

UNIVERZITA KARLOVA
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Komunikace fitness centra Form Factory se zákazníky na
pobočkách v Praze**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Josef Voráček, Ph.D.

Vypracovala:

Bc. Tereza Vybíralová

Praha, květen 2023

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

V Praze, dne 28. 5. 2023

Bc. Tereza Vybíralová

.....

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce, panu PhDr. Josefu Voráčkovi, Ph.D., za odborné vedení práce a poskytnutí připomínek při zpracování práce. Dále děkuji vedení fitness centra Form Factory za umožnění realizace výzkumu a pomoc při distribuci dotazníků.

Abstrakt

- Název:** Komunikace fitness centra Form Factory se zákazníky na pobočkách v Praze
- Cíle:** Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu na zlepšení komunikace fitness centra Form Factory na pobočkách. Pro vytvoření návrhu na zlepšení komunikace je třeba zjistit informace, jakým způsobem síť fitness center komunikuje se svými zákazníky na pobočkách a jak je tato komunikace vnímána zákazníky.
- Metody:** V diplomové práci byla využita kvantitativní metoda získávání dat v podobě elektronického dotazování. Dotazníkové šetření bylo doplněno o metodu přímého pozorování.
- Výsledky:** Byly zjištěny nedostatky v rámci komunikace poboček sítě Form Factory se zákazníky. Tyto nedostatky byly v rámci výsledkové části popsány a byl vytvořen návrh na jejich odstranění.
- Klíčová slova:** služby, marketingová komunikace, fitness, dotazníkové šetření, pozorování

Abstract

Title: Communication of the FormFactory fitness centre with costumers at branches in Prague

Objectives: The main objective of this thesis is to create a proposition on how to improve communication with customers in branches of Form Factory fitness center. In order to make a solid proposition on how to improve the communication in different branches, it is essential to gather enough information concerning the current state of communication with customers and how it is perceived by customers themselves.

Methods: In this master thesis, it has been applied a quantitative method of data collection in form of the electronic questionnaire. The questionnaire was then enhanced by the method of direct observation.

Results: The deficiencies have been identified in communication with customers in branches of Form factory fitness centers. These deficiencies were described in a result chapter of this thesis and then recommendations were made to discontinue these issues.

Keywords: services, marketing communication, fitness, questionnaire survey, observation

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	12
2.1	Cíle práce	12
2.2	Úkoly práce	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
3.1	Sportovní produkt.....	13
3.2	Sportovní služba a její vlastnosti.....	15
3.2.1	Nehmotnost	15
3.2.2	Neoddělitelnost	16
3.2.3	Proměnlivost	16
3.2.4	Pomíjivost	17
3.2.5	Absence vlastnictví	17
3.3	Prostředí fitness a wellness	17
3.3.1	Fitness	17
3.3.2	Wellness.....	19
3.4	Hodnocení kvality služeb fitness center.....	19
3.4.1	Vybrané modely hodnocení kvality služeb.....	20
3.4.2	Význam personálu v hodnocení kvality služeb	21
3.4.3	Výsledky předchozích výzkumů.....	22
3.5	Marketingový mix služeb.....	23
3.5.1	Produkt.....	26
3.5.2	Cena	26
3.5.3	Distribuce.....	26
3.5.4	Propagace.....	27
3.5.5	Materiální prostředí.....	32
3.5.6	Lidé	32
3.5.7	Procesy.....	34
4	METODIKA PRÁCE	35

4.1	Dotazování	35
4.1.1	Určení způsobu sběru dat.....	35
4.1.2	Konstrukce dotazníku	35
4.1.3	Výzkumný soubor.....	37
4.1.4	Sběr dat	38
4.1.5	Analýza a zpracování dat.....	38
4.2	Pozorování.....	39
4.2.1	Formulář pro pozorování	39
4.2.2	Průběh pozorování	40
4.2.3	Analýza a interpretace dat.....	40
5	VÝSLEDKOVÁ ČÁST.....	42
5.1	Form Factory fitness centrum	42
5.1.1	Pobočky fitness centra, poskytované služby a vybavení	42
5.1.2	Členství ve Form Factory	43
5.2	Analýza a interpretace dat z dotazníkového šetření.....	44
5.2.1	Charakteristika respondentů	44
5.2.2	Členství	45
5.2.3	Rozdělení dle poboček.....	46
5.2.4	Komunikace se zákazníky ze strany recepčních.....	47
5.2.5	Komunikace v prostorech fitness centra.....	52
5.3	Pozorování.....	57
5.3.1	Výsledky pozorování dle poboček.....	57
5.3.2	Výsledky pozorování	73
5.4	Porovnání výsledků dotazování a pozorování.....	76
5.5	Návrhy na zlepšení.....	79
6	DISKUSE.....	84
7	ZÁVĚR	87
	SEZNAM LITERATURY.....	89
	SEZNAM TABULEK A SCHÉMAT	93

SEZNAM PŘÍLOH.....	94
---------------------------	-----------

1 ÚVOD

V současné době je kladen stále větší důraz na zdravý životní styl. Často je za hlavní složku zdravého životního stylu považován dostatek pohybu a zdravý jídelníček. Složek zdravého životního stylu je samozřejmě mnohem více, ale pro účely této práce je důležitý právě pohyb. Lidé si stále více uvědomují vliv pohybu na optimální fungování svého těla. Tato skutečnost způsobuje rostoucí zájem o pohybové aktivity. S rostoucím zájmem, roste i nabídka těchto služeb. Lidé mají možnost vybírat si z široké škály nejrůznějších pohybových aktivit. V dnešní době si každý může najít aktivitu, která ho bude bavit. Nejběžnější pohybovou aktivitou (podle výzkumu agentury Ipsos) je v současné době fitness. Fitness centra dnes již nejsou pouze o posilovacích strojích, ale nabízejí širokou škálu služeb. Od wellness služeb, přes nejrůznější skupinové lekce po rozbor tělesného složení a výživové poradenství. Téměř každé fitness centrum poskytuje služby trenérů.

Vzhledem k velkému zájmu o fitness centra se zvyšuje i jejich počet. V každém městě dnes najdeme alespoň jedno fitness centrum, většinou jich je ale mnohem více. Obzvláště v Praze jsou fitness centra velice rozšířená. Některá jsou úzce specializovaná. Jsou zde fitness centra pouze pro ženy, centra specializovaná na CrossFit trénink a mnoho dalších.

Fitness centra fungují formou ziskových organizací a jejich cílem je tedy generovat zisk. Aby mohly dosahovat zisků, potřebují si udržet své zákazníky a získávat stále zákazníky nové. Fitness centra si nekonkurují pouze navzájem, ale konkurují jim i další poskytovatelé pohybových aktivit. Proto je třeba neustále zdokonalovat své služby. Zdokonalování služeb v současné konkurenci není jediným krokem, který musí fitness centra udělat. Je potřeba umět poskytované služby svým zákazníkům dobře komunikovat. Pokud fitness centrum vytvoří luxusní wellness zónu, ale neinformuje o této skutečnosti své zákazníky, nepřinese to kýžené výsledky.

Dnes se většina marketingové komunikace přesouvá do online prostředí. V případě poskytování služeb je ale stále důležité umět správně komunikovat i v místě poskytování služby. Služby jsou typické svou neoddělitelností. To znamená, že služba je poskytována a spotřebovávána současně. Proto je důležité, jak fitness centrum se svými zákazníky komunikuje při poskytování služby. Velmi důležitá je v tomto případě komunikace zaměstnanců. Zákazníci přichází do interakce se zaměstnanci pokaždé, když chtějí službu využít. V případě fitness center je hlavním komunikačním článkem

recepční. Recepční předává informace zákazníkovi, přichází s ním do každodenní interakce a může být jedním z důvodů, proč zákazník dané fitness centrum navštěvuje nebo naopak, proč se ho rozhodne opustit.

