

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh marketingové strategie školy paraglidingu

Marketing Strategy Proposal of Paragliding School

Student: Bc. Ondřej Trčka

Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ondřej Trčka**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management
Téma: **Návrh marketingové strategie školy paraglidingu**
Marketing Strategy Proposal of Paragliding School

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické vymezení pojmů
 3. Analýza současného stavu MAC školy paraglidingu
 4. Zpracování výsledků šetření, doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0827-7.
KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

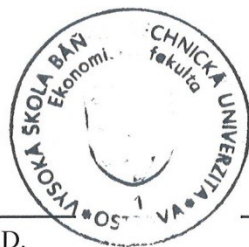
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

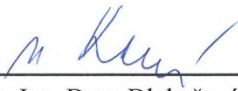
Vedoucí diplomové práce: **Doc. PhDr. Ing. Jan Novotný, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013



.....
Bc. Ondřej Trčka

Tímto bych chtěl poděkovat doc. PhDr. Ing. Janu Novotnému, CSc. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas věnovaný při tvorbě této diplomové práce.

Obsah

1.	Úvod.....	6
2.	Teoretické vymezení pojmů.....	7
2.1	Marketing.....	7
2.2	Marketing služeb	7
2.2.1	Míra zhmotnění služeb.....	8
2.2.2	Vlastnosti služeb	10
2.3	Marketingový mix služeb	12
2.3.1	Produkt.....	14
2.3.2	Cena	15
2.3.3	Distribuce (místo)	17
2.3.4	Komunikace	18
2.3.5	Lidské zdroje.....	21
2.3.6	Procesy.....	22
2.3.7	Materiální prostředí.....	22
2.4	Marketingový mix ve sportu.....	23
2.5	Strategický marketing.....	24
2.5.1	Strategické cíle.....	25
2.5.2	Marketingové strategie.....	25
2.6	Strategické marketingové analýzy	27
2.6.1	Analýza makroprostředí organizace.....	28
2.6.2	Analýza mikroprostředí organizace	28
2.6.3	Segmentace trhu.....	30
2.6.4	Webová analýza Google Analytics	31
2.6.5	Dotazník.....	31
2.6.6	Souhrnná analýza SWOT.....	32
3.	Analýza současného stavu MAC školy paraglidingu	33

3.1	Charakteristika MAC školy paraglidingu.....	33
3.1.1	Poskytované služby.....	33
3.1.2	Ceny poskytovaných služeb.....	34
3.1.3	Distribuce (místo)	35
3.1.4	Komunikace	36
3.1.5	Lidské zdroje.....	40
3.1.6	Procesy.....	41
3.1.7	Materiální prostředí.....	42
3.2	Analýza prostředí MAC školy paraglidingu.....	43
3.2.1	PEST analýza	43
3.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	47
3.2.3	Segmentace trhu.....	52
3.2.4	Dotazník.....	53
3.2.5	Souhrnná SWOT analýza.....	54
4.	Zpracování výsledků šetření, doporučení	58
4.1	Formulace strategických cílů.....	58
4.2	Specifikace marketingové strategie	58
4.3	Návrh marketingového mixu	59
4.3.1	Poskytované služby.....	60
4.3.2	Cena služeb	63
4.3.3	Distribuce (místo)	64
4.3.4	Komunikace	64
4.3.5	Lidské zdroje.....	66
4.3.6	Procesy.....	66
4.3.7	Materiální prostředí.....	66
4.4	Marketingové strategie	67
5.	Závěr	68

Seznam použité literatury	69
Seznam zkratek	71
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Již od pradávna člověk pozoroval ptáky a záviděl jim svobodu a volnost. Právě paragliding je pro mne a pro mnoho dalších, především o svobodě a volnosti v prostoru. Tento mladý sport, jehož opravdové počátky začínají někdy v osmdesátých letech minulého století, si za svou relativně krátkou dobu stačil získat mnoho příznivců. Z neznámého adrenalinového „bláznovství“ se postupem času stal sport, jako každý jiný, který v dnešní době provozují desítky tisíc lidí po celém světě.

Paragliding je velmi specifický sport, k jehož bezpečnému provozování člověk potřebuje nutnou dávku znalostí. Jako ve většině sportů, i zde se vyskytují komerční subjekty. Jedná se především o školy paraglidingu a společnosti poskytující tandemové lety na paraglidingových kluzácích. Již několik let pracuji ve škole paraglidingu, jako instruktor a tandemový pilot. Tato škola působí v Beskydech již od roku 1993, patří tak k nejdéle působícím subjektům v tomto oboru. V poslední době však škola zaznamenala nárůst konkurence a již několikátým rokem se mírně zmenšuje počet klientů. Všechny tyto skutečnosti a můj osobní zájem mě vedou k vypracování diplomové práce, která jak doufám, přispěje k prosperitě MAC školy paraglidingu, ve které pracuji.

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav MAC školy paraglidingu a navrhnout marketingovou strategii, která bude školu diferencovat od konkurenčních subjektů, posílí konkurenceschopnost společnosti, přivede nové zákazníky a pomůže udržet ty stávající.

K dosažení stanoveného cíle budu nejprve definovat klíčové pojmy týkající se tématu. Dále vymezím metody výzkumu, které mi pomohou zjistit všechny důležité informace, potřebné k následnému stanovení doporučení a navržení konkrétních kroků marketingové strategie. Pevně věřím, že všechna má zjištění přispějí k vylepšení postavení MAC školy paraglidingu na trhu a k získání konkurenční výhody nad ostatními konkurenty.

2. Teoretické vymezení pojmů

V teoretické části práce budou rozebrány především klíčové pojmy orientované na marketing, marketing služeb a strategický marketing. Dále zde popíší metody, které budou použity v analytické části práce a povedou k výsledkům šetření.

2.1 Marketing

Marketing je v dnešní době třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost „přesvědčit a prodat“, jako tomu bylo dříve. V novodobém významu jde především o **uspokojování potřeb zákazníka**.

Marketing jako takový, dnes začíná dávno před tím, než má společnost produkt k prodeji. Nejprve je třeba zjistit, jaké jsou potřeby potenciálních zákazníků, určit jejich rozsah, intenzitu a rozhodnout, zda se naskýtá příležitost, která je schopna generovat zisk. Marketingová činnost dnešní doby se nazývá **sociální marketing**. Jedná se o novou marketingovou koncepci, která se snaží skloubit potřeby zákazníků s dlouhodobými a etickými zájmy společnosti. [9; KOTLER]

V literatuře je marketing definován několika způsoby, profesor Kotler definuje marketing jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání ve výrobním procesu a směny výrobků, služeb, či jiných hodnot. Přičemž potřeby, touhy a přání jsou dohromady výsledkem poptávky po výrobcích, službách, či jiných statcích*“¹.

Dle profesora Světlíka se marketing vymezuje jako „*proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování konečných potřeb a přání zákazníka. Je dosaženo efektivním a výhodným způsobem, zajišťujícím splnění cílů organizace*“².

2.2 Marketing služeb

Současným celosvětovým hospodářským trendem je nárůst významu služeb. Zatímco dříve byl prodej zboží doprovázen nabídkou služeb, dnes platí opačný přístup. Nabídka služeb

¹ [9] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 2007, str. 39.

² [13] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: cesta k trhu*. 2005, str. 10.

je doprovázena hmotným zbožím. Jako příklad si zde můžeme uvést cestovní ruch, telekomunikační služby, nebo zábavní průmysl.

Dnešní ekonomika vyspělých zemí je především ekonomikou služeb. Obecně platí, že v nejrozvinutějších zemích světa činí podíl služeb na HDP více než 60%. V České Republice zaznamenal sektor služeb významný růst zejména v letech transformace národního hospodářství počátkem 90. let. Se vstupem České Republiky do Evropské Unie se dostavil příchod celoevropské konkurence, se kterou významně vzrostl i tlak na odvětví poskytování služeb. Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb a celospolečenskému přesycení je v dnešní době velmi obtížné přijít na trh s neotřelým konceptem, který by zaujal a zároveň vytvořil jedinečnou image společnosti. [14; VAŠTÍKOVÁ]

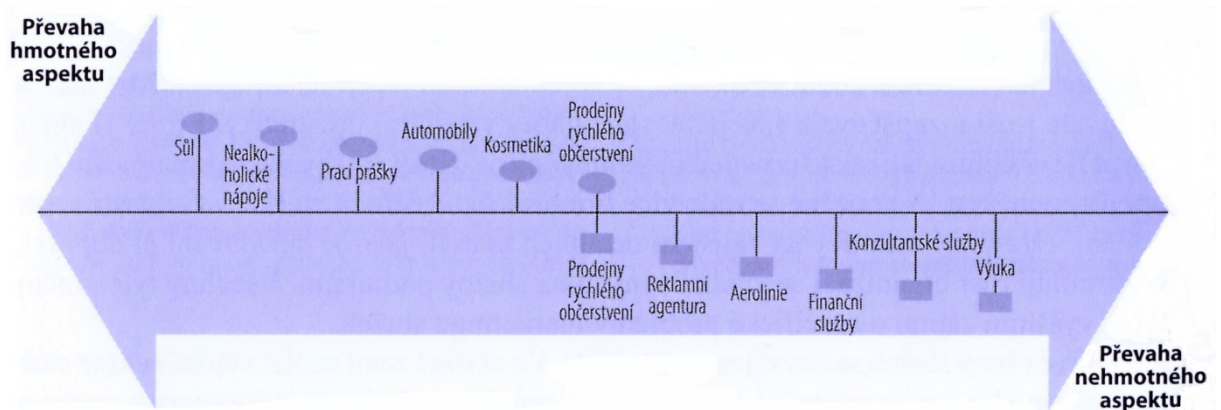
Adrian Payne definuje službu jako „činnost, která v sobě má určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena fyzickým produktem“³.

2.2.1 Míra zhmotnění služeb

Jelikož se jednotlivé služby mohou navzájem velmi lišit, je obtížné definovat nebo generalizovat oblast služeb jako celek. Jen zřídka najdeme čistou službu nebo čisté zboží. Představme si zde jisté kontinuum, na kterém se nachází služby a zboží s převahou hmotného či nehmotného aspektu. Jestliže se budeme po tomto kontinuum pohybovat, nastane změna rovnováhy mezi hmotnými a nehmotnými prvky nabídky. Tento fakt dovoluje podnikům odlišit se od zbylé konkurence. Velmi důležitá je tedy forma, v jaké je daná služba zákazníkovi poskytována. [9; KOTLER]

³[12] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1996, str. 13.

Obrázek 2.1. Kontinuum hmotných a nehmotných aspektů zboží a služeb



Zdroj: [9; KOTLER, Philip. Moderní marketing, 2007.]

Rozlišujeme pět kategorií nabídek služeb:

- 1. čistě hmotné zboží**
- 2. hmotné zboží doprovázené jednou či více službami**
- 3. hybridní nabídka**
- 4. služba doprovázená drobným zbožím**
- 5. čistá služba**

Ad. 1) Jedná se o zboží čistě hmotné povahy. Můžeme zde zařadit například mýdlo, pepř, mouku a další základní spotřební zboží.

Ad. 2) Nabídka hmotného zboží, která obsahuje doprovodné služby zvyšující přitažlivost tohoto zboží pro spotřebitele. Zařadíme zde prodej technologicky vyspělejších výrobků, jako jsou například tablety, mobilní telefony, atd.

Ad. 3) Nezastupitelnou roli zde hrají jak produkty, tak služby. Typickým příkladem jsou restaurace, které lidé mají rádi nejen kvůli jídlu, ale i kvůli potřebné a příjemné obsluze. Dále jsou to i maloobchody dodávající určité zboží v rámci své role distributora.

Ad. 4) Jádrem nabídky je služba, která je doplněna o doprovodné zboží či další služby. Jako příklad zde můžeme zmínit společnost Student Agency a její autobusovou dopravu.

Doprava je hlavní službou dále doplněnou o nápoje a tisk zdarma, pohodlí autobusu, možnost zhlédnutí filmů či připojení vlastního zařízení do elektrické zásuvky.

Ad. 5) Nabídku tvoří jen a pouze služby. Patří sem např. masáže, hlídání dětí, psychoterapie, finanční služby a další. [9; KOTLER]

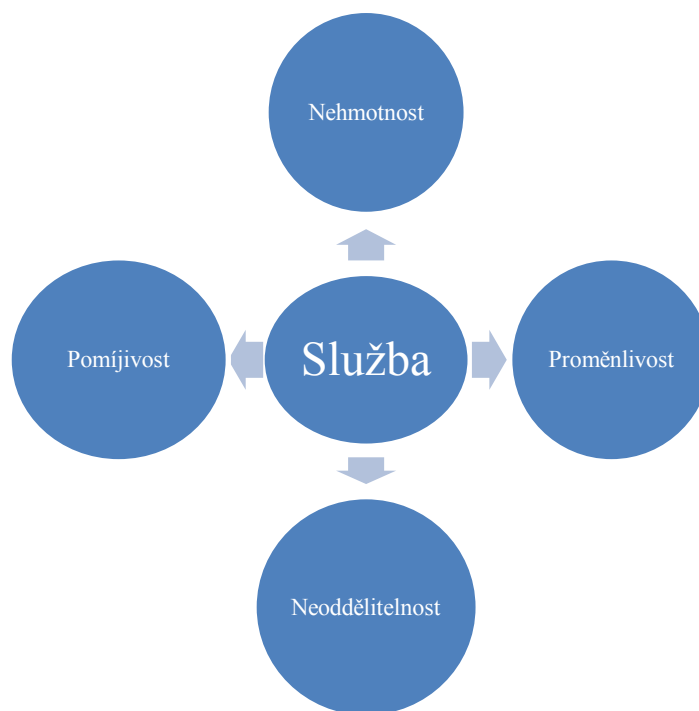
2.2.2 Vlastnosti služeb

Služby mají určité vlastnosti, které je odlišují od produktů, které jsou vyrobeny. Tyto vlastnosti ve velké míře ovlivňují i marketingovou strategii organizací.

Následující charakteristiky jsou typické pro služby nehmotné povahy:

- 1) nehmotnost
- 2) proměnlivost
- 3) neoddělitelnost
- 4) pomíjivost

Obrázek 2.2. Kontinuum čtyř vlastností služeb



Zdroj: [12; PAYNE, Adrian. Marketing služeb, 1996.

Ad. 1) **Nehmotnost** je nejcharakterističtější vlastností služeb. Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem. Jen velmi zřídka si jí můžeme před koupí vyzkoušet. Není možné zapojit základní smysly jako je zrak, čich, chuť a hmat. Zákazník tudíž službu velmi obtížně hodnotí a při koupi se spoléhá pouze na svůj zdroj informací. Takovýto nákup obsahuje větší míru rizika. [14; VAŠTÍKOVÁ]

Obrázek 2.3 Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti.



Zdroj: [12; PAYNE, Adrian. Marketing služeb, 1996.]

Ad. 2) **Proměnlivost** neboli variabilita služeb souvisí především s úrovní kvality služeb. Jelikož jsou v procesu poskytování služeb přítomní lidé, poskytovatelé a zákazníci, závisí kvalita dané služby právě na tom, kým je poskytována, a také kde a kdy je poskytována. Způsob provedení jedné a té samé služby se může velice lišit, a to dokonce i na úrovni jedné společnosti.

Ad. 3) **Neoddělitelnost** služby představuje její výroba a spotřeba zároveň. Hmotné zboží je vyprodukováno, distribuováno, prodáno a později spotřebováno. Oproti tomu služby jsou nejprve prodány a až poté vyprodukovány a spotřebovány v ten samý moment na stejném místě. Nelze tedy službu oddělit od jejích poskytovatelů. Poskytovatel se stává součástí služby.

Ad. 4) **Pomíjivost** služeb vede k tomu, že je nejsme schopni skladovat, vrátet, nebo znovu prodávat. Má-li poptávka fluktuální charakter, vznikají poskytovateli služeb problémy s nadbytkem, nebo s nedostatečným využitím jeho služeb. [1; KOTTLER]

2.3 Marketingový mix služeb

Profesor Kotler definuje marketingový mix jako „*soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu*“⁴.

Nejdůležitějším nástrojem prodeje je marketingový mix. Představuje ho soubor prvků, pomocí kterých marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu mohou být namíchány v různé intenzitě i v různém pořadí. Co však mají společné, je cíl: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. [14; VAŠTÍKOVÁ]

V minulosti obsahoval marketingový mix nejprve čtyři prvky – v angličtině označovány jako „4 P“ – produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a marketingovou komunikaci (promotion). Praxe plynoucí z aplikování těchto prvků v organizacích poskytujících služby ukázala, že tato čtyři P pro vytváření účinných marketingových plánů nejsou dostačující. Hlavní příčinou jsou především vlastnosti služeb, které jsou již zmíněny. Bylo tedy nutné připojit další tři P – materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes). [14; VAŠTÍKOVÁ]

Účinně vytvořený marketingový mix znamená, že podniková výroba, cenová politika, odbyt a propagace jsou nejen samy o sobě jednotlivě vyvážené komponenty, ale ve svém souhrnu působí jako správný celek. [15; VYSUŠIL]

⁴ [10] KOTTLER, Philip. *Marketing*. 2004, str. 105.

Obrázek 2.4 Rozšířený marketingový mix služeb



Zdroj: [12; PAYNE, Adrian. Marketing služeb, 1996.]

