

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2016

Bc. Lenka Šebková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Zvyšování kvality v rámci lyžařského střediska Špindlerův Mlýn

Autor diplomové práce:

Bc. Lenka Šebková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Svobodová, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Zvyšování kvality v rámci lyžařského střediska Špindlerův Mlýn“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 30. dubna 2016

Podpis

P o d ě k o v á n í

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své práce
Ing. Haně Svobodové, Ph.D. za pomoc, cenné rady a čas, který mi při
vypracování této práce věnovala.

Druhý neméně významný dík patří společnosti MELIDA a.s., jejíž pracovníci
mi umožnili nahlédnout do denního provozu fungujícího společnosti, převážně
pak koordinátoru kvality Lukáši Teplému za jeho přátelský přístup a důležité
podněty ze zkoumané oblasti.

Název diplomové práce:

Zvyšování kvality v rámci lyžařského střediska Špindlerův Mlýn

Abstrakt:

Diplomová práce se zaměřuje na mapování průchodu zákazníka systémem ve skiareálu Špindlerův Mlýn, který je v současné době provozován společností MELIDA, a.s. V teoretické části jsou stručně popsány a charakterizovány specifika služeb, postupy metodiky Six Sigma a základní charakteristiky klíčových ukazatelů výkonnosti. Praktická část se věnuje nejprve přestavení lyžařského střediska jako celku. Následuje mapování jednotlivých procesů, měření a identifikace úzkých míst v systému. V oblastech, které jsou označeny jako úzká místa, jsou definovány způsoby získávání zpětné vazby jak od zákazníků, tak zaměstnanců, na jejichž základě jsou následně navržena řešení vedoucí ke zlepšení fungování současného systému. Aby byla zachována struktura práce, jsou použity základní postupy a nástroje metodiky Six Sigma.

Klíčová slova:

skiareál Špindlerův Mlýn, MELIDA, a.s., Six Sigma, analýza úzkých míst, zlepšování procesů, kvalita ve službách, KPI

Title of the Master's Thesis:

Improving quality within the ski resort Špindlerův Mlýn

Abstract:

The master thesis is focused on mapping of all the processes that customer goes through before achieving the skiing activity in ski resort Špindlerův Mlýn, currently operated by MELIDA, a.s. In the theoretical part services specifications, Six Sigma methodology and Key Performance Indicators' basics are briefly described. The practical part consists of introduction of the ski area, measuring and mapping processes in combination with weak points identification. In order to eliminate weak points previously identified, the process of getting feedbacks from customers was introduced. As a result of this process, actions to eliminate the weak spots, were proposed and will be implemented. In order to maintain the appropriate structure of the thesis, Six Sigma methodology procedures and instruments, were used.

Key words:

Ski Resort Špindlerův Mlýn, MELIDA company, Six Sigma, weak spots analysis, quality improvement processes, quality in service, KPI

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1. Specifika služeb.....	11
1.1.1 Nehmotnost.....	11
1.1.2 Neoddělitelnost.....	11
1.1.3 Proměnlivost.....	12
1.1.4 Pomíjivost.....	12
1.1.5 Absence vlastnictví.....	12
1.2 Řetězec dosahování zisku ve službách.....	14
1.3 Řízení kvality služeb.....	14
1.3.1 Model kvality služeb	15
1.4 Skvělé služby	16
2. Six Sigma.....	17
2.1 DMAIC	18
2.1.1 DEFINE.....	18
2.1.2 MEASURE	19
2.1.3 ANALYSE.....	19
2.1.4 IMPROVE	20
2.1.5 CONTROL	20
3. Key Performance Indicators	21
3.1 Typy KPI ukazatelů	21
PRAKTICKÁ ČÁST.....	23
4. Špindlerův Mlýn	23
4.1 Geografie.....	23
4.2 Historie.....	24
4.3 Skiareál Špindlerův Mlýn	25
4.3.1 Skiareál Svatý Petr.....	26
4.3.2 Skiareál Medvědíň.....	27
4.3.3 Středisko v číslech	28
4.3.4 Investice.....	28

4.3.5	Další služby a aktivity zimní sezóny provozované areálem	29
4.3.6	Aktivity a služby letní sezóny provozované areálem	29
5.	O společnosti	30
5.1	Společnost MELIDA a.s.	30
5.1.1	Smlouva o pronájmu.....	30
5.1.2	Organizační struktura	31
5.1.3	Oblast kvality a životního prostředí.....	31
5.2	TATRY MOUNTAIN RESORTS, a.s.....	33
5.2.1	Segment Hory & zábavné parky.....	33
5.2.2	Segment Hotely	36
5.2.3	Segment Realitní projekty	36
5.2.4	Strategie společnosti TMR	37
6.	Mapování průchodu zákazníka systémem a identifikace úzkých míst.....	38
6.1	PREDEFINE	39
6.2	DEFINE	40
6.2.1	Project charter.....	40
6.2.2	Analýza zainteresovaných stran	42
6.2.3	Rizika projektu	43
6.3	MEASURE	44
6.3.1	Flowchart	44
6.3.2	Faktory ovlivňující jednotlivé procesy	45
6.3.3	Strategický plán sběru dat.....	47
6.3.4	Sběr dat.....	48
6.4	ANALYSE	49
6.4.1	Středisko Hromovka	49
6.4.2	Středisko Svatý Petr.....	50
6.4.3	Dotazníkový průzkum	52
6.4.4	Hlubkové rozhovory	66
6.4.5	Optimalizace front	70
6.5	IMPROVE.....	72
6.5.1	Úzké místo Hromovka – fronty u pokladen – zákaznický průzkum	72
6.5.2	Úzké místo na Hromovce – fronty u pokladen – rozhovory se zaměstnanci .	76
6.5.3	Úzké místo ve Svatém Petru – fronty u lanovky – optimalizace.....	78

6.5.4	Další doporučení.....	80
6.6	CONTROL.....	82
6.6.1	Kontrolní <i>check listy</i>	82
6.6.2	Klíčové ukazatele výkonnosti.....	83
ZÁVĚR.....		84
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		85
SEZNAM OBRÁZKŮ		87
SEZNAM TABULEK		87
SEZNAM GRAFŮ		88
SEZNAM PŘÍLOH		88
PŘÍLOHY		89

ÚVOD

V současné době se každá firma snaží disponovat alespoň nějakou konkurenční výhodou. Podle známého amerického ekonoma M. E. Portera rozlišujeme tři základní strategie působení na trhu. První z nich je strategie *vedení v nákladech*, tedy dosahování zisku díky vysokým obrátům. Druhou je strategie *zaměření*, tedy specializace na určitý segment.. A tou poslední je strategie *diferenciace*, jinými slovy odlišení od konkurence. Významnou odlišností může být poskytování vyšší kvality. A právě kvalita je předmětem této diplomové práce. Určitá úroveň kvality představuje v současné době pro úspěšnou společnost již určitý standard, a proto firmy, které zvolí strategii diferenciace, nečelí zrovna lehkému úkolu. Obzvláště, pokud je pro ně kvalita zatím příliš neprozkoumanou oblastí, jako je tomu ve většině českých lyžařských středisek.

Vzhledem k mému neutuchajícímu nadšení z hor a zimních sportů jsem spojila dvě oblasti mého zájmu dohromady. Konkrétně se jednalo o lyžařské středisko a vedlejší specializaci Management kvality a Lean Six Sigma absolvovanou v rámci studia na vysoké škole. Pro účely vzniku této diplomové práce jsem se rozhodla oslovit společnost MELIDA, a.s., která již čtvrtým rokem provozuje lyžařský areál Špindlerův Mlýn. Pro vedení společnosti bylo řízení kvality prozatím poměrně neprobádanou oblastí, proto moji nabídku přijali. V zimní sezóně 2015/2016 proběhly veškeré informační schůzky s odborníky z různých oblastí, dále také pozorování a měření procesů, dotazníkový průzkum zákazníků střediska i hloubkové pohovory se zaměstnanci areálu. Výsledkem celého snažení je právě tato diplomová práce.

Prvním cílem mé práce je přehledně zmapovat jednotlivé procesy průchodu zákazníka systémem lyžařského areálu. Druhým cílem je zhodnotit samostatně jednotlivé procesy a identifikovat mezi nimi úzká místa. Třetím cílem je navrhnout příležitosti k zefektivnění úzkých míst.

V úvodní části práce interpretuji teoretická východiska, která jsou podstatná pro správné pochopení zkoumané problematiky. Na teoretický podklad navazuji praktickou částí, kde je představeno středisko jako celek a jsou popsány procesy, se kterými se každý zákazník střediska při svém pobytu setkává. V druhém oddíle praktické části se věnuji vlastnímu výzkumu v podobě dotazníkového šetření mezi zákazníky a hloubkovým pohovorům se zaměstnanci společnosti. Závěrem jsou navržena doporučená opatření, která by měla vést ke zkvalitnění systému a případnému odstranění zjištěných nedostatků. Nechybí ani kontrolní fáze a doporučené ukazatele pro sledování dalšího vývoje společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Specifika služeb

Podle Kotlera (2003) je služba „*jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví.*“

„*Službou rozumíme aktivitu, nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více, či méně nehmotná. Její poskytování se uskutečňuje ve vzájemném působení s poskytovatelem – s jeho zaměstnanci, stroji a zařízením. Účast příjemce služby při jejím poskytování je rozdílná. Služba může, ale nemusí vyžadovat přítomnost hmotného výrobku. Není provázána vznikem typických vlastnických vztahů. Základním úkolem poskytování služeb je uspokojení potřeb zákazníků.*“ (Boučková, 2003)

Služby jsou podle Kotlera (2003) charakteristické pěti vlastnostmi. Jedná se o nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absenci vlastnictví.

1.1.1 Nehmotnost

Nehmotnost služeb je „*významná charakteristika služeb – služby nelze před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout či se jich dotknout*“. (Kotler, 2007)

Službu není možné jednoduše vystavit ve výloze, vyzkoušet si ji před pořízením, ani si ji prohlédnout nebo osahat. Právě z důvodu nehmotnosti služeb se zákazník potýká s vysokou mírou nejistoty. Aby tuto nejistotu minimalizoval, snaží se zákazník najít některý ze „signálů“ kvality služby. Tyto signály jsou již hmotné povahy a vytváří pozadí poskytované služby. Můžeme mezi ně zařadit například prodejnu/provozovnu, zaměstnance, zařízení a vybavení, materiály a další. (Kotler, 2007)

1.1.2 Neoddělitelnost

Neoddělitelnost je taktéž „*významná charakteristika služeb – služby nelze oddělit od poskytovatelů, ať už jsou to lidé či stroje*“. (Kotler, 2007)

Zatímco fyzické zboží je nejdříve vyrobeno, uskladněno, následně distribuováno a prodáno, služby jsou nejdříve prodány a teprve poté vytvořeny a spotřebovány. Neoddělitelnost služby od lidí či strojů znamená, že je ve většině případů vázána na nějaký hmotný faktor. Dalším typickým rysem neoddělitelnosti je, že jsou často při čerpání služby přítomni i další příjemci. Příkladem jsou například spolucestující ve vlaku nebo ostatní diváci v divadle. Chování dalších účastníků při přijímání služby může často ovlivnit i spokojenost jednotlivce. Je proto důležité, aby si zákazníci navzájem nepřekáželi a nerušili se. (Kotler, 2007)

1.1.3 Proměnlivost

Proměnlivost služeb charakterizujeme jako: „významnou charakteristiku služeb – kvalita služeb závisí na tom kdy, kde, jak a s kým jsou poskytovány“. (Kotler, 2007)

Proměnlivost služby je dána hlavně tím, kdo ji poskytuje. Příkladem může být hotel, který si získal pověst lépe poskytovaných služeb než hotel konkurenční. Rozdíl však může tvořit pouze jeden milý a druhý nepříjemný recepční. Ke snížení tohoto vlivu je důležité, aby zaměstnanci věděli, jak dělat správně svoji práci a aby k tomu byli také motivováni. Ke zvýšení konzistentnosti služeb vede také výměna lidí za stroje (prodejní automaty, bankomaty) a standardizace procesů v organizaci. (Kotler, 2007)

1.1.4 Pomíjivost

Čtvrtou charakteristikou služeb je pomíjivost. Jedná se o „významnou charakteristiku služeb – služby nelze uskladnit pro pozdější prodej či použití.“ (Kotler, 2007)

Dokud je poptávka po službách stálá, tato charakteristika není významná. Problém však nastává, pokud začne poptávka značně kolísat. Z těchto důvodů disponují některé firmy širší infrastrukturou, více zaměstnanci, materiálem a dalším vybavením pro případ náhlého zvýšení zájmu o poskytovanou službu. Alternativou a možným řešením, jak předejít vzniku problémů z důvodu pomíjivosti, je nabídnout zákazníkům různé ceny v obdobích nebo například denních dobách. Příkladem je levnější dopolední vstupné na představení, *last minute* letenky a dovolené, slevy na pobyty mimo dobu prázdnin. Velké usnadnění představují rezervační systémy, které pomáhají limitovat množství zákazníků. (Kotler, 2007)

1.1.5 Absence vlastnictví

Na rozdíl od fyzického zboží, nelze poskytovanou službu vlastnit. Zákazník má často ke spotřebě omezenou a konkrétní dobu, nelze ji dále prodat a po spotřebě jí už dále nedisponuje. Již sklidil veškeré plody poskytované služby, a pokud ji chce zopakovat, musí si ji znovu zakoupit. Z těchto důvodů musí poskytovatelé nalézt jiné vazby než u klasických výrobků, kterými budou dále podporovat vztah se zákazníky. Jedná se pak o vznik věrnostních programů, členství, klubů a sdružení. (Kotler, 2007)

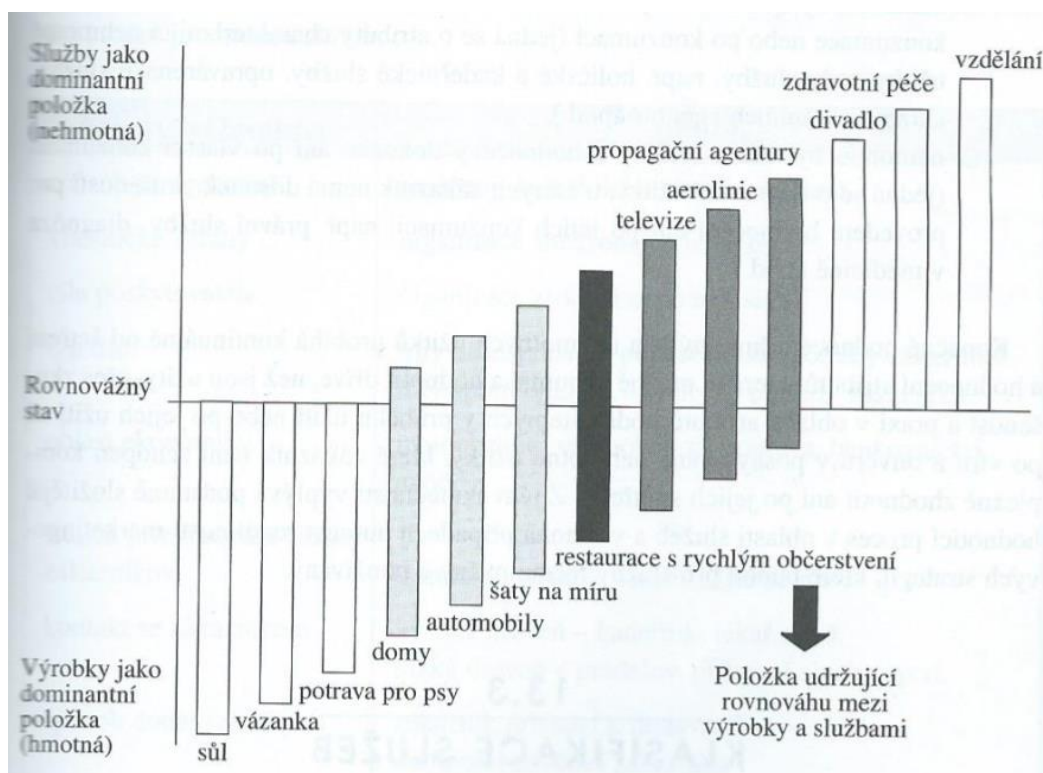
Boučková (2003) ve své knize definuje rozdílnosti mezi hmotným a nehmotným užitekem:

- „v rámci hmotných užiteků
 - zboží je standardizované,
 - přítomno v regálech obchodů nebo skladů,
 - vyrobeno bez účasti zákazníka,
 - po nákupu se stává vlastnictvím zákazníka, který zboží dostane, odnese si je domů, je jeho vlastníkem,
 - zboží je připraveno okamžitě uspokojovat potřeby zákazníků,

- v rámci nehmotných užitek
 - zákazník nezná výsledek předem, může si udělat určitou představu, např. na základě svědectví další osoby nebo na základě určitého způsobu „zhmotnění nehmotného“, ovšem neurčitost výsledku trvá,
 - nemá zaručenou vždy stejnou kvalitu poskytované služby, její možná proměnlivost vyplývá ze závislosti na tom, kdo, kde a kdy ji poskytuje,
 - je jedním ze dvou subjektů, které jsou při poskytování služeb účastny a jejichž spojení je mnohem těsnější než v rámci výroby hmotných produktů, zákazník ve velkém počtu případů participuje na výrobě služby,
 - zákazník si nemůže koupit službu ze skladu, protože je pomíjivá a nelze ji skladovat
 - pro zákazníka koupě neznamena „úplný vlastnický vztah“ jako je tomu u výrobku
 - zákazník bývá uspokojen v průběhu určitého časového období. “

Spojitosť mezi fyzickým výrobkem a službou je poměrně silná. Často bývá služba součástí výrobku, nebo naopak výrobek součástí služby. Pro které obory je typický první a pro které druhý případ vidíme na obrázku č. 1.

Obrázek 1 Spojitost služeb a výrobků



ZDROJ: Boučková, J. (2003). Marketing. s. 305

Objekty zcela pod středovou osou jsou produkty nehmotné povahy. Naopak objekty celým svým rozsahem nad osou vyjadřují veškeré atributy služeb. Objekty protínající osu jsou pak kombinací hmotných a nehmotných produktů, kdy u těch více napravo převažují služby, u těch nalevo fyzické produkty. (Boučková, 2003)

1.2 Řetězec dosahování zisku ve službách

Schopnost dosahovat zisků ve službách je podle Kotlera (2007) postaveno na řetězci sestávající se z pěti článků:

- 1) *„kvalita interních služeb – vynikající výběr a školení zaměstnanců, kvalitní pracovní prostředí a silná podpora osob pracujících přímo se zákazníkem – výsledkem jsou...“*
- 2) *„spokojení a produktivní pracovníci ve službách - spokojenější, loajálnější a pracovitější zaměstnanci – výsledkem pak je...“*
- 3) *„větší hodnota služeb – účinnější a účelnější vytváření hodnoty pro zákazníka – výsledkem jsou...“*
- 4) *„spokojení a loajální zákazníci – spokojení zákazníci, kteří zůstávají loajální, nakupují opakovaně a chlubí se ostatním - výsledkem následně je...“*
- 5) *„zdraví růst a zisky ze služeb – vynikající výkon servisní společnosti“.*

1.3 Řízení kvality služeb

Jedním ze způsobů, jak se může společnost poskytující služby odlišit od konkurence, je poskytovat služby vyšší kvality. Ačkoli s sebou poskytování vyšší kvality přináší i nemalé náklady, přesto se vyplatí. Vyšší kvalita navyšuje nejen počet věrných zákazníků, ale láká také nové a přináší vyšší tržby. Jednou z nejlepších strategií, jak získat loajální zákazníky, je nabídnout vysokou kvalitu služeb a následně ji překonat. Tak mají zákazníci ještě vyšší tendenci se k provozovateli dané služby vracet. Základem ale je poznat, jak zákazník definuje kvalitu. Kvalitní služba vzniká v případě, kdy se požadavky zákazníka shodují s nabízenou kvalitou.

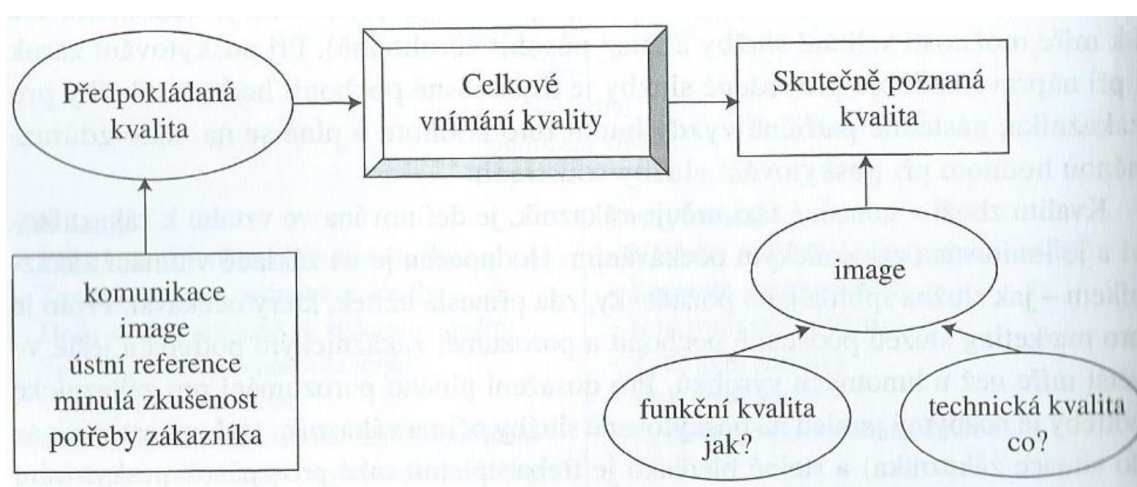
„Cílem manažera kvality služeb je tedy zúžit kvalitativní nesrovnalosti a uvědomit si, že na čem opravdu záleží, je vnímaná kvalita, kterou vždy určuje zákazník. Skutečné je tedy to, co zákazník za skutečné považuje. Kvalita je to, co zákazník řekne.“ (Kotler, 2007)

Na základě studie Kotler (2007) definuje deset klíčových faktorů, které určují vnímanou kvalitu služby. Mezi faktory se řadí **dostupnost** služby, **důvěryhodnost** společnosti poskytující službu, **znalosti** potřeb zákazníků, **spolehlivost** služby, **bezpečnost** služby, **kvalifikace** personálu k poskytování služby, **komunikace** společnosti vzhledem k zákazníkům, **zdvořilost** personálu, **pohotovost** poskytování služby a **hmotné prvky**, kam se řadí například vzhled personálu nebo prostředí.

1.3.1 Model kvality služeb

K posouzení zákaznickovy spokojenosti se využívá tzv. model základního zákaznického uspokojení, který se sestává ze tří částí. Levá strana zachycuje předpokládanou kvalitu služeb. Ta je dána očekáváním zákazníka, tedy tím, s čím zákazník počítá. Na základě procesu poskytování služby a jeho výsledku definujeme tzv. komplexní vnímání kvality. Pravá strana pak zachycuje skutečně poznanou kvalitu. Jedná se vlastně o proces hodnocení služby, kdy zákazníci hodnotí, co obdrželi vzhledem k tomu, co očekávali. Skutečně poznanou kvalitu můžeme rozlišit na dvě dimenze. Technická dimenze představuje to, co zákazník skutečně získal při procesu přijímání služby. Příkladem může být například jídlo v restauraci. Funkční dimenze pak definuje, jakým způsobem byla služba provedena. Příkladem je obsluha hosta v restauraci. (Boučková, 2003)

Obrázek 2 Model základního zákaznického uspokojení



ZDROJ: Boučková, J. (2003). Marketing. s. 312

„Měření kvality služeb nelze provádět shodně s měřením kvality hmotných užitků. Základem pro konečné hodnocení u podniku služeb bude vždy zákaznické očekávání a přijetí. Měřit spokojenost zákazníka lze zejména:

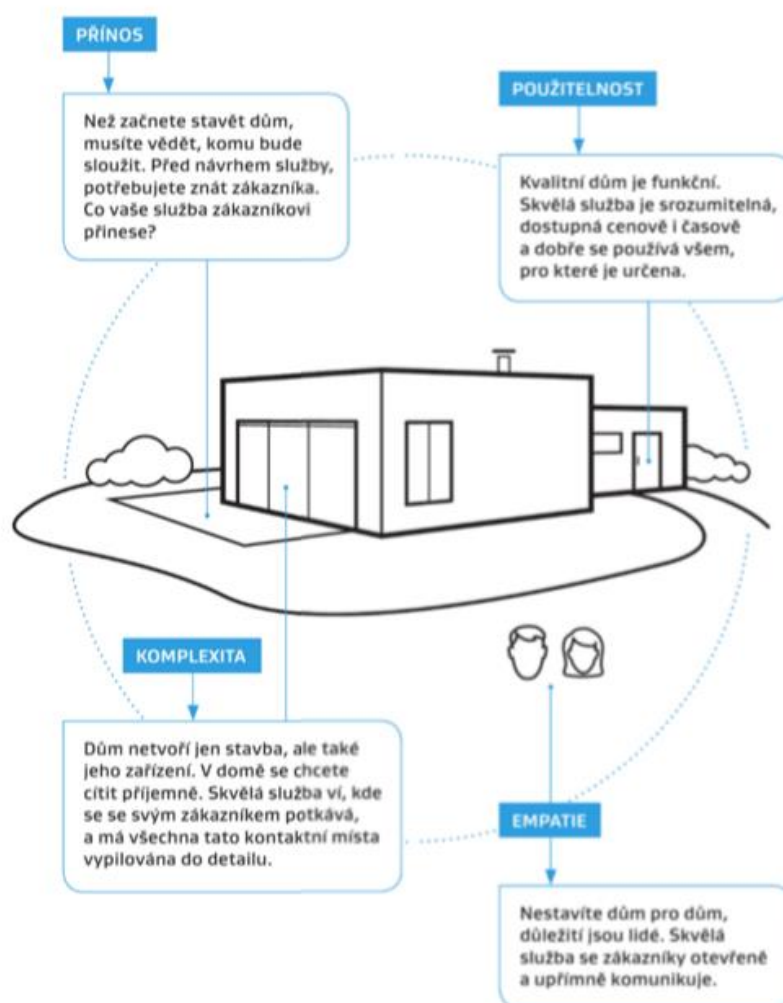
- *dotazováním zákazníků,*
- *vyhodnocováním reklamací, stížností i dotazů zákazníků,*
- *posuzováním výsledků marketingových studií prováděných v nejdůležitějších tržních oblastech.“ (Boučková, 2003)*

1.4 Skvělé služby

„Jako poskytovatele kvalitní služby vás zákazník vidí jen tehdy, když se dostane přes laťku, kterou vám nasadí svým očekáváním. Na druhou stranu, nižší laťky se sice překonávají snadněji, můžete mít ale problém se získáváním zákazníků.“ (Hazdra, Jiřinová, Kypus, Harazínová, & Lunga, 2013)

Poskytování skvělé služby přirovnává ve své knize A. Hazdra a kol. (2013) ke stavbě domu. Na obrázku č. 3 vidíme čtyři základní stavební kameny, které by měly být nepostradatelnou součástí každé služby a které je nutné nezbytně uvažovat.

Obrázek 3 Skvělá služba jako dům



ZDROJ: Hazdra, A., Jiřinová, K., Kypus, L., Harazínová, V., & Lunga, V. (2013). Skvělé služby; jak dělat skvělé služby, které vaše zákazníky nadchnou. s. 41

2. Six Sigma

„Metoda Six Sigma je úplný a flexibilní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Six Sigma je zejména založena na porozumění potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání faktů, dat a statistické analýzy a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových obchodních, výrobních a obslužných procesů.“ (Pande, Neuman, & Cavanagh, 2002)

„Kvalita“ v pojetí Six Sigma představuje podnikatelský motor pro zvýšení profitability podniku tím, že se soustředí na zvýšení hodnoty dodávané zákazníkům a na celkovou efektivitu procesů. „Kvalita“ v pojetí Six Sigma má dvě hodnoty – „potenciální kvalita“, tedy to, čeho lze v oblasti kvality dosáhnout a „skutečná kvalita“, tedy to, čeho proces reálně dosahuje. Rozdíl mezi těmito dvěma hodnotami představuje „plýtvání“. (Svozilová, 2011)

Písmeno z řecké abecedy σ je používáno k určení výše variability. Kvalitativní úroveň sigma určuje, jak pravděpodobný je výskyt defektů. Čím vyšší úroveň sigma nabízí, tím méně pravděpodobnější je právě vznik defektů. Sigma tedy definuje, kolik se očekává defektů na milion příležitostí. Six Sigma level je rovný 3,4 defektům na milion příležitostí. Pokud firma implementuje program Six Sigma do svých procesů, může očekávat výrazné úspory v oblasti redukování nákladů a zamezení plýtvání. Obecně se předpokládá, že většina společností v dnešní době pracuje na úrovni Three – Sigma, která je určena jako 66 tis. defektů na milion příležitostí.

Hodně lidí si myslí, že Six Sigma je zaměřena pouze na velké výrobní podniky. Realitou ovšem je, že může být použita poměrně různorodě. Používá se například ke zkrácení dodacích lhůt, redukování času potřebného k najmutí a tréninku nových zaměstnanců, zlepšování logistiky, zvyšování kvality zákaznického servisu. (Mehrerdi, 2011)

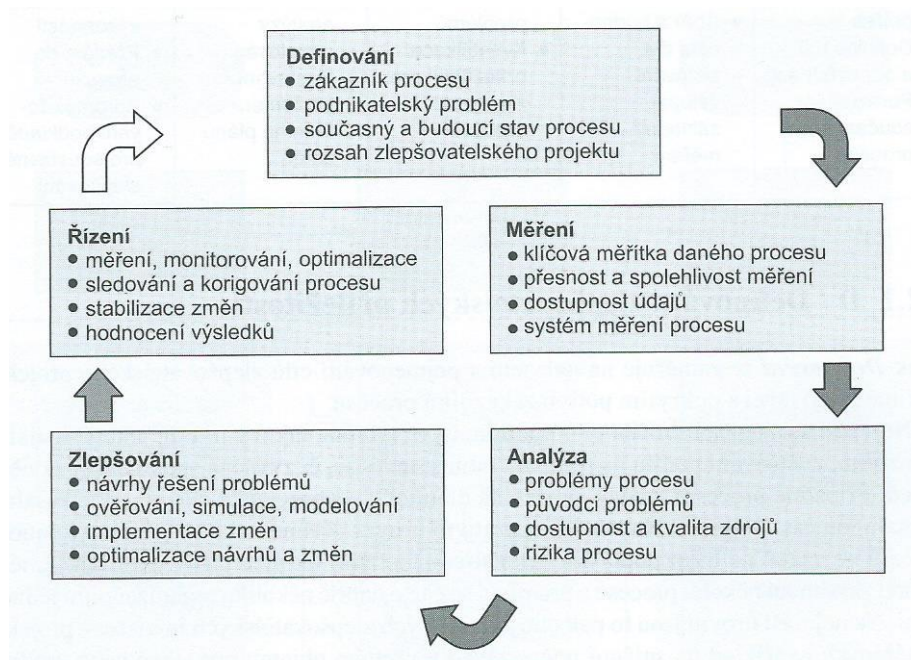
P. Pande a kol. (2002) ve své knize definovali několik výhod, které v sobě metodika Six Sigma skrývá. V první řadě zahrnuje širokou nabídku osvědčených podnikatelských postupů, tzv. „best practice“, které jsou předpokladem k úspěchu. Další výhodou je, že se nejedná o kopírování postupů z jiných společností. Naopak Six Sigma je metodický postup, který poskytuje mnoho způsobů zavádění pro různé typy společností. Přínosy metodiky jsou významné nejen pro podniky výrobní, ale taktéž pro podniky poskytující služby. Stejně důležité jsou technická řešení jako odborné dovednosti pracovníků. Metodika je založena na spolupráci, komunikaci a nadšením pro věc. Správně implementovaná metodika přináší nadšení z pozitivních změn ve společnosti. Na druhou stranu vyžaduje také dostatek energie, času a finanční investici.

2.1 DMAIC

Organizace pracující s metodikou Six Sigma nejčastěji používají pětifázový postup, tzv. DMAIC. Název je složen z počátečních písmen DEFINE – MEASURE – ANALYSE – IMPROVE – CONTROL. Tento postup definuje fáze, které by neměly být při aplikaci Six Sigma v podniku vynechány. Základem pro vznik modelu DMAIC byl jako u většiny modelů tohoto typu cyklus, který zavedl W. E. Deming, tedy cyklus PDCA (Plan – Do – Check – Act).