Kromě recepčních je důležité i to, jakým způsobem fitness centrum komunikuje prostřednictvím svých prostor. Zákazníci by měli být o veškerém dění ve fitness centru včas informováni. Například pokud fitness centrum nabízí možnost výhodného nákupu členství, zákazník by o této skutečnosti měl být ihned informován. Většina zákazníků nesleduje pravidelně webové stránky fitness centra nebo jeho sociální sítě. V této sféře není online marketing tolik rozšířený. Proto by se zákazník měl vždy všechny informace dozvědět na pobočce. Kromě novinek a akcí by fitness centrum mělo být schopné dobře komunikovat i své služby. Někdy nemusí být kvalita služby na nejvyšší úrovni, ale postačí pouze vhodnou komunikací přesvědčit zákazníka, že na této úrovni kvalita služby je.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je vyhotovení návrhu na zlepšení komunikace fitness centra Form Factory v návaznosti na data získaná dotazníkovým šetřením a pozorováním. Dílčím cílem práce je získat informace o tom, jakým způsobem síť fitness center komunikuje se svými zákazníky na pobočkách a jak je komunikace vnímána zákazníky

2.2 Úkoly práce

K dosažení cíle diplomové práce vedou následující úkoly:

1. vymezení pojmu sportovní služba a jejích specifik;
2. charakteristika fitness a wellness prostředí;
3. rešerše studií zabývajících se kvalitou služeb v oblasti fitness s důrazem na vliv komunikace na celkovou spokojenost;
4. vymezení pojmů týkajících se marketingového mixu služeb s důrazem na marketingovou komunikaci;
5. výběr vhodných metod pro získávání dat;
6. určení základního a výběrového souboru;
7. operacionalizace dotazníku;
8. konstrukce dotazníku;
9. pilotáž;
10. realizace dotazníkového šetření;
11. stanovení bodů, které budou předmětem pozorování;
12. realizace pozorování na pobočkách Form Factory;
13. charakteristika fitness centra;
14. analýza dat získaných dotazováním;
15. analýza dat získaných pozorováním;
16. interpretace a prezentace dat získaných dotazováním;
17. interpretace a prezentace dat získaných pozorováním;
18. porovnání dat získaných oběma metodami;
19. vytvoření návrhů a doporučení na zlepšení komunikace na pobočkách.

Jiné členění sportovního produktu uvedla ve své publikaci Čáslavová (2009). Autorka uvádí pět druhů sportovních produktů:

- základní produkty tělesné výchovy a sportu (nabídka tělesných cvičení a sportovních a turistických akcí);
- produkty vázané na osobnost (výkony sportovců, výkony trenérů a reklamní vystoupení sportovců);
- myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu (myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast, sportovní informace šířené médii a hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu);
- produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty (tělovýchovná a sportovní zařízení, vzdělání ve sportu, pojištění cvičenců a sportovců, doprava na soutěže, vstupenky, sponzoring, dary a podpora, propagace zboží a suvenýry a společenské akce);
- klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu (tělovýchovné a sportovní nářadí, náčiní a sportovní oblečení).

Všichni autoři zabývající se sportovním produktem se neshodují na existenci více sportovních produktů. Část autorů předpokládá, že existuje pouze jeden sportovní produkt a zákazník si jeho prostřednictvím kupuje nejrůznější užítky (Mullin, Hardy, Sutton, 2007). Dle těchto autorů je sportovní produkt „svazkem užitek“ zahrnující jádro produktu a jeho další nastavbu. Podobný náhled sdílí i autoři Buhler a Nufer (2010), kteří také dělí sportovní produkt na jádro a jeho rozšíření. Do jádra sportovního produktu řadí sportovní událost či soutěž, která má vlastnosti služby. Jakékoliv výrobky či služby, které patří k jádru nebo ho určitým způsobem rozšiřují, řadí tito autoři mezi prvky sportovního produktu.

Ať už autoři rozlišují více sportovních produktů či zastávají názor existence pouze jediného sportovního produktu, panuje mezi nimi shoda v tom, že sportovní produkt má oproti ostatním druhům produktů určité specifické vlastnosti. Čáslavová (2009) ve své publikaci uvádí několik vlastností specifických pro sportovní produkt. Sportovní a tělovýchovné produkty podléhají subjektivnímu hodnocení. Pro někoho může být lekce jógy příliš nudná a neatraktivní, pro druhého to může být nejlepší způsob, jak trávit svůj volný čas. Sportovní a tělovýchovné produkty jsou také často abstraktní a nemateriální. Je zde úzké spojení mezi materiálním a nemateriálním produktem. Dle autorky slouží

materiální produkt tomu nemateriálnímu. Hlavním produktem při hraní tenisu je požitek ze hry (nemateriální produkt) a k tomu slouží tenisová raketa (materiální produkt). Typickým jevem pro sportovní a tělovýchovné produkty je jejich nepředvídatelnost. U většiny ostatních produktů je žádoucí znát výsledek, který produkt přinese. V prostředí sportu ale nikdo nechce znát výsledek před začátkem zápasu. Tím by produkt (zápas) ztratil svou atraktivitu. S tímto souvisí i malá možnost kontroly složení tělovýchovných a sportovních produktů. Přestože budeme mít co nejlepší zázemí pro nadcházející zápas, nelze zaručit skvělou sportovní úroveň. Pokud hokejový zápas skončí výsledkem 20:0, jeho atraktivita nebude valná, přestože vše ostatní (stadion, občerstvení, doprovodný program apod.) bylo perfektní. Dále Čáslavová (2009) zdůrazňuje mnohostrannost sportovního produktu v porovnání s jeho univerzální nabídkou. Sport je komplexní produkt složený z dílčích komponentů. Většinou jsou ale tyto komponenty nabízeny zvlášť, nikoliv celý sportovní produkt jako celek. Sport bývá veřejně přístupný pro své konzumenty. Sport jako čistě veřejné zboží je v dnešní době spíše výjimečným jevem. Poslední specifickou vlastností sportovního produktu je neexistence tržní ceny.

3.2 Sportovní služba a její vlastnosti

Všichni výše zmínění autoři řadí pod sportovní produkt i sportovní služby. Sportovní služba ale není totéž jako sportovní výrobek. Hlavní rozdíl mezi těmito pojmy vychází ze specifických vlastností služeb obecně. Tyto specifické vlastnosti ve své publikaci popisuje Kotler (2007) a mnoho dalších autorů. Specifickými vlastnostmi služby jsou: *nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví.*

3.2.1 Nehmotnost

Služby jsou považovány za nehmotné a nemateriální. Zákazník si je nemůže před nákupem prohlédnout nebo vyzkoušet. Služby se nedají ani cítit či ochutnat. Pokud zákazník využívá službu poprvé, nelze předem odhadnout, zda bude se službou spokojen. Pokud zákazník chce využít službu fitness centra, nemůže dopředu vědět, zda ho bude cvičení ve fitness centru bavit. Současně také nelze předem určit, zda bude mít dané služba žádaný výsledek. Pokud chce zákazník navštěvovat fitness centrum za účelem hubnutí, nemůže předem vědět, zda tohoto výsledku opravdu dosáhne. Úkolem poskytovatele služby je přesvědčit potenciální zákazníky o tom, že daná služba je pro ně to nejlepší. Dle autorů Mullina, Hardyho a Suttona (2007) si zákazníci vytvářejí názor

ještě před využitím dané služby. Spolu s dalšími autory (Shank, 2008; Shilbury, Westerbeek, Quick a Funk, 2009; Hoffman a Bateson, 2010) se shodují na tom, že zákazníkovo konečné rozhodnutí závisí ve většině případů na místě poskytování služby, na ceně, na lidech poskytujících službu a na interiéru a vybavení provozovny. Poskytovatel služby by měl dbát na co nejlepší prezentaci hmatatelných důkazů kvality služby. Šíma (2014) uvádí příklad z oblasti fitness centra, kdy poskytovatel může pro přesvědčení zákazníka využít nápaditý interiér i exteriér, moderní design, sympatickou recepční a bohatě vybavenou posilovnu.

