

UNIVERZITA KARLOVA  
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Marketingový mix Nikon Golf Academy a doporučení pro  
jeho zlepšení**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. RNDr. Bohumír Štědroň, CSc.**

Vypracoval:

**Daniel Opelík**

Praha, 2018

Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....  
Daniel Opelík

## Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své bakalářské práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto bakalářskou práci použil ke studiu, a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

---

### **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu práce doc. RNDr. Bohumíru Štědroňovi, CSc. za rady a připomínky, jimiž provázel vznikání této práce.

Dále děkuji managementu Nikon Golf Academy za poskytnutí potřebných informací a za bezproblémovou komunikaci i spolupráci.

## Abstrakt

**Název:** Marketingový mix Nikon Golf Academy a doporučení pro jeho zlepšení

**Cíle:** Cílem této práce je optimalizace marketingového mixu společnosti Nikon Golf Academy, zaměřené na poskytování golfových služeb zákazníkům v Praze a okolí. Z rozboru stávajícího marketingového mixu společnosti, ze 7P (produkt, cena, distribuce, propagace, lidé, proces a prezentace), by měly vzejít návrhy a doporučení pro zlepšení současného marketingového mixu, které by firmě mělo pomoci získat větší počet zákazníků a větší prosperitu.

**Metody:** V této práci je použita metoda kvalitativního výzkumu a analýza sekundárních dat. Kvalitativní výzkum a výsledky z něj plynoucí zkoumá marketingový mix společnosti ze dvou stran. Nejdříve je marketingový mix zkoumán z pohledu managementu firmy, tedy samotných tvůrců mixu, poté z pohledu zákazníků a jejich vnímání jednotlivých složek mixu. Dále použitá analýza sekundárních dat slouží především k rozboru stávajícího marketingového mixu.

**Výsledky:** Vnímání aktuálního marketingového mixu je jak ze strany managementu společnosti, tak ze strany zákazníků veskrze pozitivní. Výsledky výzkumu ale poukazují na fakt, že je zapotřebí provést určité změny v některých částech marketingového mixu. Na základě zjištěných výsledků byla navržena doporučení pro zlepšení, a to těchto částí marketingového mixu: produktu, ceny, propagace a procesu. U produktové politiky jde o zavedení tří nových produktů zaměřených na rodinu. Dále byl vytvořen ceník pro nové produkty včetně cenových zvýhodnění. V oblasti propagace byly navrženy změny týkající se webových stránek a e-mailové komunikace. V rámci procesu byl navržen základ pro etický kodex společnosti.

**Klíčová slova:** marketing, produkt, cena, propagace, distribuce, lidé, proces, prezentace, 7P, 7C, golfová akademie, golfové služby

## **Abstract**

**Title:** Marketing mix of Nikon Golf Academy and suggestions for its improvement

**Objectives:** The aim of this work is to optimize marketing mix of the company Nikon Golf Academy, which focuses at providing services to customers in Prague and its surroundings. The analysis of the current marketing mix of the company, specifically of the 7P's (product, price, place, promotion, people, process, presentation), should bring proposals and suggestions for the improvement of its current marketing mix. This will help the company to attract higher amount of clients and bring bigger prosperity.

**Methods:** In this thesis a method of qualitative analysis and a secondary data analysis is used. The quantitative analysis and its results focuses on the marketing mix of the company. First of all the marketing mix is analysed from the company's perspective. Thereafter the issue is analysed from the customers point of view perceiving of the components of the marketing mix. The secondary data analysis is applied to study the current marketing mix.

**Results:** The company management and their clients evaluated the current marketing mix mostly as positive. The result of the research points out the fact that changes are needed. The following parts of the marketing mix were proposed: product, price, promotion and process. Product policy is setting up three new products aimed on families. For the new products was formed a new price list with discount offers. Changes in promotion were the e-mail communication structure and website price list. The creation of the code of ethics of the company is also part of this work.

**Keywords:** marketing, product, price, place, promotion, people, process, presentation, 7P, 7C, golf academy, golf services

## Obsah

1 ÚVOD.....	9
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	11
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Úkoly práce .....	11
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1 Marketing .....	12
3.1.1 Marketing sportu.....	12
3.2 Marketingový mix ve službách .....	14
3.2.1 Produkt.....	18
3.2.1.1 Sportovní produkt.....	19
3.2.2 Cena .....	22
3.2.2.1 Cena ve sportu .....	23
3.2.3 Distribuce.....	25
3.2.3.1 Distribuce ve sportu.....	25
3.2.4 Propagace.....	26
3.2.4.1 Propagace ve sportu.....	27
3.2.5. Lidé .....	28
3.2.5.1 Lidé ve sportu .....	29
3.2.6 Proces.....	29
3.2.6.1 Proces ve sportu.....	30
3.2.7 Prezentace .....	30
3.2.7.1 Prezentace ve sportu .....	30
4 METODOLOGIE .....	32
4.1 Analýza sekundárních dat .....	32
4.2 Marketingový výzkum .....	32
4.2.1 Operacionalizace.....	33
4.2.2 Hlubkové rozhovory .....	34
5 NIKON GOLF ACADEMY .....	36
5.1 Základní informace a poslání společnosti .....	36
5.2 Aktuální marketingový mix .....	37

5.2.1 Produkt.....	37
5.2.2 Cena .....	39
5.2.3 Distribuce.....	41
5.2.4 Propagace.....	41
5.2.5 Lidé .....	43
5.2.6 Proces.....	43
5.2.7 Presentace .....	44
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	45
6.1 Výsledky rozhovorů .....	45
6.1.1 Produkt.....	45
6.1.2 Cena .....	46
6.1.3 Distribuce.....	47
6.1.4 Propagace.....	47
6.1.5 Lidé .....	48
6.1.6 Proces.....	49
6.1.7 Presentace .....	50
6.2 Shrnutí výsledků rozhovorů .....	51
7 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU.....	52
7.1 Produkt .....	52
7.2 Cena.....	54
7.3 Propagace .....	55
7.4 Proces .....	55
7.4.1 Etický kodex .....	56
8 DISKUZE .....	57
9 ZÁVĚR.....	59
SEZNAM LITERATURY.....	61
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	63
Seznam tabulek .....	63
Seznam obrázků .....	63
SEZNAM PŘÍLOH .....	64



# 1 ÚVOD

Sport a volnočasové aktivity s ním spojené se stávají součástí týdenního režimu nejen dospělých, nýbrž i dětí a mládeže. V posledních 10 letech lze zaznamenat růst trendu sportu, jakožto volnočasové aktivity. V dnešní době se lidská činnost a procesy s ní spojené neustále zrychlují, zvyšuje se psychická i fyzická zátěž jedinců, což vede k nutnosti zvýšené péče o zdravé tělo a životní styl a následné kompenzace. Ve většině případů se stává onou kompenzací právě sportovní vyžití. Vzhledem k vyššímu zájmu o sport, ať už jako prostředku zábavy, nebo prostředku kompenzace, je možné pozorovat nárůst počtu sportovních klubů a areálů, které poskytují různorodé sportovní služby.

Společně s výše zmíněným zájmem o sport roste v České republice v posledních letech i obliba golfového sportovního odvětví. Tento nárůst je možné vidět například na počtu rozšiřovaných golfových hřišť či na vysokém přírůstku nově otevíraných hřišť. Zájem o tento sport vychází zpravidla ze záliby jednotlivců, kteří následně k tomuto sportu přivádí svou rodinu, příbuzné a také své přátele.

Výhodou golfu je, že vlastně neexistuje věková hranice, kdy by se již tento sport nedal provozovat. Lidé všech věkových kategorií mají zájem vyzkoušet si tento sport a jít ho provozovat s přáteli, rodinou či kolegy z práce. Na golfových turnajích, kterých se většina lidí aktivně zapojených do tohoto sportu účastní, je k vidění vysoká míra soutěživosti. Dobrým výsledkům na golfových turnajích tak předchází pravidelný a kvalitní trénink, který připravuje jednotlivé hráče na podání co nejlepšího výsledku právě na zmíněných golfových turnajích.

Zlepšování hráčských dovedností tedy logicky vyústí do hledání kvalitních trenérů, kteří by hráčům cenné rady poskytli. Zde vzniká na trhu prostor k vytváření komplexního zázemí pro přípravu hráčů všech věkových skupin, což se může jevit jako velmi lukrativní podnikatelský záměr. V dnešní době jsou však podniky ve všech odvětvích vystaveny nátlaku konkurence, které musí odolávat a přizpůsobovat své služby zákazníkům tak, aby si udrželi své stálé zákazníky a případně získali co nejvyšší počet nových. K dosažení cílů podniku a k formování služeb pro cílové zákazníky slouží marketingové nástroje, které lze nazvat marketingovým mixem.

Analýza marketingového mixu společnosti Nikon Golf Academy bude hlavním obsahem této práce. Je třeba důkladně prozkoumat a provést rozbor stávajících nástrojů marketingového mixu a připravit návrhy, které by zlepšily postavení této golfové

akademie na trhu a vedly by ke zvýšení poptávky po golfových, především trenérských, službách. Toho lze docílit především pomocí optimalizace nástrojů zmíněného marketingového mixu.

## **2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je optimalizace marketingového mixu Nikon Golf Academy včetně navržení konkrétních doporučení, která povedou ke zlepšení jednotlivých nástrojů marketingového mixu na základě rozboru stávajícího marketingového mixu společnosti.

### **2.2 Úkoly práce**

- Představení společnosti Nikon Golf Academy
- Analýza produktové politiky společnosti včetně rozboru vnímání ceny
- Zhodnocení míry a spolehlivosti forem propagace a distribuce
- Zkoumání personální oblasti a prezentace služeb společnosti
- Formou rozhovoru s členem vedení společnosti zjistit vnímání všech částí 7P z pohledu společnosti
- Zjistit pomocí rozhovorů s vybranými zákazníky jejich pohled na marketingový mix společnosti

## **3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

### **3.1 Marketing**

Marketing je převzaté a využívané anglické slovo, které má kořen ve slově market, česky trh. Firemní oddělení a firmy samotné by nemohly existovat, nebyla-li by poptávka po jejich produktech na trhu; bez poptávky by firma nedosahovala zisku, a podnikání by se proto nevyplatilo. Je tedy zcela zřejmé, že finanční zisk je závislý na marketingu, marketingových procesech a nástrojích a v neposlední řadě na samotných pracovnících marketingu a jejich schopnostech. Pojmem marketing můžeme označit širokou plejádu aktivit a činností, které se kolem nás dnes a denně odehrávají. Existuje mnoho renomovaných autorů, kteří se snaží marketing definovat a vymežit tak jeho chápání.

V první řadě je třeba uvést definici jedné z nejvýznamnějších osobností v oblasti marketingu moderní doby, Philipa KOTLERA (2004), pro kterého marketing představuje společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. KOTLER (2004) upozorňuje na následující pojmy, které jsou pro tuto definici zásadní: potřeby, přání a touhy, poptávka, výrobky, služby, zkušenosti, hodnoty, uspokojení a kvalita, směna, transakce, marketingové vztahy včetně vztahů se zákazníky.

Další uvedenou definicí marketingu je definice českých autorů, která by se nám v tuzemsku mohla zdát bližší. JAKUBÍKOVÁ (2011) chápe marketing jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání a ovlivňování a v konečné fázi také uspokojení potřeb a přání zákazníků efektivním a výhodným způsobem, který zajišťuje splnění cílů dané organizace.

#### **3.1.1 Marketing sportu**

Pod pojmem sportovní marketing si lze představit veškeré činnosti, které se využívají v běžném, chceme-li klasickém marketingu, a které jsou v našem případě aplikované na sport, sportovní firmy a organizace a na sportovní prostředí obecně. Vzhledem k zaměření této práce na sportovní organizaci je důležité si právě sportovní marketing rozebrat a taktéž teoreticky vymežit.

Autoři PITTS a STOTLAR (1996) se ve své definici zaměřují na použití klasických marketingových nástrojů s potřebou jejich aplikace na sportovní prostředí, jelikož tvrdí, že sportovní marketing je procesem navrhování a zdokonalování činností pro výrobu,

oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby byly uspokojeny potřeby a přání zákazníků a zároveň bylo dosaženo cílů firmy.

Daleko šířeji a obsáhleji popisuje marketing sportu a jeho využití NOVÁ a kolektiv (2016), kteří zastávají názor, že sportovní marketing využívá sport v jakékoliv formě jakožto pomůcky při prodeji zboží a služeb. Autoři dále uvádějí, že tento styl marketingu se netýká čistě jediné strategie, ale spíše toho, že k podpoře marketingového snažení je využíván právě sport a sportovní prostředí. Tato aplikace se dle tohoto autorského kolektivu nevztahuje jen na profesionální sport, nýbrž i na marketing vysokoškolského sportu, malých lig nebo moderních alternativních sportů.

V neposlední řadě je třeba uvést, jak na problematiku nahlíží trojce známých autorů MULLIN, HARDY a SUTTON (2000), kteří pod marketing sportu zařazují veškeré aktivity, které si kladou za cíl uspokojit potřeby a přání zákazníků ve sportovní oblasti prostřednictvím výměnných procesů. Lze tedy konstatovat, že tito autoři navrhnou použití marketingové nástroje a následně je aplikovat na sportovní prostředí a uspokojovat tak zákazníky, kteří tvoří poptávku po sportovních produktech a službách.

K pochopení specifika sportovního prostředí a využití marketingu ve sportovní oblasti je důležité se seznámit s oblastmi, které se na sportovní marketing a průmyslový sportovní segment vztahují. Velmi přehledně definují segmenty sportovního průmyslu odborníci v této oblasti PITTS a STOTLAR (2013):

- Sport pro amatérské účastníky
- Profesionální sport
- Firmy, které se zabývají managementem sportovců
- Sportovní zařízení
- Volný čas
- Venkovní sporty
- Turistika
- Výroba sportovního zboží
- Školství zaměřené na sport
- Vzdělávání v oblasti sportovního managementu
- Firmy, které působí v oblasti marketingu sportu
- Sponzoring
- Obchod ve sportu

- Orgány činné ve sportu (organizace)

### 3.2 Marketingový mix ve službách

Pokud chceme marketing využívat co nejlépe a nejefektivněji, je třeba se nejdříve seznámit se základními marketingovými nástroji. Tyto nástroje lze shrnout pod pojmem marketingový mix. JAKUBÍKOVÁ (2008) popisuje marketingový mix jako soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které jsou připraveny tak, aby výrobní program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním zákazníků na cílovém trhu. Marketingový mix je dle autorky tvořen z řady na sebe navazujících prvků a vyznačuje se hledáním jejich vzájemných proporcí.