Na obrázku č. 4 vidíme přehled jednotlivých etap cyklu a jejich specifika.

Obrázek 4 Specifika DMAIC



ZDROJ: Svozilová, A. (2011). Zlepšování podnikových procesů. s. 89

2.1.1 DEFINE

Hlavní podstatou této fáze je v první řadě porozumět problému a kvantifikovat jeho cíle. Následně pak jasně definovat a vymezit rozsah problému, který bude předmětem řešení projektu a sestavit plán projektu. Součástí fáze je také celá řada nástrojů zaměřených na popis současného stavu, přínosy projektu, rizika projektu a další, které slouží k dokumentaci procesu. Jelikož se jedná o úvodní etapu, součástí bude také definování postupů a osob, jež se budou na projektu podílet.

Typické nástroje pro fázi DEFINE jsou procesní mapy a diagramy, SIPOC diagram a nástroje mapování toků hodnototvorných činností. V rámci plánu projektu se využívá analýzy zájmových skupin, analýzy připravenosti pracovních zdrojů a analýzy rizik projektu.

SIPOC diagram

SIPOC je zkratkou anglických slov Supplier/s – Input/s – Process – Output/s – Customer/s. Jedná se o nástroj vhodný pro definování rozsahu projektu a jeho hlavních prvků. Zpravidla se

používá na začátku zlepšovateľského projektu a to hlavně z důvodu, že jednoznačně stanovuje hranice projektu. Výhodou je jeho nenáročný zpracování a přehlednost.

Procesní mapa

Jedná se o účelně sestavný diagram, jehož cílem je prvotní analýza rozsahu projektu. Je vhodným komunikačním nástrojem ve všech fázích dokumentace procesu. Jelikož neuvažuje přílišné detaily, uplatňuje se dobře při analýze složitějších problémů (Svozilová, 2011)

2.1.2 MEASURE

Úkolem fáze MEASURE je naměření údajů, které jsou vypovídající pro chování současného procesu. V první řadě je třeba navrhnout plán měření a sestavit pracovní definice hledaných údajů. Dále navrhnout nástroje měření a uskutečnit samotný sběr dat.

V této fázi se využívají plány sběru dat, analýzy kvality měřících systému, vzorkování. Dále nástroje pro třídění dat, grafy a tabulky. (Svozilová, 2011)

2.1.3 ANALYSE

Fáze ANALYSE má za úkol vyhodnotit údaje získané v průběhu předchozí fáze MEASURE a pomocí grafických nástrojů zjistit příčiny, které způsobují rozdíl mezi skutečnou výkonností procesu a žádoucím stavem. Analýza pomáhá také rozlišit, zda se jedná o náhodnou událost, nebo opakovaný problém. V rámci fáze je typické využívání různých analytických, statistických a grafických nástrojů. Výsledkem fáze MEASURE je stanovení nejdůležitějších příčin problému a kvantifikace příležitosti pro zlepšování procesů.

Využívá se skupinových diskusí, hloubkových analýz, analytických metody pro hledání příčin a důsledků, diagram *rybí kosti*. Z oblasti statistiky se jedná o návrhy experimentů a ověřování hypotéz, korelační analýzy a analýzy odchylek.

Pozorování

Pozorování je osvědčenou zlepšovateľskou činností, jež se používá hlavně za účelem pochopení procesu a k případnému generování nových nápadů. Pozorování předchází i pilná příprava, bez které by nebylo možné dosáhnout žádoucího výsledku. Mělo by být prováděno odborníkem z oblasti procesního managementu.

Interview s účastníky procesu

Interview se řadí mezi další běžné metody získávání informací. Jeho účinnost může být zvýšena nejen kvalitní přípravou, ale také použitím grafických nástrojů, kontrolních seznamů, tabulek pro zápisy výpovědí, nebo díky metodě 5 *Whys*. Pro zajištění vysoké úspěšnosti interview je potřeba stanovit cíle, k nimž je třeba směřovat. Při plánování je vhodné volit takové účastníky, kteří nám pomohou poznat proces z více úhlů pohledu.

Diagram rybí kosti

Jinými slovy diagram příčin a důsledků je často užívaným nástrojem v rámci zlepšovateľských týmů za účelem identifikace potenciálních příčin určitého procesu. Diagramy

mohou být zpracovány na jakékoli úrovni a použity v každé fázi projektu. Velkým přínosem je nejen vlastní popis problému a potenciálních příčin, ale také jeho využití ke komunikaci vzhledem k okolí. (Svozilová, 2011)

2.1.4 IMPROVE

Jakmile byly odhaleny příčiny problému, u kterých byla také vyvrácena náhodnost jejich výskytu, přichází na řadu fáze IMPROVE. V této fázi dochází hlavně k navrhování opatření, která by měla vést ke zlepšení problémového místa v procesu. V závěru jsou vybírána nejvhodnější řešení, která pomáhají naplnit cíl zlepšovatelských aktivit.

Při hledání potenciálních řešení problému se využívá prototypování a pilotní studie, metoda 5S, brainstorming, teorie řešení problémů, teorie 6M a diagram silových polí.

Brainstorming

Jedná se o formu skupinové spolupráce, kdy na základě připravených podkladů dochází ke shromažďování různorodých nápadů, následnému porovnávání a hodnocení navržených variant. Brainstorming je vhodnou metodou jak na začátku projektu, tak v pozdějších fázích pro ověřování a hodnocení návrhů. Mezi výhody patří generování velkého množství námětů během krátké doby, podpora kreativního myšlení, poskytuje příležitost i méně průbojným jedincům a může být aktivizací motivace i budoucí spolupráce. Nevýhodou může být časová náročnost následné diskuse, nepřehlednost velkého množství nápadů, případně prosazení vlivu silnějších osobností. (Svozilová, 2011)

2.1.5 CONTROL

CONTROL fáze zachycuje veškeré aktivity, které je nutné zabezpečit za účelem správného dodržování nově nastaveného procesu. Zlepšený proces je nutný stabilizovat a zabudovat jej do podniku. Důležité je, aby byl respektován jak ze strany managementu, tak hlavně ze strany pracovníků první linie.

V poslední fázi se využívají systémy řízení kvality, analýzy odchylek, rozptylů a trendů, kontrolní tabulky a výpočty. (Svozilová, 2011)

3. Key Performance Indicators

Key Performance Indicators v překladu klíčové ukazatele výkonnosti (dále už jen KPI) jsou kritickými faktory úspěchu, které „mají podniku dopomoci změřit pokrok vzhledem k podnikovým cílům, které vycházejí z jeho mise, vize a strategie. KPI pak představují určitá měřítka podnikových cílů“. (Nováková, 2011)

„KPI jsou ukazatele, které popisují nějaký proces, který vede s vysokou pravděpodobností k úspěšnému zvládnutí úkolů společnosti. Potřebné hodnoty ukazatelů KPI tedy ještě nejsou popisem zaručeného úspěchu, jen ukazují, že některé procesy děláme nejspíše dobře a účelně. Jedná se o předstižnou identifikaci.“ (Kemmler, 2010)

KPI ukazatele mají hned několikero předností, proč je dobré s nimi v podniku pracovat. Díky KPI může podnik změřit pokrok vzhledem k naplňování vytyčených cílů společnosti. Umožňuje managementu řídit a kontrolovat procesy, které jsou podstatné z hlediska dosahování cílů. KPI ukazatele jsou vhodným nástrojem k hodnocení nejen podniku, ale také útvarů a dílčích procesů. Mohou být použity také za účelem odměňování pracovníků. Disponují funkcí motivační. Jelikož se nejlépe přijímají řešení, na kterých se podílí i samotní pracovníci, kteří jsou následně daným řešením ovlivněni, je tedy vhodné, aby při stanovování cílů byli i oni přítomni a s cíli se sami ztotožňovali. Výhodou systému, který měří výkonnost podniku, je schopnost přenést vizi a strategii podniku mezi jednotlivé útvary i pracovníky. (Nováková, 2011)

Kemmler (2010) ve svém článku používá pro výraz KPI raději překlad „ukazatel hybných sil výkonnosti“. Je to z důvodu určení dalšího vedlejšího ukazatele tzv. UMV neboli „ukazatel měření výstupu“. Zatímco KPI vypovídá, jak se snažíme vlastní snahou dosahovat stanovených cílů, UMV nám říká, jak to všechno dopadlo. Jedná se o ukazatel, který je daleko lépe zvládnutelný a v praxi jednodušeji použitelný. Nejlepším způsobem vysvětlení rozdílu mezi těmito dvěma ukazateli je však použitím příkladů. KPI ukazatelem může být počet návštěv u zákazníků, množství, kvalita a detailnost informací o zákazníkovi nebo počet obchodních jednání za měsíc. Jako ukazatele UMV můžou být definovány celkové tržby, tržby za segment, zisk z prodeje zboží nebo obrátka zásob. V praxi se často stává, že jako ukazatele KPI vzniká směsice KPI a UMV ukazatelů.

3.1 Typy KPI ukazatelů

Důležitým předpokladem správného fungování KPI je nalézt jeho vhodný vztah s ukazatelem UMV, tedy nalézt tzv. korelaci. Je jasné, že čím vyšší korelace existuje mezi ukazateli, tím lépe lze dosahovat stanoveného cíle. Jednotlivé typy KPI definujeme následovně:

Přirozenými KPI „rozumíme takové ukazatele, u kterých na základě dlouhodobých zkušeností, obecného očekávání na trhu, nejběžnějších obchodních a výrobních pravidel apod. vůbec nepochybujeme o jejich správnosti“.

Strategické KPI „jsou odvozeny od základních strategických rozhodnutí a projevů společnosti.“

Lokální KPI – „Některé KPI nemusí mít vůbec svou přirozenou ani strategickou hodnotu, v celém podniku se vůbec neměří, ale je rozumné je použít. Typicky se takový požadavek může objevit u střediska lokálně odděleného.“

Testovací KPI – „U některých procesů můžeme mít podezření, že ovlivňují UMV, ale nevíme jak a dokonce ani to, jestli je to ve skutečnosti pravda. Práce s takovými KPI může ovšem vést k objevu velmi zajímavých souvislostí.“ (Kemmler, 2010)

„KPI a jejich využívání je rozhodně velkým manažerským počinem. Promyslíme-li jejich využívání důkladně, dostaneme velmi dobrý obraz práce v podobě, jak bychom ji chtěli a měli dělat, včetně toho, jaké můžeme očekávat výsledky. KPI jsou také dobrým podkladem pro plánování, protože při delším sledování a hodnocení ukazují, co umíme dobře, co méně a co se třeba musíme ještě naučit. KPI ukazují, jak efektivně jsme určitý proces schopni dělat a jak velký to má dopad na skutečně požadované výsledky (na UMV).“ (Kemmler, 2010)

PRAKTICKÁ ČÁST

4. Špindlerův Mlýn

4.1 Geografie

Město Špindlerův Mlýn se rozkládá v srdci nejvyšších českých hor Krkonoš v nadmořské výšce od 575 m. n. m. do 1555 m. n. m., přičemž nejvyšším bodem obce je Luční Hora. Rozloha města činí 7690,91 ha a koncem roku 2014 bylo ve Špindlerově Mlýně evidováno 1166 trvale žijících obyvatel. (Risy.cz, 2015) Centrum města leží na soutoku Dolského potoka a mladého Labe a je obklopeno ze všech stran horskými pásmy - Kozí Hřbety, Pláně, Krkonoš a Medvědin. K městu dnes již patří několik městských částí, které dříve bývaly samostatnými obcemi (Svatý Petr, Bedřichov, Labská) a řada vysokohorských bud jak můžeme vidět na obrázku č. 5. Špindlerův Mlýn je nejen nejznámějším a největším zimním střediskem v Krkonoších, je také skvělým výchozím bodem na hřebeny Krkonošského národního parku. Nejjednodušším způsobem, jak se do Špindlerova Mlýna můžeme dostat ať už vlastním autem či autobusem, je po silnici II/295 vedoucí z 17 km vzdáleného města Vrchlabí, vinoucí se údolím řeky Labe, která pramení nedaleko v horách. Silnice II/295 končí v centru Špindlerova Mlýna a navazuje na ni už jen horská cesta na Špindlerovu Boudu, kam je možný vjezd pouze se souhlasem správy KRNP. (Jirásko, 2005)

Obrázek 5 Územní rozsah Špindlerova Mlýna



LEGENDA:

- A – Labská bouda
- B – Martinova bouda
- C – Brádlery boudy
- D – Medvědí bouda
- E – Patejdlova bouda
- F – Davidovy boudy
- G – Moravská bouda
- H – Petrova bouda
- I – Davidovy boudy
- J – Špindlerova bouda
- K – Tabulové boudy
- L – Bouda na Pláni
- M – Klímova bouda
- N – Výrovka

ZDROJ:

<https://www.google.cz/maps/place/543+51+%C5%A0pindler%C5%AFv+Ml%C3%BDn/@50.7255173,15.5472347,12z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x470ec2181cc6ac75:0x400af0f6615e320>

4.2 Historie

První zmínka o oblasti dnešního Špindlerova Mlýna pochází z počátku 16. století. Je spojena s několika chalupami, které sloužily jako přístřešek místních horníků. K těžbě docházelo v oblasti Kozích hřbetů, Železné hory a Stohu. Těžila se měď, arsen a stříbro, které bylo odváděno do královské mincovny. Vzhledem k přírodním podmínkám nebyla práce v místních dolech příliš bezpečná. V létě doly vyplavaly přívalové deště, v zimě zasypávaly laviny. Po třicetileté válce se ukázalo, že naleziště nebyla ani příliš rozsáhlá, a proto byla těžba postupně zastavena.

Souběžně s důlním podnikáním se oblast stává atraktivní také pro těžbu dřeva. S hojným využíváním horských řek je dřevo splavováno do Starého Kolína, dále pak do Kutné Hory pro účely stříbrných dolů.

Avšak nejvíce se na krajinotvorbě vysokohorských oblastí podílelo *budní* hospodaření. Na místě bývalých lesů vznikají horské louky a slouží k chovu domácích zvířat. To byl také důvod pro výstavbu nejstarších vysokohorských obydlí jako je Martinova bouda (1642) a boudy Brádrlerovy (1637).

Jméno Špindlerův Mlýn se poprvé v záznamech objevuje až v roce 1793, kdy byla v tehdejší Mlýně rodiny Špindlerů sepsána žádost o stavbu místního kostela, který měl nahradit rozpadající se kapličku ve Svatém Petru. Dokument putoval do Vídně, kde došlo k chybě přepisu a místo „Spindler“ bylo zaznamenáno „Spindel“, tedy Spindelmühle. Docházelo pak dlouhou dobu k chybnému českému překladu jako „Břetenský“ a „Vřetenný“ Mlýn.

Jedna z prvních zmínek o Špindlerovu Mlýnu jako o místu vhodném k rekreaci vznikla až v druhé polovině 19. století, kdy jedni z prvních návštěvníků Špindlerova Mlýna pocházející z polské Vratislavi začali Špindlerův Mlýn pravidelně navštěvovat a rozšířili pověst tohoto krásného místa dále ve světě.

V Čechách byl Špindlerův Mlýn proslaven hlavně díky Krkonošskému spolku, jehož zakladatelem byl učitel na Krausových boudách a v Maršově Eduard Rudolf Petrák. Jeho spolek se zasloužil o vytvoření sítě značených cest v širokém okolí. V této době vzniká ve Špindlerově Mlýně také velké množství nových hostinců a ubytovacích zařízení, vysokohorské boudy se přeorientovávají na turistické služby a z místních obyvatel vznikají úspěšní podnikatelé a hoteliéři.

Zpočátku byl Špindlerův Mlýn atraktivní lokalitou pouze v letních měsících, později ale místní horáci vymysleli atrakci, která přilákala hosty i v zimě. Tzv. sáně rohačky, původně užívané pro svážení dřeva či sena, uzpůsobili pro zábavné jízdy pro hosty a vznikl tak „rohačkový sport“. Nejznámější trasa vedla od Petrovy boudy na Dívčí lávky a dál do centra města, kdy v čele saní mezi „rohy“ seděl zkušený horal, který znal cestu.

Koncem 19. století však do Čech dorazily první lyže a „rohačkový sport“ upozadily. Postupem času se tak zimní sezóna v oblasti Špindlerově Mlýně stala sezónou atraktivnější. (Jirásko, 2005)

4.3 Skiareál Špindlerův Mlýn

První lanovkou, která byla ve Špindlerově Mlýně postavena, byla jednosačková lanovka na Plán v roce 1947 (Bílek, 2015). Můžeme tedy říci, že právě touto lanovkou byly položeny základní kameny skiareálu Špindlerův Mlýn.

Z nejširšího hlediska můžeme skiareál Špindlerův Mlýn rozdělit na dvě hlavní lyžařské oblasti. Jedná se o skiareál Svatý Petr a skiareál Medvědí. Jelikož se tato střediska nacházející na protějších svazích Špindlerova Mlýna, není možné se mezi nimi v současné době pohybovat bez odepnutí lyží. Návštěvníci při pohybu mezi středisky využívají vlastní automobily, městskou MHD, případně chodí pěšky.

Obrázek 6 Mapa skiareálu Špindlerův Mlýn



ZDROJ: <http://www.skiareal.cz/content/files/images/obsah-stranek/bigmapaspindleruvmlyn.jpg>

4.3.1 Skiareál Svatý Petr

Středisko Svatý Petr se nachází v nadmořské výšce zhruba 730 m. n. m. – 1300 m. n. m. Skládá se ze dvou dílčích podoblastí - Svatý Petr a Hromovka. Areál Hromovka (C) je vstupní bránou do celého areálu Svatý Petr, jelikož se u jeho spodní stanice sedačkové lanovky nachází největší parkoviště v centru města s kapacitou až 300 parkovacích míst. Ve Svatém Petru je páteřním zařízením sedačková lanovka (A) na vrchol Plán. Do stejného výchozího bodu se můžeme dostat také pomocí dvousedáčkové lanovky (E) končící nad tzv. „velkým hankem“ a následným přestupem na kotvový vlek (D). K areálu se řadí i několik samostatných zařízení na okolních svazích, které zatím nejsou lyžařsky propojeny s areálem. Jedná se o vlek Stoh (F), Horal (G), Krakonoš (I) a Slovan (H).

Obrázek 7 Skiareál Svatý Petr



LEGENDA LANOVKY

- (A)-RWE Line Svatý Petr
- (C)-Hromovka
- (D)-Svatý Petr – Hřiště
- (E)-Svatý Petr TS 2
- (F)-Stoh
- (G)-Horal
- (H)-Slovan
- (I)-Krakonoš

LEGENDA SJEZDOVKY

- (1) Hromovka I
- (1a) Hromovka II.
- (2) Turistická
- (3) Červená FIS
- (4) FIS World Cup
- (4a) Hřiště
- (4b) Malý Hank
- (5) Stoh
- (6) Slovan
- (7) Horal
- (8) Krakonoš

ZDROJ: <http://www.skiareal.cz/content/files/images/obsah-stranek/bigmapaspindleruvmlyn.jpg>

Co se sjezdovek týče, středisko Svatého Petra je oblíbené jak lyžaři začátečníky, tak dokonce závodními lyžaři. Jak můžeme vidět na obrázku č. 7, nalezneme zde svahy všech obtížností - modrou turistickou sjezdovku (2), červenou FIS sjezdovku (3) a černou sjezdovku FIS World Cup (4). Vzhledem k prostorovým dispozicím střediska (zvláště velkému dojezdovému prostoru) a příznivým klimatickým podmínkám je Svatý Petr vhodným místem pro konání sportovních akcí různého druhu.

Sousední areál Hromovka nabízí dvě červené sjezdové tratě, tzv. Hromovka I. (1) a Hromovka II. (1a). Areál je oblíben hlavně ve večerních hodinách. Sjezdovka Hromovka I. je totiž v plné své délce 1540 m osvětlena a je jediným místem, kde se v rámci skiareálu koná v hlavní sezóně pravidelné večerní lyžování. Zároveň se jedná o jednu z nejdelších sjezdovek, která je v Čechách v provozu ve večerních hodinách. (Skiareal.cz, 2016)

4.3.2 Skiareál Medvědin

Skiareál Medvědin známý svými prosluněnými svahy se rozkládá na protější straně od skiareálu Svatý Petr. Vrchol Medvědína s výškou 1235 m. n. m. je nejvyšším místem skiareálu Špindlerův Mlýn. Můžeme říci, že skiareál Medvědin lze rozdělit na další dva menší areály. Mluvíme poté o středisku Medvědin a středisku Horní Mísečky. V zimních měsících není problém se mezi těmito dvěma areály pohybovat na lyžích, jelikož se oba nachází na dvou stranách stejné hory. Vrcholku Medvědína můžeme tedy dosáhnout jak z centra Špindlerova Mlýna díky sedačkové lanovce (**B**) nebo z oblasti Horních Míseček pomocí dvou na sebe navazujících kotvových vleků (**M**, **L**). Ačkoliv je spojení areálů poměrně jednoduché, propojení automobilovou dopravou je náročnější. Cesta od spodní stanice medvědínské lanovky k parkovišti na Horních Mísečkách trvá v zimních měsících více než hodinu. Ke středisku řadíme dále jeden kotvový vlek začínající na úbočí Medvědína (**P**), dva talířové vleky na straně Horních Míseček - Hořec (**M2**) a Louka (**M1**), malý talířový vlek u hotelu Harmony (**J**) a vlek nedaleko horské boudy Moravská (**K**). Samostatným avšak přes lesní cesty napojeným střediskem k areálu Horních Míseček je Labská (**N**) s jednou sedačkovou lanovkou.

Obrázek 8 Skiareál Medvědin



LEGENDA LANOVKY

- (B)-Medvědin
- (K)-Moravská bouda
- (L)-H.M. Medvědin
- (M)-H.M. Parkoviště
- (M1)-H.M. Louka
- (M2)-H.M. Hořec
- (N)-Labská

LEGENDA SJEZDOVKY

- (9) Harmony
- (10) Davidovky
- (11) Černá
- (12a) Červená
- (12b) Tréninková
- (13a) Turistická
- (13b) Vodovodní cesta
- (14) Cvičná louka
- (15) Labská

ZDROJ: <http://www.skiareal.cz/content/files/images/obsah-stranek/bigmapaspindleruvmllyn.jpg>

Na Medvědině si na své přijdou spíše zkušení lyžaři, kteří se pohybují hlavně na červených sjezdovkách (**12a**, **12b**), případně na černé (**11**). Naopak oblast Horních Míseček je příznivější spíše pro začátečníky. Modrá sjezdovka Cvičná louka (**14**) je ideálním místem pro rodiny s dětmi, kde mohou mít rodiče stále přehled o svých potomcích a při tom ani nemusí lyžovat. Sjezdovka je přiměřeně dlouhá, přehledná a navíc příjemně široká. Užitečnou spojovací trasou je Vodovodní cesta (**13b**), která spojuje Horní Mísečky se spodní stanicí lanovky Medvědin.

Není proto při přejezdu do druhého areálu nutné vždy vyjet až na vrcholek hory, případně sledovat čas do ukončení provozu vleků, pokud se potřebujeme ještě v ten den dostat zpět do města. Na druhou stranu není tato modře značená sjezdovka, jak vidíme na obrázku č. 8, sjezdovkou v pravém slova smyslu. Jedná se spíše o svážnici a velké lyžování zde nenajdete. (Skiareal.cz, 2016)

4.3.3 Středisko v číslech

Celkově dnes středisko provozuje 5 sedačkových lanovek a 12 vleků. Celková přepravní kapacita je podle údajů na webových stránkách TMR 20 500 osob/hodinu. Turistům je při plném provozu k dispozici 7,3 km modrých sjezdovek, 13,5 km červených sjezdovek a 2 km černých sjezdovek. V roce 2005 bylo v rámci Špindlerova Mlýna evidováno více než 300 ubytovacích zařízení s celkovou kapacitou 12 250 lůžek, přičemž škála ubytování je velmi různorodá. Nalezneme zde soukromé penziony, pětihvězdičkové hotely i ubytovny pro zaměstnance. Výjimkou nejsou ani soukromé apartmány. V roce 2010 se ubytovací kapacita vyšplhala až na 15 900 lůžek. (Územní plán Špindlerův Mlýn, 2011)

4.3.4 Investice

Za poslední roky působení nového provozovatele střediska byly vybudovány dvě nové multifunkční budovy s pokladnami, prodejny a půjčovny sportovního vybavení, zrekonstruovány některé gastro provozy a zřízeny nové, na Medvědině došlo k rozšíření současných sjezdových tratí. Ve Svatém Petru byla nahrazena dosluhující čtyřsedačková lanovka novou moderní šestisedačkou. Nemalé investice putovaly i do zasněžovacího systému. Do současnosti bylo do služeb skiareálu současným provozovatelem investováno více než 380 mil. Kč, při tom ale největší investice jsou plánovány na následující roky.

Tzv. *Novou Ěrou Špindlerova Mlýna* nazvali provozovatelé střediska megalomanský projekt lyžařského propojení obou areálů nacházejících se na navzájem protějšcích svazích města. V plánu jsou nové lanovky i sjezdovky různých obtížností. Každý příchozí návštěvník by měl projít tzv. terminálem P1. Důvodem však nemá být pouhá modernizace. Provozovatelé chtějí zejména odstranit stávající dlouhé fronty lyžařů, které se tvoří hlavně u lanových drah převážně v období měsíce února, a dále rozptýlit lyžaře v rámci nových sjezdových tratí. Očekává se prodloužení celkové délky sjezdových tratí až na 50 km místo stávajících 27 km. Navrženo je dopravní zařízení z terminálu P1 jak směrem na Pláň, tak na Medvědin. Ke každému zařízení se plánují také nové modré a červené sjezdové tratě, u některých současných se očekává rozšíření. Předpokládané změny jsou zachyceny v příloze č. 1. (Interní zdroje MELIDA a.s., 2016)

4.3.5 Další služby a aktivity zimní sezóny provozované areálem

Za příznivých sněhových podmínek středisko disponuje třemi snowparky s mnoha překážkami, U-rampou a vysokými skoky. Na své si zde přijdou i ti, kteří dají před sjezdovkami přednost běžkám. V okolí lyžařských svahů se nachází více než 100 km upravených běžkařských tras hlavně v oblasti Horních Míseček a Svatého Petra. Letošní novou atrakcí střediska je *Ledárium*, neboli ledové iglú s výstavou ledových soch. Pro sezónu 2015/2016 byla zvolena tematika Karla IV. na počest 700 let od jeho narození. *Ledárium* je otevřeno v zimní sezóně každý den na vrcholku Pláň ve Svatém Petru.

Mimo stálou nabídku zimních aktivit láká středisko také na zajímavé akce a závody. Již posedmé Špindlerův Mlýn hostil největší snowboardové závody v Čechách - Snowjam, kde se na svahu sešli nejlepší slopestyleři z celého světa. Mezi další sportovní akce se řadí volejbalový turnaj na sněhu zvaný Snow Volleyball Tour. Jedná se o putovní turnaj, kdy turnaj hostí tři evropská lyžařská střediska a Špindlerův Mlýn je právě jedním z nich. Tradiční akcí je také Krkonošská 70. Jedná se o jeden z nejstarších a nejnáročnějších běžeckých závodů v Čechách. Zajímavou podívanou přináší také zápasy v koňském pólu na sněhu. V letošním roce se uskutečnil již třetí ročník závodů. Další oblíbenou akcí se stal tzv. MTB Chinese Dowhill, neboli sjezd na horských kolech po celé délce červené sjezdovky ve Svatém Petru. V neposlední řadě se ve Špindlerově Mlýně každoročně koná Mezinárodní Mistrovství ČR v Alpských disciplínách.

4.3.6 Aktivity a služby letní sezóny provozované areálem

Také v letních měsících se provozovatelé skiareálu Špindlerův Mlýn snaží nalákat více návštěvníků, kterým se snaží nabídnout poměrně pestrý program. Během letních prázdnin je zachován provoz dvou nejdelších lanových drah - lanové dráhy na Pláň a na Medvědin.

Z důvodu zvýšení návštěvnosti střediska i během letních měsíců vznikly naučné stezky začínající u horních stanic páteřních lanovek. K výběru mají nyní návštěvníci mezi čtyřmi variantami. Na Svatém Petru mohou projít Stezku Stopaře a Mechovou, na Medvědině byla vybudována Medvědí cesta a Krakonošův příběh. Celkem naučné stezky zahrnují 19 odpočívadel, kde na každém z nich návštěvníci naleznou naučnou tabuli, posezení a sochu zvířete v životní velikosti. Za účelem dalšího využití lanové dráhy při cestě na vrchol vznikla také dětská hřiště, která jsou umístěna u horních stanic lanovek. Na Medvědině je součástí hřiště také víceúčelový nápis Medvědin, který je vhodným fotopointem pro prezentaci místa.

Během léta se snaží středisko lákat na různá sportovní vyžití, proto i v letních měsících naleznou sjezdové tratě svá využití. Ve Svatém Petru je připraven Bike Park, tedy několik různě náročných tras, které mohou zdolávat zkušenější i méně zkušení bikeři. Medvědínské svahy zase brázdí návštěvníci na terénních tříkolkách. Další možnou aktivitou vhodnou zvláště pro rodiny s dětmi, je cyklotour na hřebenech mezi dvěma skiareály - Medvědinem a Žalím, kdy je možné zakoupit speciální jízdenku využitelnou v obou střediscích. Přes léto jsou na dojezdové rovině mezi spodními stanicemi lanovek ve Svatém Petru k dispozici také tenisové kurty. K další podpoře návštěvnosti střediska slouží i podrobné popisy a mapy turistických a cyklistických tras v okolí, které jsou k dispozici na webových stránkách.

5. O společnosti

5.1 Společnost MELIDA a.s.

Společnost MELIDA a.s. (dále už jen MELIDA) je akciovou společností se sídlem ve Špindlerově Mlýně, která byla zapsána do obchodního rejstříku ke dni 3. 10. 2011. Předmět podnikatelské činnosti firmy byl stanoven v následujících oborech:

- „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost, masérské, rekondiční a regenerační služby, poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování a snowboardingu, hospodaření v lese, na pozemcích vlastních, pronajatých, nebo užívaných na základě jiného právního důvodu,
- provozování lanových drah,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin“ (Justice.cz, 2016)

Základní kapitál v hodnotě 2 000 000 Kč byl splacen. V současné době je v oběhu 100 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě v hodnotě 20 000 Kč.

Tabulka 1 Akcioví vlastníci MELIDA

Akcionář	Počet Akcií	Číslo akcií	Datum změny
CAREPAR, a.s. Pobřežní 18/16, Karlín, 186 00 Praha 8 Identifikační číslo: 025 68 241	50 ks	1 – 50	9.12.2015
SMMR a.s. Praha 10, Švehlova 1900, PSČ 10624 Identifikační číslo: 242 61 441	50 ks	51 – 100	17.9.2012

ZDROJ: Výroční zpráva MELIDA, a.s. 2014. s. 7

5.1.1 Smlouva o pronájmu

Společnost MELIDA převzala do nájmu skiareál Špindlerův Mlýn do té doby provozovaný společností Skiareál Špindlerův Mlýn a.s., jehož většinovým vlastníkem je Česká unie sportu společně se Svazem lyžařů ČR. Smlouva o pronájmu byla stanovena na 20 po dobu 20 let s možností prodloužení na dalších 20 let a s příslibem investovat do rozvoje lanových drah, sjezdových tratí a celkové infrastruktury střediska částku 800 milionů korun. První sezónou s novým provozovatelem se stala zima 2012/2013. (TMR.sk, 2016) Časové detaily převzetí zněly následovně:

„Dne 6.11.2012 došlo na základě podpisu Smlouvy o nájmu podniku mezi společností SKIAREÁL Špindlerův Mlýn, a.s., IČ: 474 68 246, se sídlem Špindlerův Mlýn 281, PSČ: 543 51 a společností MELIDA, a.s., IČ: 241 66 511, se sídlem Praha 8, Pobřežní 297/14, PSČ: 186 00 k nájmu podniku SKIAREÁL Špindlerův Mlýn. Tato smlouva nabyla účinnosti dne 13.11.2012. Dne 8.4.2013 došlo k podpisu dodatku č. 1 Smlouvy o nájmu podniku mezi společností SKIAREÁL Špindlerův Mlýn, a.s., IČ: 474 68 246, se sídlem Špindlerův Mlýn 281, PSČ: 543 51 a společností MELIDA, a.s., IČ: 241 66 511, se sídlem Špindlerův Mlýn 281, PSČ: 543 51.“ (Obchodnírejstrik.cz, 2016)

5.1.2 Organizační struktura

Statutární orgán společnosti tvoří představenstvo, kontrolním orgánem je dozorčí rada.