3.2.2 Neoddělitelnost

Neoddělitelnost služeb znamená, že je služba poskytována a spotřebována současně. Službu nelze oddělit od jejího poskytovatele, neboť osoba poskytující službu svému zákazníkovi se stává její nedílnou součástí. U služeb je proto velmi důležitý výběr zaměstnanců. Pokud si zákazník jde koupit běžecké boty (je rozhodnutý o koupi) a prodejce je neochotný a nepříjemný, většinou to příliš neovlivní zákazníkovo rozhodnutí. Jedná se pouze o jednorázovou interakci a radost z pořízeného zboží se značným způsobem nesníží. Pokud jde zákazník zakoupit členství do fitness centra a na recepci je nepříjemná recepční, může to zákazníkovo rozhodnutí změnit. Zákazník si v tu chvíli uvědomí, že nekomfortní interakci nezažije pouze při nákupu členství, ale při každé návštěvě daného fitness centra. Při každém využití zakoupeného produktu bude tedy potěšení ze spotřeby poníženo o nepříjemnou interakci s recepční. Tato skutečnost pro zákazníka může být rozhodující ve výběru fitness centra a radši využije služeb konkurence, kde podobný problém neshledává.

3.2.3 Proměnlivost

Kvalita služeb je závislá na tom, kdy, kde, kdo a jakým způsobem službu poskytuje. Poskytovaná služba není téměř nikdy stejná. Velký podíl na proměnlivosti mají zaměstnanci. Příkladem může být moderně vybavené fitness centrum s tím nejlepším vybavením a hezkým interiérem, kde se na recepci střídají dvě recepční. Jedna je milá a ochotná, druhá nepříjemná. Přestože se služba jako taková nezměnila, může být její vnímání zákazníkem odlišné na základě toho, která z recepčních má v danou chvíli službu. Dle Shilburyho (2009) závisí schopnost uspokojit zákazníka primárně na chování klíčových zaměstnanců. Proto je důležitá zjišťovat, jakým způsobem zaměstnanci se zákazníky komunikují a jak je tato komunikace vnímána zákazníky.

3.2.4 Pomíjivost

Službu nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat ani vrátet (Vašítková, 2014). Příkladem pomíjivosti sportovní služby může být volné místo na lekci. Přestože je lekce běžně plně obsazená a nyní zůstalo jedno volné místo, nemůžeme toto volné místo skladovat a prodat později. Tato vlastnost může představovat u sportovních služeb problém. Fitness centra se často setkávají s problémem rozdílné úrovně poptávky v různých obdobích a časech. V ranních a večerních hodinách bývají fitness centra přeplněná a v mezidobí jsou naopak poloprázdná. Úkolem poskytovatele služby je proto v tyto návštěvně slabší časy zvýšit poptávku či upravit nabídku.

3.2.5 Absence vlastnictví

Službu zákazník nemůže vlastnit. Pokud si zákazník koupí běžecké boty, dostávají se do jeho vlastnictví. Pokud si zakoupí členství ve fitness centru, neznamená to, že mu fitness centrum patří. Zákazník může pouze využívat jeho služby, a to po omezenou dobu. U sportovních služeb nemusí být absence vlastnictví problémem. Poskytovatel pouze musí dobře komunikovat výhody poskytované služby. U fitness center je hlavní výhodou, že zákazník nemusí pořizovat nákladné stroje.

3.3 Prostředí fitness a wellness

3.3.1 Fitness

Dle výzkumu agentury Ipsos (2021) je fitness nejběžnější sportovní aktivitou světové populace. Ze zkoumaného vzorku, který čítal 21 503 lidí z 29 různých zemí světa, 20 % se ve svém běžném čase věnuje právě fitness. K roku 2022 bylo více než 56 milionů Evropanů členy nějakého fitness centra. Počet provozoven v Evropě vystoupal v roce 2022 na 63 173 fitness klubů.

Přestože je fitness takto rozšířeným pojmem, nemá dosud jednoznačnou definici. V nejširším pojetí lze fitness chápat jako životní styl založený na budování tělesné zdatnosti, ať už prostřednictvím zdravé výživy či pohybu. Toto pojetí fitness dobře vystihují autoři Kolouch a Kolouchová (1990), podle nichž lze fitness charakterizovat jako zdravý životní styl, který má za cíl udržení všeobecné tělesné kondice, rozvoj celkové zdatnosti a zlepšení držení těla a postavy. Lze se setkat i s užším pojetím jako například u autorky Stackeová (2008), která fitness popisuje jako cvičení prováděné ve

fitness centrech za pomoci volných činek, strojů, trenažerů a aerobních aktivit. Za součást fitness považuje také dodržování dietních programů a používání výživových doplňků. Toto pojetí je příliš úzké a odpovídalo by spíše kulturistice než fitness. Diety a výživové doplňky jsou v dnešním pojetí fitness spíše nežádoucí a dbá se více na zdravou racionální stravu. Toto pojetí také nezohledňuje hromadná cvičení jako např. jóga, pilates, bosu a mnoho dalších aktivit, které jsou v dnešní době nedílnou součástí fitness.

V rámci této práce je pojem fitness chápán ve spojitosti s fitness centry. Jedná se o místa, kde může člověk provádět nejrůznější pohybové aktivity. Součástí fitness centra bývají posilovací stroje, sportovní trenažéry, prostory pro posilování s vlastní vahou, strečink zóny, sály pro skupinové lekce a nejrůznější cvičební pomůcky.

Fitness centra můžeme dělit podle několika kritérií. Autoři Kolouch a Boháčková (1994) rozdělují fitness centra a základě velikosti – malá (od 30 do 100 m², rodinné prostředí, vzájemné vztahy mezi cvičícími, omezené služby a občerstvení), střední (od 100 do 350 m², téměř dokonalé vybavení, větší počet strojů, služby navíc – masáže, solária, bar apod.) a velká (větší než 350 m², široká nabídka služeb, nejnovější posilovací a aerobní stroje, anonymita mezi cvičícími, velké množství zákazníků). Velikost zohledňuje i autor Krmíček (2009). Dělení dle tohoto autora nezohledňuje pouze velikost, ale klade důraz především na cenu a úroveň poskytované služby. Autor dělí fitness centra do tří úrovní: budget centra, value kluby a luxury centra. Budget centra se zaměřují na co nejnižší provozní náklady a co nejnižší cenu pro klienty. Většinou mají velice levný základní balíček, ale za vše navíc se připlácí. Typickými vlastnostmi je nízký počet personálu, co nejjednodušší šatny a sprchy a levné cvičící stroje. Taková centra se vyskytují v hůře situovaných čtvrtích. Value kluby jsou pro Českou republiku asi nejčastějším typem klubu. Kromě posilovny mají i kardiozóny, sály pro skupinové lekce a někdy i relaxační zóny. Value centra se věnují svým zákazníkům, mají stálé recepce a nabízejí možnost využití služeb trenérů. Vybavení je kvalitnější a servisované. Tato centra jsou dražší než budget centra a většina fungují na principu klubového členství (Krmíček, 2009). V dnešní době mnoho fitness center na území ČR spadajících do této kategorie akceptuje kromě zakoupeného členství také benefiční kartu Multisport. Poslední kategorií jsou tzv. luxury centra. Tato centra již fungují pouze na principu klubového členství. Většinou zde není možnost pouze jednorázového vstupu. Tato centra nabízejí tak rozsáhlou nabídku služeb, že zde lze strávit celý den. Kluby bývají situovány v centrech měst, zejména

v administrativních komplexech nebo luxusních hotelech. Součástí je vždy fitness i wellness. Nezbytnou součástí poskytované služby jsou prostředky péče o tělo, ručníky, prostěradla, neustále přítomný fitness instruktor a prvotřídní vybavení. V takových centrech se hodně pracuje systémem individuálních tréninků s osobními trenéry, proto je potřeba dostatek místa na cvičení s vlastním tělem nebo pro funkční trénink. Příkladem takového fitness centra může být pražský Balance Club Brumlovka.