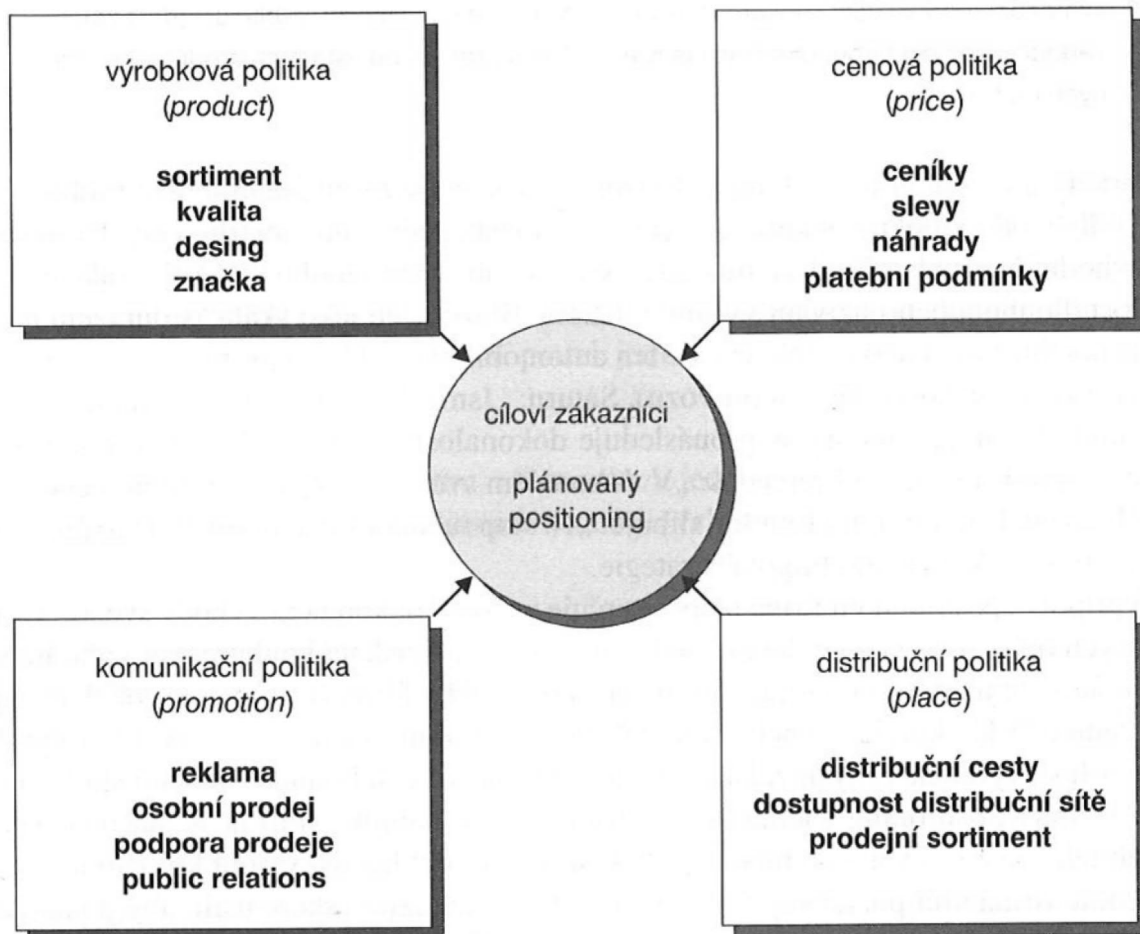
Vzhledem k důležitosti marketingové mixu ve vztahu k marketingové koncepci a strategii firmy je třeba se mu věnovat podrobněji a uvést, jak jej vnímají další přední marketingoví teoretici ve svých publikacích. Velmi jednoduše a stručně definují marketingový mix KOTLER a ARMSTRONG (2004), kteří zastávají názor, že jde o soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky –, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Marketingový mix je dle autorky SINGH (2012) kombinací marketingových rozhodnutí, která firma činí, aby prodala své výrobky a služby na trhu. Tato marketingová rozhodnutí jsou dle zmíněné autorky vyjádřeny především variabilními proměnnými marketingového mixu, které je důležité kombinovat tak, aby bylo dosaženo firemních cílů.

Pod pojmem marketingový mix je možné si představit určitý tvárný vztah mezi produktem dané firmy a jejím zákazníkem, pro kterého je produkt určen. Je zřejmé, že všechny části marketingového mixu musí fungovat v jisté harmonii a rovnováze a že musí být určena optimální kombinace všech marketingových prvků, kterých bude firma využívat při uvádění svých produktů na trh a které bude poté nabízet cílovým zákazníkům. Marketingový mix představuje dle KOTLERA a ARMSTRONGA (2004) souhrn všech aktivit, které daná firma vyvíjí, aby vzbudila po výrobku poptávku. Tyto aktivity je možné rozřadit do skupin čtyř proměnných, které jsou známy jako 4P – výrobek, cena, distribuce a komunikační politika. Označení 4P vzniklo z anglických názvů jednotlivých proměnných: Product, Price, Place a Promotion. Tato stavba

marketingového mixu 4P je běžně používána a pro přehlednost jsou jednotlivé nástroje zobrazeny na obrázku č.1.

**Obrázek 1:** Marketingový mix – 4P



Zdroj: KOTLER, ARMSTRONG (2004)

Pod pojmem produkt si lze představit veškeré výrobky a doplňkové služby uváděné danou firmou na trh. Cena vystihuje sumu vyjádřenou v určité měně, kterou musí zákazník vynaložit, aby produkt získal do svého vlastnictví. Distribuce znázorňuje cestu, jak se produkt ke konkrétnímu zákazníkovi, budoucímu uživateli, dostane nebo kde si ho může pořídit. Komunikační politika má pak za úkol vytvářet takové prostředí, aby byl zákazník o daném produktu informován, aby věděl, kde si ho může pořídit, jaké z jeho užití plynou výhody a jakou finanční částku za něj musí vynaložit.

Tyto základní 4P vnímají marketingové prostředí z pohledu firmy, respektive z pohledu členů marketingových oddělení. Řeší, jak zákazníka přivést k produktu a jak ho jednoduše řečeno přimět ke koupi právě onoho vybraného produktu.

Je třeba se na danou problematiku marketingového mixu podívat i z druhé strany, ze strany zákazníka. Právě autoři KOTLER a ARMSTRONG (2004) uvádějí, že marketingová koncepce 4P bere v úvahu jen pohled prodávajícího a opomíjí pohled kupujícího. Z hlediska zákazníka neboli spotřebitele by měl být marketingový mix popsán jinak, a to jako koncept 4C, kde C vyznačuje anglické slovo Customer čili zákazník. Tuto koncepci lze označit za zákaznický marketingový mix. V tomto modelu se přikládá vždy jednomu P právě jedno C, jak je patrné z tabulky č.1.

**Tabulka 1:** Marketingový mix – 4P a 4C

<b>4P</b>	<b>4C</b>
<b>Výrobek (Product)</b>	<b>Řešení potřeb zákazníka (Customer solutions)</b>
<b>Cena (Price)</b>	<b>Náklady, které zákazníkovi vznikají (Customer cost)</b>
<b>Distribuce (Place)</b>	<b>Dostupnost řešení (Convenience)</b>
<b>Komunikační politika (Promotion)</b>	<b>Komunikace (Communication)</b>

Zdroj: Vlastní úprava dle KOTLER, ARMSTRONG (2004)

Vyvstává tedy otázka, zda by se neměla marketingová oddělení firem zaměřit nejdříve spíše na 4C, tedy důkladně prostudovat stranu zákazníka, a až podle toho navrhovat marketingový mix v podobě 4P.

Pod pojmem řešení potřeb zákazníka si můžeme představit to, co jako běžní zákazníci řešíme při koupi nějakého produktu. Ve většině případů je nakupován produkt pro určitou potřebu, kterou by měl produkt posléze uspokojovat, a zákazník tak řeší, co mu zakoupený produkt přinese. Náklady, které zákazníkovi vznikají, chápeme jako náklady spojené s pořizovací cenou produktu plus náklady na komplementy produktu či na jeho případnou likvidaci. Dostupnost řešení představuje způsob získání produktu zákazníkem, který chce v ideálním případě obětovat co nejméně času na co nejpohodlnější získání produktu. Při komunikaci nechce být zákazník zahlcen obecnými informacemi, ale zajímají ho odpovědi na konkrétní dotazy, které by měly být v individuální komunikaci s ním ze strany firmy vyřešeny.



Vrátíme-li se k modelu 4P a projdeme-li si ho podrobněji a budeme-li ho aplikovat na služby, respektive na sportovní služby, může se nám zdát nedostatečný. ČÁSLAVOVÁ (2009) uvádí, že stávající, výše zmíněná 4P je třeba doplnit ještě o další marketingové nástroje, tj. o další 3P. Přidanými marketingovými nástroji se míní lidé, proces a prezentace. Tato 3P opět vychází z anglických originálů, kterými jsou People, Process a Presentation. Využití tohoto rozšířeného marketingové mixu doporučuje autorka pro sportovní produkty, především pro služby.

Při doplnění stávajícího konceptu 4P o další 3P je třeba si uvědomit, že marketingové nástroje nelze přidávat jen na stranu klasického marketingového mixu z pohledu firmy, nýbrž že je třeba pohlédnout i na stranu druhou, tedy na stranu již výše zmíněného zákaznického marketingového mixu. Vzhledem k faktu, že u prvních 4P jsme si představili ekvivalenty na straně zákazníka, již zmíněná 4C, je třeba si položit otázku, zda by nebylo vhodné přidaná 3P (lidé, proces, prezentace) doplnit právě oněmi ekvivalentními 3C.

V následující tabulce č.2 jsou vytvořena 3C, která reflektují situace a marketing z pohledu kupujícího a jeho potřeb, jelikož je zřejmé, že pohled zákazníka ve většině případů rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firmy.

**Tabulka 2:** Marketingový mix – 3P + 3C

<b>3P</b>	<b>3C</b>
<b>Lidé</b> (People)	<b>Přístup k zákazníkům</b> (Access to customers)
<b>Proces</b> (Process)	<b>Průběh poskytnutí služby</b> (Course of providing services)
<b>Prezentace</b> (Presentation)	<b>Místo realizace</b> (Place of completion)

Zdroj: Vlastní (2018)

Co se týče přístupu k zákazníkům, je třeba si uvědomit, že prodejní personál má velký vliv na zákazníka a dokáže ho podnítit ke koupi produktů a předat mu potřebné informace, po kterých zákazník pátrá. Zákazník si velmi všímá přístupu, chování, informovanosti a odbornosti prodejce zboží či poskytovatele služeb. Zákazník silně taktéž vnímá celý průběh poskytnutí služby, a i dle něj se rozhoduje, zda chtěné statky zakoupí

u poskytovatele, kde je proces poskytnutí zdlouhavý, nejasný a zákazníkovi tedy nepříjemný nebo, u konkurence, kde by probíhalo vše v opačném rázu. Na průběh poskytnutí služby je třeba se dívat velmi obezřetně a zkoumat jej z pozice spotřebitele. V neposlední řadě vstupuje do tzv. zákaznického marketingového mixu nástroj, který je nazván místem realizace, tedy místem, kde samotný prodej nebo poskytnutí služby probíhá. Je nutné brát v úvahu o jaký druh zboží nebo služby jde a tomu pak přizpůsobovat i prodejní prostory, a to jak po stránce estetické, tak po stránce velikosti a komfortu provozovny.

### **3.2.1 Produkt**

Za produkt je možné označit veškerou nabídku určité firmy, kterou poskytuje zákazníkům. Produkt je hlavním prvkem marketingového mixu, na který je nutné navázat ideální kombinací ostatních nástrojů marketingového mixu. Pod pojmem produkt si nelze představovat jen konkrétní výrobek, ale i výrobky či služby na daný produkt navázané. Podle JAKUBÍKOVÉ (2008) je produkt spatřován jako věc, která je zakoupena zákazníkem ke splnění jeho přání a potřeb, jež mohou být praktické, emocionální nebo základní.

Šířeji definuje produkt KOTLER a kolektiv (2007), kteří spatřují jako produkt cokoli, co je možné nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Produkty dle tohoto autorského kolektivu zahrnují více než jen hmotné zboží, jelikož sem v širším smyslu patří fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace i jejich kombinace.

Je důležité zmínit, že produktem může být také jakákoliv poskytovaná služba. Služby jsou produkty, které dle KOTLERA a kolektivu (2007) zahrnují aktivity, výhody nebo uspokojení, jsou na prodej, jsou ve většině případů nehmotné a nepřinášejí tedy žádné vlastnictví. Příkladem mohou být bankovní a hotelové služby, kadeřnictví nebo služby v oblasti sportu.

JAKUBÍKOVÁ (2008) rozlišuje následující služby:

- Osobní
- Peněžní, pojišťovnické
- Servisní
- Řemeslnické
- Technické

- Obchodní a zprostředkovatelské
- Poradenské
- Kulturní
- Sportovní

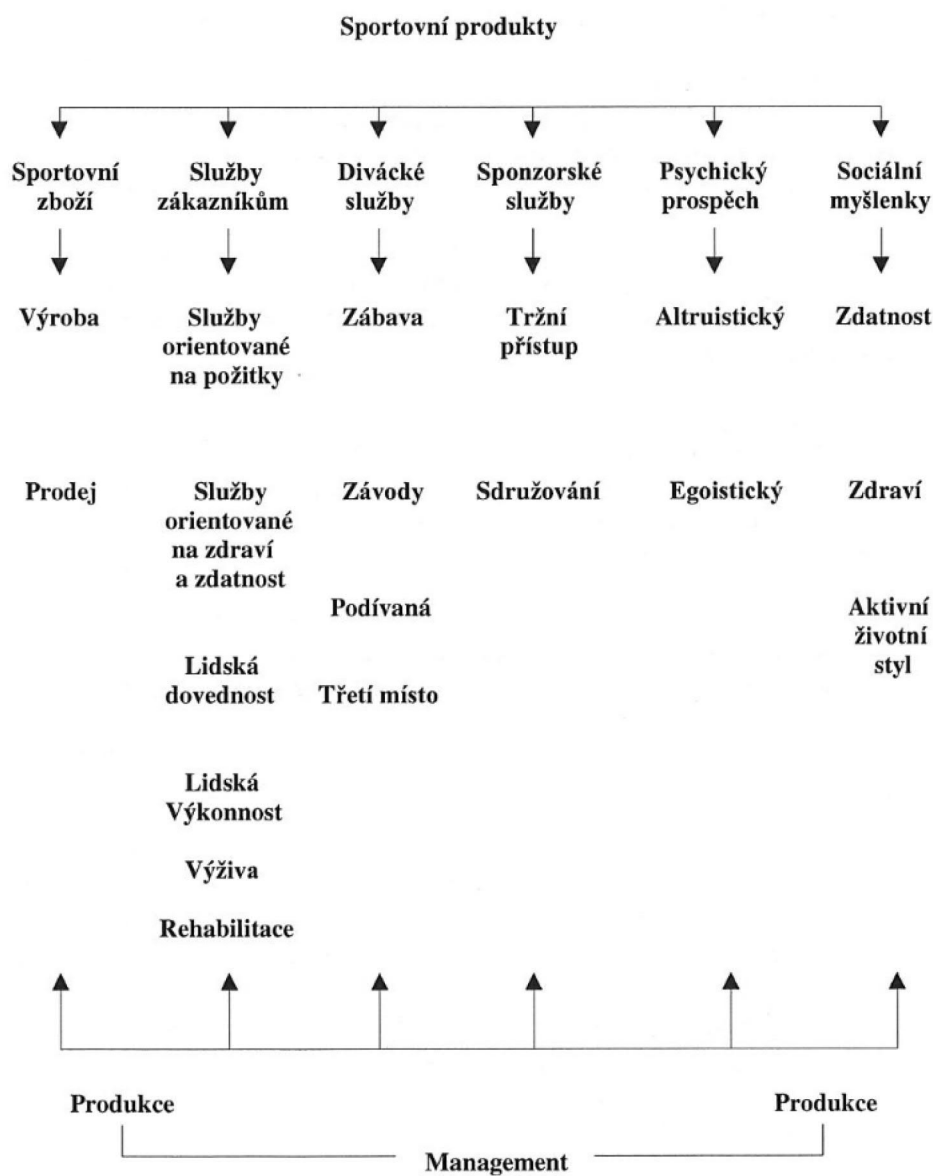
### 3.2.1.1 Sportovní produkt

Sportovní produkt může být buď ve formě zboží, například výrobky jako sportovní oblečení, obuv a sportovní pomůcky, nebo ve formě služeb, jako například trenérské služby, diváctví či využívání sportovních hal a zařízení.