V čele organizace stojí výkonný ředitel společnosti, kterému odpovídá pět manažerů, kde každý z nich řídí jednu z hlavních sekcí – Obchod a marketing, Provoz, HR & IT & Controlling, SPINDL GASTRONOMY a SPINDL MOTION. Stranou od hlavní linie stojí neméně významná sekce Investic. Organizační struktura je uvedena v příloze č. 8.

5.1.3 Oblast kvality a životního prostředí

V roce 2015 získala společnost MELIDA certifikát v oblasti kvality ISO 14001:2004 (2015) a environmentálního managementu ISO 9001:2008 (2015) pro předmět činnosti *„provozování lanových drah a lyžařských vleků, provozování tělovýchovných zařízení a zařízení pro rekondici a regeneraci“*.

Špindlerův Mlýn byl pro rok 2015 vyhlášen jako české PREMIUM středisko na základě kategorizace středisek, kterou provedl Svaz provozovatelů lanovek a vleků (dnes již Asociace lanové dopravy) společně se firmou Sitour, s.r.o. Středisko si toto ocenění drží jako jediné v Čechách již od roku 2002, kdy proběhlo první hodnocení dle dané kategorizace. (Politika společnosti MELIDA, 2015)

Vzorem pro vznik české formy kategorizace lyžařských středisek v roce 2002 bylo hodnocení využívané v alpských zemích. Po přizpůsobení rakouskému modelu vznikly hlavní čtyři hodnotící oblasti. Jednalo se o užitnou a technickou vybavenost střediska, doprovodnou vybavenost střediska, ostatní vybavenost střediska a bezpečnost a ochranu lyžařů. V prvním roce hodnocení byly porovnány aktuální stavy středisek a následně mohla střediska každých pět let zažádat o posun do vyšší kategorie v případě nových dostatečně vysokých investic do modernizace areálu. (Peřestá, 2012)

Obrázek 9 Značka kvality



ZDROJ: http://www.skiareal.cz/content/files/certifikat/certifikat_cz3.pdf

V oblasti životního prostředí si management firmy uvědomuje důležitost této problematiky a snaží se k ní přistupovat uvědoměle a zodpovědně. Byly proto v rámci politiky společnosti stanoveny následující cíle a priority pro danou oblast:

- „v oblasti životního prostředí otevřeně komunikovat se zainteresovanými stranami,
- trvale zlepšovat environmentální profil firmy při zachování a rozvíjení podnikatelských aktivit firmy,
- zavádět moderní technologie méně zatěžující životní prostředí,
- výchovou zvyšovat uvědomění pracovníků na všech úrovních a monitorovat je, aby své činnosti prováděli environmentálně vhodným způsobem,
- snižovat množství odpadů, jejich separace a likvidace v souladu s platnou legislativou,
- u externích firem působících na území společnosti vyžadovat chování šetrné k životnímu prostředí,
- udržívat podmínky zdravého prostředí zavazující organizaci k plnění všech platných zákonů a nařízení na ochranu životního prostředí a dalších jiných požadavků, kterým podléhá,
- předcházet vzniku příčin možného poškození životního prostředí a postupně se snažit orientovat na dodavatele, kteří principy EMS do své činnosti zavádějí, nebo již mají systém zaveden, a kteří mají vyřešen proces recyklace nebo likvidace odpadů a současně zásady systému EMS dodavatelská společnost uplatňuje na své dodavatel a ostatní spolupracující osoby“ (Politika společnosti MELIDA, 2015)

5.2 TATRY MOUNTAIN RESORTS, a.s.

Společnost TATRY MOUNTAIN RESORTS, a.s. (dále už jen TMR) je předním provozovatelem horských středisek a poskytovatelem služeb cestovního ruchu ve střední a východní Evropě. Portfolio firmy zahrnuje nejen horská střediska, také zábavné parky, restaurace, hotely a doplňkové služby.

Svou činnost společnost definuje v rámci tří hlavních segmentů: Hory & zábavné parky, Hotely a Realitní projekty.

5.2.1 Segment Hory & zábavné parky

Tabulka 2 Přehled Vysoké Tatry

VYSOKÉ TATRY
více než 24 km lyžařských sjezdovek
20 vleků a lanovek
maximální přepravní kapacita více než 21 500 osob/hod.
20 km zasněžovaných tratí
nejvyšší bod je v 2 625 m. n. m. a nejnižší v 805 m. n. m
vertikální rozdíl je 1 820 metrů

Do první kategorie řadíme střediska ve Vysokých Tatrách. Konkrétně se jedná o provoz v Tatranské Lomnici, Starém Smokovci a na Štrbském Plese. V regionu provozuje TMR také několik gastro zařízení, obchody se sportovním zbožím a lyžařskou školu zastřešené značkou TATRA MOTION.

ZDROJ: <http://tmr.sk/o-nas/strediska/vysoke-tatry/>

Druhou hlavní oblastí spadající do segmentu Hory & zábavné parky je oblast Nízkých Tater, konkrétně středisko Jasná s vrcholkem Chopok (2024 m. n. m.). Jedná se o největší středisko na Slovensku, které disponuje 49 km sjezdových tratí všech obtížností. Moderní zasněžovací systém navíc garantuje dostatek sněhu až 5 měsíců v roce.

Tabulka 3 Přehled Jasná Nízké Tatry

JASNÁ NÍZKÉ TATRY
více než 49 km lyžařských sjezdovek
30 vleků a lanovek
maximální přepravní kapacita 32 484 osob/hod.
více než 29 km zasněžovaných tratí
nejvyšší bod je v 2 004 m. n. m. a nejnižší v 880 m. n. m
vertikální rozdíl je 1 061 metrů

ZDROJ: <http://tmr.sk/o-nas/strediska/jasna-nizke-tatry/>

Tabulka 4 Přehled Tatalandia

TATRALANDIA
14 bazénů (10 celoročních) s mořskou, termální a čistou vodou
26 tobogánů a skluzavek (6 celoročních)
21 parních, vodních a masážních koupelí, saun a procedur
Tropical Paradise, Wellness Paradise
Hurricane Factory Tatalandia
Multifunkční Liptov Aréna
Hotel – Holiday Village Tatalandia

Tatalandia Holiday Resort se nachází v Liptovském Mikuláši a je největším celoročním zařízením vodní zábavy na Slovensku, v Čechách a v Polsku. Právě otevření parku Tatalandie v roce 2011 byl důležitý krok k budování strategie celoroční návštěvnosti regionu Liptov.

ZDROJ: <http://tmr.sk/o-nas/strediska/tatalandia/>

Tabulka 5 Přehled SON, SZCZYRK

Středisko Szczyrkowski ošrodek narciarski se nachází v polských Beskydech nedaleko města Szczyrk a rozkládá se na území zhruba 65 ha. Nejdelší sjezdovka zde měří 5,3 km. TMR je od roku téměř 100% vlastníkem a plánuje do střediska investovat okolo 30 mil. EUR do jeho modernizace.

SON, SZCZYRK
• 25 km lyžařských tratí
• 13 vleků
• maximální přepravní kapacita 8 700 osob/hod.
• 11 km zasněžovacích tratí
• nejvyšší bod je v 1 211 m. n. m. a nejnižší v 620 m. n. m
• vertikální rozdíl je 591 metrů

ZDROJ: <http://tmr.sk/o-nas/strediska/son-szczyrk/>

Tabulka 6 Slezský zábavný park

SLEZSKÝ ZÁBAVNÝ PARK
• rozloha 26 ha
• 42 atrakcí

ZDROJ: <http://tmr.sk/o-nas/strediska/sliezsky-zabavny-park/>

Park se rozkládá nedaleko města Chorzów a je nejstarším parkem v Polsku. TMR vlastní 75 % akcií a parku a provozuje jej od roku 2015. TMR se zavázalo investovat 30 mil. EUR do modernizace parku v následujících pěti letech.

Tabulka 9 Přehled Špindlerův Mlýn

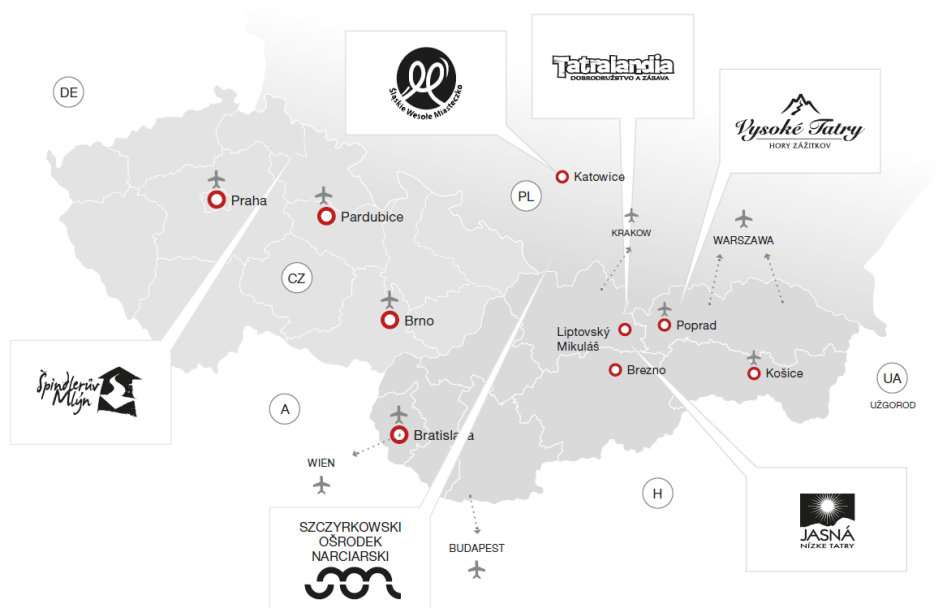
Společnost TMR vlastní 19% podíl ve společnosti MELIDA, a.s. provozující skiareál Špindlerův Mlýn od zimní sezóny 2012/2013 na následujících 20 let. (TMR.sk, 2016)

ŠPINDLERŮV MLÝN
• 25 km lyžařských sjezdovek
• 16 vleků a lanovek
• maximální přepravní kapacita 20 500 osob/hod.
• 21 km zasněžovacích tratí
• nejvyšší bod je v 1 235 m. n. m. a nejnižší v 702 m. n. m
• vertikální rozdíl je 533 metrů

ZDROJ: <http://tmr.sk/o-nas/strediska/spindlerv-mlyn/>

„Společnost MELIDA, a.s. vstoupila do vztahů s Tatra mountain resorts, a.s. v oblasti poskytování poradenských služeb v segmentu lanových drah, gastro provozů, lyžařských škol, půjčoven, obchodů a marketingu.“ Společnosti se dohodly také na „dočasném zapůjčení zaměstnanců ze strany Tatry mountain resorts, a.s. na podporu nové zimní sezóny a také realizaci některých investic.“ (Výroční zpráva MELIDA, a.s., 2014)

Obrázek 10 Subjekty TMR



ZDROJ Ročná správa 2014/2015 TMR. s. 13

Tabulka 10 Přehled parametrů jednotlivých středisek skupiny TMR ke konci roku 2014/2015

	délka tratí (m)	kapacita (osób/hod.)	délka zasnežovaných tratí (m)	počet vlekov /lanoviek
Nízke Tatry	48 990	32 484	29 175	30
Jasná Nízke Tatry	48 990	32 484	29 175	30
Vysoké Tatry	24 325	20 615	20 385	20
Tatranská Lomnica	12 130	11 645	10 540	9
Starý Smokovec	3 375	2 700	1 025	3
Štrbské Pleso	8 820	6 270	8 820	8
Poľské Beskydy	25 000	8 700	11 000	13
SON	25 000	8 700	11 000	13
Krkonoše	25 000	20 500	21 000	16
Špindlerův Mlýn	25 000	20 500	21 000	16

ZDROJ: Ročná správa 2014/2015 TMR. s. 19

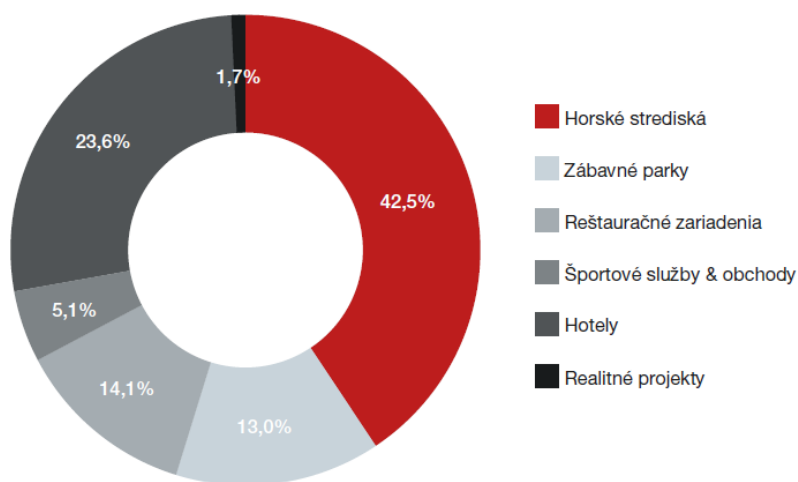
5.2.2 Segment Hotely

Portfólio TMR zahrnuje hotely v okolí horských středisek ve Vysokých a Nízkých Tatrách. Celková kapacita hotelů provozovaných společnostmi TMR činí více než 2 500 lůžek v 704 hotelových pokojích. V oblasti Vysokých Tater se konkrétně jedná o Grandhotel Praha Tatranská Lomnica****, Grandhotel Starý Smokovec***** a Hotel FIS***. V nízkých Tatrách například o Hotel Tři Sudičky***** nebo Wellness hotel Grand Jasná***** a další. (TMR.sk, 2016)

5.2.3 Segment Realitní projekty

Nejnovější aktivitou společnosti TMR jsou realitní projekty, jejichž cílem je rozvoj infrastruktury a výstavby v horských oblastech. Investiční záměry se týkají převážně oblasti Vysokých a Nízkých Tater, konkrétně výstavbou a prodejem bytových i nebytových prostor. Mezi aktuální projekty tohoto segmentu patří například luxusní apartmány Chalets Jasná de Luxe***** Otupné ve středisku Jasná nebo komplex 155 rekreačních objektů Holiday Village Tatralandia. (TMR.sk, 2016)

Graf 1 Členění výnosů TMR v %



ZDROJ: Ročná správa 2014/2015 TMR.s. 12

5.2.4 Strategie společnosti TMR

Strategickým cílem společnosti TMR je v horizontě následujících 10 let získat v oblasti letního i zimního cestovního ruchu vedoucí pozici ve střední a východní Evropě. Společnost usiluje o poskytování prémiových služeb, které může nabízet za rozumné ceny v rámci celoevropského měřítká. Společnost chce dosáhnout takové pozice, kdy bude schopna určovat trendy a standardy v dané podnikatelské oblasti. Zároveň vede strategii diferenciací, tedy odlišení se od konkurenčních podniků. Šířku a kvalitu nabídky spatřuje společnost jako svůj klíčový faktor. Svého cíle se společnost snaží dosáhnout pomocí třech pilířů, které vidíme v tabulce č. 7. (Ročná zpráva TMR, 2014/2015)

Tabulka 7 Pilíře TMR

Zvyšovanie kvality prostredníctvom investícií	Strategické akvizície a expanzia prevádzky v regióne CEE	Neustále zlepšovanie kvality prevádzok a služieb 
■ 206 miliónov EUR počas posledných 9 rokov ■ Nové moderné lanovky ■ Renovovanie hotelov, expandovanie stredísk ■ Ťaženie z dokončených investícií	■ Aquapark Tatralandia 2011 ■ Špindlerův Mlýn lyžiarske stredisko (19%, ČR) ■ Korona Ziemi (7%, PL) ■ Stredisko SON (PL) 2014 ■ Sliezsky zábavný park (75%, PL) 2015	■ Lepšie zážitky pre návštevníkov vďaka synergiám ■ Fokus na bonitnú klientelu ■ Nositeľ trendov v turistickom odvetví regiónu ■ Manažment kvality ■ GOPASS vernostný program a eshop

ZDROJ: Ročná správa 2014/2015 TMR. s. 23

6. Mapování průchodu zákazníka systémem a identifikace úzkých míst

Předmětem zkoumání této diplomové práce se stal průchod zákazníka základním systémem střediska. Tím se rozumí veškeré procesy, které nastanou mezi příjezdem do střediska až do okamžiku výstupu na horní stanici jedné z lanových drah. Smyslem projektu bylo tyto jednotlivé procesy definovat, případně je označit za úzké místo a snažit se je následně maximálně využít. Důležitou součástí mapování jednotlivých procesů bylo také získávání zpětné vazby od zákazníků a pracovníků skiareálu. Názor zákazníka nejvíce vypovídá o zákaznické spokojenosti a je pro skiareál nejlepší zpětnou vazbou. Zaměstnanci jsou zase nejbližší konkrétním procesům a mohou tak mít důležité podněty a nápady ke zlepšení.

Jako struktura ke zmapování průchodu zákazníka systémem a identifikaci úzkých míst byla použita metodika Six Sigma a její fáze, tzv. DMAIC. Využití některých nástrojů této metodiky velice ulehčilo a zpřehlednilo celý projekt. Metodika Six Sigma nemohla být však dodržena ve všech směrech, neboť se nejednalo o týmový projekt, tudíž byly některé části ze standartních postupů vynechány.

6.1 PREDEFINE

Na základě organizační struktury společnosti MELIDA můžeme rozeznat jednotlivě dělené pracovní náplně a odpovědnosti v rámci firmy. Jako ve většině firem i zde stojí v čele společnosti výkonný ředitel, který řídí několik klíčových manažerů. Ti jsou dále odpovědní za jednotlivé oblasti. Mezi standardní oblasti řízení spadá například oddělení marketingu, účetnictví, IT, personální oddělení a další. K těm specifickým pro dané odvětví podnikání se řadí oddělení zodpovědné za provoz lanových drah a střediska, dále tzv. sekce SPINDL GASTRONOMY a SPINDL MOTION. Pod SPINDL GASTRONOMY spadají restaurační zařízení a après-ski bary. Dohromady se jedná o 7 provozů. Sekce SPINDL MOTION zastřešuje veškeré lyžařské půjčovny a servisy provozované společností MELIDA, dále obchody se sportovními potřebami a lyžařskou školu.

V září minulého roku byla nově otevřena i pozice koordinátora kvality. Bylo tak učiněno podle vzoru společnosti TMR, kde pracovník na této pozici funguje již několik let. V Čechách se však jedná o pozici v oblasti provozování lyžařských středisek poměrně vzácnou, neboť středisko Špindlerův Mlýn je první střediskem s pozicí přímo zaměřenou na management kvality.

Při rozhodování o konkrétním zaměření mé práce bylo nelehkým úkolem vybrat právě jednu z výše uvedených oblastí, která se stane předmětem mého bližšího zkoumání. Bylo tedy nezbytné nejdříve pochopit provozní strukturu a denní provoz střediska a více se s jednotlivými úseky seznámit. Proto mi byl například představen odbavovací systémem v lyžařských a snowboardových půjčovnách, hovořila jsem se zaměstnanci obchodů o jejich náplni práce a možných nápadech na zlepšení s ohledem na praktičnost a funkčnost jejich pracovního prostředí. Dozvěděla jsem se informace o provozování lyžařské školy i lanových drah.

Při rozhovoru s manažery společnosti MELIDA vyšlo najevo, že velkým přínosem pro firmu by mohl být aktuálně průzkum zákaznické spokojenosti. Doposud nedošlo k žádnému většímu měření zpětné vazby poskytovaných služeb. Po konzultaci s vedoucí práce jsem došla k závěru, že nejlepší variantou bude zaměřit se na středisko jako celek a pokusit se zmapovat průchod zákazníka celým základním systémem poskytované služby. Tedy identifikovat jednotlivé dílčí procesy, kterými musí zákazník nezbytně projít, než se dostane k vlastnímu užívání služby – sportovnímu požitku z lyžování.

6.2 DEFINE

6.2.1 Project charter

Problem Statement

Zlepšit dílčí procesy, které nejvíce prodlužují dobu předcházející vlastnímu užitku z poskytované služby.

Business Case

Smyslem je definovat procesy, které předchází vlastnímu užitku služby v rámci provozování lyžařského střediska. Tedy do té doby, než je zákazník přepraven lanovkou na vrchol hory a směřuje k jedné ze sjezdových tratí. Dále je smyslem změřit délku těchto procesů a na základě nasbíraných dat označit úzká místa. Úzkými místy se myslí procesy, které z celkové délky všech procesů předcházejících vlastnímu užitku z poskytované služby trvají nejdéle. Cílem práce je pokusit se tato místa zefektivnit a maximálně využít.

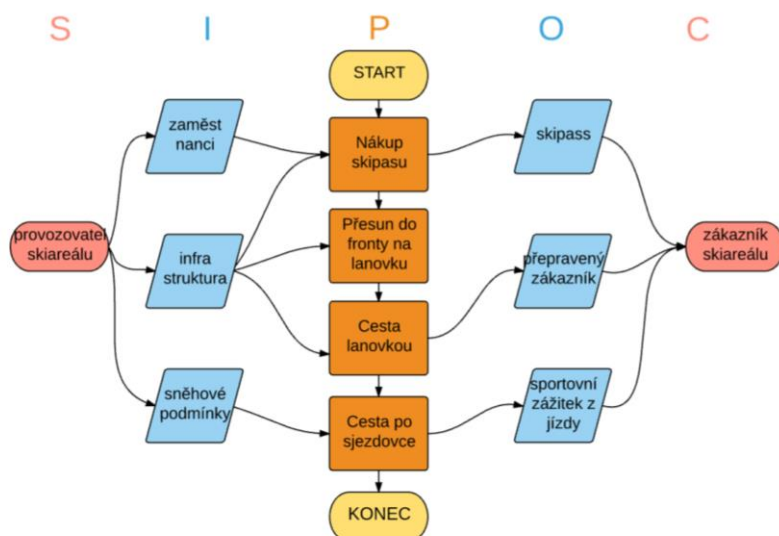
Goal Statement

- Identifikace a specifikace dílčích procesů
- Nalezení úzkých míst
- Zefektivnění úzkých míst

Project Scope – SIPOC

Průchod zákazníka systémem určují základní nezbytné procesy, které není možné ve své podstatě vynechat. Tyto procesy jsou definovány od zakoupení skipasu přes transport lanovkou, přesun k dopravnímu zařízení až po cestu dolů po sjezdovce. Ostatní definované procesy, které vidíme v grafu č. 5 flowchart níže, nemusí nastat v každé situaci. Ne v každou chvíli se na konkrétních místech tvoří fronta.

Graf 2 SIPOC



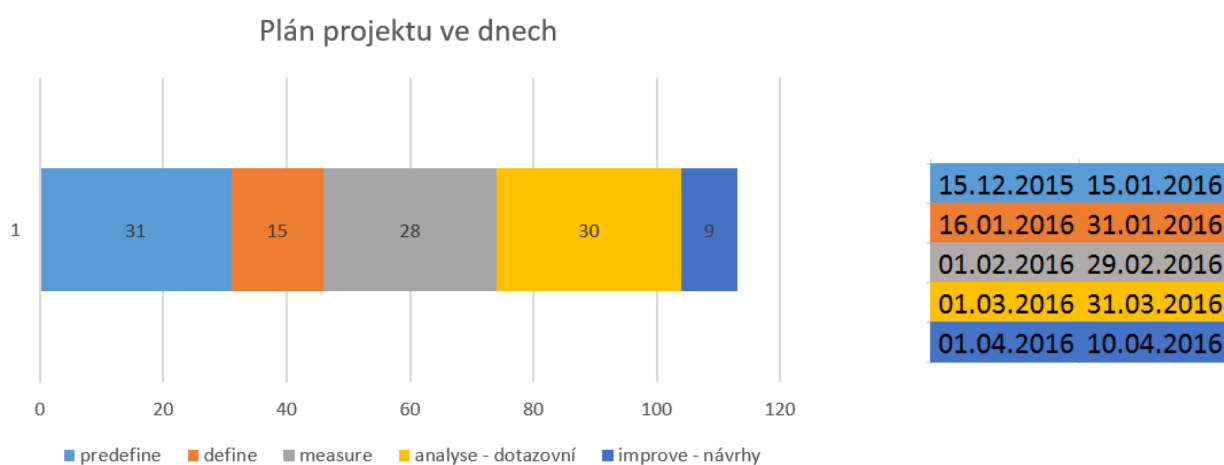
ZDROJ: Vlastní zpracování (<https://www.lucidchart.com/>)

Vstupy jsou zde zaměstnanci, infrastruktura a sněhové podmínky, výstupy pak karta skipas, transportovaný zákazník a sportovní zážitek z jízdy.

Plán projektu

Spolupráce začala první schůzkou se zástupci společnosti MELIDA v polovině prosince minulého roku, kde byly projednány všechny náležitosti a podmínky spolupráce. Následně byly stanoveny odhady doby trvání jednotlivých fází projektu ve dnech. Jako nejdelší byla navržena fáze PREDEFINE. Stalo se tak z důvodu nezbytnosti pochopení a bližšího seznámení s většinou postupů a standardů jednotlivých provozů. Bylo nezbytné zhodnotit a vybrat konkrétní zaměření, kde bude možné realizovat navržená zlepšení a bude se jednat o měřitelný proces. Konec plánu byl stanoven k datu předpokládaného ukončení zimního provozu ve středisku.

Graf 3 Plán projektu



ZDROJ: Vlastní zpracování

6.2.2 Analýza zainteresovaných stran

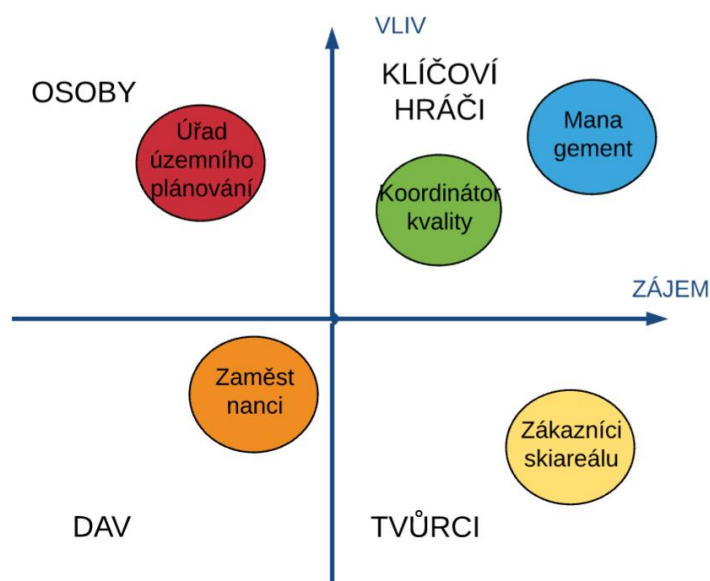
K analýze zainteresovaných stran byla jako nástroj zvolena matice zájmu a vlivu, kde směr šipek v grafu ukazuje vysoký zájem a vliv, konce šipek naopak nízký zájem a vliv. Tato matice umožňuje rozdělit zainteresované skupiny do čtyř kategorií a podle nich je následně volena vhodná komunikace s nimi.

Tabulka 8 Analýza zainteresovaných stran

SKUPINA	VLIV	ZÁJEM
Zákazníci skiareálu	nízký	vysoký
Koordinátor kvality	vysoký	vysoký
Zaměstnanci	nízký	nízký
Management	vysoký	vysoký
Úřad územního plánování	vysoký	nízký

ZDROJ: Vlastní zpracování

Graf 4 Analýza zainteresovaných stran



ZDROJ: Vlastní zpracování (<https://www.lucidchart.com/>)

6.2.3 Rizika projektu

Rizika projektu jsou definována pomocí matici rizik níže. Mezi nejzávažnější rizika patří „změna chování zaměstnanců při dotazování“. Tím je myšlena hlavně obava zaměstnanců říct tazateli vlastní názor k dané oblasti výzkumu, který by jim případně mohl způsobit problém s nadřízeným. Dalším možným rizikem je neochota zaměstnanců spolupracovat při výzkumu. Ať už by se jednalo o sabotáž vyplnění dotazníků nebo nechut' spolupráce při případném zlepšovacím návrhu, který by pozměnil jejich dosavadní pracovní náplň. Významným rizikem může být také vypovězení spolupráce ze strany spolupracující společnosti, což není příliš pravděpodobné, avšak může být velmi závažné. Dále ztráta naměřených dat ať už v podobě záznamových archů nebo přímo z počítače při nepravidelném zálohování. Nepříjemné by také bylo, kdyby se nepovedlo naměřit všechna potřebná data včas, tedy v čase provozu střediska v zimní sezóně. V takovém případě by bylo nutné měření posunout až na následující rok. Výzkum mohou také překazit špatné klimatické podmínky, které by neumožnily udržet středisko v provozu. Naštěstí díky moderním zasněžovacím systémům je toto riziko označeno za velmi málo pravděpodobné. Vyloučit nelze ani selhání měřících zařízení, kde by ale neměl být problém tato zařízení případně nahradit.

Tabulka 9 Matice rizik

		ZÁVAŽNOST		
		VYSOKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ
PRAVDĚPODOBNOST	VYSOKÁ		Změna chování zaměstnanců při dotazování	
	STŘEDNÍ	Vypovězení spolupráce	Nesplnění časového plánu a nedokončení výzkumu	Neochota zaměstnanců spolupracovat
	NÍZKÁ	Špatné klimatické podmínky	Ztráta naměřených dat	Selhání měřících zařízení

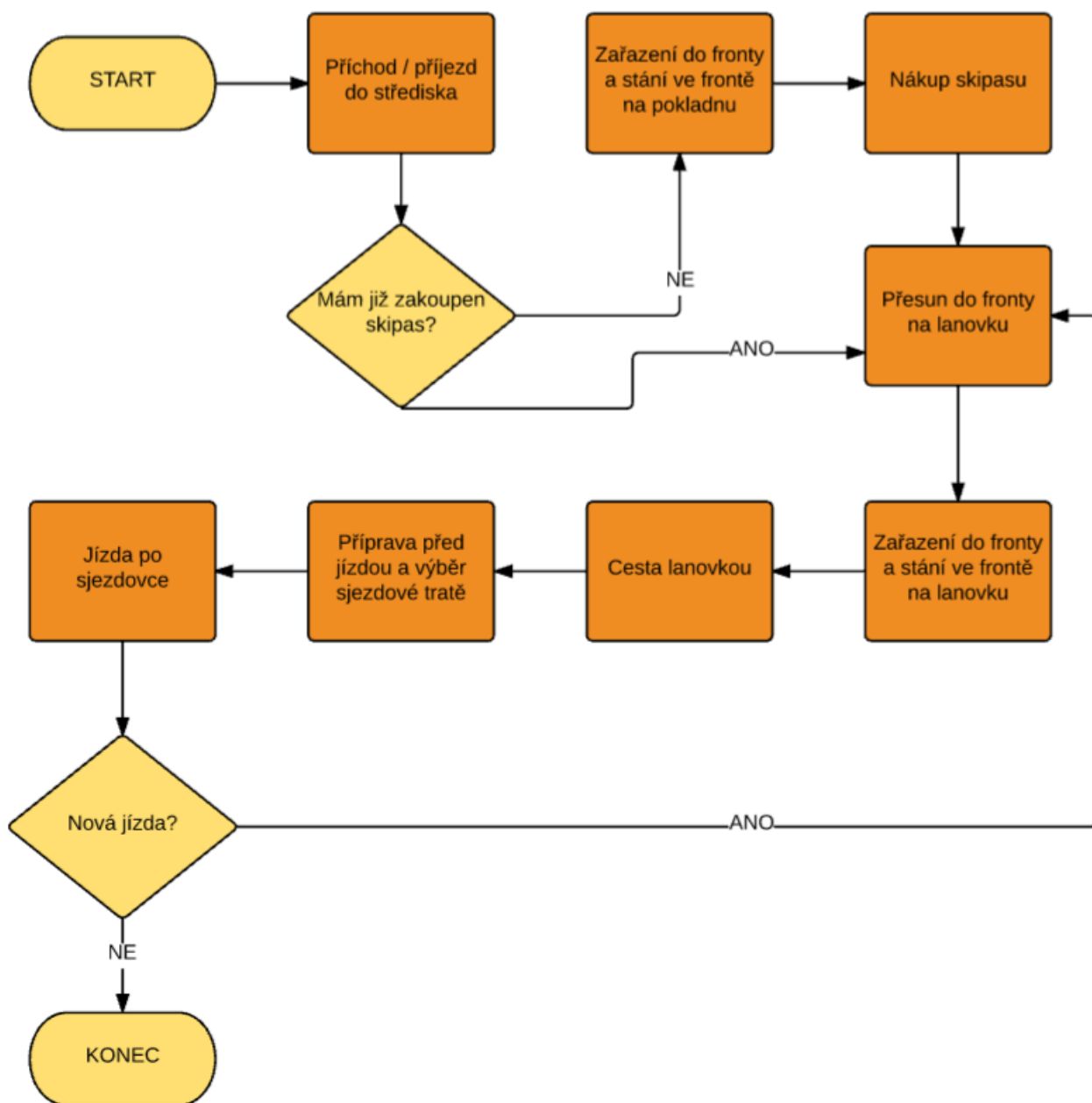
ZDROJ: Vlastní zpracování

6.3 MEASURE

6.3.1 Flowchart

Schéma flowchart slouží ke kompletní dokumentaci celého procesu. Zahrnuje dva rozhodovací uzly, přičemž druhý uzel má vysokou pravděpodobnost odpovědi na otázku „Nová jízda?“ kladnou a vzniká následně dočasný cyklus. Naopak proces 2 („Zařazení do fronty a stání ve frontě na pokladnu“) a 3 („Nákup skipasu“) je často možné přeskočit zvláště u vícedenních návštěvníků.