3.3.2 Wellness

Podle Světové zdravotnické organizace WHO lze pojem wellness definovat jako „*stav úplné fyzické, duševní a sociální pohody.*“ Pro tuto práci je pojmu wellness použito v souvislosti se zařízeními, tzv. wellness centry, jejichž účelem je pomoci člověku dosáhnout tohoto stavu naprosté pohody. Pojem wellness je velice široký pojem. V Čechách je tento pojem nejčastěji spojován se zařízeními, která jsou určena k relaxaci a uvolnění, ať už psychickému či fyzickému. Ve wellness centrech často nalezneme bazén, saunu, páru, vířivku nebo například masáže. Wellness centra jsou často součástí fitness center, kde mají sloužit k relaxaci po fyzické aktivitě. Pro tuto práci si pod pojmem wellness lze představit zařízení, které může či nemusí být součástí některého fitness centra a je určeno k relaxaci po fyzické zátěži.

3.4 Hodnocení kvality služeb fitness center

Pouze 4 % nespokojených zákazníků si bude na nevyhovující službu poskytovateli služby stěžovat. Ze zbylých 96 % nespokojených zákazníků, kteří si nestěžují, 90 % službu přestanou využívat. Každý nespokojený zákazník předá svou zkušenost minimálně dalším sedmi lidem (Tsitskari, Tsiotras & Tsiotras, 2007). Z toho vyplývá, že je důležité zjišťovat, zda jsou zákazníci s poskytovanou službou spokojeni či nikoliv. V současné době jsou výzkumy na téma hodnocení kvality služeb běžným nástrojem, který pomáhá poskytovatelům služeb zajistit kvalitu poskytované služby a zachovat si tak konkurenceschopnost své organizace. Kvalita služby představuje souhrn vlastností a znaků služeb, které se podílejí na schopnosti poskytovat onen užitek (Bitner a Hubert, 1994). Tato definice je založena na porovnávání služby s určitými objektivními kritérii. Na základě tohoto porovnávání je určena její kvalita. Dnes je posuzování kvality služeb orientováno více na zákazníky. Dnešnímu pojetí je bližší definice, která chápe kvalitu

služby jako cílené hodnocení, které odráží vnímání zákazníka (Zeithaml, Bitner a Gremler, 2005). Zjednodušeně lze říct, že kvalita služeb je dána rozdílem mezi zákaznickým očekáváním a skutečnou hodnotou služby (Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1988). Kvalita služby v tomto pojetí je dána subjektivním vnímáním zákazníka. Kritéria, která určují kvalitu služby jsou různá v souvislosti s odvětvím, ve kterém je kvalita služby posuzována. Pro posouzení kvality služeb v oblasti fitness je nutné znát, jaké vlastnosti toto odvětví má. Během let vzniklo mnoho studií zabývajících se problematikou kvality služeb, které lze aplikovat na jakoukoliv oblast služeb včetně oblasti fitness.

3.4.1 Vybrané modely hodnocení kvality služeb

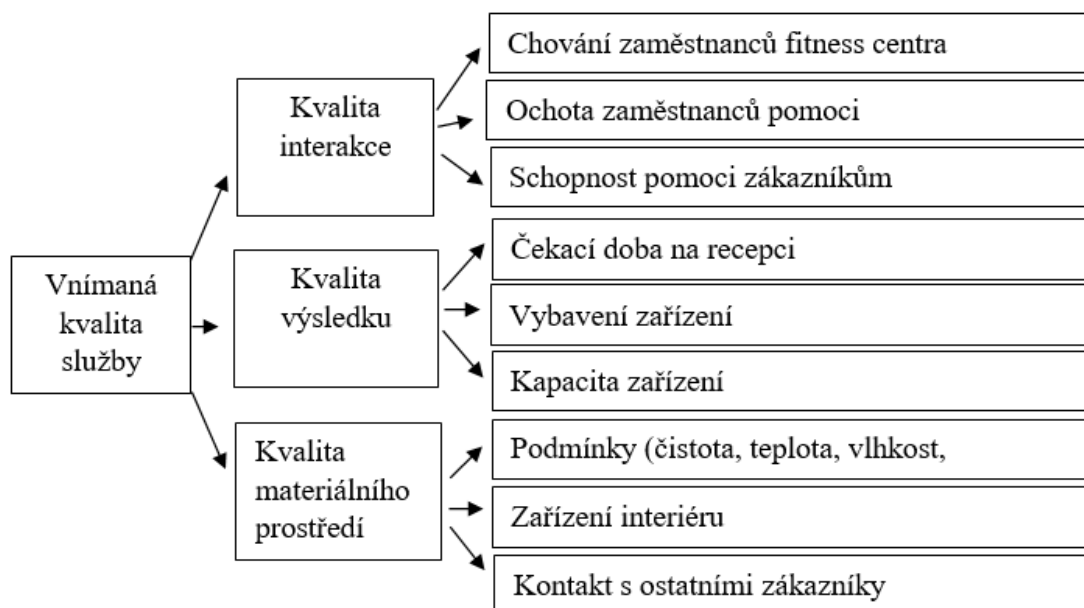
Jedním z prvních modelů hodnocení kvality služeb, který je dodnes hojně využíván pro prostředí fitness center, je SERVQUAL model autorů Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1988). Autoři na základě svých výzkumů určili pět vlastností služeb, které jsou pro zákazníky při posuzování kvality služby důležité. Těmito vlastnostmi jsou: hmotné zajištění – vzhled zařízení a jeho vybavení; spolehlivost – schopnost provést slíbenou službu spolehlivě a přesně; odpovědný přístup – schopnost a ochota pomoci zákazníkům; jistota – znalosti a vědomosti zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit v zákazníkovi pocit důvěry a jistoty; empatie – schopnost vcítit se do potřeb zákazníků (Šíma, 2014; Parasuraman, Zeithamlová a Berry, 1988).

V roce 1995 vytvořili autoři Kim a Kim *Quality Excellence of Sports Centers* (QUESC) model, který rozděluje kvalitu služeb sportovních center na 11 měřitelných dimenzí. Těmito dimenzemi jsou: prostředí, přístup zaměstnanců, spolehlivost, informace, programy, osobní ohodnocení, cena, výhody, pohodlí, vybavení a motivace. Podobným modelem je *The Scale of Quality in Fitness Services* (SQFS) autorů Changa a Chelladuraie (2003), kteří určili 9 dimenzí kvality služeb ve fitness centrech. První tři dimenze jsou na vstupech – klima, závazky managementu vůči kvalitě služeb a program management; pět dimenzí ve výkonu služby – mezilidská interakce, synchronizace procesů, prostředí, ostatní zákazníci a napravování chyb; dimenzí na výstupu je právě kvalita služby.