Pokud budeme vycházet z obecného vymezení produktu, tak je možné dle ČÁSLAVOVÉ (2009) dospět k názoru, že za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu. Autorka dále dodává, že jde o velmi širokou plejádu různých typů sportovních produktů, které jsou předmětem směny nejen s jednotlivými zákazníky, nýbrž i s jinými organizacemi.

Následně je důležité zaměřit se na klasifikaci sportovního produktu, abychom si vymezili všechny typy produktů, které se pod pojmem sportovní produkt skrývají. Velmi rozsáhle klasifikuje sportovní produkt CHELLADURAI in ČÁSLAVOVÁ (2009), který ho člení do základních 6 kategorií, které jsou dále rozvětveny. Mezi zmíněných 6 základních kategorií se řadí sportovní služby, služby zákazníkům, divácké služby, sponzorské služby, psychický prospěch a sociální myšlenky. V obrázku č. 2 je pro upřesnění uvedeno již zmíněné rozvětvené schéma klasifikace sportovního produktu.

**Obrázek 2:** Klasifikace sportovních produktů dle Chelladuraie



Zdroj: CHELLADURAI in ČÁSLAVOVÁ (2009)

Autoři PITTS a STOTLAR (2013) uvádí následující příklady typů sportovních produktů:

- Participační sport
- Divácký sport
- Vybavení a oblečení
- Reklamní zboží
- Sportovní zařízení
- Manažerské a marketingové služby

- Sportovní mediální firmy
- Servisní firmy
- Rekreační sport

Sportovní produkt a jeho klasifikaci přibližuje také ČÁSLAVOVÁ (2009), která ho rozděluje následovně:

**1) Základní produkty tělesné výchovy a sportu**

- a. Nabídka tělesných cvičení
- b. Nabídka sportovních akcí
- c. Nabídka turistických akcí

**2) Produkty vázané na osobnost**

- a. Sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
- b. Výkony trenérů
- c. Reklamní vystoupení sportovců

**3) Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu**

- a. Myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
- b. Sportovní informace šířené médii
- c. Hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu

**4) Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty**

- a. Tělovýchovná a sportovní zařízení
- b. Vzdělání ve sportu
- c. Pojištění cvičenců a sportovců
- d. Doprava na soutěže
- e. Vstupenky
- f. Sponzoring
- g. Dary a podpora
- h. Propagace zboží a suvenýry
- i. Společenské akce

**5) Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu**

- a. Tělovýchovné a sportovní nářadí
- b. Tělovýchovné a sportovní náčiní
- c. Sportovní oblečení

### 3.2.2 Cena

Cena je dalším nástrojem marketingového mixu, jehož podnik využívá k tomu, aby byl na trhu úspěšný. Cena se dá považovat za nástroj velmi flexibilní a jednoduše měnitelný a pro firmu také velmi důležitý, jelikož určení ceny vytváří prostor pro tvorbu zisku, který je jedním z hlavních motivů podnikání.

Cena může být chápána jako hodnota, kterou si nárokuje producent, za výrobu a poskytnutí konkrétního produktu. Pro lepší orientaci v problematice, co vlastně cena znamená, je třeba si uvést některé z definic předních marketingových autorů. Jak již bylo zmíněno, tak cena je prvkem marketingové mixu, což také tvrdí JAKUBÍKOVÁ (2008), která dodává, že pod pojmem cena lze rozumět peněžní částku sjednanou při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.

Další dvojice autorů, KOTLER a ARMSTRONG (2004), definuje cenu jakožto částku, za kterou firmy nabízí výrobek nebo službu na trhu. Cena je dle zmíněných autorů tvořitelem hodnoty pro spotřebitele, tedy suma, kterou spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který mu přinese zakoupený výrobek nebo služba.

Cenu lze považovat za velmi důležitý faktor, jelikož při příliš vysoké ceně nebudou mít výrobky či služby prodávající firmy odbyt, takže firma nebude dosahovat zisku. Tato situace může vést v nejhorším případě k samotné likvidaci firmy. V případě stanovení příliš nízkých cen dosahuje firma nízkých zisků, a to vede k nemožnosti vynakládat úspory ve formě investic do lepších technologií. Z toho vyplývá, že tvorba ceny je jedním z klíčových faktorů pro přežití mezi konkurencí. Stanovení adekvátní ceny vysoce ovlivňuje chování zákazníka na trhu a také jeho rozhodování, proto je důležité cenu stanovovat vždy s ohledem na tržní situaci, ekonomický rozvoj a druh konkrétního výrobku. Podporu tohoto tvrzení je možné vidět ve slovech autorů KOTLERA a KELLERA (2013), kteří zastávají názor, že cena je jediným prvkem marketingového mixu, který generuje příjmy, jelikož všechny ostatní složky marketingového mixu jsou jen zdrojem nákladů. KOTLER (2013) dále tvrdí, že cena je s největší pravděpodobností nejjednodušeji měnitelným prvkem marketingového mixu a že také sděluje trhu společností zamýšlený positioning výrobků a značky. Změny například v oblasti vlastností výrobků, distribuce či marketingové komunikace vyžadují mnohem více času.

KOUDELKA a VÁVRA in JAKUBÍKOVÁ (2008) uvádí následující specifika ceny jako nástroje marketingového mixu:

- Ambivalence (rozpornost působení cen), poptávka X výnosnost
- Nejsnáze srovnatelná pro spotřebitele (u dvou podobných výrobků, u kterých nelze posoudit, který z nich je lepší, takže zákazník kupuje ten levnější)
- Nejoperativnější – ve vztahu k rychlosti reakce poptávky
- Nejbezprostředněji dotváří charakter výrobku na trhu – základ pro tvorbu image
- Citlivost poptávky spotřebitele na cenu závisí na ekonomické situaci nakupujícího a na typu trhu
- Všestranná z hlediska cíle – operativní (podíl na trhu) a strategická (image)

### 3.2.2.1 Cena ve sportu

Cena hraje velkou roli i v oblasti prodeje sportovních výrobků a poskytování sportovních služeb. V případě sportovního prostředí jde taktéž o velmi důležitý prvek marketingového mixu, jelikož cena dle NOVÉ a kolektivu (2016) vyjadřuje množství peněz, které je nutné vynaložit na sportovní produkt či sportovní službu a je zároveň jedním ze základních výnosů pro mnohé sportovní organizace.

V oblasti sportovního vyžití je ovšem tvorba ceny náročnou otázkou. Cena se zde váže na konkrétní nabízený produkt nebo službu, jelikož ve sportovní sféře existuje široká škála rozdílných sportovních produktů. ČÁSLAVOVÁ (2009) zastává názor, že tvorba ceny ve sportovních organizacích je úzce spjata s druhem produktu, který nabízí. Autorka dodává, že u některých produktů se lze výrazně opřít o ekonomické kalkulace (např. u sportovních výrobků), u jiných produktů se zase bere v úvahu úsudek představitelů poptávky (např. u transferu hráčů). Organizace ve sféře sportu se tedy opírají o informace o poptávce, o nákladech, o cenách konkurence a o doložitelné jedinečnosti produkce.

NOVÁ a kolektiv autorů (2016) k tématu ceny ve sportu dodávají, že každý sportovní produkt i služba mají svou individuální cenu, což si lze představit na příkladu sportovní události, kde se do ceny zahrnuje cena za dopravu či parkování, vstupné, program, občerstvení, nákup reklamních předmětů a případně i sportovní sázky. Tento autorský kolektiv dodává, že vnímaný užitek je nehmotné měřítko, které závisí na míře spokojenosti konkrétního zákazníka se sportovním produktem, který tento zákazník porovnává s celkovou vynaloženou cenou na sportovní produkt.

V neposlední řadě je třeba zmínit některé strategie, podle kterých je ve sportu vytvářena cena. BLAKEY in NOVÁ a kolektiv (2016) pokládá za důležité modely stanovování ceny tyto:

- **Diferenciální stanovení ceny** – ve sportu existují různé segmenty zákazníků, které vyžadují během dne rozdílné ceny (přes den ceny nižší – studenti a senioři, v odpoledních hodinách a o víkendech vyšší)
- **Stanovení ceny nového sportovního produktu/služby**
  - Zaváděcí cena – s cílem získat podíl na trhu (silná konkurence, vysoká loajalita)
  - Klouzavá cena – zákazníci méně citliví na cenu
- **Psychologická cena** – strategie fungující na předpokladu unikátnosti a jedinečnosti sportovního produktu
  - Prestižní cena – uměle stanovená vysoká cena pro malou část trhu
  - Referenční cena – stanovení na základě srovnání s konkurencí
  - Tradiční cena – vychází z filosofie nízkých cen pro určité skupiny zákazníků (např. rodinné vstupné)
- **Stanovení mixu ceny sportovního produktu/služby**
  - Stanovení ceny pro různé cenové skupiny – vzájemně související sportovní produkty s odlišnými parametry (např. typy sedadel)
  - Stanovení ceny za balík – balík určitého sportovního produktu (např. pobytové balíčky na zápasy)
  - Stanovení tzv. vynucených cen – samostatné položky je možné prodávat za odlišné ceny (např. občerstvení na zápasech – není jiná možnost)
- **Stanovení ceny na základě nákladů** – založena na sčítání veškerých nákladů souvisejících se sportovním produktem nebo službou

Závěrem k ceně ve sportu je důležité zmínit, že cena je dle GAŠOVIČE (2015) velmi důležitým a nedělitelným prvkem sportovního marketingového mixu. Autor dále zastává názor, že marketingoví specialisté ve sportu by měli dobře znát své zákazníky, respektive publikum, aby byli schopni správně odhadnout hodnotu produktu včetně výdajů na něj připadajících.



### 3.2.3 Distribuce

Distribuce je dalším prvkem marketingové mixu, který řeší problematiku logistiky. Hlavní myšlenkou distribuce je vyřešení problematiky přesunu výrobku nebo služby k zákazníkovi, řeší se tedy místo prodeje produktu.

Firma musí pečlivě stanovit, jaké prodejní a distribuční sítě vytvoří a zda budou dostačující a spolehlivé, jelikož tento marketingový nástroj již není tak jednoduše a flexibilně měnitelný, jako byl předchozí nástroj – cena. Dle JAKUBÍKOVÉ (2008) by měl být v novém marketingovém pojetí firmy kladen důraz na vytvoření takového vztahu se zákazníky, ve kterém bude distribuce hodnoty povýšena na tvorbu hodnoty. JAKUBÍKOVÁ (2008) dále uvádí, že cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít zákazníci produkty k dispozici, v množství, ve kterém je potřebují, a v neposlední řadě ve kvalitě, ve které je požadují.

BOUČKOVÁ a kolektiv (2003) chápou distribuci jako umístění zboží na trhu či trzích, která zahrnuje soubor postupů a operací, jejichž prostřednictvím se produkt dostává z místa vzniku do místa určení, kde bude zákazníkem spotřebován nebo užit. Dle těchto autorů distribuci nelze chápat jen jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, nýbrž je třeba vidět i všechny nehmotné toky, které k operacím v oblasti distribuce patří.

KOTLER (2004) interpretuje pojem distribuce stručněji a jednodušeji a spatřuje pod ním veškeré aktivity, které směřují k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným.

#### 3.2.3.1 Distribuce ve sportu

Pod pojmem distribuce si ve sportovní oblasti můžeme představit spíše poskytování výrobků, nebo ještě lépe, realizaci služeb. Řeší se místo, kde bude zboží zákazníkům distribuováno nebo místo, kde bude zákazníkům poskytnuta služba. Poskytování sportovního produktu odkazuje, jak zmiňuje NOVÁ a kolektiv (2016), na způsob, jakým sportovní organizace své produkty zákazníkům distribuují. V případě sportu jde o širší prostředí, kde dochází ke spotřebě sportovních produktů.

Distribuce a distribuční strategie je ovlivněna možnostmi nebo nemožnostmi přesunu produktu nebo služby. Dle ČÁSLAVOVÉ (2009) povaha distribučních cest záleží právě na druhu sportovního produktu, na typu sportovní organizace, která s ním obchoduje, na jejích zákaznících a mnoha dalších faktorech. Autorka dále pokračuje, že pro určení

distribučních cest je podstatné, zda je sportovní produkt hmotný, nebo nehmotný. Hmotný produkt má svůj rozměr a musí být dopraven do místa prodeje. V takovém případě lze hovořit o sportovním zboží. Nehmotné produkty, jak zmiňuje ČASVALOVÁ (2009), nemají fyzický rozměr a zahrnují služby, které si zákazník nemůže předem ohmatat, očichat nebo ochutnat, služby si totiž sám zákazník musí prožít.

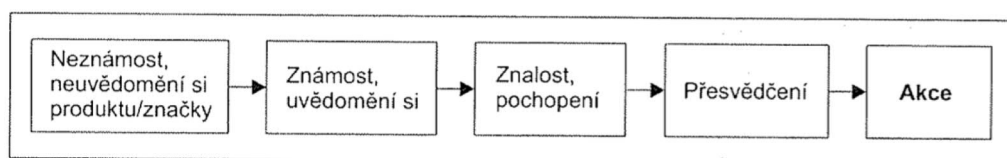
Sportovní manažeři se musí dle autorů SHANKA a LYBERGERA (2015) zabývat problémem, jak doručit sport a sportovní produkty zákazníkům co nejefektivněji a nejúčinněji. Autoři dále pokračují v tvrzení, že sportovní manažeři řeší v oblasti distribuce například otázky, kde postavit nový stadion, kde postavit rekreační komplex a jak ho rozšířit nebo jak zvýšit efektivitu distribuce lístků na zápasy.

### **3.2.4 Propagace**

Klasický model 4P je zakončen marketingovým nástrojem označovaným slovem propagace. Jedná se o veškeré aktivity propagující či podporující prodej produktů společnosti, které jsou směřovány směrem k zákazníkovi, ať už stávajícímu, nebo potenciálnímu. Propagaci, označovanou jako marketingovou komunikaci, používají firmy k tomu, aby zákazník s produktem seznámily a přesvědčily je o koupi. Koupí produktu to však nekončí. Společnost a její marketingová komunikace by se o svého zákazníka měla starat i po koupi produktu. Komunikace se tak dle trojice autorek HORÁKOVÁ, STEJSKALOVÁ, ŠKAPOVÁ (2000) rozvinula do podoby moderní disciplíny, která má za úkol přesvědčit, prodat a vytvořit novou hodnotu. Dle těchto autorek má tak marketingová komunikace velký význam a značnou oblast působnosti. Lehce odlišný pohled na komunikaci má DVOŘÁKOVÁ (2005), která v nástrojích komunikace vidí jen podsystém marketingového mixu, který se snaží podporovat dosažení firemních cílů.

Důležitost marketingové komunikace neboli propagace nelze popřít, a tak je třeba si vymezit, jaké úkoly pro marketingovou komunikaci z toho vyplývají. Model AIDA vyjadřuje, dle JAKUBÍKOVÉ (2008), stádia, jimiž kupující prochází, a pak i jednotlivé úkoly marketingové komunikace. Model AIDA se skládá z anglických slov **A**ttention, **I**nterest, **D**esire a **A**ction. Pro přehlednost a lepší pochopení je model uveden na obrázku č.3.

**Obrázek 3:** Model AIDA



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ (2008)

Komunikace, respektive propagace není jako ostatní části marketingového mixu pouhým samostatným nástrojem, nýbrž jde o jisté sloučení více marketingových prvků, které slouží k propagaci produktů. Tyto prvky lze označit za tzv. komunikační mix. KOTLER (2004) říká, že komunikační mix se skládá ze specifické směsi reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a nástrojů přímého marketingu, které vedou k dosažení marketingových cílů. Jednotlivé složky komunikačního mixu KOTLER (2004) popisuje následovně:

- **Reklama** – jakákoliv forma neosobní placené prezentace
- **Podpora prodeje** – krátkodobé pobídky sloužící k podpoře prodeje
- **Public relations** – budování pozitivních vztahů mezi firmou a veřejností
- **Osobní prodej** – osobní prezentace nabídky
- **Přímý marketing** – zahrnuje kontakt s přesně určenými zákazníky a navazuje s nimi vztah

#### 3.2.4.1 Propagace ve sportu

V oblasti sportu je také třeba věnovat pozornost možnostem propagace. Ve sportu je velmi důležitým faktorem vztah k zákazníkovi a jeho důvěra ve sportovní produkt. Autoři BEE a KAHLE (2006) tvrdí, že každé sportovní odvětví musí udržovat vztahy se zákazníky a fanoušky, a také o tyto pomocí marketingu pečovat a dále je řídit.

