách.

### **Jakými silnými a slabými stránkami dle Vašeho názoru imponuje Český svaz lyžařských škol?**

ČSLŠ je nevládní nezisková organizace založená na demokratických principech. Díky tomu členské lyžařské školy mohou členské školy volit své zástupce ve vedení ČSLŠ a rozhodovat tak o směřování organizace a oblastech zájmu (nedostatek výukových materiálů pro instruktory lyžování, účast v nadnárodních organizacích, ...). Pravidelně jednou za dva roky se sejdou zástupci členských škol (většinou majitelé nebo ředitelé) a mohou si vyměňovat zkušenosti, kontakty na dodavatele oblečení, výukových pomůcek nebo domluvit "půjčování" instruktorů.

Nevýhodou jsou pomalé reakce na změny, neustálé schůzování a nutnost hlasování i o maličkostech.

### **Co považujete za významnou konkurenční výhodu ČSLŠ?**

Mezi největší výhody ČSLŠ počítám to, že lidi, kteří drží ČSLŠ v chodu to dělají pro radost, nikoli jako primární zdroj příjmů. Díky tomu se na lyžování nesnaží vydělávat a dělají to tak dobře, jak umí. Další výhodou je stabilní lektorský sbor (lidé, kteří vedou instruktorské kurzy). Díky tomu, není potřeba se zdržovat neustálým zaučováním nováčků, držíme relativně konstantní směr a můžeme pracovat na dlouhodobějších úkolech.

### **Jak často a v jakém množství získáváte od účastníků Vašich kurzů zpětnou vazbu?**

V této otázce můžu hodnotit pouze kurzy, které se pořádají v Krušných horách, protože těch se účastním a nemám detailní přehled z jiných horstev. V Krušných horách je získávání zpětné vazby denním chlebem. Po každé teoretické přednášce a po každé instruktáži na sjezdovce se všech ptáme, jestli jim je všechno jasné, jaké jsou dotazy a necháme je to převyprávět vlastními slovy. V závěru kurzu (po odevzdání závěrečného teoretického testu) je necháme napsat vlastní hodnocení. Nepoužíváme na to žádné



formuláře, nebo dotazníky. Někteří píšou hodnocení formou odrážek, někteří se rozepíší do celých odstavců a někdo nenapíše nic

### **Jaké jsou jejich nejčastější pozitivní a negativní reakce na kurzy, kterých se účastnili?**

Na kurzech v Krušných horách je prosíme hlavně o výčet negativ. Často se skloňuje kvalita ubytovacích služeb-chladno na pokojích, neexistující wifi připojení nebo zastaralý nábytek na pokoji. Mezi hlavní pozitiva řadí naši kurzisté zejména přístup lektorů, uvolněné a přátelské prostředí a velký vlastní pokrok v lyžování (nebo snowboardingu).

### **Jak byste tyto kurzy inovoval na základě získaných reakcí účastníků a absolventů instruktorských kurzů?**

Reakcím od našich kurzistů nasloucháme velice pozorně. Změnili jsme penzion, komentáře k nedostatkům v ubytování předáváme ubytovateli (a ten je postupně odstraňuje), více předem informujeme kurzisty o tom, co je bude na kurzu čekat a jak to tam vypadá. Obecně se dá říci, že na každou stížnost se snažíme najít lék, aby si kurz naši účastníci užívali stejně jako my.

### **Jaké inovace by byly dle Vašeho názoru pro spolek nejefektivnější?**

Náš spolek by potřeboval trošku omladit. Máme špatnou propagaci a nevíme, jak na to. V době, kdy naše konkurence používá moderní technologie a sociální sítě, my píšeme na papír a účastníky do kurzů získáváme pouze přes známé, nebo přes známé našich známých.

### **A proč?**

Myslím si, že naše kurzy děláme opravdu dobře, ale neumíme to prodat tak, jak to dělá naše konkurence, která ve výsledku možná ani nedosahuje našich kvalit.