Autor Brady (1997) vytvořil v roce 1997 multidimenzionální a hierarchický model hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka, který vychází z kombinace dvou modelů

– modelu Dabholkara, Thorpeho, Rentze (1996) a třífaktorového modelu McDougalla a Levesqua (1994). Bradyho model rozděluje kvalitu služby do tří dimenzí, jimiž jsou kvalita interakce – přístup, chování a odbornost personálu; kvalita výstupu – doba čekání, vybavení a kapacita; a kvalita fyzického prostředí – okolní podmínky, design a sociální faktory. Šíma a Ruda (2012) upravili Bradyho model hodnocení kvality služeb pro prostředí fitness center (viz. schéma č. 2).

Schéma č. 2: Bradyho model pro hodnocení kvality služeb ve fitness



Zdroj: Vlastní zpracování dle Šíma, Ruda (2012)

V současné době existuje mnoho dalších modelů pro posuzování kvality služeb ve fitness centrech. Pro účely této práce není potřeba rozebírat všechny modely. Podstatná je podobnost modelů v jedné konkrétní části. Všichni výše zmínění autoři zahrnuli do svých modelů komunikaci zaměstnanců se zákazníky.

3.4.2 Význam personálu v hodnocení kvality služeb

Z výše zmíněných informací je zřejmé, že právě komunikace se zákazníky je důležitou součástí pro celkovou kvalitu služby. V následující tabulce č. 1 jsou uvedeni jednotliví autoři modelů a způsob, jakým zahrnuli komunikaci se zákazníky do svého modelu.

Tabulka č. 1: Komunikace zaměstnanců se zákazníky ve vybraných modelech pro hodnocení kvality služeb

Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1988)	- odpovědný přístup a jistota
Kim a Kim (1995)	- přístup zaměstnanců
Chang a Chelladurai (2003)	- mezilidskou interakci
Brady (1997), Šíma a Ruda (2012)	Kvalita interakce - chování zaměstnanců - ochota zaměstnanců - schopnost pomoci

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Autoři Ferreira-Barbosa, Barbosa, Sabino a Loureiro (2022) vytvořili souhrn studií, které se zabývají hodnocením kvality služeb v oblasti fitness center mezi roky 2019 a 2022. Autoři výzkumu vybrali z celkového počtu 378 studií 17 relevantních. V 10 výzkumech z těchto 17 se vyskytuje na vysokých příčkách z hlediska vlivu na celkovou kvalitu služby fitness centra ochota a zdvořilost personálu, jak na pozicích instruktorů, tak recepčních.

3.4.3 Výsledky předchozích výzkumů

Byly vybrány tři výzkumy českých autorů zabývající se kvalitou služeb fitness centra. Autor Šíma (2014) hodnotil kvalitu služeb pražských fitness center prostřednictvím modelu SERVQUAL. Stejnou metodu si zvolil i autor Šebek (2020). Autorka Buchtová posuzovala kvalitu služby pomocí Bradyho modelu. Součástí výzkumů výše zmíněných autorů je i hodnocení komunikace recepčních.

Dle výsledků výzkumu autora Šímy (2014) se ve všech zkoumaných fitness centrech zákazníci setkávají s určitou mírou neochoty při řešení problémů. Na druhou stranu, co se týče ochoty poradit, jsou zaměstnanci fitness centra ke svým zákazníkům vstřícní. Podobného výsledku bylo dosaženo i v rámci výzkumu autorky Buchtové (2016). Naopak ve výzkumu autora Šebka, nebyli zákazníci daného fitness centra s ochotou personálu úplně spokojeni. Dle výsledků výzkumu autora Šímy (2014) nejsou zákazníci na recepcích vždy včasně odbaveni. Toto tvrzení nepotvrzuje výzkum autora Šebka (2020).

V rámci fitness centra, které bylo předmětem jeho výzkumu, nedochází na recepcích k žádnému prodlení při obslužení klientů. K delšímu čekání na recepci nedochází ani v případě výzkumu autorky Buchtové (2016). Výzkum Šímy (2014) uvádí, že zákazníci nemívají problém s důvěrou v zaměstnanci. Stejně výsledky přinesl i výzkum autora Šebka. Naopak drobné nedostatky shledávají oba výzkumy v znalostech a informovanosti personálu. Ve výzkumech autora Šímy (2014) i Šebka (2020) nebyla položka jednání v nejlepším zájmu zákazníka hodnocena zvláště pozitivně. Stejně tak zájem o potřeby zákazníků.

3.5 Marketingový mix služeb

Většina fitness center funguje jako ziskové organizace a jejich hlavním cílem je generovat zisk. Nástrojem pro dosažení co nejvyššího zisku může být dobře zvolená marketingová strategie. Marketingové strategie sportovních služeb vycházejí z teorie produktových strategií rozšířených o principy přizpůsobené službám (Šíma, 2014). Kotler (2007) poukazuje u služeb na důležitost zaměření pozornosti nejen na zákazníky, ale i zaměstnance. Protože jak již bylo zmíněno v kapitole 3.2, ve službách je interakce mezi zaměstnanci a zákazníky mnohem vyšší než u produktů.

Schéma č. 3: Řetězec pro dosahování zisku ve službách



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler (2007), Šíma (2014)

Jedním z hlavních nástrojů pro tvorbu marketingové strategie je marketingový mix, který organizacím pomáhá sjednotit všechny klíčové prvky marketingových aktivit (Šíma, 2014). Vašítková (2014) definuje marketingový mix jako „soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům“. U produktů se marketingový mix skládá z tzv. „4P“ – *product* (produkt), *price* (cena), *place* (místo) a *promotion* (propagace). U služeb se rozšiřuje ještě o další „3P“ – *people* (lidé),

process (proces) a *physical evidence* (materiální prostředí). Všechny tyto prvky by měly být ve vzájemném souladu. Jednotlivé prvky marketingového mixu služeb lze ještě dále členit podle autorů Boomse a Bitnera (1981).

Tabulka č. 2: Marketingový mix služeb

Nástroje marketingového mixu produktu	Produkt	<ul style="list-style-type: none"> - sortiment - kvalita - úroveň produktu - značka - záruka - doplňkové služby
	Cena	<ul style="list-style-type: none"> - úroveň - slevy - platební podmínky - vztah ceny a kvality - cenová diferenciacce - způsob platby
	Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> - lokalita služby - přístupnost - distribuční kanály - pokrytí trhu - způsob přepravy
	Propagace	<ul style="list-style-type: none"> - reklama - osobní prodej - publicita - podpora prodeje
Nástroje marketingového mixu služeb	Materiální prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - prostředí - vybavení - barevnost - zařízení - rozmístění
	Lidé	<p>Zaměstnanci:</p> <ul style="list-style-type: none"> - chování - výběr - motivace - vystupování - postoje - mezilidské vztahy <p>Zákazníci:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vzdělání - postoje - motivy - hodnoty
	Procesy	<ul style="list-style-type: none"> - postupy - mechanizace - prostor pro rozhodování - spolupráce se zákazníkem - průběh aktivit

Zdroj: Vlastní zpracování dle Boomse, Bitnera (1981) a Šímy (2014)

V následujících kapitolách budou popsány jednotlivé prvky marketingového mixu s ohledem na téma práce.

3.5.1 Produkt

Produkt je podrobně popsán v kapitole 3.1.