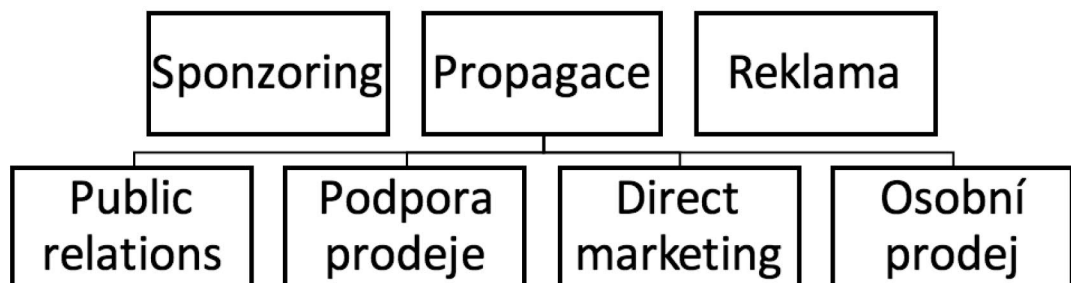
Specifické činnosti, které slouží ve sportu k propagaci sportovních produktů jsou dle ČÁSLAVOVÉ (2009) nazývány propagačním mixem a dělí se na následující 4 základní činnosti:

- **Reklama** – reklama na sportovní výrobky, reklama na sportovní služby, reklama ve specifických sportovních médiích
- **Publicita** – rozhovory se sportovci a trenéry, kteří vystupují jako svědci a znalci kvality sportovního zboží, služeb a myšlenek ve sportu

- **Opatření na podporu prodeje** – hry o zisk s účastí významných sportovců, dny otevřených dveří ve sportovních centrech a slosování na sportovní akce
- **Osobní prodej** – prodej V.I.P. servisu sponzorů prostřednictvím vybrané osoby, prodej nově zřízených služeb sportovního centra prostřednictvím osobního vystupování manažera

Další autor zabývající se sportovním marketingem, BLAKEY (2011), chápe propagaci sportu v širším kontextu propagačního mixu. Komponenty propagačního mixu ve sportu dle tohoto autora jsou zobrazeny na obrázku č.4.

**Obrázek 4:** Propagační mix ve sportu



Zdroj: Vlastní úprava dle BLAKEYHO (2011)

### 3.2.5. Lidé

Lidé jsou prvním prvkem rozšířeného marketingového mixu. Firmy, které poskytují služby musí disponovat lidmi, kteří službu tzv. předají klientovi, tudíž je lidský faktor nedělitelnou součástí poskytovaných služeb. Je tedy velice důležité, aby vedení firem poskytujících jakékoliv služby bylo připraveno a schopno zajistit nejlepší poskytovatele služeb – tedy zaměstnance – a poskytnout tak zákazníkům kvalitnější péči než konkurence.

VAŠTIKOVÁ (2014) potvrzuje, že při poskytování služeb zákazníkům dochází ve větší či menší míře ke kontaktu zákazníka s poskytovatelem, a tak mají velký vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Autorka dále doporučuje, že by se měl podnik zaměřit na správný výběr, školení a motivování svých zaměstnanců, stejně jako by se měl zaměřit na stanovení určitých pravidel chování pro zákazníky, aby se vztahy mezi zákazníky a zaměstnanci mohly příznivě vytvářet.

K získání a udržení zákazníků jsou tedy nezbytní lidé. Firma se musí snažit získat nejlepší zaměstnance na trhu, což by mělo zaručit vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Dle autorů CIBÁKOVÉ, CIBÁKA A RÓZSA (2014) existují následující doporučené strategie pro správný postup v oblasti personálního managementu:

- **Získávat správné lidi**
- **Vychovávat takové lidi, kteří jsou schopni poskytovat kvalitní služby**
- **Podpořit zaměstnance vhodným systémem výhod a podpůrných systémů**
- **Snažit se o udržení dobrých zaměstnanců**

### 3.2.5.1 Lidé ve sportu

V případě sportu se význam lidského faktoru ještě zvyšuje, jelikož velkou část sportovních produktů tvoří služby, které jsou na kontaktu mezi klientem a zaměstnancem přímo závislé. Ve sportovních službách je podle ČÁSLAVOVÉ (2009) právě personál zásadním faktorem, kvůli kterému je sportovní zařízení klienty navštěvováno. Z tohoto důvodu je dle autorky nezbytné, aby management sledoval, jak jsou zaměstnanci k zákazníkům vlídní, přístupní, zdvořilí, jakou prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti a jak firmy reprezentují.

Ve sportovní oblasti je možné lidské účastníky poskytování produktů dělit dle různých typů a kvalifikací. Základní dělení uvádí CHELLADURAI (2017), který rozlišuje tyto tři kategorie lidských zdrojů ve sportovním prostředí:

- **Dobrovolníci** – většinou se jedná o podporu akcí pořádaných neziskovými organizacemi
- **Profesionálové** – jde o samotné sportovce na profesionální úrovni nebo o ty, kteří zajišťují potřeby zákazníků
- **Klienti** – v roli fanoušků, kdy jsou sami součástí sportovního produktu

### 3.2.6 Proces

Tento prvek marketingového mixu se speciálně zabývá vztahem mezi poskytovatelem a klientem a řeší samotný průběh poskytování služeb. Zákazník velmi dbá na míru profesionality, s níž je mu služba poskytována, a je tedy ze strany podniku třeba proces profesionalizace neustále sledovat a zdokonalovat. Procesy poskytování služeb, jak uvádí JAKUBÍKOVÁ (2011), ovlivňuje především nedělitelnost služeb

od osoby poskytovatele, a proto je interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem tak nesmírně důležitá.

Dle VAŠTÍKOVÉ (2014) je nezbytné provádět analýzy procesů poskytování služeb, klasifikovat je a postupně zjednodušovat kroky, z nichž se procesy skládají.

### 3.2.6.1 Proces ve sportu

Jako velmi důležitý se jeví proces i ve sportovním prostředí. Proces se i ve sportu zaměřuje na to, jak přesně je služba klientům poskytována. Pokud si chce společnost klienta udržet, měl by proces fungovat bez větších komplikací a problémů. Z rozdělení ČASLAVOVÉ (2009) vychází, že u sportovních služeb hrají velkou roli následující faktory:

- **Doba obsluhy zákazníka** – tj. rozvrhy hodin sportovních zařízení
- **Rychlost obsluhy** – u některých služeb není důležitá stanovená doba, ale obslužení zákazníka v co nejrychlejším čase
- **Doba čekání** – u sportovních služeb je důležitý včasný začátek tréninkové lekce
- **Forma obsluhy** – volba formy hodiny, buď individuální, nebo kolektivní cvičení

### 3.2.7 Prezentace

Poslední částí rozšířeného marketingového mixu je prezentace, která označuje prostředí nebo provozovnu, kde jsou klientům služby poskytovány. Pro prezentaci je taktéž někdy využíván termín materiální prostředí, pod kterým si lze představit například vlastnosti služby.

Prezentace neboli materiální prostředí může mít více forem. VAŠTÍKOVÁ (2014) uvádí, že se může jednat například o vlastní budovu či kanceláře, kde je služba prezentována a poskytována, nebo o brožuru vysvětlující různé formy pojištění pojišťovací společnosti či o nabídku předplatného v divadle.

#### 3.2.7.1 Prezentace ve sportu

Materiální prostředí ve sportu by mělo působit příjemným dojmem, aby klient sportovní zařízení navštěvovat rád a co nejčastěji. Prostory by měly být příjemné, čisté a komfortní, jelikož tvoří v myšlenkách klienta obrázek o image společnosti.

Tento marketingový nástroj ve sportu podtrhují dle ČASLAVOVÉ (2009) především tyto uvedené prvky:

- **Velikost provozovny** – návaznost na počet zákazníků a výši obrátu
- **Vybavení provozovny** – v návaznosti na její velikost
- **Atmosféra provozovny** – jak má působit na zákazníka
- **Komfort provozovny** – jaké pohodlí zákazníkům poskytuje
- **Čistota provozovny** – vysoký standard čistoty působí na zákazníky vždy velmi dobře

## 4 METODOLOGIE

Cílem této práce je navrhnout doporučení na změnu částí marketingového mixu, což nebude možné bez rozboru mixu stávajícího. Aby mohla být navržena jednotlivá doporučení, je třeba dále zjistit, jak stav aktuálního marketingového mixu vnímají zákazníci a jak firma sama. Při takovém zjišťování stavu marketingového mixu je třeba uplatnit speciální metodické postupy. Postupy použité v této práci jsou následující: Nejdříve je třeba analyzovat sekundární data, která poskytnou potřebné informace, poté je třeba provést marketingový výzkum v podobě strukturovaných rozhovorů, který podá ucelený obraz celé situace okolo marketingového mixu společnosti.

### 4.1 Analýza sekundárních dat

Pro potřeby rozboru stávajícího marketingového mixu je třeba prostudovat materiály a data, která již byla publikována a jsou nezbytná k získání vhledu do marketingového mixu společnosti. Dle VOJTÍŠKA (2012) se může jednat o analýzu nejrůznějších druhů dokumentů, kterými jsou například ročenky, články z tisku a odborné literatury, fotografie, záznamy různých projevů či prezentací nebo také diskuzní weby.

Vzhledem k tomu, že pro provedení této práce je nezbytné provést analýzu sekundárních dat, je třeba vybrat ta správná data a ty dokumenty, které budou analyzovány. Pro získání informací a podrobnějších dat jsou v této práci využity následující materiály:

- Brožura s kurzy Nikon Golf Academy pro rok 2017
- Brožura s kurzy Nikon Golf Academy pro rok 2018
- Dopis členům Nikon Golf Academy 2017
- Informační dopis Nikon Golf Academy pro partnery
- Informační dopis Nikon Golf Academy pro nové členy
- Webové stránky společnosti – [www.ngac.cz](http://www.ngac.cz)

### 4.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je možno rozdělit do dvou základních metod:

- Kvantitativní výzkum
- Kvalitativní výzkum

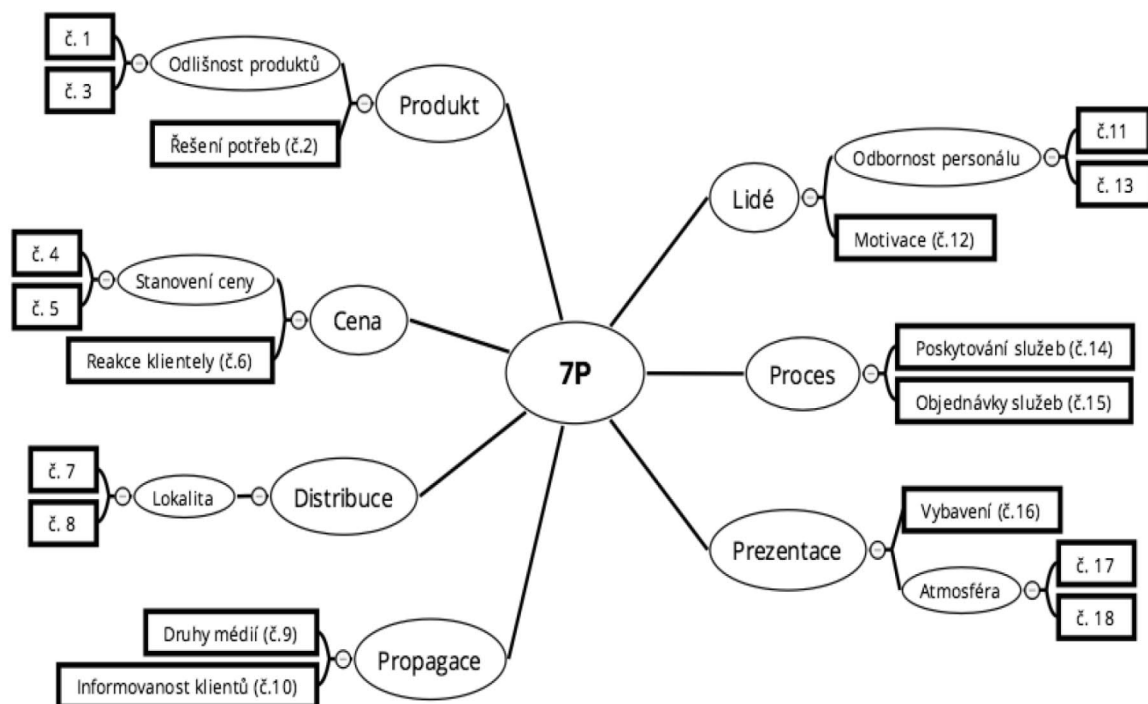


V této práci je problematika zkoumána pomocí kvalitativního výzkumu, a to přesněji sadou strukturovaných rozhovorů. Vzhledem k potřebě zkoumat jak stranu managementu, tak i stranu zákazníka, jsou v práci využity dva typy rozhovorů. První typ rozhovoru je určen pro management organizace a slouží ke zkoumání marketingového mixu ze strany výrobce, tedy v teorii zmíněných 7P. Dalším typem rozhovoru je rozhovor určený zákazníkům, kteří využívají služeb společnosti, a zkoumá se jím právě pohled zákazníků na marketingový mix. Otázky pro tento rozhovor vychází z teoretické oblasti marketingového mixu pro zákazníky, tedy ze 7C.

#### 4.2.1 Operacionalizace

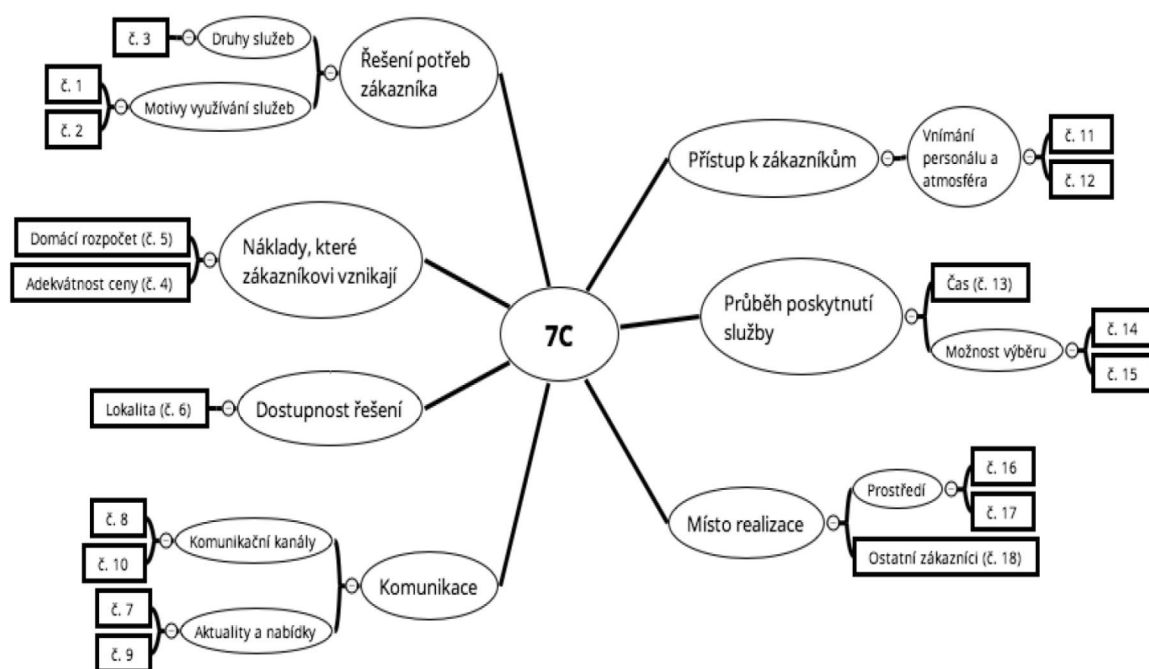
Před formováním samotných otázek, které pomohou rozklíčovat problematiku týkající se marketingového mixu společnosti, je třeba si vytvořit určitý přehled, mapu, podle které je možné dojít ke konkrétním a správným otázkám. Na dvou níže uvedených obrázcích č.5 a č.6 je uvedeno, jaká byla cesta k otázkám položeným u rozhovorů. Operacionalizace je rozdělena do dvou obrázků vzhledem k faktu, že zákazníkům byly vytvořeny otázky vycházející z koncepce 7C, zatímco v případě dotazování vedení společnosti byly sestaveny otázky tak, aby vycházely z marketingových nástrojů označovaných jako 7P.

