

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Diplomová práce**

**Zhodnocení marketingových aktivit  
lyžařských areálů na Šumavě**

**Evaluation of marketing activities  
of ski resorts in the Šumava Mountains**

**Bc. Jana Pašková**

**Plzeň 2021**



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Zhodnocení marketingových aktivit lyžařských areálů na Šumavě“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10. 5. 2021

*v. r. Jana Pašková*

## **Poděkování**

V první řadě bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Dagmar Jakubíkové, Ph.D. za ochotu vést mou diplomovou práci, odborný dohled a cenné rady. Poděkování patří dále všem, kteří přispěli ke zpracování práce poskytnutými informacemi. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu během studia a trpělivost.

# Obsah

Úvod.....	9
<b>1 Cíle práce, výzkumné otázky a metodický postup.....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíle práce.....	11
1.2 Výzkumné otázky .....	12
1.3 Metodický postup a zdroje informací.....	12
<b>2 Sport a cestovní ruch.....</b>	<b>15</b>
2.1 Sport a sportovní trh .....	15
2.2 Cestovní ruch.....	16
<b>3 Marketing.....</b>	<b>19</b>
3.1 Co je marketing? .....	19
3.2 Marketingové aktivity.....	20
3.3 Marketingový mix.....	21
3.4 Marketing sportu a cestovního ruchu .....	24
3.4.1 Sportovní marketing.....	24
3.4.2 Marketing cestovního ruchu .....	26
3.4.3 Specifická marketingová východiska pro lyžařské areály .....	26
<b>4 Marketing služeb.....</b>	<b>29</b>
4.1 Služba .....	29
4.2 Vlastnosti služeb .....	30
4.2.1 Nehmotnost.....	30
4.2.2 Neoddělitelnost.....	31
4.2.3 Proměnlivost.....	31
4.2.4 Pomíjivost .....	32
4.2.5 Absence vlastnictví .....	32

4.3	Kvalita služeb.....	33
4.3.1	Charakteristika kvality .....	33
4.3.2	Kritéria vnímání kvality .....	33
4.4	Klasifikace služeb .....	34
4.4.1	Klasifikace sportovních služeb.....	35
4.4.2	Klasifikace služeb cestovního ruchu.....	36
4.5	Marketingový mix služeb.....	37
4.5.1	Produkt (služba) .....	39
4.5.2	Cena.....	40
4.5.3	Distribuce.....	41
4.5.4	Komunikace.....	42
4.5.5	Lidé .....	45
4.5.6	Procesy .....	46
4.5.7	Materiální prostředí.....	47
<b>5</b>	<b>Úvod do tržního prostředí lyžařských areálů.....</b>	<b>49</b>
5.1	Trh lyžařských areálů v České republice .....	49
5.1.1	Lyžařská střediska v ČR.....	49
5.1.2	Legislativa spojená s provozem lyžařských areálů .....	51
5.1.3	Podpora lyžařských areálů.....	52
5.2	Lyžování na Železnorudsku .....	52
5.2.1	Lyžařské areály na Železnorudsku.....	53
5.2.2	Podpora lyžařských areálů na Železnorudsku .....	53
<b>6</b>	<b>Analýza marketingových aktivit .....</b>	<b>55</b>
6.1	Ski & Bike Špičák.....	55
6.1.1	Základní informace .....	55

6.1.2	Produkt (služba).....	56
6.1.3	Cena.....	57
6.1.4	Distribuce (dostupnost).....	58
6.1.5	Komunikace.....	60
6.1.6	Procesy.....	63
6.1.7	Lidé.....	64
6.1.8	Materiální prostředí.....	64
6.2	Nad nádražím – Belveder.....	65
6.2.1	Základní informace.....	66
6.2.2	Produkt (služba).....	66
6.2.3	Cena.....	67
6.2.4	Distribuce (dostupnost).....	67
6.2.5	Komunikace.....	68
6.2.6	Lidé.....	70
6.2.7	Procesy.....	70
6.2.8	Materiální prostředí.....	71
6.3	Průzkum spokojenosti zákazníků.....	71
6.3.1	Spokojenost návštěvníků Špičák.....	73
6.3.2	Spokojenost návštěvníků Nad nádražím.....	79
6.4	Srovnání, přednosti a nedostatky.....	83
<b>7</b>	<b>Návrhy doporučení.....</b>	<b>86</b>
7.1	Doporučení Špičák.....	86
7.2	Doporučení Nad Nádražím.....	89
	<b>Závěr.....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>94</b>

<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>100</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>101</b>
<b>Seznam použitých zkratk.....</b>	<b>102</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>103</b>
<b>Přílohy</b>	
<b>Abstrakt</b>	
<b>Abstract</b>	



# Úvod

Lyžování je v České republice (ČR) spojeno s dlouholetou historií a tradicí. I přes to odvětví tohoto sportu prochází nepřetržitým vývojem a změnami, které jsou způsobeny především měnícími se potřebami a požadavky zákazníků. Mezi ně patří i návštěvníci lyžařských areálů, kteří již nevyhledávají pouze samotnou sportovní aktivitu, ale také doplňkové služby, zábavu při lyžování, a především vysokou kvalitu a pohodlí. Vytváří tím tlak na provozovatele areálů, kteří musí neustále přizpůsobovat nabídku i vlastnosti svých služeb rozmanitým potřebám zákazníků (ALDR, 2021b). Toto přizpůsobování lze považovat za marketingová rozhodnutí, která lze nazývat marketingovými aktivitami.

Právě marketingové aktivity lyžařských areálů jsou předmětem této diplomové práce. K jejímu zpracování jsou vybrány dva konkrétní areály z oblasti Železnorudska – Ski & Bike Špičák a Nad nádražím – Belveder. Kritériem pro výběr je kromě umístění areálů především to, že jsou oba zaměřeny na letní i zimní koncept provozu. Dalším důvodem je fakt, že právě tyto dva areály jsou názorným příkladem současného fungování konkurence a spolupráce v oblasti služeb cestovního ruchu (CR).

Práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Teoretickou část tvoří tři kapitoly orientované na propojení poznatků z tematických oblastí sportu, cestovního ruchu, marketingu a služeb. Pozornost je zaměřena zejména na kapitolu věnovanou problematice služeb, jejich vlastnostem a marketingu. Právě služby jsou totiž podstatou nabídky lyžařských areálů a související specifický marketingový mix je stěžejním východiskem pro analytickou část.

Analytická část práce je tvořena dvěma samostatnými kapitolami. Je uvedena stručným seznámením s aktuální situací na trhu lyžařských areálů v České republice a také přiblížením situace lyžařských areálů na Železnorudsku.

Následuje hlavní kapitola složená ze dvou samostatných analýz marketingových aktivit zvolených areálů, které jsou rozděleny do skupin podle prvků marketingového mixu 7P. Oběma analýzám předchází vždy stručné představení daného subjektu. Analýzy obou mixů jsou navíc doplněny o zákaznický pohled získaný rozбором recenzí uživatelů na několika webových portálech. Tímto způsobem jsou identifikovány hlavní faktory

spokojenosti a nespokojenosti návštěvníků areálů. Analytická část je na závěr shrnuta do přehledu předností a nedostatků obou areálů pomocí tabulky.

V poslední kapitole jsou předložena doporučení k vylepšení a doplnění marketingových aktivit pro oba areály. Doporučení jsou tvořena s ohledem na priority areálů a možnosti, které podnikatelské a přírodní prostředí Železnorudska dovoluje.

# 1 Cíle práce, výzkumné otázky a metodický postup

V této kapitole jsou definovány hlavní a dílčí cíle práce, výzkumné otázky a následně také popsán metodický postup včetně zdrojů informací, ze kterých je vycházeno při zpracování práce.

## 1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je pomocí komparativní analýzy ohodnotit úroveň marketingových aktivit lyžařských areálů Ski & Bike Špičák a Nad nádražím – Belveder a podat náměty k jejich možnému zlepšení.

K dosažení hlavního cíle je zapotřebí splnit následující dílčí cíle:

- provést rešerši literárních zdrojů vztahujících se k tématům sportu, cestovního ruchu, marketingu a služeb;
- zpracovat teoretická východiska a vymezit pojmy týkající se tématu práce;
- charakterizovat tržní segment lyžařských areálů v ČR a prostředí lyžařských areálů v turistické oblasti Železnorudska;
- představit lyžařské areály Ski & Bike Špičák a Nad nádražím – Belveder;
- identifikovat marketingové aktivity dle prvků marketingového mixu 7P využívané zvolenými subjekty;
- dle možností zjistit zpětnou vazbu a spokojenost zákazníků s nabídkou a kvalitou služeb;
- provést komparaci zjištěných marketingových aktivit, identifikovat silná a slabá místa obou areálů;
- vyvodit doporučení a náměty možných řešení, která by vedla ke zlepšení marketingových aktivit.

Je nutno podotknout, že s ohledem na rozsah práce není jejím cílem poskytnout přesné návody v podobě ucelených marketingových plánů, ale pouze podněty a inspiraci, se kterými by mohly areály dále pracovat.

## 1.2 Výzkumné otázky

Na základě definovaných cílů práce lze dále stanovit následující výzkumné otázky:

1. Jaké marketingové aktivity využívají lyžařské areály Ski & Bike Špičák a Nad nádražím – Belveder?
2. Jaké jsou hlavní faktory ovlivňující spokojenost zákazníků obou areálů?
3. Jaké jsou přednosti a nedostatky v marketingovém mixu obou areálů?
4. Jakými způsoby je možné zlepšit marketingové aktivity obou areálů?

## 1.3 Metodický postup a zdroje informací

Základní metodou, která je využita pro obě části práce, je výzkum označovaný jako **desk research**, jinak také výzkum „od stolu“. Tato metoda je založena na sekundárním využití již zpracovaných a publikovaných materiálů z jiných výzkumných projektů, odborných publikací, databází a statistických údajů, zpráv z médií a dalších formálních či neformálních dokumentů (Štědroň et al., 2018).

Při tvorbě teoretických východisek (kapitoly 2, 3, 4) je čerpáno z odborných tuzemských a zahraničních monografií, příspěvků v odborných časopisech a řady dalších elektronických zdrojů. Cizojazyčné prameny informací, které se v práci objevují, jsou překládány autorkou práce. Nejprve je provedena rešerše dostupných zdrojů vztahujících se k tématu práce a následně jsou pomocí syntézy získané poznatky rozříděny a uspořádány do kapitol.

První kapitola praktické části práce (kapitola 5) je pojata formou **případové studie** zaměřené na stručnou charakteristiku trhu lyžařských areálů v České republice a blíže pak na turistickou oblast Železnorudsko, kde se oba vybrané areály nacházejí. Důležitým a cenným zdrojem informací pro vytvoření obecného přehledu o oblasti a tržní situaci Železnorudska, včetně okolností souvisejících s provozováním lyžařských areálů, jsou nejen strategické dokumenty města Železná Ruda a Mikroregionu Šumava – západ, ale také nestrukturované rozhovory se dvěma zastupiteli města Železná Ruda. Tyto dokumenty a rozhovory jsou navíc důležité pro vytvoření představy o reálných možnostech pro návrhovou část práce.

Hlavní část práce (kapitola 6) je možné nazvat jako komparativní analýzu. Ta je, jak název napovídá, složena z metod **analýzy** a **komparace**. Analýza je založena

na rozložení určitého celku na dílčí části, které je poté možno zkoumat odděleně a identifikovat jejich vlastnosti a podstatu. Komparace je založena na porovnávání dvou nebo více prvků z hlediska typů, stupně a příčin jejich podobností nebo rozdílností. Komparace tedy umožňuje poznat, v čem se tyto prvky shodují, nebo v čem jsou naopak odlišné (Sociologický ústav AV ČR, 2021).

Prvním krokem (kapitola 6.1 a 6.2) je představení obou lyžařských areálů a jejich současných marketingových aktivit rozdělených do kategorií podle prvků rozšířeného marketingového mixu 7P. Pro tuto část je využito obsahové analýzy interních dokumentů, tiskových propagačních materiálů, webových stránek, sociálních sítí, turistických portálů a dalších informací dostupných na internetu, ale také poznatků získaných vlastním pozorováním a nestrukturovanými rozhovory se zástupci z řad zaměstnanců obou areálů. Tato část práce umožňuje odpovědět na výzkumnou otázku č. 1.

Pro získání zákaznického pohledu, a tedy i doplňujících informací o vnímaných nedostacích, je v rámci analytické části práce uskutečněno také šetření v online prostředí mezi uživateli (zákazníky) obou areálů. To je zaměřeno na názory a zkušenosti návštěvníků s nabídkou a kvalitou poskytovaných služeb a také zjištění skutečností, které ovlivňují jejich spokojenost. Toto řešení je zvoleno především z důvodu uzavření lyžařských areálů v době zpracování práce a nemožnosti uskutečnění terénního výzkumu. Pro sběr dat je zde zvolena metoda **netnografie**, která vznikla v reakci na rozmach sociálních médií a dalších forem online komunikace. Netnografii lze stručně popsat jako výzkum komunikačních médií založený na pozorování účastníků v online prostředí, jehož cílem je získat informace o interakcích spotřebitelů v online komunitách. Zahrnuje vyhledávání témat, konverzací, diskusních skupin a jejich členů na webových stránkách, fórech, sociálních sítích apod. (Costello, McDermott & Wallance, 2017; Kozinets, 2015).

K netnografické studii je využito několika webových stránek obsahujících reference zákazníků. Cílem šetření je identifikace hlavních faktorů spokojenosti a nespokojenosti, a tedy odpověď na výzkumnou otázku č. 2.

Následuje porovnání poznatků získaných z analýz marketingových mixů i šetření spokojenosti návštěvníků a identifikace předností a nedostatků v marketingových

aktivitách obou areálů (kapitola 6.3). Tato kapitola tedy vede ke zodpovězení výzkumné otázky č. 3.

Na základě syntézy všech získaných poznatků je utvořena závěrečná návrhová část (kapitola 7), a tím také nalezena odpověď na výzkumnou otázku č. 4.

## 2 Sport a cestovní ruch

Téma této práce vyžaduje čerpání poznatků z více oblastí. Lyžařská střediska lze totiž považovat za specifickou oblast, kde dochází k propojování sportovního trhu a trhu cestovního ruchu. Právě tato dvě odvětví a jejich vzájemné souvislosti jsou předmětem této kapitoly. Nejprve je zaměřena pozornost na sport a sportovní trh.

### 2.1 Sport a sportovní trh

Sport je možno chápat z mnoha pohledů a jeho vnímání je výrazně ovlivněno postojem člověka, který jej provozuje. Není ani tak spojen se samotnou sportovní činností, jako spíše s tím, co člověku přinese. Může to být relaxace, zážitek, zlepšení zdravotního stavu, kondice, výkonu apod.

Obecně je sport považován za fyzickou aktivitu, která je zahrnuta do životního stylu člověka a tvoří jednu z několika složek volného času. V současnosti stále častěji dochází k tomu, že si lidé svůj volný čas plánují a jeho lepší organizace jim umožňuje začleňovat sportovní aktivity mnohem častěji (Skoumal, Hobza & Schwartzhoffová, 2014).

Právě tato skutečnost je jedním z projevů vývoje sportovního trhu, ke kterému neustále dochází. V souvislosti s ním zaznamenávají autoři zabývající se tématem sportu (Čáslavová, 2009; Durdová, 2015; Mullin, Hardy & Sutton, 2014; Nová et al., 2016; Novotný, 2009; Smith & Stewart, 2015 ad.) množství dalších trendů, jako např.:

- růst zájmu o sport ve společnosti a ochoty do něj investovat;
- menší finanční náročnost pořízení sportovního vybavení;
- růst počtu konkurenčních sportovních zařízení;
- přechod od jednoúčelových sportovních zařízení k víceúčelovým;
- rozvoj segmentu sportovního a aktivního turismu;
- vznik nových druhů sportů a rekreačních aktivit;
- zvyšování kvality sportovních služeb;
- zdůrazňování smysluplného prožitku místo pouhého poskytování služeb;
- růst počtu sportovních akcí;
- růst významu sponzoringu – sport jako místo pro obchod;
- růst mediálního prostoru věnovaného sportu.

Podle Pittse a Stotlara (2007) je celý sportovní průmysl považován za trh, kde jsou zákazníkům nabízeny produkty ve formě sportu orientovaného na výkon i rekreaci, činností, zboží, služeb, lidí, míst nebo myšlenek. Freyer (2011) ve své knize dodává, že sport je většinou komplexní produkt sestavený z mnoha dílčích složek (hmotných i nehmotných).

Je patrné, že se v souvislosti se sportem objevují pojmy jako turismus či rekreace. To svědčí o propojenosti s cestovním ruchem, kterou vhodně vysvětluje Schwartzhoffová (2010, str. 97) a uvádí, že „*cestovní ruch je jednou z problematik, kterou sport v souvislosti s volným časem generuje*“. Právě cestovní ruch je proto předmětem následující části práce.

## 2.2 Cestovní ruch

Cestovní ruch (turismus) je velmi širokým pojmem, který zasahuje do mnoha oblastí a je obtížné jej přesně vymezit. Šefčík a Jeřábek (2017, str. 7) v této souvislosti popisují cestovní ruch jako „*celospolečenský fenomén*“, který je nutno definovat až při jeho konkrétním použití.

I přesto lze cestovní ruch obecně charakterizovat, a to jako souhrn jevů a vztahů, které vyplývají z pohybu lidí a jejich pobytu v různých destinacích. Blíže je jej možno chápat jako cestování a pobyt osob v místech, která jsou mimo jejich obvyklé bydliště. Tento pobyt je navíc dočasný a není uskutečňován s motivem výdělečné činnosti (Palatková & Zichová, 2014).

V souvislosti s místy, kam účastníci cestovního ruchu cestují, je hovořeno o destinacích, střediscích a resortech. **Destinace** cestovního ruchu je nejširším pojmem a dle Světové obchodní organizace (WTO) je definována jako „*geografický prostor (stát, region, místo), který si návštěvník vybírá jako cíl své cesty*“ (Jakubíková, 2012 str. 29).

Destinací se tedy rozumí určitá geografická oblast tvořená skupinou spolupracujících subjektů (poskytovatelů služeb, orgánů místní samosprávy či ochrany životního prostředí, rezidentů, investorů ad.) a jejich vzájemnými vztahy. Destinace má charakter samostatné entity, která má společný cíl a zároveň si jednotlivé subjekty navzájem konkurují. Zákazník ji často nenavštěvuje pouze kvůli jedné konkrétní atrakci, ale vnímá ji jako celek (Martínez, Toledo & Faraoni, 2019; Rašovská & Rygllová, 2017).



**Středisko** cestovního ruchu je užším vymezením destinace a liší se od ní tím, že je ve vlastnictví a řízení pouze jedné organizace. Střediska vznikají za účelem realizace rekreačních aktivit, jako je například právě lyžování (Jakubíková, 2012).

Ještě blíže lze podle Jakubíkové (2012) lyžařský areál zařadit mezi nejmenší jednotku destinace cestovního ruchu – **rezort**. Dodává, že rezort je navštěvován za účelem trávení volného času, zábavy, odpočinku či sportovních aktivit.

Existuje mnoho konkrétních podob cestovního ruchu, které jsou rozlišovány např. podle místa realizace na domácí a zahraniční, podle délky pobytu na krátkodobý a dlouhodobý nebo podle počtu účastníků na individuální a skupinový. Na druh cestovního ruchu mají však významný vliv zejména potřeby samotných účastníků. Podle převažujícího motivu, který vede člověka k účasti na cestovním ruchu, je možné rozlišovat řadu jeho podoblastí. Návštěvu lyžařských areálů je možné zařadit jednak do rekreačního cestovního ruchu, ale také do sportovního cestovního ruchu (Lacina, 2010).

- **Rekreační cestovní ruch**

Jeho základem je rekreace, která je považována za nejčastější motiv účasti na cestovním ruchu. Představuje pobyt člověka v určitém (např. přírodním) prostředí za účelem rozvoje jeho schopností, dovedností a sil – duševních i fyzických. Může mít podobu odpočinku, zábavy, pohybu apod. (Novacká et al., 2011; Skoumal et al., 2014).

- **Sportovní cestovní ruch**

Je považován za jeden ze současných trendů ve využívání volného času a také za ucelený soubor produktů cestovního ruchu (Schwartzhoffová, 2010).

Například Hesková (2011) charakterizuje sportovní cestovní ruch jako pobyt v přírodním prostředí za účelem vykonávání různých sportovních činností.

Podobný pohled má také Indrová et al. (2004), která jej vnímá jako pobyt se sportovní náplní, zaměřený na posilování a udržování zdravotního stavu a kondice. Dodává, že se však nemusí jednat pouze o aktivní sportování, ale také pasivní formu tzv. diváckého sportu, tedy cestování za účelem shlédnutí nebo účasti na sportovní události, při němž dochází k rozvoji zejména duševních vlastností člověka. Spotřebitel se tedy nemusí aktivně účastnit sportu, aby se stal součástí sportovního cestovního ruchu.

Za nejvhodnější je možné v tomto případě považovat definici Malcolma (2008, podle Schwartzhoffové, 2010), který pojí názory obou autorek a označuje sportovní cestovní ruch jako veškeré formy aktivní i pasivní účasti na sportovních aktivitách, které vyžadují dočasný pobyt mimo místo bydliště.

Sportovní cestovní ruch lze dále dělit na kategorie podle konkrétní sportovní aktivity – např. pěší, cyklo nebo horská turistika. Lyžařské areály jsou podle tohoto členění řazeny do cílů letní a zimní horské turistiky (Lacina, 2010).

Pro sport i cestovní ruch vyplývají z jejich podstaty určitá specifika marketingu. Před tím, než je bude možné určit, je nejprve nutné vymezit marketing obecně. Následující kapitola je proto zpočátku zaměřena na marketing, marketingové aktivity a marketingový mix. Dále následuje již konkrétněji vymezení sportovního marketingu a marketingu cestovního ruchu včetně jejich specifik.

## 3 Marketing

Každý člověk se stává za určitých okolností zákazníkem, a tím i nedílnou součástí marketingových systémů, přičemž si toho nemusí být ani vědom. Marketing tak ovlivňuje životy lidí téměř při každé jejich činnosti a je prakticky nemožné se jeho působení vyhnout (Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, 2013).

Stejně tak to platí pro organizace, které často uskutečňují aktivity směrem k trhu (marketing) zcela nevědomě, bez jakéhokoliv plánování. Marketing je totiž založen na tržní orientaci, která musí být v jisté míře vykazována každou firmou, aby byla schopna vůbec fungovat. Je navíc dokázáno, že společnosti, které se více orientují na trh, dosahují na rozvinutých trzích většího úspěchu. Marketing by proto měl být zahrnut do řízení všech organizací a firem bez ohledu na jejich velikost nebo zaměření (Karlíček et al., 2018).

Každá společnost přizpůsobuje své aktivity v oblasti marketingu vlastním potřebám a cílům. Vychází při nich však vždy z obecně platných základů marketingu, které jsou vysvětleny v následujících podkapitolách.

### 3.1 Co je marketing?

Běžně je marketing chápán jako cesta vedoucí k uspokojení potřeb zákazníka nebo způsob, jakým lze zákazníkovi prodat to, co aktuálně potřebuje. Pomocí marketingu by tedy měl podnik docílit výsledku, že zákazník obdrží výrobek či službu, která přesně odpovídá jeho potřebám. Důležité je především pohlížet na vlastní činnost očima zákazníků a snažit se jim naslouchat, místo toho, aby na ně bylo pouze mluveno. Nelze však opomíjet ani vlastní prospěch společnosti (Karlíček et al., 2018; Příkrylová & Jahodová, 2010).

Nejjednodušší definici marketingu, která vyjadřuje právě vyváženost zájmů firmy a zákazníků, uvádějí Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, str. 37) jako „*uspokojení potřeb zákazníka se ziskem*”.

Další pokus o shrnutí významu marketingu do velmi jednoduché definice lze nalézt u Bedřicha (2007), podle něhož jsou marketingem „*veškeré činnosti firmy vztahující se k trhu*”.

Podrobnějším vymezením marketingu, na kterém zakládá svůj pohled řada českých i zahraničních autorů, je definice od Americké marketingové asociace, která jej popisuje jako „*proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací*” (Hálek, 2017, str. 138).

Základní principy marketingu, které se snaží různí autoři svými definicemi vyjádřit, je možno shrnout následovně:

- jde o komplexní proces složený z mnoha dílčích aktivit;
- vychází z porozumění zákazníkovi, jeho potřeb a přání;
- je založený na hodnotě pro zákazníka;
- vede k uspokojení potřeb zákazníka;
- je spojen se vzájemnou směnou hodnot;
- umožňuje podniku dosahovat cílů (např. zisku).

Smith a Stewart (2015) uvádí, že celý marketing je vlastně proces plánování a implementace různých aktivit navržených tak, aby v co největší míře vyhovovaly potřebám a přáním zákazníků. Hlavním oblastem, kam společnosti směřují své marketingové aktivity, je věnována následující část práce.

### **3.2 Marketingové aktivity**

Centrem zájmu marketingu se v jeho moderním pojetí stala hodnota pro zákazníka, která je základem pro úspěch podniku. Aby mohla být zákazníkovi poskytována, je nutné mít jasno v tom, kdo jsou stávající i potenciální zákazníci, jaké mají potřeby, přání a preference, jak jsou či nejsou spokojeni a také to, jak jejich spokojenost dlouhodobě udržet. Tomu všemu poté společnost přizpůsobuje svou nabídku pomocí různých marketingových aktivit (Koudelka, 2018; Smith & Stewart, 2015).

Podle Hála (2017) je marketingové aktivity možné chápat jako všechny činnosti, které firma vyvíjí směrem ke svému okolí s motivem budování vzájemných vztahů a dosahování marketingových cílů.

Koudelka a Vávra (2007) uvádí tyto hlavní oblasti marketingových aktivit:

- identifikace tržních příležitostí;
- rozhodnutí spojená s nabídkou;

- rozhodnutí spojená s cenami;
- rozhodnutí spojená s doručením produktu zákazníkovi;
- rozhodnutí spojená s marketingovou komunikací;
- řízení a koordinace aktivit.

Nejprve je tedy nutné identifikovat možnosti, které přináší trh. To znamená již zmíněné poznání zákazníků, jejich správnou segmentaci a také analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Ty zahrnují mimo jiné identifikaci slabých a silných stránek podniku, tržních příležitostí a hrozeb, konkurence, konkurenčních výhod apod. Výsledkem těchto kroků je volba trhu, na který je vhodné se zaměřit.

Poté mohou přijít rozhodnutí o tom, jak bude vypadat produkt, jaká bude jeho cena, jakým způsobem bude propagován a jak bude zajištěna dostupnost. Tato rozhodnutí se stávají základním pohledem na marketingové aktivity, jelikož zahrnují převážnou většinu možností, kterými mohou firmy představit svou nabídku zákazníkům a utvořit vlastnosti produktů a služeb (Koudelka, 2018, Smith & Stewart, 2015).

Stručně řečeno je v souvislosti s marketingovými aktivitami odkazováno především na ty spojené s produktem, cenou, distribucí a komunikací, které jsou souhrnně označovány jako **marketingový mix** (Karlíček et al., 2018).

Bližší popisuje marketingový mix následující text a přibližuje i jeho možné obměny.

### 3.3 Marketingový mix

Velmi jednoduše vystihuje obsah marketingového mixu Kotler et al. (2007, str. 70), který uvádí, že „zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu“.

Základní marketingový mix je tvořen čtyřmi nástroji, které jsou obecně známy pod zkratkou **4P**:

- **Produkt** (*Product*)
- **Cena** (*Price*)
- **Distribuce** (*Place*)
- **Komunikace** (*Promotion*)

Každý ze čtyř prvků je sám o sobě dílčím marketingovým mixem, který zahrnuje široké spektrum dalších nástrojů (Koudelka & Vávra, 2007).

Produkt je základním stavebním kamenem marketingu a také všech ostatních složek marketingového mixu, protože je prostředkem k uspokojování potřeb zákazníků. Produktem se rozumí vše, co je možné na trhu koupit nebo prodat. Může mít kromě hmotné formy výrobku mnoho dalších podob – např. služby, osoby, místa, zážitku, myšlenky, informace apod. Jedná se o celkovou nabídku firmy na trhu a její strukturu a bývá označována jako **výrobní mix** (Karlíček et al., 2018).

Cena prezentuje z marketingového hlediska souhrnnou cenovou politiku společnosti, která je ovlivněna interními faktory společnosti a externími faktory, které přináší okolí. Z těchto faktorů vychází známé metody určování cen, např. podle nákladů, poptávky či konkurence (Hálek, 2017). **Cenový mix** zahrnuje stanovení ceny, cenové hladiny, slevy a sázky, změny ceny, platební podmínky apod. (Koudelka & Vávra, 2007).

**Distribuční mix** představuje možnosti a okolnosti spojené s dodáním produktu zákazníkovi. To by mělo být uskutečněno ve správný čas, na správné místo, ve správném množství a kvalitě.

**Komunikační mix** zahrnuje všechny aktivity, které společnost využívá k ovlivnění prodeje svých produktů a služeb (Karlíček et al., 2018).

Přestože společnosti různě kombinují čtyři P dle vlastních pravidel, vždy by měla být vyvážená a přinášet hodnotu pro zákazníka. Zákazník vnímá (ne)soulad mezi nástroji mixu a posuzuje na základě toho určitou subjektivní úroveň uspokojení. Porovnává souhrn všeho, co prostřednictvím nákupu získá, se vším, co v důsledku uskutečnění nákupu ztratí. Pokud více získá, pak se jedná o úspěšnou směnu hodnot. Pokud však více ztratí, směna je v jeho očích neúspěšná a pravděpodobně už svůj nákup nezopakuje (Foret, 2010; Karlíček et al., 2018).

Kromě základního mixu 4P, existují další varianty spojené se specifiky různých oblastí. Ke čtyřem P jsou přidávány další prvky, čímž vznikají mixy jako např. 7P nebo 8P. Těch je využíváno především u služeb a blíže se jimi zabývá kapitola 4.5.

Vysekalová et al. (2014) ve své knize uvádí také další varianty, které jsou výsledkem vývoje trhu a nových trendů, kdy je modifikován mix jako celek. Nyní již obecně známou obměnou jeho klasické podoby je marketingový mix z pohledu zákazníka, kdy se ze čtyř P stávají čtyři C. Využíváno je také mixu v podobě čtyř E, který představuje emoce jako novodobý marketingový nástroj.

- **Mix 4C**

V úvodní kapitole k marketingu (2.1) již byla zmíněna nutnost pohlížet na svou činnost také očima zákazníků. Stejně tak to platí pro marketingový mix. Množství českých i zahraničních autorů ve svých publikacích sdílí názor původem od Roberta Lauterborna, který vysvětluje, že ke správnému nastavení a používání marketingového mixu je nutné, aby se na něj marketér díval také z pohledu kupujícího. Původní mix 4P je totiž v tomto ohledu nedostačující (Jakubíková, 2013).

V reakci na to vznikl model označovaný zkratkou **4C**, který je tvořen následujícími prvky:

- **Hodnota pro zákazníka** (*Customer value*)
- **Náklady pro zákazníka** (*Cost to the customer*)
- **Pohodlí** (*Convenience*)
- **Komunikace** (*Communication*)

Tyto prvky korespondují se čtyřmi P a vyjadřují je způsobem, jakým je vnímá zákazník. Produkt by mu měl přinést určitý užitek, jeho pořízení pro něj však představuje určitý náklad, a proto vyžaduje, aby byl nákup pohodlný a prodávající s ním vhodně komunikoval (Eckhardtová, 2014; Vysekalová et al., 2014).