Základní otázky, které marketingoví experti řeší, jsou: **co**, **jak** a **pro koho** vyrábět. Správnou odpovědí na tyto otázky by měl být kompromis mezi zájmy kupujících a nabízejících. Mezi hlavní cíle marketingu patří:

- 1) **Maximalizace spotřeby** – marketingový systém by měl stimulovat maximální spotřebu v ekonomice, která bude vycházet z maximalizace produkce. Takovýto stav ekonomiky má za následek požadovanou maximální zaměstnanost.
- 2) **Maximalizace spotřebitelského uspokojení** – spotřebitelské uspokojení je velice důležitý prvek. Je dokonce preferován i před samotnou spotřebou. Měření spotřebitelského uspokojení je však velmi komplikované. Spokojenost s poskytovanou službou je ovlivněna proměnlivostí na straně nabídky a individuálně vnímanými faktory na straně poptávky. Management musí na tuto situaci reagovat stanovením norem kvality chování zaměstnanců. Výchova a motivace spolu s plánováním procesů poskytování služeb zde zastává důležitou roli.
- 3) **Maximalizace výběru** – maximalizace produkce by měla přinést i maximální možnost spotřebitelského výběru. Zákazníci naleznou právě ten produkt, který uspokojí jejich potřeby.

- 4) **Maximalizace kvality života** – kvalitou života je myšlena kvantita a kvalita produkce, dosažitelnost produktů a jejich odpovídající cena, kvalita životního prostředí a kvalita kulturního života. [3; DURDOVÁ]

2.3.1 Produkt

Dle Vašítkové je služba „*produkt, který můžeme definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží, nebo kombinace všech tří výstupů*“⁵.

Pojem služba obsahuje tři prvky:

- Materiální prvky – jde o hmotné složky služby, které službu doplňují nebo umožňují její poskytnutí. Pekař se neobejde bez trouby, stejně jako švadlena bez šicího stroje.
- Smyslové požitky – rozpoznáváme je našimi smysly: zvuky, ticho, vůně, barvy.
- Psychologické výhody nabídky – určení této výhody je subjektivní a pro každého klienta jiné. I proto je management nabídky služeb tak nesnadný.

Koncepce nabízené služby musí definovat výhody, které organizaci odlišují od konkurence. Tuto koncepci je pak potřeba transformovat do konkrétní podoby nabídky. [14; VAŠTÍKOVÁ]

Nabídku je možno rozdělit do několika úrovní:

- Základní (obecný) produkt – představuje základní službu, např. kurz paraglidingu.
- Očekávaný produkt – skládá se ze základního produktu a souhrnu základních podmínek, které spotřebitel očekává. Jedná se např. o profesionální přístup, kvalitu vybavení na kurzu, atd.
- Rozšířený produkt – tento produkt je nejdůležitější oblastí diferenciací nabídky. Poskytovatel zde může zaujmout „přidáním hodnoty“ ke svému základnímu produktu. Takovou hodnotou může být např. spolehlivost.

⁵ [14] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2008. Str. 92.

- Potenciální produkt – tento produkt zahrnuje všechny dostupné přidané vlastnosti a změny produktu, které přinesou kupujícímu další užitek. [12; PAYNE]

Většina organizací poskytuje tzv. mix služeb, což znamená více či méně rozsáhlý sortiment nabízených služeb. O velikosti sortimentu služeb hovoříme v marketingovém prostředí, jako o šířce a hloubce nabízených služeb.

Produkční řada sortimentu služeb organizace je především výsledkem:

- okamžité reakce na chování konkurence
- historii a kulturu organizace
- požadavky zákazníků
- reakcí na změnu technologií
- akvizici a slučování firem [14; VAŠTÍKOVÁ]

Tabulka 2.1 Matice šíře sortimentu

Hloubka produkční řady	Šíře sortimentu (produkční řady)		
	kurzy paraglidingu	tandem paragliding	prodej vybavení
	jednodenní kurz	vyhlídkový let	padákové kluzáky
	základní kurz	termický let	záložní padáky
	motorový kurz	přeletový let	příslušenství

Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.2 Cena

Cena je peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. Je také souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby. Cenová rozhodnutí mají velký vliv na oblast nabídky a marketingu. Dodavatelé, konkurence, zákazníci – ti všichni jsou zasaženi cenovou politikou. Oceňování navíc ovlivňuje vnímání nabízené služby potenciálním zákazníkem. [9; KOTLER]

Cenová strategie

K oceňování služeb je nutno přistupovat z perspektivy tržní orientace. Zjednodušená cenová tvorba ve formě přírážky odepírá podnikatelským subjektům mnoho výhod, které mohou získat při uplatnění řízené a daty podložené cenové politiky. Použití dané metody oceňování **závisí** především **na cílech**, kterých chce podnik dosáhnout.

Mezi základní cenové strategie patří:

- *Přežití* – v nepříznivých tržních podmínkách, jako například v momentální ekonomické situaci některých evropských zemí, které jsou v recesi. Hlavním cílem oceňování v takovéto situaci je dosažení určité úrovně ziskovosti, která zajistí přežití podniku.
- *Maximalizace zisku* – jedná se o oceňování, jehož cílem je maximalizovat zisk za určité období. Toto období souvisí s životním cyklem služby. Maximalizaci zisku lze zajistit stanovením vysokých cen, anebo minimalizací nákladů. S obojím je nutné zacházet obezřetně.
- *Maximalizace prodeje* – oceňování směřující k obsazení žádoucího tržního podílu. Prodej může být z počátku ztrátový kvůli krátkodobým ztrátám spojeným s výdaji například na rozšíření distribuční sítě, zvýšenou propagaci, atd. Vše se děje za účelem získání významného podílu na trhu.
- *Prestíž* – podnik může cenovou politiku využít k budování určité výjimečné pozice na trhu. Jako příklad si můžeme uvést luxusní restaurace, drahé automobily, atd.
- *Návratnost investic* – v tomto případě je oceňování zaměřeno na dosažení žádoucí návratnosti investic, které byly do projektu vloženy (ROI – Return on investments).

Rozhodování o ceně bude dále záviset na celé řadě dalších faktorů, které musí podnik zohlednit. Mezi tyto faktory např. patří:

- povaha konkurence
- pružnost poptávky
- struktura nákladů
- převládající ekonomické podmínky

- kapacita služby
- podnikové cíle [12; PAYNE]

2.3.3 Distribuce (místo)

Místo a prodejní cesty představují dvě klíčové oblasti rozhodování. Patří sem způsob a místo dodání, resp. poskytování služeb zákazníkovi. Výběr místa je důležitý především tam, kde zákazník musí přijít k poskytovateli.

Díky nehmotnosti a neoddělitelnosti služeb od jejího poskytovatele je distribuce služeb odlišována od distribuce zboží. V distribuci služeb je využíváno tzv. přímých distribučních kanálů. Tedy služby jsou poskytovány přímo jejich poskytovatelem. S tím souvisí také volba umístění provozovny služeb. Prodejci služeb by měli zvolit takový způsob dodání, který jim přinese konkurenční výhodu.

Výběr místa závisí především na typu a stupni interakce, kterou služba vyžaduje. Uvedeme si zde tři typy interakcí mezi poskytovatelem služby a zákazníkem:

- zákazník jde k poskytovateli
- poskytovatel jde k zákazníkovi
- transakce probíhá na dálku

Význam místa se mění vzhledem k typu poskytované služby. Podnikatelé působící ve službách by se měli při výběru místa zaobírat těmito klíčovými úvahami:

- 1) Co požaduje trh – jsou dosažitelnost a pohodlnost důležitými faktory při rozhodování zákazníka o výběru poskytovatele služby?
- 2) Jaké jsou trendy v sektoru, ve kterém podnikáme – můžeme dosáhnout nějaké konkurenční výhody překonáním vžitých zvyklostí a standardů platných v daném sektoru?
- 3) Jak flexibilní je naše služba – je zcela závislá na lidech? Tyto faktory ovlivňují rozhodování o výběru či změně místa.
- 4) Jaké nové systémy, postupy nebo procesy můžeme využít k eliminaci nevýhod, které plynou ze špatné dostupnosti našich služeb pro některé klienty.
- 5) Jak důležité jsou doplňkové služby při rozhodování o výběru místa – hledají zákazníci komplexní nabídku? Jsou v místě poskytování přítomny i jiné služby, které zvyšují atraktivitu pro zákazníky? [12; PAYNE]

Kromě místa je s dodáním služeb spojena i jejich **distribuce**. Distribuční kanály zajišťují přesun služeb k zákazníkům. Za nejvhodnější formu distribuce je tradičně považován **přímý prodej**. Dnešní podnikatelé však hledají nové prodejní cesty za účelem dosažení rychlejšího růstu a větší efektivity. Díky rozvoji telekomunikací, počítačových technologií a především využití internetu, dochází v dnešní době k odstraňování negativních vlastností služeb. Na internetu lze například zobrazit cestu do místa poskytnutí služby, lze podrobněji vysvětlit některé složité vlastnosti dané služby, a také např. objednat dárkový poukaz.

Distribuce má tři typy účastníků tohoto procesu:

- poskytovatel služby
- prostředníci
- zákazníci [14; VAŠTÍKOVÁ]

2.3.4 Komunikace

Hesková definuje marketingovou komunikaci jako „*komunikaci, kterou používá podnik k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích potenciálních zákazníků. Hlavní charakteristikou této komunikace je zprostředkování informací a jejich obsahového významu s cílem usměrňování mínění, postojů, očekávání a způsoby chování spotřebitelů v souladu se specifickými cíli podniku*“⁶.

Aby byla komunikace účinná, musí splňovat tři základní podmínky – **upoutat příjemce, být srozumitelná a odpovídat potřebám a přáním příjemce**. Soubor nástrojů používaný pro komunikaci s okolím se nazývá marketingový komunikační mix. Rozsah komunikačního mixu je dán ekonomickým kritériem, tj. nákladovostí a účelností souhrnu opatření vzhledem k podpoře podnikatelských cílů. [1; CETLOVÁ]

⁶ [5] HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 2001. Str. 22.

Důležité kroky při vývoji efektivní komunikace

- 1) Určení cílového publika – tímto publikem mohou být potenciální a současní zákazníci, nebo ti, kteří je ovlivňují. Cílové publikum má hlavní vliv na to, co, jak, kdy, kde a kým bude sděleno.
- 2) Stanovení komunikačních cílů – marketingový komunikátor se musí rozhodnout, jakou odezvu chce vyvolat. Nejčastěji je cílem **nákup**. Potencionální zákazníci se však mohou nacházet v některé z šesti fází připravenosti k nákupu (povědomí o produktu, znalost, sympatie, preference, přesvědčení a koupě). Je důležité vědět, kde se cílové publikum nachází a kam je třeba je dostat.
- 3) Příprava sdělení – je třeba definovat obsah a formát sdělení. Správně vytvořené sdělení by mělo **získat pozornost, udržet zájem, vzbudit touhu a vyvolat akci**.
- 4) Výběr médií – komunikátor musí definovat komunikační kanály. Nejjednodušší rozdělení komunikačních kanálů je na osobní a neosobní.
- 5) Získání zpětné vazby – je nutné zkoumat efekt odeslaného sdělení na cílové publikum.

Nástroje komunikačního mixu:

Reklama

Doktoři Zamazalová a Karlíček definují reklamu jako: „*placenou neosobní komunikaci zadavatele vůči specifické cílové skupině prostřednictvím různých médií.*”⁷

Mezi hlavní cíle reklamy řadíme:

Tvorbu silné značky – cílem je informovat veřejnost o značce takovým způsobem, aby byla schopna rozpoznat, jak může daná značka uspokojit její potřeby.

Zvýšení poptávky – cílem reklamy je stimulace poptávky, což má za následek zvýšený objem prodeje a tržeb.

Vytváření pozitivního image – reklama vytváří ve společnosti pozitivní dojem, jestliže podnik zdůrazní skutečnost, že jeho výrobky uspokojují potřeby veřejnosti. Velkým pozitivem je např. i šetrnost výrobků k přírodnímu prostředí.

Zvýšená možnost distribuce – díky reklamě roste také zájem distribučních článků

⁷ [8] KARLÍČEK, Miroslav a ZAMAZALOVÁ Marcela a kol.. *Marketingová komunikace*. 2009. Str. 67.

o distribuci daného produktu.

Motivace vlastních pracovníků – pracovníci podniku pociťují hrdost na podnik, který je všeobecně známý a uznávaný. [13; SVĚTLÍK]

Public relations (PR)

PR se rozumí plánovitě a trvale vynakládané úsilí za účelem získání a udržení kladného postoje veřejnosti k podniku. Public relations jsou funkcí managementu odpovídající dlouhodobé strategii podniku. Hlavním úkolem je budovat **důvěryhodnost organizace** u veřejnosti. Veřejností jsou v tomto kontextu myšleny osoby a instituce, které jsou s konkrétní firmou spojeny nebo na ni mají vliv.

Vnitřní veřejnost tvoří:

- zaměstnanci
- vedení
- akcionáři

Vnější veřejnost tvoří:

- zákazníci
- orgány státní správy
- ostatní firmy včetně konkurence

Mezi hlavní úkoly public relations patří:

- budování a udržování image
- podpora ostatních komunikačních aktivit
- řešení aktuálních problémů a otázek
- ovlivňování konkrétní spotřebitelské skupiny
- pomoc při zavedení nových služeb

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje veškeré aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej služeb. Řadím sem např. programy zvýhodňující věrné zákazníky, veškeré propagační materiály – letáky, brožury, dárkové předměty, které jsou volně k dispozici

v místě prodeje dané služby. Můžeme zde zařadit i přítomnost podniku na výstavách, veletrzích a dalších důležitých akcích, které se týkají daného oboru.

Přímý marketing

Přímý marketing (direct marketing) je přímou komunikací mezi prodávajícím a zákazníkem. Tato komunikace je zaměřena na prodej zboží a služeb. Existuje zde přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím. S rozvojem výpočetní a komunikační techniky zaznamenal přímý marketing velký rozvoj. Nejčastější formou direct marketingu je v současné době direct mail, telemarketing, katalogový prodej a elektronická pošta.

Internetová komunikace

Internetová komunikace umožňuje využití celé řady nástrojů komunikačního mixu. Mezi nejrozšířenější formy internetové komunikace patří reklamní proužky – bannerová reklama. Tato reklama může být statická, animovaná nebo interaktivní.

Mezi hlavní výhody internetové komunikace patří bezesporu možnost přesného zacílení, možnost měření reakce uživatelů, možnost zobrazení reklamního sdělení 24 hodin denně atd. Podnik by se měl vyvarovat rozesílání nevyžádané reklamy, jedná se o tzv. spam. Takovéto jednání by mohlo poškodit firemní image. [14; VAŠTÍKOVÁ]

2.3.5 Lidské zdroje

Při poskytování služeb dochází ke kontaktu zákazníka s poskytovatelem služby – zaměstnancem. Význam lidského faktoru v marketingu služeb je tedy velmi důležitý, jelikož má přímý vliv na kvalitu služby. Vzhledem k tomu, že součástí procesu poskytování služby je i zákazník, ovlivňuje její kvalitu i on.

Důležitou součástí vedení lidí v organizaci je **interní marketing**, jehož úlohou je přilákat, motivovat, vyškolit a udržet kvalitní zaměstnance v podniku prostřednictvím uspokojování jejich individuálních potřeb. Hlavním cílem interního marketingu je **zajištění efektivního chování zaměstnanců**, které se projeví na růstu klientské základny. [12; PAYNE]

Tabulka 2.3 Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky

	Přímý vztah k mkt mixu	Nepřímý vztah k mkt mixu
Pravidelný styk se zákazníkem	Kontaktní pracovníci	Obsluhující pracovníci
Žádný styk se zákazníkem	Koncepční pracovníci	Podpůrní pracovníci

Zdroj: [12; PAYNE, Adrian. Marketing služeb, 1996.]

2.3.6 Procesy

Procesy, díky kterým jsou služby vytvářeny a dodávány, jsou jedním z hlavních faktorů marketingového mixu služeb. Systém poskytování služeb je dnes pro většinu zákazníků nedílnou součástí samotného produktu. Všechny pracovní činnosti představují určitý proces. Procesy zahrnují postupy, mechanismy, činnosti, rutiny a časové rozvrhy, pomocí kterých je služba poskytována zákazníkovi. Jsou-li tyto činnosti ve službách efektivní, podnikatel získává konkurenční výhodu nad méně efektivními podniky. Pokud nejsou klientovi jasně a srozumitelně vysvětleny výhody poskytované služby, srovnání s konkurencí atd., není celý proces poskytování služby zcela dobře zvládnut a klientovy potřeby nejsou uspokojeny. [12; PAYNE]

2.3.7 Materiální prostředí

V důsledku nehmotné povahy služeb by měly organizace poskytující služby do svých marketingových plánů zahrnout i **systematické řízení materiálního prostředí**. Chceme-li navodit příznivou atmosféru hned na počátku poskytování služby, měli bychom se soustředit na zákaznickovy první dojmy, které získává při prvním kontaktu s prostředím, v němž je služba poskytována. Vliv na zákazníka může mít např. vzhled budovy, teplota v interiéru, hudba, značka a symboly, vůně a další.

Rozlišujeme dva druhy materiálního prostředí:

- 1) *Periferní prostředí* – je součástí koupě služby. Jedná se např. o volně dostupnou mapu města v hotelu, kvalitně graficky zpracovaná vizitka producenta služby atd. Periferní prostředí zákazník „může vlastnit“.