3.5.2 Cena

Cena je důležitým nástrojem marketingového mixu. Firmy používají cenu k zařazení svých produktů v rámci trhu (tzv. positioning). Vyšší cena většinou představuje luxusnější zboží či službu. Musí tomu však vždy odpovídat kvalita, pouze zvýšením ceny se z průměrného fitness centra nestane luxusní, naopak by mohlo značné zvýšení ceny v tomto případě zákazníky odradit. Na jedné straně je tedy nutné nastavit takovou cenu, která bude reflektovat hodnotu služby a bude organizaci generovat určitý zisk. Na druhé straně musí být cena nastavena tak, aby byla akceptována zákazníky. Dle výzkumu autorů Jang a Choi (2018) je cena pro zákazníky klíčová při rozhodování, zda si založí ve fitness centru členství. Některá fitness centra snižují svou cenu na minimum. Jedná se však o ziskové organizace, tudíž existuje hranice, pod kterou se fitness centra se svou cenou dostat nemohou. U poskytování fitness a wellness služeb, zvláště ve velkých městech, je vysoká konkurence, a proto je pro některé fitness centra stále těžší udržet si zákazníky nebo získat nové (Šíma, 2014). Přestože je cena pro zákazníky důležitá, není to jediný rozhodující faktor. Aby fitness centra získala nové nebo si udržela stávající zákazníky, je nezbytné dbát na kvalitu poskytovaných služeb. Dle rešerše výzkumů autorů Ferreira-Barbosa, Barbosa, Sabino a Loureiro (2022) existují tři nejdůležitější faktory při rozhodování o výběru fitness centra. V těchto faktorech se objevuje jak cena, tak kvalita fitness centra. Kvalita centra (zařízení, instruktoři apod.) je dle tohoto výzkumu pro zákazníky důležitější. Proto není problém mít cenu na vyšší úrovni, ale jak již bylo zmíněno výše, musí této ceně odpovídat kvalita služby.

3.5.3 Distribuce

Do distribuce se řadí především lokalita služby. Dle výzkumů bylo zjištěno, že lokalita fitness centra má pro zákazníky při výběru velký vliv (Policani & Lacerda, 2019). Lokalita by měla být zvažena před zahájením provozování služby, protože následné přesouvání služby v podobě fitness centra může být velmi nákladné. Při výběru lokality je třeba zvažovat i další skutečnosti jako například možnost parkování.

Poskytovatel služby musí zajistit, aby služba byla zákazníkovi snadno dostupná. Firma (v případě této diplomové práce fitness centrum) si volí mezi třemi základními

distribučními strategiemi. Jedná se o strategii intenzivní, exkluzivní a selektivní distribuce. V případě intenzivní distribuce se firma snaží, aby byl její produkt dostupný kdykoliv a kdekoliv. Firma využívá co největší počet distribučních míst. Často je tato strategie spojena s nízkou cenou produktu a s tím související dostupností pro co nejširší spektrum zákazníků. V oblasti fitness center by tato strategie byla vhodná pro budget centra. Protikladem intenzivní strategie je strategie exkluzivní. Tato strategie klade důraz především na kvalitu zážitku, který je s produktem zákazníkům poskytován. Počet distribučních míst je úmyslně omezený, aby byl podpořen pocit exkluzivity daného produktu. Ve spojitosti s fitness centry by tato strategie byla vhodná pro luxury centra. Střední cestou mezi výše zmíněnými strategiemi je strategie selektivní. Ta má na rozdíl od intenzivní distribuce do určité míry omezený počet distributorů, ale ne tolik jako v případě exkluzivní distribuce. Tato distribuční strategie by byla vhodná pro value kluby.

3.5.4 Propagace

Propagace je jedním z nejviditelnějších a nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu (Pelsmacker, Geunes a Van den Bergh, 2003). Pomocí propagace lze ovlivnit postoje zákazníka a jeho zájem o nabízené produkty či služby. Propagace pomáhá spotřebitelům pochopit hodnotu zboží a služeb. Dle autorky Oancea (2015) může propagace poskytnout organizaci skutečnou a udržitelnou konkurenční výhodu.

„Propagace zajišťuje bezprostřední tok informací mezi výrobcem zboží a služeb a potenciálním spotřebitelem s cílem prosazovat své marketingové záměry na určeném trhu“ (Kozel, 2006, s. 38). Dle Čáslavové (2009) se jedná o přesvědčivou komunikaci mezi poskytovatelem a zákazníkem za účelem prodeje produktů či služeb. Cílem propagace je vytvořit pozitivní povědomí o poskytované službě a přesvědčit tak zákazníky o jejím nákupu. (Šíma, 2014).

Dle Čáslavové (2009) *„v sobě propagace zahrnuje čtyři základní prvky: reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje a osobní prodej“* (str. 111). Vysekalová (2012) do prvků propagace navíc řadí přímý marketing, sponzoring a nová média.

V současné době se propagace přesouvá převážně do on-line prostoru. Pro oblast fitness centra je i on-line svět prostředím, kde fitness centra musí určitým způsobem se svými zákazníky komunikovat. Dle studie z roku 2019 autorů García-Unanue a spol. je online

prostor místem, kde se potenciální zákazníci mohou dozvědět o existenci fitness centra. V následném rozhodování o uzavření členství ve fitness centru nebo jeho prodloužení už internet ani sociální sítě takový vliv nemají. Tuto skutečnost vychází i ze studie García-Unanue a spol. (2019), kde bylo zjištěno, že zákazníci spíše navštíví fitness centrum na základě doporučení od známých než na základě propagace na internetu či sociálních sítí.

Autor Šíma (2014) se ve své práci uvádí, že nejslabším místem, co se týče hmotného zajištění služeb fitness centra, jsou právě propagační materiály. Výzkum autora probíhal v 6 různých pražských fitness centrech a dle slov autora: „*ani v jednom ze šesti zařízení nevěnuje management této oblasti dostatečnou pozornost a důležitost kvalitní propagace je lehce podceňována*“. Autor Šebek (2020) toto tvrzení ve svém výzkumu kvality služby ve fitness centru potvrzuje. Z výsledků výzkumu tohoto autora opět vyplývá, že přestože očekávání respondentů, co se týče propagačních materiálů, nebyla vysoká, nedaří se fitness centru tato očekávání naplnit.

Osobní prodej

Příkrylová a Jahodová (2010) definují osobní prodej jako „*interpersonální ovlivňovací proces prezentace výrobku, služby, myšlenky atd. prodávajícím v přímém kontaktu s kupujícím*“ (str. 125). Tento druh propagace využívá psychologické aspekty verbální i neverbální komunikace (Vysekalová, 2012).

Autoři Tomek a Vávrová (2011) uvádí pět výhod osobního prodej, jimiž jsou: *velká přesvědčovací síla vzhledem k osobní konfrontaci; možnost vzájemné komunikace; možnost okamžité zpětné vazby; možnost uzpůsobení prostředku propagace podle zákazníka a možnost okamžité prodejní reakce* (str. 255). Prostřednictvím osobního prodeje firma získává informace o prodejních možnostech a konkurenci, které může využít k optimalizaci vlastního prodeje (Vysekalová, 2012). Nevýhodami jsou horší kontrola nad obsahem sdělení a jeho předání. Osobní prodej provádí většinou zaměstnanec a ten se může zmýlit, může být vůči zákazníkovi nepříjemný, tlačít zákazníka nepřiměřeně do prodeje apod. Další nevýhodou je malý dosah (Příkrylová a Jahodová, 2010).