**Obrázek 5:** Operacionalizace - 7P



Zdroj: Vlastní (2018)

**Obrázek 6: Operacionalizace - 7C**



Zdroj: Vlastní (2018)

#### 4.2.2 Hlubkové rozhovory

Jak již bylo zmíněno, bylo k poznání problematiky marketingového mixu společnosti je v této práci zvoleno řešení pomocí hlubkových rozhovorů, které umožní poznat problematiku v co nejširším kontextu a také pomohou odhalit další spojitosti a souvislosti. Rozhovory jsou vedeny formálně, probíhají mezi dvěma osobami, které mají zřetelně vymezené role – tazatel a respondent.

Rozhovory jsou rozděleny na dvě skupiny respondentů, jelikož je důležité zjistit postoj stran, které se při poskytování služby setkávají. První skupinu tvoří členové společnosti, druhou zákazníci. Jelikož služby by vždy měly řešit určitou potřebu zákazníků, je zkoumán pohled obou skupin, který může vést k velmi pozoruhodným výsledkům.

Rozhovor, který má přinést náhled ze strany poskytovatele služeb, byl uskutečněn s jednatelkou společnosti. Tento rozhovor proběhl v březnu roku 2018 v prostorách restaurace golfového areálu na Zbraslavi.

Rozhovory se zákazníky, konkrétně s třemi respondenty, proběhly v rozmezí od 1. 3. do 9.3. Tyto rozhovory se vždy konaly tamtéž jako rozhovor s majitelkou firmy, v prostorách restaurace na Zbraslavi. Respondenty pomohl vybrat management

společnosti, a to tak, že byli vybráni zákazníci, kteří se dají považovat za náročnější. Prvním respondentem je zákazník společnosti, který využívá jejich služby již 4 roky, a to nejen on sám, nýbrž i jeho děti. Dalším dotazovaným zákazníkem je osoba využívající různé služby Nikon Golf Academy teprve kratší dobu, konkrétně 6 měsíců. Poslední respondent je klient, který začal s hraním golfu v akademii, a to jako poslední člen rodiny. Jeho rodina služby poskytované společností začala využívat před rokem.

Všechny rozhovory se skládaly z následujících částí a ve všech případech byl rozhovor zaznamenán na audio záznamník tazatele:

- **Zahájení**

V úvodu bylo nutno seznámit respondenty s průběhem rozhovoru, k jakému účelu je určen a jak dlouhý rozhovor bude. Dále byli respondenti seznámeni s faktem, že rozhovor bude nahráván – všichni respondenti s tím souhlasili. Respondenti také souhlasili s tím, pro jaké účely budou rozhovory využity.

- **Průběh**

Na úvodní část navázaly konkrétní otázky, které byly respondentům položeny. Veškeré položené otázky vycházely z výše vyobrazené operacionalizace.

- **Ukončení**

Rozhovor byl ukončen poděkováním za ochotu a čas, který mu byl ze strany respondenta věnován. Dále pak za poskytnuté informace, které povedou k možným budoucím doporučením na zlepšení.

Přepisy rozhovorů včetně položených otázek jsou k nalezení v přílohách č.1 – 4 této práce.

## 5 NIKON GOLF ACADEMY

### 5.1 Základní informace a poslání společnosti

Společnost Nikon Golf Academy (dále jen „NGAC“) je golfová akademie působící na českém trhu sportovních služeb od roku 2012. V současné době v NGAC pod vedením HeadPro Jiřího Vozky pracuje šest certifikovaných trenérů. NGAC se zaměřuje na pravidelné tréninky dětí, mládeže a dospělých ve skupinách maximálně po 4 žácích. Akademie poskytuje výuku golfu všech věkových kategorií, avšak specializuje se především na dětský a juniorský trénink. Tréninkové lekce probíhají převážně v českém jazyce, ale vzhledem k nárůstu zájemců, jejichž rodným jazykem není český jazyk poskytuje společnost v případě potřeby golfovou výuku také v anglickém nebo německém jazyce.

Golfové kurzy probíhají na golfovém hřišti na Zbraslavi, v Praze 5. NGAC využívá pro své účely tréninkové plochy společností PAR3 a Prague City Golf, pod které golfový areál nebo jeho části spadají.

Společnost se zaměřuje především na klientelu ve spádové oblasti, tedy na klientelu okraje Prahy vzhledem k poloze místa, kde akademie sídlí. Orientuje se však také na klienty z dalších oblastí hlavního města Prahy i naopak na okolní města a vesnice směrem na opačnou stranu od Prahy. Do cílových skupin NGAC se řadí především rodiny s dětmi, které si sport posléze užívají ve volném čase společně. Ve všech golfových kurzech, které společnost nabízí, je uplatňována moderní metodika tréninku. Na golfové tréninky v této akademii je možno přihlásit děti již od 3 let – tyto tréninky probíhají zábavnou formou se speciálními golfovými holemi, míči a dalšími golfovými pomůckami.

Nikon Golf Academy nabízí široké spektrum golfových kurzů, ať individuálních či skupinových, které tvoří hlavní náplň práce trenérského týmu. Dále společnost nabízí aktivity jako například dětské letní tábory nebo příměstské tábory pro děti a mládež v létě či na podzim.

Hlavním posláním této golfové akademie je šířit golfovou vzdělanost a poskytovat služby pro širokou škálu zákazníků. Nikon Golf Academy se zaměřuje na vedení tréninku pro děti hravou, zábavnou, ale zároveň naučnou formou.

## 5.2 Aktuální marketingový mix

Pro téma této práce je důležité představit stav aktuálního marketingového mixu společnosti, aby mohla vzniknout doporučení, která povedou k jeho zlepšení. V následující části práce budou postupně rozebrány všechny nástroje marketingového mixu společnosti – všech 7P.

### 5.2.1 Produkt

Společnost Nikon Golf Academy nabízí široké množství produktů, jde především o sportovní služby v oblasti golfu. Golfová akademie nabízí široké spektrum služeb pro různé věkové kategorie, a tak si každý, od malých dětí přes rodiny až po seniory naleznou produkt, který jim vyhovuje. Tyto zmíněné poskytované služby budou v následující části práce rozebrány.

- **Předškolní golfová akademie**

Předškolní golfová akademie je služba zaměřená na nejmenší golfisty nebo zájemce o golf. Jedná se o celoroční kurz pro děti od tří let věku, kdy je trenéry využívána moderní metodika tréninku, přesně určená pro tuto věkovou kategorii. Při poskytování této služby slouží dětem, jakožto golfové vybavení, speciální golfové hole, které jsou akademií účastníkům kurzu zapůjčovány. Trénink probíhá v průběhu celého roku, v zimní i letní sezóně, netrénuje se však v průběhu dětských prázdnin, tedy v měsících červenci a srpnu. Tento kurz probíhá jednou týdně s dotací 55 minut.

- **Dětská golfová akademie**

Pro děti ve věku od 5 do 18 let nabízí akademie kurz nazvaný dětská golfová akademie. Jedná se o kurz, kde jsou děti rozděleny do skupin maximálně po 4 žácích na trenéra, což umožňuje trenérům možnost se dětem ve skupině individuálně a svědomitě věnovat. V případě, že zákazníci uvažují nad koupí tohoto kurzu, mají na výběr, zda preferují tréninkový cyklus 1x či 2x týdně. I v tomto kurzu probíhají tréninky po celý rok s výjimkou letních, pro děti volných, měsíců července a srpna. Časová dotace jedné hodiny se v případě této služby liší v tom, jestli se jedná o letní, nebo zimní sezónu. V letní sezóně probíhá trénink 85 minut, v případě zimní sezóny se pak jedná o trénink trvající 55 minut.

- **Kurz pro získání osvědčení pro hru na hřišti – HCP 54**

Při rostoucím počtu zájemců o golf je nezbytné, aby hráči byli schopni získat kvalifikaci a osvědčení, které je pro vstup na golfové hřiště nutné. Nikon Golf Academy tak touto službou reaguje na požadavky klientů, kteří mají zájem se zlepšovat a chtějí, aby jim bylo umožněno hrát na hřišti a taktéž se účastnit turnajů vypsanych na webových stránkách České golfové federace. Kurz je určen právě zájemcům o získání tohoto certifikátu, který jim umožní účastnit se již zmíněných turnajů. Zájemci mohou být v případě tohoto kurzu začátečníci i pokročilí. Cílem této služby je připravit během 10 tréninkových lekcí, z toho každá trvající 55 minut, zájemce o certifikát na jeho úspěšné absolvování pod vedením golfového profesionála. Během těchto 10 lekcí jsou zákazníkovi předány jak teoretické, tak i praktické informace o golfové hře, jejich pravidlech a v neposlední řadě o golfové etice. Časové rozložení lekcí záleží v tomto případě na dohodě klienta s konkrétním členem trenérského personálu.

- **Připravíme Vás nebo vaše dítě na turnaj**

Pro golfisty, kteří se rádi účastní turnajů a chtějí vyhrávat, společnost připravila právě službu, která se nazývá „Připravíme Vás nebo vaše dítě na turnaj“. V rámci této služby jsou klientům vysvětlována golfové pravidla přímo na golfovém hřišti, tedy nikoliv jen teoreticky, nýbrž i prakticky. Dále jsou v průběhu tohoto speciálního tréninku řešeny jednotlivé golfové dovednosti, které je třeba na golfovém hřišti ovládat. Časová dotace pro tento typ golfové lekce činí 3 hodiny.

- **Individuální tréninky**

Individuální tréninky jsou obvyklou a často využívanou službou dospělých klientů, kteří chtějí zdokonalit své golfové schopnosti a dovednosti. Lekce jsou poskytovány pro všechny věkové kategorie a také pro jakoukoliv hráčskou úroveň, je jedno, zda se jedná o golfistu začátečníka nebo pokročilého. Trenér se v průběhu této služby věnuje golfovým dovednostem, které chce klient zlepšit. Dále je pak možno v průběhu této lekce řešit videoanalýzu švihů daného golfisty nebo zpracování individuálního tréninkového plánu, který je součástí tréninku při cestě za lepším golfem. Individuální tréninky trvají obvykle 55 minut a termín si určuje zákazník po dohodě s konkrétním trenérem.

- **Příměstské golfové tábory**

Každoročně pořádá společnost příměstské golfové tábory v době dětských prázdnin (červenec–srpen) ve vypsanych termínech. Tábory mohou navštěvovat děti ve věku od 4 let, které mohou být golfisty i negolfisty. Příměstský tábor je založen na principu, že rodiče ráno, mezi 8. a 9. hodinou, děti dovezou a odpoledne, mezi 17. a 18. hodinou, si děti opět vyzvednou. Tábor může dítě absolvovat přes celý týden nebo jen v jednotlivé dny, což se může jevit pro spoustu rodičů jako velmi výhodné, nechtějí-li, aby bylo dítě celý týden přes den mimo domov.

- **Golfový tábor**

Stejně jako příměstské tábory pořádá Nikon Golf Academy každým rokem golfový tábor. Tábor se koná vždy v době letních dětských prázdnin, ve většině případů na přelomu července a srpna, a je vždy šestidenní. Tento golfový tábor je určen jak pro golfové začátečníky, tak pro pokročilejší golfisty.

- **NGAC Nedělní tour**

Další službou, která může být považována za službu společnou pro všechny příznivce golfu, je tzv. nedělní tour, tedy soustava turnajů, které společnost pořádá. Tyto turnaje jsou na programu většinou dvakrát do měsíce, vždy v neděli. Těchto turnajů se mohou účastnit děti i dospělí, kteří již vlastní Osvědčení pro hru na hřišti – HCP 54. V případě nedělní tour se vždy hraje o věcné ceny ve dvou kategoriích, dětské a dospělé.

## **5.2.2 Cena**

Cílem většiny podnikatelských subjektů je zisk, a právě proto je oblast ceny a její tvorby velmi důležitým prvkem, který rozhoduje je tom, jak bude firma prosperovat.

Cílem cenové politiky je postavení kvality výrobků. Společnost se snaží o to, aby si zákazníci uvědomovali kvalitu poskytovaných služeb i individuální a precizní přístup k jednotlivým zákazníkům. Příkladem mohou být služby jako dětská golfová akademie, kde jsou ve skupině jen 4 žáci na jednoho trenéra, takže se jim trenér může pečlivě věnovat.

Pro tvorbu cen je používána nákladová metoda, která také lehce přihlíží k cenám konkurence v okolí. Firma odhaduje poptávku po svých službách pomocí analýz z let minulých.

Následující tabulka č.3 poskytuje přehled jednotlivých služeb, které společnost nabízí. U každé služby je uvedena aktuální cena, za kterou je možné si službu v Nikon Golf Academy pořídit.

**Tabulka 3:** Aktuální ceník Nikon Golf Academy (2018)

<b>Služba</b>	<b>Cena</b>
Předškolní golfová akademie	18 000 Kč
Dětská golfová akademie	1x týdně – 20 000 Kč 2x týdně – 26 000 Kč
Kurz pro získání Osvědčení pro hru na hřišti – HCP 54	6 900 Kč
Připravíme Vás nebo vaše dítě na turnaj	2 700 Kč
Individuální tréninky	1 000 Kč
Příměstské golfové tábory	6 500 Kč
Golfový tábor	10 000 Kč
NGAC Nedělní tour	300 Kč

Zdroj: Vlastní úprava podle [www.ngac.cz](http://www.ngac.cz) (2018)

V případech služeb předškolní golfové akademie a dětské golfové akademie jde o vysoké částky, a tudíž se společnost rozhodla nabídnout klientům možnost si tyto platby rozdělit.

- **Rozdělení na splátky – Předškolní golfová akademie**

V případě dvou splátek se jedná o dvě platby ve výši 9 500 Kč. U čtyř splátek jsou to čtyři platby, ve výši 5000 Kč. Při rozložení částky do 10 splátek jde o splátku ve výši 10x 2 100 Kč.

- **Rozdělení na splátky – Dětská golfová akademie**

U služby dětská golfová akademie záleží natom, zda dítě trénuje jednou či dvakrát týdně. Když dítě trénuje jednou týdně, tak se jedná o splátky 2x 10 500 Kč nebo 4x 5 500 Kč nebo 10x 2 300 Kč. V případě tréninků dvakrát týdně jsou pak splátky rozděleny následovně: 2x 14 000 Kč nebo 4x 7 500 Kč nebo 10x 3 100 Kč.