Graf 5 Flowchart



ZDROJ: Vlastní zpracování (<https://www.lucidchart.com/>)

6.3.2 Faktory ovlivňující jednotlivé procesy

Příchod/příjezd do střediska

Prvním nezbytným úkolem zákazníka je se do skiareálu vůbec dostat. Tedy je nutné zvolit vhodnou cestu a způsob dopravy. Naprostá většina zákazníků neváhá použít svůj osobní automobil zvláště vzhledem k množství a tíze věcí, které je nutné přibalit s sebou. Avšak je možné použít k přepravě do města i autobusovou dopravu. Pokud je zákazník již ubytován v hotelu, může taktéž využít svůj osobní automobil, případně místní skibus nebo vyrazit do střediska pěšky.

V rámci tohoto procesu není možné zachytit jeho začátek, tedy okamžik nastartování auta, nástupu do skibusu nebo třeba odchod z hotelu. Proto není tomuto procesu věnována větší pozornost.

Zařazení do fronty a stání ve frontě na pokladnu

Tento proces je nejvíce ovlivněn počtem zákazníků stojících ve frontě před pozorovanou osobou. Tento počet je pak dán zejména dnem v týdnu, případně konkrétním týdnem. Záleží pak, zda se jedná například o nějaký svátek, Vánoce nebo třeba začátek prázdnin v různých zemích. Dále ovlivňuje délku front denní doba, kdy se přirozeně větší fronty tvoří v ranních a dopoledních hodinách. Na dobu čekání zákazníka před pokladnou bude mít také vliv připravenost předchozích zákazníků ve frontě, tedy všechny faktory následujícího procesu „*nákup skipasu*“. Někdy si může čekací dobu prodloužit vědomě i sám zákazník, kdy se nejdříve zastaví u tabulkového ceníku, pečlivě nastuduje nabídku produktů a až následně se zařadí do fronty k jedné z pokladen. Tato situace nastává převážně z důvodu, že zákazník z konce fronty nemá šanci na ceník dohlédnout ať už kvůli velké vzdálenosti a malým písmenům, nebo protože před ceníkem vždy stojí nějaká osoba, která brání výhledu. Na druhou stranu se může také stát, že ve frontě stojí zákazník, který nemá zájem o koupi skipasu, ale pouze o radu. Například kde nalézt záchody, v kolik hodin jezdí skibus, nebo kde vrátit použitý skipas. Ačkoliv se může zdát tento problém minoritní, věřím, že by zákazníci i takové zkrácení čekací doby mohli ocenit. Vzhledem k očekávanému dennímu náporu bývá otevřen i odpovídající počet pokladen.

Nejlepší variantou, kdy se zákazník může vyhnout časové ztrátě způsobené čekáním ve frontě, je nákup skipasu přes e-shop, kdy si zákazník zakoupí tzv. GOPASS. Navíc GOPASS přináší i další výhody jako například slevy v restauracích a obchodech. Výhodou je, že jeho cena je dokonce nižší než u klasických skipasů.

Nákup skipasu

Dobu trvání, kterou zákazník stráví u okýnka, může být ovlivněna hned několika důležitými faktory. V první řadě bude nejvíce záležet na tom, zda zákazník ví, co chce. Tedy jestli má již dopředu vybrán konkrétní produkt, zda byly pro jeho rozhodnutí dostatečné informace nacházející se v ceníku, nebo zda vyžaduje radu od pokladní. Vliv bude mít také počet skipasů, které zákazník nakupuje. Tedy zda nakupuje jen pro sebe, nebo třeba pro celou rodinu či skupinu lidí. Problémem může být také jazyková bariéra mezi pokladním a zákazníkem,

případně i špatná slyšitelnost přes přepážku. Urychlení procesu umožňují také předem připravené platební karty či peníze.

Přesun do fronty na lanovku

Po zakoupení skipasu většina zákazníků zamíří k nejbližšímu dopravnímu zařízení. Zde může zdržení vyvolat problematická organizace areálu a jeho nepřehlednost, kdy zákazník neví, kterým směrem se vydat a hledá mapu areálu. Prodloužit celý proces přesouvání může také zastávka v půjčovně, na toaletách, v dětské školce a podobně. Menší zpomalení způsobí často i nošení lyžařské výbavy. Před zařazením do fronty na lanovou dráhu je vždy nutné nasadit lyže.

Zařazení do fronty a stání ve frontě na lanovku

V případě dělení fronty na dílčí je nutné zvolit si jednu z nich. Ve Svatém Petru mohou od letošního roku nově využít jednu ze tří front – *single* pro jednotlivce, *double* pro dvojice a *groups* pro skupiny. Záleží tedy na velikosti zákaznické skupiny. V případě jedné hromadné fronty, jako je tomu na Hromovce, může dobu strávenou ve frontě ovlivnit místo zařazení. Většina lidí ovšem nedokáže předem odhadnout, kde bude možné postupovat rychleji. Někdy část fronty může zablokovat i jeden člověk, který neumí nebo nemůže projít turniketem ať už z důvodu neplatného skipasu, nebo čistě z neznalosti principu použití datové karty. Primární vliv na délku fronty zde ale zase bude mít denní doba a den v týdnu.

Cesta lanovkou

Ačkoliv by se mohlo zdát, že doba cesty lanovkou se nemůže příliš lišit, i zde nalezneme pár faktorů, které ji ovlivňují. Lanovky mohou jezdit rozdílnou rychlostí, která závisí na dni v týdnu. Tedy vždy začátkem týdne, kdy do střediska dorazí noví návštěvníci, jezdí lanovky pomaleji. Koncem týden pak o něco málo rychleji. Je to z důvodu progresu zkušeností nových návštěvníků během týdne. Dále zpomalení nebo zastavení lanovky může způsobit špatný nástup nebo výstup z lanovky. V extrémních případech nějaká závažnější nehoda způsobena lidským nebo technickým faktorem.

Příprava před jízdou a výběr sjezdové tratě

Tohoto procesu se týkají všechny faktory, které determinují dobu čekání u horní stanice lanové dráhy. Dá se říci, že se jedná o faktory individuální, tedy o jejich přítomnosti rozhoduje sám klient. Není proto problém tento proces úplně vynechat a přejít rovnou k procesu následujícímu.

Záleží, zda je návštěvník kompletně připraven k jízdě již po sesednutí z lanovky, nebo zda potřebuje ještě například utáhnout boty, nandat hůlky nebo dopnout bundu. Dalším faktorem ovlivňujícím dobu předcházející sjezdu je, zda již zákazník středisko zná, nebo zda se předem informoval o sjezdových tratích a nemusí tak trávit čas nastudováním mapy lyžařského areálu.

Jízda po sjezdovce

Délka lyžařského sjezdu bude záležet především na volbě sjezdové tratě. Modré sjezdovky bývají s menším sklonem a tím pádem delší a pomalejší. Naopak černé jsou nejkratší

a nejrychlejší. Proto bude hlavně záležet na lyžařských schopnostech konkrétního člověka. Pomalejší budou také větší skupinky a skupiny s dětmi, které zastavují na sjezdovce a vzájemně na sebe čekají. Samozřejmě někdy jsou trasy sjízdnější, hlavně v ranních hodinách. V odpoledních hodinách, za teplejšího počasí, je terén náročnější a tomu je uzpůsobena i jezdcova rychlost. Záležet bude také na viditelnosti a v neposlední řadě na množství sportovců na trati, podle nichž by měl jezdec přizpůsobit svou jízdu tak, aby neohrozil bezpečnost ostatních.

Podrobnější měření nezachycuje tento proces, jelikož se jedná o proces individuální a závislý z největší části na zákazníkovi. Je tedy ze strany skiareálu poměrně málo ovlivnitelný a průměrné hodnoty měření doby jízdy jednotlivých zákazníků by nebyly příliš vypovídající.

6.3.3 Strategický plán sběru dat

Následující tabulka č. 10 definuje začátky a konce jednotlivých procesů, místa měření, osobu měřitele, formu, v jaké budou data shromažďována, a období, kdy mohou být data shromažďována. Je nutné, aby veškerá měření proběhla během hlavní sezóny, jejíž období je definováno na základě ceníku skiareálu Špindlerův Mlýn sezóny 2015/2016. Je to z důvodu, aby k měření došlo za podobných podmínek hlavně vzhledem k počtu návštěvníků. V plánu měření v grafu č. 3 jsou specifikovány přesné termíny fáze MEASURE.

Tabulka 10 Strategický plán sběru dat

Proces	Operační definice	Zdroj dat	Velikost vzorku	Kdo bude data sbírat?	Kdy budou data sbírána?	Jak budou data sbírána?
Zařazení do fronty a stání ve frontě na pokladnu.	Čas od odložení lyží/snowboardu do stojanu poblíž pokladny až do prvního osobního kontaktu klienta s pokladní	Skiareál Hromovka a Svatý Petr	10 měření v každém ze dvou středisek	metodik osobně	v provozní době skiareálu (8:30 - 16:00)	do předem vytvořené tabulky a následný přepis do MS Excel
Nákup skipasu.	Čas od prvního osobního kontaktu klienta s pokladní do okamžiku rozloučení pokladní s klientem	Skiareál Hromovka a Svatý Petr	10 měření v každém ze dvou středisek	metodik osobně	v provozní době skiareálu (8:30 - 16:00)	do předem vytvořené tabulky a následný přepis do MS Excel
Přesun do fronty na lanovku.	Čas od rozloučení pokladní s klientem do okamžiku zařazení do fronty na lanovku. V případě absence fronty do okamžiku průchodu turniketem.	Skiareál Hromovka a Svatý Petr	10 měření v každém ze dvou středisek	metodik osobně	v provozní době skiareálu (8:30 - 16:00)	do předem vytvořené tabulky a následný přepis do MS Excel
Zařazení do fronty a stání ve frontě na lanovku.	Čas od zařazení se do fronty na lanovku, v případě absence fronty do okamžiku průchodu turniketem, do okamžiku otevření vstupních zábran do čekací zóny na příjezd sedačky.	Skiareál Hromovka a Svatý Petr	10 měření v každém ze dvou středisek	metodik osobně	v provozní době skiareálu (8:30 - 16:00)	do předem vytvořené tabulky a následný přepis do MS Excel
Cesta lanovkou.	Čas od otevření vstupních zábr do čekací zóny na příjezd sedačky do okamžiku prvního kontaktu klienta se sněhem při výstupu z lanovky.	Skiareál Hromovka a Svatý Petr	10 měření v každém ze dvou středisek	metodik osobně	v provozní době skiareálu (8:30 - 16:00)	do předem vytvořené tabulky a následný přepis do MS Excel
Příprava před jízdou a výběr sjezdové tratě.	Čas od prvního kontaktu klienta se sněhem při výstupu z lanovky do okamžiku rozjetí se směrem k jedné ze sjezdových tratí.	Skiareál Hromovka a Svatý Petr	10 měření v každém ze dvou středisek	metodik osobně	v provozní době skiareálu (8:30 - 16:00)	do předem vytvořené tabulky a následný přepis do MS Excel
Jízda po sjezdovce.	Čas od rozjetí se směrem k jedné ze sjezdových tratí po zastavení v prostoru dojezdu sjezdových tratí.	Skiareál Hromovka a Svatý Petr	10 měření v každém ze dvou středisek	metodik osobně	v provozní době skiareálu (8:30 - 16:00)	do předem vytvořené tabulky a následný přepis do MS Excel

ZDROJ: Vlastní zpracování

6.3.4 Sběr dat

Základem každého měření byl záznamový arch předtištěný z MS Excel, kde byly vyznačeny všechny údaje, které je nutné zaznamenat. Mimo časy doby trvání konkrétních procesů bylo zaznamenáváno datum, den v týdnu, denní doba, počasí, lyžařské podmínky, charakteristika skupiny, počet osob ve skupině, počet otevřených pokladen, číslo konkrétní pokladny, zda se před pokladnami tvoří reálná fronta, která byla definována více než dvěma čekajícími zákazníky, případně typ fronty, do které se zákazník zařadil u lanovky, pokud měření probíhalo ve Svatém Petru, sjezdovka, kterou se zákazník vydal a následně ještě nějaké další zajímavé poznatky z průběhu pozorování. Detailní záznamy měření jsou uvedeny v příloze č. 6 a 7.

Celé měření uskutečnila jedna osoba s použitím jednoho měřicího přístroje. Můžeme tedy říci, že naměřený vzorek byl reprezentativní.

Velikost vzorku byla nastavena na 10 komplexních měření v obou zkoumaných oblastech. Takový vzorek dat měl případně upozornit na abnormality a vysoké hodnoty v některých dílčích procesech a následně vyvolat podrobnější měření pouze podezřelého procesu. V oblasti Hromovka probíhalo měření jednodušeji, vzhledem k velkému počtu návštěvníků pohybujících se v dopoledních hodinách v tomto středisku, které disponuje velkým parkovištěm. Středisko Svatého Petra je specifické v tom, že z důvodu nemožnosti zaparkování osobního automobilu v dané oblasti, většina návštěvníků využije k přepravě skibus. Proto se zde u pokladen tvořily fronty velmi nárazově a při příchodu velkého množství zákazníků po příjezdu skibusu, bylo možné naměřit hodnoty pouze jedné skupinky návštěvníků. V obou střediscích probíhalo měření dva náhodně zvolené dny v průběhu hlavní sezóny. Vzhledem k povaze služby bylo měření probíhající v ranních a dopoledních hodinách nejprínosnější a nejvíce vypovídající.

Měření probíhalo bez vědomí pozorovaného, ačkoliv úplně první myšlenkou bylo návštěvníky oslovovat, seznámit je s prováděným výzkumem a požádat je o svolení. Od tohoto nápadu bylo ale rychle upuštěno. Jednak by docházelo k prodloužení časů jednotlivých procesů kvůli dlouhému vysvětlování projektu a také by vědomí zákazníka, že je měřen, mohlo ovlivnit jeho chování.

Možností bylo také měřit časy pouze měřitele, což by hodně urychlilo proces měření a umožnilo naměřit více vzorků. V tomto případě by ale získané hodnoty nebyly dostatečně vypovídající. Přece jen nově příchozí návštěvníci střediska neznají areál, musí nastudovat mapu střediska, seznámit se s procesy, a to vše přidává čas.

Jako předmět jednotlivých měření byl vybrán vždy zákazník s výrazným prvkem oblečení (svítivá čepice, reflexní bunda a další), aby nemohlo ve frontě dojít k jeho záměně.

6.4 ANALYSE

6.4.1 Středisko Hromovka

Vzhledem k dispozicím střediska Hromovka bylo poměrně jednoduché naměřit požadovaný počet vzorků. V tabulce č. 11 vidíme, že jednotlivé procesy nevykazují ve dnech středa a čtvrtků žádné větší abnormality. Nevznikají žádné velké fronty u pokladen, přesun od pokladen směrem lanové dráze trvá v průměru kolem 4 minut, nejdelší čas ve frontě na lanovku byl naměřen 6 minut a 19 sekund, což se dá považovat stále za přijatelnou hodnotu. Celkový čas do okamžiku čerpání vlastního požitku ze služby, tedy okamžiku zahájení lyžování, netrval déle než 30 minut. V nejlepším případě bylo vše zvládnuté za 13 minut a 26 sekund. Mohlo by se zdát, že ve středisku Hromovka vše probíhá hladce. Ovšem na základě zkušeností vyplývajících z dlouhodobé návštěvnosti střediska proběhlo měření ještě o víkendu zaměřené jen na pokladny.

Tabulka 11 Základní sběr dat Hromovka

datum	den v týdnu	čas začátku	počet osob ve skupině	Zařazení do fronty a stání ve frontě na pokladnu	Nákup skipasu	Přesun do fronty na lanovku	Zařazení do fronty a stání ve frontě na lanovku	Cesta lanovkou	Příprava před jízdou a výběr sjezdové tratě	Doba u kasy celkem	Celková doba
10.02.2016	středa	9:15	5	0:00:51	0:01:30	0:04:22	0:00:45	0:07:37	0:01:17	0:02:21	0:18:43
10.02.2016	středa	9:40	2	0:00:31	0:00:30	0:02:11	0:01:09	0:06:50	0:01:14	0:01:01	0:13:26
10.02.2016	středa	10:00	2	0:00:56	0:00:45	0:07:18	0:02:51	0:07:32	0:04:50	0:01:41	0:25:53
10.02.2016	středa	10:35	4	0:01:33	0:04:49	0:02:49	0:04:36	0:06:49	0:00:59	0:06:22	0:27:57
10.02.2016	středa	11:10	2	0:00:50	0:00:47	0:02:37	0:02:51	0:06:44	0:00:10	0:01:37	0:15:36
10.02.2016	středa	11:30	2	0:00:17	0:01:29	0:05:22	0:01:52	0:07:06	0:01:20	0:01:46	0:19:12
11.02.2016	čtvrtek	9:05	2	0:00:16	0:02:06	0:02:13	0:01:00	0:06:50	0:00:28	0:02:22	0:15:15
11.02.2016	čtvrtek	9:30	2	0:00:07	0:02:59	0:02:46	0:00:33	0:08:19	0:00:49	0:03:06	0:18:39
11.02.2016	čtvrtek	10:00	2	0:02:37	0:01:00	0:02:03	0:03:53	0:07:07	0:00:33	0:03:37	0:20:50
11.02.2016	čtvrtek	10:30	3	0:00:38	0:00:49	0:08:34	0:08:17	0:08:11	0:02:02	0:01:27	0:29:58
11.02.2016	čtvrtek	11:05	4	0:01:34	0:00:36	0:04:08	0:06:19	0:07:12	0:06:04	0:02:10	0:28:03
11.02.2016	čtvrtek	11:40	4	0:00:03	0:02:13	0:02:21	0:05:18	0:07:00	0:01:13	0:02:16	0:20:24
			Průměr	0:00:51	0:01:38	0:03:54	0:03:17	0:07:16	0:01:45	0:02:29	0:21:10

ZDROJ: Vlastní zpracování

V tabulce č. 12 můžeme vidět hodnoty naměřené pouze během jednoho dne. Rozhodující však je, že dnem měření byla sobota, kdy do střediska míří nejvíce jednodenních návštěvníků. A zde už vzniká problém. Doba odbavení zákazníků na pokladně se zdá přijatelná, nejdelší čas je kolem dvou minut. Ve většině případů je dokonce kratší než v předchozích dvou dnech měření. Avšak kolem 9:30 se čekací doba ve frontě výrazně zvyšuje a překonává hranici i 10 minut. Pokud k tomuto času přičteme i extrémní hodnoty ostatních procesů z tabulky č. 11, dostáváme se k celkové hodnotě až 43 minut 33 sekund, což už pro zákazníka není přijatelná hodnota.

Tabulka 12 Detailní sběr dat Hromovka

datum	čas	číslo pokladny	Zařazení do fronty a stání ve frontě na pokladnu	Nákup skipasu	Doba u kasy celkem
20.02.2016	9:20	3	0:01:32	0:00:46	0:02:18
20.02.2016	9:15	2	0:02:21	0:00:42	0:03:03
20.02.2016	9:20	2	0:01:46	0:01:01	0:02:47
20.02.2016	9:25	3	0:02:54	0:00:41	0:03:35
20.02.2016	9:25	2	0:03:20	0:00:23	0:03:43
20.02.2016	9:30	3	0:03:34	0:00:55	0:04:29
20.02.2016	9:30	2	0:03:03	0:00:47	0:03:50
20.02.2016	9:40	3	0:08:36	0:00:42	0:09:18
20.02.2016	9:40	2	0:06:38	0:00:48	0:07:26
20.02.2016	9:45	2	0:05:12	0:00:32	0:05:44
20.02.2016	9:45	1	0:09:38	0:01:02	0:10:40
20.02.2016	9:55	1	0:11:27	0:00:52	0:12:19
20.02.2016	10:00	2	0:03:18	0:02:01	0:05:19
20.02.2016	10:05	2	0:03:19	0:01:01	0:04:20
20.02.2016	10:10	1	0:07:54	0:00:50	0:08:44
20.02.2016	10:12	1	0:07:15	0:00:10	0:07:25
20.02.2016	10:20	3	0:05:58	0:00:54	0:06:52
20.02.2016	10:25	2	0:06:38	0:00:43	0:07:21
		Průměr	0:05:15	0:00:49	0:06:04

ZDROJ: Vlastní zpracování

6.4.2 Středisko Svatý Petr

Z důvodu lokalizace střediska bylo komplexní měření ve Svatém Petru poměrně náročnější. Zvláště vzhledem k nárazovosti příchodů zákazníků k pokladnám bylo nemožné jednou osobou naměřit požadovaný vzorek během dvou dní. Avšak i po naměření šesti vzorků bylo úzké místo rychle identifikováno. Jak vidíme v tabulce č. 13 časy z procesu „*zařazení do fronty a stání ve frontě na pokladnu*“ jsou v průměru vyšší než na Hromovce, avšak byly velice rychle odbaveny. Nebyly zde naměřeny ani žádné extrémní hodnoty. „*Přesun do fronty na lanovku*“ vykazuje velmi rozdílné výsledky. Cesta se dá zvládnout za 2,5 minut, některým to však trvalo až skoro čtvrt hodiny. Můžeme tedy získat podezření, že je středisko náročné na orientaci. Avšak na základě pozorování vznikly tyto hodnoty nejčastěji z důvodu návštěvy toalety, přezouvání se do lyžařské obuvi, nebo pomalého přesouvání větší skupiny s dětmi. Jednoznačně nejvyšší hodnoty byly zaznamenány u „*zařazení do fronty a stání ve frontě na lanovku*“. Již delší dobu si je provozovatel skiareálu vědom faktu, že je tato lanovka nejvytíženějším zařízením v celém středisku. Proto byl v letošním roce zaveden speciální systém řazení. Místo jedné fronty byly vytvořeny fronty tři vždy pro konkrétní počet lidí – *single*, *double* a *groups*. Tento systém řazení byl letošní zimu zaveden na zkoušku, aby se zjistilo, zda je řazení efektivnější a zda podle příslušné velikosti skupiny pak odpovídá i doba stání ve frontě.

Tabulka 13 Základní sběr dat Svatý Petr

datum	den v týdnu	čas	počet osob	Zařazení do fronty a stání ve frontě na pokladnu	Nákup skipasu	Přesun do fronty na lanovku	Zařazení do fronty a stání ve frontě na lanovku	Cesta lanovkou	Příprava před jízdou a výběr sjezdové tratě	Doba u kasy celkem	Celková doba
18.02.2016	čtvrtek	9:55	2	0:03:50	0:01:29	0:07:11	0:12:50	0:06:48	0:03:09	0:05:19	0:40:36
18.02.2016	čtvrtek	10:40	4	0:02:16	0:00:23	0:14:07	0:15:05	0:07:46	0:03:12	0:02:39	0:45:28
18.02.2016	čtvrtek	11:30	2	0:00:00	0:01:09	0:02:24	0:12:17	0:06:46	0:03:23	0:01:09	0:27:08
19.02.2016	pátek	9:30	3	0:02:18	0:01:35	0:12:26	0:08:42	0:07:22	0:02:18	0:03:53	0:34:41
19.02.2016	pátek	10:15	3	0:02:50	0:00:23	0:04:50	0:16:39	0:06:53	0:02:44	0:03:13	0:34:19
19.02.2016	pátek	11:00	1	0:00:00	0:01:03	0:02:11	0:22:31	0:07:03	0:01:27	0:01:03	0:35:18
				0:01:52	0:01:00	0:07:11	0:14:41	0:07:06	0:02:42	0:02:53	0:36:15

ZDOJ: Vlastní zpracování

Detailnější měření se proto zaměřilo na dobu stání v konkrétních frontách. Samozřejmě záleželo také na čase, v kolik hodin měření jednotlivých front probíhalo. Obecně můžeme říci, že nejvytíženější byla doba kolem 11 hodiny, kde jsou zachyceny všechny nejdelší časy. Vůbec nejdelší čas byl naměřen v *single line*, kde byla obecně předpokládána nejkratší čekací doba.

Tabulka 14 Detailnější měření Svatý Petr

datum	čas	typ fronty	Zařazení do fronty a stání ve frontě na lanovku	Cesta lanovkou
18.02.2016	9:30	group	0:07:29	0:06:13
18.02.2016	9:55	double	0:12:05	0:06:48
18.02.2016	10:40	group	0:15:05	0:07:46
18.02.2016	11:30	double	0:12:17	0:06:46
18.02.2016	11:45	group	0:15:43	0:06:50
18.02.2016	12:00	single	0:14:21	0:07:42
19.02.2016	9:30	double	0:08:42	0:07:22
19.02.2016	10:15	group	0:16:39	0:06:53
19.02.2016	11:00	group	0:22:31	0:07:03
19.02.2016	11:45	single	0:24:32	0:08:22
		Průměr	0:14:56	0:07:10

ZDROJ: Vlastní zpracování

Celkově můžeme zhodnotit, že na Hromovce se jako úzké místo potvrdila fronta před pokladnami, ve středisku Svatý Petr fronta před lanovou dráhou. K analýze úzkých míst byly použity rozdílné nástroje. Byl vytvořen dotazníky a provedeny hloubkové rozhovory zaměřené na bližší zkoumání a zjištění příčin tvorby front ve středisku Hromovka, ve středisku Svatý Petr proběhl brainstorming ohledně zlepšení současné situace dlouhých front na lanovku.

6.4.3 Dotazníkový průzkum

Cíle

Smyslem sestavení dotazníku bylo získat odpovědi na otázky, z jakých důvodů (jiných než je samotný příchod nových zákazníků k pokladně) vzniká v některých denních dobách u pokladen v oblasti Hromovka nadbytečně dlouhá fronta, zda se dají některé její příčiny minimalizovat a jakým způsobem by bylo možné toto úzké místo zefektivnit. Tedy zaměřit se na prostředky, kterými skiareál komunikuje ještě před osobním kontaktem zákazníka s pokladní a jaké jsou podněty ze strany skiareálu zkrátit dobu strávenou čekáním u pokladny. Některé otázky se zaměřují také na vnímání areálu jako celku.

Předpoklady

Před začátkem šetření bylo stanoveno několik předpokladů, které budou na základě výsledků z dotazníkového průzkumu zhodnoceny. Předpoklady slouží jako podklad pro tvorbu otázek v dotazníku.

Stanovené předpoklady:

P1: Tabulkově zpracovaný ceník není dostatečně přehledný, některé informace jsou psány příliš malým písmem a jsou tak pro zákazníka nečitelné.

P2: Zákazníci střediska postrádají ranní a dopolední skipasy.

P3: Naprostá většina návštěvníků neví, kde se v areálu Hromovka nachází infocentrum.

P4: Orientace v areálu Hromovka není problematická. Uspořádání a značení je přehledné.

Metodika

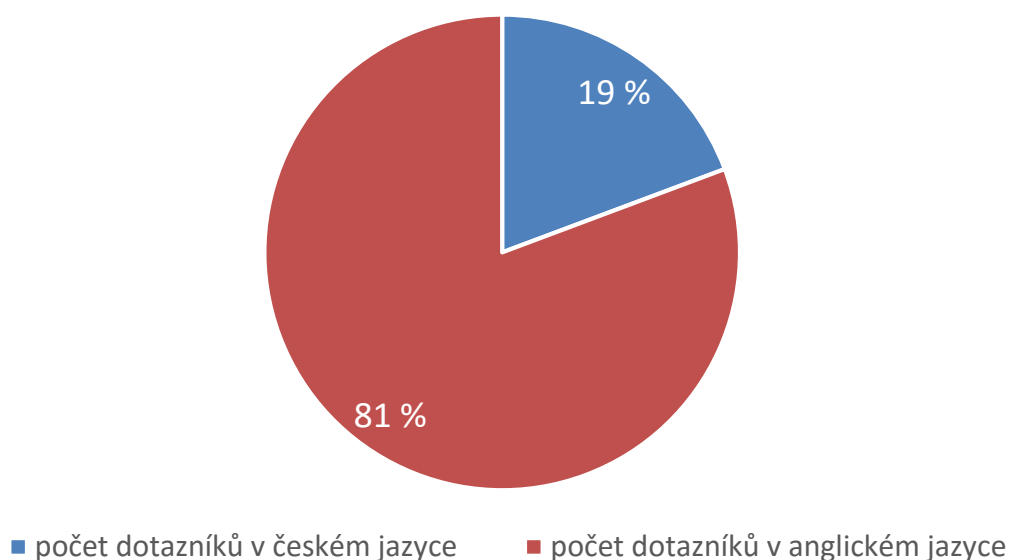
Pro účely výzkumu byl vytvořen dotazník se 14, většinou uzavřenými otázkami. První dvě otázky jsou otázky spíše kategorizační, tedy vypovídají o faktu, o jaký typ návštěvníka se jedná a jak moc je mu známa problematika místa. Dále následují otázky týkající se přehlednosti, funkčnosti a organizace střediska. V závěru se nachází dvě otevřené otázky dotazující se na nedostatky a naopak i přínosy střediska. Z důvodu vysokého počtu zahraničních návštěvníků byl dotazník vytvořen v českém i anglickém jazyce.

Vzorek respondentů

Během tří dnů se podařilo úspěšně oslovit více než 50 návštěvníků skiareálu. Dotazování probíhalo v dané lokalitě v blízkosti pokladen. Pár známých a zároveň pravidelných návštěvníků areálu bylo osloveno online. Dotazník byl samozřejmě anonymní. Pouze pokud měl dotazovaný zájem zapojit se do slosování o jednodenní skipas, uvedl své jméno a e-mailovou adresu. Celkem se zpětná vazba týkala 57 lidí.