- **Mix 4E**

Moderní verze marketingového mixu známá pod zkratkou **4E** je tvořena následujícími složkami:

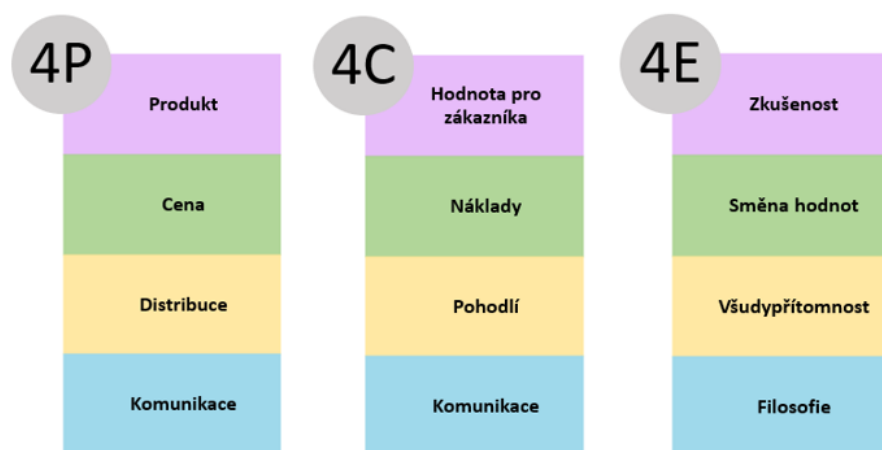
- **Zkušenost** (*Experience*)
- **Výměna** (*Exchange*)
- **Všudypřítomnost** (*Everyplace*)
- **Filosofie** (*Evangelism*)

Prostřednictvím tohoto pohledu na mix je prezentováno, že nákup produktu by měl zákazníkovi přinášet zkušenost (zážitek). Za danou cenu je mu umožněno uskutečnit výhodnou směnu kdekoliv si přeje, a díky tomu je pak ochoten šířit filosofii společnosti a názory na ni. Ochota je závislá na vztahu, který si zákazník ke společnosti nebo místu vytvoří. V jádru zkušenosti se skrývá další důležité E – **Emoce**. Zkušenost zákazníka je vždy spojena s emocemi, které hrají významnou roli především v marketingové

komunikaci. Využitím emocí v komunikaci je firma schopna zaujmout a utvořit již zmiňovaný vztah (Vysekalová et al., 2014).

Jednotlivé části modelů 4P, 4C i 4E si vzájemně odpovídají a tento vztah je znázorněn na následujícím obrázku č. 1.

Obr. 1: Marketingové mixy 4P, 4C a 4E



Zdroj: Kotler et al. (2007); Vysekalová et al. (2014), zpracováno autorkou

Bez ohledu na podobu mixu stále platí jeho účel, tedy nabídnout zákazníkům to, co uspokojí jejich potřeby. Stejně tak platí nezbytnost správné kombinace prvků.

Základní pohled na marketing je nyní vhodné doplnit o konkrétnější formy vztahující se k oblastem charakterizovaným ve druhé kapitole práce – tedy sportu a cestovnímu ruchu.

### 3.4 Marketing sportu a cestovního ruchu

Tato podkapitola a její dílčí části jsou věnovány především principům a specifikům, které přináší do marketingu odvětví sportu a cestovního ruchu, k jejichž propojování v oblasti lyžařských areálů dochází.

#### 3.4.1 Sportovní marketing

Názory na sportovní marketing a pojmy s ním spojené stále nejsou dostatečně sjednoceny a ohraničeny, což lze přisuzovat zejména měnící se povaze sportu a také vzrůstajícímu zájmu ze strany nesportovních organizací o vstup do této oblasti. Dochází tak k tomu, že zatímco někteří autoři posuzují sportovní marketing z pohledu obecného marketingu, jiní zdůrazňují potřebu hledět na něj jako na samostatnou oblast (Šíma, 2014).



Například Novotný et al. (2010) chápe sportovní marketing jako specifický obor, který má s klasickým pojetím marketingu jen málo společného. Autor vidí základní rozdíl v tom, že zatímco tradiční marketing je součástí spíše pracovního života lidí, sportovní marketing je spojen především s volným časem.

Odlíšně se k tomu staví Mullin et al. (2014) nebo Nová et al. (2016), kteří popisují sportovní marketing jako souhrn všech činností, které vedou prostřednictvím výměnného procesu k uspokojení potřeb zákazníků a jejich přání ve sportu.

Mnoho zahraničních i českých autorů se ve svých publikacích v souvislosti s pojmem sportovní marketing zaměřuje především na marketing sportovních klubů a vrcholového sportu jako takového. Pod pojmem sportovní marketing je tak často představován především sponzoring, díky němuž sportovní organizace získávají zdroje financí pro svou činnost a provoz (Nová et al., 2016).

Náznak tohoto chápání je možné zaznamenat například v definici od autorů Kasera a Oelkerse (2016, str. 9), kteří uvádějí, že „*sportovní marketing využívá sport a jeho popularitu k prodeji produktů*“. Z tohoto vymezení je navíc patrné, že se nemusí jednat pouze o typické sportovní produkty.

Za zásadní pro správné chápání sportovního marketingu považují Smith a Stewart (2015) to, že je nutné jej rozlišovat ze dvou úhlů pohledu:

- **Prodej sportovních výrobků a služeb**
- **Prodej nesportovních výrobků a služeb prostřednictvím sportu**

Tyto dvě možnosti jsou někdy také rozlišovány jako marketing ve sportu a marketing prostřednictvím sportu.

**Marketing ve sportu** lze stručně charakterizovat jako cestu k uspokojování potřeb sportovních účastníků. Mezi ně patří nejen lidé, kteří aktivně sportují, ale také sportovní diváci, spotřebitelé sportovního zboží a další účastníci sportu v různých podobách. Jedná se tedy o marketing využívaný typickými sportovními organizacemi (sportovní kluby, svazy, týmy apod.) a podniky, které nabízejí a prodávají sportovní výrobky a služby (Smith & Stewart, 2015).

**Marketing prostřednictvím sportu** představuje marketingové aktivity nesportovních organizací, které využívají sport pouze jako pomocný prostředek ke zviditelnění, prodeji

a splnění svých podnikatelských cílů. Typickým příkladem je využívání sportovních událostí k propagaci produktů prostřednictvím sponzoringu nebo reklamy.

V určitých situacích mohou být oba pohledy provázány a překrývat se. Například právě při organizování sportovních akcí je pořadatel (sportovní organizace) vytváří a prodává, ale podílejí se i sponzoři (producenti nespportovních produktů) (Freyer, 2011; Smith & Stewart, 2015).

### 3.4.2 Marketing cestovního ruchu

I v cestovním ruchu je marketing představován určitým souborem procesů orientovaných na uspokojení potřeb zákazníků s tím rozdílem, že je zaměřen navíc na rozvoj vztahů na různých úrovních tak, aby z nich plynul užitek návštěvníkům, organizacím i celému místu. Místem je zde myšlena určitá geografická oblast, podle které lze rozlišovat úrovně marketingu v cestovním ruchu na:

- **mikromarketing** – využíváný v rámci podnikové sféry, tedy producenty a zprostředkovateli služeb,
- **marketing cílové destinace** – zaměřený na širší oblast nabídky a poptávky regionů cestovního ruchu,
- **makromarketing** – z pohledu státu jako destinace,
- **mezinárodní marketing** cestovního ruchu – vyvíjený skupinou sousedících států.

Marketing v cestovním ruchu je ovlivněn zejména velmi proměnlivým prostředím, kterému musí být přizpůsobován (Gúčík, 2011).

Základem pro oba výše uvedené pohledy na marketing jsou především specifika, kterými se liší od ostatních forem marketingu. Ta vychází z povahy trhu, poptávky a nabídky a je jim věnována následující část práce.

### 3.4.3 Specifická marketingová východiska pro lyžařské areály

Každá z výše uvedených oblastí přináší do marketingu lyžařských areálů určitá specifika. Již bylo zmíněno, že autoři zabývající se sportovním marketingem na něj pohlíží spíše v souvislosti s vrcholovým sportem a méně se zabývají volnočasovými sportovními aktivitami. Stejně tak je většinou marketing cestovního ruchu spojen spíše s nabídkou cestovních kanceláří. Proto je nutné využít z každé oblasti pouze určitá specifika

relevantní k marketingu lyžařských areálů. K sestavení jejich přehledu je využito poznatků řady autorů z obou zmíněných oblastí.

Specifika jsou pro přehlednost rozdělena v tabulce č. 1 do tří skupin – specifika vycházející ze sportovního marketingu, specifika vycházející z marketingu cestovního ruchu a třetí část tvoří přehled specifik, ve kterých se oba pohledy prolínají.

Tab. 1: Specifická marketingová východiska pro lyžařské areály

<b>Specifická marketingová východiska pro lyžařské areály</b>
<b>Specifika plynoucí ze sportovního marketingu</b>
<p>Veřejné vnímání sportu je mimořádné, neporovnatelné s jiným odvětvím</p> <p>Činnost sportovních organizací je často diskutována veřejně</p> <p>Veřejnost zasahuje do rozhodování sportovních organizací</p> <p>Spotřebitel je často více ovlivněn sportem, než značkou</p> <p>Komercializace sportu, sport jako veřejné zboží</p> <p>Nepředvídatelnost sportovního výkonu a nejistota výsledku</p>
<b>Specifika plynoucí z marketingu cestovního ruchu</b>
<p>Limitovanost primární nabídkou (přírodně-kulturně-historické podmínky)</p> <p>Přírodní a kulturní bohatství jako výrobní prostředek</p> <p>Důraz na partnerství a vzájemnou závislost subjektů v regionu</p> <p>Trh ovlivněn nepředvídatelnými vlivy (politickými, přírodními apod.)</p> <p>Geografické a časové omezení poptávky i nabídky</p> <p>Tlak na využívání kapacit mimo sezóny a špičky</p> <p>Podnikání v cestovním ruchu je dlouhodobou záležitostí</p> <p>Požadavky na jedinečnost služeb, pohodlí, kvalitu a bezpečnost</p> <p>Nutnost časování propagace</p>
<b>Specifika společná pro obě oblasti</b>
<p>Spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem</p> <p>Konkurence a kooperace zároveň</p> <p>Produkt často založen na spolupráci více účastníků trhu</p> <p>Produkt je definovaný místem a časem</p> <p>Sezónní výkyvy poptávky i nabídky</p>

Poptávka je pouze pravděpodobnostním odhadem  
Komplikované přizpůsobování nabídky poptávce  
Různé tržní segmenty a cílové skupiny s rozdílnými potřebami  
Nabídka je orientována především na služby a nehmotné statky  
Většinou exkluzivní služby pro uspokojení zbytných potřeb zákazníků  
Produkty podléhají rychlé „zkáze“ – pokud nejsou využity, zanikají  
Materiální produkty slouží nemateriálním  
Neexistence fyzického distribučního systému  
Vysoký význam lidského faktoru  
Vysoké investice a fixní náklady  
Důraz na význam psychologických faktorů, emocí a subjektivní oceňování  
Význam ústní reklamy, recenzí a internetu při rozhodování  
Těžko zajistitelná spokojenost, kvalita a její kontrola

Zdroj: Bühler, Nufer & Rennhak (2006); Freyer (2011); Királ'ová & Straka (2013); Linderová (2013); Mullin et al. (2014); Novotný (2009); Šefčík & Jeřábek (2017); Torkildsen (2010); Zelenka (2015), zpracováno autorkou

Následující kapitola je zaměřena blíže na služby, jejich vlastnosti a marketing.

## 4 Marketing služeb

V lyžařských areálech, jež jsou předmětem této práce, jsou nabízeny především služby. Jejich specifický charakter silně ovlivňuje marketingová rozhodnutí a vede k nutnosti upravovat i marketingové aktivity. Proto je nezbytné uvést základní specifika týkající se služeb a jejich marketingu.

### 4.1 Služba

Službu lze stručně charakterizovat jako nehmotný statek ve formě určité činnosti, jejímž prostřednictvím poskytuje jedna strana druhé straně užitek (Kotler & Keller, 2013).

Existuje řada definic a pohledů na službu, většina autorů (Šefčík & Jeřábek, 2017; Rašovská & Ryglová, 2017; Vašítková, 2014 ad.) však ve svých publikacích vychází z obecně platné definice služby od Americké marketingové asociace a souhlasně uvádí alespoň některé z těchto základních charakteristik:

- jedná se o nehmotný statek (činnost, výkon);
- slouží k uspokojování potřeb zákazníků;
- přináší kupujícímu hodnotu, zážitek nebo řeší jeho problémy;
- nemusí být spojena s prodejem výrobku nebo jiné služby;
- její poskytování může i nemusí být spojeno s využitím hmotného zboží;
- její poskytnutí nevede ke změně vlastnictví.

U služeb jsou velmi důležité především rysy, kterými se odlišují od hmotných produktů. V názorech autorů lze nalézt různě definované rozdíly.

Například Ruston a Carson (1985, podle Vašítkové, 2014) považují za hlavní rozdíl mezi službami a zbožím to, že zatímco zboží se vyrábí, služby se provádějí.

Podobný pohled má i Grönroos (2001, podle Kincla, 2004), který v souvislosti se službami zdůrazňuje, že se nejedná o věci, ale procesy.

Existuje však několik základních, obecně uznávaných, vlastností služeb, které odlišují služby od hmotných produktů. Blíže jim je věnována následující podkapitola.

## 4.2 Vlastnosti služeb

Všechny služby, nezávisle na jejich druhu, vykazují pět základních vlastností:

- **Nehmotnost**
- **Neoddělitelnost**
- **Proměnlivost**
- **Pomíjivost**
- **Absence vlastnictví**

Jak již bylo zmíněno, jedná se o hlavní znaky, které je odlišují od hmotných produktů. Jsou navíc důležité pro správnou analýzu služeb u různých subjektů a vychází z nich také specifika marketingových aktivit (Vašítková, 2014).

### 4.2.1 Nehmotnost

Nehmotná povaha služeb je považována za hlavní charakteristický rys, od kterého se odvíjí všechny ostatní vlastnosti. Ve většině případů si není možné službu před její koupí žádným způsobem vyzkoušet ani ji zhodnotit pomocí fyzických smyslů (prohlédnout, ochutnat apod.). Některé důležité prvky určující její kvalitu jsou tak skryty až do doby, než je služba koupena a spotřebována.

Pro zákazníka je tak značně obtížné se rozhodovat mezi řadou konkurentů nabízejících obdobné služby. S touto vlastností proto souvisí i větší rizikovost nákupu, jelikož zákazník v podstatě neví, jak konkrétně bude výsledná služba vypadat. Může si vytvořit pouze určitou představu, a to buď na základě vlastních zkušeností nebo dle zkušeností a referencí od rodiny, známých či ostatních zákazníků.

Reference lze získat ústní formou, označovanou jako word of mouth marketing (WOMM), ale důležitou úlohu hraje v současnosti také internet, který je pro zákazníky při rozhodovacím procesu významným zdrojem informací (Kotler & Keller, 2013; Vašítková, 2014).

Kotler a Keller (2013) doplňují, že každý poskytovatel by se měl ve snaze přesvědčit zákazníka k nákupu pokusit své služby co nejlépe zhmotnit – tedy přiblížit charakter, kvalitu služby a vyzdvihnout její přednosti a jedinečnost. Podle Hoffmana s Batesona (2010) toho může docílit například kvalifikovaným a milým personálem, moderním designem a kvalitním vybavením provozovny, doplňkovými komunikačními materiály,

ale i výhodnou bezkonkurenční cenou. To vše může v zákaznickových očích eliminovat neurčitost výsledku služby.

#### **4.2.2 Neoddělitelnost**

Neoddělitelnost služeb odráží zapojení lidského prvku do procesu poskytování a lze na ni pohlížet několika způsoby (Hoffman & Bateson, 2010).

První význam neoddělitelnosti podle Vašítkové (2014) spočívá v tom, že službu nelze nijak odloučit od jejího spotřebitele. Služba je tedy produkována přímo za přítomnosti zákazníka, který ji ihned spotřebovává a stává se tím jejím spoluproducentem. Stejně tak nelze službu oddělit ani od jejího poskytovatele.

Smith & Stewart (2015) dodávají, že zatímco v případě hmotného zboží se začíná u jeho výroby, a až následně je zboží nabídnuto, prodáno a spotřebováno, služby jsou nejdříve nabídnuty a prodány, a až později vyprodukovány společně s jejich okamžitou spotřebou.

Podle Kotlera et al. (2007) lze neoddělitelnost služby chápat také tak, že se na její spotřebě podílí často více zákazníků zároveň. Mají tak možnost svým chováním ovlivnit úroveň spokojenosti ostatních. Tento pohled je úzce propojen s lidským prvkem marketingového mixu (viz kap. 4.5.5).

Společnost by měla na neoddělitelnost reagovat především snahou o oddělení produkce a spotřeby služby. K tomu je často využíváno internetu, který usnadňuje styk se zákazníkem, nebo technologií, které zdokonalují systémy dodávky služeb, např. prodejní automaty, rezervační systémy apod. (Vašítková, 2014).

#### **4.2.3 Proměnlivost**

Proměnlivost služeb je přímo vázána na jejich kvalitu, na kterou mají významný vliv všechny zúčastněné osoby, postupy a okolnosti spojené s jejich poskytováním. To vše může ovlivňovat výsledný dojem ze služby, a tím i spokojenost zákazníka (Vašítková, 2014).

Kotler et al. (2007) uvádí, že kvalita služeb je závislá na několika hlavních faktorech: kým, kde, kdy a jak jsou poskytovány. Kvalita poskytované služby je rozdílná nejen z hlediska různých podniků či provozoven, ale velmi také záleží na konkrétním zaměstnanci.

Důležitou roli lidského faktoru u proměnlivosti služeb zmiňuje také Jakubíková (2012) a doplňuje, že zákazník nemusí vždy v též provozovně obdržet stejnou úroveň kvality služby nejen od několika různých zaměstnanců, ale ani od jednoho stejného zaměstnance během několika návštěv v čase. Každá drobná změna v průběhu poskytování služby může mít za následek negativní reakci zákazníka.

Vysoká variabilita ve výstupech procesů poskytování služeb v rámci jedné organizace zhoršuje také její postavení z hlediska konkurence a má negativní vliv i na vnímání jejího jména a značky zákazníky (Kotler et al., 2007).

Vašítková (2014) k proměnlivosti služeb navíc dodává, že na ni ve velké míře působí také chování samotných zákazníků. Ovlivnění tohoto faktoru je však pro poskytovatele služeb velmi obtížné.

#### **4.2.4 Pomíjivost**

Pomíjivost služeb úzce souvisí s jejich nehmotností. Ta způsobuje, že služby nemůže společnost uskladnit pro pozdější nebo opakovaný prodej a ani zákazník pro pozdější spotřebu. Stejně tak není možné služby například vracet. Všechny služby, které nejsou spotřebovány v čase procesu jejich poskytování, se ztrácí okamžikem jeho ukončení (Vašítková, 2014).

Autoři Kotler a Keller (2013) i Vašítková (2014) jsou názoru, že pro marketing služeb je v tomto ohledu důležitá především snaha o vyrovnání strany nabídky s poptávkou. Producent služby může čelit problému rozdílné návštěvnosti a v různých okamžicích může být vystaven nadbytečné i nedostatečné kapacitě. Tyto odchylky v poptávce se může do jisté míry pokusit vyrovnat rozdílnými cenami méně/více atraktivních dnů a časů, zavedením rezervačních systémů či plánováním využití kapacit.

#### **4.2.5 Absence vlastnictví**

Pokud zákazník zakoupí hmotné zboží, pak na něj přechází také právo dané zboží vlastnit. U služby to však neplatí a zákazník při jejím zakoupení získává pouze právo na poskytnutí služby, tedy možnost jí využít (Vašítková, 2014).



Boučková et al. (2003) pohlíží na tuto vlastnost mírně odlišně. Vysvětluje, že absence vlastnictví představuje pro zákazníka přístup ke službě pouze po omezenou dobu, po jejímž uplynutí musí provozovnu opustit.

V souvislosti s vlastnostmi služeb byl několikrát zmíněn pojem kvalita. Její vnímání a hodnocení vychází právě z těchto specifických rysů. Následující podkapitola je proto věnována blíže kvalitě a jejím indikátorům.

### **4.3 Kvalita služeb**

Základem pro úspěch podniku jsou vždy spokojení zákazníci, kteří se vracejí a jsou šířiteli pozitivních ohlasů. Právě zákazníci se však stávají stále náročnějšími a vyžadují vysoce kvalitní služby, které jsou schopny respektovat jejich přání a přizpůsobovat se měnícím se požadavkům (Kotler et al., 2007).

#### **4.3.1 Charakteristika kvality**

Kvalita je obecně definována Americkou společností pro kvalitu (ASQ) jako „*soubor všech vlastností výrobku nebo služby založený na uspokojení potřeby*” (Rašovská & Ryglová, 2017, str. 38).

Podle Rašovské a Ryglové (2017) je hlavním cílem řízení kvality zákaznická loajalita, která je představována ochotou opakovat nákup a zejména šířit pozitivní ohlasy. V této souvislosti hraje významnou roli již zmíněný word of mouth marketing.

Z pohledu zákazníka představuje kvalita výsledek porovnání jeho očekávání s tím, co mu služba skutečně přinese. Kvalitu však nepředstavuje pouze splnění očekávání, ale spíše stupeň jejich splnění. Žádoucí je především poskytnout zákazníkovi přidanou hodnotu. Kvalita je v tomto ohledu také významným nástrojem konkurenceschopnosti (Šefčík & Jeřábek, 2017; Šíma, 2014).

#### **4.3.2 Kritéria vnímání kvality**

Kvalita vychází především ze subjektivního ohodnocení vnitřních charakteristik služby a je ovlivněna působením společenských, demografických a biologických faktorů spotřebitelů. Velký vliv má již zmíněné očekávání, které si zákazník tvoří na základě minulých zkušeností, informací získaných od svého okolí a vlastních pocitů. Výsledné vnímání kvality odráží celkový dojem ze služby, který je tvořen jednak na základě

průběhu procesu poskytování služby, tak i na základě výsledku (užitku), který přinese. Kvalita je posuzována podle mnoha kritérií, jejichž volba závisí na povaze služby, typu společnosti, ale také charakteru zákazníka (Hollins & Shinkins, 2006; Šefčík & Jeřábek, 2017).

Hlavní kategorie kritérií pro posuzování kvality, které lze využít u všech typů služeb definovali Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) následovně:

- spolehlivost;
- hmotné prvky;
- důvěryhodnost;
- komunikace se zákazníkem;
- kompetence zaměstnanců;
- péče o zákazníky;
- zdvořilost a vnímavost;
- dostupnost;
- bezpečnost.

Pro každou konkrétní službu lze pak tato kritéria blíže specifikovat a doplnit. Rašovská a Ryglová (2017) dodávají, že poskytovatel služby může, ale nemusí být schopen elementy služby ovlivnit. Například počasí nebo politickou situaci nelze ovlivnit vůbec. Některé prvky, jako např. množství návštěvníků, dopravu nebo parkování, může z části ovlivnit nebo alespoň zpříjemnit. Plně ve své kompetenci pak má personál, čistotu nebo úroveň a stav zařízení.

Již je známo, že základní nabídku lyžařských areálů tvoří především rozmanité služby. Nyní budou uvedeny klasifikace základních oblastí, kam je možné tyto služby řadit.

#### **4.4 Klasifikace služeb**

Služby jsou rozsáhlou heterogenní oblastí a existuje velké množství kritérií, podle kterých je lze třídit do kategorií. Ani samotné začlenění konkrétní služby do určité kategorie nemusí být vždy jednoduchou záležitostí, neboť některé z nich nemají jednoznačnou povahu. Klasifikace je však velmi důležitá, protože napomáhá společnostem k pochopení podstaty služeb, které nabízejí a poskytují, a je také využívána při tvorbě marketingových strategií (Vašítková, 2014).

Podle Vašítkové (2014) i Jakubíkové (2012) je pro potřeby marketingu a správné nastavení marketingového mixu služeb využíváno specifické klasifikace, která napomáhá objevit dodatečné charakteristiky služeb pomocí nalezení odpovědí na následující otázky:

- **Jaký charakter má vztah se zákazníkem?**

Zda mezi klientem a poskytovatelem existuje osobní vztah, případně jak silný je, do jaké míry má poskytovatel o zákazníkovi informace nebo jak vysoký je stupeň anonymity.

- **Je možné službu přizpůsobit zákazníkovi na míru?**

Zda je možné službu individuálně upravit na základě požadavků zákazníka a jaké jsou důsledky tohoto přizpůsobení (např. z hlediska nákladů).

- **Jaký je způsob distribuce služby?**

Zda musí zákazník přijít za službou, nebo poskytovatel přichází za zákazníkem, zda je nutný přímý kontakt, nebo je např. možné využít technologie a řešit poskytnutí služby na dálku.

- **Jaký je charakter poptávky po službě?**

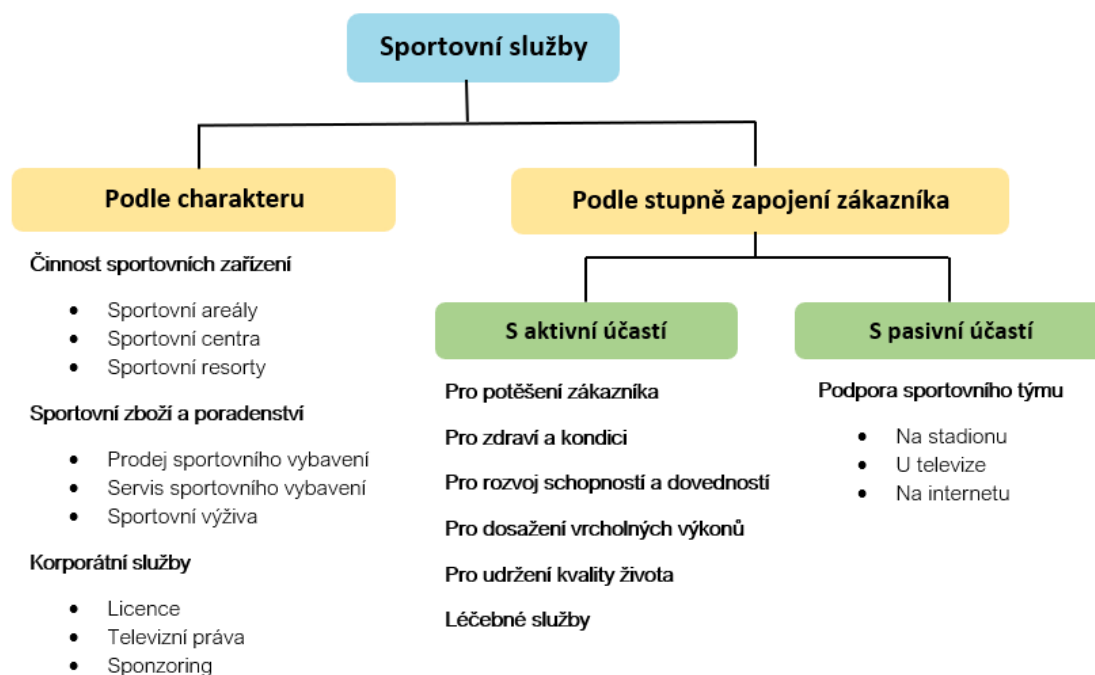
Zda je poptávka konstantní v čase, jaký charakter mají její výkyvy a jak jsou výrazné, kdy nastávají špičky a v neposlední řadě také možnost ovlivnění poptávky.

Lyžařské areály jsou ovlivněny sportem i cestovním ruchem a jejich služby lze zahrnout do obou oblastí. Zatímco například Novotný (2009), považuje služby lyžařských areálů za typické sportovní služby, podle Palatkové (2006) nebo Jakubíkové (2012) je lze řadit do služeb cestovního ruchu. Z tohoto důvodu je vhodné vymezit klasifikaci služeb z obou těchto pohledů a služby lyžařských areálů blíže zařadit.

#### **4.4.1 Klasifikace sportovních služeb**

Jedním z mála českých autorů, kteří se klasifikací sportovních služeb blíže zabývají, je Šíma (2009). Jeho pohled je založen na dvou kritériích, která jsou využívána k obecnému členění služeb. Autor je modifikoval vlastním způsobem (viz obr. 2).

Obr. 2: Klasifikace sportovních služeb



Zdroj: Šíma (2009); Šíma (2014), zpracováno autorkou

Podle stupně zapojení zákazníka je možné služby lyžařských areálů primárně zahrnout do služeb s aktivní účastí. Mohou se však objevovat i služby s pasivní účastí, například v případě, že areál pořádá sportovní události. Z hlediska charakteru se může jednat o kombinaci činností sportovních areálů společně s prodejem a servisem sportovního vybavení.

#### 4.4.2 Klasifikace služeb cestovního ruchu

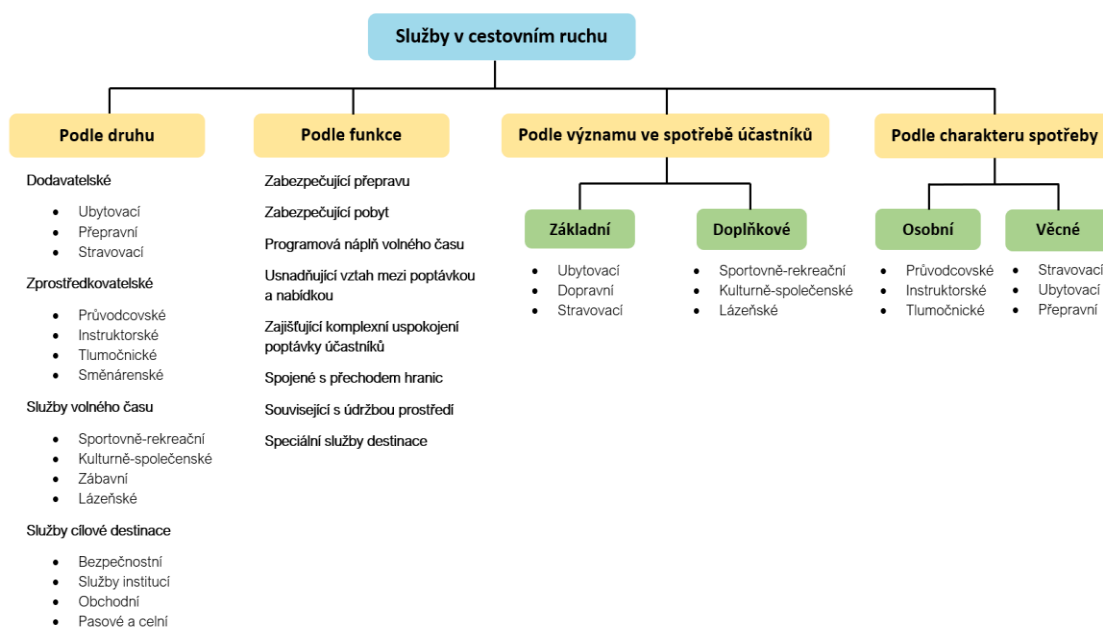
Služby cestovního ruchu jsou vázány na různé obory, což přináší jejich základní členění **podle druhů**. Dále jsou rozlišovány **podle funkce**, kterou mají při uspokojování potřeb účastníků a také **podle významu na spotřebě** účastníků. Z tohoto pohledu jsou to služby buď základní, nebo doplňkové. Základní služby představují typické služby cestovního ruchu a umožňují uskutečnění doplňkových. Doplňkové jsou spojeny s konkrétním motivem, tedy potřebou či přáním účastníka cestovního ruchu.