- 2) *Základní prostředí* – od periferního prostředí se liší především tím, že ho „není možno vlastnit“. Přesto má na zákazníka tak důležitý vliv, že ho můžeme považovat za součást služby. Obě tyto prostředí dohromady vytváří image služby. [14; VAŠTÍKOVÁ]

2.4 Marketingový mix ve sportu

Sportovní marketing je ve srovnání s jinými oblastmi ekonomiky ovlivněn především specifickou tržní situací, které jsou nabídky sportovních produktů vystaveny, jejich jedinečné vlastnosti a na ně navazující specifická propagace a prodej.

Specifika plynoucí ze sportu:

- Nehmotnost a subjektivnost sportu, každý jedinec interpretuje zkušenost ze sportovního produktu jiným způsobem.
- Nekonzistentnost podniků působících ve sportu, nelze ovlivnit počasí, zranění, atd.
- Sport s sebou nese silné emoce a prožitky.

Sportovní produkt

Pojem „produkt“ není pro oblast poskytování služeb ve sportu zcela výstižný. Tělesná výchova a sport přinášejí na trh celou řadu materiálních i nemateriálních produktů. Materiální produkty odpovídají všem teoriím o zboží, nemateriální sportovní produkty se od ostatního zboží odlišují a jsou dodávány jedinečným způsobem.

Mezi nemateriální produkty v tělesné výchově a sportu patří například:

- nabídka sportovních akcí
- nabídka rekreačně-regeneračních akcí
- služba jako sportovní produkt
- výkony poskytovatelů sportovních služeb
- prožitky a hodnoty zážitků v tělesné výchově a sportu

Sportovní produkt nemateriální povahy má mnoho specifických vlastností:

- subjektivní oceňování a hodnocení sportovních produktů

- převažují abstraktní nemateriální sportovní produkty
- vývoj sportovních produktů nelze předvídat ani ovlivnit
- omezení možnosti kontroly kvality
- k výrobě a spotřebě produktu dochází často na stejném místě
- u sportovních produktů z části neexistuje tržní cena a nedají se použít běžné nákladové modely [3; DURDOVÁ]

2.5 Strategický marketing

Předpokladem moderního, konkurenceschopného a úspěšného marketingu je naplánování kvalitní marketingové strategie, kterou je třeba dobře a řízeně implementovat. Pro úspěšný podnik dnešní doby je typické takové řízení marketingu, které vede k plnění stanovených marketingových cílů v souladu s cíli celé společnosti. Takto vedená společnost je orientována na zákazníka. Jestliže jsou marketingové aktivity roztržštěné, nekonzistentní až protichůdné, dostaví se výsledek ve formě zbytečně vysokých marketingových nákladů, z čehož vyplývá i neefektivita celého procesu. Zavedení strategického řízení marketingu zvyšuje pravděpodobnost úspěšnosti podniku z dlouhodobého hlediska.

Při stanovování podnikatelských cílů je velmi důležité včasné definování nových příležitostí, ale i hrozeb, které mohou realizaci podnikatelských plánů zmařit. V tomto ohledu může být velmi nápomocen systematický přístup k analýze prostředí, shromažďování a vyhodnocování strategicky důležitých informací získávaných z trhu. [4; HANZELKOVÁ]

Strategický marketing lze charakterizovat jako proces, který se zabývá:

- stanovením marketingových cílů
- analýzou faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku
- analýzou faktorů příležitostí a ohrožení podniku
- analýzou faktorů konkurence
- volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů
- vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů
- komplexním řízením marketingového procesu [6; HORÁKOVÁ]

Jakubíková zmiňuje především tyto výhody strategického řízení v oblasti marketingu:

- delší životní cyklus produktů
- rychleji dosáhnoutí zisku
- rychlejší a jistější návratnost investic
- vyšší efektivnost a produktivita
- menší nutnost krizového managementu
- lepší zpětná vazba
- zlepšení týmové práce a atmosféry [7; JAKUBÍKOVÁ]

2.5.1 Strategické cíle

Cíle podniku lze chápat jako všeobecně žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout svou činností. Strategické cíle jsou stanovené pro dlouhodobý časový horizont a jsou jednou z hlavních součástí každé strategie. U strategických cílů je velmi důležité, aby byly správně zformulovány. Hlavní vlastnosti správně zformulovaných cílů jsou shrnuty do zkratky **SMART**.

- **Specifický** – každý cíl musí být konkrétně specifikován. Cíl tedy musí obsahovat jasně specifikovanou hodnotu.
- **Měřitelný** – s konkrétní specifikací cíle bezprostředně souvisí i jeho měřitelnost. Daná hodnota, které bylo dosaženo, musí být jednoznačně a opakovatelně měřitelná.
- **Akceptovatelný** – je potřeba, aby byl cíl akceptován všemi, kteří se nějakým způsobem podílejí na jeho dosažení. Jedná se např. i o akcionáře daného podniku.
- **Realistický** – je třeba stanovit realistické cíle, což však nemusí vždy být zcela jednoduché.
- **Termínovaný** – každý cíl musí být definován také v čase.

2.5.2 Marketingové strategie

Marketingová strategie vyjadřuje základní záměry, kterých chce podnik dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby pomocí jednotlivých marketingových činností dosáhl nadřazených strategických obchodních cílů a získal tak konkurenční výhody.

Pohled na to, co je marketingová strategie a jaký by měla mít obsah, se velmi liší. Názory různých autorů jsou velmi roztržštěné a rozdílné. Stejný nesoulad panuje i v oblasti implementace marketingových strategií. [4; HANZELKOVÁ]

Profesor **Philip Kotler** [2004] představuje marketingovou strategii jako několik proměnných. Těmito proměnnými jsou:

- Cílový trh – již nelze cílit na „všechny“ trhy. Společnost musí určit, pro který trh je produkt určen
- Stěžejní prezentace – pro společnost je důležité, aby si ji zákazník spojoval s určitou myšlenkou, nebo přínosem.
- Cenová prezentace – měla by odpovídat stěžejní prezentaci.
- Celková hodnota proklamace – zákazník by měl být přesvědčen, že nabídka podniku je tou nejvyšší možnou hodnotou, jakou může obdržet.
- Distribuční strategie – stanovuje, jak bude cílový trh obsluhován.
- Komunikační strategie – určuje, kolik finančních prostředků bude vyčleněno na jednotlivé kanály komunikačního mixu. [4; HANZELKOVÁ]

Michael Porter založil svou typologii marketingových strategií na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody oproti svým konkurentům. Této výhody může dosáhnout pomocí těchto strategií:

1. *Strategie nižších celkových nákladů* – u organizací poskytující služby lze tuto strategii využít v případě, že organizace je velká. Jedná se především o využívání úspor z rozsahu.
2. *Strategie diferenciac*e – je potřeba nabídnout zákazníkovi produkt, za který je ochoten zaplatit více. Tento produkt by neměl být lehce napodobitelný. Je potřeba přicházet s novinkami, inovacemi.
3. *Strategie specializace* – organizace se cíleně zaměří na menší tržní segmenty. Předpokládá se dokonalá znalost těchto segmentu, na základě které se poskytne diferencovaný, přesně zaměřený produkt.

O další systematický přístup k typologii strategií se zasloužil **H. Ansoff** s jeho maticí a čtyřmi typy strategií. Základem jeho matice jsou dva růstové prvky, pomocí kterých lze analyzovat růst organizace. Jedná se o **rozvoj trhu** a **rozvoj produktu**. Tyto dva prvky jsou zkoumány na základě jejich novosti pro organizaci.

1. *Strategie tržní penetrace (průniku na trh)* – jedná se o snahu dosažení růstu tím, že organizace podporuje častější spotřebu stávajícího produktu. Uplatňují se věrnostní slevy, abonentní vstupenky atd.
2. *Strategie rozvoje trhu* – podporuje se prodej stávajících produktů novým tržním segmentům. Jedná se např. o pronikání různých typů služeb na nové zahraniční trhy.
3. *Strategie rozvoje produktu* – zahrnuje prodej nových produktů na stávajících trzích. Může se jednat např. o poskytování nového druhu kurzu paraglidingu, nové masáže, atd.
4. *Strategie diverzifikace* – představuje rozvoj organizace díky hledání nových trhů a také vývojem nových produktů. [14; VAŠTÍKOVÁ]

Tabulka 2.5 Ansoffova matice růstu podniku

		Produkty	
		Stávající	Nové
Trhy	Stávající	Penetrace	Rozvoj produktu
	Nové	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: [14; VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb – efektivně a moderně, 2008.]

2.6 Strategické marketingové analýzy

Neodmyslitelnou součástí každé marketingové strategie jsou strategické marketingové analýzy, pomocí jejichž metod je zkoumáno prostředí organizace.

2.6.1 Analýza makroprostředí organizace

Analýza vnějšího prostředí, ve kterém společnost působí, musí být široká a komplexní. Měla by zahrnovat všechny důležité síly tvořící toto prostředí. Jedná se o prostředí, které podnik není schopen kontrolovat. Ovlivňuje postavení podniku na trhu a tím také jeho případný úspěch. Je důležité, aby si společnost uvědomila, že musí neustále sledovat změny v prostředí a přizpůsobovat se jim. Změny je potřeba vnímat jako příležitosti. [13; SVĚTLÍK]

Analýza PEST

Jako jedna z vhodných metod pro zkoumání makroprostředí je analýza PEST, která vychází ze zkoumání skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí. Je zde také zvažováno, jakým způsobem se sledované faktory mění v čase.

Analýza zkoumá tyto klíčové součásti makroprostředí:

- *Politicko-právní faktory* – zahrnují především zákony, vládní úřady, daňový systém, zájmové skupiny, mezinárodní právní předpisy, právní předpisy Evropské unie, politický systém, korupční prostředí, společenskou zodpovědnost atd.
- *Ekonomické faktory* – jedná se o faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky zákazníků. Radíme zde míru nezaměstnanosti, vývoj HDP, vládní výdaje, úroveň inflace, aktuální hospodářský cyklus.
- *Sociálně-kulturní faktory* – demografické faktory jako jsou (věk, pohlaví, rasa, zaměstnání), také sociální faktory (vzdělání, úloha rodiny, společenský status) a kulturní faktory (postoje, migrační tlaky, jazyk, náboženství, životní styl).
- *Technologické faktory* – zahrnují faktory, které vytvářejí nové technologie a tím nové produkty a příležitosti na trhu. Technologické prostředí se velmi rychle mění. Podnik musí na tyto změny reagovat a využívat je ke svému prospěchu. Jedná se zejména o technologické změny, výzkum a vývoj. [9; KOTLER]

2.6.2 Analýza mikroprostředí organizace

Úspěch marketingových manažerů při vytváření hodnot a uspokojování zákazníka závisí i na dalších činitelích mikroprostředí společnosti – dodavatelích, zákaznících, konkurenci, zprostředkovatelích atd.

Porterova analýza konkurenčního prostředí

Tento model je zaměřen na analýzu pěti sil. Jednotlivé síly omezují podnik ve zvyšování cen, a zabraňují tak v dosahování vyššího zisku. Síly se mohou v čase měnit, je tedy úkolem strategických manažerů rozpoznat příležitosti a ohrožení, jakmile se vyskytnou. Těmito silami jsou:

- *Potencionální konkurenti* – jedná se o podniky, které se v daném mikrookolí mohou stát konkurenty, pokud se tak rozhodnou. Riziko vstupu potenciálních konkurentů ohrožuje ziskovost podniků, protože větší nabídka výrobků sníží ceny. Existují však jisté bariéry vstupu na daný trh. Může se jednat např. o oddanost zákazníků značce, nákladové výhody již zaběhlých podniků, atd.
- *Rivalita v odvětví* – je-li rivalita velká, dochází k cenové konkurenci a cenovým válkám, což velmi ohrožuje ziskovost. Podniky většinou sledují pohyb cen dominantní firmy. Dalším určujícím faktorem rivality mezi podniky je velikost poptávky. Snižuje-li se poptávka po zboží, blíží se konkurenční hrozba.
- *Smluvní síla kupujících* – kupující mohou působit tlaky na snížení ceny nebo zvýšení kvality. Obojí snižuje zisk podniku.
- *Smluvní síla dodavatelů* – dodavatelé působí jako hrozba, jakmile dokážou vyjednat vyšší ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Naopak slabí dodavatelé dávají podniku příležitost ke snížení ceny.
- *Hrozba substitučních výrobků* – pro mnoho trhů je charakteristické, že existuje řada jiných produktů, které mohou splnit stejnou funkci, jako produkt daného odvětví. Konkurenční síla je determinována cenou a diferenciací.

[2; DEDOUCHOVÁ]

Obrázek 2. 6. Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování

2.6.3 Segmentace trhu

Organizace prodávající na trhu si uvědomují, že nemohou oslovit všechny nakupující, nebo že alespoň nemohou oslovit všechny stejným způsobem. Zákazníci jsou odlišní, rozptýlení a je jich příliš mnoho. Segmentace je kompromisem mezi hromadným marketingem, který jedná se všemi stejně, a názorem, že je potřeba pro každého použít jiné marketingové prostředky. Pomocí tržní segmentace rozdělujeme velké trhy na menší segmenty, které lze účinněji oslovit prostřednictvím produktů, které odpovídají jejich potřebám. Trh může být segmentován různými způsoby. Je potřeba vyzkoušet různé „segmentační proměnné“. Mezi hlavní patří geografické, demografické, psychografické a behaviorální proměnné.

Při hodnocení jednotlivých segmentů musí organizace zohledňovat dvě dimenze: **atraktivitu daného segmentu** a své **možnosti**. Po vyhodnocení jednotlivých segmentů je třeba rozhodnout, které segmenty obsluhovat. Podnik si může vybrat z těchto variant:

1. *Nediferencovaný marketing* – ignoruje rozdíly mezi tržními segmenty a snaží se oslovit celý trh jedinou nabídkou.

2. *Diferencovaný marketing* – zaměřen na několik segmentu. Pro každý segment vytvoří samostatnou nabídku.
3. *Koncentrovaný marketing* – podnik se zaměří na velkou část jednoho nebo více dílčích trhů. [9; KOTLER]

2.6.4 Webová analýza Google Analytics

Účinnost marketingových komunikací můžeme hodnotit například pomocí nástroje webové analýzy Google Analytics. Tento nástroj slouží především ke srovnávání návštěvnosti webových stránek, definování zdrojů provozu, profilu návštěvníka, atd. Nejdůležitější informace nám přináší porovnávání těchto ukazatelů, nikoli jejich absolutní hodnota. Je však třeba počítat s přirozenými výkyvy v průběhu roku, měsíců i týdnů. Proto je vhodné provádět srovnání za delší časový úsek. Mezi podstatné metriky, na nichž můžeme sledovat efektivitu marketingové komunikace, např. patří:

- Zdroj – zdrojem je myšleno označení pro web, ze kterého byl návštěvník odkázán na naše stránky. Jedná se například o odkazy ve vyhledávačích, odkazy ve fórech, na jiných webových stránkách atd.
- Návštěvnost – představuje množství vstupů jednotlivých návštěvníků stránek v určitém časovém horizontu. [11; LIŠKOVÁ]

2.6.5 Dotazník

Dotazník slouží k shromáždění informací v populaci nebo i menší skupině osob. Na základě dotazníku dochází k vyhodnocování určitých skutečností (názorů, preferencí, postojů). Používá se při výzkumu, jehož výsledky je potřeba podrobit kvantitativní analýze. Při tvorbě dotazníku je potřeba se zaměřit především na:

- srozumitelnost
- jednoduchost vyplňování
- snadnou orientaci
- jazykovou korektnost

Na začátku je důležité stanovit jasný cíl průzkumu. Bez stanovení cíle se může stát, že průzkum nesplní očekávání. Je také nutno sestavit **pilotáž** – pilotní verzi dotazníku, kterou otestujeme na vzorku respondentů. Po vyhodnocení pilotáže, může dojít k dodatečným úpravám.

Otázky v dotazníku dělíme na tři základní typy:

1. otevřené – umožňují vyjádření vlastními slovy
2. uzavřené – je možno si zvolit jednu nebo více možností z určitého množství předem daných odpovědí
3. polouzavřené (polootvřené) – kombinace předchozích typů. [16]

2.6.6 Souhrnná analýza SWOT

Vhodným nástrojem pro systematické rozřídění výstupů analýz je SWOT analýza. Jedná se o analýzu zaměřenou na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb okolí a interního prostředí. Je možno jí využít i k sumarizaci závěrů strategické analýzy. SWOT analýza by měla být objektivní, důvěryhodná, její výsledky relevantní a při zpracování pro využití ve strategické analýze by měla být zaměřena pouze na strategická (podstatná) fakta a jevy. [4; HANZELKOVÁ]

Silné a slabé stránky v analýze SWOT zahrnují pouze charakteristické rysy podniku, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Silné a slabé stránky jsou **relativní**. Podnik může být v něčem dobrý, ale pokud je konkurence lepší, je to i nadále jeho slabá stránka. Silné a slabé stránky se měří ve srovnání s konkurencí.

Včasné rozpoznání příležitosti a hrozeb je pro manažera důležité zejména pro předvídání důležitých trendů, které mohou mít na podnik dopad. Příležitosti se vyskytují především tam, kde může společnost díky svým silným stránkám využít změny v okolním prostředí ve svůj profit. [9; KOTLER]

Tabulka 2. 6. Matice SWOT

	Pozitivní faktory	Negativní faktory
Interní faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí faktory	Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Analýza současného stavu MAC školy paraglidingu

Jako předmět mého zkoumání jsem si vybral MAC školu paraglidingu, která nabízí celou škálu služeb spojených s paraglidingem. MAC škola působí v Beskydech již více než 20 let.