Charakteristika dotazovaných

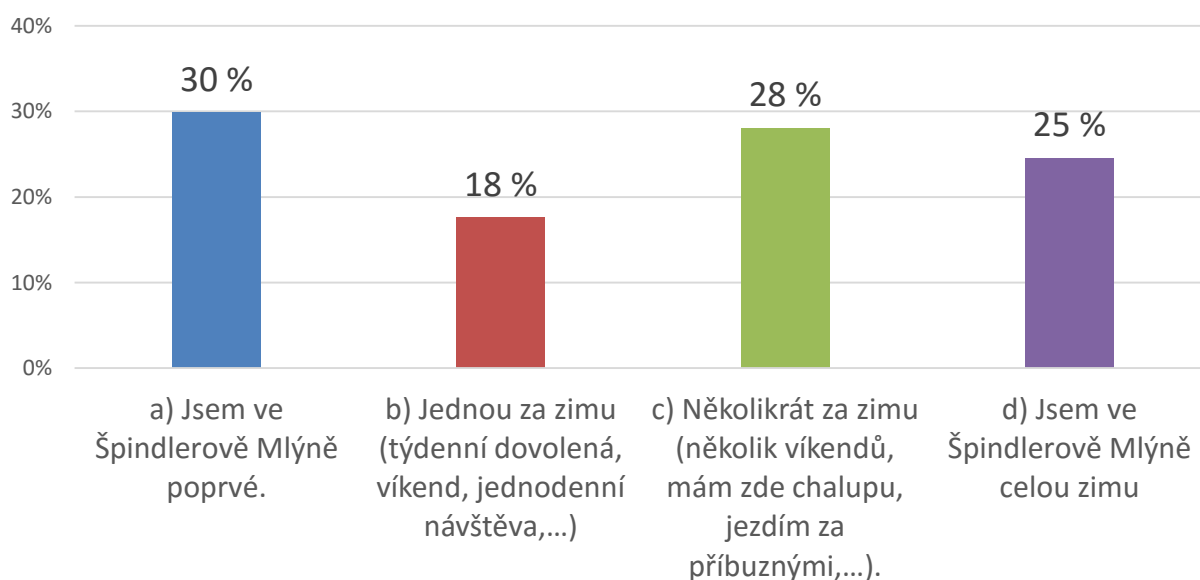
Graf 6 Struktura vyplněných dotazníků



Návštěvníci byli osloveni zcela náhodně, bohužel ne všichni ovládali anglický jazyk na takové úrovni, aby byli schopni zodpovědět všechny otázky. Proto převaha vyplněných dotazníků byla v českém jazyce.

Otázka č. 1: Jak často navštěvujete skiareál Špindlerův Mlýn během zimní sezóny?

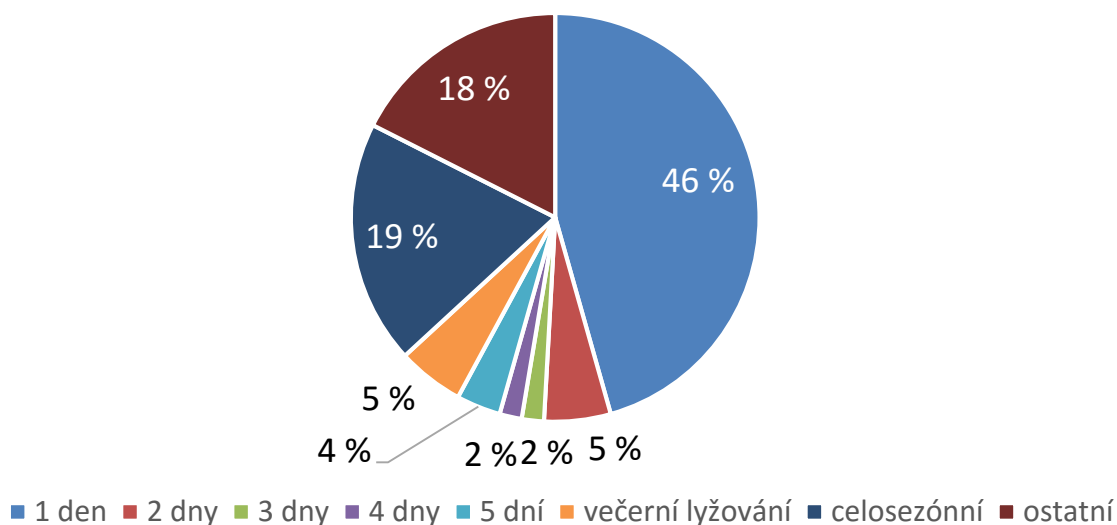
Graf 7 Otázka č. 1



Zhruba 2/3 dotazovaných navštívili středisko více než jednou, tudíž si nejspíše již vytvořili na středisko svůj vlastní názor. Naopak nově příchozí návštěvníci mohou lépe vystihnout první dojem z areálu, a tedy budou pro výzkum lépe vypovídajícími respondenty v otázkách týkající se hlavně orientace v rámci střediska.

Otázka č. 2: Jaký druh skipasu jste si ve Špindlerově Mlýně zakoupil naposledy?

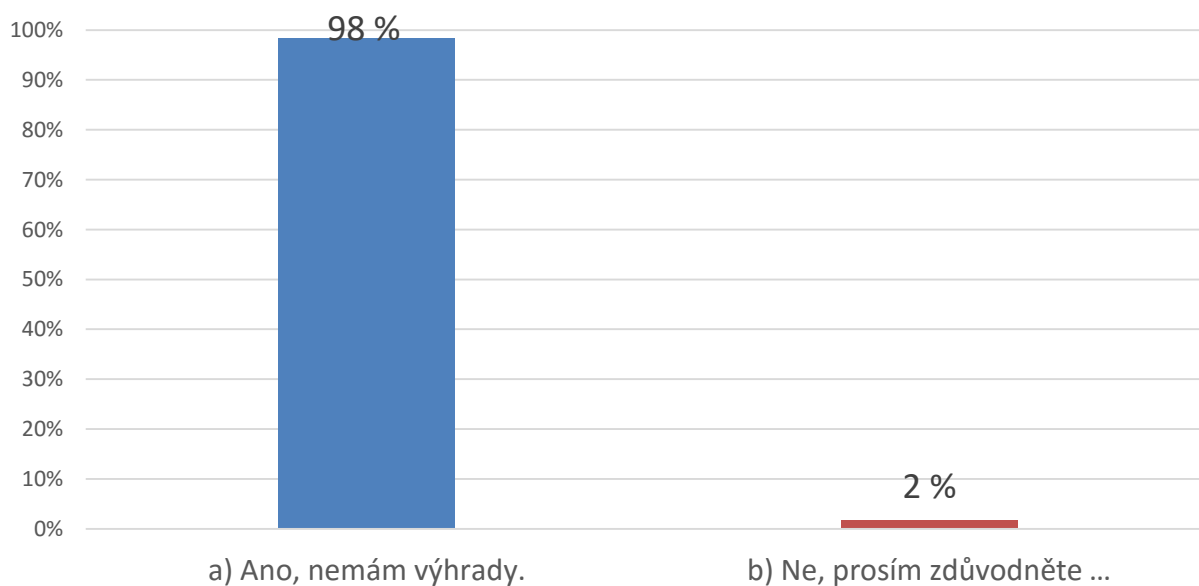
Graf 8 Otázka č. 2



Skoro polovina respondentů zakoupila v poslední době jednodenní skipas. Vícedenní skipasy tvořily velmi malý poměr z celku. 5 % zakoupilo večerní lyžování, skoro 20 % celosezónní skipas. Mezi zbylými 18 % byl uveden například speciální skipas z letošního Openingu, Czech Skipass nebo obecně GOPASS.

Otázka č. 3: Zdá se Vám označení pokladen v prostoru spodní stanice Hromovka dostatečné?

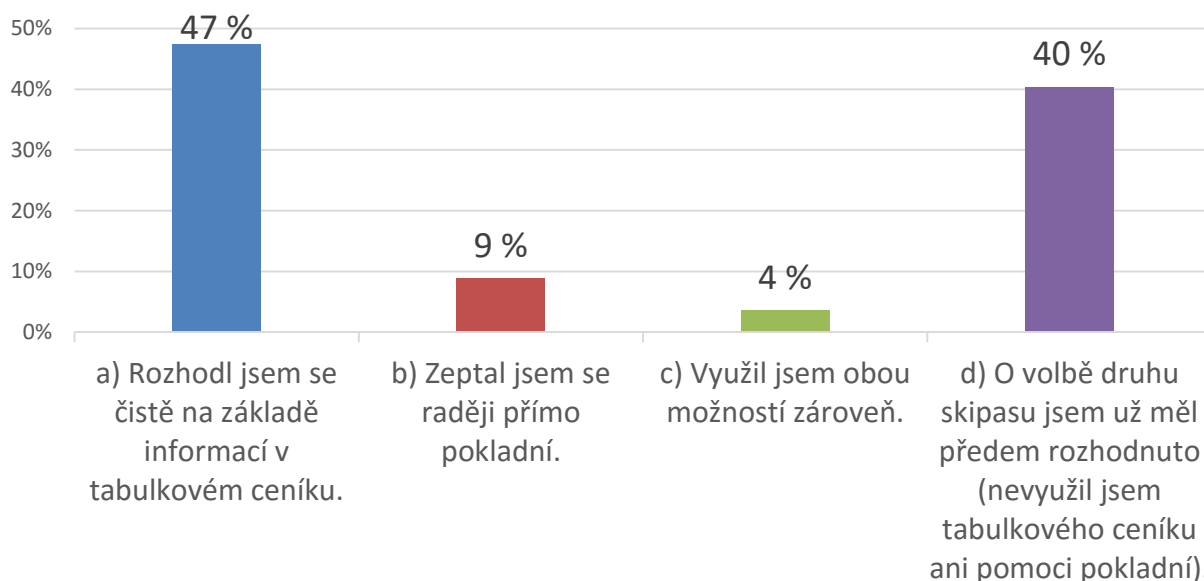
Graf 9 Otázka č. 3



Otázka č. 3 mluví jednoznačně, návštěvníci střediska nemají problém nalézt v areálu Hromovka prodejní místo skipasů - poklady. Jeden respondent však odpověděl, že se mu označení pokladen nezdá dostatečné, ovšem z jakého důvodu již nenapsal.

Otázka č. 4: Využili jste při rozhodování o volbě druhu skipasu tabulkového ceníku vystaveného u pokladny, nebo jste se raději o volbě skipasu poradili osobně s pokladní?

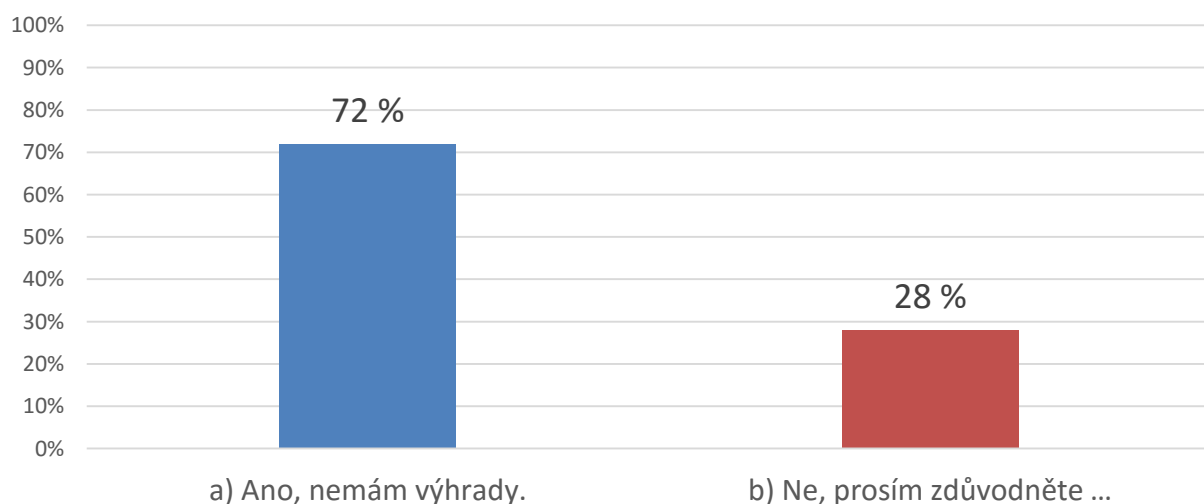
Graf 10 Otázka č. 4



Necelá polovina dotazovaných se o volbě skipasu rozhodovala až na místě na základě informací v tabulkovém ceníku. 40 % dotázaných již mělo o své volbě předem rozhodnuto. Podle výpovědí pouze 13 % požádalo pokladní o radu.

Otázka č. 5: Zdá se Vám tabulkový ceník dostatečně přehledný a jednoznačný?

Graf 11 Otázka č. 5

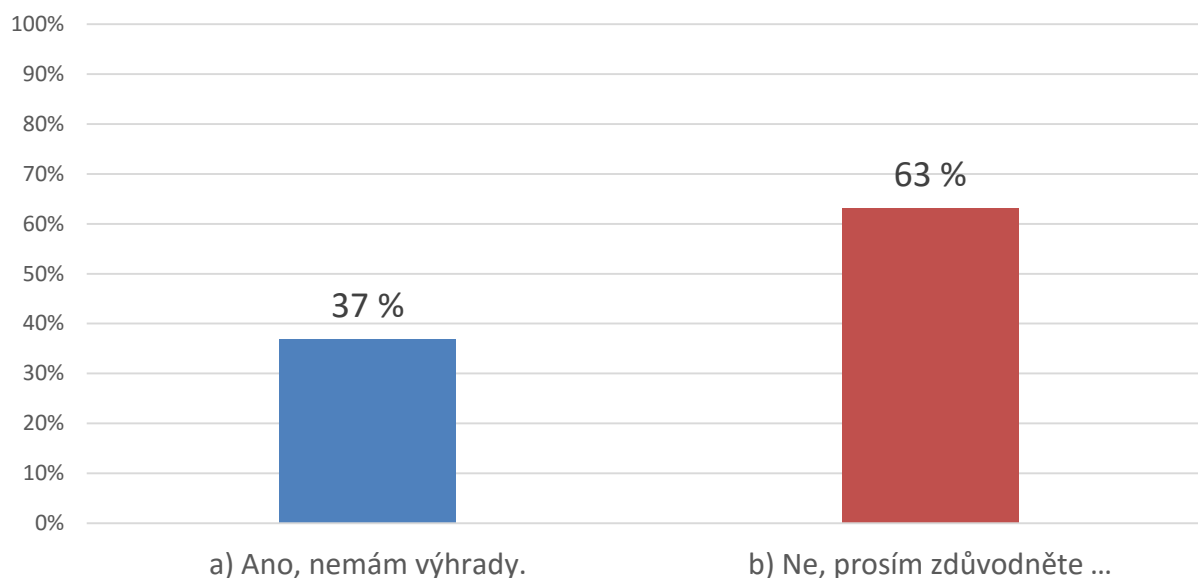


V páté otázce se ukázalo, že ne všichni se v tabulkově zpracovaném přehledu cen skipasů, který je uveden v příloze č. 5, jednoduše vyznají a není pro ně jednoduché se v něm občas zorientovat. Mezi odpověďmi se objevilo, že ceník obsahuje příliš mnoho informací a ceny hlavní a vedlejších sezón nejsou dostatečně odděleny a označeny. Dále jeden z respondentů uvedl, že jej matou ceny GOPASS, které vlastně není možné na pokladně zakoupit. Poměrně

častým tématem byla otázka *vratného skipasu*. Zákazníci nechápali, kdy a kde ho mají vrátit a co se stane, pokud ho vrátí dříve nebo později. Někteří uvedli, že například nemohli nalézt informace o studentské slevě na jízdné.

Otázka č. 6: Považujete současnou nabídku skipasů za dostatečnou nebo byste uvítali ještě nějaké jiné druhy skipasů (ranní, dopolední, pozdní odpoledne,...)?

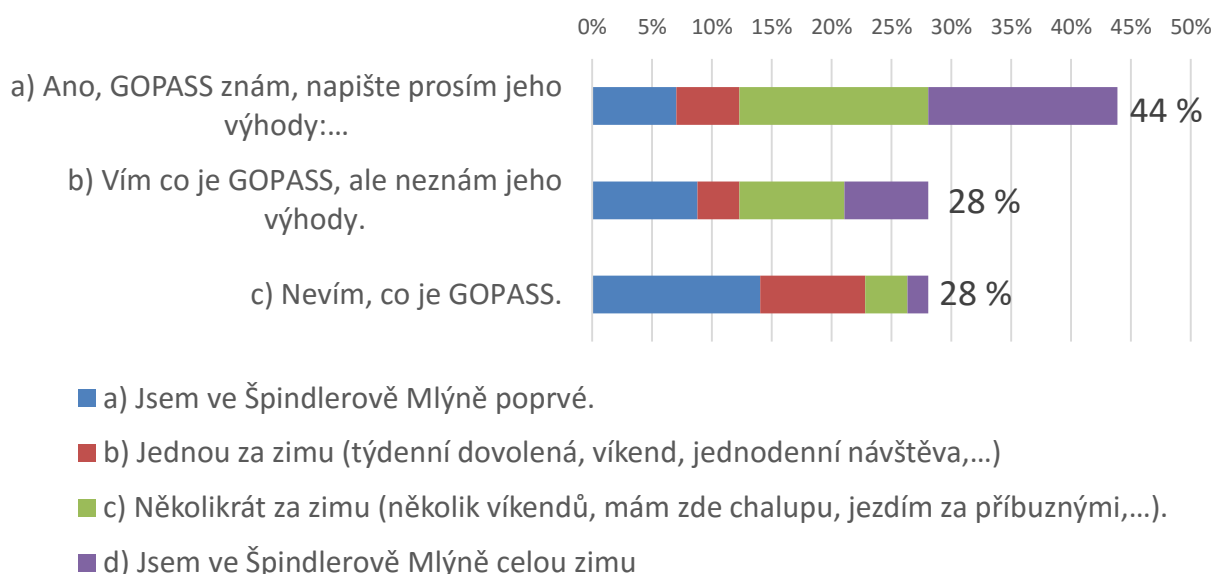
Graf 12 Otázka č. 6



Šestá otázka se týkala spokojenosti s rozsahem nabídky skipasů ve skiareálu. 63 % dotázaných by uvítalo v nabídce nějaké změny. Naprostá většina respondentů, kteří uvedli odpověď *b)* se vyjádřili, že by rádi využili možnosti koupě v první řadě ranních a dopoledních skipasů. Další komentáře se týkali odpoledního skipasu. Zde by zákazníci ocenili jeho začátek již od 12 hodiny místo od 13 hodiny. Ovšem z poměrně častého návrhu o zavedení odpoledního skipasu, který se v současné nabídce normálně vyskytuje, vzniká dojem, že si jej zákazníci v ceníku vůbec nevšimli. Padly také návrhy jako 1,5 denní skipas, hodinový skipas nebo skipas na pozdní odpoledne. Některá vyjádření k této otázce reagovala také na cenovou politiku společnosti.

Otázka č. 7: Víte, co je GOPASS, a jaké výhody přináší?

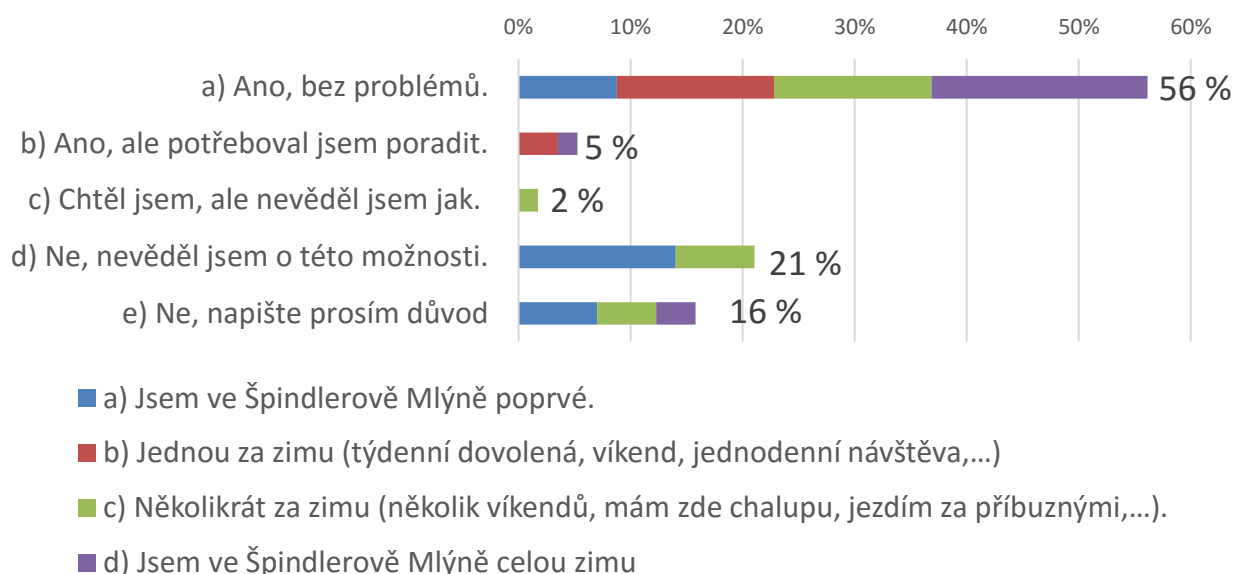
Graf 13 Otázka č. 7



Přirozeně nejvíce lidí, kteří neznali GOPASS, byli ve Špindlerově v letošním roce poprvé. Avšak ani příležitostní návštěvníci o něm ještě moc neslyšeli. 28 % o jeho existenci již ví, ale nevybavilo si žádné jeho výhody. Téměř polovina dotazovaných si ale některé jeho výhody vybavit dokázala. Jako nejčastější výhoda byla uvedena nižší cena skipasu při nákupu online a možnost sledování najetých km. Někteří dokonce uvedli, že si uvědomují velkou výhodu v tom, že nemusí stát frontu na zakoupení skipasu. Bohužel věrnostní systém GOPASS, kdy se za nakoupené permanentky sbírají body, které potom může zákazník využít jak v gastro provozech, tak v obchodech a servisech, moc lidí nezmínilo. Někteří uvedli, že dokonce neví, co s nasbíranými body dělat, nebo že je pro ně současná nabídka odměňování nezajímavá.

Otázka č. 8: Využili jste již skipas automat k vrácení datové karty (využitého skipasu)?

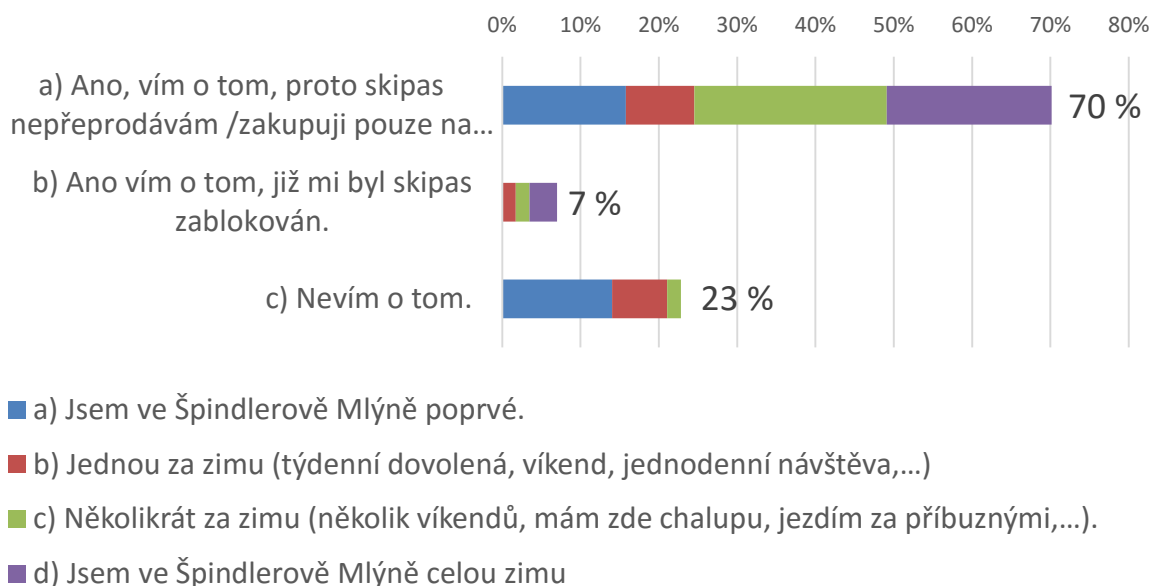
Graf 14 Otázka č. 8



Pozitivní zprávou je, že většina dotazovaných letošní novinku – automat na vrácení vyčerpaných skipasů a získání zálohy za datovou kartu v hodnotě 50 Kč již úspěšně použila. 7 % potřebovalo poradit nebo si nevědělo rady, jak skipas automat použít. Zajímavé je, že 21 % respondentů o této možnosti vůbec nevědělo a 16 % jej ještě nepoužilo. Nejčastěji z toho důvodu, že ještě nevraceli svůj skipas, kdy se jednalo většinou o skipas celosezónní. Překvapivé je také, že všichni návštěvníci, kteří dorazí do Špindlerova Mlýna pouze jednou ročně na víkend či dovolenou o existenci automatu věděli, většina jej dokonce již použila.

Otázka č. 9: Víte, že je zakázané přeprodávat skipas a pokud se tak přece jen stane, bude skipas automaticky zablokován po průchodu turniketem?

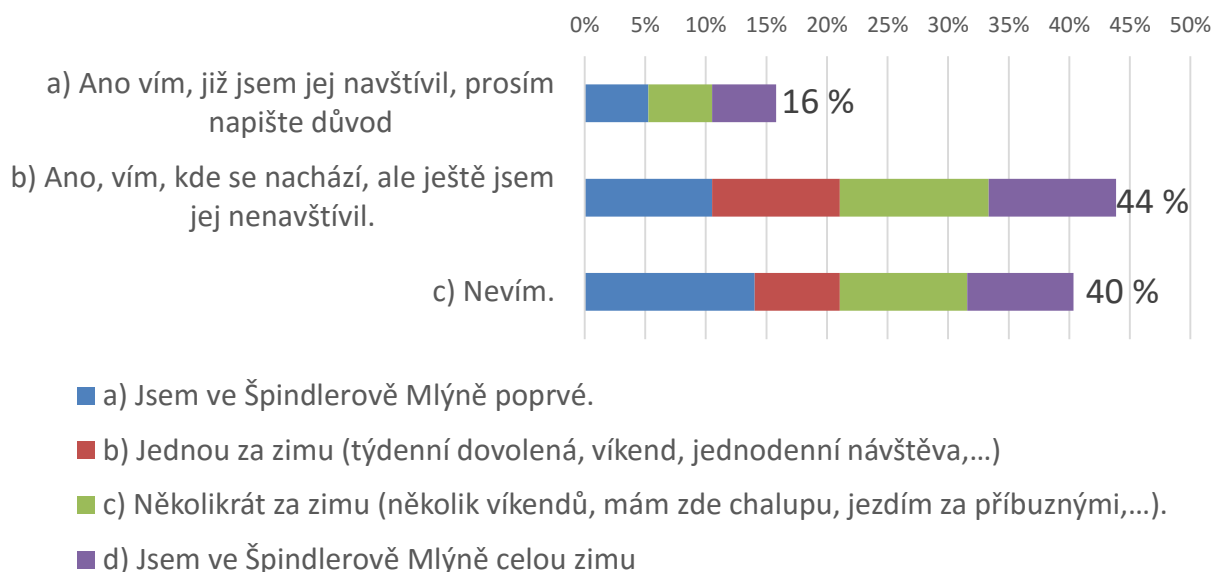
Graf 15 Otázka č. 9



Dobrou zprávou pro provozovatele střediska by mohlo být, že celých 70 % si je vědomo, že jejich zakoupený skipas může být při zapůjčení jiné osobě zablokován a tudíž se nesnaží skipas prodat jiným návštěvníkům a sami jej nakupují pouze na oficiální pokladně skiareálu. 7 % již má dokonce zkušenost se zablokováním vlastního skipasu. Naopak 23 % dotázaných nemělo o tomto faktu povědomí. Přirozeně se jednalo hlavně o zákazníky, kteří navštívili Špindlerův Mlýn v letošním roce poprvé. Řadilo se sem ovšem i pár zákazníků, kteří již středisko několikrát navštívili.

Otázka č. 10: Víte, kde se v prostoru spodní stanice Hromovky nachází infocentrum?

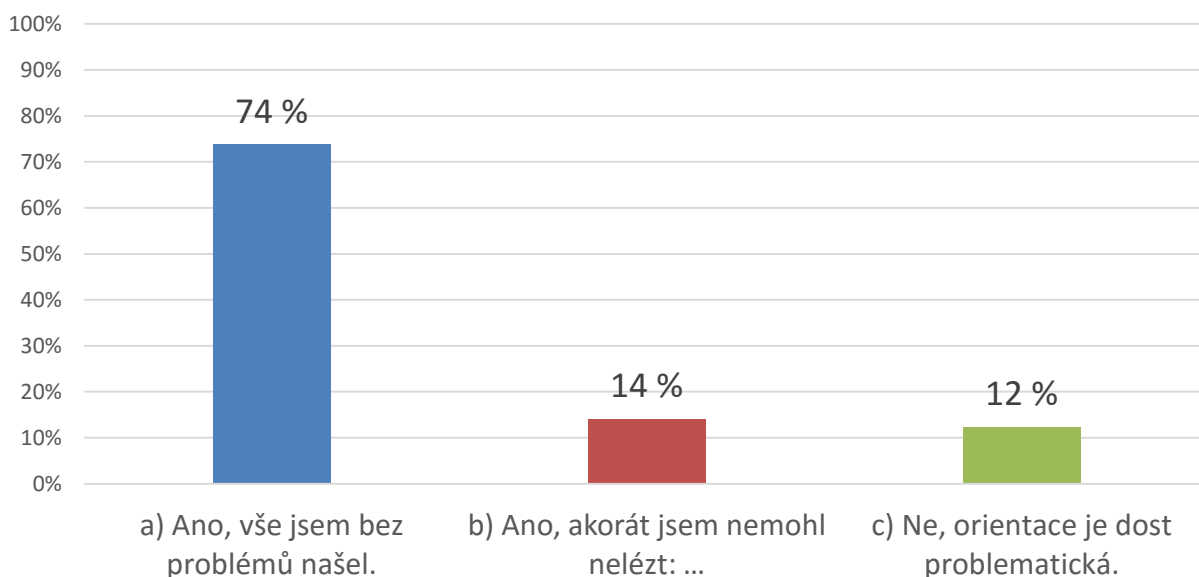
Graf 16 Otázka č. 10



Na základě odpovědí u šesté otázky můžeme říci, že celých 60 % dotazovaných ví, kde se ve středisku nachází infocentrum. Pokud dotazovaný již infocentrum navštívil, většinou tak učinil za účelem nákupu či vrácení skipasu. Jeden z dotazovaných uvedl, že důvodem jeho návštěvy byl dokonce milý personál. Na druhou stranu 40 % respondentů existenci infocentra v dané oblasti nezaznamenalo. Otázkou je, zda jej ve skutečnosti vůbec nepotřebovali nalézt, nebo jej nemohli nalézt vůbec.

Otázka č. 11: Zdá se Vám uspořádání spodní stanice areálu Hromovka přehledné? Víte kde nalézt záchody, orientační mapy, servis?

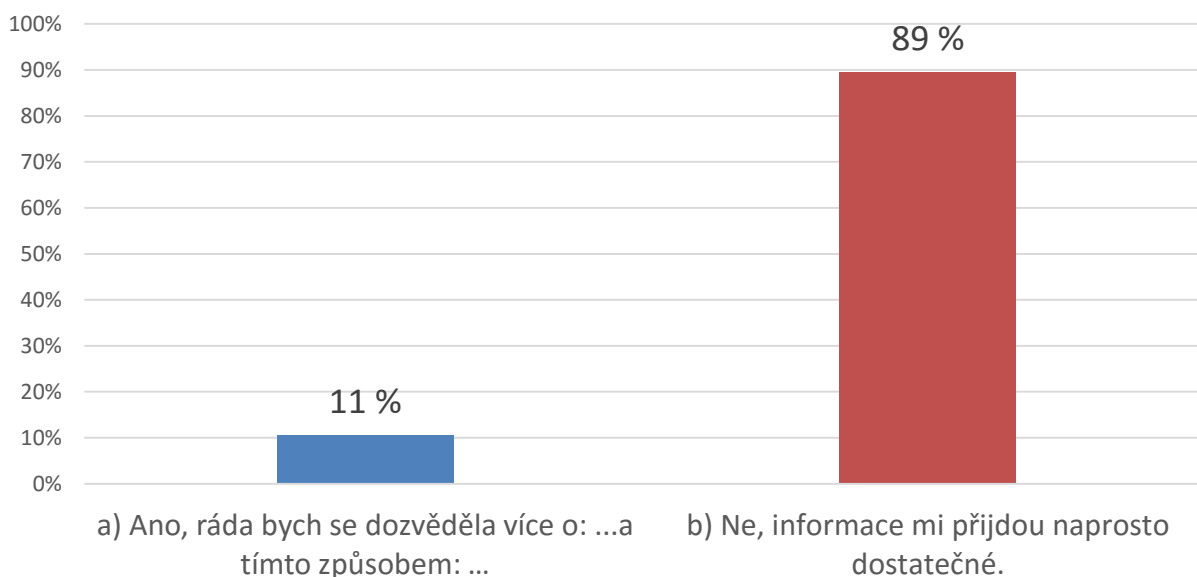
Graf 17 Otázka č. 11



74 % dotazovaných shledalo orientaci v rámci střediska za bezproblémovou. 12 % procent ji označilo za problémovou a pro 14 % zbývajících nebylo jednoduché nalézt konkrétní položku. Podle dodatečných odpovědí respondentů měli zákazníci ve většině případů největší problém nalézt toalety, případně zmínili právě infocentrum, jež bylo předmětem předchozí otázky.