Služby cestovního ruchu lze také dělit **podle charakteru spotřeby** na osobní a věcné. U osobních se užitek dostaví okamžitě v průběhu procesu poskytování, zatímco

u věcných služeb je získán zprostředkovaně pomocí hmotného statku (Palatková, 2006; Štěpánková, 2010).

Výše zmíněné kategorie klasifikací včetně konkrétních příkladů jsou pro lepší přehlednost ilustrovány v následujícím obrázku č. 3:

Obr. 3: Klasifikace služeb cestovního ruchu



Zdroj: Palatková (2006); Štěpánková (2010), zpracováno autorkou

Služby lyžařských areálů souvisí s volným časem a z funkčního hlediska tvoří jeho programovou náplň. Podle druhu patří v první řadě do sportovně-rekreačních služeb, i když nabídka může obsahovat také služby stravovací, ubytovací, instruktorské apod. Podle významu ve spotřebě účastníků tak mohou být služby areálů základní i doplňkové. Významnější roli zde však hrají doplňkové. Podle charakteru spotřeby je lze řadit opět do osobních (např. instruktorské) i věcných (např. servis lyží).

Nyní jsou již známé základní charakteristiky a specifika služeb a je možné přejít k popisu samotného marketingového mixu. Ten je nutno v oblasti služeb různými způsoby upravovat.

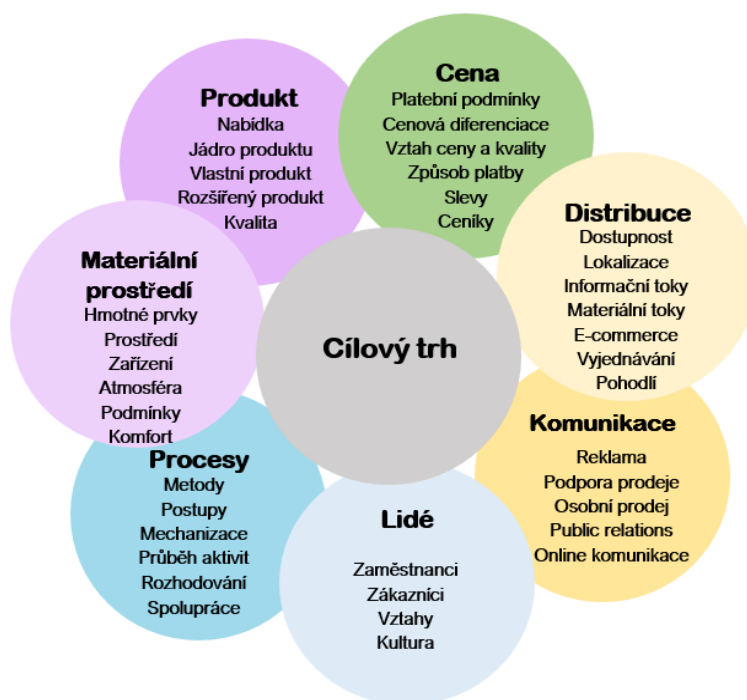
## 4.5 Marketingový mix služeb

Aby byl marketingový mix úspěšný, musí být vždy přizpůsoben konkrétní organizaci a také cílovému trhu. Jeho základní koncept (4P), který byl vysvětlen v kapitole 3.2,

je sestaven tak, aby byl vhodný pro všechny typy podniků. Pro některá odvětví však představuje příliš úzké vymezení a je nutné jej rozšířit o další prvky. To se týká právě podniků poskytujících služby, které pomocí dodatečných složek mixu utváří u služeb vlastnosti (Vašíková, 2014).

V různých souvislostech jsou do marketingového mixu u služeb přidávány tři další prvky, a sice **lidé** (People), **procesy** (Process) a **materiální prostředí** (Physical evidence). Přidáním těchto tří oblastí vzniká tzv. marketingový mix služeb neboli rozšířený marketingový mix (obr. 4), který je rovněž známý pod označením **7P** a prezentuje skutečnost, že pro úspěch určité aktivity jsou podstatní lidé, kteří zastávají určitou roli v procesu, který se odehrává v určitém prostředí (Langford, 2019; Vašíková, 2014).

Obr. 4: Marketingový mix 7P



Zdroj: Langford (2019); Šíma (2014), zpracováno autorkou

I v tomto případě by měla být kombinace všech nástrojů vždy vyvážená. Foret (2016) uvádí, že marketingový mix by měl přinést zákazníkovi hodnotu jako celek, ale měly by ji v každém případě zákazníkovi přinášet samy i jednotlivé prvky mixu. Čáslavová (2009) dodává, že ve výsledku by služba na zákazníka měla působit jako požitek, který mu je schopna přinést. Nyní je věnována pozornost částem mixu 7P jednotlivě.

#### 4.5.1 Produkt (služba)

Jednou ze základních podob, které může nabývat produkt nabízený na trhu, je služba. Podle Vašítkové (2014) je služba tvořena hmotnými prvky, které umožňují její uskutečnění, dále pak smyslovými vjemy a subjektivními psychologickými výhodami, které služba přináší zákazníkovi.

Z marketingového hlediska je u produktu obecně objektem zájmu zejména uspokojení potřeby zákazníka, jehož výše je podle Kotlera et al. (2007) prezentována třemi úrovněmi produktu, v tomto případě služby. Tyto úrovně společně tvoří tzv. **komplexní službu**:

- **Jádro služby**
- **Vlastní služba**
- **Rozšířená služba**

Jádro představuje základní motivaci zákazníka ke koupi a spotřebě služby, tedy to, co uspokojuje jeho potřeby nebo napomáhá k řešení jeho problému (špatné kondice, stresu apod.). Zákazník nevyhledává samotnou službu, ale určité výhody, jako sportovní vyžití, odpočinek, zážitky, pobyt v přírodě apod. Jádro služby nelze ovlivnit. Vlastní služba rozšiřuje jádro o základní vlastnosti služby a také podpůrné hmotné prvky, které již lze ovlivnit a nastavit tak, aby byla naplněna očekávání spotřebitelů. Rozšířenou službu tvoří volitelné doplňky, které mají vztah k jádru, ale nejsou pro jeho dosažení nezbytné. Tyto doplňkové služby představují pro zákazníky dodatečné užitky. Každá vyšší úroveň služby svými doplňky zvyšuje úroveň hodnoty pro zákazníka a podporuje diferenciaci vzhledem ke konkurenci (Jakubíková, 2013; Rašovská & Ryglová, 2017).

Boučková et al. (2003) navíc dodává, že kvůli přesycenosti nabídky je ubírán význam jádru a důležitost je přisuzována více vnějším vrstvám.

Tento obecný pohled lze přizpůsobit službám lyžařských areálů tak, jak je znázorněno na obrázku č. 5.

Obr. 5: Tři úrovně komplexní služby



Zdroj: Blakey (2011); Mullin et al. (2014); Rašovská & Ryglová (2017); Smith & Stewart (2015), zpracováno autorkou

V oblasti lyžařských areálů je pro tvorbu nabídky v první řadě důležité pochopení, proč chtějí zákazníci využívat nabízené služby a co jednotlivé skupiny očekávají – např. začátečníci, zkušení lyžaři nebo rodiny s dětmi. Nabídka služeb pak může být rozlišována na **podnikovou** a **sdrúženou**. Podniková nabídka je přímo spojena s podnikem a je jím zabezpečována. Vychází z kapacit zařízení a možností daného subjektu. Sdrúžená nabídka by měla doplňovat a násobit efekt, který v zákazníkovi podniková nabídka vyvolává. Příkladem sdrúžené nabídky mohou být prodejny a půjčovny sportovních potřeb, suvenýrů, ale například i prvky, jako je čisté ovzduší, příroda, panoramata a výhledy (Jakubíková, 2012; Šíma, 2014).

#### 4.5.2 Cena

Cena bývá považována za jeden z nejvýznamnějších nástrojů a lze ji na rozdíl od ostatních složek mixu poměrně snadno a rychle měnit a přizpůsobovat (Jakubíková, 2012). Zejména v oblasti služeb tak díky tomu mohou být ceny také komunikačním nástrojem k přilákání zákazníků nebo prostředkem pro vyrovnávání nesouladů poptávky a nabídky v různých časových okamžicích. Poskytovatelé služeb mohou poměrně snadno monitorovat poptávku a trendy v návštěvnosti, a na základě toho ceny upravovat (Karlíček et al., 2018; Kotler & Keller, 2013).



V oblasti služeb cestovního ruchu se lze obecně setkat s rozdílnými cenami podle věku, počtu osob nebo délky pobytu. Jsou však rozlišovány také ceny podle aktuálních podmínek – např. ceny hlavní, vedlejší, letní a zimní sezóny. Také v nabídce lyžařských areálů se lze často setkat s řadou cenových nástrojů, které jsou mnohdy vyžadovány přímo samotnými zákazníky. Mezi nejvyužívanější patří zvýhodňování určitých skupin zákazníků (Šefčík & Jeřábek, 2017; Vašítková, 2014).

Podle Palatkové (2006) je cena signálem pro kupující a může významným způsobem ovlivňovat jejich spotřebitelské chování. V případě služeb je cena považována za hlavní indikátor jejich kvality.

Šefčík a Jeřábek (2017, str. 26) uvádí, že „*správně nastavená cena je ta, která vyvolává v zákazníkovi pocit, že za své peníze obdrží požadovanou hodnotu*“. Cena by navíc měla být plně transparentní a zákazník by měl přesně vědět, za co platí – tedy co je součástí služby nebo co může získat navíc.

V této souvislosti upozorňuje Vašítková (2014) na fakt, že cenových nástrojů by mělo být využíváno v rozumné míře, aby nedošlo u zákazníka k vyvolání pocitu nedostatečné kvality.

### **4.5.3 Distribuce**

Charakter distribučních cest nejvíce ze všeho závisí na umístění organizace a povaze produktu – zda je hmotný nebo nehmotný. V oblasti služeb je distribuce ovlivňována právě především nehmotností, která činí služby jistým způsobem neflexibilními. Jelikož služba fyzicky neexistuje, musí se spotřebitel zpravidla dopravit na místo, kde je produkována a poskytována. Samotné místo a jeho dostupnost se pak stává důležitou součástí distribuce (Kotler et al., 2007; Vašítková, 2014).

Služby však nejsou neflexibilní pouze z hlediska místa, ale také času. Například právě služby lyžařských areálů považuje Jakubíková (2009) za časově neflexibilní, jelikož jsou vázány na roční období.

Podle Torkildsena (2010) je navíc u služeb důležité také jejich načasování, neboť různé tržní segmenty mají různý potenciál návštěvnosti v různých časech. Dle autora je potenciál ovlivňován zejména pracovní dobou, množstvím volného času a demografickými charakteristikami zákazníků.

Distribuční cesty jsou v odvětví služeb zpravidla velmi krátké a mnohdy jsou jimi pouze sami poskytovatelé služeb. Dostupnost služeb výrazně usnadňuje rozvoj oblasti technologií a internetu, jež umožňuje rozšířit aktivity distribuce do online prostředí, a podpořit tím zákazníkovo pohodlí. Základním příkladem je vznik **e-commerce**, tedy způsobu přímého prodeje přes internet, a také **m-commerce** neboli prodeje pomocí mobilních zařízení. Díky těmto technologiím je umožněno určité prvky služby, které bylo dříve nutné obstarat až v místě prodeje, nakoupit z domova. V oblasti cestovního ruchu se jedná například o nákup ubytování, vstupenek, jízdenek nebo parkovacích lístků a rezervaci dalších služeb (Hálek, 2017; Karlíček et al., 2018).

#### 4.5.4 Komunikace

Obecně se pod pojmem marketingová komunikace rozumí soubor nástrojů označovaný jako **komunikační mix**, který je využíván k informování, ovlivňování, přesvědčování zákazníků a budování dlouhodobých vztahů. Pomocí komunikace je možno cílit na emoce, které napomáhají v konkurenčním prostředí utvářet unikátnost a jsou významným prodejním faktorem (Barčík, 2013; Světlík, 2018).

Pelsmacker et al. (2013) i Příkrylová & Jahodová (2010) se shodují, že komunikace neprobíhá pouze směrem k zákazníkům, ale také k dalším subjektům, jako jsou např. dodavatelé, zaměstnanci, partneři, investoři, orgány státní správy nebo média.

Vašítková (2014) považuje komunikaci za nejviditelnější složku ze všech marketingových aktivit a uvádí, že je tvořena specifickou směsí tradičních nástrojů reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a přímého marketingu, které jsou doplňovány o další nástroje, jako je komunikace na internetu, mobilní či virální marketing.

- **Reklama**

Je jedním z hlavních stavebních kamenů komunikační strategie mnoha firem a má podobu placené, neosobní, jednosměrné komunikace. Existují různé formy reklamy v online i offline podobách (Kotler et al., 2007; Smith & Zook, 2016).

V oblasti služeb cestovního ruchu považuje Palatková (2006) za nejvíce využívané nástroje reklamy zejména vlastní tištěné propagační materiály, tištěná, televizní a rozhlasová média, postery a billboardy a reklamu v místě prodeje. Důraz také klade

na internetovou reklamu, která kromě své propagační funkce slouží jako významný informační zdroj a distribuční nástroj.

Lyžařské areály jsou ovlivněny také sportovní reklamou, která bývá často spojena se sponzoringem. Zde se nejedná přímo o reklamu areálu, ale především o zprostředkovaná reklamní sdělení sponzorů, která jsou různě rozmístěna v prostoru areálu (Pedersen, Laucella, Kian & Geurin, 2016).

- **Podpora prodeje**

Má za cíl nejen přimět zákazníka, aby danou službu využil, ale zejména, aby ji využil opakovaně a vracel se. Může být využita k budování kladných vztahů nebo ve snaze přebírat zákazníky v rámci konkurenčních bojů. Ve službách jsou nejčastěji uplatňovány nástroje cenové stimulace (např. zvýhodněné ceny v předprodejích nebo slevy). Podpora prodeje zde může mít ale také podobu bezplatného vyzkoušení (ukázky) služby, doplňkové služby zdarma, akcí pro věrné návštěvníky, soutěží, kuponů apod. (Eckhardtová, 2014; Smith & Zook, 2016).

- **Public Relations (PR)**

Neboli vztahy s veřejností jsou zaměřeny na oboustrannou komunikaci s okolím. Cílem je zvýšit povědomí o firmě, vytvořit jí dobrou pověst, a tím zajistit důvěryhodnost a pochopení u široké veřejnosti. Do nástrojů PR patří například podnikové publikace, pořádání akcí pro veřejnost (eventů), podpora služeb pro veřejnost, sponzoring, mediální spolupráce, tiskové zprávy a konference, ale také jednotný firemní styl (tzv. corporate identity) nebo aktivity spojené se společenskou odpovědností firem (CSR). U lyžařských areálů hraje **CSR** často velmi důležitou roli, jelikož jsou zpravidla umístěny v lokalitách vyžadujících péči o ochranu přírodního prostředí (Smith & Zook, 2016; Světlík, 2018).

Důležitou oblastí PR aktivit je pro lyžařské areály dále **publicita**, která jim napomáhá k bezplatnému zviditelnění. Sport, sportovní eventy i možnosti využití volného času jsou často předmětem reportáží a článků v médiích. Stejný význam jako média mají pro areály také informační turistická centra (ITC), která poskytují informace a propagační materiály s nabídkou areálů návštěvníkům destinace (Rašovská & Ryglová, 2017). Významný je zde také **event marketing**, který působí na city a emoce. Areály často pořádají různé společenské a sportovní akce, čímž podporují svou image a zapamatovatelnost prostřednictvím zážitků (Jakubíková, 2013; Koudelka & Vávra, 2007).

- **Přímý marketing**

Rozvoj přímého marketingu je ovlivněn zejména vývojem informačních a komunikačních technologií a internetu. Princip jeho aplikace spočívá v bezprostředním oslovení zákazníka prostřednictvím např. e-mailu, telefonu, chatu, webu nebo e-shopu ve snaze o vyvolání přímé reakce (Kotler et al., 2007).

- **Osobní prodej**

Osobní prodej představuje ústní komunikaci se zákazníkem tváří v tvář s cílem prodat výrobek nebo službu (Světlík, 2018). Podle Vašítkové (2014) hraje u služeb osobní prodej velký význam zejména kvůli neoddelitelnosti, která způsobuje nutnost osobního kontaktu zákazníka a poskytovatele. Pro úspěch osobního prodeje je tedy nutné, aby ho zaměstnanec prováděl na dostatečné úrovni.

V lyžařských areálech se může jednat o přímý kontakt s personálem (např. prodavači, instruktory) nebo se ve sportovní oblasti o osobním prodeji hovoří běžně také v souvislosti se sponzoringem. Dochází k němu při komunikaci o podmínkách či představách vzájemné spolupráce mezi zástupcem sportovního zařízení a osobou, která jedná za stranu sponzora (Mullin et al., 2014).

- **Komunikace na internetu**

Tradiční nástroje komunikace, které byly zmíněny v předchozím textu, mají i své online podoby. Výhodou je, že jsou mnohdy méně nákladné, umožňují rychlejší a efektivnější zacílení a také lepší možnosti sledování zpětné vazby (Vašítková, 2014). Internet je jedním z nejvyužívanějších komunikačních prostředků současnosti a nabízí možnost využití široké skupiny nástrojů.

Za základ online komunikace jsou považovány **webové stránky**, jejichž odkazy se přidávají do běžných webových vyhledávačů a pomocí vhodně zvolených klíčových slov usnadňují zviditelnění dané stránky. V této souvislosti je využíváno pojmu Search Engine Optimization (SEO) (Pelsmacker et al., 2013).

Web by měl být zpracován kvalitně a podnik by o něj měl aktivně pečovat. Základem kvalitního webu je jednoduchá struktura, moderní design, funkčnost a obsah tvořený důležitými, zajímavými a především aktuálními informacemi. Právě web je totiž obvykle prvním místem, kam lidé míří při snaze získat určitou informaci rychle a snadno.

Návštěva webu navíc často představuje úplně první kontakt potenciálního zákazníka se společností, na jehož základě si tvoří dojem (Janouch, 2014; Smith & Zook, 2016).

Populárním trendem je v současné době také využívání **sociálních médií**. Lze do nich řadit např. blogy, diskusní fóra a sociální sítě, jako je Facebook, Instagram apod. Sociální média jsou vhodným nástrojem pro šíření „ústní“ reklamy, přidávání a sdílení obsahu uživateli, ale také k navázání kontaktů a získání informací o zákaznících i jejich zpětné vazby. Sociální média jsou tak nástrojem obousměrné komunikace. Mezi další trendy patří již zmíněné **elektronické obchody** (Janouch, 2014; Pelsmacker et al., 2013).

- **Mobilní marketing**

Jedná se o marketingovou komunikaci směřovanou ke spotřebitelům prostřednictvím mobilních zařízení (telefonů, tabletů). Konkrétně využívá např. SMS, MMS zprávy nebo aplikace a hry k propagaci produktů a služeb, poskytování nabídek či informování zákazníků. Běžně jsou prostřednictvím mobilních zařízení uskutečňovány také nákupy (Pelsmacker et al., 2013).

#### **4.5.5 Lidé**

Lidmi jsou míněni všichni, kteří se jakýmkoliv způsobem (přímým i nepřímým) podílejí na procesu poskytování služby, a mají tak vliv na vnímání a rozhodování kupujícího (Kincl, 2004).

Lidé zaujímají různé role a mohou pro podnik představovat jak silné, tak slabé stránky. V oblasti služeb cestovního ruchu se objevují role vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, investorů, rezidentů apod. Lidé jsou považováni za klíčový prvek pro úspěšnost a konkurenceschopnost, jelikož je celkový názor na podnik dán z velké části hodnocením kvality zaměstnanců (Jakubíková, 2012; Šauer et al., 2015).

Dle názoru Vašítkové (2014) je zde vhodné zmínit častý příklad z praxe, kdy firmy rozdělují své zaměstnance na klíčové a periferní. Hlavním důvodem tohoto rozdílného chápání lidí v podniku je schopnost zajistit klíčovým zaměstnancům výrazně větší jistotu zaměstnání. K tomu dochází především z důvodů sezónních výkyvů v poptávce. Vedení společnosti by v takovém případě mělo brát ohled na to, že „perifernost“ zaměstnanců se projevuje nejen v přístupu k jejich práci, ale také v chování k zákazníkům a má přímý vliv na kvalitu. V konečném důsledku tak schopnost uspokojit potřeby a poskytnout

hodnotu zákazníkům závisí především na práci a chování zaměstnanců na klíčových pozicích (Jakubíková, 2009).

Existuje několik prostředků, kterými mohou poskytovatelé služeb alespoň zčásti kvalitu zaměstnanců ovlivnit:

- investice do efektivnějšího výběru, přijímání a zaškolování pracovníků;
- vzdělávání zaměstnanců a rozvoj základních schopností a dovedností nezbytných pro výkon práce;
- stanovení norem a pravidel chování;
- tvorba kroků pro udržení zaměstnanců, např. motivace, zvýšení samostatnosti a odpovědnosti (Jakubíková, 2009; Vašítková, 2014).

Kromě zaměstnanců ovlivňují výrazným způsobem kvalitu služby také samotní **zákazníci**, neboť jsou součástí procesu poskytování. Jakubíková (2012) uvádí, že právě v oblasti sportovního cestovního ruchu se často zákazníci podílejí vlastní aktivitou a je nutné, aby ji vykonali, a služba tak proběhla. V tomto případě je navíc nezbytným předpokladem, aby byli klienti dostatečně motivováni, projevíli zájem, a poskytnutí služby tak bylo smysluplné.

Zákazník také ovlivňuje kvalitu služby a spokojenost ostatních zákazníků. Příkladem, na kterém se shodují Novotný (2009) i Smith a Stewart (2015), může být společenská či sportovní událost, kdy návštěvníci tvoří hromadně atmosféru. Často má však přítomnost ostatních spíše negativní vliv na výslednou kvalitu služby. To souvisí s přeplněností zařízení, nedostatkem prostoru, čekáním ve frontách apod.

#### **4.5.6 Procesy**

Procesy jsou odrazem postupů a způsobů poskytování služeb. V oblasti jejich řízení je důležitá analýza a zejména kontrola, která vede k identifikaci možností zjednodušení procesů, čímž pomáhá zefektivňovat produkci služby a dělat ji příjemnější pro zákazníky (Vašítková, 2014).

Podle Rašovské a Ryglové (2017) je trendem v možnostech zrychlování a zjednodušení procesů poskytování služeb především zapojování zákazníků, tedy přenechání určitých činností na samotném zákazníkovi (např. samoobsluha nákupu). To může být uskutečněno i prostřednictvím internetu.

Procesy jsou ve službách složeny z řady kroků, při kterých dochází k interakci zákazníka s personálem nebo hmotnými prvky služby (tzv. mezičlánky). Tyto kroky lze pojmenovat jako momenty a mají významný vliv na kvalitu služby, což také předurčuje následný vztah mezi organizací a jejími zákazníky (Rašovská & Ryglová, 2017; Smith & Stewart, 2015).

Vysekalová et al. (2014) uvádí, že podstatou momentů je odhalení a eliminace těch, které mají negativní vliv na zážitky a spokojenost zákazníků. Snaha o jejich rychlé odstranění napomáhá k budování důvěryhodnosti a image. Stejně tak je důležitá podpora pozitivních momentů (Barčík, 2013).

Čáslavová (2009) uvádí konkrétní příklady momentů, jako např. doba čekání, rychlost nebo způsob obsluhy, ale také doba, za kterou se může zákazník s firmou telefonicky nebo jinak spojit.

#### 4.5.7 Materiální prostředí

Již dříve bylo uvedeno, že nehmotnost služby představuje pro zákazníka značné riziko, jelikož není schopen dostatečně posoudit službu dříve, než ji koupí a spotřebuje. Vašítková (2014) vysvětluje, že právě oblast materiálního prostředí napomáhá ke zhmotnění služby, neboť umožňuje dokázat její důležité vlastnosti. Splňuje tedy u služeb funkci jejich „obalu“ a má vliv na prvotní dojmy zákazníka.

Například právě lyžařské areály nabízejí produkt, který není pro většinu lidí objektem denní spotřeby, a proto je nutné, aby na zákazníka působil již obal, tedy první dojem při vstupu do areálu. Zejména v oblasti cestovního ruchu je tak materiální prostředí důležitou součástí nejen produktu, ale také jeho distribuce. Napomáhá tvořit celkový zážitek zákazníka, přispívá k tvorbě image a je důležitým nástrojem pro odlišení od konkurence (Kincl, 2004; Šíma, 2014).

Kincl (2004) uvádí, že konkrétní formy materiálního prostředí lze rozčlenit do dvou větších kategorií – prostor a fyzické atributy. **Prostor** představuje místo nebo prostranství určené k poskytování služby. Může být vnitřní i venkovní a posuzuje se u něj zejména vzhled, velikost, uspořádání, design nebo zařízení. **Fyzické atributy** pak zahrnují všechny ostatní fyzické rysy dané služby, mezi které lze zařadit např. oděv zaměstnanců, tištěné propagační materiály, tabule s nabídkou nebo ostatní reprezentační

předměty. V současné době sem lze však zařadit i online prostředí společnosti, jako je např. vzhled webových stránek.



## 5 Úvod do tržního prostředí lyžařských areálů

Tato kapitola je věnována nejprve stručnému popisu aktuální situace na trhu lyžařských areálů v ČR a okolnostem, které provoz areálů ovlivňují. Dále je krátce představeno prostředí lyžařských areálů na Železnorudsku a pozornost je věnována také jejich podpoře.

### 5.1 Trh lyžařských areálů v České republice

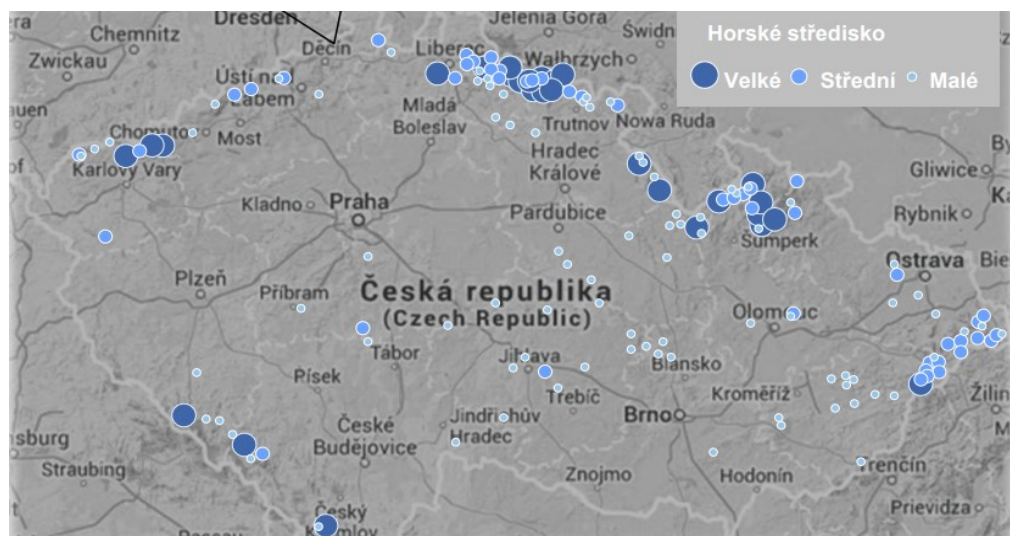
Česká republika je zemí se značnou popularitou zimních sportů. I přes rostoucí zájem o alternativní druhy sportovního vyžití na horách je však stále nejoblíbenější a nejvyhledávanější jednoznačně lyžování. Podle výzkumu agentury CzechTourism (2016) se 62 % všech návštěvníků hor, kteří uskutečňují svůj pobyt za účelem provozování zimních sportů, věnuje právě lyžování. Jeho obliba je podpořena zejména silnou a dlouholetou tradicí, díky které se stalo součástí kultury země. Česká republika se například může pyšnit nejstarším národním lyžařským svazem na světě, který nepřetržitě funguje již od roku 1903 (KPMG, 2014).

#### 5.1.1 Lyžařská střediska v ČR

I přes relativně malou rozlohu a nižší nadmořskou výšku nabízí Česká republika široké možnosti lyžování. Podle celosvětové studie *“International Report on Snow & Mountain Tourism”* je na území ČR lokalizováno celkem 191 lyžařských středisek, která nabízí dohromady více než 540 kilometrů sjezdových tratí obsluhovaných téměř 800 lanových drah a vleků (Vanat, 2020).

Podrobnou lokalizaci lyžařských středisek a jejich rozdělení podle velikosti sestavila společnost KPMG. Bylo identifikováno 28 velkých, 48 středních a 88 malých středisek. Výsledkem je i následující mapa (obr. 6).

Obr. 6: Lyžařská střediska v ČR



Zdroj: KPMG (2014)

Největší a nejznámější lyžařská střediska se nachází v nejvyšších horských oblastech lemujících hranice republiky na severu. Jedná se zejména o Krkonoše, Jeseníky, Jizerské a Krušné hory. Díky své poloze mají tyto oblasti chladnější klima, což jim zajišťuje také nejlepší a nejstabilnější sněhové podmínky. Především velká krkonošská střediska jsou oblíbená u domácích i zahraničních návštěvníků (např. Špindlerův Mlýn nebo Harrachov). Oblibu získávají však i další střediska. Pozitivním zjištěním výzkumu agentury CzechTourism (2016) je pro areály analyzované v této práci fakt, že druhým nejoblíbenějším pohořím, navíc s výraznou meziroční stoupající návštěvností, je Šumava. Podle studie se téměř čtvrtina všech lidí, kteří plánují pobyt na horách v zimním období, chystá na Šumavu.

Trh lyžařských areálů ČR čelí konkurenci zahraničních lyžařských velmocí, jako je Rakousko, Švýcarsko, Francie, Itálie, Německo či Francie. U českých lyžařů roste obliba zimní dovolené v zahraničí, a tím i možnost porovnání úrovně nabízených služeb. Zahraniční střediska jsou zpravidla rozsáhlejší, komplexně vybavená a nabízejí vysokou úroveň a kvalitu lyžování i doprovodných služeb. Jejich hlavní výhodou jsou navíc skvělé sněhové podmínky díky větší nadmořské výšce (KPMG, 2014).

Aby zůstala česká střediska konkurenceschopná, musí jejich provozovatelé hledat a správně komunikovat výhody, kterými by přilákaly domácí i zahraniční lyžaře právě k nim. Nutné je také zvyšování kvality služeb a rozšiřování nabídky doprovodných služeb.

Výhodu českých lyžařských středisek lze spatřovat zejména v jejich umístění a členitosti terénu českých hor. Česká střediska jsou díky malé rozloze země svou vzdáleností snadno dostupná pro obyvatele z jakékoliv části republiky. Rozmanitá členitost terénu navíc nabízí vhodné podmínky pro různé úrovně lyžařů, čímž si získává oblibu především u rodin s dětmi. Další z výhod tuzemských lyžařských areálů může být případná jazyková bariéra českých občanů nebo také nižší cena, která však často bývá spojena s nižší kvalitou (CzechTourism, 2016).

### **5.1.2 Legislativa spojená s provozem lyžařských areálů**

Významným omezujícím faktorem, který je vhodné v této práci zmínit, je legislativa upravující provoz lyžařských areálů v ČR. Kromě obecně známých předpisů ovlivňujících činnosti podnikatelů (občanský zákoník, zákon o korporacích, daňové a účetní zákony apod.) jsou areály vystaveny nárokům na dodržování mnoha specifických předpisů a nařízení. Nejvíce z nich je spojeno zejména s provozem technického vybavení a sjezdových tratí v areálu.