Pro fitness centra je osobní prodej důležitým prodejním nástrojem. V tomto odvětví probíhá osobní prodej formou přímé interakce zaměstnance fitness centra (obvykle

recepčního) se zákazníkem. Přestože v dnešní době je možné si zakoupit členství do téměř jakéhokoliv fitness centra online, mnoho zákazníků stále využívá možnost koupě na pobočce. Pokud si zákazník není stoprocentně jistý koupí, je úkolem recepčního takového zákazníka přesvědčit. Zákazníci se o fitness centru dozvědí z jiných zdrojů, ale finální rozhodnutí o koupi většinou provádí právě na pobočce. Ve fitness centru Form Factory je osobní prodej brán jako jeden z nejdůležitějších prostředků prodeje. Proces osobního prodeje má jasně dané kroky, kterých se recepční musí držet.

V první řadě musí recepční nabídnout potenciálnímu novému zákazníkovi vyzkoušení služby prostřednictvím tzv. free passu. Následně recepční zákazníkovi vysvětlí, jak to v daném fitness centru funguje, jaké všechny služby nabízí apod. Nabídne zákazníkovi něco k pití a vezme ho na prohlídku fitness centra. V průběhu prohlídky fitness centra zákazníkovi pokládá otázky a směřuje tím hovor na nabídku členství. Při odchodu je třeba zjistit, jak se zákazníkovi ve fitness centru líbilo a zda si přeje založit členství. Pokud si zákazník přeje založit členství, recepční s ním podepíše smlouvu a zákazník odchází. Pokud si nepřeje uzavřít členství, recepční se musí optat na důvod. V následujících 48 hodinách musí recepční zákazníka telefonicky kontaktovat s dotazem, zda si nabídku členství rozmyslel a zda se dostaví smlouvu podepsat. Tento proces by měl proběhnout při každé návštěvě nového zákazníka a firma každý měsíc dodržování postupu kontroluje pomocí metody Mystery shopping.

Reklama

Reklama je definována jako „každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora“ (Vysekalová, 2012, str. 21). Jedná se o formu komunikace, kdy firmy prostřednictvím médií oslovují své současné a potenciální zákazníky s cílem informovat je a přesvědčit o užitečnosti svých výrobků, služeb či myšlenek (Přikrylová, Jahodová, 2010). Výhodou reklamy je oslovení širokého publika potenciálních zákazníků. Nevýhodou může být neosobnost a jednosměrná komunikace (Vysekalová, 2012). Výjimkou je reklama na sociálních sítích, kde by mělo docházet k interakci mezi firmou a jejími současnými i potenciálními zákazníky. Zároveň je účelem sociálních sítí vzbuzovat v zákaznících pocit, že jsou součástí firmy. V tomto ohledu sociální sítě umožňují firmám obejít nevýhody, které byly dříve s reklamou spojovány.

Šíma (2014) ve své práci uvádí nejčastěji využívané formy reklamy pro fitness centra:

- inzerce v místních a regionálních médiích typu tisk a rozhlas;
- plakáty vylepené na frekventovaných místech, nejčastěji se jedná např. o zastávky MHD, eskalátory v metru či nákupní centra;
- brožury a letáky popisující služby centra;
- direct mailing v podobě newsletterů s novými informacemi;
- internetová inzerce a sociální sítě.

Podpora prodeje

Autorky Příkrylová a Jahodová (2010, str. 88) definují podporu prodeje jako „*soubor marketingových aktivit, které přímo podporují kupní chování spotřebitele, zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků či motivují prodejní personál.*“ Dle autorky Vašítkové (2014) se jedná o kombinaci reklamy a cenových opatření. Prostřednictvím podpory prodeje se firmy snaží zákazníkovi předat určité informace o službě. Současně nabízí stimul k nákupu.

Příkrylová a Jahodová (2010) rozlišují tři typy podpor: spotřební podpora prodeje, obchodní potřeba prodeje a podpora prodeje obchodního personálu. Do spotřební podpory prodeje patří celá škála metod a nástrojů, které mají za cíl zvýšit objem prodeje a tržního podílu, povzbuzení zájmu o nákup produktu u zákazníků. Případně mohou být reakcí na aktivity konkurence. Typickou formou je podpora na místě prodeje (POS – point of sale). Tato forma má zákazníka přesvědčit o koupi přímo na místě skutečného rozhodování o nákupu. V oblasti fitness centra se jedná o nejrůznější plakáty, světelné tabule nebo bannery přesvědčující zákazníky o koupi. Často jsou zde představovány výhody např. zakoupení členství v porovnání s cenou, s cílem vzbudit v zákazníkovi dojem, že je produkt má mnohem větší cenu, než za kterou je nabízen. V oblasti fitness se často využívají sdělení, které zákazníkovi zdůrazňují, že se jedná o investici do jeho zdraví. Do této kategorie se řadí i tzv. free pass (volný vstup pro nové zákazníky, prostřednictvím něhož si zákazníci mohou službu fitness centra vyzkoušet). Spadají sem i odměny za věrnost, soutěže, upomínkové předměty, slevy, akce apod. Obchodní podpora prodeje je zaměřena na prodejce, kteří zboží či služby od výrobců nakupují a prodávají konečným spotřebitelům. V případě fitness center se jedná o různé spolupráce. Podpora prodeje obchodního personálu je v oblasti fitness centra Form Factory často

využívaným nástrojem. Jedná se o finanční bonusy při splnění určitého objemu prodeje, soutěže o ceny za „nejlepšího prodejce“, odměňování reklamními předměty, odborná školení či možnosti vzdělávání.

Publicita

Publicita je významnou součástí vztahů s veřejností neboli public relations. Public relations (PR) se rozumí péče o vztah podniku k veřejnosti. Autorka Vysekalová (2012) definuje PR aktivity jako „*cílevědomé dlouhodobé úsilí, které se snaží vytvářet a podporovat vzájemné pochopení mezi organizací a veřejností*“ (str. 22). Dle Svobody (2006) jsou public relations „*sociálně komunikační aktivitou, jejímž prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemné porozumění a důvěru.*“ (str. 17) Tato definice je přesnější, neboť uvádí, že součástí PR není pouze komunikace ven, ale i uvnitř organizace.

Publicita je „*neosobní podpora poptávky po výrobku, službě, místě, myšlence, osobě nebo organizaci bezplatným umístěním zprávy ve sdělovacím prostředku*“ (Příkrylová, Jahodová, 2010, str. 106). Cílem publicity je představit výrobek či službu široké veřejnosti. Jedná se tedy o informační složku PR. Publicita se využívá ke zvýšení účinku sdělení reklamy. Z psychologického hlediska rozdíl mezi placenou reklamou a publicitou spočívá v tom, že publicitu např. umístěnou v rozhovoru či článku zákazníci vnímají jako doporučení třetí nezávislé strany (Svoboda, 2006).

Nové trendy v propagaci

Všechny výše zmíněné druhy propagaci jsou v současné době stále využívány, ale jsou doplněny o novější formy komunikace. Příkladem těchto nových trendů propagace je např. guerillový marketing, virový marketing nebo product placement. Frey (2015) ve své publikaci uvádí, že se tato nová média již svým celkovým obratem přibližují tradičním médiím a v mnoha ohledech jsou efektivnější. Přesto nedochází ke změně tradičních komunikačních mixů. Upoutat zákaznickovu pozornost je stále obtížnější. Je tedy potřeba vytvářet nové a zajímavé způsoby propagace. Dle Freye (2015) je nejúčinnější možností kombinace tradičních médií s novými. Způsobem propojení tradičního marketingu

s novými může být například využití QR kódů. Tím se propojí klasické reklamní sdělení s digitálním marketingem.