3.1 Charakteristika MAC školy paraglidingu

Paraglidingová škola MAC provádí činnost spojenou s paraglidingem v Beskydech od roku 1993. Řadí se tímto mezi nejdéle působící školy paraglidingu v České republice. Od počátku své existence škola působí v prostředí Moravskoslezských Beskyd v obci Kunčice pod Ondřejníkem, kde má svou základnu na rekreační chatě. MAC škola má organizační strukturu společnosti s ručením omezeným.

Během dvaceti let svého působení škola vychovala stovky pilotů a pilotek, řadu instruktorů, tandemových pilotů a závodníků, kteří se do Beskyd vracejí nejen kvůli krásné přírodě a výborným letovým terénům, ale také za pohodovou partou lidí. V současné době škola nabízí formou celkem 8 druhů kurzů komplexní výuku paraglidingu. Výcvik provádějí zkušení instruktoři s potřebnou kvalifikací a mnohaletou praxí. Mezi další činnosti školy patří tandem paragliding, skupinové výlety spojené s paraglidingem do celé Evropy, poradenská činnost, servis a prodej vybavení.



3.1.1 Poskytované služby

Náročnost dnešní klientely spolu s dynamicky se rozvíjejícím sportem si žádá pestrou škálu nabízených služeb.

Kurzy paraglidingu

- Jednodenní kurz paraglidingu
- Seznamovací kurz paraglidingu
- Základní kurz paraglidingu

- Termický kurz paraglidingu
- Opakovací kurz paraglidingu
- Pokračovací kurz paraglidingu
- Bezpečnostní kurz paraglidingu
- Motorový kurz paraglidingu

Tandem paragliding

- Vyhlídkový let
- Termický let
- Přeletový let

Poradenská činnost, servis a prodej vybavení

Škola paraglidingu je úzce spjata s firmou MAC PARA Technology z Rožnova pod Radhoštěm. Tato firma patří mezi přední světové výrobce vybavení pro paragliding. Z této velmi blízké spolupráce profitují obě dvě společnosti. Žáci školy si během kurzu mohou některé vybavení této firmy prohlédnout, vyzkoušet a posléze i zakoupit přímo ve škole paraglidingu. Instruktoři školy mají dostatečné znalosti k tomu, aby dokázali s výběrem vybavení kvalitně poradit a žáci tak nemusejí jezdit do sídla výrobce vybavení. Šetří tak svůj čas a náklady.

3.1.2 Ceny poskytovaných služeb

Ceny jednotlivých kurzů se liší dle jejich finanční a časové náročnosti. Většina kurzů paraglidingu má jasně stanovené ceny již na začátku sezony. Jiná situace je u termických kurzů, které jsou často vyhlášovány nárazovitě a cena je stanovena podle obsahu kurzu (destinace, počet instruktorů, délka pobytu). Tandemové lety jsou oceněny podle typu letu a dalších doplňkových služeb. Škola také poskytuje slevy množstevní, věrnostní a studentské.

Tabulka 3. 1. Ceník kurzů paraglidingu

Typy kurzů paraglidingu	
Jednodenní kurz	1 700Kč
Seznamovací kurz	4 200Kč
Základní kurz	7 500Kč
Termický kurz	3 500Kč ⁸
Opakovací kurz	5 100Kč
Pokračovací kurz	3 400Kč
Motorový kurz	4 900Kč
Bezpečnostní kurz	9 900Kč ⁹

Zdroj: [22]

Tabulka 3. 2. Ceník tandem paraglidingu

Typy tandemových letů	
Vyhlídkový let	1 300Kč
Termický let	1 600Kč
Přeletový let	2 500Kč ¹⁰

Zdroj: [22]

V případě, že se na základní kurz paraglidingu přihlásí trojice, poskytuje škola 50% slevu na cenu kurzu pro třetího člena trojice.

Studenti získávají 10% slevu na základní a seznamovací kurz.

Pilot, který se zúčastní během jedné sezony několika termických kurzů, má každý třetí termický kurz s 50% slevou.

Absolventi školy, kteří přivedou na některý z kurzů další žáky, dostanou poukaz v hodnotě 10% z ceny kurzu na služby MAC školy.

3.1.3 Distribuce (místo)

⁸ Cena termických kurzů se liší dle destinace, délky pobytu a další náročnosti.

⁹ Cena bezpečnostního kurzu se různí podle destinace, kde kurz probíhá.

¹⁰ Finanční náročnost přeletového letu se odvíjí od času stráveného ve vzduchu a uletěné vzdálenosti.

- Místo

Škola paraglidingu MAC má svoji základnu v obci Kunčice pod Ondřejníkem. V okolí této obce se nachází hned několik terénu vhodných pro provozování paraglidingu. Můžeme tak říci, že Kunčice p.O. mají výbornou polohu vzhledem k potřebám paraglidingu. Základna školy má podobu rekreační chaty, kterou si škola pronajímá. U chaty je parkoviště s kapacitou 30 parkovacích míst. Jedná se o neplacené parkoviště. Kunčice mají autobusové i vlakové dopravní spojení. Autobusová zastávka se nachází asi dva kilometry od chaty. Vlaková zastávka přibližně 2,5 kilometru.

- Distribuce

V současné době MAC škola spolupracuje s šesti zážitkovými agenturami, které zprostředkovávají především tandem paragliding, jednodenní, seznamovací a základní kurzy paraglidingu.

Tabulka 3. 3. Ceny tandem paraglidingu u zážitkových agentur

Ceny tandemových letů u zážitkových agentur	
Agentura	Cena
Alibest	1 950 Kč
Essence	1 984 Kč
Vysmáté zážitky	1 986 Kč
Valašské království	2 200 Kč
Adrop	2 250 Kč
Daruj sen	2 420 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.4 Komunikace

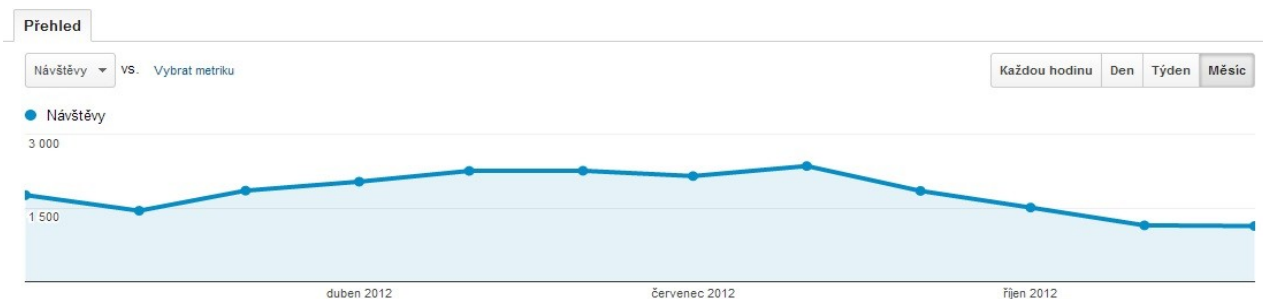
Webové stránky

Podoba současných webových stránek školy (www.macskola.cz) byla vytvořena na začátku roku 2012. Web je provozován v redakčním systému Joomla. Cílem nového webu byla grafická inovace, interaktivita stránek (aktuality, diskusní fórum...) a optimalizace SEO prvků.

Na obrázku níže můžeme pozorovat návštěvnost stránek od 1. 1. 2012 do 31. 12. 2012. Mým cílem je vysledovat, jak závisí návštěvnost webu na ročním období. Z obrázku je patrné,

že návštěvnost je největší od dubna do srpna, což odpovídá paraglidingové sezoně. Na podzim a na jaře, kdy se nepořádají kurzy paraglidingu a jen v malé míře se uskutečňují tandemové lety, návštěvnost klesá.

Obrázek 3. 1. Přehled návštěvnosti webu školy po měsících



Zdroj: Google Analytics

Ve sledovaném období můžeme pozorovat následující fakta o vstupech na webové stránky školy. Nejčastěji návštěvníci přicházejí přes internetové vyhledávače (Google, Seznam). Na druhém místě jsou weby, které nějakým způsobem obsahují odkaz na stránky MAC školy paraglidingu. Dále v pořadí jsou vstupy návštěvníků, kteří jdou na stránky školy přímo (např. přes záložku v oblíbených položkách svého prohlížeče). Nejmenší procento vstupů představují reklamní kampaně, které škola využívá. Z těchto informací můžeme vydedukovat, že optimalizace stránek pro internetové vyhledávače je pro školu opravdu důležitá, jelikož ji z tohoto vyhledávání plyne nejvíce návštěvníků.

Obrázek 3. 2. Zdroje návštěvnosti



Zdroj: Google Analytics

Jaký obsah návštěvníci webu nejčastěji zobrazují, můžeme pozorovat v následujícím žebříčku. Jedná se o seznam deseti nejzobrazovanějších stránek webu www.macskola.cz. Seznam vede hlavní stránka webu, což je vcelku logické, jelikož se při příchodu návštěvníka

na web tato stránka zobrazuje jako první. Na druhém místě je „počasí pro paragliding“, což naznačuje, že obsah této stránky je pro návštěvníky zajímavý a užitečný. Třetí místo a stránka „kurzy paraglidingu“ není žádným překvapením, jelikož se jedná o hlavní službu školy.

Zajímavé je páté místo, na kterém figuruje stránka „prodej vybavení pro paragliding“. Tato stránka obsahuje jen stručné informace a nekonkrétní nabídku. Z hlubšího zkoumání jsem dále zjistil, že na dvanáctém místě se ve vyhledávání objevilo „bazarové vybavení“, které je podstránkou „prodej vybavení pro paragliding“. Z tohoto faktu lze usuzovat, že mezi návštěvníky panuje velký zájem o informace o koupi a prodeji, především bazarového (použitého vybavení).

Obrázek 3. 3. Nejzobrazovanější stránky webu www.macskola.cz

Stránka		Zobrazení stránek	Zobrazení stránek v %
1. /		18 316	 21,61 %
2. /pocasi-pro-paragliding.html		6 064	 7,15 %
3. /kurzy-paraglidingu.html		4 711	 5,56 %
4. /kurzy-paraglidingu/terminy-kurzu.html		4 513	 5,32 %
5. /prodej-vybaveni-paragliding.html		3 043	 3,59 %
6. /galerie/fotky-paraglidingu.html		2 817	 3,32 %
7. /kurzy-paraglidingu/73-zakladni-kurz.html		2 753	 3,25 %
8. /tandem-paragliding.html		2 610	 3,08 %
9. /kontakt.html		1 499	 1,77 %
10. /galerie/vidoa-paraglidingu.html		1 101	 1,30 %

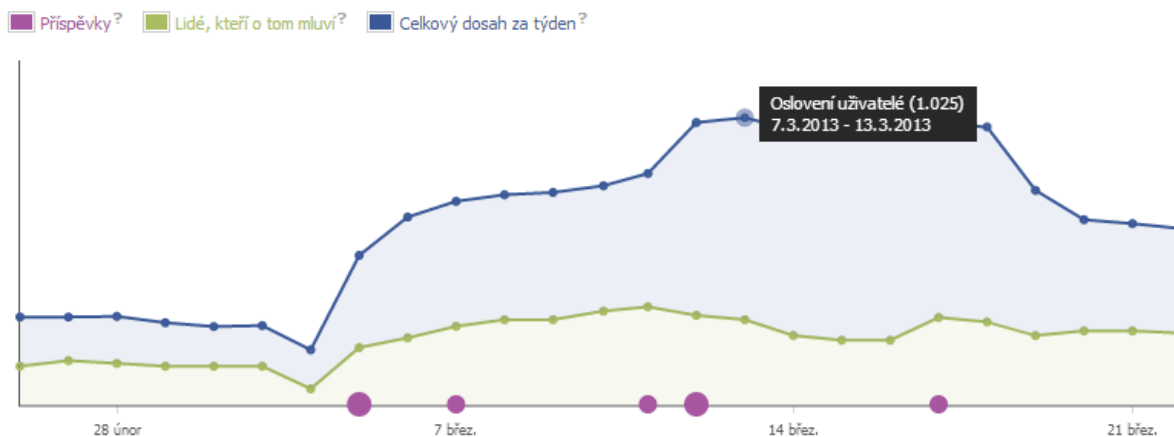
Zdroj: Google Analytics

Facebook

MAC škola má na Facebooku firemní stránku s názvem „Macškola – škola paraglidingu“. Ke dni 25. 3. 2013 má tato stránka 379 přátel. MAC škola zde umísťuje především videa, fotografie a odkazy s paraglidingovou tematikou, často vztaženou přímo k činnosti školy.

Obrázek 3. 4. Přehled aktivity firemní stránky na Facebooku od 28. 2. 13 - 21. 3. 13

Celkový počet To se mi líbí? Přátelé fanoušků? Lidé, kteří o tom mluví? Celkový dosah za týden?
379 ↑ 1,07% **79.360** ↑ 2,06% **51** ↑ 82,14% **534** ↓ -43,61%

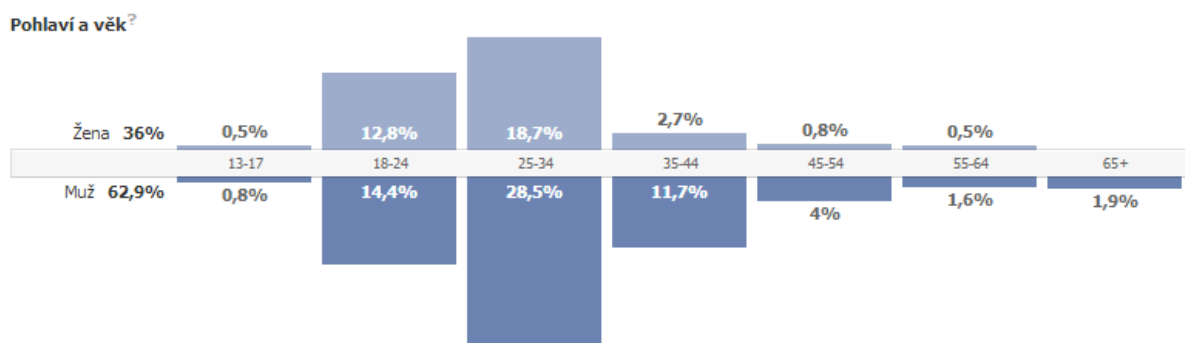


Zdroj: Facebook

Z přehledu je zřejmé, že aktivita fanoušků stoupá s přidáním příspěvků na stránku. Fanoušci tak reagují na práci správců stránek, což je pozitivní a žádoucí za účelem dalšího rozvoje a budování komunity.

Na následujícím obrázku lze vypořizovat, že téměř 50% fanoušků je ve věku 25 – 34 let. Převažují muži nad ženami.

Obrázek 3. 5. Demografická charakteristika fanoušků stránky na Facebooku k 21. 3. 13



Zdroj: Facebook

Propagační prostředky

Společnost se prezentuje tiskovinou v podobě informační brožury, kde jsou popsány nabízené služby. Brožuru obdrží každý pasažér po absolvování tandemového letu.

Účastníci kurzů si po skončení mohou objednat sestříhaný záznam z jejich kurzu, který je jim odeslán na DVD nosiči.

Nově byly vytvořeny 4 reklamní vinylové bannery. Jeden z bannerů byl dne 15. 3. 2013 použit k propagaci na společenské akci – Ples absolventů a studentů oboru Sportovní management. Další banner je po domluvě vyvěšen v prostorách horolezecké stěny ve Zlíně, která patří k republikové špičce.

V průběhu dubna 2013 by měl být zveřejněn rozhovor s instruktorem MAC školy paraglidingu v časopise ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, již je studentem.

Škola každým rokem pořádá dvě již tradiční akce – tzv. *Otvírání nebe* a *Zavírání nebe*. Na těchto akcích se každoročně sejde zhruba 100 lidí, většinou bývalých žáků školy. Jedná se neformální setkání.

Několikrát do roka je registrovaným zájemcům a bývalým žákům zasílán informační e-mail s podrobnostmi o aktuálních akcích pořádaných školou. Některé tyto informace se také zobrazují na webových stránkách školy.

Škola využívá placenou reklamu v internetových vyhledávacích Seznam a Google. Reklama je zaměřená cíleně na klíčová slova, která jsou vyhledávána veřejností. Tyto konkrétní klíčová slova mi z taktických důvodů nebylo umožněno publikovat.

3.1.5 Lidské zdroje

MAC škola nemá žádné stálé zaměstnance. V sezoně zde pracují 2 – 4 instruktoři na živnostenský list. Tři z instruktorů jsou zároveň i tandemoví piloti. O administrativu se stará majitel školy a jeho manželka.

1. Klasifikace zaměstnanců MAC školy:

Kontaktní pracovníci

- *Instruktor* – pracovník, který se stará o průběh kurzů. Seznamuje žáky s vybavením a vyučuje paragliding. Je zároveň obsluhujícím pracovníkem.

- *Tandemový pilot* – provádí tandemové lety s pasažéry. Po vzájemné domluvě se zákazníkem určí den, hodinu a místo letu. Před samotným letem musí sledovat klimatické podmínky a podle nich usoudit, zda jsou vhodné k létání. Je také obsluhujícím pracovníkem.