Jedním ze základních předpisů je technická norma ČSN 01 8027, která stanovuje např. pravidla pro obecně známé rozlišování tratí dle obtížnosti (modrá, červená, černá) a jejich správné značení, pravidla umístění ochranných prvků v areálu a pravidla bezpečného chování na sjezdových tratích. Dalším je Zákon o drahách č. 266/1994 sb., který určuje podmínky provozu technických zařízení v areálu, mimo jiné i požadavky na pracovníky obsluhy a údržby přepravních zařízení, termíny a postupy revizí a kontrol nebo požadavky na dokumentaci. Dodržování všech předpisů je pravidelně kontrolováno mnoha správními orgány, ze kterých lze vyzdvihnout např. Drážní úřad a Drážní inspekci (MMR, 2021).

Velké množství legislativy a administrativy je spojeno také s modernizací areálů a výstavbou nových přepravních zařízení nebo zasněžovacích systémů, čímž je výrazně limitován jejich rozvoj. Probíhají zde dlouholetá jednání a komunikace s orgány na různých úrovních týkající se územního řízení, ochrany lesa, půdy a životního prostředí, získání stavebních povolení a také uvedení zařízení do provozu (K. Grund, osobní komunikace, 16. 3. 2021).

### 5.1.3 Podpora lyžařských areálů

Lyžařským areálům poskytuje pomoc a podporu v různých oblastech řada specializovaných organizací, z nichž lze vyzdvihnout zejména tyto tři:

- **Asociace lanové dopravy ČR (ALDR)**

Zajišťuje areálům silnější hlas a snadnější komunikaci při vyjednávání se správními orgány. V posledních letech zaměřuje svou činnost také na bezpečnost lanové dopravy a zvyšování kvality služeb horského turismu (ALDR, 2021 a).

- **Asociace horských středisek (AHS)**

Má za cíl usnadnit provozovatelům lyžařských areálů činnost a zlepšit podmínky pro jejich další rozvoj. Spoluprovozuje webový portál Holidayinfo.cz, který slouží jako oficiální zpravodajství z lyžařských areálů a realizuje kategorizaci lyžařských středisek, na jejímž základě každoročně vydává interaktivní katalog s profily nejlepších lyžařských areálů v ČR („*Top Ski Resorts*“). Je také patronem projektu Czech Skipass, který sdružuje 20 největších lyžařských středisek v ČR prostřednictvím společného skipasu (AHS, 2021).

- **Agentura CzechTourism**

Aktivně propaguje cestovní ruch v ČR pro domácí i zahraniční turisty. Spravuje webové portály Kudyznudy.cz a Visitczechrepublic.com, kde je samostatná část věnována také horám a sněhovému zpravodajství. K propagaci hor a zimy v ČR využívá také offline komunikaci v tištěných médiích, outdoorovou reklamu nebo televizní a rádiové spoty (CzechTourism, 2021).

## 5.2 Lyžování na Železnorudsku

Železnorudsko se nachází v jihozápadní části Plzeňského kraje a je jednou z neznámějších rekreačních oblastí Šumavy. Tvoří jej město Železná Ruda a blízké okolí včetně příhraniční oblasti Bavorské Rudy a části Bavorského lesa.

Obr. 7: Logo Železnorudska



Zdroj: ITC Železná Ruda (2021)

Železnorudsko nabízí vhodné podmínky pro sportovní aktivity, turistiku a relaxaci během celého roku a díky rozmanité členitosti terénu je vhodné pro rekreaci jakékoliv skupiny návštěvníků. I přesto je největší nápor turistů evidován v zimním a letním období, z čehož plyne také výrazná sezónnost nabídky. Jedním z hlavních zdrojů trvalého přísunu turistů v zimě jsou jednoznačně lyžařské areály (GO ČR, 2021).

### **5.2.1 Lyžařské areály na Železnorudsku**

Obliba lyžování má v okolí Železné Rudy dlouholetou tradici, jejíž počátky lze zaznamenat již na konci 19. století, kdy do oblasti přijížděli za rekreací první lyžařští nadšenci. V roce 1902 dokonce proběhly na Špičáku první lyžařské závody a již v té době bylo budováno množství penzionů a dalšího zázemí pro lyžaře (Špalková, 2007).

I přes každoroční nejistotu sněhových podmínek bývá Železnorudsko během zimní sezóny cílem tisíců lyžařů. Na území města a v blízkém okolí je v současné době nabízeno dohromady asi 35 sjezdových tratí s rozmanitým terénem a úrovněmi obtížnosti pro všechny typy lyžařů. Jejich celková délka dosahuje přibližně 21 kilometrů. Dohromady jsou přepravní zařízení areálů schopna pojmout asi 15 tisíc lyžařů každou hodinu. Mezi nejvyhledávanější zdejší areály patří Špičák, Nad nádražím – Belveder, Samoty a Pancíř. Kromě areálu Pancíř, jehož vlastníkem a provozovatelem je Město Železná Ruda, jsou areály provozovány soukromými podnikateli (ITC Železná Ruda, 2021).

### **5.2.2 Podpora lyžařských areálů na Železnorudsku**

Lyžařské areály mají na Železnorudsku značný vliv na ostatní podniky, jelikož jsou ve velké míře zdrojem jejich zákazníků. Díky tomu jsou rovněž významným zdrojem příjmů do městského rozpočtu a mají pozitivní vliv na rozvoj a modernizaci města.

Činnost města Železná Ruda je orientována především na tvorbu vhodných podmínek pro rozvoj atraktivity oblasti pomocí rozšiřování nabídky a kvality služeb cestovního ruchu. V posledních letech došlo k výraznému rozvoji Železné Rudy, k němuž největším dílem přispěla především obměna vedení města v roce 2018. Za tuto krátkou dobu podniklo mnohé aktivity různými směry, včetně řady kroků pro maximální podporu turismu. Ta je mimo jiné směřována také k lyžařským areálům a mezi nejvýznamnější kroky věnované jejich podpoře patří:

- zřízení Odboru cestovního ruchu, jehož členy jsou také provozovatelé areálů;
- zřízení skibusu za spolupráce s místními lyžařskými areály;
- umožnění parkování zdarma na většině parkovacích ploch;
- podpora areálů prostřednictvím ITC, médií i v rámci veletrhů CR;
- dotační podpora areálů a jimi pořádaných akcí (R. Brož, osobní komunikace, 24. 3. 2021).

Následující kapitola práce je již věnována analýze dvou vybraných lyžařských areálů.

## 6 Analýza marketingových aktivit

Tato kapitola je zaměřena na identifikaci marketingových aktivit lyžařských areálů Ski & Bike Špičák a Nad nádražím – Belveder. Každému areálu je věnována samostatná podkapitola, ve které je nejprve stručně představen a následně analyzovány jeho aktivity v oblastech každého ze sedmi „P“ marketingového mixu. Obsahem kapitoly je také rozbor online recenzí návštěvníků a shrnutí předností a nedostatků obou areálů.

### 6.1 Ski & Bike Špičák

Sportovní areál Ski & Bike Špičák (dále jen Špičák) je největším a nejznámějším lyžařským areálem Plzeňského kraje a západní části Šumavy. Název areálu je přímo spojen se jménem hory, na které se jeho svahy nachází a stejné jméno nese také přilehlá rekreační oblast Špičák, která je jednou z místních částí Železné Rudy.

Obr. 8: Logo – Špičák



Zdroj: Ski & Bike Špičák (2021a)

#### 6.1.1 Základní informace

Provozovatelem sportovního areálu Špičák je společnost Sport Service, spol. s r.o., která veškerou svoji činnost orientuje pouze na jeho provoz.

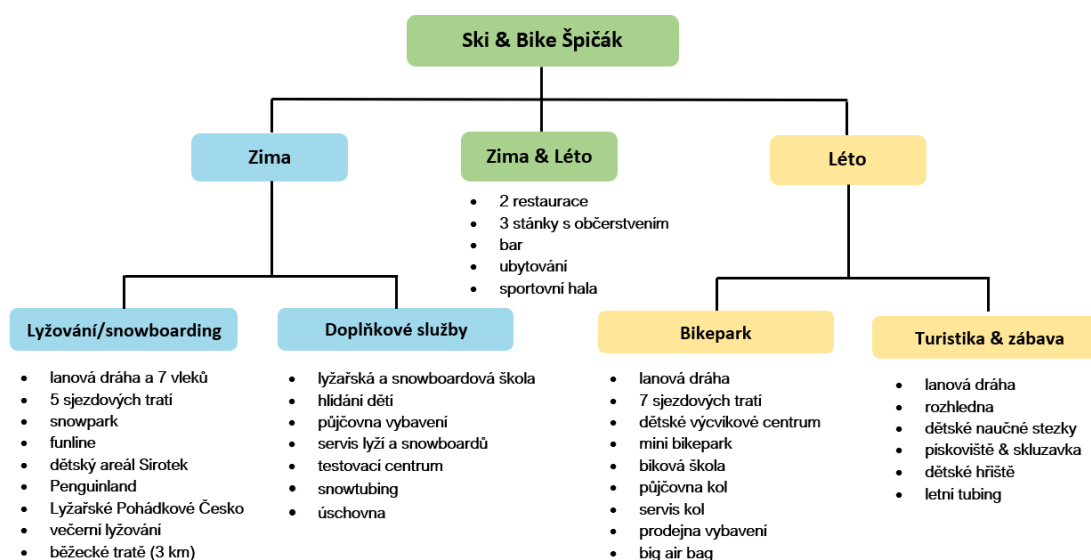
Dlouhodobou snahou společnosti je zvyšování kvality a rozšiřování nabídky zimních i letních aktivit s cílem stabilizovat návštěvnost areálu, jeho ekonomickou situaci, a tím také posílit atraktivitu lokality Železnorudska pro rozvoj cestovního ruchu.

Hlavním směrem, kterým se společnost orientuje, je uspokojit svou nabídkou co nejširší možnou klientelu návštěvníků. V současnosti se Špičák prezentuje jako místo s ideálními podmínkami pro lyžaře a bikery všech úrovní, pěší turisty, děti i seniory (Sport Service, 2018).

## 6.1.2 Produkt (služba)

Základní službu areálu Špičák lze popsat jako poskytnutí podmínek pro uspokojení specifických potřeb zákazníků (sportovní vyžití, rozvoj dovedností, odpočinek, pobyt v přírodě apod.) pomocí sportovních a rekreačních aktivit. Na tu je navázána řada doplňkových služeb a zábavných způsobů vyžití. Celkovou nabídku služeb areálu lze rozdělit dle letní a zimní sezóny následovně (obr. 9).

Obr. 9: Nabídka služeb – Špičák



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V zimní sezóně je hlavní službou zprostředkování zážitku z jízdy na lyžích nebo snowboardu, a to nabídkou téměř 8 km upravených sjezdových tratí všech obtížností společně s přepravou zákazníků na svah pomocí jedné lanové dráhy a sedmi vleků. Součástí hlavní nabídky jsou také sjezdové tratě a vleky určené pro děti a speciálně upravené tratě, jako snowpark nebo překážková dráha „*funline*“.

Hlavní nabídku služeb letní sezóny lze rozdělit na dva dílčí celky – bikepark a turistiku, přičemž k oběma účelům je využíváno čtyřsedačkové lanové dráhy. Bikepark nabízí více než 6 km tras různých obtížností pro sjezd na kolech v disciplíně „*downhill*“ a opět zahrnuje také samostatné dětské tratě. Hlavním prvkem nabídky pro pěší turisty je rozhledna na vrcholu Špičáku, od které vede řada turistických stezek včetně těch naučných pro děti (Ski & Bike Špičák, 2021b).



V obou sezónách je hlavní nabídka areálu doplněna o přidruženou nabídku řady zábavných prvků pro děti i dospělé a doplňkových služeb, jako stravování, ubytování, půjčovna či servis. Kompletní seznam a popis nabízených služeb je uveden v příloze A.

### 6.1.3 Cena

Na cenovou politiku areálu Špičák mají významný vliv nejen vysoké náklady na jeho údržbu, ale především vysoké fixní náklady v podobě mezd zaměstnanců, záloh na energie a pronájmu pozemků. Vznik dalších fixních nákladů v podobě odpisů technického vybavení a splátek úvěrů způsobují také neustálé investice do modernizace. Především na základě růstu nákladů tak dochází téměř každoročně ke zvyšování cen skipasů o 3–4 % (A-PRIORI, 2018).

Cenu orientuje Špičák z části také podle konkurence v kategorii pěťhvězdičkových areálů, kam se dle kategorizace AHS řadí. V kategorii si drží již více než 12 let pozici jednoho z nejlevnějších areálů, a to především v oblasti nabídky pro rodiny s dětmi, kterým poskytuje velmi výhodný rodinný skipas pro dva dospělé a neomezený počet dětí. Dětem do 6 let je umožněno celodenní lyžování pouze za 20 Kč a výrazné slevy (až 30 %) jsou poskytovány také školním lyžařským kurzům. Především právě tyto výhody areál zdůrazňuje a využívá k ovlivnění zákazníků v komunikaci prostřednictvím médií (AHS, 2014).

Cenu areál využívá jako nástroj komunikace mnoha dalšími způsoby. Výrazná je stimulace zákazníků pomocí zvýhodňování vícedenních skipasů (o 9–25 %) a naopak znevýhodňování hodinového jízdného. Zejména vícedenní skipasy totiž areálu přináší dodatečné tržby prostřednictvím využívání ostatních služeb.

Vícedenní skipasy lze navíc zakoupit ve variantě platné také v partnerském areálu Nad nádražím – Belveder, čímž je cíleno nejen na podporu jejich prodeje, ale také rozšíření nabídky větším výběrem mezi sjezdovkami. Podobný cíl má také účast v projektu Czech Skipass (viz kap. 5.1.4) nebo jeho letní obměna, tzv. Gravity Card, která nabízí jednotné jízdné pro 21 největších evropských bikeparků.

Výhodnou celorepublikovou propagaci zajišťuje areálu poskytování slevy držitelům ISIC karty, čímž si získává pozornost důležité cílové skupiny studentů za relativně malé náklady.

Na zákazníky z regionů Plzeňska a Klatovska je cílena 20% sleva v rámci propagační akce „*ČD SKI*“, kterou lze získat po předložení vlakové jízdenky na trase Plzeň–Špičák.

Pětiprocentní slevou je dále podporován nákup skipasů online a na majitele celosezónních skipasů je cíleno pomocí věrnostního programu, který jim umožňuje získat opakovanými nákupy vyšší slevy každý rok.

Pro vyrovnání výkyvů poptávky na začátku a na konci sezóny je využíváno snížení cen vedlejší sezóny o 20 %.

V letní i zimní sezóně jsou cenově zvýhodňováni také zákazníci podle věku (děti, mládež a senioři), osoby ZTP nebo skupiny patnácti a více osob. Zajímavým zvýhodněním je 50% sleva pro narozeninové oslavence (Ski & Bike Špičák, 2021b).

#### **6.1.4 Distribuce (dostupnost)**

Špičák distribuuje své služby zákazníkům napřímo v areálu a pro zvýšení pohodlí orientuje část distribuce (prodeje) také do online prostředí (viz kap. 6.1.6).

V teoretické části již bylo uvedeno, že jsou areály spojeny neoddělitelně s konkrétním místem a distribuce zde představuje cestu zákazníka za službami. Nejvýznamnější část distribuce tak tvoří samotné místo a prostředí areálu, kterému je věnována samostatná podkapitola 7.1.8. Zde je pozornost zaměřena na dopravní a časovou dostupnost.

##### **▪ Dopravní dostupnost**

Areál Špičák je velmi dobře dostupný autem, k čemuž výrazně přispělo vybudování nového parkoviště pro více než 230 vozidel v těsné blízkosti sjezdovek, které přineslo zákazníkům vyšší komfort. Nejen, že je bezplatné, ale přímo od parkoviště je možné dojet do areálu rovnou na lyžích a pro pohodlný návrat zpět je k dispozici vlek. Součástí parkoviště jsou dobíjecí stanice na elektromobily od společnosti Innogy, díky kterým je areál dostupný i této variantě dopravy.

V případě zaplnění kapacit hlavního parkoviště je v okolí areálu k dispozici několik dalších parkovacích ploch. Celkem lze do vzdálenosti 800 m využít asi 1 000 parkovacích míst. Některá z nich jsou zpoplatněna, areál však slevou na skipas dotuje polovinu parkovného po předložení lístku na pokladně (A-PRIORI, 2018; Ski & Bike Špičák, 2021a).

Areál je dobře dostupný také vlakem, a to přímými spoji na trati Praha–Plzeň–Klatovy – Železná Ruda. Pohodlně využít jej mohou také turisté ubytovaní v Železné Rudě, ze které cesta vlakem trvá asi 5 minut. Vlaková zastávka se nachází 300 metrů od hlavního zázemí areálu. Tato možnost je v zimní sezóně podpořena již zmíněným programem ČD SKI, přičemž jsou během akce navíc posíleny spoje speciálními zrychlenými vlaky. Zvýhodnění a propagace vlakové dopravy má mimo jiné za cíl odlehčit automobilové dopravě, a tedy i parkovištím a přírodě (České dráhy, 2021).

Se stejným cílem byl zaveden také skibus, na jehož provozu se Špičák finančně podílí a je návštěvníkům k dispozici zdarma. Umožňuje dopravu lyžařů přímo na hlavní parkoviště ze všech vzdálenějších parkovišť, z Železné Rudy i blízkého okolí.

Špičák navíc zajišťuje také vlastní svozy autobusovou dopravou z několika okresních měst pro účastníky lyžařských kurzů (Ski & Bike Špičák, 2021b).

Kromě toho byla v roce 2020 zavedena pravidelná víkendová autobusová linka společnosti Link Bus, která nabízí přímou dopravu z Prahy až k hlavnímu parkovišti areálu (Link Bus, 2021).

- **Časová dostupnost**

Provoz areálu Špičák probíhá ve dvou sezónách a obě z nich jsou určitým způsobem omezeny. Délka zimní sezóny se odvíjí zejména od počasí. Přestože areál investuje značné prostředky do technického zasněžování, je závislý na nízkých teplotách. Jeho svahy jsou navíc orientovány na jihovýchod, což způsobuje rychlejší tání sněhu kvůli slunci. Zpravidla bývá však lyžařům k dispozici přibližně od druhé poloviny prosince do poloviny března každý den od 8:30 do 16:00. Každou středu, pátek, sobotu také pro večerní lyžování od 18:30 do 21:00.

Letní sezóna je omezena podmínkami Chráněné krajinné oblasti Šumava (CHKO), kdy je kvůli klidovému období hnízdění ptáků začátek i konec letní sezóny striktně určen a nemůže být areálem ovlivněn. V létě je areál plně v provozu od poloviny června do poloviny září denně od 9:00 do 18:00 (Ski & Bike Špičák, 2021b; Sport Service, 2018).

### 6.1.5 Komunikace

Prezentaci areálu Špičák tvoří nejen vlastní komunikační aktivity, ale také propagace zajišťovaná médii, partnery apod. V tomto ohledu mají lyžařské areály obecně velkou výhodu, jelikož je jim i bez vynakládání jakýchkoliv prostředků zajištěna značná podpora.

Pro vlastní komunikaci využívá Špičák v omezené míře outdoorové a tištěné reklamy, prvky podpory prodeje, public relations a také online formy komunikace.

#### ▪ Reklama

Tištěná reklama se vyskytuje nárazově v podobě plakátů a propagačních letáků prezentujících připravované sportovní a společenské události. Ty umisťuje areál na reklamní plochy v okolí, do informačního centra nebo do místních hotelů a podniků. Využívá také inzerce v tištěných médiích, jako je např. Plzeňský rozhled, časopis Meridian či Týdeník 5 plus 2. Inzerci zdarma mu nabízí i regionální noviny „*Doma na Šumavě*“ a své místo má areál také v různých materiálech ITC Železná ruda.

Outdoorová reklama je v oblasti regulována vyhláškou města, a i proto se v okolí areálu nevyskytují ve velké míře žádné poutače ani výraznější směrovací prvky. Dvě reklamní tabule jsou umístěny na blízkých parkovištích.

Větší množství reklamních ploch je využíváno pouze v rámci areálu, a to na místech s vysokou koncentrací osob (hlavní zázemí, koridory front, blízko kiosků s občerstvením apod.). Obsah sdělení těchto ploch je cílen především na představení nových služeb nebo plánovaných projektů.

#### ▪ Podpora prodeje

Cílem podpory prodeje areálu je především zvýšit podíl prodeje vícedenních a sezónních skipasů, podnítit opakovanou návštěvu nebo podpořit nově zavedený prodej online. K tomu využívá např.:

- různé podoby cenového zvýhodnění a věrnostní program (viz kapitola 6.1.3);
- vlastní soutěže pro děti o skipasy nebo slosování o poukazy na lyžařskou školu;
- ceny do soutěží partnerů – skipasy zdarma, poukázky na půjčovnu a servis;
- výhodné elektronické kupóny na jednodenní skipasy a bikepasy dostupné v časopisu SNOW a na webu Skipasomat.cz (Ski & Bike Špičák, 2021a).

## ▪ **Public relations**

Pro Špičák je velmi důležité udržovat dobré vztahy s veřejností a partnery, neboť je na nich existenčně závislý. I proto PR tvoří jednu z nejvýraznějších složek jeho marketingové komunikace.

V areálu se každoročně uskutečňuje velké množství **sportovních a společenských událostí**. Špičák je pořadatelem nejen vlastních akcí, ale na řadě dalších se podílí jako spoluorganizátor. Poskytuje zázemí, energetickou i marketingovou podporu pro různé závody nebo umožňuje promo předváděcí akce partnerů. Několik eventů je v areálu pořádáno pravidelně již mnoho let, jsou umístěny v povědomí návštěvníků i místních obyvatel a jejich návštěvnost odráží vysokou oblíbenost.

Události se uskutečňují v zimní i letní sezóně a mezi nejoblíbenější patří:

- „*Jízda přes louži*“ – přejezd vodního příkopu na lyžích a snowboardu;
- „*Sjezd světlušek*“ – dětské večerní lyžování s lampiony;
- silvestrovský „*Sjezd pochodní*“ nejprudší sjezdovky Šance;
- Evropský pohár ve sjezdu horských kol;
- závěrečná část Mistrovství ČR žáků ve slalomu a obřím slalomu;
- soutěže, závody a doprovodné programy pro děti;
- hudební večery k zahájení a ukončení sezóny (Ski & Bike Špičák, 2021a).

Na eventy navazuje také **mediální spolupráce**. Nejen, že areál pořádá každoročně k příležitosti zahájení sezón tiskové konference pro zástupce médií a partnery s cílem informovat o připravovaných novinkách, ale má také vlastního mediálního zástupce, který poskytuje oficiální tiskové zprávy České tiskové kanceláři (ČTK). Vstupy z areálu s informacemi o průběhu sezóny, novinkách nebo reportáže z pořádaných akcí běžně prezentují regionální i republiková média (Česká Televize, FilmPro, Plzeň TV, Český Rozhlas, rádio FM plus, MF Dnes, časopis SNOW ad.).

Součástí oblasti PR aktivit je i **sponzoring** kulturních akcí v regionu (ples v Železně Rudě, adventní program v Klatovech) nebo aktivity spojené se **společenskou odpovědností**. Z těch lze vyzdvihnout např. podporu projektu „*Proti hendikepu*“, organizaci lyžování pro děti z dětských domovů, spolupráci se zástupci CHKO při projektech ochrany přírody, s Horskou službou (HS) a Policií ČR v projektech zaměřených na bezpečnost lyžování nebo společné projekty s městem a dalšími

podnikateli (např. skibus). Novinkou z oblasti ekologie jsou bezodpadové „žížalí“ toalety na vrcholu Špičáku, které jsou navíc atrakcí pro návštěvníky (Ski & Bike Špičák, 2021a).

#### ▪ **Online komunikace**

Webové stránky jsou spolu se sociálními sítěmi v současné době nejvyužívanějšími nástroji komunikace areálu Špičák.

Zpracování a optimalizace **webu** je dílem specializované firmy. Stránky působí velmi profesionálně, moderně a přehledně. Mají jednoduchou strukturu a jejich grafické zpracování i design odpovídají prezentaci areálu pomocí ostatních komunikačních nástrojů. Předností webu je možnost přepínání mezi letním a zimním zpracováním a také propagační video spot ke každé sezóně, kterému je věnována v plné šířce celá úvodní strana. Spot utváří u návštěvníka stránek okamžitou představu o areálu, jeho okolí i o tom, co zde může zažít a proč by měl přijet.

Web je funkční, snadno jsou k nalezení všechny důležité informace a součástí je také e-shop k nákupu skipasů a dalších služeb online. Web lze přepínat do anglického jazyka a jsou zde také přímé odkazy na sociální sítě. Při bližší analýze bylo nalezeno několik drobných nedostatků:

- přes výzvu „*neváhejte nás kontaktovat*“ chybí možnost jednoduchého kontaktu např. pomocí formuláře,
- k dispozici je možnost odběru newsletteru, chybí ale bližší specifikace jeho podmínek či obsahu.

Areál spravuje vlastní účet „*Ski & Bike Špičák*“ na sítích **Facebook**, **Instagram** a **Youtube**. Komunitu tvoří (k 20. 3. 2021) 11 078 sledujících na Facebooku, 9 160 na Instagramu a 72 odběratelů na Youtube. Prostřednictvím platformy Facebook a Instagram areál často a vhodně sdílí aktuality, důležité informace a také aktivně vytváří oboustranné interakce s uživateli. Po bližší analýze databáze příspěvků na facebookovém profilu vytvořené prostřednictvím analytického nástroje Popsters (náhled v příloze C) bylo identifikováno v průměru 125 přidávaných příspěvků ročně. Nejlepší odezvu získávají příspěvky týkající se zahájení lyžařské sezóny, první sněhové nadílky nebo slunečného počasí. Na kanál Youtube nahrává areál pravidelně každý čtvrtek víkendové video pozvánky s prezentací aktuálních podmínek a sdílí je také na ostatní platformy.

#### ▪ **Vizuální identita komunikace**

Napříč všemi prostředky komunikace areálu lze pozorovat jednotnou, snadno rozpoznatelnou vizuální prezentaci barev, písma, slovních výrazů a dalších prvků (viz příloha D). Především se jedná o:

- logo s písmenem **Á** znázorňující siluetu hory jako špičky;
- klíčové slovo *špičkový* („*Špičková lyžařská škola*“, „*Vzhůru za špičkovými zážitky!*“, „*Špičkové občerstvení*“);
- základní barvy (bílá a žlutá) doplněné o modrou (zima) nebo hnědou (léto);
- heslo „*Špičák – Jak jinak!*“, kterým vyjadřuje svou tradici a oblíbenost;
- postavu zajíce, který doprovází návštěvníky areálu v obou sezónách.

#### **6.1.6 Procesy**

Poskytování služeb v areálu Špičák probíhá v řadě oddělených procesů, jejichž průběh se snaží urychlit a zjednodušit mnoha způsoby. Jedním z nejvýznamnějších kroků je přesun prodeje do online prostředí. Prostřednictvím e-shopu mohou zákazníci zakoupit nejen skipasy, ale také rezervovat služby lyžařské školy, půjčovny a servisu vybavení. Tím je dosaženo částečné eliminace front a čekání u kas a také kontaktu zákazníka se zaměstnancem, který může být jednou z kritických částí procesu. Online zakoupené skipasy lze získat po načtení QR kódu u samoobslužného „*Pick Up Boxu*“ přímo v areálu. Usnadněn je i systém odevzdávání čipových karet, které lze vrátit do automatů a opět nemusí dojít k žádnému kontaktu (Sport Service, 2021).

Areál investuje i do nových informačních systémů, které usnadňují práci zaměstnanců a šetří čas zákazníků. Např. nový software lyžařské školy propojený s mobilní aplikací umožňuje zájemcům o kurzy snadnější přihlášení a zaměstnancům rychlé získání přehledného souhrnu všech informací o žácích, termínech a časech výuky (A-PRIORI, 2018).

K urychlení nástupu zákazníků na vleky a lanovku přispěl nákup moderního odbavovacího systému, čímž došlo také k zajištění optimálního využití přepravní kapacity. Nový odbavovací systém navíc umožnil využití společného skipasu s areálem Nad nádražím – Belveder, čímž se ještě více zjednodušil proces nákupu.

Také procesy údržby sjezdových tratí dokázal areál optimalizovat vhodným počtem sněhových děl a roleb, a odstranit tak časové prodlevy nutného přesunu zařízení, což umožnilo maximalizovat jejich výkon (AHS, 2014; Plzeň CZ, 2018).

### **6.1.7 Lidé**

Špičák se snaží udržovat vysokou kvalitu personálu. Zaměstnává tým 22 stálých pracovníků (vedoucí instruktoři, pokladní, pracovníci půjčoven a administrativy, techničtí pracovníci na obsluhu vleků a roleb apod.), kteří jsou pro provoz areálu klíčoví. Většina z nich je dlouholetými zaměstnanci se zkušenostmi a odbornou specializací, která je dána z velké části vzdělávacími standardy legislativně. Klíčoví zaměstnanci jsou navíc seznámeni s různými činnostmi v areálu, aby mohli být nahrazováni mezi sebou. Špičák se snaží tyto zaměstnance co nejvíce zainteresovat finanční motivací založenou na výši tržeb. Při špatném vývoji tržeb využívá odměn (Šrámková, 2021). Kvalita zaměstnanců je podporována také výcvikem a vzděláváním od odborníků, např.:

- výcvik rolbařů pod velením Martina Španěla, legendy mezi rolbaři,
- školení instruktorů bikové školy odborníkem Richardem Gasperottim (Czech News Center, 2021).

Tým stálých zaměstnanců je v sezónách doplňován pracovníky na dohodu, jejichž počet závisí na vývoji podmínek. Tyto pracovníky lze považovat za periferní, jelikož se jedná především o studenty, u nichž je častá fluktuace a není závazné je zaměstnávat v případě nepříznivých podmínek. Jedná se zejména o instruktory lyžařské školy. I tito zaměstnanci jsou však dostatečně motivováni ke kvalitní práci výhodami v podobě skipasů zdarma, ubytování a stravování, slev na servis lyží a především získáním kurzu instruktora zdarma. Tím si areál navíc zajišťuje kontrolu nad kvalitním vzděláním a úrovní vlastních instruktorů, u kterých požaduje individuální a pečlivý přístup (Ski & Bike Špičák, 2021a).

### **6.1.8 Materiální prostředí**

Jako první působí na návštěvníky při vstupu do areálu hlavní zázemí s množstvím budov, jejichž exteriér je v celém areálu jednotný. Zelené střechy, zapadající do zdejších lesních porostů, doplňuje tmavé dřevěné obložení budov a kamenité sloupy. Exteriér hlavní budovy vyčleněné pro kasy, kanceláře, půjčovny nebo sociální zařízení pro zákazníky,



působí modernějším dojmem, než je tomu u zbylých staveb. I tato budova je však vybavena dřevěnými prvky.

Významnými složkami prostředí, které působí především na emoce návštěvníků jsou okolní lesy a dominantou je samotný vrchol hory Špičák. Společně s rozhlednou nabízí okouzlující výhledy do okolní krajiny. Zajímavostí je také výhled ze spodní části areálu přímo nad jeden z konců železničního tunelu, který je oblíbeným objektem pro pořizování fotografií a atrakcí pro děti k pozorování vlaků.