Otázka č. 12: Postrádáte některé informace ze strany skiareálu, které by Vám usnadnily a zpříjemnily Vaši návštěvu? Případně jakým způsobem byste se o nich rádi dozvěděli?

Graf 18 Otázka č. 12



Otázka je věnována informacím poskytovaných skiareálem směrem k zákazníkovi. Naprostá většina respondentů nepostrádá žádné dodatečné informace. Ti, kteří ale přece jen zvolili možnost za a) by v první řadě uvítali více míst, kde budou k nahlédnutí jízdni řády skibusů. Konkrétní nápad byl umístit přehledy odjezdů skibusu poblíž turniketů, kdy by návštěvník nemusel ani sundávat lyže a před průchodem turniketem se podíval, zda je již čas na přemístění se na zastávku, nebo zda ještě stihne další jízdu. Další respondent uvedl, že by byl rád více informován o akcích, které ve skiareálu probíhají. Uvedl příklad, kdy návštěvník například netuší, že se ve Svatém Petru koná nějaká zajímavá akce a on stráví celý den lyžováním na druhé straně kopce a o dané akci se dozví až po jejím ukončení. K distribuci těchto informací doporučuje více využít obrazovky nad turnikety, kde se mohou promítat i záběry z aktuálního dne.

Otázka č. 13: Co považujete jako největší přínos z prostoru spodní stanice areálu Hromovka?

Převážná většina respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, zařadili mezi výhody skiareálu Hromovka v první řadě velké parkoviště. Další nejčastější odpovědí byla lokace střediska jako celku a krátké vzdálenosti mezi jednotlivými službami (pokladny, toalety, restaurace, atd.). Tedy, že leží vše na jednom místě. Někteří dokonce uvedli, že si uvědomují, že ve středisku Hromovka se mnohdy tvoří kratší fronty než ve Svatém Petru.

Otázka č. 14: Co naopak postrádáte, co Vám schází v prostoru spodní stanice areálu Hromovka?

Na čtrnáctou otázku návštěvníci nejčastěji odpověděli, že v areálu postrádají restauraci. Ve středisku se sice nachází après-ski bar „*deštník*“ s bufetem, který nabízí základní sortiment teplých jídel, ten však podle názorů dotázaných není v dané lokaci dostatečný. Druhým nejčastěji zmíněným nedostatkem byla velikost toalet. Aktuálně se zde v rámci multifunkční budovy nachází pouze dvě toalety pro ženy a dvě toalety pro muže, což je vzhledem k počtu, který areálem projde, opravdu nízké číslo. Dále byl uveden například nedostatečný počet skipas automatů, nedostatek pokladen nebo neexistence prostoru, kde by bylo možné si sednout a utáhnout si lyžařské boty.

Vyhodnocení předpokladů

P1: Tabulkově zpracovaný ceník není dostatečně přehledný, některé informace jsou psány příliš malým písmem a jsou tak pro zákazníka nečitelné.

Tato domněnka se ukázala být na základě otázek 4 a 5 předmětná. Ačkoliv 72 % respondentů v otázce „*Zdá se Vám tabulkový ceník dostatečně přehledný a jednoznačný?*“ odpověděli „*ano, nemám výhrady*“, zbylých 38 % by si ceníkové zpracování dovedlo představit v přehlednější podobě. Mezi odpověďmi se objevilo, že ceník obsahuje příliš mnoho informací a ceny hlavní a vedlejších sezón nejsou dostatečně odděleny a označeny. Dále jeden z respondentů uvedl, že jej matou ceny GOPASS, které vlastně není možné na pokladně zakoupit. Poměrně častým tématem byla otázka *vratného skipasu*. Zákazníci nechápali, kdy a kde ho mají vrátit a co se stane, pokud ho vrátí dříve nebo později. Někteří uvedli, že například nemohli nalézt informace o studentské slevě na jízdné. Pro jiné byli na pochopení náročnější zase pravidla užívání *rodičovského skipasu*. Veškeré detailní informace týkající se například právě *vratného skipasu*, *rodičovského skipasu* a studentské slevy jsou psány velmi malým písmem ve spodní části tištěného ceníku před pokladnami.

P2: Zákazníci střediska postrádají ranní a dopolední skipasy.

Tohoto předpokladu se týkala šestá otázka, kdy byli respondenti tázáni, zda „*Považují současnou nabídku skipasů za dostatečnou nebo by uvítali ještě nějaké jiné druhy skipasů (ranní, dopolední, pozdní odpoledne,...)?*“. 63 % si zvolilo možnost b) a doplnilo postrádaný druh skipasu. Odpovědi byli poměrně rozmanité. Pár zákazníků zavzpomínalo na bodové skipasy, hodinové a dvouhodinové. Nejvíce respondentů, konkrétně 39 % dotázaných, však uvedlo, že by si rádi zakoupili permanentku ranní nebo dopolední, která v současné době není v nabídce skiareálu.

P3: Naprostá většina návštěvníků neví, kde se v areálu Hromovka nachází infocentrum.

Na základě otázky 10 bylo zjištěno, že celých 40 % dotazovaných neví, kde se ve skiareálu Hromovka nachází infocentrum. Mnozí byli dokonce touto otázkou zaskočení v tom smyslu, že v tomto areálu infocentrum vůbec neočekávali. Ve většině případů se dotazovaný nacházel při zodpovídání této otázky dokonce na dohled od něj. Většinou jej ale zákazníci hledali až v případě, kdy potřebovali vyřešit nějaký problém se svým skipasem a pokladní je do infocentra navedla. U této otázky se nevyskytly výrazné rozdíly v odpovědích ani vzhledem k počtu a délce návštěv Špindlerova Mlýna.

P4: Orientace v areálu Hromovka není problematická. Uspořádání a značení je zcela přehledné.

Na základě 11. otázky 74 % respondentů souhlasilo s výrokem uvedeným výše, tedy že orientace v areálu Hromovka není problematická. Na druhou stranu 14 % lidí mělo problém najít nějakou položku a 12 % označilo orientaci jako poměrně problematickou, což je vzhledem k velikosti areálu velmi překvapivé. Pokud měl zákazník problém ve skiareálu Hromovka něco nalézt, byly to podle uvedených odpovědí v první řadě toalety, případně výše zmíněné

infocentrum. Celkově můžeme říci, že 26 % mělo problémy se zorientovat, proto by bylo dobré do budoucna přemýšlet o řešeních, která by mohla pohyb po areálu pro zákazníky ulehčit a urychlit.

Celkově můžeme říci, že 100% potvrzeným byl pouze předpoklad P2: „*Základníci střediska postrádají ranní a dopolední skipasy.*“, kde většina respondentů zvolila možnost b) „*Ne, prosím zdůvodněte...*“ a následně navrhla postrádající formu skipasu. Ovšem i předpoklad P1: „*Tabulkově zpracovaný ceník není dostatečně přehledný, některé informace jsou psány příliš malým písmem a jsou tak pro zákazníka nečitelné.*“ a předpoklad P3: „*Naprostá většina návštěvníků neví, kde se v areálu Hromovka nachází infocentrum.*“ se částečně potvrdily, i když se tak nestalo očekávanou polovinou respondentů. Naopak předpoklad P4: „*Orientace v areálu Hromovka není problematická. Uspořádání a značení je zcela přehledné.*“ byl částečně vyvrácen, jelikož ne pro všechny návštěvníky se zdá areál Hromovka tak přehledný, jak bylo původně očekáváno.

6.4.4 Hlubkové rozhovory

Cíle

Jelikož je proces prodeje skipasů na obou stranách ovlivněn lidským faktorem, bylo vhodné zeptat se i na pohled druhé strany, tedy pokladních, co podle nich nejvíce zdržuje plynulé odbavení zákazníka. Smyslem rozhovoru bylo získat další možné příčiny tvorby dlouhých front před pokladnami, které by se daly menším nebo větším úsilím odstranit, nebo alespoň minimalizovat. Účelem některých otázek bylo také zjistit, zda se pokladní se zákazníky na příčinách shodnou, nebo se jim naopak povede některé jejich názory vyvrátit.

Předpoklad

Zákazníci a pokladní se budou v některých názorech, převážně na proces obsluhy u okýnka významně lišit.

Metodika

Pro účely hloubkového rozhovoru byl vytvořen dotazník s pěti otevřenými otázkami, které byly spíše jednodušší formy, ale daly se v rámci rozhovoru poměrně široce rozvést. Každá otázka navíc obsahovala několik podbodů, které se nabízely jako možné odpovědi na dané otázky. V závěru dotazníku se nacházely otázky určující pracoviště dotazovaného.

Rozhovory probíhaly jednotlivě, kdy tazatel uvedl otázku a nechal dotazovaného volně mluvit. V průběhu zaznamenával do dotazníku pouze poznámky k jednotlivým bodům. Pokud dotazovaný přestal hovořit, navedl ho tazatel ještě na pár možných odpovědí k dané otázce a čekal, zda se jeho navržená odpověď buď potvrdí, nebo vyvrátí. V případě, že vyčerpal otázku, přešel tazatel k další. V závěru se zeptal, zda by chtěl dotazovaný ještě něco doplnit, případně zda ho v průběhu rozhovoru napadlo ještě něco dalšího, co by mohlo být pro dané téma přínosné. Pro tyto účely byl ve formuláři vytvořen i prostor pro poznámky.

Vzorek dotazovaných

Jelikož se projekt týkal pouze severních svahů areálu, byl pro hloubkový rozhovor zvolen jen personál pokladen z oblasti Hromovky a Svatého Petra. Celkem bylo osloveno 10 zaměstnanců, 5 ve Svatém Petru a 5 na Hromovce. Do průzkumu byli zahrnuti jak prodejci skipasů, tak zaměstnanci infocenter.

Otázka č. 1: Co podle Vás nejčastěji zdržuje plynulé odbavení zákazníka? (Př. technické problémy, nedostatek informací ze strany zákazníka, nemám drobné, pomalý systém,...)

Podle výpovědí pracovníků pokladen a infocenter zákazníci po příchodu k okýnku ve většině případů vůbec neví, co vlastně chtějí. Jednoduše řečeno, nejsou vůbec připraveni, neznají produkty ani ceníky. Jak uvedl jeden prodejce „zákazník čeká frontu a pak očekává následnou prezentaci produktu“. Další na to reagoval: „zákazník spěchá do té doby, než stojí u okýnka, poté již nespěchá“. Celkovou dobu strávenou u okýnka prodlužuje nejen neznalost produktů a cen, ale také rozhodování, zda platba proběhne hotově nebo kartou, sundávání rukavic a hlavně všeobecná pohodlnost zákazníka. Samotnému nákupu předchází také velké množství otázek, zvláště na speciální formy skipasů jako je *vratný* nebo *rodičovský skipas*. Na jednom se ale shodli všichni prodejci stejně, a tím byl fakt, že zákazníci nečtou. Nečtou ceníky ani cedule s upozorněním. Nejspíš mají tendenci se o všem osobně přesvědčit, neboť se na informace vylepené na prodejním okénku (přes které není prodejce ani skoro možné vidět) i tak přijdou zeptat. V některých případech zákazníci vyžadují nákup skipasu za cenu jiné sezóny, záměny probíhají také s cenami GOPASS.

Na technické problémy, pomalý systém nebo nedostatek drobných na vrácení si nikdo nestěžoval a nezpůsobují tak tyto faktory významné zdržení.

Otázka č. 2: S jakými jinými požadavky chodí zákazníci na pokladnu kromě nákupu skipasu, které se přímo týkají provozu skiareálu? (Př. vracet skipas, provozní doba, parkování, sjezdovky, počasí, problém se zablokováním skipasu, záchody, akce, slevy, ...)

V první řadě chodí návštěvníci skiareálu na pokladnu vracet skipas tak, jak byli zvyklí v minulých letech. V letošním roce byl však k tomuto účelu speciálně vybudován skipas automat a prodejci mají na přepážce zakázáno přijímat využitý skipasy až do třetí hodiny odpolední, aby nemohlo dojít k jejich zneužití. Pouze speciální skipasy zvané *vratné* se musí vracet přímo na pokladně, kde je zákazníkovi při splnění časové podmínky vrácena smluvená částka. V extrémních případech chtějí zákazníci vrátit i denní skipas do 3 hodin od prvního průchodu turniketem a očekávají poměrnou částku zpět. Dotazy přichází také ohledně zablokování skipasu. Tito zákazníci jsou poté posláni do infocentra, kde mají prostor k řešení vzniklé situace. Někdy s problémem nefunkčního skipasu přichází také zákazníci, kteří skipas vůbec zablokováný nemají. Stává se tak z důvodu, že zákazníci neumí datovou kartu použít a přikládají ji při průchodu turniketem na špatné místo. Často se také doptávají na program GOPASS, jaké jsou jeho podmínky a kde je možné jej získat.

Další dotazy se týkají nové atrakce na vrcholku pláň – Ledárium. Tedy kudy se tam dostat, kde zakoupit skipas, zda je možné přepravit se nahoru i bez lyží a podobně. Velmi často se doptávají také na otevírací dobu pokladen, odkud a v kolik hodin jede skibus, kde nalézt toalety, jak získat zpět 50 Kč zálohu na datovou kartu a jak zaplatit bezplatné parkoviště. Příležitostné dotazy přichází také na propojení sjezdových tratí, servis, úschovnu, večerní lyžování, *fresh track*. Mezi opravdové perličky můžeme zařadit dotazy zákazníků, zda je sjezdovka upravována před začátkem večerního lyžování. Velmi zajímavé jsou také otázky typu: „*Kdy přestane foukat?*“.

Otázka č. 3: Jaké další informace chtějí zákazníci získat u pokladny, které se přímo netýkají provozu skiareálu? (Př. restaurace, ubytování, směnárna, bankomat, pošta, potraviny, lékárna,...)

Nejčastějším dotazem návštěvníků z oblasti mimo provoz areálu je asi bankomat, cizinci hledají často směnárnu. Další dotazy už se dají poměrně jednoduše odhadnout. Ptají se na doporučení restaurace, obchod s potravinami, taxi, autobusové nádraží, případně ubytování a kde je možné bezplatně zanechat svůj automobil přes noc.

Otázka č. 4: Jakým jazykem nejčastěji komunikujete a jaké jazyky ovládáte? Jak velké zdržení může způsobovat jazyková bariéra?

Všichni prodejci ovládají minimálně základní fráze z angličtiny, němčiny, polštiny a ruštiny. Poláci se snaží často komunikovat v angličtině, následně jej ale prodejce většinou požádá o polštinu, která je pro obě strany jednodušší k domluvení. Němčina je podle pracovníků na pokladnách a v infocentrech určitě užívanějším jazykem než angličtina, přesto nebyly pro letošní sezónu vytištěny žádné materiály (letáky, mapky, ceníky, ...) v německém jazyce. Podle některých pokladních jazyková bariéra může způsobovat dlouhá zdržení, jiní zpoždění označili za minimální a nepodstatné. Každopádně pravdivé bude vyjádření jedné z pokladních: „*když nechce Čech, tak se také nedomluví*“. Lepší jazyková znalost je však požadována od zaměstnanců infocenter, kam pokladní odkazují všechny složitější problémy.

Otázka č. 5: Stává se Vám, že špatně slyšíte zákazníka přes přepážku? Nebo naopak, že se zákazník často doptává z důvodu špatné slyšitelnosti? Kolikrát pak větu musíte opakovat?

Slyšitelnost zákazníka přes přepážku je občas nedostatečná na obou stranách. Pokladní uvedly, že poměrně často jsou nuceny opakovat větu, někdy dokonce více než dvakrát. Občas se stane, že na sebe také současně mluví zákazník i pokladní a tak se vůbec neslyší. Taková situace nastává při úvodním oslovení, kdy pokladní pozdraví a zákazník rovnou bez pozdravu diktuje svůj požadavek. Na slyšitelnost má také vliv nošení lyžařské helmy. Někdy není nic jednoduššího, než když si zákazník při nákupu skipasu svou helmu předem sundá. V některých případech se dokonce na špatnou slyšitelnost zákazníci vymlouvají a využívají toho tak například v okamžiku, kdy nestihnou vrátit svůj *vratný skipas* včas a tím přijdou o smluvní částku zpět.

Další poznámky k rozhovorům

Jako problémové místo byl označen tzv. skipas automat, který slouží k odevzdání využité datové karty a následnému vrácení zálohy 50 Kč. Na základě výpovědi pokladních mu někteří zákazníci moc nedůvěřují a raději by se vrátili ke starému systému vrácení použitých datových karet na pokladnách. Navíc popisek na automatu s velkým nápisem GOPASS se zdá být poměrně zavádějícím

Zajímavý poznatek jedné z pokladních byl, že obecně lidi neradi čtou a spíše věří odpovědi personálu než nápisům. Podle ní je pro lidi hodně důležitý osobní kontakt s člověkem.

Dotazy na infocentru se také hodně týkají rozsahu působnosti skipasu, tedy které vleky je možné využít v rámci jednoho skipasu. Někdy jsou lidé opravdu dost překvapeni, když po týdnu lyžování zjistí, že skiareál Hromovka a Svatý Petr jsou propojeny nejen fyzicky ale i skipasem, nedej bůh dokonce s Medvědínem na druhé straně Špindlerova Mlýna.

Vyhodnocení předpokladu

U hloubkových rozhovorů byl stanoven pouze jeden předpoklad, na jehož základě se očekávalo, že se budou zákazníci a zaměstnanci ve svých výpovědích lišit. Tento předpoklad bych označila za potvrzený, a to hned na základě první otázky v rozhovoru „*Co podle Vás nejčastěji zdržuje plynulé odbavení zákazníka? (Př. technické problémy, nedostatek informací ze strany zákazníka, nemám drobné, pomalý systém, ...)*“. Zde pokladní uvedly, že je to zákazník sám. Obecně nechte, neorientuje se v ceníku a požaduje prezentaci produktů od pokladních bez jakéhokoliv předchozího čtení informací. V zákaznickém průzkumu bylo ale na otázku č. 5: „*Využili jste při rozhodování o volbě druhu skipasu tabulkového ceníku vystaveného u pokladny, nebo jste se raději o volbě skipasu poradili osobně s pokladní*“ odpovězeno ze 47 % a) „*Rozhodl jsem se čistě na základě informací v tabulkovém ceníku.*“. Pouhých 9 % respondentů zvolilo možnost b) „*Zeptal jsem se raději přímo pokladní.*“ a 4 % zvolily možnost c) „*Využil jsem obou možností zároveň.*“. Tímto byly potvrzeny určité nesrovnalosti mezi výpověďmi zákazníků a zaměstnanců.

Na druhou stranu se na některých nedostatcích pokladní se zákazníky shodly. Celkově byly informace získané z rozhovorů poměrně zajímavé a jistě přispějí k tvorbě návrhů na zlepšení procesu odbavení zákazníků na pokladnách.

6.4.5 Optimalizace front

Jako druhé úzké místo byly označeny fronty vznikající v silných dnech před lanovou dráhou ve Svatém Petru. Management si je tohoto problému také vědom, proto se rozhodl aplikovat letošní sezónu nový systém řazení. Ten je založen na principu, že se netvoří jedna velká fronta, jako tomu bylo právě v případě Svatého Petra, kdy vznikal jeden velký „hrozen“. Nyní jsou tvořeny tři samostatné řady, do kterých by se měli návštěvníci řadit podle velikosti jejich skupiny. Na výběr je řada pro jednotlivce tzv. *single*, dále pro dvojice označená *double* a pro skupiny zbývá *groups*. Systém je nastaven tak, kdy se předpokládá, že anglickému popisu bude rozumět každý návštěvník a všichni se budou podle cedulí dobrovolně rozřazovat. Následně je očekáván aktivní přístup návštěvníků střediska při řazení do finálních šestic před vstupem do nástupního prostoru na lanovku. V ideálním případě se předpokládá postup jednoho člověka ze *single line*, dvou lidí z *double* a tří z *groups*, aby byla zaplněna všechna místa na sedačce. Není pravidlem, že obsluha lanových drah musí být neustále přítomna na nástupišti. Podle požadavků na náplň práce je dostačující, pokud se obsluha lanové dráhy nachází na místě, odkud má přehled o veškerém dění na nástupišti a je schopna ihned zastavit provoz lanové dráhy v případě, kdy vznikne nebezpečná situace.

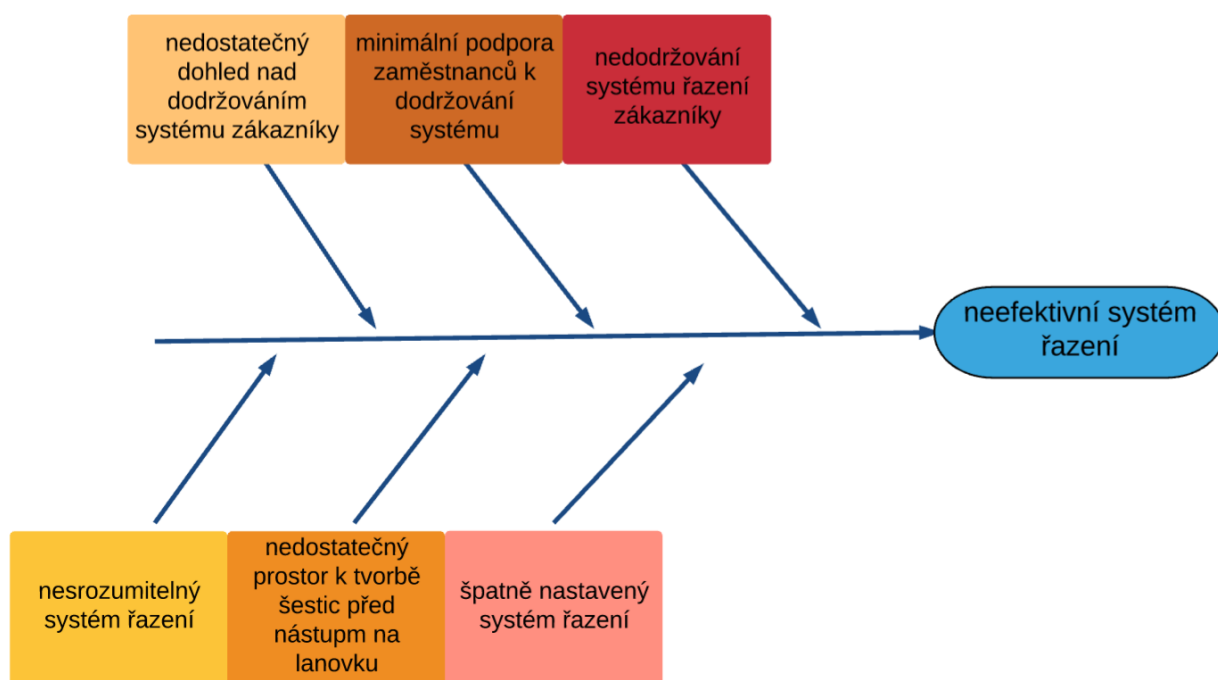
Na základě pozorování a pohybu areálem jako zákazník bylo zjištěno, že systém řazení nefunguje úplně tak, jak bylo očekáváno. Jak můžeme vidět v tabulce č. 14, nejdelší časy byly naměřeny ve frontě *single*, kde management očekával, že by se mělo jednat o frontu nejrychlejší. Nejrychlejší byla však v měřeném vzorku fronta *double*, a to v průměru o 7 minut. Pokud měl tedy návštěvník někoho k sobě, mohl se zařadit do fronty *double* a být nahoře rychleji. V extrému dokonce zákazník ze *single line* teprve na lanovku nastupoval, zatímco ten z *double line* už vystupoval nahoře, neboť v průměru trvá cesta lanovkou okolo 7 minut. Situace byla však složitější v tom, že ne všichni respektovali doporučené řazení. Například v průběhu měření časů jednotlivých dílčích procesů jedné rodiny došlo k situaci, kdy se celá čtyřčlenná rodina zařadila do *single line* a za turnikety v přípravné fázi před nástupem na lanovou dráhu zabrala i místa oficiálně patřící *double line* a *groups*, aby mohli jet společně nahoru jednou sedačkou. Takové zmatky při tvorbě šestic vznikaly poměrně často. Správné zařazení šestic do *groups* by mělo umožnit vyjet všem účastníkům společně. Ovšem při nástupu bývalo problematické zabrat i místo na druhém konci lanovky patřící *single line*. Ne všichni (stojící v *single* a *double line*) byli v tu chvíli ochotni respektovat přání ostatních a vznikaly tak situace, kdy jeli na lanovce třeba jen dva lidé, protože šestice čekala, až jí ostatní umožní zařadit se společně.

Vznik těchto situací nerespektujících řazení do příslušných front nepodpořil ani fakt, že se ve většině případů na nástupišti nenacházel ani vlekař, který by už jen svou přítomností mohl toto chování ovlivnit. Zákazník tedy vůbec neriskoval, že si ho při porušování doporučených pravidel vůbec někdo všimne.

Neefektivní systém řazení

Ke generování potenciálních příčin neefektivního systému řazení byl jako postup zvolen brainstorming, jemuž předcházelo důkladné pozorování daného procesu řazení a nástupu na lanovku. Brainstorming proběhl společně s koordinátorem kvality a vlastníkem procesu provozu lanových drah. Ze všech návrhů bylo vybráno šest nejpravděpodobnějších příčin zobrazených podle významnosti v diagramu rybí kosti.

Graf 19 Neefektivní systém řazení



ZDROJ: Vlastní zpracování (<https://www.lucidchart.com/>)

6.5 IMPROVE

6.5.1 Úzké místo Hromovka – fronty u pokladen – zákaznický průzkum

Z dotazníků získaných od návštěvníků skiareálu vzniklo poměrně velké množství příležitostí a návrhů, které by mohly vést ke zlepšení zákaznické spokojenosti.

V areálu Hromovka obsluhují v hlavní sezóně tři pokladní okénka, přičemž dvě pokladny jsou otevřeny do 13:30, ta třetí do konce provozu. Ve skutečnosti jsou však k dispozici okénka čtyři. **Proto by čtvrtá pokladna mohla být využívána příležitostně k odbavení největšího náporu zákazníků mezi cca 9 – 11 hodinou.** Tato pokladna by mohla buď fungovat čistě jako informační, nebo by poskytovala plné služby jako ostatní pokladny. Pokud by se jednalo o takto krátkou provozní dobu, možností by bylo najmout brigádníka, který by byl ochoten docházet pouze na pár hodin týdně a disponoval by stejnými výhodami jako ostatní zaměstnanci. Druhou možností je využít tzv. *cross training*. Tedy vyškolit zaměstnance například z obchodu či půjčovny, jež se nachází ve stejné budově. Muselo by se jednat o pracovníka, který není v dané době tolik vytížen svou hlavní pracovní náplní a mohl by být v dopoledních hodinách na svém pracovišti postrádán a v této době tedy příležitostně obsluhovat čtvrtou pokladnu. Implementací tohoto řešení by v podstatě nevznikly žádné další náklady na mzdy nového zaměstnance, pouze by bylo nutné tohoto pracovníka na pozici pokladního vyškolit.

Obrázek 12 Pokladny Hromovka



ZDROJ: Vlastní foto

V páté otázce dotazníkového průzkumu byli návštěvníci skiareálu tázáni ohledně tabulkového ceníku umístěného u pokladen a jeho čitelnosti a přehlednosti. Na základě získaných odpovědí, by bylo určitě vhodné tento ceník graficky vylepšit a zjednodušit. **V základu by bylo dobré v danou dobu vystavovat ceny pouze aktuální sezóny, což by zákazníkům odstranilo problém orientovat se mezi sezónami. Zákazníci by jistě ocenili větším písmem vyobrazit nejkupovanější produkt.** Tím se ukázal na základě odpovědi z druhé otázky v dotazníku být jednodenní skipas. Dále by měly následovat ostatní produkty seřazené nejlépe podle oblíbenosti. Doplnující informace uvedené malým písmem ve spodní části ceníku by bylo vhodné minimalizovat, tedy zanechat jen to opravdu nutné. Veškeré detailní informace by mohly naopak zůstat zobrazeny pouze v papírovém ceníku v informačních letáčkách.

Obrázek 11 Ceník

CENÍK JÍZDNÉHO / PRICELIST	
ZIMNÍ SEZÓNA / WINTER SEASON 2015/2016	
SKIAREÁL SPINDLOVÝ MLÝN	
SEZONNÍ SKIPASY / SEASON DRIPASSES - ZIMNÍ SEZÓNA / WINTER SEASON 2015/2016	
Skupina	1 rok
Skupina	2 rok
Skupina	3 rok
Skupina	4 rok
Skupina	5 rok
Skupina	6 rok
Skupina	7 rok
Skupina	8 rok
Skupina	9 rok
Skupina	10 rok
Skupina	11 rok
Skupina	12 rok
Skupina	13 rok
Skupina	14 rok
Skupina	15 rok
Skupina	16 rok
Skupina	17 rok
Skupina	18 rok
Skupina	19 rok
Skupina	20 rok
Skupina	21 rok
Skupina	22 rok
Skupina	23 rok
Skupina	24 rok
Skupina	25 rok
Skupina	26 rok
Skupina	27 rok
Skupina	28 rok
Skupina	29 rok
Skupina	30 rok
Skupina	31 rok
Skupina	32 rok
Skupina	33 rok
Skupina	34 rok
Skupina	35 rok
Skupina	36 rok
Skupina	37 rok
Skupina	38 rok
Skupina	39 rok
Skupina	40 rok
Skupina	41 rok
Skupina	42 rok
Skupina	43 rok
Skupina	44 rok
Skupina	45 rok
Skupina	46 rok
Skupina	47 rok
Skupina	48 rok
Skupina	49 rok
Skupina	50 rok

ZDROJ: Vlastní foto

Celkově by nebylo od věci ceník trochu zjednodušit. Velmi problémovým tématem je tzv. *vratný skipas* a *rodičovský skipas*. Z důvodu existence *vratného skipasu* dochází ke zvyšování práce pokladních, neboť každý skipas, který chce zákazník vrátit na pokladně jako využitý, musí pokladní prohlédnout právě z důvodu, zda se nejedná o skipas *vratný*. Ve většině případů však pokladní odkáže zákazníka na skipas automat, neboť normální skipas nemůže do 15 hodiny přijmout.

Z ceníku by měly být také odstraněny ceny GOPASS, které není možné na pokladnách zakoupit, a dají se dosáhnout pouze platbou přes internet. Jedná se sice o určitý marketingový tah, který ale ve většině případů pouze mate zákazníka a spíše ho rozzlobí, než potěší. Bylo by vhodné zaměřit se více právě na reklamu ohledně GOPASS, jelikož stále velké množství zákazníků o jeho existenci vůbec neví. GOPASS mimo nižší nákupní ceny přináší také výhodu v podobě věrnostního programu. **Na základě odpovědí v otázce č. 7 by bylo vhodné tento systém odměn více zatraktivnit nebo jej v opačném případě úplně zrušit.** Současný pohled zákazníků na věrnostní systém není příliš pozitivní.