Koncepční pracovníci

- *Řídící pracovník* – majitel společnosti. Vypracovává strategii, taktiky a celkově vede společnost. Osoba majitele je zároveň instruktorem a tandem pilotem.

Podpůrní pracovníci

- *Administrátor* – má na starosti účetnictví společnosti, vyřizování objednávek a archivaci dokumentů. Tuto pozici vykonává manželka majitele.

2. Zvyšování kvality personálu

Instruktoři i tandemoví piloti jsou ve vzdělávání do značné míry odkázáni sami na sebe. V podniku nefunguje žádný systém rozvoje a vzdělávání. Mezi pracovní výhody můžeme zařadit poznávací cesty se školou po celé Evropě za minimální cenu.

3. Kontrolní a hodnotící systémy

Zpětná vazba spokojenosti zákazníka se službami je monitorována malými dotazníky po každém tandem letu a každém kurzu. V rámci této práce byl vytvořen dotazník, ve kterém jsou také otázky, týkající se spokojenosti se službami školy. Výsledky dotazníku budou prezentovány v další kapitole této práce.

3.1.6 Procesy

Kurzy paraglidingu

MAC škola paraglidingu má na svých webových stránkách uvedeny termíny jednotlivých kurzů pro aktuální sezonu. Jelikož je paragliding závislý na počasí, dochází např. u termických kurzů k posunům termínů v případě špatné předpovědi počasí.

Tandem paragliding

Termíny tandemových letů si zákazníci rezervují přímo s piloty po telefonické domluvě. V úvahu se bere preference daného termínu zákazníkem, předpověď počasí pro daný termín a kapacitní obsazení v daném dni. První rezervace ze strany zákazníka probíhá přibližně týden před preferovaným termínem. Následně si s pilotem ještě vše potvrdí několik dní předem s ohledem na aktuální vývoj počasí. Počasí je v případě paraglidingu velmi důležitý prvek, takže se stává, že se let musí odložit třeba i několik hodin před jeho uskutečněním. Proto se

MAC škola snaží svým zákazníkům vyjít vstříc a termíny těchto letů tak závisí zejména na preferencích zákazníků a stavu počasí. Piloti létají během týdne, o víkendech i svátcích.

Pro uskutečnění letu je potřeba těchto meteorologických podmínek:

- nejlépe slunečno, nesmí být deštivo
- vítr o síle od 1 – 7 m/s
- směr větru je proti místu, odkud se startuje

Objednávka kurzu paraglidingu, tandemového letu či tandemového poukazu probíhá přes objednávací formulář na webu školy.

3.1.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí je první složkou, se kterou je zákazník v kontaktu při příchodu na kurz paraglidingu. Základnu MAC školy paraglidingu představuje chata bývalého rekreačního zařízení. **Exteriér** budovy je poněkud zastaralý. Tento první pocit však vynahrazuje lokace chaty, která je umístěna v idylickém prostředí na úpatí kopce Ondřejník. V okolí chaty se nachází místo pro táborák, velké parkoviště a přírodní terasa s překrásným výhledem na okolní hory a údolí.

Interiér tvoří nejprve vstupní hala, ve které je okénko recepce, toalety a vstup do společenské místnosti. Ve vstupní hale se nachází nástěnná zeď, kde jsou umístěny tematické fotografie bývalých žáků a propagační materiály. Přízemí je dále tvořeno toaletami a velkou společenskou místností, ve které probíhají kulturní akce školy. Je zde k dispozici kuchyňka, která působí spíše účelně. Druhé patro je tvořeno šestnácti pokoji. Návštěvníci si mohou vybrat pokoj pro čtyři nebo dvě osoby. Je také možnost vybrat si pokoj s vlastním sociálním zařízením nebo společným. Ceny ubytování jsou velmi přijatelné a odpovídající poskytovanému standardu.

Tabulka 3. 4. Ceník ubytování v zázemí chaty MAC školy paraglidingu

Ceník ubytování		
	Ceník pro účastníky kurzu	Ostatní hosté
Pokoj se společným sociál. zařízením	130 Kč	150 Kč
Pokoj s vlastním sociál. zařízením	150 Kč	170 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V druhém patře se také nachází toalety, učebna s tabulí, video projekcí a dalšími studijními doplňky. Celkově je vnitřní prostředí budovy zastaralejšího charakteru.

Periferní prostředí tvoří reklamní brožury školy paraglidingu a výrobce paraglidingového vybavení – společnost MAC PARA Technology. Vše je volně dostupné. Je třeba konstatovat, že brožury a další propagační prostředky školy nejsou stylově a barevně sladěny.

3.2 Analýza prostředí MAC školy paraglidingu

Tato část práce popisuje vnitřní a vnější vlivy působící na MAC školu paraglidingu s přihlédnutím na jejich strategický význam pro školu. Jednotlivé vlivy jsou zkoumány pomocí následujících marketingových analýz.

3.2.1 PEST analýza

Analýza zkoumající politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory externího prostředí, které podnik ovlivnit nemůže, ale je jimi ovlivněn. Všeobecně se jedná o strategický audit vlivu makroprostředí na podnik.

Politické a právní faktory

Politické prostředí je v České republice již delší dobu nestálé. V aktuálním volebním období hlasovala Poslanecká sněmovna o návrhu na vyslovení nedůvěry vládě již pětkrát, naposledy dne 17. 1. 2013. Vždy s negativním výsledkem.

V poslední době získávají na síle také různá extrémistická hnutí, jejichž původ je třeba hledat ve společensky složitých situacích, které ve společnosti vznikají. K negativním náladám ve společnosti zcela jistě přispívá vysoká četnost korupčních afér, ve kterých jsou většinou zapleteni státní zaměstnanci. Nejenže tyto aféry vytvářejí negativní obraz České

republiky ve světě, ale především přispívají k všeobecné negativní náladě a nechuti v celé společnosti. V březnu 2013 vzešel z historicky první přímé volby prezidenta nový prezident České republiky.

Podnikání v oblasti paraglidingu je regulováno Živnostenským zákonem¹¹ a Obchodním zákoníkem¹². Služby v oblasti paraglidingu se řadí mezi živnosti volné a jsou uvedeny v příloze č. 4 k zákonu č. 455/1991 Sb., jedná se o „*Výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*“. Příloha č. 5. k zákonu č. 455/1991 Sb. dále ukládá povinnost zajistit výkon této živnosti pouze fyzickými osobami splňujícími odbornou způsobilost pro „*Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb*“.

Škole paraglidingu každoročně vzniká daňová povinnost. Daň z příjmu právnických osob je v současnosti 19 %.

Ekonomické faktory

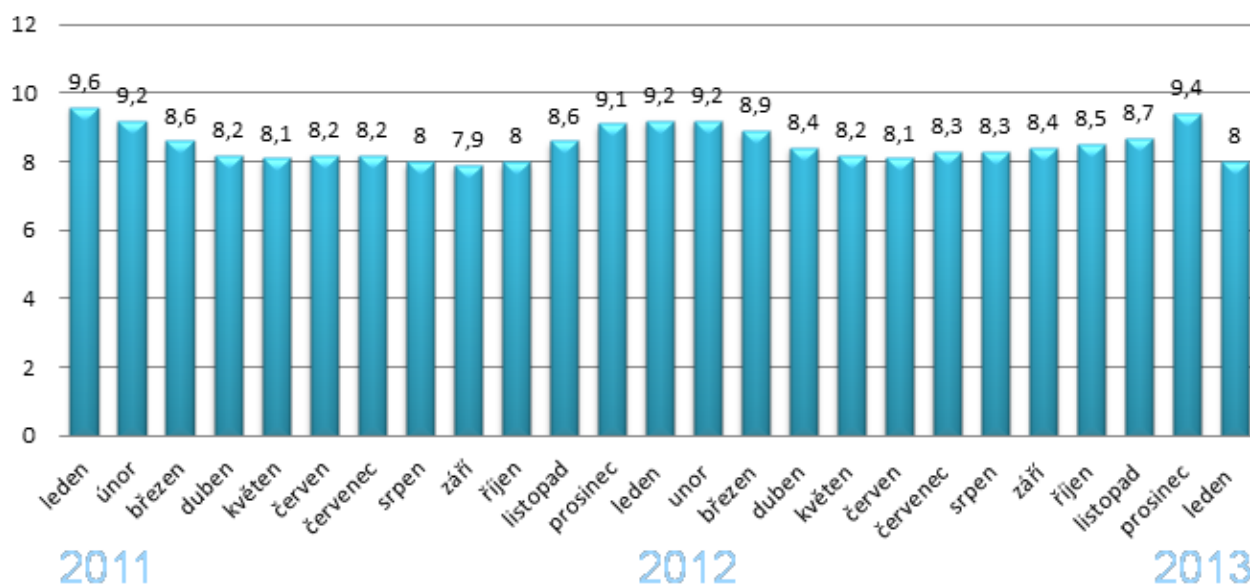
Ekonomická situace České republiky je do značné míry stále ovlivněna ekonomickou krizí, která měla svůj počátek v roce 2008. V roce 2012 zaznamenala česká ekonomika pokles, kdy HDP klesl o 1,2 %. Země se tak ocitla v recesi. Velkou měrou se na tomto poklesu podílely výdaje domácností na konečnou spotřebu, které zaznamenaly historicky největší pokles. Za rok 2012 stoupla míra inflace o 3,3 % a průměrná míra registrované nezaměstnanosti byla 8,6 %.

Na začátku roku 2013 by ještě měly doznívat výše zmíněné negativní faktory z roku 2012. Pro druhé pololetí jsou prognózy již o něco příznivější, ekonomická situace by se měla zlepšovat v souvislosti s očekávaným zklidněním dluhové krize v Evropě. Ekonomiku by mohly podpořit nízké úrokové sazby a také určitá obnova zboží dlouhodobé spotřeby. Celkově by česká ekonomika měla v průměru za rok 2013 stagnovat. Spíše negativní je však prognóza pro vývoj nezaměstnanosti. V roce 2012 dosáhla hodnoty 8,6 % a pro rok 2013 se předpokládá nárůst o 0,7 %. [17]

¹¹ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

¹² Zákon č. 513/1991., obchodní zákoník.

Graf 3. 1. Vývoj nezaměstnanosti v ČR

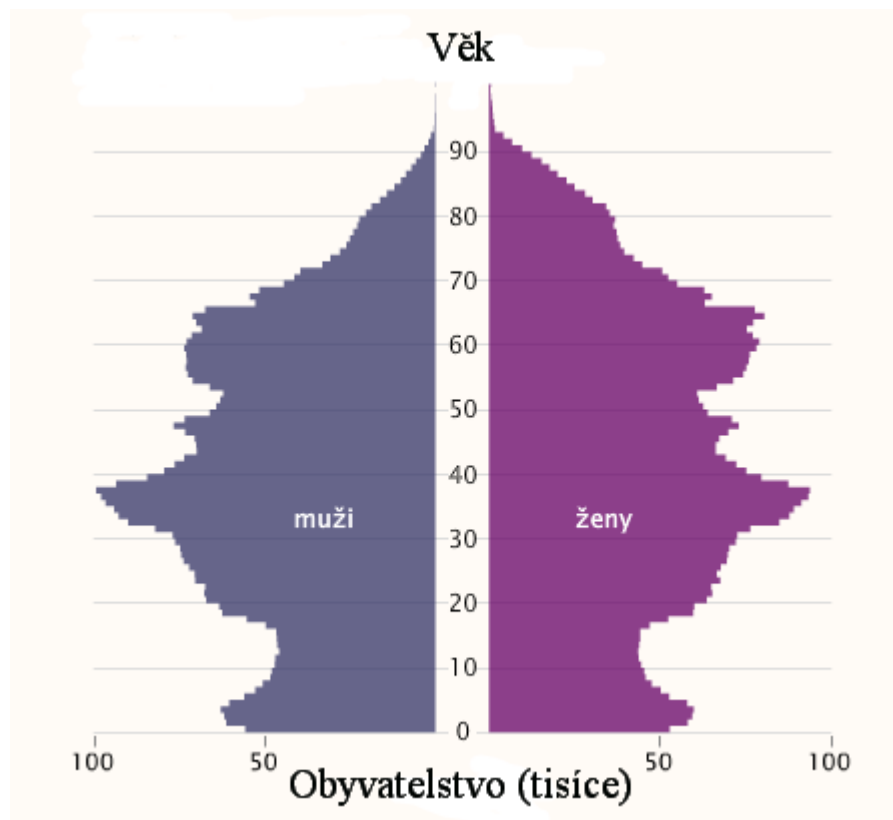


Zdroj: [20]

Sociálně kulturní faktory

V poslední době se v České republice stávají velice populární dárky ve formě zážitku. Ať už se jedná o Vánoce, narozeniny, jmeniny či jiné příležitosti, lidé si zvykli kromě již tradičních dáreků obdarovávat své nejbližší formou určitého dárkového balení, nebo poukazu na danou činnost. Opravdový boom přinesly do této oblasti zážitkové agentury, jejichž nabídka je opravdu různorodá a vybere si téměř každý. Paragliding se řadí do kategorie zážitků ve vzduchu nebo do adrenalinových sportů. Tyto kategorie jsou atraktivní především pro populaci do věku třiceti let. V posledních letech však dochází k postupnému stárnutí populace České republiky, jehož příčinou je jedna z nejnižších porodností v evropských zemích.

Obrázek 3. 6. Věková skladba obyvatelstva ČR v roce 2011



Zdroj: [18]

Nijak oslnivé ekonomické vyhlídky, slabá vláda, korupční skandály a neprůhledná činnost některých politických představitelů v konečném důsledku způsobují nejistotu v přemýšlení obyvatelstva o svých nákupech. Lidé se tak raději zdrží přílišného utrácení. Takovéto šetření má nejprve dopad na ty sektory národního hospodářství, které poskytují služby neuspokojující základní potřeby populace.

Technologické faktory

Technologické faktory v oblasti služeb představují především zařízení, která jsou potřeba pro poskytování těchto služeb. Neustálý technologický vývoj je potřebný pro rozvoj daného odvětví. Také zákazníci dokážou ocenit použití nových technologií, které jim dovolí využít danou službu s co největší mírou uspokojení. V oblasti paraglidingu se jedná především o vybavení potřebné k samotnému létání. Paragliding je relativně mladý progresivní sport a je zde stále prostor k určitému vývoji. Není tak divu, že se výrobci stále předhánějí ve využívání nových technologií při konstrukci padákového křídla a dalšího vybavení. Také při výcviku je velmi důležité, aby komunikace mezi instruktorem a žákem byla co nejpřesnější. K dosažení tohoto cíle jsou používány radiostanice vysoké kvality.

Díky rozmachu telekomunikačních technologií je využití internetu a všech jeho možností v podnikové sféře naprostou samozřejmostí. Kvalitní webová prezentace a především zajímavý obsah je v oblasti služeb s velkým podílem nehmotnosti naprosto klíčový. Lidé, kteří se věnují paraglidingu, tvoří mnohdy velice silnou komunitu, se kterou je třeba pracovat. Zde se nachází prostor pro využití sociálních sítí a budování komunity na těchto sítích.

3.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

S pomocí této analýzy je možno definovat pozici podniku vůči potenciálním i současným konkurentům. Velikost konkurence v odvětví podle Portera závisí na pěti konkurenčních silách. Jedná se o vliv odběratelů, vliv dodavatelů, rivalitu mezi existujícími podniky, hrozbu nových konkurentů a o hrozbu substitučních výrobků nebo služeb. Celkové působení těchto pěti sil určuje potenciál daného podniku v odvětví.

Potenciální konkurenti

V současné době je vstup nových konkurentů na trh velmi nepravděpodobný. Ekonomická situace v zemi není nijak příznivá a udržet se na trhu není nijak snadné i pro již zavedené podniky. Vstup na trh s sebou nese poměrně velké počáteční náklady a organizační náročnost. Mezi největší finanční položky zcela určitě patří pořízení vybavení v podobě paraglidingových kompletů a dopravních prostředků, potřebných pro transport žáků na různé terény během kurzu. Mezi další bariéry vstupu na trh patří určitá oddanost zákazníků ke škole paraglidingu, ve které absolvovali svůj první kurz. Lidé se často sžijí s prostředím školy, jejími instruktory a lidmi pohybujícími se okolo školy.

Rivalita v odvětví

Mezi hlavní konkurenty MAC školy se řadí především další školy paraglidingu působící na území České republiky. Většina škol nabízí podobné, ne-li stejné služby. Pro srovnání charakterizují několik hlavních konkurentů MAC školy paraglidingu.

- El Speedo – jedná se o projekt zastřešující několik aktivit. Především se jedná o středisko pilotního výcviku, které sdružuje tyto tři školy paraglidingu: Beskydskou školu létání, Alto paragliding school a Šumavskou školu létání. Organizuje také El Speedo AIR TAXI, což je seskupení tandemových pilotů,

kteří pod záštitou El Speedo zajišťují tandemové paraglidingové lety na celém území ČR a SR. Dále vytváří centrum El Speedo flying community se širokou nabídkou kurzů paraglidingu, výletů, expedic a školení pro piloty. Velkou část žáků v Beskydské škole létání tvoří občané Polska. Nabídkou se jedná o největšího komerčního poskytovatele služeb v oblasti paraglidingu v ČR. Pracuje pro ně velké množství instruktorů, sdružuje sportovce, cestovatele, dobrodruhy a milovníky outdoorových aktivit, nejen paraglidingu. Na svých webových stránkách nabízejí tolik služeb, že v celkovém souhrnu je nabídka až nepřehledná. Na stránkách zveřejňují v pravidelných intervalech novinky s obsahem, který se týká paraglidingu. V okolí terénů, kde je paragliding provozován, mají často bannerovou reklamu. El Speedo sídlí ve Frýdku-Místku.