Služby individuální tréninky a golfový tábor nabízejí stávajícím klientům Nikon Golf Academy možnost zakoupení za zvýhodněnou cenu. U individuálních tréninků se jedná o cenu 700 Kč s tím, že si klient nemůže vybrat trenéra. Při výběru trenéra je zvýhodněná cena stanovena na 900 Kč. Výhodnější cena pro klienty společnosti je také určena, jak již bylo řečeno, u golfového tábora, který je společností pořádán. Golfový tábor se v takovém případě dostává na cenu 9 700 Kč.

### **5.2.3 Distribuce**

Dalším důležitým prvkem marketingového mixu společnosti je distribuce, která je v případě Nikon Golf Academy složitější, jelikož jde o poskytování služeb a nelze tedy službu zákazníkovi dodat, ale on sám si ke službě musí najít cestu. Proto musí společnost zákazníkovi tuto cestu co nejvíce usnadnit, jelikož i cesta za službou z pohledu dopravy a času hraje u zákazníků roli v rozhodování, kde budou danou službu spotřebovávat.

Společnost Nikon Golf Academy poskytuje své služby na okraji Prahy, konkrétněji v poklidné a příjemné oblasti Zbraslavi. Klidné prostředí je považováno při golfu za velmi důležité, což právě tato oblast splňuje. Areál, kde jsou služby poskytovány, je dostupný dopravními prostředky a je na zákazníkovi, jaký způsob zvolí – zda osobním automobilem nebo hromadnou dopravou. Autobusová zastávka je od golfového areálu vzdálena asi 250 metrů. V případě přepravy automobilem je potřeba počítat s placeným parkovištěm v areálu. Poslední, nejméně využívanou možností dopravy je trasa pro pěší a pro cyklisty, která vede z druhé strany řeky, z Lipenců, spádové oblasti, až přímo k areálu na Zbraslavi.

### **5.2.4 Propagace**

Propagace je v moderním světě nedílnou součástí firem a ve sportovním prostředí tomu není jinak. Pro firmu působící v prostředí golfových služeb je velmi důležitá spokojenost zákazníků, kteří si dané služby vyzkoušeli a sami mohou tyto reference předávat svým známým. Snaha společnosti o vysokou kvalitu služeb a následnou spokojenost zákazníků se tak odráží i příchodu nových členů, kterým je povědomí o činnosti akademie distribuována od přátel či členů rodiny, kteří se společností přišli do styku již dříve.

- **Letáky**

Propagace společnosti ve spádové oblasti, tedy v částech Prahy 5 a vesnicích a menších městech v okolí Zbraslavi, je pro společnost velmi důležitá a lze konstatovat,

že dokonce zásadní. Jedná se především o inzerci ve formě letáků v okolních menších městech a obcích, kde jsou vždy vyvěšovány aktuální kurzy či možnosti využití golfových služeb na nástěnkách či obecních vývěskách. Seznam obcí a měst, kde jsou pravidelně letáky vyvěšovány je umístěn v příloze č.5. Tyto letáky jsou vytvářeny vždy pro aktuální situace a pro aktuální služby, které chce společnost v jejím okolí, tedy ve spádové oblasti, nabízet. Konkrétní ukázka propagačního letáku distribuovaného do blízkých měst a obcí je uvedena v příloze č.6.

- **PR aktivity**

Další část propagace, která se věnuje spádové oblasti, lze označit jako PR aktivity. Tyto aktivity záleží především v kooperaci se sdruženími v obcích či přímo se samotnými obcemi, kde jsou dojednávány různé formy propagace a spolupráce. Seznam konkrétních obcí a sdružení je dispozici v příloze č.7. Jedná se například o články uváděné v místních časopisech nebo o účast na akcích pořádaných danými uskupeními nebo obcemi. Články chtějí většinou společnost představit, informovat o tom, čím se společnost zabývá, potažmo jaké jsou její cíle. Vzorová ukázka uveřejněná v rámci PR aktivit firmy je obsažena v příloze č.8 této práce. Jde o navazující rozhovor, který informuje o dalších službách a možnostech využití akademie a je určen pro obyvatele nedaleké obce Klíнец, jelikož byl otištěn v prosincovém vydání místního zpravodaje.

- **On-line prostředí**

Vzhledem k velké vlně nástupu internetu a všeho s tím spojeného využívá společnost ke své propagaci taktéž webové stránky, kde jsou prezentovány všechny nabídky služeb akademie, aktuality a různé další novinky. Další možností, jak se o akademii mohou zákazníci dozvědět, je jednak sociální síť Facebook, kde je možno společnost nalézt pod jejím názvem, jednak sociální síť Instagram, kde společnost vystupuje pod názvem ngac\_praha. Zde lze najít fotky či krátká videa z kurzů Nikon Golf Academy nebo z akcí, kterých se společnost nějakým způsobem účastnila. Firma se každoročně účastní akcí v Dolní Břežanech, takže na zmíněných sociálních sítích je možno nalézt fotografie stánku společnosti z akcí jako například Jízda Slunovratu nebo Svatováclavské slavnosti.

- **Bannery a billboardy**

V některých případech využívá společnost k propagaci také billboardy u větších přilehlých silnic. Tato forma propagace je však využívána jen k informování o pořádání

větších akcí, které jsou ve většině případů koncipovány jak pro golf hrající, tak i nehrající. Forma billboardů byla využita společností v roce 2017 za účelem propagace tzv. rodinného dne, kde si děti i dospělí mohli vyzkoušet golf a užít zábavy. Bylo rozmístěno 6 billboardů v okolí Zbraslavi u silnice Strakonická v obou směrech. Fotografie jednoho z rozmístěných billboardů a grafický vizuál na billboard umístěný je přiložen k této práci v příloze č. 9.

V případě propagace u partnerů společnosti je využívána forma bannerů. Bannery jsou vždy umístěny v sídle partnerů dle každoroční dohody. Ukázka bannerů je k dispozici v příloze č.10.

### **5.2.5 Lidé**

V oblasti poskytování sportovních služeb hrají lidé významnou roli. Personál, jeho přístup, komunikace a chování ovlivňují velmi často zákazníka a mohou být i důvodem k jeho nespokojenosti se službou jako celku, a to i v případě, že služba sama je koncipována správně. Společnost tedy velmi dbá na kvalitu a chování svého personálu, aby tak dosáhla maximální spokojenosti klientů.

Zákazníci se při návštěvě služeb v Nikon Golf Academy setkávají s kvalifikovaným a odborným personálem na všech úrovních. Provoz a řízení zajišťuje ředitelka golfové akademie. Zákazníci se ve většině případů setkávají s koordinátorkou, která zajišťuje prvotní kontakt s klienty a řeší jejich potřeby, tj. objednávky golfových služeb, případné rezervace tréninkových časů a administraci s tím spojenou. Dále koordinátorka komunikuje s trenéry a předává jim potřebné informace. O propagaci a podobné aktivity se stará sportovní koordinátor akademie společně se samotným vedením společnosti.

Nejpočetnější složkou personálu jsou trenéři, tedy poskytovatelé golfových lekcí. Trenérský tým čítá v současné době 6 certifikovaných a odborně způsobilých trenérů, kteří zajišťují veškeré nabízené sportovní služby. Hlavní trenér dohlíží na činnost trenérského kolektivu a zajišťuje systematičnost a metodičnost tréninků, čehož se také týká moderní pojetí tréninků, které akademie upřednostňuje. Nedílnou součástí práce trenérů jsou porady, které řeší další možnosti rozvoje a zlepšování trenérské práce.

### **5.2.6 Proces**

Proces je velmi důležitý pro správný a dobrý průběh poskytované služby. V první fázi, která se v rámci procesu odehrává, je styk zákazníků s personálem společnosti při objednávání nebo rezervaci golfových služeb. V tomto případě se společnost snaží

vyjít přáním a potřebám jednotlivých zákazníků co nejvíce vstříc a umožnit jim tak například trénink v čase, kdy zákazníci chtějí, ať už se jedná o všední dny, nebo o víkendy. Rezervace, konzultace a objednávky lze provádět e-mailem či telefonicky, a to ve všedních dnech.

Další fází procesu je v případě společnosti Nikon Golf Academy kontakt s trenéry a následný golfový trénink. Tuto fázi můžeme pojmenovat jako finální předání či poskytnutí konkrétní služby. Je velmi důležité, aby golfová lekce začínala vždy ve správnou a smlouvenou dobu, a to jak v případě individuálních, tak v případě skupinových lekcí. Vzhledem k faktu, že ve většině případů trenérům hodiny navazují jedna na druhou, je důležité, aby trenéři dbali také na včasné ukončení hodiny, aby tak byli schopni včas započít hodinu s dalším klientem, jinak mohou vznikat komplikace. Společnost se proto snaží apelovat na všechny členy trenérského týmu, aby si na tento vstupní faktor dávali pozor. Právě pro včasný začátek jsou stanoveny délky trvání golfových lekcí poskytovaných společností na 55 nebo 85 minut, aby tak trenérovi zbylo alespoň 5 minut mezi lekcemi pro případný přesun či vyřízení jiných potřebných záležitostí a lekce mohla začít přesně v daný čas.

### **5.2.7 Prezentace**

Prezentace se v případě Nikon Golf Academy vztahuje především na golfové vybavení, atmosféru a na golfový kolektiv jako takový. Společnost využívá k poskytování svých služeb golfový areál na Zbraslavi, který však není jejím majetkem, tudíž je velmi složitě ovlivnitelný.

Areál se však nachází, jak již bylo zmíněno, na okraji Prahy v klidné lokalitě, takže se prostor jeví jako ideální pro poskytování golfových služeb. Dalším pozitivem je, že areál disponuje velkými tréninkovými plochami, takže je naprosto ideální pro formu služeb, kterou společnost nabízí.

V neposlední řadě je třeba uvést, že společnost velmi dbá na vybavení, kterým disponuje, a proto se jej snaží, co nejvíce obnovovat. Jde především o golfové hole a další vybavení, které akademie svým začínajícím klientům zapůjčuje zdarma.

## 6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

### 6.1 Výsledky rozhovorů

Výzkum probíhal formou rozhovorů. Výzkum byl rozdělen na dvě části. První část rozhovorů byla věnována zákazníkům, kteří se výzkumu zúčastnili tři. Cílem této části bylo zjistit jejich vnímání marketingového mixu, kde spatřují pozitiva a kde negativa. Druhou částí byl rozhovor s členkou vedení společnosti, který měl za cíl umožnit vhled na problematiku ze strany společnosti a tak zjistit, kde ono vidí pozitiva a negativa.

Následující část práce se bude věnovat výsledkům, které rozhovory přinesly. Přepisy rozhovorů jsou uvedeny v přílohách č.1 – 4 této práce.

Analýzy rozhovorů budou prováděny chronologicky dle jednotlivých částí marketingového mixu. Bude se postupovat dle jednotlivých proměnných 7P/7C tak, že se započne produktem a zakončí rozborem prezentace.

#### 6.1.1 Produkt

- **Management společnosti**

U produktu se první otázka zaměřila na potřeby, které by měly produkty společnosti zákazníkům řešit. Služby řeší dle společnosti především potřeby lidí, kteří mají zájem o golf, ať už se ho chtějí naučit, nebo se v něm chtějí zlepšit. Společnost chce poskytovat golfové služby různým lidem různých věkových skupin, od dětí po dospělé.

Stávající nabídka služeb je dle managementu společnosti dostačující, jelikož je nabízena široká paleta golfových služeb. Rozmanitost nabízených služeb se vedení společnosti jeví jako velká výhoda oproti konkurenčním subjektům, jelikož nabízí golfové vyžití jak předškolním a školním dětem, tak dospělým a seniorům. Faktem také je, že společnost poskytuje služby jak pro začínající golfisty, tak pro ty, kteří již golf hrají aktivně.

- **Zákazníci společnosti**

Cílem první otázky bylo, proč se vlastně zákazník rozhodl začít hrát golf. Dva respondenty motivovala k tomuto kroku především rodina. Jeden z respondentů dokonce uvádí, že zůstával v rodině posledním, kdo se golfu nevěnoval, takže byl nakonec vlastně donucen vyrovnat se ostatním. Dalšího zákazníka přivedla ke golfu, vedle rodiny i potřeba zábavy a relaxace a také navazování obchodních styků.

V odpovědích na další otázky, které se týkají produktu, se zákazníci shodují v tom, že služby nabízené společností saturují jejich potřeby. Dva respondenti však mají připomínky. Připomínka prvního se týká kvality tréninkových ploch, která je dle jeho názoru ne vždy dostatečná. Druhý respondent by očekával více služeb, které se budou zaměřovat na turnaje a závody, na závodní golf.

V otázce, zda nějakou službu postrádají odpověděli dva zákazníci velmi podobně. Oba by rádi, aby společnost nabízela možnost hrát turnaje, tedy aby nějaké turnaje organizovala. Jeden z dotazovaných zákazníků tuto myšlenku rozvedl a přál si, aby turnaje byly organizovány přímo pro rodiny, což reflektuje skutečnost, že začal hrát golf především kvůli rodině.

### **6.1.2 Cena**

- **Management společnosti**

V oblasti cenové politiky je důležité zjistit, dle čeho společnost cenu stanovuje, tedy jak k ceně vlastně přichází. Společnost vychází při stanovování cen především podle nákladů, které jsou s poskytnutím daným služeb spojeny. Dále jsou při tvorbě ceny brány v potaz faktory jako například ceny konkurence nebo ekonomická situace v oblasti, kde jsou služby poskytovány. Vedení společnosti je toho názoru, že ceny nastavila správně a že se snaží zákazníkům vyjít vstříc možnostmi rozložit si platby do různě dlouhých splátek, nemohou-li zaplatit předepsanou sumu naráz.

V případě dotazování na citlivost zákazníků na cenu se společnost vyjádřila negativně. Soudí, že změny ceny odliv nebo příliv zákazníků nezpůsobují a že velké slevy by nemusely vést ke zvýšení počtu klientů.

- **Zákazníci společnosti**

Zákazníci berou ceny společnosti jako dobře nastavené a adekvátní za poskytované služby. Jeden zákazník uvádí, že si uvědomuje, že golf je trochu dražším sportem, ale že ceny v Nikon Golf Academy rozhodně nejsou nadhodnocené či dokonce nesmyslné. Dva respondenti se také shodují v oblasti slev. Přáli by si určitá zvýhodnění nebo nějakou formu slev či změnu ceny při koupi balíčků služeb.

Další otázka je věnována rodinnému rozpočtu, kde respondenti odpovídají, jak velký je v rámci jejich rozpočtu výdaj na golfové služby. První respondent uvádí, že výdaj v rámci jeho rozpočtu určitě není zanedbatelný. Další respondent si je vědom toho,

že nemohou jít hrát s celou rodinou každý den, ale zdůrazňuje, že pro jeho rozpočet není problém, zaplatit pravidelné tréninky pro děti a pro sebe. Poslední respondent uvádí, že musí rozvažovat kolikrát týdně on a jeho rodina budou navštěvovat golfové lekce. Všichni respondenti se tedy shodují, že výdaje na golfové služby jejich rodinný rozpočet neohrožují, ale také že tyto výdaje jsou nemalé a musí s nimi v rámci rozpočtů kalkulovat.

### **6.1.3 Distribuce**

- **Management společnosti**

Působišť společnosti je dle názorů jeho vedení velmi výhodné a pro poskytování golfových služeb naprosto dostačující. Golfový areál je rozlehlý a poskytuje velké tréninkové možnosti. Dostupnost je také ideální, jelikož areál mohou navštěvovat, jak lidé z Prahy, tak i ti z jejího okolí vzhledem k poloze areálu na okraji Prahy. Jako nevýhodu areálu společnost spatřuje horší dostupnost areálu v případě cesty MHD (městská hromadná doprava), která trvá cca 35 minut ze stanice Smíchov. Dalším problémem, kterého si je firma vědoma, je ten, že nejsou schopna ovlivnit kvalitu tréninkových ploch, jelikož není provozovatelem.