V dotazníku byla uvedena také otázka ohledně aktuální nabídky druhů skipasů. 40 % dotázaných odpovědělo, že jim v současné nabídce chybí ranní nebo dopolední skipas. Proto zní doporučení jasně. **Pokud by se skiareál rád zavděčil svým zákazníkům, měl by zavést nějakou formu dopoledního skipasu.**

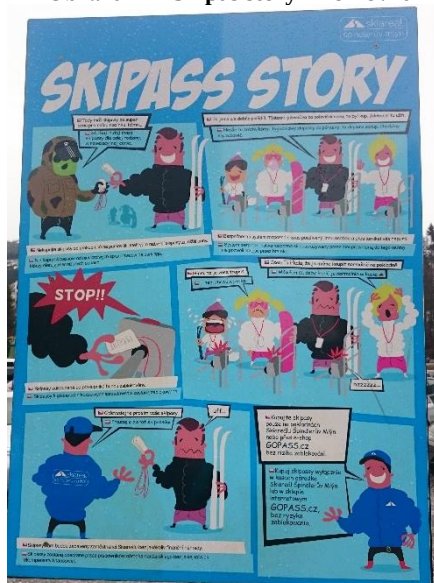
Obrázek 13 Skipas automat Hromovka

V současné době by měl ulehčit práci pokladních tzv. skipas automat, neboť již běžně nedochází k vracení použité datové karty přímo na pokladně. Právě k tomuto účelu byl skipas automat pořízen. Většina dotázaných při průzkumu odpověděla, že automat použila bez jakýchkoli problémů. Avšak popis na automatu je více než matoucí. Současný popis na skipas automatu působí spíše jako reklama na GOPASS, než jako návod k použití. Zákazníci mohou také nabýt dojmu, že automat funguje na nabíjení karet GOPASS a neváhají nabitou kartu do automatu vložit. Když jim automat kartu nevrátí, začnou problém řešit na infocentru. **Doporučením je v této situaci popisky na automatu razantně změnit.**



ZDROJ: Vlastní foto

Obrázek 14 Skipas story Hromovka



Devátá otázka se týkala zákazu přepravy skipasů a jejich možného následného zablokování. Ačkoliv si byla většina dotázaných tohoto faktu vědoma, někteří o zákazu a možných následcích slyšeli poprvé. Informační tabule, která varuje před možnými následky nelegálního prodeje je vystavena u stojanů na lyže, nedaleko pokladen. Nejedná se pouze o upozornění, ale o celý příběh, tzv. *skipass story*. Forma je poměrně zajímavá a zábavná, ovšem pro zákazníky, kteří si přijeli hlavně zalyžovat poměrně zdoluhavá a špatně umístěná. V prostoru odkládacích stojanů na lyže se zákazník zdrží většinou pouze několik vteřin a ceduli s příběhem si nepřečte. **Doporučila bych proto, toto upozornění umístit i na další, navštěvovanější místa, ideálně v kratší formě.**

Obrázek 15 Infocentrum Hromovka

ZDROJ: Vlastní foto

V desáté otázce byl potvrzen předpoklad, že poměrně značná část návštěvníků vůbec nepostřehla existenci infocentra ve středisku Hromovka. Důvodem by mohlo být právě jeho nedostatečné označení. Malé vyznačené „I“ na skleněných dveřích je jediným vodítkem, podle kterého je možné infocentrum nalézt. **Dalším doporučením je tedy infocentrum lépe vizuálně označit.**



ZDROJ: Vlastní foto

Obrázek 16 Značení toalet Hromovka



ZDROJ: Vlastní foto

Ačkoliv bylo středisko Hromovka na základě 11. otázky shledáno spíše střediskem jednodušším na orientaci, **přece jen by mohly pomoci k lepší orientaci v areálu například rozcestníky a v některých případech větší směrové cedule.** Někteří respondenti uvedli, že měli nejčastěji problém nalézt ve středisku toalety. Na obrázku č. 16 vidíme jedinou směrovku, která na toalety ve středisku odkazuje a která je umístěna na sloupu vedle pokladen. Pokud se tedy vytvoří před pokladnami fronta, směrovka není vůbec viditelná. Časté dotazy se také týkaly umístění zastávky skibusu. Bylo by proto vhodné na rozcestník také umístit, kde se zastávka nachází. **Dalším doporučením je také vytvořit plánky jednotlivých středisek pro jednodušší orientaci nových zákazníků.**

Na základě odpovědí z 12. otázky by nebylo od věci lépe informovat o akcích, které se ve Špindlerově Mlýně konají. Tím ani není myšleno dostatečně předem, ale hlavně v okamžiku, kdy se návštěvník ve Špindlerově Mlýně nachází, ale náhodou se vyskytuje celý den v jiném středisku, než kde akce zrovna probíhá. K tomu by bylo nejlepší využít hlavně obrazovek nad turnikety, kde mohou probíhat i přímé přenosy z aktuálního dění.

Dalším skvělým nápadem z řad respondentů bylo umístit jízdní řády odjezdů skibusů někam blíže k turniketům. Zákazník by si pak mohl jednodušeji naplánovat počet jízd bez sundávání lyží a zbytečně by na zastávce nečekal.

V rámci 14. otázky, která se dotazovala na nedostatky skiareálu, bylo mezi postřehy uvedeno nedostatečné množství skipas automatů. Tento fakt nám potvrzuje obrázek č. 17, který byl pořízen v sobotu 12. března 2016 okolo 16 hodiny. **Bylo by proto vhodné tuto lokaci z hlediska automatů posílit, případně alespoň upozornit na fakt, že od 15 hodiny odpoledne je možné využít karty vracet i na pokladních okénkách.**

Obrázek 17 Fronta u skipas automatu Hromovka



ZDROJ: Vlastní foto

6.5.2 Úzké místo na Hromovce – fronty u pokladen – rozhovory se zaměstnanci

Většina poznatků z rozhovorů s pokladními se shodovala se zpětnou vazbou od zákazníků. Avšak některé výstupy se lišily, některé se dokonce vzájemně vyvracely. Rozhovory ovšem přinesly i mnoho dalších zajímavých návrhů ke zlepšení kvality ve středisku.

Na základě první otázky v hloubkovém rozhovoru s pokladními vyšlo najevo, že zákazníci neradi čtou, často nevěří psaným informacím uvedených v ceníkách a na informačních tabulích a požadují fyzický kontakt s osobou k tomu, aby se o informacích přesvědčili osobně. **Řešením by mohlo být v nejvytíženějších dnech urychlit proces nákupu skipasu díky zaměstnanci, který by se pohyboval v prostoru před pokladnami a který by určitým způsobem předinformoval zákazníky čekající ve frontě.** Hlavním důvodem by bylo urychlení celého procesu odbavení zákazníka, který nečte a očekává prezentaci produktu od pokladní.

Další návrh vychází z druhé otázky, na jejímž základě vyšel na venek fakt, že zákazníci chodí na pokladnu reklamovat i skipasy, které jsou funkční, ale pouze je neumí správně použít – tedy přiložit na správné místo v turniketu. Děje se tak hlavně z důvodu, že někteří lidé si stále nezvykli na moderní turnikety a snaží se skipas do turniketu vkládat a ne jej k němu pouze přikládat. Zákazníci pak po určitou dobu blokují turniket, a pokud jim nikdo neporadí, s ostudou odchází z fronty. Následně se cítí trapně, když u pokladny zjistí, že skipas jen nedokázali správně použít. Tuto situaci neulehčuje ani označení místa přiložení skipasu, které vidíme na obrázku č. 18. **Jednoznačným doporučením je tedy lepší označení místa přikládání skipasů a k čtečce s otvorem doplnit popis, že slouží pouze k vkládání skipasů zakoupených pro jednu jízdu.**

Obrázek 18 Turniket Svatý Petr



ZDROJ: Vlastní foto

Obrázek 19 Horní stanice Svatý Petr s Ledárium



ZDROJ: Vlastní foto

Prodávání fronty také umocňují dotazy okolo atrakce Ledárium. Zákazníky mate, že je možné na Hromovce zakoupit cestu do Ledária, i když místní lanovka jim neumožní se k němu dostat. **Ačkoliv pokladní vypověděly, že se tuto jízdenku snaží raději neprodávat, ulehčilo by práci tuto položku z ceníku odstranit a zanechat její prodej pouze na pokladnách ve Svatém**

Petru, kde se navíc netvoří tak velké fronty. Dále by bylo praktické na Ledárium nezapomenout i při tvorbě rozcestníku a rovnou touto formou zákazníky odkázat do Svatého Petra.

Ačkoliv se to může zdát neuvěřitelné, zákazníci mnohdy netuší, že skiareál Hromovka a skiareál Svatý Petr jsou areály propojené sjezdovými tratěmi. Mapy umístěné v areálech tento fakt jen podporují, přesto je toto značení pro některé zákazníky nedostatečné. Možná se zákazníci bojí, že by se i z druhého střediska nemohli dostat zpět. **Proto bych doporučila tento fakt uvést v některých propagačních materiálech. Vhodné by bylo také do ceníku větším písmem vepsat, na která střediska se permanentka vztahuje.**

Dalším velice častým dotazem na pokladnách Hromovky je, kde se nachází automat na zaplacení parkoviště. Faktem je, že je parkoviště v denní době zdarma, není zde možné parkovat pouze přes noc. Avšak na parkovišti se nikde nenachází větší cedule, která by na bezplatné parkování upozorňovala. Někdy mohou také zákazníci omylem zaparkovat na vedlejším menším parkovišti na autobusovém nádraží, které placené je. **Zde jasně schází informační cedule o bezplatném parkování.**

Mezi další otázky, se kterými zákazníci na pokladny chodí a netýkají se přímo provozu areálu, patří například, kde naleznou bankomat, autobusové nádraží, kudy do centra nebo kde je možné zaparkovat svůj automobil přes noc. **Na všechny výše zmíněné položky by bylo vhodné upozornit právě pomocí rozcestníku.**

V rámci čtvrté otázky, která se týkala preferencí některých cizích jazyků při komunikaci se zákazníky, vyšlo najevo, že často používaným jazykem je němčina. Dokonce podle pokladních je užívanější než angličtina. Proto je nedostatkem, že veškeré informační materiály poskytované na pokladnách jako jsou ceníky, mapky areálu atd., nejsou tištěny v německém jazyce. **Doporučením pro příští rok je tyto materiály doplnit.**

6.5.3 Úzké místo ve Svatém Petru – fronty u lanovky – optimalizace

Na základě podrobného měření nebyla vyšší účinnost nového systému řazení prokázána. Z toho důvodu bylo na základě pozorování nalezeno hned několik příležitostí ke zlepšení aktuálního stavu.

Na lanovku se můžeme podívat jako na výrobní linku. **Kvalitní výrobek pak vzniká, pokud jsou všechna místa na sedačce zaplněna, tedy v našem případě pokud na sedačce sedí šest osob.** Zmetek vzniká v případě, kdy je na sedačce méně než 6 lidí (pokud předpokládáme, že lidí je dostatek, tedy tvoří se fronta – záleží na dni a denní době). K tvorbě *kvalitního výrobku* musí fungovat několik předpokladů. A to že systém je efektivní, lidé mu rozumí a řídí se podle něj, tedy řadí se do příslušné fronty. Před nástupem na lanovku je dostatečný prostor k tvorbě šestic. Také zaměstnanci se se systémem ztotožňují a je v jejich zájmu, aby přepravili maximální možnou kapacitu. Z toho důvodu se v nejvytíženějších hodinách vyskytují na nástupišti a dohlíží na plynulý provoz.

Důležité je, aby zákazníci systému rozuměli a řídili se podle něj. Nejdůležitější je však podpora systému provozními zaměstnanci. Pokud se nebudou snažit zaměstnanci, aby systém fungoval, nebudou jej respektovat ani zákazníci. **Doporučení tedy zní namotivovat zaměstnance k podpoře daného systému.**

Na základě pozorování bylo zjištěno, že systém je nastaven tak, aby na každou sedačku postoupil alespoň jeden člověk z každé fronty. Lidé ale zneužívají fronty určené pro méně osob s vidinou, že budou postupovat rychleji, což ale celý systém zborší. **Na základě zkušeností z jiných středisek bych doporučila zanechat single line, ale stanovila pro ni jinou preferenci.** To znamená, že přednost by měli lidé stojící ve skupinové frontě a člověk stojící v *single line* by se

Obrázek 20 Informační tabule nad turnikety Svatý Petr



ZDROJ: Vlastní foto

do šestice zařadil pouze v případě, kdy by zůstalo nějaké místo prázdné, ideálně na popud zaměstnance. Tím by se předcházelo situacím, kdy se do *single line* zařadí více lidí, kteří chtějí jet nahoru společně. Zároveň by pravděpodobně došlo i ke zkrácení této fronty, protože by se stala frontou *funkční*. K řazení by docházelo z pravé strany a z levé, kde by se řadili lidé do *single*, by se jen doplňovali jednotlivci. V některých případech by ze *single* nepostoupil nikdo, v mnoha případech ale i více než jeden. Tímto systémem by se mohlo předejít vzniku *nekvalitního výrobku* – nezaplněných šestisedaček.

Single line bych doporučila umístit nalevo od fronty skupinové a jednoznačně je mezi s sebou oddělit, aby nebylo možné se mezi nimi dále pohybovat po prvotním zařazení. **Důležité je, aby byla single line dostatečně dlouhá a hlavně úzká, aby nenabádala k postupu ve skipinkách.** Dále bych doporučila prodloužit prostor k předřazení do

finálních šestic (například na dvě šestice), aby bylo jasné, kdy se může zařadit i člověk stojící v *single line*.

Jinou metodou, jak by šlo alespoň zmenšit fronty tvořící se u šestisedačkové lanovky ve Svatém Petru, by mohlo být **pokusit se zatraktivnit ostatní lanové dráhy ve středisku**. Konkrétně tedy dvousedačkovou lanovku postavenou na černé sjezdovce. Ačkoliv neposkytuje takové pohodlí jako vyhřívaná šestisedačková lanovka, je při přestupu na navazující kotvu možné dosáhnout stejného výjezdního bodu jako na lanovce šestisedačkové. Problémem ale je, že většina hlavně zahraničních návštěvníků o tomto faktu neví a bylo by je vhodné o této skutečnosti více informovat. Motivační by mohlo být, pokud by se například na obrazovce nad turnikety objevila odhadovaná doba stání ve frontě na ostatních lanovkách, ideálně pokud by se zde zobrazovali aktuální záběry ze spodních stanic ostatních lanovek. Tyto záběry by mohly následně ovlivnit rovnoměrnější rozmístění lyžařů v rámci střediska, ale i mezi středisky.

Další možností, jak ovlivnit velikosti front během dne by mohly být **různé cenové akce na nabídku v restauracích**. Nejvíce návštěvníků volí obědovou pauzu mezi 12 -14 hodinou. S problémem dlouhých front se pak potýkají i provozovatelé gastro zařízení. Pokud by se poskytla několikaprocentní sleva na obědové menu po 14 hodině věřím, že by ji rádo plno účastníků využilo. Navíc by tento systém ulehčil nejen náporu na sjezdovkách a ve frontách u lanovek, ale také návalům v restauracích.

6.5.4 Další doporučení

Středisko Svatého Petra je velmi specifické v tom, že se zde nenachází žádné parkoviště. Z toho důvodu není možné v areálu zanechat svůj osobní automobil, a proto většina návštěvníků využívá k dopravě do střediska hlavně skibus, případně taxi nebo jde po svých. Neexistuje zde tudíž ta možnost jako na Hromovce, zanechat si své věci v autě. **Od loňského roku je ve Svatém Petru velmi postrádán depot, kde by si zákazníci mohli nechat své věci ať už po dobu lyžování nebo i přes noc.** V minulých letech byl sice ve středisku provozován, nicméně minulý rok byl nahrazen garáží pro sedačky při stavbě nové lanovky.

Dalším doporučením je hlavně v oblasti Svatého Petra doplnit lavičky poblíž lanovek, které by sloužily hlavně k přezouvání se do lyžařské obuvi. Mimo to také k odpočinku nebo relaxu při hezkém počasí.

Za mrazivého počasí se poměrně nebezpečným stává úsek přesunu mezi pokladnami a šestisedačkovou lanovkou ve Svatém Petru. **Zde by bylo vhodné poměrně široký úsek pomyslně rozdělit na polovinu a jeden úsek nechávat trvale pod sněhem pro přesun na lyžích a ten druhý upravovat pro bezpečný průchod pěších.**

Obrázek 21 Přechod mezi pokladnami a lanovkou



ZDROJ: Vlastní foto

Obrázek 22 Infocentrum Svatý Petr



ZDROJ: Vlastní foto

Již několikrát byl zmíněn problém, kdy zákazníci nemají dostatek informací ohledně střediska, ceníku, sjezdových tratí a podobně. Není to ani tak z důvodu, že by jich bylo poskytováno ze strany provozovatele málo, spíše naopak. Nicméně zákazníci potřebují fyzický kontakt se zaměstnanci. Tato situace se zatím řešila pouze ve středisku Hromovka, avšak aktuální je také ve Svatém Petru. Infocentrum se zde nachází při příchodu do střediska hned vedle pokladen. Areál je však poměrně rozsáhlý a ne každý příchozí návštěvník si infocentra ihned všimne. Z vlastní zkušenosti mohu říci, že lidé hledají často pomoc v centru areálu spíše v blízkosti lanových drah.

Nebylo by tedy od věci navrhnout ještě malé informační okénko ve spodní části Svatého Petra nedaleko šestisedačkové lanovky, tedy v centru největší koncentrace lidí. Nemuselo by se jednat ani fyzicky o kancelář, dostačovali by i tzv. informační pracovníci v terénu, na které by se mohli zákazníci obrátit v případě jakýchkoliv dotazů. Ať už by potřebovali zavolat horskou službu, zorientovat se v areálu nebo by nevěděli jak použít skipas.

Obrázek 23 Obrazovky nad turnikety Svatý Petr

Větší důraz by mohl být také věnován informacím, které jsou promítány na obrazovkách umístěných nad turnikety. **Veškeré informace by měly být stále aktuální.** Je tedy nutné vyvarovat se promítání reklamy na již uplynulé události ve středisku. Velký důraz by měl být kladen také na přesné překlady textů do cizích jazyků.



ZDROJ: Vlastní foto

Jelikož se, na základě rozhovorů s pokladními, povedlo přijít na mnoho užitečných informací a podnětů ke zlepšení, bylo by vhodné dát zaměstnancům více příležitosti se na zlepšování střediska podílet. **Možným řešením je zavedení Kaizen systému,** který může podněcovat, ať už finanční nebo nefinanční formou, zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů.

6.6 CONTROL

6.6.1 Kontrolní *check listy*

V rámci dodržování určitých standardů, vznikl v letošním roce soubor kontrolních dotazníků, kdy se každý z nich specificky zaměřoval na konkrétní oblast provozu. Byly vytvořeny tzv. *check listy* ustanovující zásady a pravidla na jednotlivých pracovištích, které se týkají provozu lanových drah i restaurací, obchodů a půjčoven, dále *check listy* sloužící ke kontrole úklidu na toaletách, *check listy* zaručující kvalitní úpravu a značení sjezdových tratí a další. Vzor *check listu* týkající se kontroly pokladen je uveden v příloze č. 9.

Před zahájením náhodných kontrol byli všichni zaměstnanci informováni svými nadřízenými o veškerých zásadách a postupech jejich pracovní náplně. *Check listy* jim byly poskytnuty předem jako určitý vzor k perfektnímu plnění úkolů. Všichni zaměstnanci tedy předem věděli, jak bude případná kontrola probíhat a na která specifika bude zaměřena.

Tzv. *mystery shoperi* byli pověřeni náhodnými kontrolami v průběhu celé sezóny. Kontrola mohla proběhnout jak anonymně, tak i zdánlivě nápadně, neboť *mystery shopperem* mohl být jakýkoliv zaměstnanec společnosti, tak i osoba stojící mimo společnost.

Každý *mystery shopper* obdržel unikátní přístup do webové administrace pro správu kontrolních formulářů. Hodnocení probíhalo pomocí smartphone s datovým nebo WiFi připojením z důvodu rychlého, pohodlného a v neposlední řadě hlavně nenápadného průběhu hodnocení. Veškerá data získaná během kontrol byla ihned po jejich zadání do systému přístupna vedení jednotlivých provozů, které mohlo případné nedostatky okamžitě odstranit.

Celý systém náhodných kontrol respektující základní standardy kvality byl vytvořen také po vzoru společnosti TMR, kde tímto způsobem probíhá měření úrovně kvality již několik let. Zavedení systému *check listů* byl prvním krokem ke standardizaci a udržování určité kvality služeb. Další výhodou byla možnost poprvé porovnat jednotlivé provozy mezi sebou, ať už se jednalo o gastro zařízení, lanové dráhy nebo úklid toalet.

6.6.2 Klíčové ukazatele výkonnosti

Na základě literatury týkající se klíčových ukazatelů výkonnosti můžeme navrhnout konkrétní KPI ukazatele, které by mohly nejen zajistit dodržování navržených změn, ale také přispět k celkovému zvyšování úrovně střediska. Charakterizovat je můžeme nejen konkrétním typem, ale také délkou, ve které budeme daný ukazatel sledovat. Každému KPI je přiřazen také vhodný ukazatel měření výstupu (UMV). Přehled navržených ukazatelů nalezneme v následující tabulce č. 15.

Tabulka 15 Přehled navržených KPI

Typ KPI	Dlouhodobé/krátkodobé KPI	Definice KPI	Ovlivněné UMV
indukované	krátkodobý	Rychlost zodpovídání dotazů na infocentru.	Spokojenost zákazníků (snížení počtu stížností, reklamací, dotazníkový průzkum)
indukované	krátkodobý	Počet denně obslužených zákazníků u pokladny v hlavní sezóně mezi 9-10 hodinou.	Spokojenost zákazníků (snížení počtu stížností, reklamací, dotazníkový průzkum)
indukované	krátkodobý	Vytiženost sedaček (počet přepravených zákazníků) denně ve Svatém Petru v hlavní sezóně mezi 10 – 12 hodinou.	Spokojenost zákazníků (snížení počtu stížností, reklamací, dotazníkový průzkum)
strategické	dlouhodobý	Počet zákazníků za sezónu / velikost investic do marketingových aktivit.	Zvýšení tržeb
lokální	krátkodobý	Počet špatně vložených karet do skipas automatu za týden/ týdenní počet vrácených karet.	Spokojenost zákazníků (snížení počtu stížností, reklamací, dotazníkový průzkum)
strategické	dlouhodobý	Počet dní plného provozu střediska za sezónu/počet mrznoucích dní (kdy je možné zasněžovat).	Zvýšení tržeb
strategické	dlouhodobý	Rozšiřování infrastruktury, služeb a zábavy pro děti (velikost investic).	Tržby z prodaných dětských skipasů a dětských zón
strategické	dlouhodobý	Počet zákazníků věrnostního programu GOPASS.	Návratnost zákazníků
strategické	dlouhodobý	Množství zaměstnaneckých benefitů.	Fluktuace zaměstnanců

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zpracována strukturálně dle základních postupů metodiky Six Sigma a cyklu DMAIC. Jednotlivé fáze byly doplněny vhodnými nástroji a komentáři. Některé části postupů metodiky Six Sigma byly vynechány především z důvodu omezeného rozsahu této práce. Vzhledem k tomu, že diplomová práce je prací individuální, nejednalo se o týmový projekt.

Cílem mé práce bylo v první řadě zmapovat jednotlivé fáze průchodu zákazníka lyžařským střediskem. Identifikace jednotlivých procesů a jejich specifika byla zachycena převážně ve fázi MEASURE. Byl zde použit grafický nástroj flowchart vytvořený za účelem přehledného zobrazení návaznosti jednotlivých procesů a sestaven strategický plán sběru dat. Za účelem naplnění druhého cíle práce byly, ve fázi ANALYZE, zhodnoceny a porovnány hodnoty naměřených procesů a vybrány ty, které nejvíce prodlužovaly průchod zákazníka systémem. Tyto procesy byly následně označeny za úzká místa a podrobeny detailnějšímu zkoumání. Celkově bylo naměřeno přes 100 hodnot v rámci základního zkoumání jednotlivých procesů. V detailnější analýze bylo sesbíráno dalších 50 hodnot. Na základě získaných odpovědí byla, ve fázi IMPROVE, navržena řešení vedoucí k rozšíření úzkých míst, čímž byl naplněn i třetí cíl diplomové práce. Návrhy byly podloženy na základě více než 50 dotázaných zákazníků a 10 uskutečněných hloubkových pohovorů s pracovníky na pokladnách a infocentrech areálu.

U vstupních pokladen byl v nejvytíženějších hodinách navržen rozšířený provoz pomocí *cross trainingu* a způsob předinformování zákazníků. Jako další předmět změny byl navržen tabulkový ceník vystavený u pokladen. Zde bylo doporučeno jeho zjednodušení a odebrání některých údajů pro lepší orientaci. Zanalyzována byla také současná nabídka skipasů. Další opatření se týkala zpřehlednění použití tzv. skipas automatů a nová upozornění na zákaz přeprave skipasů. Byly navrženy také prvky zlepšující orientaci ve středisku v podobě směrových cedulí, lepší vizualizace, rozcestníků a plánek střediska. Na základě hloubkových rozhovorů vznikly podněty ke zlepšení místa označení pro přikládání datové karty v turniket, doporučení ke vzniku nových informačních tabulí a rozšíření jazykové nabídky při tvorbě propagačních letáčků.

Při optimalizaci front byl analyzován nástupní systém na šestisedáčkovou lanovku v areálu Svatý Petr, pozměněn současný systém řazení a navržen aktivnější přístup zaměstnanců. Jako řešení dlouhých front bylo navrženo zatraktivnění ostatních zařízení ve středisku případně cenové akce v restauracích, jejichž návštěvnost probíhá taktéž velmi nárazově.

V průběhu výzkumné části vyšlo najevo i pár obecných doporučení. Například lepší zabezpečení některých cest, doplnění odpočinkových zón s lavičkami nebo navržení dalšího informačního místa.

Závěrem práce byly k úplnosti, v rámci IMPROVE fáze, navrženy klíčové ukazatele výkonnosti, které by měly společnosti v budoucnu usnadnit dosahování vlastních cílů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- Bílek, R. (2015). *Lanove-drahy.cz*. [cit. 2016-03-24] Načteno z <http://www.lanove-drahy.cz/?page=lan&lan=10>
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Certifikát ISO 14001:2005*. (2015). Načteno z <http://www.skiareal.cz/content/files/certifikat/certifikaty1.pdf>
- Certifikát ISO 9001:2008*. (2015). Načteno z <http://www.skiareal.cz/content/files/certifikat/certifikat.pdf>
- Daty.cz*. (2016). [cit. 2016-04-12]. Načteno z <http://daty.cz/f/24166511-melida-as>
- Hazdra, A., Jiřinová, K., Kypus, L., Harazínová, V., & Lunga, V. (2013). *Skvělé služby; jak dělat skvělé služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada publishing, a.s.
- Jirásko, F. (2005). *Spindleruv-mlyn.com*. Načteno z <http://www.spindleruv-mlyn.com/cz/spindleruv-mlyn/historie/>
- Kemmler, T. (30. 6 2010). *KPI - útok na úspěch*. [cit. 2016-04-30]. Načteno z Eudai.com: <http://www.eudai.com/informacni-zdroje/clanky/kpi-utok-na-uspech/>
- Kotler, P. (2007). *Moderní marketing - 4. evropské vydání*. GRADA.
- Mehrjerdi, Y. Z. (2011). Six Sigma: methodology, tooools and its future. *Yazd University, Írán*.
- Návrh změna č.2 územního plánu Špindlerův Mlýn*. (2. 2016). Načteno z http://www.spindleruvmlyn.org/e_download.php?file=data/editor/350cs_3.pdf&original=ZM%C4%9ANA+%C4%8C.2+%C3%9AP+_%C3%9AP+%C5%A0PIND.ML%C3%9DN_2016_A3.pdf
- Nováková, V. (2011). *Klíčové ukazatele výkonnosti jako nástroj pro dosahování podnikových cílů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze
- Justice.cz*. (2016). [cit. 2016-04-12] Načteno z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=411423&typ=UPLNY>
- Pande, P., Neuman, R., & Cavanagh, R. (2002). *Zavádíme metodu Six Sigma*. Brno: TwinsCom, s.r.o.
- Peřestá, M. (2012). *Význam Asociace lanové dopravy (ALDR) v zimním cestovním ruchu*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze
- Politika společnosti MELIDA*. (2015). [cit. 2016-04-10]. Načteno z http://www.skiareal.cz/content/files/rady/Politika_spolecnosti_2015.pdf
- Risy.cz*. (2015). [cit. 2016-04-12]. Načteno z <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/detail?Zuj=579742>

Ročná zpráva TMR. (2014/2015). Načteno z <http://ftp.pse.cz/Annual.rep/TMRX012016.pdf>

Skiareal.cz. (2016). [cit. 2016-02-20]. Načteno z <http://www.skiareal.cz/lanovky-a-vleky>

Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing. a.s.