- Jemm – je škola paraglidingu vedená českým reprezentantem v paraglidingu a parašutismu – Tomášem Ledníkem. Jemm má sídlo ve Frýdlantu nad Ostravicí, ale působí po celé ČR. Škola úzce spolupracuje s výrobcem paraglidingového vybavení, firmou SKY paragliders, ve které je Tomáš Ledník také test pilotem. Webové stránky mají moderní design. Nabídka obsahuje klasické kurzy paraglidingu, ale také expedice např. do africké Keni.
- Studentská škola paraglidingu při VŠB-TU Ostrava – tato škola vznikla na počátku 90 let z vysokoškolského klubu paraglidingu a závěsného létání při Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava. Škola působí v Beskydech, kde právě dokončuje stavební práce na svém novém sídle v obci Čeladná. Zaměřuje se především na univerzitní studenty, pro které má speciální ceny kurzů. Nabídka kurzů a tandemových letů je klasická. Škola ve svém kalendáři nabízí méně druhů kurzů i jejich termínu, než je obvyklé u konkurence.
- Air Centrum – jedná se o projekt, který je zaměřen především na školu paraglidingu, tandemový paragliding a outdoorové firemní akce. Působí v celé ČR a sídlo společnosti Air Centrum, s.r.o. se nachází v Brně. Air Centrum má registrováno domény www.aircentrum.cz, www.paragliding-kurz.cz a www.paragliding-tandem.cz, které jsou velmi dobře optimalizovány pro internetové vyhledávače. Tímto je dosaženo velmi dobrých pozic v internetovém

vyhledávání, což usnadňuje získávání nových zákazníků. Od zbylé konkurence se Air Centrum odlišuje větším zaměřením na firemní klientelu.

- Tandem Beskydy – je provozovatel tandemových letů, který se specializuje na Beskydy, především na Javorový vrch u Třince. Orientuje se na oblast Třinecka a v této lokalitě má vybudovanou silnou pozici. MAC škola paraglidingu však konkuruje jen v oblasti poskytování tandemových letů.

Tabulka 3. 5. Ceny služeb u konkurence

Ceny hlavních služeb u konkurence				
Konkurence	Tandem základní	Tandem termický	Základní kurz	Dárkový balíček
El Speedo	1 200 Kč	1 700 Kč	7 500 Kč	ano
Jemm	1 450 Kč	1 800 Kč	8 550 Kč	ne
VŠB	1 200 Kč	1 700 Kč	6 900 Kč	ne
Air Centrum	1 850 Kč	2 840 Kč	9 900 Kč	ano
Tandem Beskydy	1 300 Kč	1 900 Kč	0	ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby byl výčet konkurence kompletní, je třeba zmínit také zážitkové agentury. Ačkoliv služby v oblasti paraglidingu jen zprostředkovávají, používají masivní reklamní kampaně na internetu a můžeme se pouze domnívat, jak velká část všech prodaných služeb je prodána těmito agenturami a realizována konkurencí. MAC škola spolupracuje s několika předními zážitkovými agenturami. Z těch, se kterými nespolečně pracuje, stojí za zmínku především Allegria., která v nedávné době spustila projekt „Den jak sen“. Tento projekt je zacílen na širokou veřejnost a to především díky nízkým cenám a velké distribuční síti, kterou tvoří např. i prodejce elektroniky Alza.cz.

Vliv dodavatelů

Pro MAC školu je hlavním dodavatelem společnost MAC PARA Technology, která vyrábí vybavení potřebné pro paragliding. Škola používá veškeré vybavení od tohoto výrobce. Vztahy mezi školou a výrobcem jsou dlouhodobě na velmi dobré úrovni. Oba dva subjekty se spolu snaží spolupracovat a vyměňovat si poznatky vedoucí ke zkvalitnění jejich

služeb. MAC škola je zároveň distributorem zboží tohoto výrobce. V případě, že by nastaly neočekávané neshody, je možnost přejít na vybavení jiných výrobců, kteří sídlí v Česku a stejně jako MAC PARA Technology se řadí mezi celosvětově uznávané firmy.

Komplikovanější je situace s majitelem rekreační chaty, ve které škola organizuje kurzy a má zde svoji základnu. Již v minulosti se vyskytly situace, kdy majitel neopodstatněně požadoval zvýšení nájmu. Na osobu majitele byla v uplynulém roce vydána exekuce. Situace byla vyřešena, ale z dlouhodobého hlediska je nejistá. MAC škola by tedy měla s dostatečným předstihem zjistit další možnosti svého působení v nějakém jiném objektu.

Mezi dodavatele můžeme zařadit také instruktory školy, kteří pracují jako OSVČ a tudíž nejsou se školou nijak smluvně svázáni. Případný výpadek více než jednoho instruktora by pro školu znamenal komplikace spojené se zajištěním výuky a provozování tandemových letů.

Také majitelé startovacích a přistávacích ploch, které škola využívá, jsou pro fungování školy klíčovými partnery. MAC škola je členem *Beskydského leteckého klubu* (dále jen BLK), což je občanské sdružení, jehož členy jsou komerční subjekty a paraglidingová veřejnost působící v Beskydech. Mezi hlavní cíle BLK patří:

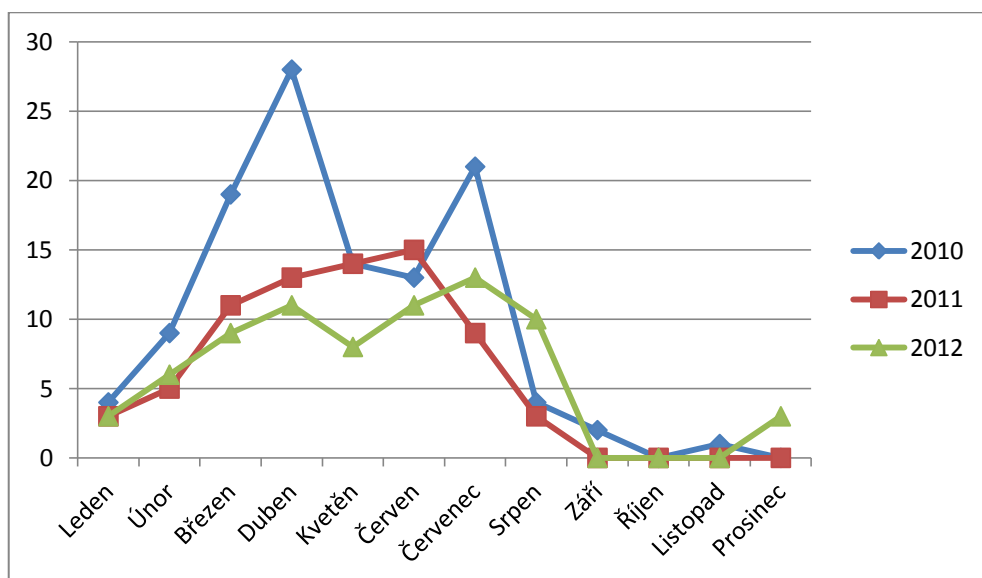
- udržování a zvelebování startovních a přistávacích ploch,
- získávání financí pro správu letových terénů na pokrytí přímých nákladů k jejich provozu.

K umožnění naplnění těchto cílů jsou klíčovým prvkem finance a ochota příslušných zainteresovaných stran k hledání řešení vzniklých situací.

Vliv odběratelů (kupujících)

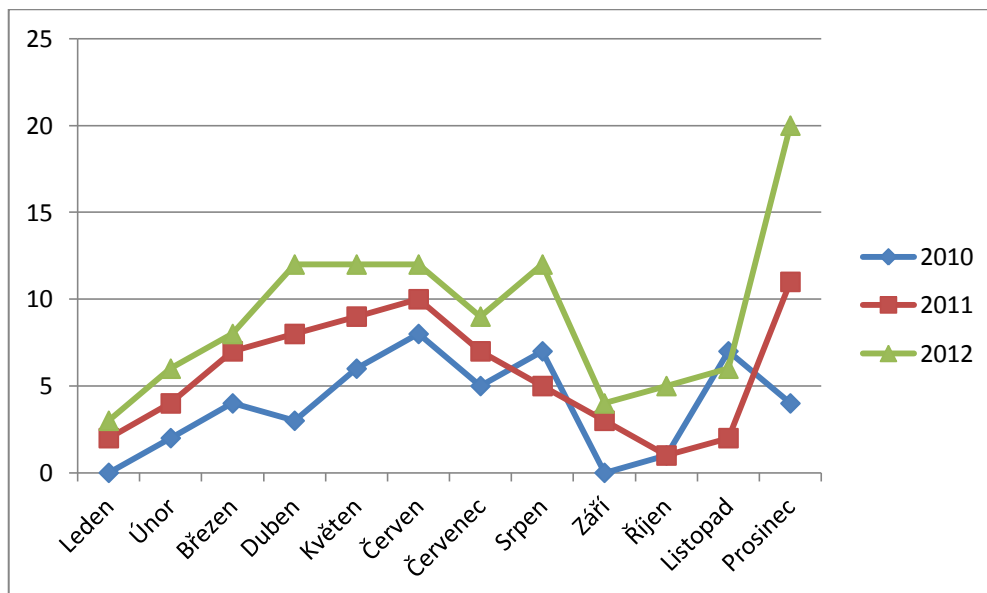
Zákazníci jsou pro MAC školu klíčovým prvkem. V současné době se na trhu nachází spousta podobných volnočasových aktivit, zážitků a služeb. Zákazník má k dispozici velký výběr nabízených aktivit, kterými může vyplnit svůj volný čas. Je proto velmi důležité nejen aktivně získávat nové zákazníky, ale také pečovat a udržovat si ty stávající. Ze zkušeností můžeme říci, že reklama formou ústního doporučení od spokojeného absolventa školy je tím nejúčinnějším způsobem, jak přilákat nové zákazníky. Je velmi důležité budovat s lidmi pozitivní a dlouhodobé vztahy a vytvářet komunitu obklopující školu. Na následujícím grafu můžeme pozorovat závislost roční doby na počtu přihlášek na základní kurz paraglidingu.

Graf č. 3. 2. Závislost přijatých přihlášek k základnímu kurzu na ročním období



Zdroj: Archiv MAC školy paraglidingu (vlastní zpracování).

Graf č. 3. 3. Závislost přijatých objednávek na tandem paragliding na ročním období



Zdroj: Archiv MAC školy paraglidingu (vlastní zpracování).

Z grafů můžeme jednoznačně vyčíst meziroční stoupající počet objednávek tandemů a klesající nebo stagnující počet přijatých přihlášek na základní kurz paraglidingu. Prodej u obou dvou služeb začíná narůstat na počátku roku, vrcholí uprostřed léta a na nejnižší hodnoty se dostává na podzim. Před blížícím se koncem roku můžeme pozorovat velký nárůst

v prodeji tandemových letů. Jedná se o stoupající trend, kdy lidé darují svým blízkým na Vánoce zážitky.

Hrozba substitučních produktů

Mezi substituty patří celá řada volnočasových aktivit, které klientovi poskytují užitek ve formě zážitku, adrenalinu atd. Zmínil bych především skupinu leteckých sportů jako je parašutismus, lety balónem a vyhlídkové lety letadlem. Také tzv. adrenalinové sporty, mezi které se řadí bungee jumping, zorbing, střelba, vodní skútry. Nevýhodou těchto „trendy“ sportů je jejich relativní oblíbenost. Některé sporty jsou velice oblíbené např. jen pět let a poté jejich atraktivita rapidně klesá. Děje se tak především u sportů, které se žádným způsobem nevyvíjí a neumožňují lidem dále se posouvat a objevovat nové možnosti.

Obrázek 3. 7. Zájem o výraz „paragliding“ ve webovém vyhledávání

Zájem v průběhu času

Číslo 100 představuje nejvyšší zájem o vyhledávání



Zdroj: [19] Google Trends

Na obrázku můžeme pozorovat klesající zájem ve vyhledávání slova „paragliding“ v internetovém vyhledávači www.google.com. Jedná se o vyhledávání na území České republiky v období let 2004 až počátek roku 2013.

3.2.3 Segmentace trhu

Segmentace je proces rozdělení zákazníků na určité cílové skupiny, na které by se měla MAC škola zaměřit a přizpůsobit těmto skupinám prvky svého marketingového mixu. Trh může být segmentován na základě nejrůznějších kritérií.

Po konzultaci s doktorkou Ostrožnou¹³ jsme došli k závěru, že škola by měla pracovat s těmito třemi segmenty:

1. *Noví zákazníci* – jedná se o lidi, kteří jsou paraglidingem nedotčeni, nebo absolvovali výcvik (popřípadě let v tandemu) u jiné školy paraglidingu. Mezi cílové skupiny tohoto segmentu patří lidé se zájmy v oblasti cestování, přírody, aktivního využití volného času, leectví, horolezectví, vyznavači adrenalinových sportů atd.
2. *Stávající zákazníci* – jde o příznivce paraglidingu, u kterých již proběhl základní výcvik, nebo absolvovali tandemový let s instruktorem. Pro tento typ zákazníků by měly být připraveny slevy v jednotkách procent z celkové ceny a další pokročilejší kurzy. Hlavní cílovou skupinou jsou zde bývalí a stávající žáci MAC školy.
3. *Zákazníci, kteří chtějí tandemový let nebo kurz paraglidingu darovat* – tito zákazníci se tandemových letů a kurzů neúčastní, pouze je zakoupí, jako dárek. Cílovou skupinu tvoří především přítelkyně, manželky a děti, které chtějí obdarovat partnera, rodiče, atd.

3.2.4 Dotazník

Jako podpora při tvorbě návrhu marketingové strategie, bylo využito dotazníkové šetření. Jedná se o podpůrný prostředek, díky kterému můžeme zjistit velmi důležité a zajímavé informace přímo od klientů MAC školy paraglidingu. Dotazník obsahoval 27 otázek. Bylo zjišťováno, odkud klienti přicházejí, jaká kritéria ovlivňují jejich rozhodování a jak jsou spokojeni s dosavadními službami a komunikací školy. Velmi zajímavé výsledky přinesly i otázky týkající se nových služeb, nebo vylepšení stávajících. Součástí dotazníku jsou zároveň i další doplňující otázky, které by měly pomoci zkvalitnit procesy ve škole.

Průběh šetření

Vytvořené otázky byly nejprve testovány na vzorku osmi respondentů. Tito byli následně požádáni o zpětnou odezvu v podobě kritiky a návrhů na vylepšení dotazníku. Na základě těchto návrhů bylo doplněno a upraveno několik otázek. V dotazníku byly obsaženy otázky otevřené, uzavřené i polootevřené. Dotazníkové šetření bylo provedeno prostřednictvím portálu www.vyplnto.cz. Dotazník byl rozeslán e-mailem databázi klientů

¹³ Ing. Jana Ostrožná, Ph.D.

MAC školy. Propagace dotazníku probíhala také na Facebook profilu školy. Dotazníkové šetření probíhalo od 7. 3. 2012 do 21. 3. 2013 a během tohoto období vyplnilo dotazník 262 respondentů.

3.2.5 Souhrnná SWOT analýza

SWOT analýza nám poslouží jako vhodný nástroj pro systematické roztřídění výsledků předešlých analýz. Tato analýza bude dále sloužit jako základní zdroj pro návrh marketingové strategie. Hlavním přínosem SWOT analýzy je identifikace skutečností, které pro marketing MAC školy paraglidingu představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Se všemi těmito faktory musí podnik počítat, aby byla navrhovaná budoucí strategie úspěšná.

Silné stránky
Dlouhodobě dobrá reputace školy
Geografické umístění školy
Kvalitní optimalizace webových stránek
Budování vztahů se zákazníky
Silná komunita ochotná se zapojovat do dění okolo školy
Identifikace pracovníků s firmou
Silné jméno a reputace klíčového partnera dodávajícího vybavení
Vybudovaná pozice školy na trhu

Slabé stránky
Na webových stránkách chybí služby, které klienti požadují
Chyby v použitelnosti webových stránek školy
Málo aktualizovaný a atraktivní obsah webových stránek
Chybějící personál pro tvorbu obsahu stránek a sociálních sítí
Občasná špatná organizace na kurzech v případě většího počtu klientů
Nedokončená změna corporate designu

Příležitosti
Využití nových trendů dříve než konkurence
Vybudování silné komunity
Nabídka nových služeb pro širší cílovou skupinu
Efektivnější práce s databází kontaktů klientů
Nabídka nových služeb pro komunitu
Propracované využití PPC reklamy

Hrozby
Klesající zájem o paragliding jako takový
Hrozba ztráty zázemí v podobě současné základny školy
Špatná ekonomická situace potenciálních i současných klientů
Ztráta klíčových zaměstnanců
Konkurence pružněji zareaguje na nové trendy
Zlepšení optimalizace webových stránek konkurence
Nová corporate identity se neprojeví na zisku
Zlepšení komunikace on.line a čas věnovaný komunitě se neprojeví na zisku

Silné stránky

Za dobu svého působení si škola mezi svými klienty a širší paraglidingovou veřejností získala dobrou reputaci. Přátelský přístup a důraz na kvalitu a bezpečnost se jeví jako velmi ceněné vlastnosti, kterých by se škola měla i nadále držet. Pro spoustu zákazníků je při rozhodování důležitým faktorem prostředí. Beskydy, ve kterých škola působí, jsou pro provozování školy paraglidingu ideální. V posledních dvou letech se ve velké míře pracovalo na optimalizaci webových stránek školy pro internetové vyhledávače, což je v dnešní době velmi důležité a nutné. V porovnání s konkurencí má MAC škola velmi dobře zvládnutou optimalizaci svých internetových stránek, což jí v internetovém vyhledávání řadí na první pozice.