Mezi hmotné prvky, které dotvářejí atmosféru areálu lze zařadit velké množství informativních prvků pro snadnější orientaci návštěvníků (tabule s nabídkou, panoramatické mapy, rozcestníky, značení tras apod.) a také všudypřítomné reklamní poutače partnerů. Nejvýznamnějším prvkem materiálního prostředí je jednotná prezentace areálu pomocí barev a postavy zajíce, které se objevují na různých místech v areálu, ale i webových stránkách (viz kap. 6.1.5).

Do hmotných prvků lze zařadit také jednotné oblečení zaměstnanců, které areálu Špičák poskytuje partnerská společnost Hannah. Konkrétní podoba zaměstnaneckého oděvu závisí na pozici pracovníka a ročním období. Jednotný tmavý oděv má obsluha vleků, zaměstnanci lyžařské školy jsou vybaveni barevně výraznými lyžařskými oděvy, a to z důvodu snadného rozpoznání mezi ostatními návštěvníky. Jednotný dres je poskytován také dětem v lyžařské škole. Každý oděv je vybaven logem areálu a odkazem na web.

## 6.2 Nad nádražím – Belveder

Lyžařský areál Nad nádražím – Belveder (dále jen Nad nádražím) se nachází v okrajové části města Železná Ruda. Jeho název odráží propojení dvou dříve samostatných areálů Nad nádražím a Belveder, ke kterému došlo v roce 2015. Tím vznikl rozsáhlý areál s možností lyžování na obou stranách kopce (Skiareál Nad nádražím, 2021a).

Obr. 10: Logo – Nad nádražím



Zdroj: Bergfex (2021)

## 6.2.1 Základní informace

Provozovatelem areálu Nad nádražím je společnost ARC-H Hradec Králové, s.r.o., která kromě provozu lyžařského areálu soustředí svou činnost také do strojírenského průmyslu.

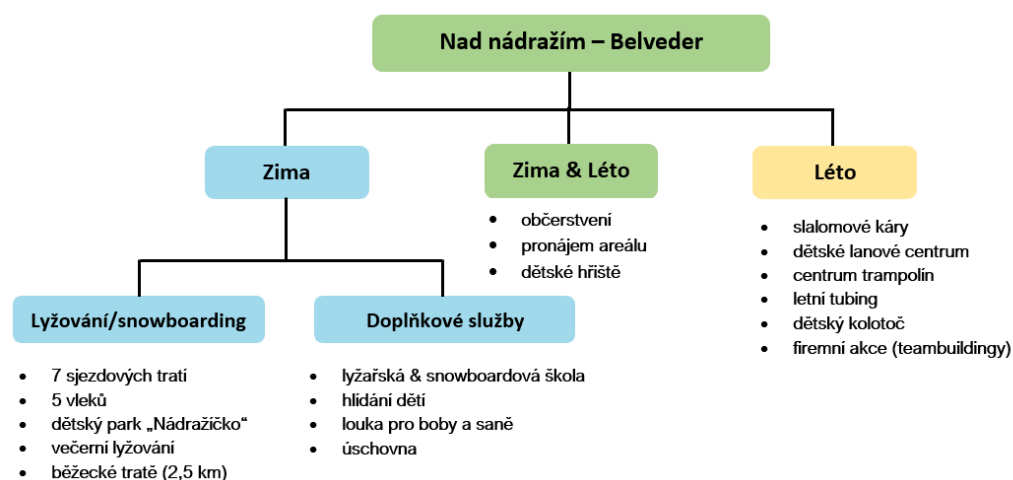
Hlavním cílem společnosti pro provoz lyžařského areálu je nabídnout jedinečnou možnost, jak strávit klidný a příjemný lyžařský pobyt na horách rodinám s dětmi, lyžařům začátečníkům a školním výcvikovým kurzům.

Strategii úspěchu staví především na kvalitním a rychlém zasněžení sjezdovek a jejich kvalitní úpravě. Tímto směrem také orientuje většinu svých investic (ARC-H, 2019; Šrámková, 2019).

## 6.2.2 Produkt (služba)

Základní službou je opět uspokojení specifických potřeb zákazníků zprostředkováním podmínek pro sport a rekreační aktivity. Součástí nabídky, kterou lze opět rozdělit na letní a zimní, jsou také další doplňkové služby (obr. 11).

Obr. 11: Nabídka služeb – Nad nádražím



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V zimní sezóně zprostředkovává areál návštěvníkům zážitky z jízdy na lyžích a snowboardu pomocí 3,5 km upravených sjezdových tratí lehké a střední obtížnosti a přepravou na svah pěti vleků. Součástí hlavní nabídky lyžování je také dětský lyžařský park. Zimní nabídku doplňují služby externí lyžařské školy, hlídání dětí nebo také upravená sánkařská louka.

V letní sezóně je hlavní nabídka složena z několika zábavných atrakcí pro vyžití rodin s dětmi – slalomové káry, lanové centrum, trampolíny či letní tubing. Po obě sezóny je k dispozici stravování, dětské hřiště nebo možnost pronájmu areálu. Bližší rozbor nabízených služeb je uveden v příloze B (Skiareál Nad nádražím, 2021a).

### **6.2.3 Cena**

Cena je opět orientovaná podle nákladů a jejich vysokých fixních složek. Především na základě zvyšování mzdových nákladů a cen energií dochází ke zdražování cen skipasů meziročně v průměru o 4–6 % (Šrámková, 2019).

Cenové nástroje tvoří jednu z nejvýraznějších složek marketingového mixu areálu Nad nádražím. Prostřednictvím slev a výhodných balíčků skipasů cílí především na tři cílové skupiny – rodiny s dětmi, lyžařské kurzy a seniory.

Pro lyžařské kurzy jsou vícedenní skipasy pro 10 a více osob zvýhodněny o 15 %. Skipasy pro děti až do 14 let poskytuje s více než 20% slevou a dětem do 6 let je nabídnuta jízdenka na dětský vlek zdarma. Rodinné skipasy jsou rozděleny podle počtu dospělých osob a dětí do několika skupin se slevou až 25 %. Také letní vstupné na atrakce je pro rodiny až o 30 % výhodnější.

Seniorům nad 65 let je poskytována 20% sleva a starší 70 let mají jednodenní skipas pouze za 1 Kč. Areál předpokládá, že s sebou senioři přivezou na lyže i rodinu. Tato sleva má tedy především funkci podpory prodeje. Senioři s doprovodem navíc mohou vyplnit mezery v návštěvnosti v méně vytížených časech.

K vyrovnání výkyvů v poptávce při případném zhoršení lyžařských podmínek poskytuje areál také okamžitou slevu až 30 % (Skiareál Nad nádražím, 2021a).

### **6.2.4 Distribuce (dostupnost)**

Distribuce služeb probíhá opět přímou formou a je spojena s místem a prostředím, kterému je věnována kapitola 6.2.8.

#### **▪ Dopravní dostupnost**

Areál se nachází v těsné blízkosti vlakového nádraží Železná Ruda město (odtud jeho název). Díky tomu je nejen snadno dostupný vlakem na trase z Prahy a Plzně, ale také z partnerského areálu Špičák, čímž je posílena výhoda společného skipasu.

Areál je dostupný také autem z obou hlavních příjezdových směrů do Železné Rudy. V části Nad nádražím je zákazníkům k dispozici parkování zdarma 200 metrů od areálu, má však omezenou kapacitu a bývá často zaplněno. V části Belveder je přímo u nástupiště lyžařského vleku prostor pro 80 aut. Mezi jednotlivými parkovišti je možné využít skibus, čímž je výrazně posílena dostupnost části Nad nádražím. Skibus zde staví na autobusové zastávce vzdálené asi 300 metrů od areálu. V létě je díky tomu navíc areál dobře dostupný Zelenými turistickými autobusy (Skiareál Nad nádražím, 2021a).

#### ▪ Časová dostupnost

Stejně jako v případě areálu Špičák má na délku zimní sezóny významný vliv vývoj počasí. Chladnější klimatické podmínky v okolí areálu však umožňují zachování sněhové pokrývky a vhodných lyžařských podmínek po výrazně delší dobu. V případě příznivého počasí bývá areál v provozu od půlky prosince nejméně do konce března, a to denně od 9:00 do 16:00. Sjezdovka v části Nad nádražím také od 18:00 do 21:00 na večerní lyžování. V létě je areál otevřen v červenci a srpnu od 11:00 do 19:00. Ve stejných časech také o víkendech během června a září (ARC-H, 2010; Skiareál Nad nádražím, 2021a).

### 6.2.5 Komunikace

Komunikační mix areálu Nad nádražím zahrnuje výrazně méně prvků než mix areálu Špičák. V oblasti **reklamy** je aktivita zaznamenána pouze v podobě několika reklamních plachet umístěných přímo v areálu a u příjezdové cesty, dále formou jednoduché inzerce v prospektech dostupných v ITC Železná Ruda (viz příloha E).

**Podpora prodeje** je uskutečňována především prostřednictvím cenových nástrojů (viz kap. 6.2.3) a jediným dalším prvkem je možnost zakoupení dárkového poukazu.

V oblasti **public relations** spoléhá areál především na dobré partnerské vztahy, které mu zajišťují významnou část propagace. Nejvíce těží především ze spolupráce s areálem Špičák, který často komunikuje výhody společného skipasu i jejich další spolupráci v médiích. Areál dále poskytuje zázemí pro propagační akce partnerů (např. testování sportovního vybavení Hudy) a také závody pořádané místním lyžařským klubem nebo školou. Vlastní eventy areál vůbec nepořádá. Oblast CSR aktivit areálu zahrnuje spolupráci na projektech HS a Policie ČR zaměřených na bezpečnost lidí na horách „*Pozor na rolbu*“ a „*Sportujeme bezpečně*“.

Vztahy se zákazníky areál podporuje především prezentací důrazu na kvalitu služeb pomocí několika certifikátů a osvědčení:

- certifikát o zavedení a používání systému managementu kvality v oboru provozu lyžařského areálu (ČSN ISO 9001:2016),
- certifikát Českého systému kvality služeb (ČSKS) 1. stupně pro služby horských středisek,
- osvědčení o „výborném“ hodnocení v kategorii malých horských areálů,
- umístění v žebříčku 40 TOP areálů v ČR (Skiareál Nad nádražím, 2021a).

Zařazením do systému kvality získal areál vlastní profil na webu ČSKS a umístění v žebříčku nejprestižnějších středisek mu zajišťuje místo v interaktivním katalogu „*Top Ski Resorts*“, čímž získává opět významnou propagaci zdarma. Stejně tak lze areál dohledat např. na portálech Kudyznudy a Holidayinfo, v aplikacích iSKI, Snowreporter nebo v živém vysílání pořadu Panorama v ČT.

Hlavním komunikačním nástrojem areálu Nad nádražím jsou **webové stránky**. Jsou vytvořeny externí firmou, a i díky tomu jsou na poměrně vysoké úrovni. Za hlavní přednost lze považovat jednoduchý a přehledný design, díky kterému je na první pohled zřejmé, o jaké zařízení se jedná a jaká je jeho nabídka. Volba barev i provedení odpovídá hlavní zvolené cílové skupině rodin s dětmi. Předností je i ilustrovaná interaktivní mapa, kterou lze přepínat podle aktuální sezóny a také webová aplikace „*nalyžované kilometry*“, pomocí které si mohou zákazníci zadáním čísla skipasu zkontrolovat vzdálenost zdolanou na lyžích. Na úvodní straně webu areál informuje zákazníky o novinkách prostřednictvím aktualit a bannerem vyzývá k hodnocení uplynulé sezóny přes dotazník portálu Holidayinfo, na základě kterého pak získává osvědčení.

Přestože web působí na první pohled dobrým dojmem, při bližší analýze lze narazit na několik nedostatků v obsahu a funkčnosti:

- chybí aktuální přehled sjezdovek a vleků v provozu a stav sněhových podmínek;
- části webu obsahují neaktuální informace (např. parametry střediska);
- obsah jednotlivých částí interaktivní mapy neodpovídá tomu, na co mají odkazovat (např. položka „*dětský park*“ obsahuje odkaz na zimní ceník);
- samostatná karta „*interaktivní mapa*“ v hlavním menu je zcela nefunkční;

- dostupnost areálu a parkování je z map a informací na webu nejasná (parkoviště nejsou vyznačena, zmínka o dostupnosti vlakem, autem a autobusem není blíže specifikována, není dostatečně komunikován skibus);
- chybí možnost kontaktu areálu např. pomocí formuláře;
- web je dostupný pouze v českém jazyce.

Areál Nad nádražím lze dohledat také na sociální síti **Facebook**, nejedná se však o oficiální profil. Není areálem sdílen, neprojevuje žádnou aktivitu a počet sledujících dosahuje pouze 225 (k 15. 3. 2021). V tomto ohledu lze shledávat pasivní přístup k sociálním médiím.

Obecně lze pozorovat pasivní přístup v celkové prezentaci areálu, která ani nevykazuje žádné společné prvky. Jedinou stálou složkou je logo (obr. 9). To však nebylo po spojení areálů ani nijak obměněno a prezentuje pouze jednu část.

### 6.2.6 Lidé

Celoročně je v areálu zaměstnáno několik stálých pracovníků, kteří jsou doplňováni sezónními brigádníky na obsluhu vleků i letních atrakcí. Všichni zaměstnanci prochází dvoudenním školením pod vedením certifikovaného instruktora kvality, které je cíleno zejména na to, aby byli všichni pracovníci dostatečně motivováni k podílení se na pozitivním vnímání kvality návštěvníky. Tím je podporována také konkurenceschopnost areálu.

Areál dbá zejména na to, aby byl personál přívětivý. Především u zaměstnanců obsluhujících vleky je nutné klást důraz na ochotu pomoci návštěvníkům při nastupování, jelikož se z velké části jedná o děti. Zaměstnanci jsou k dobrým výkonům motivováni ubytováním a skipasem zdarma nebo příspěvky na stravování (ČSKS, 2021; Skiareál Nad nádražím, 2021b).

### 6.2.7 Procesy

Areál klade důraz na kvalitu, kterou se snaží zvyšovat především pomocí zjednodušování a zefektivňování procesů. Poslední rozsáhlá modernizace areálu proběhla v roce 2013, kdy došlo k výměně hlavního vleků a zvýšení přepravní kapacity skoro o polovinu, čímž se výrazně eliminovala tvorba front. Výměnou prošel také systém osvětlení

pro večerní lyžování a zaveden byl i nový odbavovací systém, který umožňuje snadné a rychlé odbavení lyžařů bez nutnosti přikládání karty.

Pravidelně se modernizují systémy zasněžování a úpravy sjezdových tratí, jelikož právě na tom si areál zakládá. V současné době je díky modernizacím schopen zajistit dostatek sněhu i při špatných podmínkách a umožňuje mu to výrazně prodloužit zimní sezónu (ARC-H, 2019).

### **6.2.8 Materiální prostředí**

Areál je tvořen dvěma částmi situovanými na obou stranách kopce známého jako Belveder, jehož vrchol je nástupním místem do rozsáhlé sítě tratí pro běžecské lyžování i stezek pro turistiku a cyklistiku v letním období. Jeho umístění v Železné Rudě navíc nabízí velké množství dalších možností vyžití a turistické infrastruktury. I přesto areál působí útulně a je téměř ze všech stran obklopen lesy.

Při pobytu v areálu upoutají pohled návštěvníka dva zajímavé body. Jedním je vlaková trať, která vede přímo podél spodní části areálu a je opět oblíbenou atrakcí zejména pro děti k pozorování vlaků. Druhým bodem je jedinečný panoramatický výhled na protilehlou horu Velký Javor.

Hlavní zázemí areálu se nachází v části Nad nádražím a tvoří jej hlavní budova s kasou, kanceláři, občerstvením, WC apod. Exteriér budovy i okolí je jednoduchý, doplněný velkým množstvím dřevěných detailů, včetně celodřevěné terasy.

Celé prostředí dotváří informační a orientační prvky (panoramatické mapy, hodinové rámy, rozcestníky) a množství reklamních sdělení partnerů areálu. Zařadit sem lze i jednotný tmavý oděv zaměstnanců od partnerské společnosti Hudy Sport. Je vybaven oranžovými reflexními prvky a logy areálu i sponzora.

Kromě analýzy marketingových mixů je vhodné pokusit se získat také zákaznický pohled a určit, jak vnímají areály samotní návštěvníci. Průzkumu jejich názorů a hodnocení v online prostředí je věnována následující podkapitola.

## **6.3 Průzkum spokojenosti zákazníků**

V online prostředí existují rozsáhlé možnosti, kam mohou zákazníci sdílet své zkušenosti a udělit lyžařským areálům hodnocení. Aby bylo možné identifikovat konkrétní faktory

vedoucí ke spokojenosti a nespokojenosti návštěvníků obou areálů, je nutné zvolit pouze weby, které umožňují slovní odůvodnění udělené známky. Tomuto požadavku nejlépe vyhověly platformy Google recenze, TripAdvisor.cz a Ceske-sjezdovky.cz.

Z dostupných hodnocení byla v programu MS Excel vytvořena pro každý areál databáze (viz náhled v příloze F), do které byly zahrnuty pouze recenze splňující dvě podmínky. První z nich je již zmíněný obsah slovního ohodnocení, druhou pak zveřejnění v letech 2018–2020. Jelikož se areály neustále modernizují a rozšiřují nabídku, nebylo by vhodné zahrnout recenze staršího data.

Přehled celkového počtu hodnocení na jednotlivých webech a počet těch, která splnila obě podmínky, znázorňuje následující tabulka č. 2.

Tab. 2: Počet hodnocení na vybraných webech (k 15. 3. 2021)

	Nad nádražím		Špičák	
	Počet hodnocení	Kritéria splnilo	Počet hodnocení	Kritéria splnilo
Google recenze	702	125	1 496	321
Tripadvisor	12	3	57	13
České sjezdovky	47	17	27	8
<b>Celkem</b>	<b>761</b>	<b>145</b>	<b>1 580</b>	<b>342</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

U jednotlivých recenzí bylo zkoumáno pohlaví uživatelů, udělený počet hvězd, období návštěvy a především pak blíže obsah slovního ohodnocení.

Nejvíce použitelných recenzí pochází z Googlu, který společně s portálem TripAdvisor nabízí jak možnost hodnocení dle hvězd na stupnici 1–5, tak i písemného vyjádření názoru. Na webu České sjezdovky není možné přiřadit slovnímu hodnocení počet hvězd. Proto sloupec “hvězdy” ve vytvořené databázi u recenzí z tohoto webu obsahuje vždy výraz “*neuvedeno*”. Tato hodnocení se tak nepromítají ani v celkovém průměrném hodnocení areálů. “*Neuvedeno*” je také jednou z variant pohlaví uživatele, jelikož v některých případech nebylo ze jména ani komentáře uživatele pohlaví zřejmé. Nyní je již věnována pozornost faktorům ne/spokojenosti návštěvníků každého areálu zvlášť.

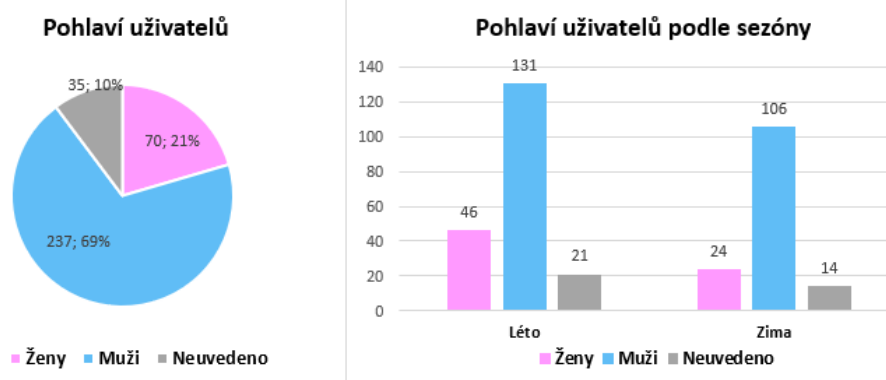


### 6.3.1 Spokojenost návštěvníků Špičák

Identifikace faktorů ovlivňujících spokojenost návštěvníků areálu Špičák je provedena na základě 342 uživatelských recenzí. Celkové průměrné hodnocení z výběru dosahuje hodnoty **4,45 hvězd**, z čehož lze předpokládat vysokou spokojenost návštěvníků.

Na úvod je identifikováno absolutní i relativní zastoupení pohlaví uživatelů, včetně bližšího rozdělení zastoupení dle sezón (obr. 12).

Obr. 12: Četnost hodnocení podle pohlaví uživatelů – Špičák

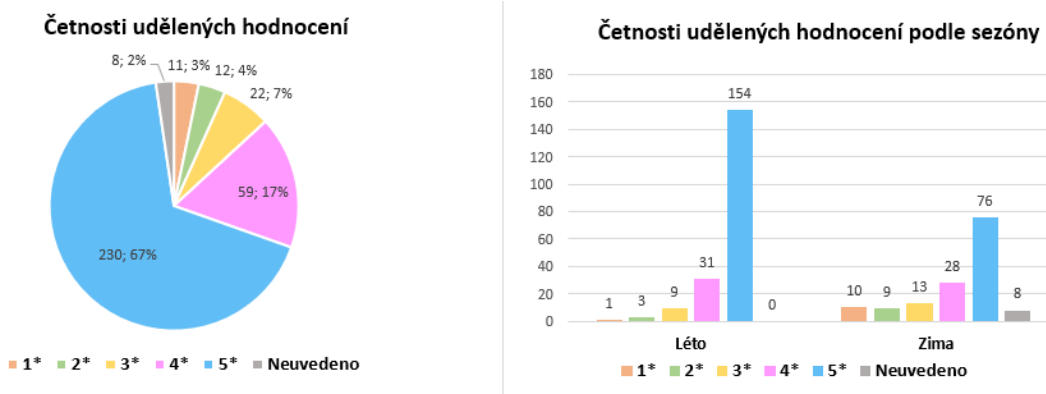


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z grafů je patrná převaha hodnocení od mužů v obou sezónách. Na celkovém počtu recenzí se muži podílejí z více než dvou třetin. Podíl žen je v obou sezónách přibližně 20 % a 10 % tvoří uživatelé, u kterých nebylo možné pohlaví určit. Z pravého grafu je navíc zřejmé, že v letním období je zveřejněno celkově více recenzí.

Nyní jsou hodnocení rozčleněna podle počtu udělených hvězd a blíže také podle četností udělených hvězd v každé ze dvou sezón (obr. 13).

Obr. 13: Četnost hodnocení podle počtu hvězd – Špičák



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Grafy zobrazují převahu pětihvězdičkového hodnocení v obou sezónách, přičemž v létě jeho podíl tvoří dokonce téměř 80 % a výše průměrného hodnocení dosahuje 4,7 hvězd. V zimě tvoří hodnocení pěti hvězdami přibližně polovinu a průměrné hodnocení je „pouze“ 4,1 hvězd. V letní sezóně tedy hodnotí návštěvníci areál výrazně lépe.

Všechny texty recenzí byly analyzovány a na základě toho zaznamenány pozitivní a negativní zkušenosti spojené s návštěvou areálu. Většina recenzí obsahovala více dílčích faktorů ne/spokojenosti a celkem jich bylo identifikováno 751. Konkrétní počty pro obě sezóny zobrazuje tabulka č. 3.

Tab. 3: Počty faktorů ne/spokojenosti z recenzí návštěvníků – Špičák

	<b>Zima</b>	<b>Léto</b>	<b>Celkem</b>
Nespokojenost	147	57	<b>204</b>
Spokojenost	263	284	<b>547</b>
<b>Celkem</b>	<b>410</b>	<b>341</b>	<b>751</b>

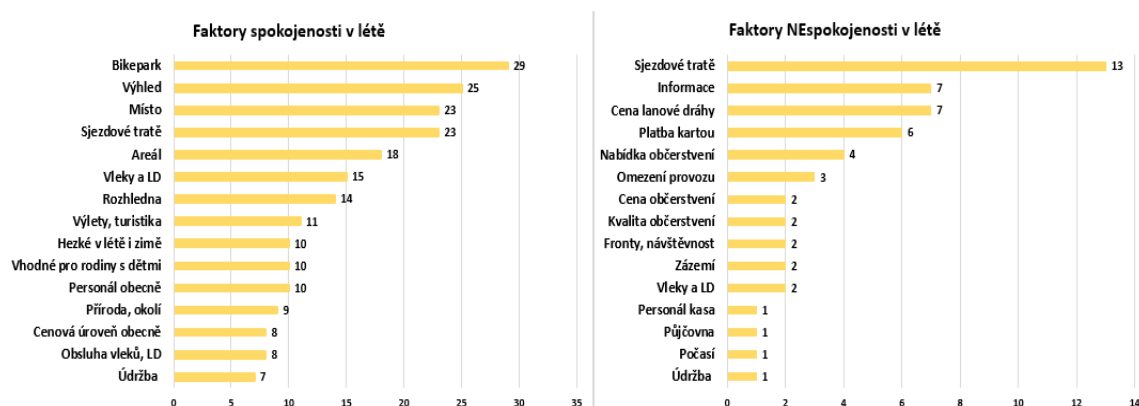
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zatímco faktorů spokojenosti je v obou sezónách identifikován téměř shodný počet, faktorů nespokojenosti je zaznamenáno v létě výrazně méně. To také odpovídá vyššímu průměrnému letnímu hodnocení. V obou sezónách je však stále patrná převaha pozitivních zkušeností návštěvníků.

Aby bylo možné identifikovat nejčastěji se vyskytující příčiny ne/spokojenosti zákazníků, byl každý ze zjištěných faktorů pro lepší přehlednost nejprve zařazen do jedné z devíti skupin – hlavní nabídka, cena, personál, stravování, provoz, doprovodné služby, prostředí, ostatní vybavenost a celkový dojem. Následně byly faktory v každé skupině rozděleny ještě do několika dílčích celků podle opakujících se podobností. Bylo navíc zachováno jejich rozdělení podle sezóny a podle vlivu na spokojenost (viz příloha G).

Pro letní sezónu jsou identifikovány následující nejčastěji se opakující faktory ne/spokojenosti (obr. 14).

Obr. 14: Nejčastější faktory ne/spokojenosti v létě – Špičák



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nejčastěji jsou návštěvníci v letní sezóně spokojeni s bikeparkem a popisují jej jako „skvělý“, „nejlepší“, a dokonce „nejlepší v ČR“. Svě místo obsadily v žebříčku letní spokojenosti samostatně také sjezdové tratě bikeparku. Návštěvníci jsou spokojeni především s jejich rozmanitostí, vhodnou náročností a také údržbou, která se v žebříčku umístila jako samostatný faktor.

Nejvíce návštěvníků zmiňuje celkovou spokojenost s prostředím. V recenzích vede obecně kladné vnímání místa a areálu, výhledu, přírody, okolí a možností výletů. Pozitivně je hodnocena také lanová dráha s rozhlednou a své místo mezi kladnými zkušenostmi zákazníků má také personál, který je zde zastoupen hned 2x – personál obecně a ochotná obsluha lanové dráhy. Opakovaně je spokojenost založena také na vhodnosti areálu pro rodiny s dětmi nebo na kladném hodnocení cenové úrovně. Zde je však nutno zmínit, že příznivě vnímají cenovou úroveň především zahraniční návštěvníci (Němci), jejichž hodnocení je v recenzích z letní sezóny často zastoupeno.

Na prvním místě mezi faktory nespokojenosti s letním provozem se umístily sjezdové tratě bikeparku. Zde se jedná především o kritiku příliš vysoké náročnosti tratí a negativně vnímáno je také velké množství kamenů a kořenů na některých z nich. Viditelný rozpor mezi spokojeností a nespokojeností u stejného faktoru pouze potvrzuje vysoký vliv subjektivního vnímání na hodnocení. To může mít souvislost především s úrovní dovedností jezdců. Zatímco méně zdatní mohou být nespokojeni, pro náročnější profesionální jezdce mohou stejné skutečnosti vést spíše ke spokojenosti.

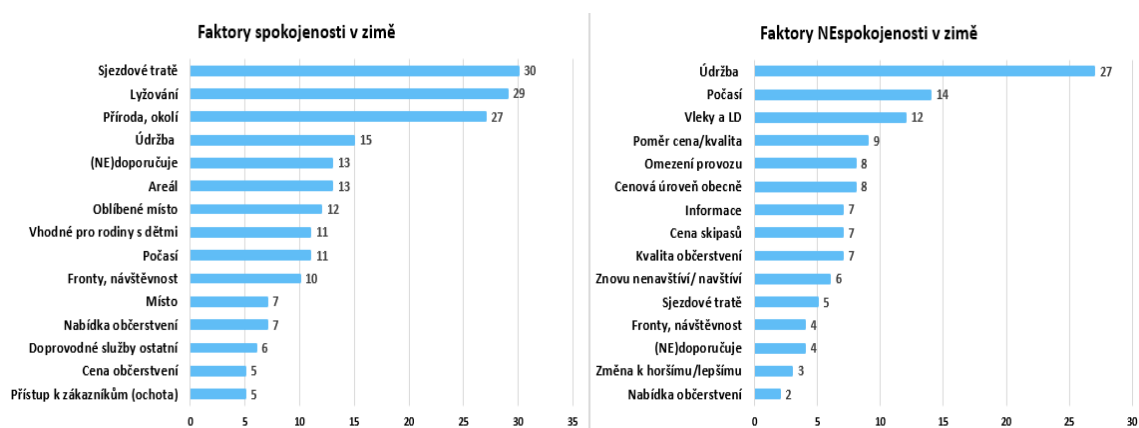
Dalším opakovaně zmiňovaným důvodem nespokojenosti jsou nevyhovující informační prvky v areálu, především chaotické značení cyklistických a turistických tras, jež vede

ke špatné orientaci v areálu. Dvěma uživateli je negativně vnímáno také značení a popis turistických tras pouze v českém jazyce.

Nespokojeni jsou návštěvníci také s cenou lanové dráhy. Nejen, že se cena zdá být příliš vysoká, ale zákazníci by navíc ocenili nabídku rodinného jízdného. Několikrát byla také kritizována nemožnost platby kartou ve stáncích s občerstvením a na rozhledně. Poslední z častěji se opakujících připomínek je mířena na stravování, konkrétně na nedostatečnou nabídku, cenu a kvalitu.

Nyní je zaměřena pozornost na zimní sezónu (obr. 15).

Obr. 15: Nejčastější faktory ne/spokojenosti v zimě – Špičák



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Spokojenost návštěvníků v zimní sezóně plyne především z rozmanité nabídky sjezdových tratí. Kladně hodnoceno je obecně také lyžování jako „skvělé“ a „super“. Opět působí příznivě i samotný areál, místo a okolní příroda. Kladně vnímána je také údržba sjezdových tratí a vhodnost pro rodiny s dětmi. Mezi uživateli se objevuje i několik věrných fanoušků, kteří popisují areál jako „srdeční záležitost“ a 13x je dokonce areál návštěvníkem v recenzi přímo doporučen. Dalšími faktory spokojenosti jsou hezké počasí, nabídka a cena občerstvení nebo absence front u vleků.

Nespokojenost návštěvníků v zimní sezóně způsobuje převážně špatná údržba sjezdových tratí (kopy sněhu, led, vyjetý terén), která však může být silně závislá na druhém nejčastějším faktoru – počasí. Do počasí je v tomto případě řazena také sněhová nadílka, která může mít zásadní vliv na úpravu tratí a rozdílné vnímání návštěvníky. Údržba je kritizována také u lanové dráhy, kde se opakovaně objevují špatné zkušenosti se zledovatělými a zasněženými sedačkami.