- **Zákazníci společnosti**

V případě distribuce zákazníci odpovídali na otázku, jestli jsou golfové lekce v rámci Nikon Golf Academy z hlediska času, místa a dopravy pro ně dostupné. Jeden z respondentů u této otázky uvedl, že poloha areálu, kde jsou služby poskytovány, je pro něj ideální, jelikož bydlí kousek, 10 minut cesty autem. Velmi si také pochvaluje možnost dětských tréninků v pátek odpoledne, jelikož je může přivést a odvést on sám, což by jiný den v týdnu nebyl schopen. Další dva zákazníci se shodli, že k přepravě využívají automobil, a tak jim lokalita velmi vyhovuje. Jeden z těchto dvou respondentů však dodává, že není spokojen se zavedením parkovného v areálu golfového hřiště, což nemůže být společností ovlivněno, jelikož není provozovatelem parkoviště.

### **6.1.4 Propagace**

- **Management společnosti**

Propagaci se Nikon Golf Academy věnuje především ve spádové oblasti. Mezi nejčastější formy propagace řadí webové stránky, kde se snaží uvádět veškeré produkty a aktuality. Dále informuje o různých novinkách a událostech na sociálních sítích Facebook a Instagram, kde jsou především zveřejňovány fotografie. Dle vedení

společnosti se snaží svoji stávající klientelu informovat především skrze e-mailovou komunikaci, kde jsou klientům pravidelně zasilány novinky a další nabídky. E-mailem komunikuje společnost se zákazníky nejčastěji a nejaktivněji.

Co se týče zmíněné spádové oblasti, na kterou se společnost zaměřuje, využívají se k propagaci vývěsky v okolních městech a obcích, kde jsou vyvěšovány letáky s aktuální nabídkou golfových kurzů.

- **Zákazníci společnosti**

Respondenti zodpovídali tři otázky, které jsou spojeny s oblastí propagace. První otázka k propagaci měla zjistit, zda jsou stávající klienti nějakým způsobem informováni o dalších nabídkách a možnostech využití aktuálních služeb v akademii. První respondent uvedl, že mu pravidelně přichází informační e-maily a že se k němu tímto způsobem dostanou novinky. Další dva respondenti se shodují na názoru, že jsou informováni e-mailem, ale také soudí, že by bylo lepší, kdyby e-mailů nechodilo takové množství.

Při dotazování, jaký druh komunikace dotazovaným vyhovuje nejvíce, odpověděli všichni, že prostřednictvím e-mailové komunikace. Jako výhody spatřují například možnost si prohlížet e-maily na různých svých elektronických zařízeních. Jeden z respondentů zmiňuje, že občas navštíví i webové stránky, aby se podíval na data, kdy se jaká akce pořádá. Aktuality se pak všichni respondenti dozvídají nejčastěji e-mailem. Dva dotazovaní občas nahlédnou na Facebookovou stránku společnosti, kde jsou dle jejich slov vidět i nějaké aktuální fotografie, například z tréninků jejich ratolestí. Problémem je dle dvou respondentů občasná neaktuálnost webových stránek, respektive, že jsou na webové stránky informace umístěovány se zpožděním.

Webové stránky a jejich přehlednost pak hodnotí dotazovaní pozitivně, přičemž však všichni zmiňují jeden problém. Tím problémem je nalézt rychle a nenáročně cenu jednotlivých služeb. Zákazníkům v tomto případě vadí neustálé rozklikávání a překlikávání v rámci webových stránek, aby cenu našli.

### **6.1.5 Lidé**

- **Management společnosti**

Společnost se v oblasti personálu snaží poskytovat skrze kvalifikované trenéry služby na co nejvyšší úrovni. Snaha společnosti dosahovat spokojenosti klientely spočívá



v motivaci trenérů. Trenéři jsou odměňováni především finančními prostředky, dále pak při dobře odvedené práci dostávají další materiální odměny, například oblečení.

Možnou nevýhodou je dle vedení společnosti přílišné vytížení trenérů. To vede k nemožnosti poskytnout služby všem klientům v čase, který jim vyhovuje. Tento problém se může projevit v neschopnosti poskytovat lekce o víkendech.

- **Zákazníci společnosti**

Co se týče přístupu a odbornosti trenérů, je tato oblast všemi respondenty hodnocena velmi kladně. První zákazník vyzdvihuje schopnost trenérů vnímat nálady a pocity dětí a těm pak trénink přizpůsobit. Dále pak zmiňuje fakt, že trenéři se dětem pečlivě věnují a díky malým skupinkám žáků mohou řešit individuální golfové problémy. Další dva zákazníci si pochvalují příjemné a profesionální vystupování trenérů.

Zákazníci se také shodují, že vystupování trenérského kolektivu je výborné a jeden ze zákazníků ho označuje jako profesionální. Jeden z respondentů uvádí, že v minulosti měl v jiné golfové akademii špatnou zkušenost s arogancí trenérů a že kvůli tomu chtěl golf přestat hrát. Vstřícné a příznivé prostředí v Nikon Golf Academy však na něj zapůsobilo tak dobře, že golf znovu zkusil a začal ho velmi bavit.

### **6.1.6 Proces**

- **Management společnosti**

Management společnosti se snaží udržovat proces poskytovaných služeb na vysoce kvalitní úrovni. Je zde především snaha o udržení správné struktury tréninků a včasných začátků lekcí.

Objednávání a rezervace golfových lekcí je podle názoru vedení firmy bezproblémové a funguje pomocí e-mailové či telefonické domluvy.

- **Zákazníci společnosti**

Respondenti z řad zákazníků se shodují, že golfové lekce v akademii začínají ve většině případů včas. Dle všech dotázaných lekce někdy začínají později. Jeden z respondentů však tvrdí, že u dětských tréninků to není chyba trenérů nebo společnosti, ale naopak rodičů, kteří vozí své děti až na danou hodinu, nikoliv chvíli dopředu, aby se dítě včas mohlo na lekci připravit.

Žádný z respondentů si nestěžuje na formu ani na rozdělení do skupin v golfových kurzech. V případě skupinových lekcí jsou dle respondentů hráči vždy rozřazeni do skupin dle jejich věku a výkonnosti, což si všichni dotazovaní pochvalují.

Co se týče možnosti vybrat si tréninkový čas, jsou respondenti vesměs spokojeni. Dva z klientů však uvádí, že někdy není možné absolvovat golfovou lekci o víkendech, což je dle nich škoda vzhledem k tomu, že přes týden jsou pracovně vytíženi. Jeden z respondentů ještě dodává, že týž problém v některých případech také nastává v pozdějších odpoledních hodinách.

### **6.1.7 Prezentace**

- **Management společnosti**

Vedení společnosti se v otázce dostatečného golfového vybavení vyjádřilo tak, že všem účastníkům jakýchkoliv golfových kurzů se snaží zapůjčovat vybavení zdarma. Toto vybavení se dle jejich slov snaží pravidelně doplňovat a modernizovat, aby bylo vždy kvalitní a v dostatečném počtu.

Pro společnost je atmosféra při poskytování služeb velmi důležitá. Chce, aby si klienti zakoupené služby užili a navštěvovali společnost nadále. Jak zmiňuje členka vedení společnosti, snaží se trenéři o udržení příjemné atmosféry a chtějí, aby si klienti odnášeli pozitivní pocity a myšlenky, tzn. aby odcházeli po golfové lekci spokojeni a rádi se vraceli, aby služby využili znovu.

- **Zákazníci společnosti**

Všichni respondenti si pochvalují tréninkové prostředí, kde jsou služby klientům Nikon Golf Academy poskytovány. Jeden z respondentů si velmi pochvaluje rozmanitost tréninkových ploch. Další respondent upozorňuje na občasnou horší kvalitu tréninkových ploch, což může vést k horším tréninkovým možnostem.

Vybavení a atmosféru hodnotí zákazníci jednomyslně jako naprosto pozitivní a žádný z nich nemá jakékoliv výhrady.

V poslední otázce jsou zákazníci dotazováni na ostatní zákazníky, jak na ně působí a zda jsou spokojeni se společenským kolektivem. Všichni zákazníci prostředí vnímají velmi pozitivně. První zákazník hodnotí prostředí jako velmi příjemné a je spokojen, že se může s ostatními klienty akademie normálně a otevřeně bavit a necítí se přitom být pod nějakým stresem. Další ze zákazníků se domnívá, že v golfovém prostředí lze často

narazit na namyšlené osoby, ale to že není případ Nikon Golf Academy a že je tedy spokojen se skupinou zákazníků, kterým společnost služby poskytuje.

## **6.2 Shrnutí výsledků rozhovorů**

Výsledky rozhovorů přináší náhledy a názory na stav marketingového mixu společnosti Nikon Golf Academy. U problematiky produktu vyjadřuje management spokojenost se stávající nabídkou služeb. Zákazníci se vyjadřují vesměs pozitivně v oblasti produktové politiky, jen zmiňují, že by si přáli zavedení určitých produktů pro rodiny. Nástroji marketingového mixu – produktu – bude tedy věnován prostor v následující kapitole. V případě ceny se společnost snaží cenu stanovovat především dle nákladů, a tak ceny zákazníkům vyhovují, jen zmiňují, že by mohly být poskytovány nějaké slevy či zvýhodnění. Z tohoto důvodu se problematikou cenové politiky také bude zabývat následující kapitola.

Oblast distribuce je v aktuálním stavu vyhovující, a tudíž nebudou dále navrhovány žádná nová doporučení. Propagace je marketingový nástroj, u kterého je potřeba se zamyslet nad určitými změnami, na které zákazníci upozorňují, a tak budou v následující kapitole navržena doporučení, která povedou k jeho zlepšení.

Management i zákazníci společnosti se shodují na vysoké kvalitě a dostatečné profesionalitě trenérského kolektivu. Tento prvek tedy není třeba v následujících doporučeních dále rozebírat. Naopak u procesu se potýkají zákazníci s občasnými problémy nemožnosti využívat golfové lekce o víkendech, což je důvodem pro navržení určitých dalších doporučení.

Poslední část marketingové mixu působí velmi harmonicky. Vedení společnosti i samotní zákazníci si tuto část marketingového mixu pochvalují a nemají žádné další výhrady, a tak se tímto marketingovým prvkem nebude další kapitola zabývat.

Z rozhovorů tedy vyplynulo, že v následující kapitole, týkající se doporučení pro zlepšení marketingového mixu společnosti, je třeba se věnovat následujícím prvkům marketingového mixu: produktu, ceně, propagaci, procesu.

## 7 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU

Na základě výsledků provedených rozhovorů je třeba stanovit určitá doporučení, která pomohou společnosti Nikon Golf Academy vylepšit a zdokonalit její marketingový mix. Jak již bylo zmíněno v předchozí části, z provedeného výzkumu vyplývá, že je třeba vytvořit doporučení pro produkt, cenu, propagaci a proces jakožto nástroje marketingového mixu. Zlepšení těchto částí povede k ještě vyšší atraktivitě společnosti a její celkové prosperitě.

### 7.1 Produkt

Portfolio produktů je ve společnosti Nikon Golf Academy široké a základ dobře postavený. Přesto se nabízí určitá možnost rozšíření poskytovaných služeb, a to o služby zaměřené speciálně na rodinu.

Prostor pro vytvoření produktů pro rodinu nabízí především golfové tréninkové lekce a golfové turnaje. Jako první se tedy nabízí možnost vytvoření dvou typů balíčků služeb pro rodiny v oblasti golfových lekcí.

- **Rodinný balíček I**

Koncepce prvního návrhu rodinného balíčku vychází ze současné nabídky absolvovat kurz pro získání Osvědčení pro hru na hřišti – HCP 54. Tento první rodinný balíček by byl zaměřen na golfisty začátečníky, tedy na rodiny, které golf nikdy nehrály nebo si ho mohly jen letmo vyzkoušet a mají chuť se dále golfově rozvíjet.

Balíček je koncipován pro rodinu, a tak si ho mohou pořídit rodiče, kteří chtějí začít hrát se svými dětmi. Tato služba je určena pro rodiče a maximálně dvě jejich děti, kterým se trenér bude individuálně věnovat po dobu 10 lekcí. Počítá se s délkou jedné lekce v horizontu 55 minut. V průběhu těchto lekcí se budou zákazníci věnovat s trenérem základním golfovým dovednostem, aby si golf co nejvíce přiblížili. Všichni účastníci by po ukončení těchto golfových lekcí obdrželi certifikát Osvědčení pro hru na hřišti – HCP 54 a mohli by tak společně dále golf provozovat a navštěvovat různá golfová hřiště.

- **Rodinný balíček II**

Další balíček můžeme označit za balíček navazující na služby uvedené výše. Byl by zaměřen na klienty, respektive rodiny golf již hrající, ale zároveň na ty, kteří se chtějí

v golfu zlepšovat. Tento balíček je opět určen pro rodiče a maximálně dvě jejich ratolesti. Obsahem tohoto kurzu je zlepšování konkrétních a náročnějších golfových dovedností pod odborným dohledem a také příprava rodiny na golfové turnaje, na konkrétní situace, se kterými se mohou na golfovém hřišti setkat a musí je řešit. Výhodou při rodinném tréninku je, že si mohou navzájem pomáhat a informací není najednou moc, jak tomu občas bývá při výuce golfu jednotlivce. Služba obsahuje 10 golfových tréninkových lekcí, jedna lekce má trvání 55 minut.

Dále je pak možnost rozvíjet produkty pro rodiny směrem k turnajovému vyžití. V tomto případě se nabízí zavést speciální formu golfových turnajů, kde rodiny hrají společně proti jiným rodinám v přátelském duchu. Proto vzniká následující návrh:

- **Rodinné turnaje**

Rodinné turnaje je možnost, jak zapojit rodiny do soutěžního golfu. V případě, že zákazníci pilně trénují a navštěvují golfové kurzy, mají zájem své nabyté vědomosti upotřebit v soutěžním prostředí. V případě vytvoření rodinného turnaje pak mohou získané golfové dovednosti využít a prožít přitom také příjemný den s rodinou. Zavedení služby je ideální ve formátu rodinného turnaje jednou do měsíce o víkendu, zrovna v ty víkendy, kdy neprobíhá NGAC Nedělní tour. Turnaje by probíhaly formou sečtení výsledků jednotlivých týmů (rodin), které by soupeřily mezi sebou. Šlo by o formát hry na rány, tzv. prostý součet odpálených ran.

Pro jednoduchost a přehlednost jsou tyto tři navrhované produkty stručně popsány v následující tabulce č.4.

**Tabulka 4:** Nové produkty

<b>Služba</b>	<b>Počet hodin</b>	<b>Délka trvání jedné lekce</b>
Rodinný balíček I	10 hodin	55 minut
Rodinný balíček II	10 hodin	55 minut
Rodinné turnaje	1 hodina	60 minut

Zdroj: Vlastní (2018)

## 7.2 Cena

Vzhledem k veskrze panující spokojenosti s cenou ze strany zákazníků i managementu je třeba se v oblasti ceny věnovat spíše návržení ceny pro výše nově navrhované produkty.

U produktů navrhovaných na zavedení se bude vycházet z cen již stávajících produktů, aby ceny korespondovaly s nastavenou cenovou politikou společnosti. U rodinných balíčků se bude cena orientovat především podle kurzu Osvědčení pro hru na hřišti – HCP 54. V případě rodinných turnajů se bude cena odrážet od ceny stanovené pro turnaje NGAC Nedělní tour. U stanovení těchto nových cen se také projeví přání zákazníků na zvýhodnění určitých služeb, a právě rodinné služby jsou ideální pro vytvoření těchto zvýhodnění.