TMR.sk. (2016). [cit. 2016-04-06]. Načteno z <http://www.tmr.sk>

Územní plán Špindlerův Mlýn. (15. 11. 2011). Načteno z

http://www.spindleruvmlyn.org/e_download.php?file=data/editor/248cs_1.pdf&original=OOP_%C3%9AP_%C5%A0pindler%C5%AFv+MI%C3%BDn_+15.11.2011_se+z%C3%A1zn.%C3%BA%C4%8Dinnosti%2Bpodpisy.pdf

Výroční zpráva MELIDA, a.s. (10. 31 2014). Načteno z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=40555905&subjektId=411423&spis=608822>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Spojitost služeb a výrobků	13
Obrázek 2 Model základního zákaznického uspokojení	15
Obrázek 3 Skvělá služba jako dům	16
Obrázek 4 Specifika DMAIC	18
Obrázek 5 Územní rozsah Špindlerova Mlýna.....	23
Obrázek 6 Mapa skiareálu Špindlerův Mlýn.....	25
Obrázek 7 Skiareál Svatý Petr	26
Obrázek 8 Skiareál Medvědíň	27
Obrázek 9 Značka kvality	32
Obrázek 10 Subjekty TMR.....	35
Obrázek 11 Ceník	72
Obrázek 12 Pokladny Hromovka	72
Obrázek 13 Skipas automat Hromovka	73
Obrázek 14 Skipas story Hromovka.....	74
Obrázek 15 Infocentrum Hromovka.....	74
Obrázek 16 Značení toalet Hromovka.....	74
Obrázek 17 Fronta u skipas automatu Hromovka	75
Obrázek 18 Turniket Svatý Petr	76
Obrázek 19 Horní stanice Svatý Petr s Ledáři.....	76
Obrázek 20 Informační tabule nad turnikety Svatý Petr	78
Obrázek 21 Přejchod mezi pokladnami a lanovkou	80
Obrázek 22 Infocentrum Svatý Petr	80
Obrázek 23 Obrazovky nad turnikety Svatý Petr	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Akcioví vlastníci MELIDA	30
Tabulka 2 Přehled Vysoké Tatry	33
Tabulka 3 Přehled Jasná Nízké Tatry	33
Tabulka 4 Přehled Tatalandia	33
Tabulka 5 Přehled SON, SZCZYRK.....	34
Tabulka 6 Slezský zábavný park	34
Tabulka 7 Pilíře TMR.....	37
Tabulka 8 Analýza zainteresovaných stran	42
Tabulka 9 Matice rizik.....	43
Tabulka 10 Strategický plán sběru dat	47
Tabulka 11 Základní sběr dat Hromovka	49
Tabulka 12 Detailní sběr dat Hromovka	50
Tabulka 13 Základní sběr dat Svatý Petr.....	51
Tabulka 14 Detailnější měření Svatý Petr	51

Tabulka 15 Přehled navržených KPI.....	83
--	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Členění výnosů TMR v %.....	36
Graf 2 SIPOC	40
Graf 3 Plán projektu	41
Graf 4 Analýza zainteresovaných stran	42
Graf 5 Flowchart.....	44
Graf 6 Struktura vyplněných dotazníků	53
Graf 7 Otázka č. 1.....	53
Graf 8 Otázka č. 2.....	54
Graf 9 Otázka č. 3.....	54
Graf 10 Otázka č. 4.....	55
Graf 11 Otázka č. 5.....	55
Graf 12 Otázka č. 6.....	56
Graf 13 Otázka č. 7.....	57
Graf 14 Otázka č. 8.....	58
Graf 15 Otázka č. 9.....	59
Graf 16 Otázka č. 10.....	60
Graf 17 Otázka č. 11.....	61
Graf 18 Otázka č. 12.....	62
Graf 19 Neefektivní systém řazení	71

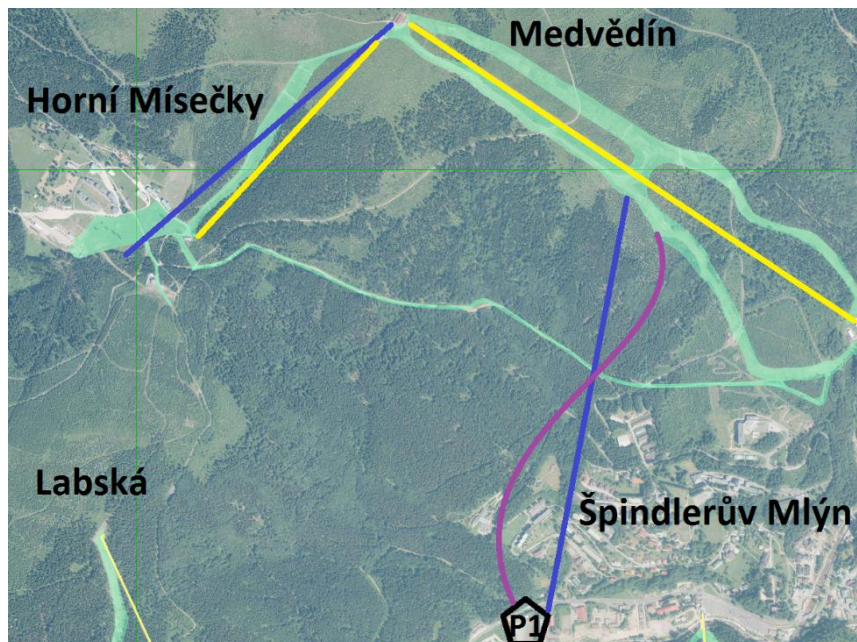
SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA č. 1 – Plánované rozšíření dopravních zařízení a sjezdových tratí.....	89
PŘÍLOHA č. 2 – Dotazník pro zákazníky v češtině.....	90
PŘÍLOHA č. 3 – Dotazník pro zákazníky v angličtině.....	93
PŘÍLOHA č. 4 - Podklad pro hloubkový rozhovor s prodejci.....	96
PŘÍLOHA č. 5 - Ceník skiareálu Špindlerův Mlýn 2015/2016.....	99
PŘÍLOHA č. 6 – Detailní měření v areálu Hromovka.....	100
PŘÍLOHA č. 7 – Detailní měření v areálu Svatý Petr.....	100
PŘÍLOHA č. 8 – Organizační struktura MELIDA, a.s.....	101
PŘÍLOHA č. 9 – Kontrolní <i>check list</i> pokladen skiareálu	102

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA č. 1 – Plánované rozšíření dopravních zařízení a sjezdových tratí

Skiareál Medvědí



LEGENDA:

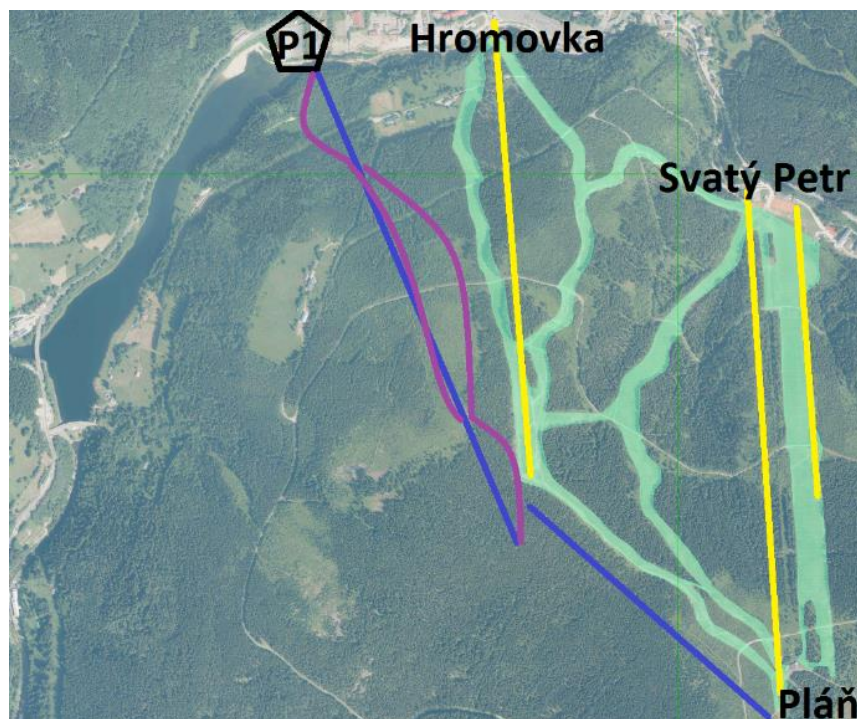
Stávající lanové dráhy

Nové lanové dráhy

Stávající sjezdové tratě

Nové sjezdové tratě

Skiareál Svatý Petr



Zvyšování kvality v rámci lyžařského střediska Špindlerův Mlýn

Dobrý den, jako studentka posledního ročníku Vysoké školy ekonomické v Praze bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník je vytvořen za účelem získání názorů zákazníků skiareálu Špindlerův Mlýn a je zaměřen především na zvyšování kvality fungování hlavní vstupní zóny do skiareálu, tedy zejména prostoru spodní stanice lanovky Hromovka. Odpovědi získané během průzkumu se stanou důležitou součástí diplomové práce zaměřené na oblast managementu kvality. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut. Účastí v průzkumu můžete pomoci skiareálu ve zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Děkuji za Váš čas!

Lenka Šebková

Prosím, u každé otázky zaškrtněte pouze jednu z možností, případně odpověď zdůvodněte.

1) Jak často navštěvujete skiareál Špindlerův Mlýn během zimní sezóny?

- a) Jsem ve Špindlerově Mlýně poprvé.
 - b) Jednou za zimu (týdenní dovolená, víkend, jednodenní návštěva,...)
 - c) Několikrát za zimu (několik víkendů, mám zde chalupu, jezdím za příbuznými,...).
 - d) Jsem ve Špindlerově Mlýně celou zimu
 - e) Jiné: _____
-

2) Jaký druh skipasu jste si ve Špindlerově Mlýně zakoupil naposledy?

3) Zdá se Vám označení pokladen v prostoru spodní stanice Hromovka dostatečné?

- a) Ano, nemám výhrady.
 - b) Ne, prosím zdůvodněte: _____
-

4) Využili jste při rozhodování o volbě druhu skipasu tabulkového ceníku vystaveného u pokladny, nebo jste se raději o volbě skipasu poradili osobně s pokladní?

- a) Rozhodl jsem se čistě na základě informací v tabulkovém ceníku.
 - b) Zeptal jsem se raději přímo pokladní.
 - c) Využil jsem obou možností zároveň.
 - d) O volbě druhu skipasu jsem už měl předem rozhodnuto (nevyužil jsem tabulkového ceníku ani pomoci pokladní).
-

5) Zdá se Vám tabulkový ceník dostatečně přehledný a jednoznačný?

- a) Ano, nemám výhrady
 - b) Ne, prosím zdůvodněte: _____
-

6) Považujete současnou nabídku skipasů za dostatečnou nebo byste uvítali ještě nějaké jiné druhy skipasů (ranní, dopolední, pozdní odpoledne,...)?

a) Ano, nemám výhrady

b) Ne, prosím zdůvodněte: _____

7) Víte, co je GOPASS, a jaké výhody přináší?

a) Ano, GOPASS znám, napište prosím jeho výhody: _____

b) Vím co je GOPASS, ale neznám jeho výhody.

c) Nevím, co je GOPASS.

8) Využili jste již skipas automat k vrácení datové karty (využitého skipasu)?

a) Ano, bez problémů.

b) Ano, ale potřeboval jsem poradit.

c) Chtěl jsem, ale nevěděl jsem jak.

d) Ne, nevěděl jsem o této možnosti.

e) Ne, napište prosím důvod: _____

9) Víte, že je zakázané přeprodávat skipas a pokud se tak přece jen stane, bude skipas automaticky zablokován po průchodu turniketem?

a) Ano, vím o tom, proto skipas nepřeprodávám /zakupuji pouze na pokladně.

b) Ano vím o tom, již mi byl skipas zablokován.

c) Nevím o tom.

10) Víte, kde se v prostoru spodní stanice Hromovky nachází infocentrum?

a) Ano vím, již jsem jej navštívil, prosím napište důvod: _____

b) Ano, vím, kde se nachází, ale ještě jsem jej nenavštívil.

c) Nevím.

11) Zdá se Vám uspořádání spodní stanice areálu Hromovka přehledné? Víte kde nalézt záchody, orientační mapy, servis?

a) Ano, vše jsem bez problémů našel.

b) Ano, akorát jsem nemohl nelézt: _____

c) Ne, orientace je dost problematická.

12) Postrádáte některé informace ze strany skiareálu, které by Vám usnadnily a zpříjemnily Vaši návštěvu? Případně jakým způsobem byste se o nich rádi dozvěděli?

a) Ano, ráda bych se dozvěděla více o: _____
a tímto způsobem: _____.

b) Ne, informace mi přijdou naprosto dostatečné.

13) Co považujete jako největší přínos z prostoru spodní stanice areálu Hromovka?

14) Co naopak postrádáte, co Vám schází v prostoru spodní stanice areálu Hromovka?

Pokud se chcete zúčastnit slosování o jednodenní skipas, prosím zadejte své kontaktní údaje*:

Jméno a příjmení: _____ **E-mail:** _____

**Kontaktní údaje slouží pouze ke kontaktování výherce.*

Improving quality within the ski resort Špindlerův Mlýn

As a student of The University of Economics in Prague I would like to ask you to fill in a short questionnaire. The questionnaire was built in order to obtain the customer feedback and is focused on improving quality concerning mostly the central entry zone of the ski resort named Hromovka. All responses received during the survey will become important part of my thesis that is specialized in a quality management. The questionnaire is anonymous and you will not need more than 5 minutes to fill in. By taking part in you can help raise the quality of services.

Thank you for your time!

Lenka Šebková

Please choose only one answer in each question. Please justify if required.

1) How often do you visit the ski resort Špindlerův Mlýn during the winter season?

- a) I am here for the first time.
 - b) Once during winter (holiday week, one-day visit, a weekend, ...).
 - c) Several times during winter (I have own accommodation here, relatives, a few weekends, ...)
 - d) I am here an entire winter.
 - e) Others: _____
-

2) Which type of ski pass did you buy last time?

3) Does it seem to you sufficient the marking of the ticket office at Hromovka?

- a) Yes, I have no objections.
 - b) No, please justify: _____
-

4) Have you use the table based price list during your decision about buying specific type of a ski pass (exposed nearby the ticket office) or do you prefer to ask about offer and prices the cashier personally?

- a) I decided only based the price list near the ticket office.
 - b) I asked the cashier personally.
 - c) I used both options together
 - d) I had decided long before. (Neither I did not use price list near the office shop nor the help of cashier).
-

5) Does it seem to you the price list sufficiently clear and unambiguous?

- a) Yes, I have no objections.
 - b) No, please justify: _____
-

6) Does it seem to you the offer of ski passes sufficient or would you rather see any new types? (early mornings, late afternoons, ...)?

a) Yes, I have no objections.

b) No, please justify: _____

7) Do you know what is GOPASS and which advantages provides?

a) Yes, I know GOPASS, please write the advantages: _____

b) Yes, I know GOPASS but I don't know any advantages of it.

c) I do not know GOPASS.

8) Have you already use the ski pass automat to return the data card (expired ski pass)?

a) Yes, without any problems.

b) Yes, but I needed help.

c) I wanted but I did not know how to use it.

d) No, I do not know about this option.

e) No, please justify: _____

9) Do you know that is prohibited to sell your used ski pass and in case it happens the ski pass will be automatically blocked after passing through turnstile?

a) Yes, I know about it. That is the reason why I never sell on used ski pass to someone else / I buy ski pass only at cashier.

b) Yes, I know about it. My ski pass has already been blocked.

c) I do not know about it.

10) Do you know where you can find an info center in the area of Hromovka?

a) Yes, I know. I have already been there. Please write the reason of your visit: _____

b) Yes, I know. But I have never been there.

c) I do not know.

11) Does it seem to you the arrangement of the area Hromovka organized clearly? Do you know where the toilets, orientation maps, rental are?

a) Yes, I have founded everything I needed.

b) Yes, just could not find: _____

c) No, it is not easy to orientate here.

12) Do you miss any information from ski resort that would make your staying much easier and dulcify? If yes, how would you like to gain it?

a) Yes, I would like to know about: _____
and in this way: _____

b) No, information is sufficient.

13) What do you consider as the biggest advantage of the area Hromovka?

14) Do you miss anything in the area Hromovka?

In case you want to compete for a one-day ski pass, please write your contact details*:

Name: _____ **E-mail address:** _____

**The contact details will be used only in case of winning.*

Zvyšování kvality v rámci lyžařského střediska Špindlerův Mlýn

Dobrý den, jako studentka posledního ročníku Vysoké školy ekonomické v Praze bych Vás ráda požádala o spolupráci při zodpovězení následujících otázek. Dotazník byl vytvořen za účelem získání postřehů, které podle prodejců na pokladnách skiareálu zbytečně prodlužují proces prodeje skipasu a mohou prodlužovat čekací dobu ve frontě. Odpovědi získané během průzkumu se stanou důležitou součástí diplomové práce zaměřené na oblast managementu kvality. Průzkum je zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas!

Lenka Šebková

- 1) Co podle Vás nejčastěji zdržuje plynulé odbavení zákazníka? (Př. technické problémy, nedostatek informací ze strany zákazníka, nemám drobné, pomalý systém,...)**

- 2) S jakými jinými požadavky chodí zákazníci na pokladnu kromě nákupu skipasu, které se přímo týkají provozu skiareálu? (Př. vracet skipas, provozní doba, parkování, sjezdovky, počasí, problém se zablokováním skipasu, záchody, akce, slevy,...)**

- 3) Jaké další informace chtějí zákazníci získat u pokladny, které se přímo netýkají provozu skiareálu? (Př. restaurace, ubytování, směnárna, bankomat, pošta, potraviny, lékárna,...)**

- 4) Jakým jazykem nejčastěji komunikujete a jaké jazyky ovládáte? Jak velké zdržení může způsobovat jazyková bariéra?**

- 5) Stává se Vám, že špatně slyšíte zákazníka přes přepážku? Nebo naopak že se zákazník často doptává z důvodu špatné slyšitelnosti? Kolikrát pak větu musíte opakovat?**

POZNÁMKY:

URČENÍ MÍSTA:

- ☐ SVATÝ PETR
- ☐ HROMOVKA
- ☐ MEDVĚDÍN
- ☐ JINÉ _____

- ☐ POKLADNA
- ☐ INFOCENTRUM
- ☐ JINÉ _____

PŘÍLOHA č. 5 - Ceník skiareálu Špindlerův Mlýn 2015/2016



CENÍK JÍZDNÉHO / PRICELIST ZIMNÍ SEZÓNA 2015/2016

	První sníh do 24.12.2015			Hlavní sezóna od 25.12.2015 do 13.3.2016			Jarní lyžování od 14.3.2016		
	dospělí	senior / junior	děti	dospělí	senior / junior	děti	dospělí	senior / junior	děti
1 den <i>gopass</i>*	690	550	470	790	620	530	690	550	470
1 den	730	590	510	850	680	590	730	590	510
1 den rodičovský**	900			1 020			900		
1 den vratný***	850	680	590	960	770	670	850	680	590
1 den vratný*** (vrácený do 3 hodin)	-200	-160	-140	-220	-180	-160	-200	-160	-140
1 jízda <i>gopass</i>*	200	160	140	200	160	140	200	160	140
1 jízda	230	180	160	230	180	160	230	180	160
Odpolední od 13.00 hod	560	450	390	650	520	450	560	450	390
2 dny <i>gopass</i>*	1 330	1 050	910	1 550	1 220	1 060	1 330	1 050	910
2 dny	1 400	1 120	980	1 630	1 300	1 140	1 400	1 120	980
3 dny <i>gopass</i>*	1 920	1 510	1 310	2 250	1 770	1 540	1 920	1 510	1 310
3 dny	2 020	1 620	1 410	2 360	1 890	1 650	2 020	1 620	1 410
3 dny "Ski&Stay"	1 750	1 420	1 220	2 040	1 630	1 420	1 750	1 420	1 220
4 dny <i>gopass</i>*	2 460	1 940	1 680	2 880	2 270	1 970	2 460	1 940	1 680
4 dny	2 580	2 060	1 800	3 020	2 410	2 110	2 580	2 060	1 800
5 dní <i>gopass</i>*	2 990	2 370	2 060	3 490	2 760	2 400	2 990	2 370	2 060
5 dní	3 110	2 490	2 170	3 630	2 900	2 540	3 110	2 490	2 170
5 ze 7 dní	3 230	2 590	2 260	3 770	3 020	2 640	3 230	2 590	2 260
6 dní <i>gopass</i>*	3 460	2 750	2 380	4 030	3 190	2 770	3 460	2 750	2 380
6 dní	3 570	2 860	2 500	4 170	3 330	2 920	3 570	2 860	2 500
6 dní "Ski&Stay"	3 070	2 480	2 140	3 570	2 860	2 480	3 070	2 480	2 140
7 dní	3 990	3 190	2 800	4 660	3 730	3 250	3 990	3 190	2 800
Večerní lyžování Hromovka	390	360	330	390	360	330	390	360	330
Fast Pass****				2 550	2 040	1 770			



Děti do 6 let zdarma – nárok na bezplatné využití služeb mají děti do dne předcházejícího dni dovršení věku 6 let pouze za podmínky, že služby využívají výlučně v doprovodu dospělé osoby starší 18 let. Pro uplatnění nároku je zákazník povinen předložit průkaz pojistnice dítěte.

Děti do 12 let – nárok na jízdenku "Děti" mají děti od 6 let do dne předcházejícího dni dovršení věku 12 let. Pro uplatnění nároku je zákazník povinen předložit průkaz pojistnice dítěte.

Junáci do 18 let – nárok na jízdenku "Junior" mají osoby od 12 let do dne předcházejícího dni dovršení věku 18 let. Pro uplatnění nároku je zákazník povinen předložit průkaz totožnosti nebo průkaz pojistnice.

Seniři – nárok na jízdenku "Senior" má osoba nad 60 let. Pro uplatnění nároku je nezbytné předložit průkaz totožnosti.

*** GOPASS e-shop** – čipová karta GOPASS Špindlerův Mlýn vám umožňuje nakupovat skipasy nejvýhodněji a nepohodlněji v novém e-shopu.

Navíc za každý nákup s GOPASSem, a to nejen skipasu, ale i v provozovně Spindl Motion a Spindl Gastronomy získáváte další odměny.

**** 1 den rodičovský** – přenosný mezi dvěma dospělými osobami, při zakoupení nutné nahlasit obě osoby a nahrát foto. Lze zakoupit pouze na infocentru Hromovka, Svatý Petr a Centrum a na pokladnách Medvědí a Horní Mlýnský.

***** 1 den vratný** – klient má možnost podle časového limitu vrátit nevyužitý skipas na pokladně. Dle uvedené tabulky mu bude vrácena příslušná částka. Časový limit začíná běžet od prvního průchodu turniketem až do posledního průchodu turniketem. Automaticky na skipasy nevrací příslušnou částku, ale pouze zálohu 50,- Kč.

****** Fast Pass** – skipas, se kterým nemusíte stát ve frontě, jdete označeným přednostním turniketem na lanovce RWE LINE Svatý Petr, Medvědí, Hromovka a na vlecích na Horních Mlýnských.

Při nákupu dětských, juniorských a seniorských jízdenek, stejně jako při žádosti o slevu, je nutné prokázat věk osobním průkazem a osobou, která bude jízdenku využívat.

Jízdenky i vrácenou hotovost si zkontrolujte ihned u pokladny. Na pozadí reklamace nebude brán zřetel.

Permanentka je neplacená, a proto nesmí být půjčována ani prodávána. Při použití karty neoprávněnou osobou bude jízdenka bez náhrady odebrána nebo zablokována.

Provozovatel si vyhrazuje právo změny cen. Všechny uvedené ceny jsou v Kč.

Pokladny a odbavovací systémy jsou monitorovány kamerou, držitel půjčené nebo přepravené jízdenky se vystavuje možnosti jejího zablokování.

Slevy na karty ISIC, ITIC, Scholar a RWE se poskytují pouze na pokladnách Hromovka, Svatý Petr, Medvědí a Horní Mlýnský. Slevy neplatí na večerní lyžování.

Mimo jednotlivé jízdy jsou všechny skipasy vydávány na základovou plastovou kartu. Záloha činí 50,- Kč.

Upozorňujeme návštěvníky skiareálu, že prostor turniketu je monitorován. Při průchodu turniketem je pořízena fotografie, která je zpracována a uchovávána odbavovacím systémem. Uchování tohoto osobního údaje – fotografie trvá po dobu platnosti skipasu, poté je systémem vymazán. Držitel půjčené nebo přepravené jízdenky se vystavuje možnosti jejího zablokování.

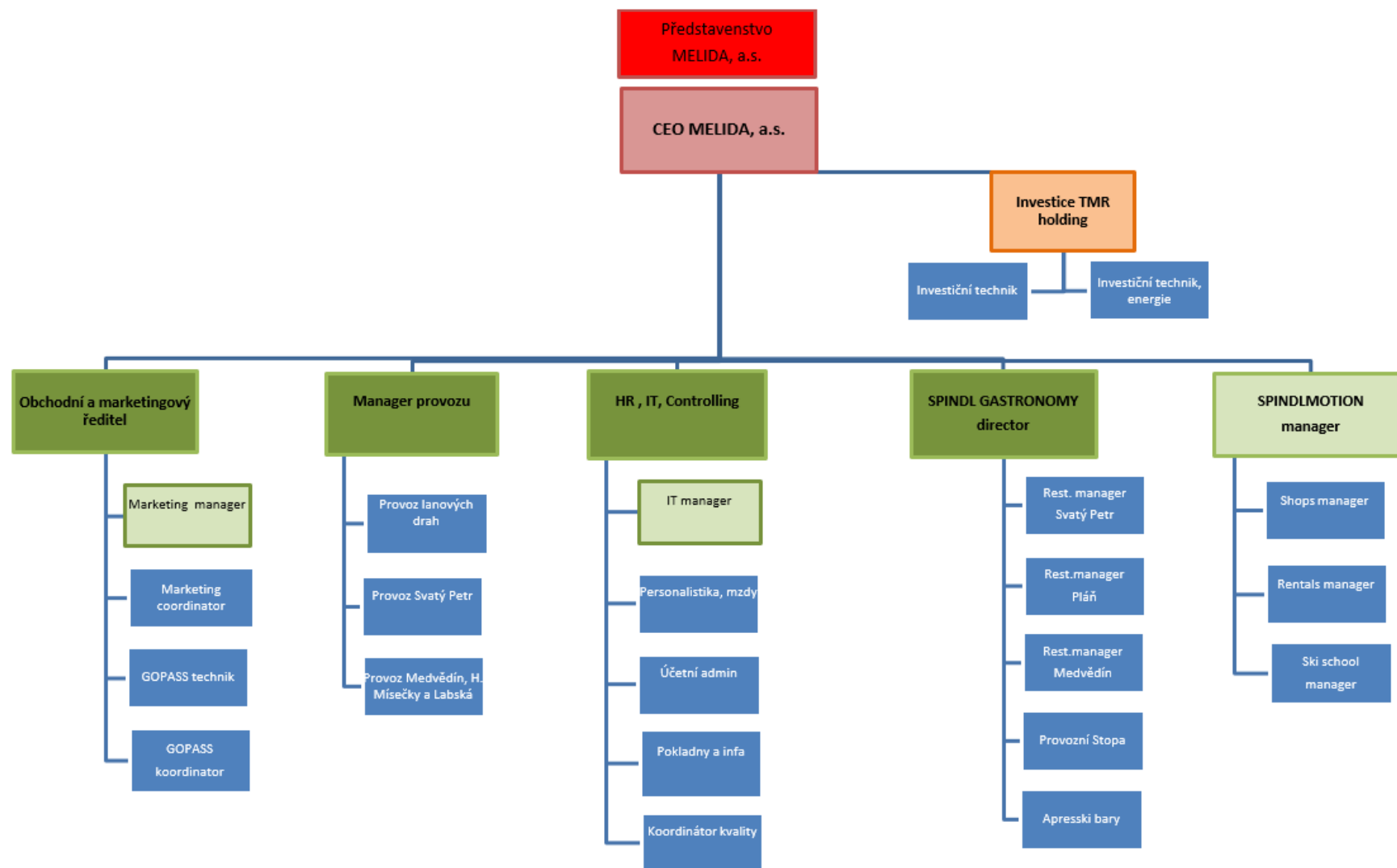
PŘÍLOHA č. 6 – Detailní měření v areálu Hromovka

datum	den v týdnu	čas začátku měření	počasí	lyžařské podmínky	charakteristika skupiny	počet osob ve skupině	označení pokladny	počet otevřených pokladen z celkového počtu	reálná fronta u pokladny (více než 2 lidé)	Zařízení do fronty a stání ve frontě na pokladnu	Nákup skipasu	Přesun do fronty na lanovku	Zařízení do fronty a stání ve frontě na lanovku	Cesta lanovkou	Příprava před jízdou a výběr sjezdové tratě	Doba u kasy celkem	Celková doba
10.02.2016	středa	9:15	zataženo	tvrdá pista	rodina 2 dospělí a 3 děti	5	1	3/4	ne	0:00:51	0:01:30	0:04:22	0:00:45	0:07:37	0:01:17	0:02:21	0:18:43
10.02.2016	středa	9:40	zataženo	tvrdá pista	mladý pár	2	2	3/4	ne	0:00:31	0:00:30	0:02:11	0:01:09	0:06:50	0:01:14	0:01:01	0:13:26
10.02.2016	středa	10:00	zataženo	tvrdá pista	dospělý pár	2	2	3/4	ne	0:00:56	0:00:45	0:07:18	0:02:51	0:07:32	0:04:50	0:01:41	0:25:53
10.02.2016	středa	10:35	zataženo	tvrdá pista	skupina dospělých	4	1	3/4	ne	0:01:33	0:04:49	0:02:49	0:04:36	0:06:49	0:00:59	0:06:22	0:27:57
10.02.2016	středa	11:10	zataženo	tvrdá pista	dva kluci 12 let	2	1	3/4	ne	0:00:50	0:00:47	0:02:37	0:02:51	0:06:44	0:00:10	0:01:37	0:15:36
10.02.2016	středa	11:30	zataženo	tvrdá pista	dospělý pár	2	2	3/4	ne	0:00:17	0:01:29	0:05:22	0:01:52	0:07:06	0:01:20	0:01:46	0:19:12
11.02.2016	čtvrtek	9:05	chumelení	boule z nového sněhu	dospělý s dítětem	2	2	3/4	ne	0:00:16	0:02:06	0:02:13	0:01:00	0:06:50	0:00:28	0:02:22	0:15:15
11.02.2016	čtvrtek	9:30	chumelení	boule z nového sněhu	mladý pár	2	3	3/4	ne	0:00:07	0:02:59	0:02:46	0:00:33	0:08:19	0:00:49	0:03:06	0:18:39
11.02.2016	čtvrtek	10:00	chumelení	boule z nového sněhu	dospělý pár	2	2	3/4	ano	0:02:37	0:01:00	0:02:03	0:03:53	0:07:07	0:00:33	0:03:37	0:20:50
11.02.2016	čtvrtek	10:30	chumelení	boule z nového sněhu	dva dospělí a dítě	3	2	3/4	ne	0:00:38	0:00:49	0:08:34	0:08:17	0:08:11	0:02:02	0:01:27	0:29:58
11.02.2016	čtvrtek	11:05	chumelení	boule z nového sněhu	rodina	4	2	3/4	ne	0:01:34	0:00:36	0:04:08	0:06:19	0:07:12	0:06:04	0:02:10	0:28:03
11.02.2016	čtvrtek	11:40	chumelení	boule z nového sněhu	dvapánové a dvě děti	4	2	3/4	ne	0:00:03	0:02:13	0:02:21	0:05:18	0:07:00	0:01:13	0:02:16	0:20:24
									Průměr	0:00:51	0:01:38	0:03:54	0:03:17	0:07:16	0:01:45	0:02:29	0:21:10

PŘÍLOHA č. 7 – Detailní měření v areálu Svatý Petr

den v týdnu	čas začátku měření	počasí	lyžařské podmínky	charakteristika	počet osob ve skupině	označení pokladny	počet otevřených pokladen z celkového počtu	reálná fronta u pokladny (více než 2 lidé)	typ fronty	Zařízení do fronty a stání ve frontě na pokladnu	Nákup skipasu	Přesun do fronty na lanovku	Zařízení do fronty a stání ve frontě na lanovku	Cesta lanovkou	Příprava před jízdou a výběr sjezdové tratě	Doba u kasy celkem	Celková doba
čtvrtek	9:55	polojasno	těžký sníh	dospělý pár	2	2	2/3	ano	double	0:03:50	0:01:29	0:07:11	0:12:50	0:06:48	0:03:09	0:05:19	0:40:36
čtvrtek	10:40	mlha	těžký sníh	dva páry	4	1	2/3	ne	group	0:02:16	0:00:23	0:14:07	0:15:05	0:07:46	0:03:12	0:02:39	0:45:28
čtvrtek	11:30	mlha	těžký sníh	dospělý a dítě	2	1	2/3	ne	double	0:00:00	0:01:09	0:12:24	0:12:17	0:06:46	0:03:23	0:01:09	0:27:08
pátek	9:30	zataženo	tvrdá pista	dva dospělý a dítě	3	1	2/3	ne	double	0:02:18	0:01:35	0:12:26	0:08:42	0:07:22	0:02:18	0:03:53	0:34:41
pátek	10:15	zataženo	tvrdá pista	tři dospělý	3	1	2/3	ne	group	0:02:50	0:00:23	0:04:50	0:16:39	0:06:53	0:02:44	0:03:13	0:34:19
pátek	11:00	zataženo	tvrdá pista	jeden dospělý	1	1	2/3	ne	group	0:00:00	0:01:03	0:02:11	0:22:31	0:07:03	0:01:27	0:01:03	0:35:18
									Průměr	0:01:52	0:01:00	0:07:11	0:14:41	0:07:06	0:02:42	0:02:53	0:36:15

PŘÍLOHA č. 8 – Organizační struktura MELIDA, a.s.



PŘÍLOHA č. 9 – Kontrolní *check list* pokladen skiareálu

Kontrolný zoznam

Miesto: Sv.Petr/Hromovka

Menovka:

Otázka	Odpoveď
Byla okénka pokladen čistá?	N/A
Byla případná oznámení na pokladně vyvedená v profesionálním vzhledu Skiareálu (nikoli psaná rukou nebo vytisknutá svépomocí, vyjma mimořádných událostí)?	N/A
Byla pokladní okénka a jejich blízké okolí (cca 2 m) udržované bez ledu, byl sníh odklizený?	N/A
Byl prostor pokladen bez odpadků?	N/A
Pozdravil pokladník klienta jako první ihned po jeho příchodu k okénku?	N/A
Měl na sobě zaměstnanec čisté a nepoškozené firemní oblečení?	N/A
Měl pokladník za oknem čitelnou jmenovku?	N/A
V případě, že byl provoz výrazně omezen z důvodu větru nebo technické poruchy, upozornil na to pokladník klienta ještě před koupí skipasu?"	N/A
Byly ve stojácích u pokladen k dispozici informační letáky s mapkou?	N/A
Poskytl prodejce klientovi (ústně nebo formou letáku) informaci o tom, co je to GOPASS a dokázal odpovědět na jeho dotazy, případně ho odkázal do infocentra?	N/A
V případě, že klient vracel GOPASS na pokladně, poskytl mu prodejce nenásilně informace o výhodách GOPASSu s vysvětlením, proč by si jej měl ponechat?	N/A
Nežádal pokladník na klientovi drobné?	N/A
Popřál nazávěr prodejce klientovi hezký den a zdvořile se s ním rozloučil?	N/A
Bylo na skipasu jasně uvedeno, zda se jedná o dětský lístek nebo o lístek pro dospělého (aby nedošlo k záměně)?	N/A
Byla alespoň jedna pokladna otevřena alespoň 10 minut před zahájením a 10 minut po ukončení provozu lanovek?	N/A
Nečekal klient ve frontě déle než 10 minut?	N/A

Poznámka:

Příloha:

Soubor nevybrán

Čas hodnotenia:

30.04.2016 23:20

Uložit checklist