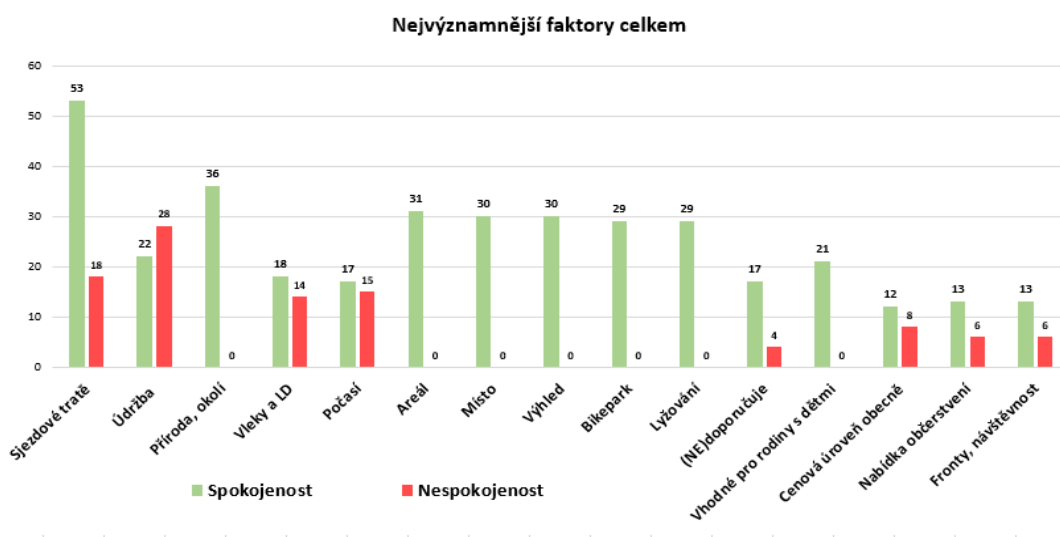
Častým faktorem nespokojenosti je také stáří lanové dráhy nebo cena. Nespokojenost s cenou je však přímo spojena s dalším častým faktorem – omezením provozu. Zákazníci si často stěžují na nabídku pouze omezeného počtu sjezdových tratí, které není nijak přizpůsobena cena skipasu. Tyto faktory opět souvisí také se sněhovými podmínkami, kvůli kterým k omezení provozu dochází.

Dalším problémem jsou informace, konkrétně nepravdivé uvádění aktuálního provozu a výšky sněhové pokrývky na webu a informačních portálech. Poslední z častých připomínek je občerstvení, u kterého je kritizována především nabídka pouze nezdravého jídla. Vnímání úrovně stravování však může být zkresleno nedávnou výměnou provozovatelů stravovacích zařízení a je možné, že ještě nelze sledovat výsledky změny v hodnocení.

Za zmínku zde stojí také recenze 6 uživatelů, kteří po špatné zkušenosti již areál nikdy nenavštíví, 4 další jej výslovně nedoporučují a 3 uživatelé vnímají meziroční pokles celkové úrovně areálu.

Všechny faktory ne/spokojenosti zjištěné v obou sezónách lze shrnout do přehledu faktorů s celkově nejvýraznějším zastoupením (obr. 16).

Obr. 16: Nejčastější faktory ne/spokojenosti – Špičák



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z grafu je na první pohled nejvíce patrná především celková dominance faktorů spokojenosti. Nejčastěji na návštěvníky pozitivně působí místo a prostředí areálu. Tím se potvrzuje zejména vysoký vliv emocí na zážitek návštěvníků a také značná

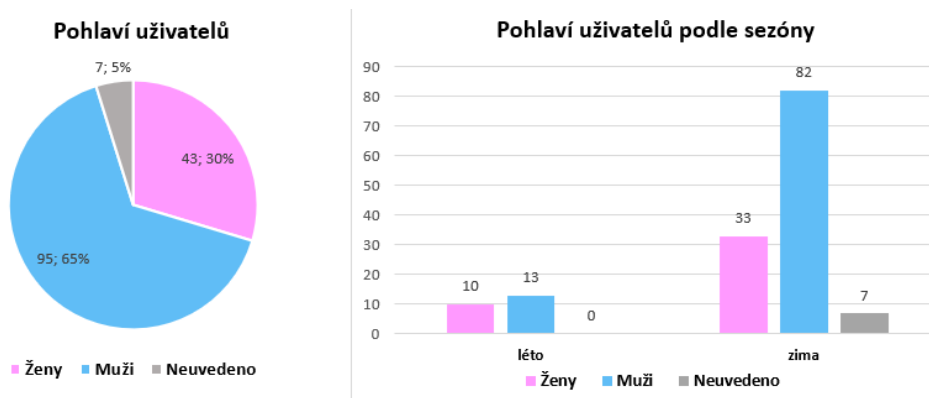


### 6.3.2 Spokojenost návštěvníků Nad nádražím

Identifikace faktorů ovlivňujících spokojenost návštěvníků areálu Nad nádražím je provedena na základě 145 uživatelských recenzí. Celkové průměrné hodnocení z výběru dosahuje hodnoty **4,21 hvězd**, tedy o dvě desetiny méně než v případě Špičáku. I přesto se jedná o vysokou hodnotu a lze předpokládat opět spíše spokojenost.

Rozdělení uživatelů dle pohlaví vypadá následovně (obr. 18).

Obr. 18: Četnost hodnocení podle pohlaví uživatelů – Nad nádražím

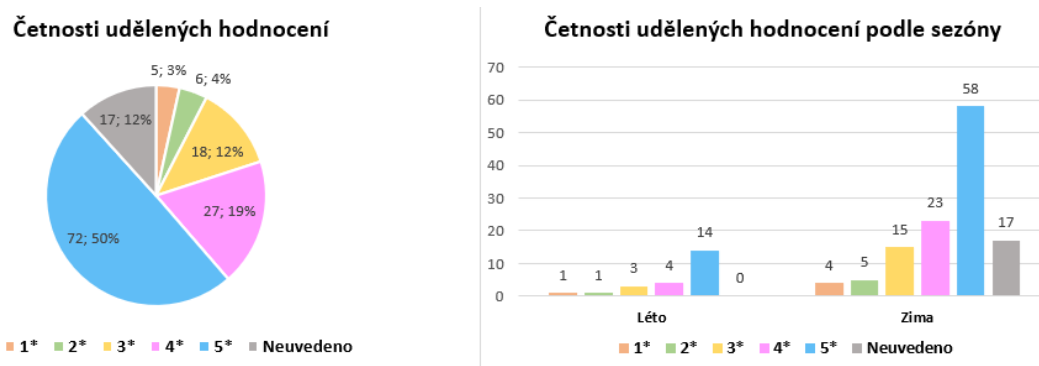


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Opět převažují muži s více než dvěma třetinami celkového počtu hodnocení. V letní sezóně jsou četnosti obou pohlaví poměrně vyrovnané, což je způsobeno především celkově malým počtem recenzí v tomto období. Recenze z léta tvoří pouze necelých 16 % z celkového počtu.

Následuje rozdělení četností hodnocení podle počtu udělených hvězd (obr. 19).

Obr. 19: Četnost hodnocení podle počtu hvězd – Nad nádražím



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Opět převažuje pětihvězdičkové hodnocení a jeho podíl na celkovém počtu je v obou sezónách téměř vyrovnaný (60 % zima, 55 % léto). Nejsou patrné ani výkyvy průměrného hodnocení dle sezóny, které se v obou případech drží na úrovni 4,2 hvězd.

Po rozboru textu recenzí bylo zaznamenáno celkem 323 faktorů ne/spokojenosti. Jejich zastoupení v jednotlivých sezónách ukazuje následující tabulka č. 4.

Tab. 4: Počty faktorů ne/spokojenosti z recenzí návštěvníků – Nad nádražím

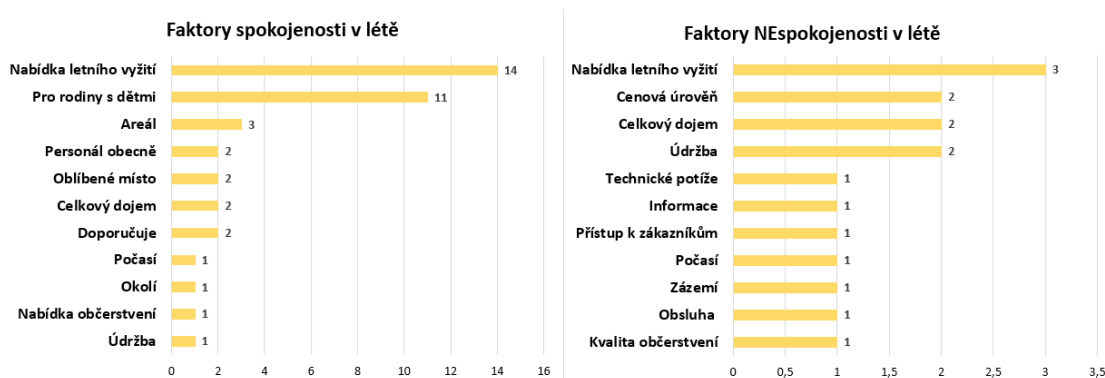
	Zima	Léto	Celkem
Nespokojenost	87	16	<b>103</b>
Spokojenost	180	40	<b>220</b>
<b>Celkem</b>	<b>267</b>	<b>56</b>	<b>323</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Podíl faktorů nespokojenosti tvoří v obou sezónách přibližně 30 % z celkového počtu. Převažují tedy pozitivní zkušenosti návštěvníků, což odpovídá vysokému celkovému průměrnému hodnocení.

Pro letní sezónu jsou identifikovány následující faktory ne/spokojenosti (obr. 20).

Obr. 20: Nejčastější faktory ne/spokojenosti v létě – Nad nádražím



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

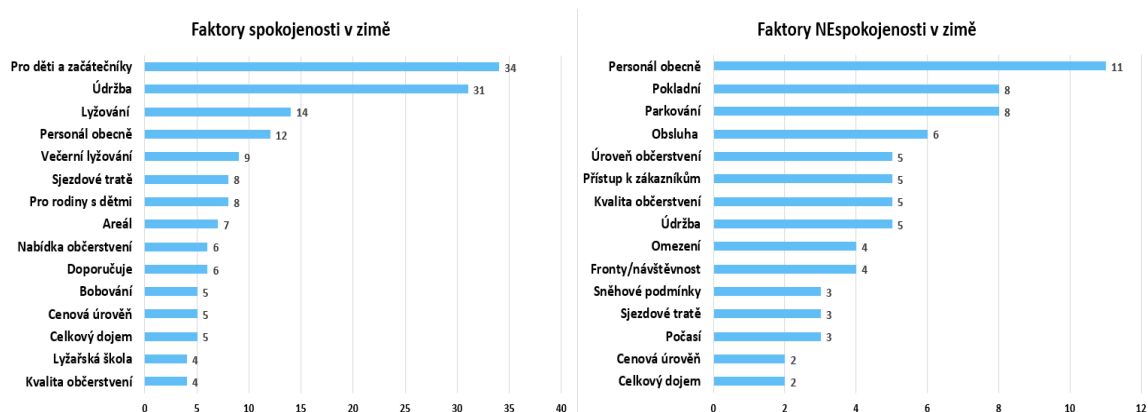
Kvůli celkově nízkému počtu recenzí v létě je zde identifikováno pouze malé množství opakujících se faktorů. Na letní spokojenost působí především pestrá nabídka vyžití, která je v přímé souvislosti s kladně hodnoceným zaměřením na rodiny s dětmi. Dalším pozitivně vnímaným prvkem je v letní sezóně opět areál, místo a celkový dojem. Dva uživatelé také hodnotí kladně personál a dva areál přímo doporučují.



Faktory nespokojenosti jsou v hodnocení letní sezóny zastoupeny pouze v jednotkách. Tři uživatelé se shodují na malé nabídce letního vyžití, především pro větší děti. Dále je dvakrát zmíněn celkový dojem z areálu, špatná úroveň jeho údržby a vysoká cenová úroveň. Další faktory jsou zmíněny pouze jednotlivě.

Nejčastější faktory hodnocení zimní sezóny vypadají následovně (obr. 21).

Obr. 21: Nejčastější faktory ne/spokojenosti v zimě – Nad nádražím



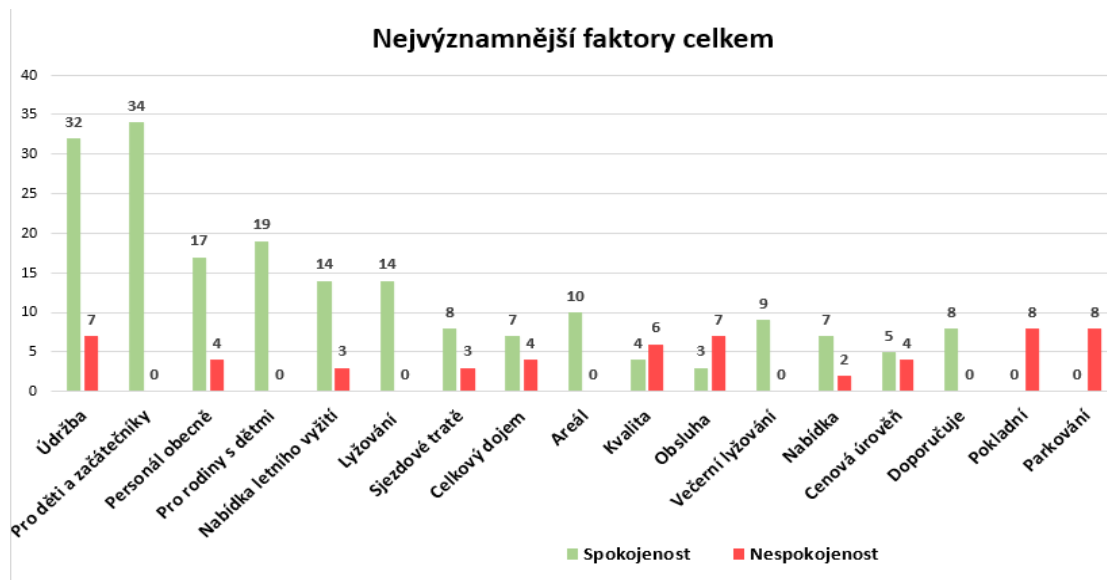
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V zimě plyne spokojenost zákazníků především z vhodných podmínek pro lyžování dětí a začátečníků (resp. rodin s dětmi) a kladně hodnocena je dále údržba sjezdových tratí či večerní lyžování. Opět se objevuje také souhrnné hodnocení lyžování jako „výborné“, „super“, „krásné“ a stejně tak areálu. Dvanáct uživatelů je spokojeno i s personálem. Dalšími kladně hodnocenými prvky jsou nabídka a kvalita občerstvení, možnost bobování přímo v areálu, cenová úroveň nebo lyžařská škola. Patří sem také dobrý celkový dojem a přímé doporučení šesti návštěvníky.

Nejčastěji se opakujícím důvodem nespokojenosti je jednoznačně personál. Negativně působí na návštěvníky nejen personál obecně a jeho přístup k zákazníkům, ale často zmiňovaná je také pracovnice pokladny a neochotná obsluha vleku. Nespokojeni jsou návštěvníci také s možnostmi parkování a dále s úrovní a kvalitou občerstvení. Chybí jim především krytá možnost stravování a také se projevuje nespokojenost se smaženými pokrmy. V několika recenzích je zmíněna špatná údržba sjezdových tratí v části Belveder a také nevyhovující tratě pro pokročilé lyžaře. U čtyř uživatelů jsou důvodem nespokojenosti fronty na vlek a své místo mezi negativními komentáři má i počasí a s ním související sněhové podmínky.

Opět je zřejmý rozpor mezi pozitivním a negativním vnímáním některých faktorů, který lze znázornit pomocí grafu nejčastěji zastoupených faktorů (obr. 22).

Obr. 22: Nejčastější faktory ne/spokojenosti – Nad nádražím



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Viditelně převažují faktory spokojenosti, z nichž dominuje zaměření na děti, začátečníky a rodiny s dětmi. Kladné hodnocení má také areál, lyžování, večerní lyžování a v osmi recenzích byl areál přímo doporučen. Úplně nejčastějším faktorem je údržba, která je hodnocena také převážně kladně a stejně je na tom i nabídka letního vyžití.

Nejvýraznější nespokojenost a rozpor v hodnocení lze pozorovat na zkušenostech zákazníků se zaměstnanci. Tím se potvrzuje značná proměnlivost služeb z hlediska působení lidského faktoru. Rozpor mezi názory je značný také u kvality občerstvení nebo cenové úrovně, čímž lze sledovat především silný vliv subjektivního vnímání zákazníků.

Obsah hodnocení lze opět shrnout pomocí 150 nejčastěji se opakujících slov (obr. 23).

Obr. 23: Nejčastěji využívaná slova v recenzích – Nad nádražím



Zdroj: Word Art (2021), zpracováno autorkou

Všechny přednosti a nedostatky zjištěné z obou analýz marketingového mixu i zákaznických recenzí jsou shrnuty v následující kapitole.

#### 6.4 Srovnání, přednosti a nedostatky

Z provedených analýz je zřejmé, že jsou oba areály na rozdílné úrovni nejen svou velikostí, ale i a rozsahem poskytovaných služeb. Není tak vhodné zcela srovnávat jejich parametry nebo např. výši ceny. Areály navíc sledují poměrně odlišné zájmy. Zatímco Špičák se orientuje na uspokojení co nejširší skupiny zákazníků, Nad nádražím si drží pověst klidného areálu, vhodného především pro rodinné lyžování a začínající lyžaře.

Evidentní jsou také značné rozdíly v množství a úrovni využívaných marketingových aktivit. Špičák má ve všech složkách marketingového mixu jasné přednosti, a proto jsou jednotlivé prvky zkoumány podrobněji, aby bylo možné zjistit případné možnosti rozvoje.

Špičák orientuje své marketingové aktivity směrem neustálého rozšiřování nabídky služeb, zvyšování kvality, zjednodušování procesů a zvyšování pohodlí zákazníků. Komunikaci směřuje především do online prostředí a ve velké míře využívá mediálních a partnerských vztahů. Centrem marketingu areálu Nad nádražím jsou služby a důraz

na jejich kvalitu. Areál využívá především cenových nástrojů, webové prezentace a výrazně více spoléhá na nepřímou propagaci.

Vzhledem k výrazným rozdílům není porovnáváno každé „P“ mixu zvlášť, ale pouze vyzdvihnuty hlavní přednosti a nedostatky. Ty jsou pro přehlednost shrnuty do tabulky č. 5, ve které jsou zohledněny také informace získané z kapitoly 6.3.

Tab. 5: Přednosti a nedostatky areálů

<b>Přednosti</b>	
<b>Špičák</b>	<b>Nad nádražím</b>
<p>Tradice a popularita</p> <p>Rozsah a rozvoj nabídky služeb</p> <p>Lyžařská škola s dlouholetou tradicí</p> <p>Nejprudší sjezdovka v ČR</p> <p>Lanová dráha</p> <p>Rozhledna s výhledem</p> <p>Nejlepší bikepark v ČR</p> <p>Pověst cenově výhodného TOP areálu</p> <p>Rozsah podpory prodeje</p> <p>Kulturní a sportovní události</p> <p>Czech Skipass, Gravity Card</p> <p>Dostatek parkovacích kapacit</p> <p>Rozvoj a vzdělávání pracovníků</p> <p>Silná mediální podpora</p> <p>Vizuální identita komunikace</p> <p>Rozsah komunikace online</p> <p>E-shop</p>	<p>Dostupnost centra města a turistické infrastruktury</p> <p>Lepší mikroklima a výdrž sněhu</p> <p>Výchozí bod pro běžecké lyžování</p> <p>Sjezdovky na obou stranách kopce</p> <p>Upravená plocha pro boby a sánky</p> <p>Kvalitní večerní lyžování</p> <p>Slalomové káry</p> <p>System slev pro rodiny a seniory</p> <p>Výhled na Velký Javor</p> <p>Propojení obou částí areálu skibusem</p> <p>Důraz na kvalitu údržby sjezdových tratí</p> <p>Certifikáty kvality</p> <p>Zlevněné jízdné při zhoršení sněhových podmínek</p> <p>Kryté zázemí pro hlídání dětí</p>

Nedostatky	
Špičák	Nad nádražím
Mimo hlavní turistickou infrastrukturu Železné Rudy Striktně vymezená letní sezóna Jihovýchodní slunné svahy Poměrně zastaralá lanová dráha Častá omezení provozu v zimě Žádné cenové zvýhodnění při omezení provozu Chybí rodinné jízdné pro letní sezónu Chybí možnost platby kartou (rozhledna) Chybí možnost rychlého kontaktu na webu Nedostatky newsletteru Nevhodné značení turistických a cyklo tras	Absence služeb (půjčovna, servis ad.) Absence krytého stravování V létě k dispozici pouze jedna část areálu Parkovací kapacity v části Nad nádražím Nedostatečná komunikace možností parkování Nedostatečná komunikace skibusu Nedostatky v PR – např. eventy Nefunkční části webu Web pouze v českém jazyce Chybí komunikace na sociálních sítích V propagaci spoléhá na partnery Zastaralé logo Úroveň personálu

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Analýzou bylo také zjištěno, že spolu oba subjekty v mnoha ohledech spolupracují a prezentují se jako partnerské areály. Velmi přínosný je pro ně společný skipas, jehož využitelnost je navíc podpořena zahájením provozu skibusu a také jejich výborným propojením vlakovou tratí. To lze považovat za jejich společnou přednost. Navíc to dokazuje důležitost spolupráce subjektů cestovního ruchu v oblasti.

V následující části práce je pro každý z areálů navrženo řešení několika problémových oblastí a předložena další doporučení.

## 7 Návrhy doporučení

Na úvod této části je nutné poznamenat, že zde nejsou zahrnuty žádné rozsáhlejší projekty typu modernizace přepravních zařízení, vybudování nové restaurace ani rozšíření nabídky služeb, které by vyžadovaly zásah do krajiny. I když by bylo jistě vhodné oběma areálům taková doporučení navrhnout, každé z nich by bylo spojeno s náročným vyjednáváním na různých úrovních a nebyla by předem jistá reálnost uskutečnění. Areály se navíc o tyto oblasti rozvoje zajímají samy velmi aktivně a oběma již byla řada projektů zamítnuta. Pozornost je zde proto zaměřena především na méně časově a finančně náročná opatření.

### 7.1 Doporučení Špičák

Doporučení pro areál Špičák jsou orientovaná především na zvýšení spokojenosti a posílení vztahů se zákazníky.

#### 1) Jednorázové slevy na skipas

Jedním z důvodů nespokojenosti zákazníků areálu Špičák je nezohledňování omezeného provozu a špatného stavu sjezdových tratí v cenách skipasů. Areál se sice snaží předcházet zklamání návštěvníků pravdivým informováním o aktuální situaci pomocí pravidelných video pozvánek, v tomto případě by však bylo vhodné omezit nespokojenost také pomocí cenových výhod.

Doporučením je tedy zapojování **jednorázových slev** na skipas, jejichž výše se bude odvíjet od aktuálních sněhových podmínek. Návštěvníci, u kterých by jinak hrozilo zklamání doprovázené šířením negativních ohlasů, budou příjemně „překvapeni“ neočekávanou slevou. Zvýší se jejich loajalita a pravděpodobnost, že se i přes případnou špatnou zkušenost budou ochotni vrátit. Sleva navíc může podpořit vyšší návštěvnost a vyplnit mezery v nedostatečných příjmech těchto dní.

Slevu by bylo vhodné s krátkým předstihem komunikovat na webu, sociálních sítích a nutné je její zapojení také v e-shopu. Časová náročnost opatření je nízká, finanční nelze předem odhadnout.

#### 2) Úprava ceníku pro pěší turisty

Vzhledem k často se opakujícím stížnostem na vysokou cenu lanové dráhy pro pěší turisty v létě je areálu Špičák dále doporučeno **doplnit letní ceník o rodinnou jízdenku,**

kteřou by navázal na cenové výhody pro rodiny v zimě. Ceník „pěší turisté“ by byl doplněn o kategorii **Rodina** následovně (tab. 6):

Tab. 6: Návrh – ceník pěší turisté (v Kč)

	Dospělí	Mládeř/Senioři	Děti	Rodina
Nahoru	190	150	100	450
Dolů	130	110	80	320
Zpáteční	230	190	110	520

Zdroj: Ski & Bike Špičák (2021b), zpracováno autorkou

Jednotné jízdné **Rodina** by měly možnost využít skupiny 3–5 osob v kterékoliv z následujících kombinací:

- 1 dospělý + 2, 3 nebo 4 děti
- 2 dospělí + 1, 2 nebo 3 děti
- 5 dětí

S výjimkou skupiny 1 dospělý + 2 děti by byla rodinná jízdenka cenově výhodnější než nákup samostatného jízdného. Výše možné úspory se pohybuje v rozmezí od pěti do více než třiceti procent a její kompletní přehled pro jednotlivé skupiny je uveden v příloze H.

Vzhledem k tomu, že nejsou známy hodnoty prodejů jízdenek, nelze odhadnout ani finanční náročnost zavedení tohoto opatření. Lze však očekávat, že úbytek tržeb způsobený zavedením slevy by mohl být částečně vyrovnán zvýšeným zájmem návštěvníků, kteří by dříve kvůli vysokým cenám lanovou dráhu nevyužili. Časově jde opět o nenáročné opatření.

### 3) Maskot Spike

Součástí propracované vizuální identity komunikace Špičáku je již dva roky také zajíc, který ve své grafické podobě poutá pozornost a oživuje obsah sdělení v řadě propagačních materiálů, na webu i v prostředí areálu. Třetí doporučení je cíleno právě na využití zajíce i pro další prezentaci, a to převedením jeho identity do „živé“ podoby **reklamního maskota jménem Spike** (česky „špička“).

Zajíc reprezentuje aktivní životní styl, je zábavný, hravý, a byl by tak vhodným společníkem návštěvníků při lyžování i mimolyžařské zábavě, na kterou se Špičák v posledních letech orientuje. Mohl by dotvářet atmosféru areálu, působit na emoce a budovat silnější zážitky z návštěvy. Zvýšila by se tím nejen zapamatovatelnost a image areálu, ale vznikl by i příběh, o kterém se bude mluvit (WOMM).

Pro získání cenové nabídky na výrobu kostýmu maskota byla zaslána poptávka s požadavky (viz příloha I) několika firmám. Dle získaných informací se výroba kvalitního kostýmu pohybuje v cenové výši cca 38 600 Kč bez DPH a trvá přibližně 4–6 týdnů (R. Puhman, osobní komunikace, 21. 4. 2021).

Jedná se o poměrně vysoký jednorázový náklad, ze kterého lze však následně dlouhodobě těžit. Zajíc by mohl např.:

- pravidelně bavit návštěvníky a zpříjemňovat jim čas ve frontách i na svazích, fotit se s nimi, rozdávat reklamní předměty (vlaječky, samolepky);
- dělat společnost dětem v lyžařské škole i při hlídání;
- být součástí programu pořádaných akcí (závodů, soutěží);
- být využit k výuce pravidel bezpečného lyžování zábavnou formou apod.

Maskot je navíc zdrojem množství dalšího reklamního materiálu (fotografií, videí), které lze využít na sociálních sítích, webu i pro média. V případě dobré odezvy může být jeho motiv využit i k výrobě suvenýrů, jejichž prodej zajistí areálu dodatečné příjmy.

Maskot bude spojen s variabilními náklady na zaměstnance, kteří budou návštěvníky v kostýmu bavit. Pro jejich výběr je areálu doporučeno využít instruktorů lyžařské školy, kteří dobře lyžují, znají prostředí i terén areálu, a jsou navíc školeni na práci s dětmi. Práce maskota by navíc mohla vyplnit dny, kdy nemají plánovanou výuku.

#### 4) Doplnění webu

Posledním doporučením pro areál Špičák je doplnění webu o:

- specifikaci pravidel odběru **newsletteru** (jaké informace a jak často zájemce obdrží);
- **jazykovou mutaci v němčině**, jelikož jsou Němci častými návštěvníky areálu;
- **jednoduchý kontaktní formulář** umožňující zanechání dotazu, pochvaly, stížnosti či zážitku zákazníků (viz příklady formulářů v příloze J).



## 7.2 Doporučení Nad Nádražím

Doporučení pro areál Nad Nádražím jsou orientovaná především do oblasti online komunikace, ve které byly zjištěny značné mezery, a proto by měla být prioritou. Internet je důležitým informačním zdrojem zákazníků a v proměnlivém prostředí lyžařských areálů umožňuje rychle a včas informovat o vývoji sezóny.

### 1) Úprava webové prezentace

Vzhledem k tomu, že areál Nad nádražím využívá web jako hlavní komunikační nástroj, měl by být plně funkční. V první řadě je tedy doporučeno **odstranění nedostatků webu** následovně:

- aktualizovat informace o parametrech areálu (zasněžování, půjčovna);
- sjednotit prezentaci získaných (aktuálních!) certifikátů do záložky „*certifikáty*“;
- zvážit samostatnou propagaci certifikátu ČSKS pomocí certifikačního štítku na úvodní straně webu;
- opravit funkčnost interaktivní mapy a odkazů částí mapy tak, aby odpovídaly popisu;
- aktualizovat a doplnit informace o dostupnosti areálu včetně možností parkování;
- nahradit nefunkční mapy na úvodní stránce i v záložce „*parkoviště*“.

V souvislosti s parkováním je areálu doporučeno **lépe komunikovat možnost využití skibusu** mezi parkovišti. Nedostatečné parkovací kapacity jsou jedním z hlavních problémů, se kterými se areál potýká, a právě skibus má být jeho částečným řešením. Bylo by vhodné přidat dobře viditelný informační banner přímo na úvodní stránku webu a zajistit, aby byl proklikávatelný pomocí odkazu přímo do záložky „*skibus*“ s podrobnějšími informacemi a jízdním řádem.

Dále je doporučeno doplnit na web informace o aktuálním provozu a stavu sněhových podmínek pomocí **informačního boxu**. Ten lze vložit jednoduše např. pomocí html kódu z portálu České sjezdovky (obr. 24) nebo po domluvě s vývojářem vložit do šablony webu. Alternativním řešením by mohl být opět jednoduchý banner např. s odkazem na portál Holidayinfo.

I pro areál Nad nádražím je dále doporučeno přidat **cizojazyčnou verzi webu a kontaktní formulář**.

Obr. 24: Informační box

Ski areál Železná Ruda Nad nádražím		mimo provoz
<b>Webová kamera:</b>	<b>Stav sněhu:</b>	<b>Počasí:</b>
 zobrazit záběr	-	-5°C - Polojasno   více
	<b>Novinky ve středisku:</b>	<b>Vleky a sjezdovky:</b>
	16.12. Lyžařský areál Nad nádražím-Belveder zahájí zimní sezonu 2020/2021 večerním lyžováním... více	0 / 0 v provozu
		<b>Hodnocení střediska:</b>
		61% Ohodnotit

Poskytují České-sjezdovky.cz

Zdroj: Snow media (2021), zpracováno autorkou

## 2) Facebookový profil

Chybějící aktivita na sociálních sítích je jedním z největších nedostatků areálu Nad nádražím. Nejen, že hlavní cílovou skupinu tvoří mladí lidé, kteří sociální sítě běžně využívají, ale areál nabízí také wifi připojení zdarma, které by se mohlo po spojení se sociálními sítěmi stát velmi vhodným a levným propagačním prostředkem. Návštěvníci by mohli sdílet fotky z areálu či diskutovat.