Následující tabulka č.5 zobrazuje, jak by měly ceny za nově vzniklé produkty vypadat.

**Tabulka 5:** Ceník nových produktů

Služba	Cena
Rodinný balíček I	15 000 Kč
Rodinný balíček II	14 000 Kč
Rodinné turnaje	300 Kč

Zdroj: Vlastní (2018)

V případě zakoupení rodinného balíčku I a po jeho absolvování následné zakoupení rodinného balíčku II by bylo ideální připravit pro zákazníky možnost využití určité slevy. Sleva na druhý, navazující balíček by se měla pohybovat v rozmezí 10 – 15%. Tato sleva bude ještě více motivovat rodiny k tomu, aby s golfovou výukou pokračovaly a měly chuť se dále zlepšovat, a to navíc za zvýhodněnou cenu. Navíc je možné vnímat toto cenové zvýhodnění jako formu propagace, podpory prodeje, která pomůže společnosti si udržet své zákazníky. Toto snížení ceny se tak může projevit velmi pozitivně tím, že zákazníci budou vlastně za svou věrnost odměněni a mohou se z nich stát stálí klienti společnosti Nikon Golf Academy.

## 7.3 Propagace

V oblasti propagace neboli marketingové komunikace je třeba se zaměřit na přehlednější a aktuálnější předávání informací klientům.

K tomu, aby společnost informovala své klienty e-mailem, nestačí jen zasílat velké množství e-mailů s různým obsahem, ale vytvořit určitou strukturu, podle které budou e-maily rozesílány. Navrhovaná struktura by měla být následující: Společnost musí zasílat e-maily s aktualitami a novými nabídkami maximálně dvakrát do měsíce, tak, aby klienty nezahltila. Jako ideální volba se jeví začátek měsíce a pak jeho střed, tedy cca po dvou týdnech. Jednotlivé e-maily by měly stručně shrnovat, jaké akce jsou plánovány a jaké existují nové nabídky, kterých mohou zákazníci využít. V příloze těchto mailů může být sdělení graficky ztvárněno ve formě letáku, který je společností ke každému produktu tvořen.

Dále je třeba, aby v týž den, kdy budou zaslány informace zákazníkům mailem, byly tytéž informace také uveřejněny na webových stránkách společnosti. Tak se napomůže tomu, aby si zákazníci informace obdržené e-mailem mohli ověřit na webových stránkách.

Další důležitou částí je vytvoření záložky na webových stránkách, která bude obsahovat kompletní ceník za služby společnosti. Toto pomůže všem návštěvníkům webových stránek se lépe zorientovat a rychle pochopit, jaká je cena za jednotlivé nabízené produkty. V ceníku stačí uvést název daného produktu a jeho cenu, jelikož podrobnější informace o produktu jsou k nalezení přímo na stránkách jednotlivých produktů. V průběhu vzniku této práce se management společnosti rozhodl toto doporučení přijmout a uvést je do praxe. Náhled záložky ceníku, který byl uveřejněn na webových stránkách společnosti, je k dispozici v příloze č. 11.

## 7.4 Proces

V rámci procesu je důležitý včasný začátek a příjemný průběh celé tréninkové lekce. Je potřeba, aby společnost zajistila včasný začátek všech kurzů. Včasný začátek lekcí totiž zakládá celkově dobrý dojem z využití služby a zákazník se pak necítí ochuzený o trenérské rady v důsledku pozdějšího začátku. Společnost by měla apelovat na své trenéry, aby na lekce, které učí oni, docházeli včas. Ke zlepšení této části procesu by mělo napomoci zřízení vnitřního etického kodexu společnosti, kde by bylo uvedeno, jaké jsou etické zásady v rámci společnosti, které je nutno dodržovat. V rámci této práce

je tedy navržena proklamace principů v sedmi bodech a může sloužit jako zárodek etického kodexu.

#### **7.4.1 Etický kodex**

- **Profesionalita** – poskytovat služby v co nejvyšší kvalitě a plnit to, k čemu jsme se zákazníkům zavázali
- **Respektování kolegů** – nezasahovat do jejich soukromí a udržovat profesní vztahy
- **Vztahy s konkurencí** – bojovat s konkurencí, ale vždy čestně
- **Zodpovědnost** – správné hospodaření s majetkem a finančními prostředky organizace
- **Dochvilnost** – nenechat kolegy či zákazníky čekat, respektovat jejich čas
- **Loajalita** – hájit dobré jméno firmy
- **Sankce** – v případě porušení tohoto kodexu mohou být přijata disciplinární opatření dle právního řádu a interních předpisů společnosti



## 8 DISKUZE

Pro posouzení stávajícího marketingového mixu a navržení nových doporučení bylo nutné, aby byl proveden určitý výzkum, který odhalí případná pozitiva a negativa ve zkoumané oblasti. Analýza sekundárních dat proběhla formou studia dokumentů, které firma poskytuje nebo zasílá různým svým klientům, partnerům a dalším osobám na společnost navázaných. Nevýhodou analýzy těchto dokumentů je, že byly zkoumány dokumenty a materiály, které byly poskytnuty samotnou firmou. Je tedy možné, že vzhledem k tomuto faktu mohly být některé informace neposkytnuty, a tudíž ani nemohly být součástí tohoto výzkumu.

Kvalitativní výzkum proběhl formou rozhovorů. Respondenti byli rozděleni do dvou skupin dle svého vztahu ke společnosti, respektive dle svého pohledu na marketingový mix. Jde tak o dvě skupiny: management a zákazníci společnosti.

V případě první skupiny, tj. managementu společnosti, byl proveden rozhovor s jednatelkou společnosti. Tato osoba byla vybrána záměrně proto, že je schopna pohlížet na společnost jako na celek a zná nejen její možnosti, ale i její úskalí. Tento rozhovor proběhl bez komplikací. Jednatelka společnosti neměla problém na položené otázky odpovídat a všechny otázky také ochotně zodpověděla.

U druhé skupiny respondentů, tedy u zákazníků společnosti, byly provedeny rozhovory se třemi různými zákazníky Nikon Golf Academy. Respondenti byli vybráni dle doporučení společnosti, a to ti, kteří jí jeví jako kritičtější a náročnější. Tato volba byla učiněna proto, že dotazování právě takovýchto zákazníků by mělo přinést kritičtější pohled na problematiku a otevřít tak možnost pro navržení zlepšení, které by společnosti mohlo pomoci v jejím boji v tržním prostředí. Respondenti byli dotazováni nezávisle na sobě, takže se nemohli navzájem ovlivňovat ani například sjednocovat své odpovědi. Rozhovory tak proběhly odděleně především kvůli zajištění jejich validity. Všechny rozhovory se zákazníky se uskutečnily v příjemném, nestresovém prostředí v golfovém areálu na Zbraslavi, aby se zákazníci mohli otevřeně vyjádřit ke zkoumané problematice.

Komplikaci spíše tvořil fakt, že v golfovém areálu na Zbraslavi působí více podnikatelských subjektů. Jedná se například o subjekt provozující golfové tréninkové plochy nebo naopak subjekt spravující samotné osmnáctijamkové golfové hřiště a v neposlední řadě právě o golfovou akademii Nikon Golf Academy. Vzhledem k tomu, že je v areálu více subjektů, je pro zákazníka problematické je rozdělit. Proto si někdy

zákazníci myslí, že golfový areál, tedy společnosti v něm působící, jsou zde jediným podnikatelským subjektem, a mají tak tendenci hodnotit je dohromady. Proto by bylo v tomto případě velmi vhodné provést specializovaný marketingový výzkum, který by řešil situaci, jak zákazníci v tomto golfovém areálu vnímají jednotlivé subjekty – značky – a zda například mezi nimi spatřují rozdíly a jsou schopni je od sebe oddělit, či nikoliv. Tento navrhovaný výzkum by tak mohl navrhnout i určitá řešení této situace a pomoci tak zlepšovat image společnosti Nikon Golf Academy.

Co se týče teoretických vymezení, tak se veskrze většina z nich jeví jako v praxi využitelná. V případě koncepce 7P, které jsou sestaveny právě pro služby, panuje v této práci nejmenší shoda v posledním marketingovém nástroji – prezentaci. Někteří autoři (ČÁSLAVOVÁ, 2009; VAŠTÍKOVÁ, 2014) nevymezují nebo si nepřipouští možnost, že by služby nebyly navázány na určité místo nebo provozovnu nebo by služba nebyla poskytována ve vlastních prostorách.

Marketingový mix pohlížející na problematiku ze strany zákazníka, 7C, se jeví jako velmi důležitý či dokonce rozhodující. Vymezuje totiž přesně pohled zákazníka včetně toho, co pro něj jak která část marketingového mixu znamená.

Je důležité zmínit, že v teoretické části vytvořený a aplikovaný koncept navazující 3C na již stávající koncept 4C lze považovat za velmi nápomocný ve zkoumané problematice. V části, ve které byl proveden rozbor marketingového mixu, se potvrdilo, že koncepce 7C vystihuje vnímání marketingového mixu zákazníky a pokládá správné otázky, se kterými by měl pracovat i management společnosti. Je tedy zřejmé, že nejlepší cesta pro zkoumání problematiky marketingového mixu se jeví zkoumání oblasti pomocí marketingových nástrojů 7P i 7C.

## 9 ZÁVĚR

Tato práce se zabývala marketingovým mixem společnosti Nikon Golf Academy. Pro zkoumání a analýzu stavu marketingového mixu sloužila analýza sekundárních dat a čtyři provedené rozhovory, tedy kvalitativní výzkum. Výsledky výzkumu tak odhalily místa, na která je třeba se zaměřit a marketingový mix tak zlepšit. Odhalená problematická místa marketingového mixu je možno zlepšit pomocí optimalizace současného marketingového mixu.

Hlavním cílem doporučení pro zlepšení je rozvoj golfové akademie a zlepšení její prosperity. Jedním z nejdůležitějších doporučení je zavedení golfových služeb zaměřených na rodiny, tedy na společné využití času dětí a času jejich rodičů. Hlavním argumentem pro zavedení těchto služeb je sám motiv pro hraní golfu, kterým je v mnoha případech rodina. V tomto ohledu byly navrženy tři nové služby, které se rodinným službám věnují. Navrhované služby jsou následující:

- Rodinný balíček I – kurz pro rodiny s golfem začínající
- Rodinný balíček II – kurz pro rodiny, které již golf vyzkoušely
- Rodinné turnaje – pravidelné turnaje pro celé rodiny

U těchto produktů byly navrženy ceny odpovídající ostatním nabízeným produktům společnosti, se kterými zákazníci vyjádřili souhlas a spokojenost. Při navrhování těchto nových služeb byl brán zřetel na přání zákazníků, kteří by rádi viděli nějaká cenová zvýhodnění. V případě těchto nově zaváděných produktů je možno klientům při nákupu rodinného balíčku I a posléze rodinného balíčku II umožnit určité procentuální zvýhodnění, které bude zákazníky motivovat ke koupi dalšího kurzu.

V případě propagace by bylo velmi vhodné upustit od nepravidelného zasílání velkého množství e-mailů zákazníkům a zaměřit se na navrhovanou strukturu zasílání e-mailů maximálně dvakrát do měsíce, a to jeden na počátku měsíce a druhý v polovině měsíce. Další změnou v oblasti propagace by mělo být vytvoření kompletního ceníku jakožto záložky na webové stránce. V této záložce by pak mohli stávající i potenciální klienti snadno a jednoduše nalézt potřebné informace – ceny.

Posledním navrženým doporučením je vytvoření etického kodexu uvnitř společnosti, který by tak zamezil občasným pozdním začátkům golfových kurzů. Zavedením tohoto dokumentu by byl kladen větší tlak na morální hodnoty zaměstnance

a tím by došlo k eliminaci určitých problémů, které vznikají především s pozdními příchody.

Výše zmíněná doporučení pro zlepšení marketingového mixu byla navržena tak, aby je společnost mohla reálně uskutečnit a lépe využít nabízený potenciál.

## SEZNAM LITERATURY

1. BEE, C. C., KAHLE, R. L. Relationship marketing in Sports: A Functional Approach. *Sports Marketing Quarterly*. 2006, vol. 15, no. 2, p. 102-110.
2. BLAKEY, P. *Sport Marketing*. Exeter: Learning Matters, 2011. 224 p. ISBN 0-8572-5090-6.
3. BOUČKOVÁ, J a kolektiv. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
4. CIBÁKOVÁ, V., CIBÁK, L., RÓZSA, Z. *Marketing služieb*. 1.vyd. Trenčín: Inštitút aplikovaného manažmentu, 2014. 266 s. ISBN 978-80-89600-22-9.
5. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
6. DVOŘÁKOVÁ, Š. *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. 72 s. ISBN 80-210-3901-9.
7. GAŠOVIĆ, M. Pricing as an element of sports organizations' marketing mix. *SPORT – Science & Practice*. 2015, vol. 5, no. 1, 2, p. 55-66.
8. HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. 234 s. ISBN 80-8594-399-9.
9. CHELLADURAI, P., KERWIN, S. *Human resource management in sport and recreation*. 3rd ed. Champaign: Human Kinetics, 2017. 408 p. ISBN 978-1-4925-4822-5.
10. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
11. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing: Distanční studijní opora*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2011. 168 s. ISBN 978-80-87-411-19-3.
12. KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
13. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
14. KOTLER, P. a KELLER, K. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
15. MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2000. 441 p. ISBN 0-88011-877-6.

16. NOVÁ, J. a kolektiv. *Management, marketing a ekonomika sportu*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2016. 284 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
17. PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology, 1996. 290 p. ISBN 1-885693-02-8.
18. PITTS, B. G., STOTLAR, D. K. *Fundamentals of Sport Marketing*. 4th ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2013. 470 p. ISBN 978-1-935412-40-3.
19. SHANK, M. D., LYBERGER, M. R. *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. 5th ed. New York, NY: Routledge, 2015. 650 p. ISBN 978-1-138-01595-1.
20. SINGH, M. Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *Journal of Business and Management*. 2012, vol. 3, no. 6, p. 40-45.
21. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
22. VOJTÍŠEK, P. *Výzkumné metody*. 1.vyd. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2012. 54 s. ISBN 978-80-905109-3-7.

# **SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ**

## **Seznam tabulek**

**Tabulka 1:** Marketingový mix – 4P a 4C

**Tabulka 2:** Marketingový mix – 3P + 3C

**Tabulka 3:** Aktuální ceník Nikon Golf Academy (2018)

**Tabulka 4:** Nové produkty

**Tabulka 5:** Ceník nových produktů

## **Seznam obrázků**

**Obrázek 1:** Marketingový mix – 4P

**Obrázek 2:** Klasifikace sportovních produktů dle Chelladuraie

**Obrázek 3:** Model AIDA

**Obrázek 4:** Propagační mix ve sportu

**Obrázek 5:** Operacionalizace - 7P

**Obrázek 6:** Operacionalizace - 7C

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1:** Přepis rozhovoru se zákazníkem I

**Příloha č. 2:** Přepis rozhovoru se zákazníkem II

**Příloha č. 3:** Přepis rozhovoru se zákazníkem III

**Příloha č. 4:** Přepis rozhovoru s členkou vedení společnosti

**Příloha č. 5:** Seznam měst a obcí – letáky Nikon Golf Academy

**Příloha č. 6:** Ukázka propagačního letáku Nikon Golf Academy

**Příloha č. 7:** Seznam obcí a sdružení, s nimiž NGAC spolupracuje, a formy této spolupráce

**Příloha č. 8:** Ukázka PR článku zveřejněného v Klíneckém zpravodaji v prosinci 2017

**Příloha č. 9:** Grafický vizuál umístěný na billboardu a fotografie billboardu

**Příloha č. 10:** Ukázka bannerů

**Příloha č. 11:** Záložka ceník – webové stránky společnosti