### **V jakém směru by dle Vás navržená inovace přinášela ČSLŠ konkurenční výhodu?**

Větší počet kurzistů by přinesl víc peněz do svazové pokladny, mohli bychom více investovat do vzdělávání našich lektorů a do jejich vybavení. Druhým efektem by bylo rozšíření dobrého jména a povědomí o ČSLŠ.

### **Jak byste posoudil ekonomickou efektivnost těchto inovací?**

Pokud by se počet účastníků zdvojnásobil, znamenalo by to pro nás zvýšení zisku o cca 40%.

**Již jste v minulosti zavedli do kurzů inovace, které přivedly ČSLŠ na konkurenčním trhu výhodu? Pokud ano, jaké to byly?**

Začínali jsme výukou instruktorů lyžování. Později jsme k základnímu stupni přidali další dva navazující stupně (vyšší vzdělání). V dalším kroku jsme začali vyučovat instruktory snowboardingu (opět ve výuce stupních vzdělání). Nyní mimo to nabízíme také specializované semináře (carving, telemark, slalom, laviny, dětská školka, ...), které se snažíme rozšiřovat a snažíme se je zavést i do oblasti snowboardingu.

Druhým aspektem inovací je používání moderních technologií. Opět můžu hodnotit pouze kurzy v Krušných horách. Dříve jsme účastníkům rozdali skripta a z nich se na přednáškách hlasitě předčítalo. To nahradili prezentace s projektorem a ukázková (předem připravená) videa. Poslední dobou klademe velký důraz na natáčení našich účastníků každý den na sjezdovce. Večer se na to společně podíváme, používáme elektronickou tužku (kterou můžete znát třeba z hokeje) a společně hodnotíme danou jízdu. Na začátku kurzu hodnotí převážně lektor a upozorňuje ostatní na chyby. Na konci je lektor v pozadí a jízdu hodnotí samotní kurzisté. Jsem přesvědčený že správná analýza pohybu je klíčová vlastnost dobrého instruktora.

Jestli je náš přístup konkurenční výhodou? Těžko říct. Já věřím, že ano. Naši absolventi budou patřit v lyžařských školách k těm nejlepším a až se jich někdo zeptá, kde dělali kurz, doporučí Český svaz lyžařských škol.

## **Abstrakt**

Hofmanová, M. (2020). *Inovace a kreativita jako zdroj konkurenční výhody na příkladu Českého svazu lyžařských škol* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** inovace, kreativita, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, analýza okolí podniku

Tato bakalářská práce se zabývá způsobem využití inovací a kreativy jako zdroje konkurenční výhody spolku Český svaz lyžařských škol. Úvodní kapitoly práce se zaměřují na pojem inovace, kreativita a konkurenceschopnost. Dále pak vymezují a detailně popisují postup vypracování některých analýz konkurenceschopnosti podniku. Praktická část práce obsahuje vybrané analýzy konkurenceschopnosti organizace, konkrétně je použita metoda benchmarking, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Cílem bakalářské práce je vypracovat potřebné analýzy okolí podniku a na jejich základě navrhnout několik opatření pro posílení konkurenční výhody spolku Český svaz lyžařských škol. Návrhová část práce obsahuje inovace v oblasti marketingu, nabídky služeb a v poslední řadě inovace v oblasti zkvalitnění poskytovaných.

## **Abstract**

Hofmanová, M. (2020). *Innovation and creativity as a source of competitive advantage on the example of the Czech Association of Ski Schools* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** innovation, creativity, competitiveness, competitive advantage, analyzes of the company's external factors

This bachelor thesis deals with the use of innovative and creative ways as a source of advantage in competition of the Czech Association of Ski Schools. The first chapters focus on the definition of terms as innovation, creativity and competitive ability. They also define and describe in detail the process of preparing chosen analyzes of the company's competitiveness. The practical part of this thesis contains selected analyzes of the competitiveness of the organization, specifically the Benchmarking method, Porter's analysis of five competitive forces and SWOT analysis was used. The aim of this bachelor thesis is to find the necessary analyzes of the company's external factors and based on them, to propose several measures to strengthen the competitive advantage of the Czech Association of Ski Schools. The proposal section of this work contains innovations in the field of marketing, offering services and, last but not least, innovations in the field of improvement of provided services.