Doporučením je tedy **tvorba a využívání oficiálního profilu „Skiareál Nad nádražím – Belveder“** na síti Facebook, jež je vhodným nástrojem k rychlé komunikaci a udržení kontaktu se zákazníky i mimo sezónu. Pravidelnou komunikací může areál zvýšit loajalitu zákazníků a podpořit návštěvnost nové sezóny. Toto opatření je důležité i z důvodu udržení kroku s konkurencí, neboť téměř všechny areály v okolí jsou na této síti aktivní. Realizace doporučení by měla zahrnovat:

- **založení účtu**, doplnění základních parametrů profilu a informací (logo, úvodní fotka, popis, provoz, kontakt, odkaz na web);
- **tvorbu vlastního obsahu** – v sezóně pravidelně alespoň 1x týdně (ideálně např. před víkendem) přidat příspěvek s aktualitami doplněný o fotku přírody, výhledu, aktuálního počasí, aby se více sdílel, mimo sezónu alespoň 1–2x měsíčně zajímavý příspěvek typu „*co se u nás aktuálně děje*“ apod.;
- **zapojení uživatelů** do tvorby obsahu výzvami ke sdílení fotek, videí, vzpomínek, což může vést k nostalgii návštěvníků a tvorbě citového pouta, vhodné mohou být také soutěže nebo ankety;
- **rozvoj komunity a vztahů** s uživateli – monitorování diskusí a zpětné vazby návštěvníků, reakce na komentáře uživatelů, diskuse;

- **pravidelnou správu** a kontrolu profilu, aktualizaci informací, odpovědi na zprávy;
- **šíření povědomí o existenci profilu** pomocí odkazů na webu a v zázemí areálu.

Všechna uvedená doporučení jsou finančně nenáročná, neboť je lze uskutečnit svépomocí a zařadit do běžné náplně práce správce areálu. Časová náročnost realizace se liší podle jednotlivých úkonů. Web lze upravit prostřednictvím administrace v řádu několika (odhadem 8) hodin práce. V případě potřeby je možné kontaktovat o radu vývojáře webu. Facebookový profil lze založit během několika minut a jeho počáteční nastavení zabere odhadem 2 hodiny práce. Celkovou dobu potřebnou ke správě profilu lze odhadnout na 5 hodin týdně.

### **3) Další doporučení**

Po odstranění nedostatků a rozšíření online komunikace je doporučeno v první řadě zvážit **výměnu loga**, které by reprezentovalo obě části areálu a jedinečné prvky místa (výhled na Velký Javor, vlak), a následně pokračovat po vzoru Špičáku **tvorbou jednotné vizuální identity**.

Vzhledem k zaměření areálu by bylo vhodné zařadit také **programy mimolyžařské zábavy** pro děti, např. zábavná odpoledne se stavěním sněhuláků, sněhových hradů, soutěže či karneval.

## Závěr

Diplomová práce byla zpracována s cílem ohodnotit úroveň marketingových aktivit lyžařských areálů Ski & Bike Špičák a Nad nádražím – Belveder a podat náměty k jejich možnému zlepšení. Stanoveno bylo také 8 dílčích cílů, které sloužily jako osnova k vypracování práce. Na jejich základě byly stanoveny čtyři výzkumné otázky:

- **VO1:** Jaké marketingové aktivity využívají lyžařské areály Ski & Bike Špičák a Nad nádražím – Belveder?
- **VO2:** Jaké jsou hlavní faktory ovlivňující spokojenost zákazníků obou areálů?
- **VO3:** Jaké jsou přednosti a nedostatky v marketingovém mixu obou areálů?
- **VO4:** Jakými způsoby je možné zlepšit marketingové aktivity obou areálů?

V práci byla nejprve shrnuta relevantní teoretická východiska a základní pojmy z oblasti sportu, cestovního ruchu, marketingu a služeb. Následovalo stručné uvedení do tržní situace lyžařských areálů v ČR a v okolí Železné Rudy.

Nejpodstatnější částí práce byla analýza marketingových mixů areálů v podobě prvků 7P, pomocí které byly zjištěny skutečnosti potřebné ke zodpovězení **VO1**. Špičák využívá v hojném zastoupení všechny prvky mixu. Klade důraz na rozšiřování nabídky služeb a využívá rozmanité způsoby komunikace, v jejichž popředí stojí web, sociální síť, vztahy s médii, eventy, ale také cenové nástroje. Aktivity orientuje také směrem zjednodušování procesů a výrazným prvkem je jednotný vzhled komunikace. Areál Nad nádražím soustředí svůj marketing především na základní službu a její kvalitu, tedy poskytování co nejlepších lyžařských podmínek. Využívá řady cenových nástrojů a hlavním komunikačním nástrojem jsou webové stránky. Výrazně více spoléhá na nepřímou propagaci a své umístění.

Součástí analytické části byl také rozbor recenzí návštěvníků na internetu, jímž byla získána odpověď na **VO2**. V případě Špičáku působí na spokojenost zákazníků především prostředí areálu, výhled a příroda. Dále pak rozmanité sjezdové tratě, bikepark, jeho údržba a vhodnost pro rodiny s dětmi. Nespokojenost plyne z počasí, omezení provozu, údržby lyžařských tratí a lanové dráhy. Objevuje se také kritika poměru cena/kvalita a ceny letního jízdného. Návštěvníky areálu Nad nádražím ovlivňuje kladně především zaměření na rodiny s dětmi a začátečníky, údržba areálu, personál či lyžování.

Nespokojenost způsobuje nejvíce personál, parkování a údržba areálu. Zjištěním rozdílů ve vnímání stejných faktorů návštěvníky odlišně se prokázalo nejen subjektivní hodnocení, ale také proměnlivost kvality služeb z hlediska lidského faktoru a počasí.

Odpověď na VO3 byla získána porovnáním výsledků analýz mixů a šetření spokojenosti. Předností Špičáku je jeho tradice a popularita, eventy, mediální podpora, online komunikace a jednotná prezentace. Nedostatky jsou spojeny s omezením provozu, drobnými vadami v nastavení cen a webu. Areál Nad nádražím má velké nedostatky ve všech směrech prezentace a propagace, v personálu, parkovacích kapacitách a absenci služeb. Výrazným nedostatkem je chybějící komunikace na sociálních sítích. Jeho přednosti plynou především z umístění a nabídky některých služeb.

Doporučení poskytující odpověď na VO4 byla stanovena na základě sjednocení informací získaných ze všech částí práce. Vzhledem k omezujícím faktorům prostředí areálů byla všechna cílena především na menší časovou i finanční náročnost. Nízkonákladové varianty jsou vhodné také s přihlédnutím k současné situaci areálů způsobené nouzovým stavem, kvůli které byly pozastaveny nebo posunuty veškeré plánované investice.

Návrhy pro Špičák jsou orientovány na podporu spokojenosti zákazníků několika úpravami cenové politiky a na podporu prezentace areálu novým prvkem maskota. Dále je doporučeno několik úprav webu.

Doporučení pro areál Nad nádražím mají vzhledem k četným nedostatkům více obecný charakter a jsou směřována především na uvědomění si slabin v porovnání se Špičákem. Mají také upozornit na to, že zlepšení marketingových aktivit lze dosáhnout i bez výrazné finanční nákladnosti. V první řadě bylo doporučeno odstranit nedostatky webu a přidat nové prvky – informační box, kontaktní formulář, jazykovou mutaci. Návrhem je také rozvoj online komunikace pomocí sociální sítě Facebook. Na závěr bylo zmíněno několik směrů dalšího možného zlepšování, např. obměna loga nebo zavedení programů pro děti.

## Seznam použitých zdrojů

- AHS (2014). *Tisková zpráva – novinky ve skiareálech před sezónou 2014/2015*. Dostupné 21. 3. 2021 z [https://www.ahscr.cz/media/uploads/news/tiskova\\_zprava-arealy\\_pred\\_sezonou-podrobnejsi\\_informace.pdf](https://www.ahscr.cz/media/uploads/news/tiskova_zprava-arealy_pred_sezonou-podrobnejsi_informace.pdf)
- AHS (2021). *Asociace horských středisek ČR*. Dostupné 16. 3. 2021 z <https://www.ahscr.cz>
- ALDR (2021a). *O Asociaci lanové dopravy*. Dostupné 16. 3. 2021 z <https://www.aldr.cz/doc/o-asociaci-lanove-dopravy>
- ALDR (2021b). *Klasifikace horských středisek*. Dostupné 16. 3. 2021 z <https://www.aldr.cz/doc/klasifikace-lyzarskych-stredisek>
- A-PRIORI (2018). *Tiskové zprávy. Ski & Bike Špičák je na letošní zimu dobře připraven!* Dostupné 20. 3. 2021 z <http://www.a-priori.cz/zpravy.php?id=186-ski-bike-spicak-je-na-letosni-zimu-dobre-pripraven>
- ARC-H Hradec Králové (2010). *Slalomové káry areál Nad Nádražím, Železná Ruda*. Dostupné 20. 3. 2021 z [https://portal.cenia.cz/eiasea/detail/EIA\\_OV3038?lang=cs](https://portal.cenia.cz/eiasea/detail/EIA_OV3038?lang=cs)
- ARC-H Hradec Králové (2019). *Účetní závěrka*. Dostupné 28. 3. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=103070>
- Barčík, T. (2013). *Strategický marketing*. Praha, Česko: Ústav práva a právní vědy.
- Bedřich, L. (2007). *Marketing ve sportu*. Fakulta sportovních studií, Masarykova univerzita. Dostupné 12. 1. 2021 z <https://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/02.html>
- Bergfex (2021). *Lyžařská oblast Nad Nádražím – Belveder*. Dostupné 23. 3. 2021 z <https://www.bergfex.cz/nad-nadrazim/>
- Blakey, P. (2011). *Sport Marketing*. London, England: Sage.
- Boučková, J. et al. (2003). *Marketing*. Praha, Česko: C.H. Beck.
- Bühler, A., Nufer, G., & Rennhak, C. (2006). *The nature of sports marketing: Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management*. Dostupné 10. 1. 2021 z <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:21-opus-31574>
- Costello, L., McDermott, M.-L., & Wallace, R. (2017). Netnography: Range of Practices, Misperceptions, and Missed Opportunities. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1): 1-12. doi:10.1177/1609406917700647
- Czech News Center (2021). *Sport Magazin*. Dostupné 20. 3. 2021 z <https://www.cncenter.cz/clanek/1288/sport-magazin>
- CzechTourism (2016). *Zimní dovolená 2016*. Dostupné z [https://www.ahscr.cz/media/uploads/analyzy\\_studie/zimni-dovolena\\_2016\\_czt.pdf](https://www.ahscr.cz/media/uploads/analyzy_studie/zimni-dovolena_2016_czt.pdf)
- CzechTourism (2021). *Strategie agentury CzechTourism a destinace Česká republika 2021-2025*. Dostupné 24. 2. 2021 z <https://www.czechtourism.cz/cs-CZ/O-nas/Zakladni-informace/Strategie-a-koncepce>
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha, Česko: Olympia.

- České dráhy (2021). *Skiareál Špičák*. Dostupné 18. 3. 2021 z <https://www.cd.cz/dalsi-sluzby/cd-ski/-27156/>
- ČSKS (2021). *V čem mi pomůže?* Dostupné 11. 2. 2021 z <https://organizace.csks.cz/cs/v-cem-mi-pomuze/>
- Durdová, I. (2015). *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava, Česko: Technická univerzita Ostrava.
- Eckhardtová, J. (2014). *Malá marketingová*. Dostupné 12. 12. 2020 z <https://www.malamarketingova.cz/komunikacnimix/>
- Foret, M. (2010). *Marketing pro začátečníky*. (2. vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- Foret, M. (2016). *Marketingové řízení místního rozvoje*. Ostrava, Česko: Key Publishing.
- FotoJet (2021). *Online Graphic Designer*. Dostupné 11. 4. 2021 z <https://www.fotojet.com/apps/?entry=collage>
- Freyer, W. (2011). *Sport-Marketing: Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft*. (4. vyd.). Berlin, Germany: Erich Schmidt.
- GO Česká republika (2021). *ŠUMAVAGO – Železnorudsko*. Dostupné 18. 3. 2021 z [https://www.sumavago.cz/regiony/zeleznorudsko/cz::vybrany\\_region:zeleznorudsko](https://www.sumavago.cz/regiony/zeleznorudsko/cz::vybrany_region:zeleznorudsko)
- Google (2021). *Google*. Dostupné 15. 3. 2021 z <https://www.google.com>
- Gúčík, M. (2011). *Cestovný ruch*. Banská Bystrica, Slovensko: Slovak-Swiss Tourism.
- Hálek, V. (2017). *Management a marketing*. Hradec Králové, Česko: Vítězslav Hálek.
- Hesková, M. (2011). *Cestovní ruch*. (2. vyd.). Praha, Česko: Fortuna.
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2010). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases*. (4th ed.). Mason, USA: Cengage Learnign.
- Holidayinfo (2021). *Kategorizace středisek*. Dostupné z 20. 3. 2021 z <https://www.holidayinfo.cz/cs/locevallist>
- Hollins, B., & Shinkins, S. (2006). *Managing Service Operations: Design and Implementation*. London, England: SAGE.
- Indrová, J. et al. (2004). *Cestovní ruch 1*. Praha, Česko: Oeconomica.
- ITC Železná Ruda (2021). *Prospekty*. Dostupné 3. 3. 2021 z <https://www.zeleznaruda.cz/iteruda/prospekty.asp>
- Jakubíková, D. (2009). „SW“ cestovního ruchu – lidé a spolupráce. In L. Eger, & J. Tluchoř (Eds.), *Management a marketing sportu a cestovního ruchu* (83–89). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Janouch, V. (2014). *Internetový marketing*. (2. vyd.). Brno, Česko: Computer Press.
- Karlíček, M. et al. (2018). *Základy marketingu*. Praha, Česko: Grada.

- Kaser, K., & Oelkers, D. B. (2016). *Sports and Entertainment Marketing*. (4th ed.). Boston, USA: Cengage.
- Kincl, J. (2004). *Marketing podle trhů*. Praha, Česko: Alfa.
- Kirářová, A., & Straka, I. (2013). *Vliv globalizace na marketing destinace cestovního ruchu*. Praha, Česko: Ekopress.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2013). *Marketing management*. (14. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. (4. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Koudelka, J., & Vávra, O. (2007). *Marketing: principy a nástroje*. Praha, Česko: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Koudelka, J. (2018). *Spotřebitelé a marketing*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kozinets, R. V. (2015). Netnography: Understanding Networked Communication Society. In: In A. Quan-Haase & L. Sloan (Eds.), *Handbook of Social Media Research Methods*. London, England: Sage. doi: 10.1002/9781118767771067
- KPMG Česká republika (2014). *Horská střediska v ČR, identifikace přínosů pro regionální rozvoj a veřejné rozpočty*. Dostupné 20. 2. 2021 z [https://www.ahscr.cz/media/uploads/analyzy\\_studie/ahs\\_report\\_final\\_18\\_4\\_2014.pdf](https://www.ahscr.cz/media/uploads/analyzy_studie/ahs_report_final_18_4_2014.pdf)
- Lacina, K. (2010). *Management a marketing cestovního ruchu*. Praha, Česko: Vysoká škola finanční a správní.
- Langford, S. (2019). *The 7Ps of The Marketing Mix: The Acronym Sent to Steamline your Strategy*. Dostupné 18. 2. 2021 z <https://blog.hurree.co/blog/marketing-mix-7ps>.
- Linderová, I. (2013). *Cestovní ruch: základy a právní úprava*. Jihlava, Česko: Vysoká škola polytechnická.
- LinkBus (2021). *LinkBus*. Dostupné 23. 3. 2021 z <https://www.facebook.com/linkbus.cz/>
- Martínez, T. L., Toledo, L. D., & Faraoni, N. (2019). *Auditing Marketing and the Use of Social Media at Ski Resorts*. Dostupné 22. 2. 2021 z <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v11y2019i10p2868-d232757.html>
- MMR (2021). *Přehled platných právních předpisů*. Dostupné 23. 2. 2021 z [https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/pravo-legislativa/prehled-platnych-pravnich-predpisu-\(1\)](https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/cestovni-ruch/pravo-legislativa/prehled-platnych-pravnich-predpisu-(1))
- Mullin, B. J., Hardy S., & Sutton W. A. (2014). *Sport marketing*. (4th ed.). Champaign, USA: Human Kinetics.
- Nová, J. et al. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno, Česko: Munipress.
- Novacká, L. et al. (2011). *Cestovní ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. Bratislava, Slovensko: Ekonóm.
- Novotný, J. (2009). Marketing ve ski areálech v České republice. In L. Eger, & J. Tlučoň (Eds.), *Management a marketing sportu a cestovního ruchu* (131–136). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.



- Novotný, J. et al. (2010). *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly 3*. Praha, Česko: Oeconomica.
- Palatková M. (2006). *Destinační management a vytváření produktů v cestovním ruchu. Prolínání destinací a destinační partnerství*. Dostupné 8. 1. 2021 z [http://www.mmr.cz/getmedia/3869c784-9a21-41d7-aa4e-3ae736eccbe4/GetFile7\\_3.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/3869c784-9a21-41d7-aa4e-3ae736eccbe4/GetFile7_3.pdf)
- Palatková, M., & Zichová, J. (2014). *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Travel Research*. 49(4), 41-51. Dostupné 10. 1. 2021 z [https://www.researchgate.net/publication/329049970\\_A\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Service\\_Quality\\_and\\_Its\\_Implications\\_for\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/329049970_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_Its_Implications_for_Future)
- Pedersen, P. M., Laucella P. C., Kian, E., & Geurin, A. N. (2016). *Strategic sport Communication*. (2nd ed). Champaign, USA: Human Kinetics.
- Pelsmacker, P., Geuens, M. & Bergh, J. (2013). *Marketing communications: a European perspective*. Dostupné 14. 12. 2020 z <http://docshare01.docshare.tips/files/25739/257390828.pdf>
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of Sport Marketing*. (4th ed.) Morgatown, USA: Fitness Information Technology.
- Plzeň CZ (2018). *Ski&Bike Špičák jde do nové sezóny s větším množstvím sněžných děl*. Dostupné 23. 3. 2021 z <https://www.plzen.cz/skibike-spacak-jde-do-nove-sezony-s-vetsim-mnozstvimi-sneznych-del/>
- Popsters (2021). *Popsters – Social Media Content Analysis Tool*. Dostupné 23. 1. 2021 z <https://popsters.com/app/start>
- Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha, Česko: Grada.
- Rašovská, I., & Ryglová, K. (2017). *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha, Česko: Grada.
- Schwartzhoffová, E. (2010). Sportovní turismus. *Tělesná kultura*, 33(2), 97-106. Dostupné 26. 1. 2021 z <https://telesnakultura.upol.cz/pdfs/tek/2010/02/06.pdf>
- Ski & Bike Špičák (2021a). *Ski & Bike Špičák*. Dostupné 21. 3. 2021 z <https://www.facebook.com/spicak.cz>
- Ski & Bike Špičák (2021b). *Špičák Ski & Bike*. Dostupné 12. 3. 2021 z <https://lyzovani.spicak.cz/cz/>
- Skiareál Nad nádražím (2021a). *Skiareál Nad nádražím*. Dostupné 22. 2. 2021 z <https://www.skinadrazi.cz/>
- Skiareál Nad nádražím (2021b). *Novinky*. Dostupné 11. 2. 2021 z <https://www.skinadrazi.cz/cs/areal/novinky/>
- Skoumal, J., Hobza, V., & Schwartzhoffová, E. (2014). *Vedení společnosti pohybové rekreace a sportu*. Olomouc, Česko: Univerzita Palackého v Olomouci.

- Smith, A., & Stewart, B. (2015). *Introduction to Sport Marketing*. (2nd ed.). Oxford, England: Taylor & Francis.
- Smith, P., & Zook, Z. (2016). *Marketing communications: offline and online integration, engagement and analytics*. (6th ed.). Philadelphia, USA: KoganPage.
- Snow media (2021). *České sjezdovky – aktuální informace z českých hor*. Dostupné 15. 3. 2021 z <https://ceske-sjezdovky.cz>
- Sociologický ústav Akademie věd České republiky (2021). *Sociologická encyklopedie*. Dostupné 20. 2. 2021 z [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hlavn%C3%AD\\_strana](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Hlavn%C3%AD_strana)
- Sport Service (2018). *Soulad provozních podmínek letních aktivit ve Ski & Bike areálu Špičák*. Dostupné 20. 3. 2021 z [https://portal.cenia.cz/eiasea/detail/EIA\\_PLK1754?lang=cs](https://portal.cenia.cz/eiasea/detail/EIA_PLK1754?lang=cs)
- Sport Service (2021). *E-SKIPASS*. Dostupné 28. 3. 2021 z <https://eshop.spicak.cz>
- Světlík, J. (2018). *Marketing – cesta k trhu*. (4. vyd.) Praha, Česko: Vysoká škola podnikání a práva.
- Šauer, M. et al. (2015). *Cestovní ruch – učební text*. Brno, Česko: Masarykova univerzita. Dostupné 20. 2. 2021 z [https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/studijni\\_texty/cestovni\\_ruch\\_ePDF.pdf](https://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/studijni_texty/cestovni_ruch_ePDF.pdf)
- Šefčík, V., & Jeřábek, T. (2017). *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu – vybrané kapitoly*. Český Těšín, Česko: 2 Theta.
- Šíma, J. (2009). Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management. In L. Eger, & J. Tluchoř (Eds.), *Management a marketing sportu a cestovního ruchu* (170–177). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Šíma, J. (2014). *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka* (Disertační práce). Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Česká republika.
- Špalková, G. (2007). *Bílé stopy na českém západě. Historie lyžování na Šumavě, Plzeňsku a Domažlicku*. Plzeň, Česko: Starý most.
- Šrámková, J. (2019). *Špičák zvýhodní nákup skipasů přes e-shop, u kasy jízdné mírně podraží*. Dostupné 20. 3. 2021 z [https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/skiareal-sumava-spacak-novinky-lyzovani-sezona-zima-snih-zelezna-ruda.A191113\\_513977\\_plzen-zpravy\\_vb](https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/skiareal-sumava-spacak-novinky-lyzovani-sezona-zima-snih-zelezna-ruda.A191113_513977_plzen-zpravy_vb)
- Šrámková, J. (2021). *Skiareály čekají na kompenzace. Přijdou pozdě, ale v přijatelné výši*. Dostupné 21. 3. 2021 z [https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/skiarealy-plzensky-kraj-sezona-kompence-lyzovani-covid-19.A210320\\_600038\\_plzen-zpravy\\_vb](https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/skiarealy-plzensky-kraj-sezona-kompence-lyzovani-covid-19.A210320_600038_plzen-zpravy_vb)
- Štědroň, B. et al. (2018). *Mezinárodní marketing*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Štěpánková, H. (2010). *Technika služeb cestovního ruchu*. Dostupné 26. 2. 2021 z <https://www.hgf.vsb.cz/export/sites/hgf/544/.content/galerie-souboru/skripta/TSCR.pdf>
- Torkildsen, G. (2010). *Torkildsen's Sport and Leisure Management*. (6th ed.). Abingdon-on-Thames, England: Routledge.
- Trip Advisor (2021). *Tripadvisor: Přečtěte si recenze, porovnejte ceny a rezervujte*. Dostupné 15. 3. 2021 z <https://www.tripadvisor.cz>

Vanat, L. (2020). *International Report on Snow & Mountain Tourism Overview of the key industry figures for ski resorts*. Dostupné 26. 2. 2021 z [https://www.ahscr.cz/media/uploads/analyzy\\_studie/rm-world-report-2020.pdf](https://www.ahscr.cz/media/uploads/analyzy_studie/rm-world-report-2020.pdf)

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada.

Vysekalová, J. et al. (2014). *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha, Česko: Grada.

Word Art (2021). *Word Cloud Art Creator*. Dostupné 3. 4. 2021 z <https://wordart.com/create>

Zelenka, J. (2015). *Cestovní ruch. Marketing (Tourism Marketing)*. Hradec Králové, Česko: Gaudeamus. Dostupné 28. 2. 2021 z <https://databaze.opvk.cz/Product/Detail/60929>

ZOHO Forms (2021). *Online Form Builder*. Dostupné 20. 4. 2021 z <https://www.zoho.com/forms/>

## Seznam tabulek

Tab. 1: Specifická marketingová východiska pro lyžařské areály .....	27
Tab. 2: Počet hodnocení na vybraných webech (k 15. 3. 2021) .....	72
Tab. 3: Počty faktorů ne/spokojenosti z recenzí návštěvníků – Špičák.....	74
Tab. 4: Počty faktorů ne/spokojenosti z recenzí návštěvníků – Nad nádražím.....	80
Tab. 5: Přednosti a nedostatky areálů .....	84
Tab. 6: Návrh – ceník pěší turisté (v Kč) .....	87

## Seznam obrázků

Obr. 1: Marketingové mixy 4P, 4C a 4E .....	24
Obr. 2: Klasifikace sportovních služeb.....	36
Obr. 3: Klasifikace služeb cestovního ruchu.....	37
Obr. 4: Marketingový mix 7P.....	38
Obr. 5: Tři úrovně komplexní služby.....	40
Obr. 6: Lyžařská střediska v ČR .....	50
Obr. 7: Logo Železnorudska.....	53
Obr. 8: Logo – Špičák.....	55
Obr. 9: Nabídka služeb – Špičák.....	56
Obr. 10: Logo – Nad nádražím.....	65
Obr. 11: Nabídka služeb – Nad nádražím.....	66
Obr. 12: Četnost hodnocení podle pohlaví uživatelů – Špičák .....	73
Obr. 13: Četnost hodnocení podle počtu hvězd – Špičák.....	73
Obr. 14: Nejčastější faktory ne/spokojenosti v létě – Špičák .....	75
Obr. 15: Nejčastější faktory ne/spokojenosti v zimě – Špičák.....	76
Obr. 16: Nejčastější faktory ne/spokojenosti – Špičák.....	77
Obr. 17: Nejčastěji využívaná slova v recenzích – Špičák.....	78
Obr. 18: Četnost hodnocení podle pohlaví uživatelů – Nad nádražím .....	79
Obr. 19: Četnost hodnocení podle počtu hvězd – Nad nádražím.....	79
Obr. 20: Nejčastější faktory ne/spokojenosti v létě – Nad nádražím.....	80
Obr. 21: Nejčastější faktory ne/spokojenosti v zimě – Nad nádražím.....	81
Obr. 22: Nejčastější faktory ne/spokojenosti – Nad nádražím.....	82
Obr. 23: Nejčastěji využívaná slova v recenzích – Nad nádražím.....	83
Obr. 24: Informační box .....	90

## Seznam použitých zkratek

4C	Hodnota pro zákazníka, náklady pro zákazníka, pohodlí, komunikace
4E	Zkušenost, výměna, všudypřítomnost, filosofie
4P	Produkt, cena, distribuce, komunikace
7P	Produkt, cena, distribuce, komunikace, procesy, lidé, materiální prostředí
8P	Produkt, cena, distribuce, komunikace, balíčky, partnerství, programy
AHS	Asociace horských středisek
ALDR	Asociace lanové dopravy
ASQ	Americká společnost pro kvalitu
CSR	Corporate Social Responsibility = společenská odpovědnost firem
CR	Cestovní ruch
ČR	Česká republika
ČSKS	Český systém kvality služeb
ČTK	Česká tisková kancelář
DPH	Daň z přidané hodnoty
HS	Horská služba
CHKO	Chráněná krajinná oblast
ISIC	International Student Identity Card
ITC	Informační turistické centrum
PR	Public relations – vztahy s veřejností
SEO	Search Engine Optimalization = optimalizace pro vyhledávače
VO	Výzkumná otázka
WOMM	Word of Mouth marketing = ústní šíření
WTO	World Trade Organization = Světová obchodní organizace
ZTP	Zvlášť tělesně postižený

## Seznam příloh

**Příloha A:** Detailnější rozbor nabídky služeb – Špičák

**Příloha B:** Detailnější rozbor nabídky služeb – Nad nádražím

**Příloha C:** Náhled databáze facebookových příspěvků Špičák

**Příloha D:** Vizuální identita komunikace Špičák

**Příloha E:** Reklama areálu Nad nádražím

**Příloha F:** Náhled databáze hodnocení

**Příloha G:** Náhled rozdělení faktorů ne/spokojenosti do skupin

**Příloha H:** Úspora jízdného Rodina v Kč a v % (počet dospělých + počet dětí)

**Příloha I:** Požadavky na výrobu kostýmu maskota

**Příloha J:** Příklady kontaktních formulářů

## Příloha A: Detailnější rozbor nabídky služeb – Špičák

### 1) Zimní nabídka

Pro převoz lyžařů a snowboardistů je využívána jedna hlavní **čtyř-sedačková lanová dráha** a **sedm dalších kotvových a talířových vleků**. Celková kapacita je schopna pojmout až 7 550 osob každou hodinu. V nabídce jsou skipasy bodové, časové (hodinové, denní, sezónní) nebo jednotlivě zaměřené na různé části areálu.

Pro sjezd je návštěvníkům k dispozici **pět hlavních tratí** rozdělených na dílčí úseky všech variant obtížnosti (2 černé, 5 červených a 5 modrých). Vyhlášené jsou oba úseky černé sjezdovky „Šance“, která je svou strmostí do výše až 45 % považována za nejprudší sjezdovku v ČR. Jedna část sjezdovky je upravována na jízdu v boulich, zbytek je ponechán zcela bez údržby (Ski & Bike Špičák, 2021b).



Zdroj: ITC Železná Ruda (2021)



Nabídka tratí je doplněna o několik dětských výcvikových hřišť. Pro nejmenší návštěvníky je to „**Penguinland**“, umístěný přímo v hlavním prostoru areálu u lanové dráhy, pro větší děti je vyčleněn celý samostatný **dětský areál „Sirotek“**, který je od hlavního zázemí vzdálen přibližně 250 metrů. Jedná se o mírný široký svah, který je obsluhován několika dětskými talířovými vleky. K dispozici je zde také dětské lyžařské hřiště s názvem „**Lyžařské Pohádkové Česko**“ vybavené postavičkami zvířátek, dětským vlekem a pohyblivým pásem.

Celková délka všech sjezdových tratí včetně hřišť je téměř 8 kilometrů. Všechny, kromě již zmíněné černé „*Šance*“, jsou uměle zasněžovány. Přímo v areálu lze navíc využít 3 km dlouhý úsek pro **běžecké lyžování** a vede tudy také **5 skialpinistických tras**.

Zimní nabídka je doplněna o další možnosti zábavy pro děti i dospělé. Na jedné z modrých tratí je vybudován moderní **snowpark „Freestyle Area Špičák“**, jehož údržbu má na starosti profesionální firma Snow Support, s.r.o. Park je sestaven tak, aby uspokojil požadavky nejen zkušených jezdců, ale také začátečníků a dětí, kteří si chtějí disciplínu pouze vyzkoušet. Ve spodní části areálu snowparku je vybudována navíc tzv. „**funline**“ neboli zábavná lyžařská dráha složená z několika druhů překážek, vln a dalších sněhových prvků. Je taktéž sestavena tak, aby byla vhodná pro všechny věkové kategorie. Na rodinné modré sjezdovce je vytyčen **slalom**, jehož součástí je i časomíra pro možné porovnávání výsledků. Na této sjezdovce probíhá také třikrát týdně **večerní lyžování**. Poměrně novým zábavním prvkem je také **snowtubing**, který je součástí dětského areálu (Ski & Bike Špičák, 2021b).