Budování kvalitních vztahů se zákazníky je obzvláště v oboru služeb jedním z klíčových faktorů. Samotní instruktoři jsou velice přátelští lidé, kteří mají tuto práci opravdu rádi. Ve svém okolí vytvářejí pozitivní náladu a pomáhají tak k budování komunity. Soudržnost této komunity a ochota zapojit se do dění kolem školy je další ze silných stránek.

Úzké spojení školy s respektovaným a uznávaným výrobcem paraglidingového vybavení, společností MAC PARA Technology, je bezesporu pozitivním faktorem, který při výběru školy paraglidingu může hrát důležitou roli. V neposlední řadě škola těží z vybudované pozice na trhu, na kterém se řadí mezi nejdéle a nejstabilněji působící subjekty.

Slabé stránky

V oblasti slabých stránek lze určitě zmínit služby, jako je bazar a diskuze, které na webových stránkách školy schází především stálým klientům. S tímto nedostatkem jsou spojeny i chyby v použitelnosti webových stránek. Zákazník musí bez problémů najít to, co na stránkách hledá. Jestliže to nenajde, odchází nespokojen a je pravděpodobné, že už se nevrátí. Z pohledu zákazníka je největším lákadlem kvalitní a pravidelně aktualizovaný obsah. Škola na svých stránkách sice přispívá kvalitním obsahem, ale děje se tak nepravidelně a v delším časovém horizontu. Obsah tvoří především zajímavé články z oboru, novinky, videa a fotografie z akcí. Tvorba těchto příspěvků je časově náročná a MAC škola v současné době nemá potřebný personál, který by byl za tuto práci zodpovědný. Další situací, která by měla být napravena, je občasná špatná organizace v případě velkého počtu zákazníků na kurzu paraglidingu. Je důležité, aby klient pocítoval, že je o něj postaráno, jak nejlépe to jen jde.

V současné době dochází k transformaci celého corporate designu, který však ještě není dokončen. Dvě verze loga společnosti a grafická odlišnost dalších materiálů nebudí dobrý dojem z celkového pohledu na podnik jako celek.

Příležitosti

Příležitostí, kterých je možno využít je celá řada. Jedná se hlavně o nové trendy, které je třeba včas identifikovat a zareagovat dříve než konkurence a získat tak konkurenční výhodu. Jedná se například o stále se rozšiřující sociální sítě, novinky v oboru a nové požadavky zákazníků. Paragliding je ideální sport pro vybudování silné komunity, kterou spojují silné prožitky z výkonů, prožité zážitky s ostatními členy skupiny a cestování. MAC škola by měla tohoto potenciálu využít a budovat tak komunitu, která by byla věrná své „značce“. Příležitosti je třeba hledat také v neustálém zdokonalování služeb a v naslouchání zákazníkům a jejich přání. Také větší šíře nabízených služeb by mohla zasáhnout a uspokojit větší cílovou skupinu.

MAC škola působí na trhu již 20 let a za tuto dobu nashromáždila velmi hodnotnou databázi kontaktů svých zákazníků. Je potřeba efektivně využít tuto databázi k prodeji služeb,

kteřé škola nabízí. Velká část populace využívá internet při hledání informací a také při výběru služeb, které je zajímají. Ačkoliv má MAC škola velmi kvalitně optimalizované internetové stránky, může ještě cíleněji využít placených reklam ve formě PPC¹⁴.

Hrozby

Za největší hrozbu, jež by mohla MAC školu postihnout, považuji klesající zájem o paragliding jako sport celkově. Lidé mají nespočet možností, jak svůj volný čas aktivně využít a mohou se objevit substituty, které paragliding vytlačí na okraj zájmu. Další aktuální hrozbou je možná ztráta zázemí školy, v podobě současné základny v Kunčicích pod Ondřejníkem. Obzvláště nepříjemné by bylo, kdyby škola musela opustit základnu během letní sezony, kdy jsou pracovníci nejvíce vytížení. S ohledem na aktuální ekonomické prostředí v zemi je velká pravděpodobnost, že mnoho potenciálních zákazníků si služby MAC školy jednoduše nebudou moci dovolit z finančních důvodů. Spolu s tímto faktem může dojít k situaci, kdy škola nebude dostatečně vytížená, nebude mít finanční prostředky na odpovídající ohodnocení pracovníků a ti budou nuceni odejít. Většina konkurentů má stále rezervy, ve kterých se může znatelně zlepšit a začít tak konkurovat MAC škole. Ačkoliv se management MAC školy v současné době snaží o dokončení obnovy corporate designu a nastartování komunity v on-line mediích, nemusí se tyto změny nutně projevit na konečném zisku školy.

¹⁴ PPC=Pay Per Click (platba za kliknutí), patří mezi nástroje internetové reklamy. Princip spočívá v tom, že inzerent neplatí za každé zobrazení reklamy, ale platí až ve chvíli, kdy na reklamu někdo klikne.

4. Zpracování výsledků šetření, doporučení

Cílem této kapitoly je definovat strategické cíle, kterých chce management MAC školy paraglidingu dosáhnout a na základě shromážděných zjištění navrhnout vhodnou marketingovou strategii.

4.1 Formulace strategických cílů

Abychom mohli stanovit dílčí cíle společnosti, je třeba nejprve definovat strategické cíle. Po konzultaci s majitelem a jednatelem MAC školy paraglidingu byly definovány následující strategické cíle. MAC škola patří k nejděle působícím školám paraglidingu v České republice, avšak v poslední době jí vzrůstá konkurence. Jedním z hlavních cílů je **posílení konkurenceschopnosti a pozice školy** na daném trhu.

Dalším velice důležitým cílem je **získání nových klientů a udržení stávajících klientů**, kteří již využili některou ze služeb školy. Je důležité vybudovat se stávajícími klienty dobrý vztah, na základě kterého tito lidé budou využívat pravidelně služby školy a budou dále šířit pozitivní ohlasy na její jméno. S přihlédnutím k faktu, že klíčovým produktem je základní kurz paraglidingu, škola musí neustále hledat způsoby, jak získat nové klienty.

4.2 Specifikace marketingové strategie

Poslání školy

Posláním MAC školy paraglidingu je vytvářet ideální edukační podmínky pro zájemce, kteří chtějí provozovat paragliding. Nabízet těmto lidem kvalitní nabídku služeb, která pokryje jejich veškeré potřeby spojené s jejich dalším rozvojem v oblasti paraglidingu. Posláním je i poskytování tandemových letů široké veřejnosti za příznivé ceny. Prioritou pro MAC školu paraglidingu je bezpečnost při všech těchto činnostech.

Vymezení strategických cílů dle kritérií SMART

Pro bližší specifikaci strategických cílů je využita metoda SMART. Jednotlivá kritéria jsou definována následovně:

S (specifický) – Aby mohlo být dosaženo posílení postavení a konkurenceschopnosti podniku na trhu, je třeba odlišit se především specifickou úrovní kvality poskytovaných

služeb. Je potřeba zajistit úroveň kvality, díky které škola získá konkurenční výhodu. Této úrovni lze dosáhnout především díky vysoce odbornému personálu (instruktorů a tandem pilotů). Dále je potřeba celoročně pracovat na získávání nových klientů a pečovat o stálou klientelu.

M (měřitelný) – měřitelnost konkurenceschopnosti a pozice školy na daném trhu by bylo možno nejlépe provést v případě, že bychom dokázali porovnat počty kurzistů a tandemových pasažérů s ostatními školami paraglidingu. Žádný takový žebříček v současné době neexistuje a ani do budoucna školy tyto citlivé informace pravděpodobně nebudou chtít zveřejňovat. Jelikož se však některé školy potkávají na tréninkových terénech, můžeme alespoň tady porovnávat počty kurzistů a tandemových pasažérů. Do budoucna by škola měla určitě provést podrobnou benchmarking analýzu. Měřitelnost v oblasti získávání nových klientů a udržení těch stávajících, bude prováděna na základě porovnání počtu klientů za dané období s obdobím předcházejícím.

A (dosažitelný) – je důležité, aby se na dosažitelnosti vytyčených cílů shodlo vedení školy paraglidingu, což se v tomto případě stalo. Všichni pracovníci by s danými cíli měli být obeznámeni a plánovitě podnikat jednotlivé kroky k jejich dosažení.

R (realistický) – pokud bude vedení i jednotliví pracovníci postupovat v souladu se stanovenými postupy, mělo by být dosažení strategických cílů realizovatelné. Vždy se však musí počítat s odchylkami, které škola není schopna ovlivnit.

T (termínovaný) – dílčí výsledky aplikace dané strategie bude do jisté míry možno vyhodnotit již po paraglidingové sezóně, tj. 1. 10. 2013. Další důležité datum pro hodnocení nastane na konci roku, kdy škola bude moct vyhodnotit prodejnost před Vánoci. Nejvíce vypovídající hodnotu bude mít vyhodnocení na konci paraglidingové sezóny v roce 2014. Do této doby by se měly plnohodnotně projevit všechny aplikované změny, přístupy a návrhy.

4.3 Návrh marketingového mixu

Marketingový mix je klíčový soubor nástrojů, který je navržen tak, aby bylo možno dosáhnout strategických cílů podniku. Doporučení k jednotlivým nástrojům marketingového mixu jsou definovány následovně.

4.3.1 Poskytované služby

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 92,75% dotazovaných je se službami MAC školy „spokojeno“, nebo „spíše spokojeno“. Což je velice pozitivní zjištění. Vyskytují se však i služby, které v nabídce nejsou, ale zákazníci by jich rádi využili.

V oblasti tandemových letů škola nabízí poukaz na tandemový let, kterým lidé mohou obdarovat své blízké. Tento poukaz je pouze na vyhlídkový let. V poslední době jsou pracovníci školy dotazováni, zda by poukaz na vyhlídkový let mohl obsahovat i záznam letu na kameru, nebo chtějí darovat jiný typ letu než vyhlídkový. Část konkurence podobné služby nabízí. Po konzultaci s vedením školy již došlo k navržení **univerzálního dárkového poukazu**, na který bude možno dopsat, co všechno poukaz obsahuje. Náhled poukazu uvádím v příloze č. 4. Poukaz je sladěn s novým corporate designem školy.

Z grafu číslo 3.3 můžeme vyzorovat každoroční stoupající trend v prodeji dárkových poukazů v období před Vánoci. Navrhují tedy vytvoření **dárkového balíčku**, který bude ideálním řešením např. pro ženy, které chtějí své polovičky obdarovat akčním a neobvyklým dárkem. Vycházím také s faktu, že 82% z dotázaných klientů školy, kteří vyplnili dotazníkové šetření, byli muži. Po průzkumu konkurence navrhuji dárkový balíček s obsahem v této podobě:

- dárkový poukaz na tandem paragliding
- kvalitní památeční tričko s tematickou grafikou
- návod na rezervaci a instrukce pro den letu

Vše by bylo zabaleno ve stylové dárkové krabičce. Cenu tohoto balíčku navrhuji na 1 999 Kč. Což je v poměru s obsahem balíčku a podobnými balíčky nabízenými konkurencí, velmi přijatelná cena. V příloze č. 5 uvádím kalkulaci nákladů na dárkový balíček.

Dárkový balíček můžeme dále rozšířit a udělat tak zážitek ještě intenzivnější. Za doplatek 500,- Kč by se obdarovanému natočil jeho let na HD kameru a sestříhal do cca 7 minut záznamu. Tímto doplňkem bychom tuto službu udělali ještě atraktivnější.

V době, kdy ekonomika stagnuje nebo se nachází v recesi a průměrný zákazník dlouze zvažuje, zda si danou službu koupit, by se MAC škola mohla zkusit zaměřit na movitější a náročnější klientelu z řad již stávajících klientů. Služba by byla zaměřena na žáka, který již absolvoval základní kurz paraglidingu, ale např. kvůli náročnosti své práce nemá čas se paraglidingu pravidelně věnovat. Tuto službu navrhuji pojmenovat jako „**Individuální kurz paraglidingu**“. Náplň kurzu by mohla být zcela jedinečná a individuální na základě

požadavků zákazníka a možností instruktorů školy. Z obecného hlediska by se jednalo o individuální výuku, zaměřenou na zlepšení dovedností klienta. Cenu této služby bych i s ohledem na nestálost počasí stanovil hodinovou sazbou. Ze zkušeností v oboru bych doporučil cenu 200 Kč/hodinu.

Na otázku z dotazníkového šetření: „Uvítali byste v nabídce školy nějakou novou službu? Co byste případně zdokonalili?“ odpovědělo mnoho respondentů, že hledají možnost zakoupení použitého vybavení nebo přímo bazar. Z webových služeb Google Analytics můžeme dále zjistit, že pátá nejvyhledávanější stránka webu www.macskola.cz, je „prodej vybavení pro paragliding“ a na dvanáctém místě se ve vyhledávání umístilo „bazarové vybavení“. Je tedy zcela jasné, že zákazníci cíleně vyhledávají informace o možnosti koupě použitého vybavení a že jim tato služba na webu MAC školy chybí. Na webu www.macskola.cz navrhuji vytvořit stránku s názvem **Prověřený paragliding bazar**, která bude fungovat následujícím způsobem. Zájemce o prodej svého paraglidingového vybavení napíše do MAC školy, že chce prodat určité vybavení. Následně toto vybavení přiveze na základnu školy, nebo na jiné předem určené místo. Instruktor školy vybavení převezme, prohlédne, zhodnotí jeho stav, pokud je třeba, tak i zajistí technickou kontrolu, navrhne cenu, vybavení vyfotí a umístí ho do webové stránky „Prověřený paragliding bazar“, kde bude umístěno k prodeji. Tento způsob prodeje by přinesl tyto pozitivita:

- snadná přehlednost v možnostech koupě bazarového vybavení pro piloty
- kupující ocení fakt, že zboží je již prověřeno důvěryhodnou osobou
- prodávající mohou těžit z návštěvnosti stránek a rychle tak své vybavení prodat
- MAC škola se s prodávajícím domluví na určité výši provize z prodeje

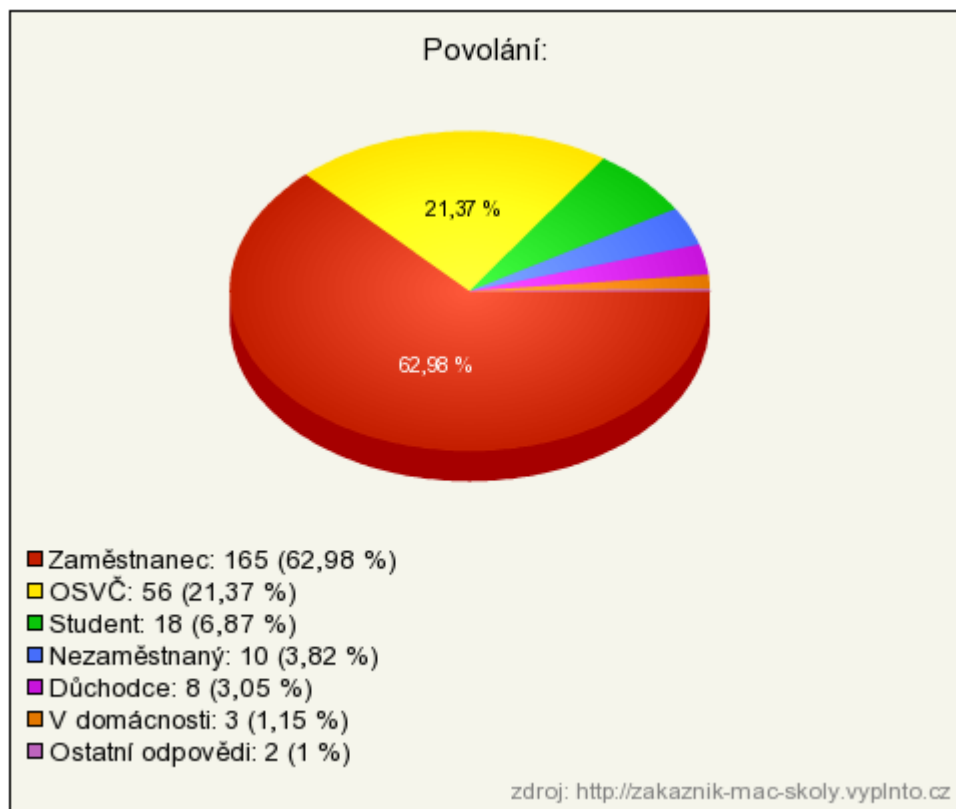
Záměrně doporučuji zvolit název stránky, tak jak je uveden výše v textu, jelikož z webového SEO nástroje Collabim¹⁵, který zjišťuje klíčová slova a jejich konkurenceschopnost, jsem zjistil, že slovní spojení „paragliding bazar“ je v internetovém prostředí velmi vyhledávané.