V zimní sezóně jsou navíc nabízeny rozmanité doplňkové služby:

- **Lyžařská a snowboardová škola** nabízí individuální, skupinové a víkendové výukové programy pro zájemce všech úrovní i věku. Škola má navíc v areálu tradici již od roku 1974 a jako jediná v oblasti má přidělenou akreditaci k certifikaci instruktorů. Součástí její nabídky je i **hlídání dětí**.
- **Půjčovna** nabízí sjezdové lyže a snowboardy, běžecké lyže, lyže na skialpinismus, ale i související sportovní vybavení (helmy, brýle). Půjčit si je možné také speciální druhy vybavení, jako sněžnice, biski pro vozíčkáře, sněžné kolo apod. Součástí je i profesionální **servis** lyží a snowboardů a **úschovna** sportovního vybavení a zavazadel.

- **Stravování** je přímo v areálu zajištěno dvěma restauracemi, ve kterých je možné objednat snídaně, polo i plnou penzi. Dále je k dispozici ski bar a celkem další 3 kiosky s občerstvením. V sezóně 2019/2020 navíc došlo k výměně provozovatelů restaurací i kiosku na vrcholu Špičáku, čímž došlo k výraznému zvýšení kvality občerstvení. Ski bar byl také vybaven vyhřívaným stanem, který zvyšuje komfort návštěvníků. Již několik let je navíc v plánu rozsáhlý projekt objektu s velkokapacitní horskou jídelnou, jehož výstavba by měla být dokončena v roce 2024.
- **Ubytování** je možné přímo v areálu ve třech lyžařských chatách, jejichž celková kapacita dosahuje téměř 90 lůžek. Ubytování je určeno především pro méně náročné návštěvníky, využíváno je často školními lyžařskými kurzy.
- Součástí areálu je také **tělocvična** vybavená pro různé druhy sportovních aktivit (Holidayinfo, 2021; Ski & Bike Špičák, 2021b).

## 2) Letní nabídka

Hlavním lákadlem letní sezóny je jednoznačně **bikepark**, který je komunikován jako nejstarší a nejlepší na území České republiky, ale vyhlášený je také jako jeden z vůbec největších v Evropě. To dokazuje i členství v Asociaci evropských bikeparků.

Bikepark byl vybudován s cílem zajistit využití lanové dráhy i mimo zimní sezónu. Díky kvalitně budovaným trasám a pečlivosti jejich stavitelů si získal velmi rychle vysokou oblibu. Nabízí jezdcům více než **6 km tras**, které jsou rozděleny podle obtížnosti na lehké, středně těžké, až po vyhlášenou nejobtížnější profil trasu známou jako „*Struggle*“. Nabídka tratí umožňuje kombinovat různé druhy jízdy s velkým množstvím překážek, jako jsou skoky, lávky, klopené zatačky apod.

Součástí bikeparku je také samostatné **výukové centrum** pro začátečníky s lehčími trasami a překážkami. Pro nejmenší děti je k dispozici **mini bikepark** pro trénink základních dovedností. V okolí areálu jsou také rozmanité trasy pro běžnou horskou cyklistiku (Ski & Bike Špičák, 2021b).



Zdroj: Ski & Bike Špičák (2021b)

Kromě bikerů je Špičák cílem také velkého množství turistů, které od roku 2014 láká především 26 metrů vysoká **rozhledna**. Ta nabízí jedinečné výhledy do okolní krajiny českého údolí a bavorského příhraničí. V případě hezkého počasí je možné dohlédnout až na rakouské Alpy. Rozhledna je pro ještě větší zážitek z výhledu vybavena dvěma **dalekohledy**. V blízkosti rozhledny je také **pískoviště a skluzavka** pro děti.

Od rozhledny jsou vedeny trasy pro pěší a cyklo turistiku ke známým atraktivitám Šumavy (ledovcová jezera, Pancíř apod.). Mimo to vytvořil areál pro rodiny s dětmi dvě **naučné stezky** „Po stopách zajíce“ a „Datlíkova stezka“. Součástí každé z nich je několik stanovišť s kvízovými otázkami zaměřenými na šumavskou přírodu, živočichy, rostliny i její historii. Po zdárném absolvování získají děti na pokladně areálu samolepku zdarma.



Zdroj: Ski & Bike Špičák (2021b)

Také v letní sezóně je nabízena řada doplňkových služeb:

- **biková škola** „*Gravity Academy*“ s nabídkou individuálních, skupinových lekcí a prázdninových kempů;
- **půjčovna** kol různého druhu, včetně elektrokol a dalšího příslušenství. Součástí je opět také **servis** kol;
- pro bikery jsou k dispozici také **sprchy a kompresor na kola, stojan s nářadím**;
- nabídka pro děti je doplněna o **letní tubing** a **dětské hřiště** s dětskými koly a odrážedly k zapůjčení zdarma;
- nabídka **stravování, ubytování i tělocvičny** je pro letní sezónu totožná (Holidayinfo, 2021; Ski & Bike Špičák, 2021b).

## Příloha B: Detailnější rozbor nabídky služeb – Nad nádražím

### 1) Zimní nabídka

Základní službou je poskytování upravených sjezdových tratí a přepravy na svah pomocí vleků. Areál nabízí návštěvníkům celkem 7 sjezdových tratí (4 červené a 3 modré). Tratičky jsou obsluhovány celkem pěti vlekami, které jsou schopny pojmout až 5 950 osob každou hodinu. V nabídce jsou bodové a časové skipasy (hodinové, denní, sezónní).

Kromě sedmi hlavních tratí je k dispozici samostatný **dětský park** „Nádražičko“, který primárně slouží k výuce lyžařských škol, ale zpřístupněn je za poplatek i veřejnosti. Park je vybaven dětskými herními prvky, dětským vlekem, pohyblivým kobercem a dětským lyžařským kolotočem. Je umístěn přímo v hlavní části areálu Nad nádražím mezi dvěma hlavními sjezdovkami, díky čemuž je rodičům umožněno mít své děti neustále pod dohledem. Celková délka tratí včetně dětského parku je přibližně 3,5 km a celou jejich plochu je možno uměle zasněžovat. Všechny tratičky jsou navíc dvakrát denně upravovány. Přímo areál poskytuje také 2,5 km upravený okruh pro běžecké lyžování, na který navazují další desítky tras v okolí.



Zdroj: ITC Železná Ruda (2021)

Areál Nad nádražím neprovozuje vlastní **lyžařskou školu**, poskytuje však zázemí dvěma externím profesionálním lyžařským školám. Jednou z nich je pobočka školy partnerského areálu Špičák, jejíž výuka probíhá denně. Škola má v areálu Nad nádražím vlastní kancelář. Součástí nabídky je opět také **hlídání dětí**.

Druhou je plzeňská lyžařská a snowboardová škola Logic, která přiváží do areálu vlastní žáky každý víkend. Obě školy nabízí výuku pro všechny věkové kategorie a je možné se přihlásit přímo v areálu.

**Stravování** návštěvníků zajišťují celkem tři kiosky rychlého občerstvení, žádný z nich však nenabízí možnost krytého posezení, součástí dvou z nich je terasa. Několik restaurací se nachází v blízkém okolí areálu na obou jeho stranách. Přímo u hlavního výstupního uzlu všech vleků je například oblíbený hotel Belveder s vlastním pivovarem.

Půjčovna ani servis lyží a vybavení nejsou přímou součástí areálu. Nejbližší se nachází asi 250 m od areálu. Areál neposkytuje ani vlastní nabídku ubytování, v blízkém okolí se však nachází velké množství penzionů, hotelů, apartmánů i privátního ubytování.

Mezi další nabízené služby patří:

- udržovaná louka vhodná k **bobování a sáňkování**;
- **dětské hřiště** pro rozptýlení a odpočinek dětí během lyžování;
- každodenní **večerní lyžování**, které je prezentováno jako nejvyhledávanější a nejkvalitnější v širokém okolí;
- zdarma jsou lyžařům k dispozici také lyžařské vosky nebo stojan s náradím na servis lyží;
- v nabídce je také možnost si celý areál **pronajmout** po čas večerního lyžování (Holidayinfo, 2021; Skiareál Nad nádražím, 2021a).

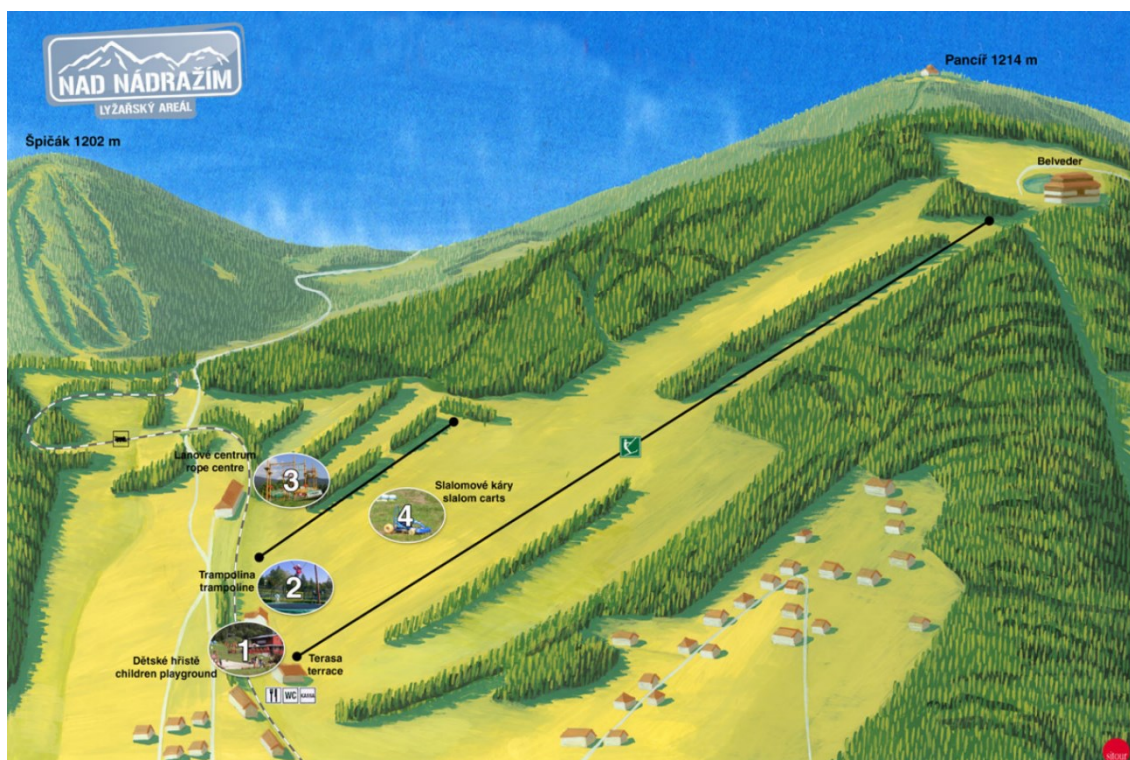
## 2) Letní nabídka

Provoz je v letním období soustředěn pouze do hlavní části areálu Nad nádražím, která je na léto částečně přebudována a nabízí návštěvníkům hned několik druhů zábavních aktivit.

Hlavním lákadlem jsou jednoznačně **slalomové káry**. Přesto, že jsou zde v provozu již od roku 2006, stále představují inovativní druh sportovní zábavy, který je v rámci České republiky ojedinělý. Pro sjezd pomocí těchto speciálně upravených vozítek

je využívána první polovina hlavní zimní sjezdové tratě, na které jsou vytvořeny dvě samostatné trasy různé obtížnosti v délce 380 a 300 m. Jejich povrch je upraven a opatřen velkým množstvím zatáček. Speciálně upraveny jsou i kotvy na hlavním vleku, které umožňují dopravit káry se závodníky na kopec. Součástí tratě je také **časomíra** umožňující sledování a porovnávání výsledků.

Dalšími atrakcemi jsou dětské **lanové centrum** „Lanáček“ s nízkými překážkami především pro menší děti, **trampolínové centrum** se třemi trampolínami různých velikostí pro malé i starší děti, **letní tubing** neboli sjezd v gumách po umělém trávníku, **dětské hřiště** s prolézačkami, houpačkami, skluzavkami a dřevěným hradem a **dětský kolotoč**.



Zdroj: Holidayinfo (2021)

V letním období nabízí areál také možnost **pronájmu** celého areálu včetně týmu instruktorů, případně je schopen zajistit organizaci **firemních akcí** (teambuildingů) včetně zábavy ve formě soutěží, pestrého programu, teplého či studeného občerstvení a ubytování (Skiareál Nad nádražím, 2021a).

## Příloha C: Náhled databáze facebookových příspěvků Špičák

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Social	Url	Likes	Reposts	Comments	ER	Text	Date	Author	Media 1	Url 1	Media 2
1	FB	99	20	23	1.328	Na základě nepochopite	23.01.2021	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://external.fb.link	
2	FB	167	19	3	1.767	Přerušení provozu skiare	08.01.2021	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
3	FB	188	1	0	1.767	Tak at se nám všem ten c	01.01.2021	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
4	FB	916	57	22	9.303	První snih v polovině list	13.11.2019	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
5	FB	882	62	19	9.004	Takhle krásně počasí byl	17.12.2018	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
6	FB	749	82	5	7.817	Na sjezdovce už máme nr	14.12.2018	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
7	FB	638	46	7	6.461	Povedlo se 🤔, zítra koně	29.12.2019	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
8	FB	621	49	10	6.358	Neděle je opět prosluně	20.01.2019	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
9	FB	547	80	25	6.096	Je to tady! V sobotu kon	13.12.2018	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
10	FB	551	72	24	6.050	V posledních dnech nám	28.11.2018	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
11	FB	515	55	13	5.451	Takhle krásně chumelilo	24.12.2018	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
12	FB	507	60	15	5.442	Zima už je za dveřmi, má	14.10.2020	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
13	FB	495	31	16	5.068	Zima je tu. 🤔 Napadlo e	20.11.2018	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
14	FB	451	21	6	4.469	Počasi se konečně umou	19.01.2019	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
15	FB	368	81	15	4.338	Zima je zpátky 🤔. Přes r	16.01.2018	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
16	FB	431	16	2	4.198	Takhle krásně bylo už dn	06.02.2019	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
17	FB	388	42	18	4.189	Finišujeme přípravu prvr	02.12.2020	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
18	FB	365	65	0	4.021	Zima jak má být 🤔	20.01.2019	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
19	FB	391	35	4	4.021	Na dnešek napadlo na Š	08.01.2019	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
20	FB	371	23	7	3.749	Spodní šance vypadá suj	26.12.2018	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
21	FB	272	112	7	3.656	Jízda přes louži byla leto	18.03.2018	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
22	FB	316	28	24	3.441	Hlásíme přes 30 cm nově	09.01.2019	Ski&Bike Špičák	Špičák	https://scontent.fprg3-1.fna.f	
23	ER										

Zdroj: Ski & Bike Špičák (2021a); Popsters (2021)



## Příloha D: Vizuální identita komunikace Špičák



Zdroj: Ski & Bike Špičák (2021a); Ski & Bike Špičák (2021b); vlastní (2020), zpracováno autorkou v online editoru FotoJet

## Příloha E: Reklama areálu Nad nádražím



**Lyžařský areál Nad  
Nádražím Železná  
Ruda – skvělé  
podmínky hlavně pro  
děti  
a začátečníky.**

Nejlepší večerní lyžování  
v Železné Rudě. Lyžařskou školu  
zajišťuje Skiareál Špičák. Letos  
poprvé hlídání dětí už od 3 let.  
Optimální podmínky pro školní  
výcvikové kurzy.

Zdroj: ITC Železná Ruda (2021); vlastní (2020), zpracováno autorkou

## Příloha F: Náhled databáze hodnocení

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
	Web	Pohlaví	Sezóna	Rok	Hvězdy	Stovni hodnocení									
1	google	žena	léto	2020	5	1. Areál je nepřipravený, obsluha vůbec nepřijemná, zaplatíte si atrakci, ta nejdě zprovazní peníze vám nevrátí, lanové centrum neexistuje									
2	google	muž	zima	2019	5	1. Velmi nepřijemná a neochotná paní na pokladně.									
3	google	žena	zima	2020	5	1. Velmi špatné přístupný areál. Nemá půjčovnu lyží.									
4	google	muž	zima	2020	5	1. Majitel mě dojel na sjezdovce a vyčítal mi, že jsem jel na kochě s malým dítětem pod paží. Já normálně s dětmi jezdim na kochě na noze, ale tento způsob je též v tomto síti									
5	google	žena	léto	2020	5	2. Byli jsme v létě - za nás nic moc, míšně dětské obvykle, lanové centrum jsme ani nenašli ale vypadal dost v hanrajním stavu, je to škoda - v zimě je to tu třeba lepší									
6	google	muž	zima	2019	5	2. Neupravená sjezdovka před večerním lyžováním. Samá hromáda sněhu. Bylo to jak jezdit na bouliči.									
7	google	muž	zima	2019	5	2. Dne 30. 12. 2019 jsem byl lyžovat s dětmi. Syn 8 let je na kochě. Při výstupu se mu kotva zaskákal pod bundu, nemohl ji vydržet, a tak ho vlekl přehodil přes ochranné tyče									
8	google	neuveřeno	zima	2019	5	2. minny snah									
9	google	muž	zima	2020	5	2. Příšerná káva! snátek. Soták evidentně není z vina. Přislazený hnus. Becherovku ale nezkazili.									
10	google	muž	léto	2020	5	3. Někdejší při letním provozu. Káry z kopce jsou bezva. "Lanové centrum" za 100 Kč je fakt haluz. Obsluha je vynořelá.									
11	google	muž	zima	2019	5	3. Všechno ztracelo špatně počasí. Oteplení a déšť.									
12	google	muž	léto	2019	5	3. Hodnotím letní provoz - Na lolkách je lanové centrum, které již podle obsluhy není 4 roky v provozu. Místo toho je zde malý lanáček pro přítata. Fotky ovšem zůstávají původní									
13	google	muž	zima	2019	5	4. pekny mensi areal, dostatek vleku a sjezdovek, dětský areál a školička, na množství napadaného sněhu žádní lyžaři, mohu jen doporučit									
14	google	muž	zima	2020	5	4. Konec prázdnin, minimum lidí, hezké upravené místo, výžití pro děti super, jelo v buřtu dás ( přepálený olej, bouřel se na něm děláji i jinak dobře bramboráčky se zelím...									
15	tripadvisor	muž	zima	2019	5	4. Na ty podmínky co byli, tak velká sjezdovka super. Jedu hezku stihám za Nádražičko... Jedna ledovka. Absolutně nevhodné pro malé děti. Za nás vyhozené peníze. Kd									
16	google	muž	léto	2020	5	4. Areál je super. Parkování hrozny. Hlavně že pod nádražím hlídají šašci z městské policie...									
17	google	žena	zima	2019	5	4. Je to super areál, ale letos se oble u kotvy tvoří opravdu dlouhé fronty.									
18	google	muž	zima	2020	5	4. Přijemný malý areál s lyžařskou školičkou a bufétem. Jediné co chybí je parkoviště.									
19	google	muž	zima	2019	5	4. PRO MALÉ DĚTI HRŠTĚ. SJEZD AUTÍČKY PRO VĚTŠÍ ŠKODA, ŽE UŽ TU NENÍ LANOVÉ CENTRUM PRO VELKÉ.									
20	google	žena	léto	2019	5	4. Byli jsme na večerním lyžováním (27.12.) - sjezdovka nebyla vůbec upravená, vlekář nebyl schopen vypnout vlek když se mi nepodařilo úspěšně nastoupit na kotvu protože i									
21	google	muž	zima	2019	5	4. Snaha zasaňování to je super, ale obsluha vleku kouká a moc nepomůže. Až bude úraz tak se možná zamyslí.									
22	google	muž	zima	2019	5	4. Dobry ski areál pro začátečníky. Velké mínus je problém s parkováním, což je ovšem problém celé Železné Rudy. Pro zdánlivější lyžaře je možnost parkoviště Bebeider, areál									
23	google	muž	zima	2019	5	4. Perfektní odpoledne plně pohody, vyšlo nám počasí. Měhu jen doporučit									
24	google	muž	léto	2019	5	4. Dobré lyžování. Pro méně náročný lyžaře. Taková čírná kouka. Není zde velký nával i pro děti dobré. Doporučuji									
25	google	muž	zima	2019	5	4. Zářím jenom v létě, ale atrakce pro děti trochu chudě...									
26	google	muž	zima	2019	5	4. Lyžování bez front									
27	google	muž	zima	2019	5	5. vaštáci bylo hodně sněhu, takže podmínky švělé a služba u vleku také. doporučit navštívit na oběd roubenku vedle vleku.									
28	tripadvisor	žena	zima	2019	5	5. Martin Hess je ten nejlepší pracovník na tomto vleku byl jsem pozitive překvapen jak se o nás staral Martin Hess. který nám se vysvětlil a postaral se o nás ve všech směri									
29	tripadvisor	muž	zima	2020	5	5. Slabá vstava sněhu napravo u pomy, trochu prosná tráva. Na sjezdovce snih v lepší stavu.									
30	google	žena	zima	2020	5	5. Slabá vstava sněhu napravo u pomy, trochu prosná tráva. Na sjezdovce snih v lepší stavu.									
31	google	žena	zima	2020	5	5. Areál je krásně upravený jak na denní, tak i večerní lyžování. Sněhu je až překvapivě dostatek.									

Zdroj: Google (2021); Snow media (2021); Trip Advisor (2021), zpracováno autorkou

## Příloha G: Náhled rozdělení faktorů ne/spokojenosti do skupin

	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	
<b>PERSONÁL</b>	Nespokojenost			Spokojenost			<b>OSTATNÍ VYBAVENOST</b>	Nespokojenost			Spokojenost				
	Léto	Zima	Celkem	Léto	Zima	Celkem		Léto	Zima	Celkem	Léto	Zima	Celkem		
	Přístup k zákazníkům	1	5	6	0	0		0	Parkování	0	8	8	0	0	0
	Obsluha	1	6	7	0	3		3	Informace	1	2	3	0	0	0
	Pokladní	0	8	8	0	0		0	Zázemí	1	1	2	0	2	2
	Personál obecně	0	11	11	2	12		14	Dostupnost vlaku	0	0	0	0	2	2
	<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>2</b>	<b>15</b>		<b>17</b>	Platba kartou	0	0	0	0	1	1
<b>Dohromady</b>	<b>49</b>						<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		
<b>STRAVOVÁNÍ</b>	Nespokojenost			Spokojenost			<b>PROVOZ</b>	Nespokojenost			Spokojenost				
	Léto	Zima	Celkem	Léto	Zima	Celkem		Léto	Zima	Celkem	Léto	Zima	Celkem		
	Kvalita občerstvení	1	5	6	0	4		4	Technické potíže	1	0	1	0	0	0
	Kapacita občerstvení	0	1	1	0	0		0	Údržba	2	5	7	1	31	32
	Úroveň občerstvení	0	5	5	0	0		0	Fronty/návštěvnost	0	4	4	0	3	3
	Nabídka občerstvení	0	2	2	1	6		7	Omezení	0	4	4	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>35</b>		
<b>Dohromady</b>	<b>25</b>						<b>Dohromady</b>	<b>51</b>							
<b>CENA</b>	Nespokojenost			Spokojenost			<b>PROSTŘEDÍ</b>	Nespokojenost			Spokojenost				
	Léto	Zima	Celkem	Léto	Zima	Celkem		Léto	Zima	Celkem	Léto	Zima	Celkem		
	Cena občerstvení	0	1	1	0	0		0	Areál	0	0	0	3	7	10
	Cena lyžařské školy	0	1	1	0	0		0	Sněhové podmínky	0	3	3	0	3	3
	Cenová úroveň	2	2	4	0	5		5	Výhled	0	0	0	0	1	1
	Poměr cena/kvalita	0	0	0	0	1		1	Okolí	0	0	0	1	1	2
	Sleva pro seniory	0	0	0	0	1		1	Počasi	1	3	4	1	1	2
<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>18</b>		
<b>Dohromady</b>	<b>13</b>						<b>Dohromady</b>	<b>25</b>							
<b>HLAVNÍ NABÍDKA</b>	Nespokojenost			Spokojenost			<b>CELKOVÝ DOJEM</b>	Nespokojenost			Spokojenost				
	Léto	Zima	Celkem	Léto	Zima	Celkem		Léto	Zima	Celkem	Léto	Zima	Celkem		
	Lyžování	0	0	0	0	14		14	Celkový dojem	2	2	4	2	5	7
	Nabídka letního vžití	3	0	3	14	0		14	Doporučuje	0	0	0	2	6	8
	Sjezdové tratě	0	3	3	0	8		8	Pro děti a začátečníky	0	0	0	0	34	34
	Přepavní zařízení	0	1	1	0	0		0	Pro rodiny s dětmi	0	0	0	11	8	19
<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	Znovu nenavštíví	0	2	2	0	0	0		
<b>Dohromady</b>	<b>43</b>						Oblíbené místo	0	0	0	2	2	4		
<b>DOPROVDNÉ SLUŽBY</b>	Nespokojenost			Spokojenost			<b>Celkem</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>55</b>	<b>72</b>		
	Léto	Zima	Celkem	Léto	Zima	Celkem	<b>Dohromady</b>	<b>78</b>							
	Půjčovna	0	2	2	0	0	0								
	Večerní lyžování	0	0	0	0	9	9								
	Lyžařská škola	0	0	0	0	4	4								
	Hlídaní dětí	0	0	0	0	1	1								
	Bobování	0	0	0	0	5	5								
	<b>Celkem</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>19</b>								
<b>Dohromady</b>	<b>21</b>														

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

## Příloha H: Úspora jízdného Rodina v Kč a v % (počet dospělých + počet dětí)

Plná cena	1 + 2	1 + 3	1 + 4	0 + 5	2 + 1	2 + 2	2 + 3
Nahoru	390	490	590	500	480	580	680
Dolů	290	370	450	400	340	420	500
Zpáteční	450	560	670	550	570	680	790
Nová cena	1 + 2	1 + 3	1 + 4	0 + 5	2 + 1	2 + 2	2 + 3
Nahoru	450	450	450	450	450	450	450
Dolů	320	320	320	320	320	320	320
Zpáteční	520	520	520	520	520	520	520
Úspora (Kč)	1 + 2	1 + 3	1 + 4	0 + 5	2 + 1	2 + 2	2 + 3
Nahoru	-60	40	140	50	30	130	230
Dolů	-30	50	130	80	20	100	180
Zpáteční	-70	40	150	30	50	160	270
Úspora (%)	1 + 2	1 + 3	1 + 4	0 + 5	2 + 1	2 + 2	2 + 3
Nahoru	-15,4 %	8,2 %	23,7 %	10 %	6,3 %	22,4 %	33,8 %
Dolů	-10,3 %	13,5 %	28,9 %	20 %	5,9 %	23,8 %	36 %
Zpáteční	-15,6 %	7,1 %	22,4 %	5,5 %	8,8 %	23,5 %	34,2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

## Příloha I: Požadavky na výrobu kostýmu maskota

### Vlastní požadavky na maskota:

- Podoba bude co nejpřesněji odpovídat grafickému zpracování.
- Výraz zajíce musí být veselý, působit přátelsky a mile.
- Bude oblečen ve firemních barvách – oranžová + modrá.
- Bude reprezentovat lyžaře (brýle, helma, rukavice, šála, bunda, kalhoty).
- Přední strana bundy bude vybavena logem, zadní strana logem včetně sloganu „Špičák – Jak jinak!“.
- Celý oblek maskota musí být navíc uzpůsoben k lyžování.

### Informace od výrobce:

- Uši zajíce musí být lehké, ale neutrhout se při hrubším zacházení.
- Celý maskot musí mít pevné tvary a držet formu.
- Hlava je vyrobena jako samostatný skořepinový skelet z molitanu.
- Hlava je osazená přilbou na freestyle a větrákem pro přísun čerstvého vzduchu.
- Kombinéza je podšitá kvalitním 3D materiálem.
- Boty (tlapky) mají vlastní pevnou podrážku.
- Cena zvířecího maskota dle návrhu je cca 38 600 Kč bez DPH.



Zdroj: vlastní zpracování na základě osobní komunikace s výrobcem, 2021

## Příloha J: Příklady kontaktních formulářů

### Varianta A – Neváhejte nás kontaktovat!

Neváhejte nás kontaktovat!

Vaše jméno

Jméno


Příjmení

Váš email

Vaše zpráva

Ověřovací kód \*

Opište kód

Odeslat

### Varianta B – Podělte se o špičkový zážitek!

Podělte se o špičkový zážitek!

Chcete se s ostatními návštěvníky podělit o svůj zážitek nebo jim poradit, jak si to na Špičáku co nejvíce užít? Jste spokojeni s našimi službami nebo Vám něco chybí? Podělte se s námi!

Vaše jméno

Jméno


Příjmení

Váš email

Váš zážitek

*Svůj zážitek můžete doplnit i fotografiemi.*

Nahrát soubor

 Drag & Drop (or) [Choose File](#)

Ověřovací kód \*

Opište kód


Odeslat

## Varianta C – formulář s možností výběru sdělení (dotaz, stížnost, pochvala)

### Neváhejte nás kontaktovat!

Nemůžete najít hledanou informaci? Chcete se na něco zeptat? Kontaktujte nás prostřednictvím formuláře. Kromě dotazu můžete zanechat také stížnost nebo pochvalu.

#### Vaše jméno

Jméno

Příjmení

#### Váš email


#### Charakter Vašeho sdělení

- Dotaz  
 Stížnost  
 Pochvala

#### Vaše zpráva

*V případě stížností a pochval uveďte prosím co nejdetailnější popis situace (datum, čas, místo). Přidat můžete i fotografie.*

#### Nahrát soubor

 Drag & Drop (or) [Choose File](#)

#### Ověřovací kód \*

Opište kód


Odeslat

Zdroj: ZOHO Forms (2021); zpracováno autorkou

## **Abstrakt**

Pašková, J. (2021). *Zhodnocení marketingových aktivit lyžařských areálů na Šumavě* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

**Klíčová slova:** sport, cestovní ruch, služby, marketing, marketingový mix, lyžařský areál, Železnorudsko

Předmětem předložené diplomové práce je zhodnocení marketingových aktivit dvou lyžařských areálů v turistické oblasti Železnorudska. Po vymezení teoretických východisek z oblasti sportu, cestovního ruchu, služeb a specifik jejich marketingu je práce zaměřena na stručnou analýzu situace na trhu lyžařských areálů v České republice včetně přiblížení tržní situace lyžařských areálů v Železné Rudě a okolí. Následuje představení vybraných areálů a analýzy využívaných marketingových aktivit rozdělených podle prvků rozšířeného marketingového mixu 7P. Za účelem získání zákaznického pohledu je součástí analytické části také šetření spokojenosti návštěvníků obou areálů. Ze zjištěných poznatků jsou vyvozeny přednosti a nedostatky, na jejichž základě je v poslední části práce předloženo oběma areálům několik doporučení.



## **Abstract**

Pašková, J. (2021). *Evaluation of marketing activities of ski resorts in the Šumava Mountains* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** sport, tourism, services, marketing, marketing mix, ski resort, tourist area of Železnorudsko

The subject of the master's thesis is the evaluation of marketing activities of two ski resorts in the tourist area of Železnorudsko. After defining the theoretical basis including sports, tourism, services and related terms of marketing, a brief analysis of the market situation of ski resorts in the Czech Republic and ski resorts in Železná Ruda follows. In addition, analyses of marketing activities of both selected resorts divided according to the elements of the 7Ps marketing mix are performed. In order to understand a customer's perspective, the analytical part also includes a visitor's satisfaction evaluation. Further, strengths and weaknesses of both resorts are listed. To conclude, several recommendations for both resorts are presented.