Jako další návrh na zlepšení dosavadní nabídky služeb bych doporučil organizovat **Víkendové akce za létáním**. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že stávající zákazníci, kteří se nemohou z pracovních důvodů účastnit pořádaných výletů organizovaných většinou i přes pracovní dny, by velmi ocenili víkendové akce. Toto tvrzení lze potvrdit i dalším zjištěním, kdy 62,9 % dotázaných na otázku ohledně povolání odpovědělo, že jsou

¹⁵ Collabim je webový SEO nástroj, který sleduje pozice konkrétních webů na daná klíčová slova ve vyhledávačích. Tento nástroj také pomůže vyhodnotit kvalitní klíčová slova a jejich konkurenceschopnost.

zaměstnanci. Na tyto víkendové výlety za létáním by se vyráželo v pátek večer, kdy by se dojelo na určené předem domluvené místo a v neděli večer/noc by byl návrat. S přihlédnutím k obvyklým cenám výletů, které škola pořádá na 5 dnů, by se celková cena víkendové akce za létáním měla pohybovat do 3000 Kč s ohledem na vzdálenost cílové destinace.

Obrázek 4. 1. Povolání dotázaných klientů MAC školy paraglidingu



Zdroj: [21] Dotazníkové šetření

V rámci budování a udržování komunity okolo MAC školy paraglidingu by bylo žádoucí, aby škola organizovala nějakou akci také během zimního období, kdy se v našich zeměpisných šířkách nelétá. Mohlo by se jednat například o „Paragliding ples“, nebo nějaké neformální setkání. Cílem takovéto akce je udržování lidí v kontaktu s MAC školou i během zimního období. Další z možností by mohl být tzv. „**Zimní paragliding camp**“. Jednalo by se o výlet do teplejších zemí, např. Maroko, Španělsko nebo Mallorca, kde jsou v tomto období příhodné podmínky pro létání.

V paraglidingu představuje prvek sezónnosti důležitou roli. V našich zeměpisných šířkách jsou ideální podmínky pro paragliding v rozmezí dubna až září. Po zbytek roku se zde nevyskytují stoupavé proudy, které paraglidisté vyhledávají a díky kterým jsou schopni urazit

vzdálenost i několika set kilometrů. Ovšem i bez stoupavých proudů je možné z kopce odstartovat a sletět dolů. Navrhuji zahrnout do nabídky novou službu – **Tandem paragliding v zimě**. Ideálním místem pro realizaci je kopec se sjezdovou tratí pro lyžaře, ze které by se dalo snadno odstartovat. V zimních střediscích při příznivém počasí můžeme také očekávat velkou koncentraci potenciálních zákazníků.

4.3.2 Cena služeb

Ceny svých služeb by MAC škola měla stanovit s ohledem na náklady, konkurenci a vnímání hodnoty služby zákazníkem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že při výběru MAC školy paraglidingu, byla cena na čtvrtém místě v žebříčku faktorů, podle kterých se lidé rozhodovali. Dle mého názoru jsou ceny v oblasti kurzů paraglidingu nastaveny adekvátně k aktuální situaci na trhu. Po zhodnocení všech zjištěných skutečností bych však navrhoval zvýšit ceny tandemových letů. Stávající ceny jsou na stejné úrovni již 7 let a neodrážejí nárůst nákladů. Dalším argumentem je skutečnost, že se škola v současné době nachází na prvních pozicích v internetovém vyhledávání. Také v porovnání s většinou konkurentů, má MAC škola ceny tandemových letů pod průměrem. Navrhuji **cenu vyhlídkového letu** navýšit z dosavadních 1 300 Kč na **1 500 Kč** a **cenu termického letu** z aktuálních 1 600 Kč na **1 800 Kč**.

Tabulka 4. 1. Ceník tandemových letů konkurence

	Vyhlídkový let	Termický let
alibest.cz	1 950 Kč	
essence.cz	1 984 Kč	
vysmatezazitky.cz	1 986 Kč	
balickyzazitku.cz	2 200 Kč	
adrop.cz	2 250 Kč	4 260 Kč
darujsen.cz	2 420 Kč	
paragliding-tandem.cz	1 850 Kč	2 840 Kč
tandemovyparagliding.cz	1 490 Kč	1 890 Kč
elspeedo.cz	1 200 Kč	1 700 Kč
tandem-beskydy.cz	1 300 Kč	1 900 Kč
tandemak.cz	1 700 Kč	3 800 Kč
dovzduchu.cz	1 650 Kč	2 350 Kč
paragliding-tandem.eu	1 850 Kč	2 350 Kč

paragliding-skola.cz	1 500 Kč	1 900 Kč
----------------------	----------	----------

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.3 Distribuce (místo)

Škola působí v Beskydech, kde jsou podmínky pro paragliding ideální. Základna školy je navíc umístěna přímo pod kopcem, ze kterého probíhá výcvik a nedaleko se nachází i cvičné louky. Okolo startovišť v Beskydech však dorůstají stromy, které v budoucnu budou představovat velký problém pro další startování z těchto ploch. Jednání o rozšíření startovacích ploch jsou mnohdy velmi problematická a finančně náročná. Do budoucna bych doporučil prozkoumat možnost tzv. **létání z navijáků**, které je běžné v rovinných oblastech. Distribuce služeb je dobře zvládnutá. Škola využívá především přímého prodeje, ale také těží ze zprostředkovatelů v podobě zážitkových agentur.

4.3.4 Komunikace

V oblasti komunikace si škola vede velmi dobře na sociálních sítích, kde postupně buduje velkou komunitu, která je navíc ochotná zapojovat se do interakce. V tomto stanoveném trendu by se mělo i nadále pokračovat. Z dotazníkového šetření a zkušeností pracovníků školy můžeme jednoznačně tvrdit, že webové stránky jsou pro komunikaci školy se zákazníky klíčovým prvkem. Webové stránky MAC školy mají moderní pojetí a čistý design. Zákazníci, především současní a bývalí žáci školy však na stránkách jednoznačně postrádají možnost vyjádřit se a komunikovat o aktuálních tématech s ostatními žáky školy. V současnosti je v provozu diskusní fórum, které však naprosto nevyhovuje aktuálním požadavkům, především kvůli své komplikované obsluze. Návštěvník se musí složitě registrovat, aby se do diskuse mohl zapojit. Také umístění diskusního fóra ve struktuře webu není lehce vyhledatelné. Jako jediné řešení vidím **kompletní nahrazení stávajícího diskusního fóra** za nové, uživatelsky velmi jednoduše obslužné. Je potřeba, aby fórum obsahovalo možnost tvorby jednotlivých konverzačních vláken, které si mohou sami návštěvníci tvořit. Tímto dosáhneme cíle, kdy návštěvníci budou moci sami diskutovat a řešit aktuální problémy, náměty a témata zájmu. Konkrétní podoba nového diskusního fóra závisí na technických možnostech a dohodě s programátorem obsluhujícím stránky společnosti. Bylo by vhodné, aby se fórum viditelně umístilo na hlavní stránce a bylo snadno dostupné.

Co se obsahu webových stránek týká, návštěvníci by uvítali častější **aktualizaci obsahu**. Pro upřesnění zde uvádím pořadí nejvyhledávanějšího obsahu stránek, které si v dotazníkovém šetření zvolili dotazovaní:

1. Školou pořádané akce
2. Fotky a videa
3. Termíny akcí
4. Články
5. Prodej vybavení

Zajímavou možnost propagace vidím v **distribuci informačních letáků** školy do informačních center, sportovišť, sportovních obchodů, turisticky zajímavých místech kraje, hotelů a dalších zařízení, kde se vyskytují turisté a potenciální cílové skupiny. Leták by měl především zaujmout pozornost a obsahovat nejdůležitější informace s odkazem na internetové stránky školy.

Jako další způsob komunikace s potenciální cílovou skupinou bych navrhoval zvážit možnost **prezentace na akcích spojených s leteckými sporty**. Z hlediska velikosti akce a geografického cílení je velmi zajímavá možnost prezentace na akci *Dny NATO v Ostravě & Dny Vzdušných sil AČR*, která se koná 21. – 22. září na Letišti Leoše Janáčka Ostrava u Mošnova. Tato akce měla při posledním ročníku 208 000 návštěvníků, u kterých je předpoklad zájmu o letecké sporty. Forma prezentace by se odvíjela od možností, které jsou pořadatelé schopni nabídnout. Jako velmi efektivní se mi jeví možnost prezentace formou informačního stánku spolu s názornou ukázkou paraglidingového vybavení, které by si mohli návštěvníci blíže prohlédnout.

Aby byla výše zmíněná komunikace školy co nejvíce efektivní, je žádoucí, aby v co nejkratší době byly **dokončeny všechny prvky nového corporate designu** školy. Jedná se o vytvoření jednotné image společnosti, která bude lehce a jasně identifikovatelná. Aby byl nový corporate design dotažen do konce, je potřeba k současným formám propagace vytvořit ještě tyto:

- vizitky
- informační letáky
- plakáty
- polep firemních vozidel
- reklama na padákovém kluzáku, se kterým jsou uskutečňovány tandemové lety

- promo video znělka k propagačním videím školy
- reklamní designové samolepky
- potisk firemního textilu

4.3.5 Lidské zdroje

Klíčovou úlohu v interakci se zákazníky hrají kontaktní pracovníci školy – instruktoři a tandemoví piloti. Z vyzpovězených zkušeností mohou říci, že tito pracovníci MAC školy představují silnou stránku školy, což se potvrdilo i v dotazníkovém šetření. Lidský kapitál je v oblasti služeb klíčový. MAC škola by se měla snažit stávající pracovníky udržet, motivovat, vzdělávat a dále rozvíjet jejich potenciál. Mé jediné doporučení v této oblasti se týká vytvoření interního **vzdělávacího systému** současných instruktorů, kteří by si postupně doplňovali nejnovější poznatky a znalosti z jednotlivých oblastí.

4.3.6 Procesy

Pro zdokonalení výuky během kurzů paraglidingu bych doporučil **využívat data projektor**, který by výuku zdokonalil a usnadnil. Projektor by se dal využívat také na výletech v zahraničí, kde by se promítaly pořízené video a foto záznamy z uplynulého dne. Na základě požadavků na používaný přístroj si dovoluji navrhnout LED projektor ACER K330, který svým výkonem a vlastnostmi splňuje specifické nároky na provoz v MAC škole paraglidingu. Cena tohoto projektoru se pohybuje kolem 10 000 Kč bez DPH.

Za účelem efektivnější práce s e-mailovou databází kontaktů, navrhuji **vytvořit registrační aplikaci**, ve které si návštěvníci sami zvolí, o jakých informacích si přejí být informováni. Tímto dojde k roztřídění klientů, podle kterého se bude cíleně aplikovat direct mailing. Zabrání se tak k zahlcování klientů informacemi, o které nemají zájem.

4.3.7 Materiální prostředí

V budoucnu bude škola muset vyřešit otázku nové základny školy, jelikož stávající chata je již zastaralá a její provoz začíná být problémový. V tomto ohledu bych doporučil zjistit možnosti okolních rekreačních středisek, které by mohly mít prostory pro chod školy. Majitel školy nezavrhne ani možnost přemístění základny školy do svého nového domu, ve kterém by bylo možné připravit obytné prostory cca pro 8 osob. V současné době dochází k obnově radiostanic, potřebných pro navigaci během kurzů. **Paraglidingové sedačky**, které škola používá, jsou již zastaralé a opotřebované. Také z dotazníkového šetření vyplynulo, že

klienti by ocenili obnovu tohoto materiálu. Z interních informací jsem zjistil, že společnost MAC PARA Technology, jejíž produkty MAC škola používá, právě dokončuje vývoj paraglidingové sedačky určené školám paraglidingu. Jakmile tedy bude zahájena sériová výroba, doporučuji zakoupení 8-10 těchto moderních sedaček, díky kterým se praktický výcvik zdokonalí. Díky faktu, že MAC škola je oficiálním distributorem vybavení firmy MAC PARA Technology, náklady na pořízení sedaček budou nižší. Aktuální ceník zatím není k dispozici.

4.4 Marketingové strategie

Z provedených analýz prostředí, SWOT analýzy a z dotazníkového šetření vyplynulo, že zákazníci MAC školy velice oceňují poskytovanou kvalitu výuky a profesionalitu instruktorů a tandemových pilotů. V poslední době se vedení školy také setkalo s negativními názory žáků, na výuku jiných škol paraglidingu, se kterými měli tito lidé zkušenost. Vzhledem k těmto faktům bych jako hlavní směr, kterým by se škola měla ubírat, zvolil Porterovu **strategii diference**. Škola by i nadále měla klást důraz na kvalitu poskytovaných služeb a tímto klíčovým faktorem se odlišit od zbytku konkurence.

Pro segment stávajících zákazníků a zákazníků, kteří chtějí poskytované služby darovat, je důležité současné služby stále zlepšovat, inovovat a naslouchat zákazníkům v jejich potřebách a přáních. Jednodenní kurz paraglidingu, individuální kurz, tandemový paragliding v zimě a především dárkový balíček jsou přesně služby, které doposud v nabídce školy chyběly. Jedná se tedy o **strategii rozvoje výrobku**, která by měla k cílům školy dopomoci.

5. Závěr

Cílem práce bylo navrhnout marketingovou strategii, která se pozitivně odrazí na konkurenceschopnosti MAC školy paraglidingu, pomůže přilákat nové zákazníky a udržet ty stávající.

Pro dosažení těchto cílů jsem využil poznatky z analýzy PEST, díky které jsem popsal vlivy vnějšího prostředí působícího na MAC školu. Pomocí Porterovy analýzy konkurenčních sil bylo charakterizováno mezo a mikroprostředí společnosti. Proces rozdělení zákazníků na cílové skupiny byl uskutečněn segmentací zákazníků. Klíčové informace od stávajících zákazníků byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření a vyhodnocení všech doposud zjištěných informací bylo shrnuto v souhrnné analýze SWOT.

Dle mého úsudku je pro navrhnutí marketingové strategie potřeba detailních znalostí prostředí dané společnosti. Jelikož v MAC škole paraglidingu již několik let pracuji, bylo pro mne sestavení marketingové strategie určitou výzvou, na které jsem měl velký osobní zájem. V průběhu zkoumání jsem vycházel z vlastních zkušeností a klíčové zjištění byly konzultovány s majitelem MAC školy paraglidingu a dalšími pracovníky, kteří mi vyšli maximálně vstříc. Některá doporučení byla realizována již v průběhu vypracování této práce, další jsou ve fázi příprav. Provedené analýzy a šetření přinesly velmi cenné informace, na základě kterých byly stanoveny jednotlivé doporučení a definovány prvky marketingového mixu školy. Cíl této práce proto považuji za splněný.

Samotný úspěch jednotlivých doporučení a kroků navržených v této diplomové práci bude do velké míry ovlivněn aktuálním stavem ekonomiky. S tímto stavem se však bude muset vypořádat i zbylá konkurence. Věřím tedy, že tato práce bude pro MAC školu paraglidingu přínosem a základem pro další zlepšení nejen v oblasti marketingu.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002, 213 s. ISBN 80-726-5049-1.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [3] DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2005, 84 s. ISBN 80-248-0827-7.
- [4] HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [5] HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 29 s. ISBN 80-245-0176-7.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-247-0447-1.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KARLÍČEK, Miroslav a ZAMAZALOVÁ Marcela a kol. *Marketingová komunikace*. Praha: Oeconomia, 2009. 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.
- [9] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [11] LIŠKOVÁ, Sabina. *Marketingové komunikace školy paraglidingu v Beskydech*. Zlín, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních studií.
- [12] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 247 s. ISBN 80-716-9276-X.

- [13] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň. 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.
- [14] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [15] VYSUŠIL, Jiří. *Marketing je naslouchání trhu*. Praha: PROFESS, 1997, 112 s. ISBN 80-85253-21-8.

Internetové zdroje

- [16] Dotazník online [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/otazky-dotazniku.htm>
- [17] Česká bankovní asociace. ČBA ekonomická prognóza leden 2013 [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: https://www.czech-ba.cz/data/articles/down_51253.pdf
- [18] Český statistický úřad. Věková skladba obyvatelstva ČR [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vekova_skladba_obyvatelestva_cr
- [19] Google Trends [online]. 2013. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.google.com/trends/explore#q=paragliding&geo=CZ&cmpt=q>
- [20] KurzyCZ. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013 [online]. [cit. 2013-03-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=2>
- [21] LIŠKOVÁ, Sabina. *Zákazník MAC školy paraglidingu* (výsledky průzkumu), 2013. [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://zakaznik-mac-skoly.vyplnto.cz>
- [22] MAC škola paraglidingu [online]. 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.macskola.cz/kurzy-paraglidingu.html>

Seznam zkratek

atd. – a tak dále

Bc. – bakalář

č. – číslo (čísla)

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

HDP – hrubý domácí produkt

km – kilometr

LED – Light-Emitting Diode = dioda emitující světlo

Mgr. – magistr

např. – například

obr. – obrázek

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

PPC – Pay Per Click

PR – public relations

ROI – return of investments

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SEO – Search Engine Optimization

SR – Slovenská republika

tab. – tabulka

tzv. – takzvaný

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26.4.2012



Bc. Ondřej Trčka

Seznam příloh

Příloha č. 1. – Nový dárkový poukaz

Příloha č. 2. – Kalkulace nákladů na dárkový balíček

Příloha č. 3. – Dotazník „Zákazník MAC školy paraglidingu“