3.5.5 Materiální prostředí

Materiální prostředí se týká provozovny, kde je služba poskytována. Materiální prostředí působí a člověka v případě využití služby jako první. Do této části marketingového mixu řadíme vzhled budovy, zařízení interiéru nebo rozvržení prostoru. Dle Šímy (2014) je důležité nesoustředit se pouze na vybavení, ale zabývat se i zdánlivými maličkostmi jako je osvětlení, jeho intenzita, barevná škála, vliv denního světla apod. nebo také využití barev. Tyto drobnosti pomáhají navodit příjemnou atmosféru a mohou se stát silným nástrojem v boji s konkurencí. Atmosféra prostředí ovlivňuje jak chování zákazníků, tak produktivitu zaměstnanců. Pokud prostředí vyvolává u zákazníků kladné reakce, jsou zde ochotni strávit více času, vrátet se a komunikovat svou spokojenost i navenek, což může přinést nové zákazníky. Naopak pokud prostředí vyvolá u zákazníků negativní reakce, pravděpodobně se na místo již nebudou chtít vrátet. Podobně to funguje i u zaměstnanců. Pokud se v prostředí necítí dobře, snižuje se jejich produktivita i nadšení (Vašítková, 2014). V prostředí fitness centra je spokojenost zaměstnanců důležitá, neboť ze studií zjišťující spokojenost zákazníků s poskytovanou službou, je patrné, že pro zákazníky je chování personálu důležité. Pokud se zaměstnanci v prostředí cítí dobře, odráží se to do jejich chování vůči zákazníkům.

3.5.6 Lidé

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, dle výzkumů zaměřených na hodnocení kvality služby v oblasti fitness center (Parasuraman, Zeithamlová a Berry, 1988; Kim a Kim, 1995; Chang a Chelladuraie, 2003; Brady, 1997; Šíma a Ruda, 2012; Ferreira-Barbosa, Barbosa, Sabino a Loureiro, 2022) jsou zaměstnanci a jejich chování u zákazníků důležitým faktorem při hodnocení celkové kvality služby. Zaměstnanci mohou hodnotu firmy zvyšovat i snižovat. Několik špatných zaměstnanců může zničit práci ostatních a zhoršit tak image celé firmy. Naopak dobří zaměstnanci mohou vykompenzovat méně kvalitní službu.

Vašítková (2014) rozděluje pracovníky ve službách do tří skupin: kontaktní personál, ovlivňovatelé a pomocný personál. Kontaktní personál je v přímém kontaktu se zákazníkem a jejich vliv je pro produkci služby zásadní. V prostředí fitness centra se

jedná převážně o recepční. Mezi ovlivňovatele řadí autorka management firmy. Ti ovlivňují produkt služby vytvářením strategií, marketingových či provozních plánů apod. Do pomocného personálu spadají zaměstnanci nepřímo se podílející na produkci služeb jako například zaměstnanci zásobování, personálního oddělení či finančního oddělení. Pro výzkumy zabývající se hodnocením kvality služeb ve fitness centrech je zásadní kontaktní personál, neboť s tím zákazník přichází do styku při každé návštěvě.

Služba je poskytována a spotřebovávána současně, tzv. neoddělitelnost služeb. V prostředí fitness center není služba spotřebovávána pouze jedním zákazníkem, ale spotřebovává ji více zákazníků v tutéž chvíli. V tomto prostředí tedy neprobíhá pouze interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem, ale i mezi zákazníky navzájem. Fitness centrum a jeho zaměstnanci nemohou (mimo zavedení návštěvního řádu) nijak zásadně ovlivnit chování zákazníků. Lze ale předpokládat, že zákazníci, kteří jsou se službou spokojeni a chtějí ji využívat dlouhodobě, se budou chovat slušně a neporušovat daná pravidla. Naopak u nespokojených zákazníků je nežádoucí chování více pravděpodobné. Proto je důležité dbát na spokojenost svých zákazníků a sledovat jejich potřeby. Současně by měl být kladen důraz na spokojenost zaměstnanců, neboť ti jsou v přímém kontaktu se zákazníky a platí zde stejné pravidlo. Pokud je zaměstnanec spokojený, je pravděpodobné, že bude odvádět kvalitnější práci než zaměstnanec, který je nespokojený. Spokojenost a nespokojenost zaměstnance se odráží do jeho chování vůči zákazníkům, a to se promítá do spokojenosti zákazníka s poskytovanou službou.

Autoři MacIntosh a Law (2015) zkoumali, co vede zákazníky k tomu, aby si založili nové členství, prodloužili stávající nebo naopak členství ukončili. Jedním z důvodů pro prodloužení členství byl právě personál fitness centra. Účastníci výzkumu uváděli, že je pro ně důležité, aby zaměstnanci recepce byli kompetentní, přátelští, přístupní, povzbudiví a odpovědní za svou práci. Pro všechny účastníky výzkumu bylo pro obnovu členství zásadní, aby se ve fitness centru cítili vítáni a aby měli zaměstnanci smysl pro budování komunity. Kromě zaměstnanců recepce je pro zákazníky důležité i komunikace ze strany trenérů. Trenéři by měli být především profesionální, zdvořilí, slušní k zákazníkům a ochotní jim pomoci (Policani & Lacerda, 2019).

3.5.7 Procesy

Procesy zahrnují všechny činnosti, postupy, mechanismy a rutiny při tvorbě a spotřebě služby (Vašítková, 2014). Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb. Systém poskytování služeb vnímá zákazník často jako neoddelitelnou součást samostatného produktu (Mateides a Ďaďo, 2002). Někteří autoři proto považují procesy za vůbec nejdůležitější prvek marketingového mixu služeb (Šíma, 2014).

Mezi marketingové procesy můžeme v oblasti fitness center zařadit systém rezervací, způsob a dobu odbavení na recepci, způsob platby, způsob a proces založení členství, reakce na stížnosti a jejich vyřizování apod. (Šíma, 2014). V dnešní době je snaha o zjednodušení procesů prostřednictvím technologií, např. strhávání platby za členství z karty, rezervace lekcí prostřednictvím online systému nebo elektronický podpis smluv. Usnadňování a inovace procesů může vytvářet předpoklady pro získání konkurenční výhody na trhu. U převádění procesů do on-line prostoru je však potřeba brát v potaz celé spektrum zákazníků a zachovat možnost off-line vyřízení určitých procesů pro méně technologicky zdatnou část převážně starších zákazníků.

Pro určité procesy je stále nutná interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem. Tyto procesy jsou důležité z hlediska vnímání kvality služby. Pokud zákazník musí na recepci čekat nepřiměřeně dlouho a nestihne kvůli tomu začátek předem zaplaceného tréninku nebo musí čekat na lektora, který má 15 minut zpoždění, je pravděpodobné, že bude službu jako takovou hodnotit negativně. Jak uvádí autoři Mateides a Ďaďo (2002, str. 240) „*pokud nefunguje proces, nepomůže ani úsměv a omluva zaměstnanců*“.

4 METODIKA PRÁCE

Práce je založena na datech získaných dotazníkovým šetřením a pozorováním na pobočkách. V této části práce je podrobně rozepsán průběh dotazníkového šetření, od výběru způsobu dotazování až po způsob interpretace dat. Stejně tak je zde rozepsán celý proces pozorování.

4.1 Dotazování

4.1.1 Určení způsobu sběru dat

Pro získávání dat byla zvolena metoda dotazování. Jedná se o kvantitativní metodu. Při výběru vhodného způsobu dotazování bylo původně rozmýšleno mezi písemným a elektronickým způsobem. Výhoda písemného dotazování je v osobitějším přístupu a přímé konfrontaci potenciálního respondenta s žádostí o vyplnění dotazníku. Hlavní nevýhoda písemného dotazování je v neochotě zákazníků vyplnit dotazník z časových či jiných důvodů. Další nevýhodou je otázka odevzdávání dotazníku. Otázky v dotazníku se týkají převážně komunikace recepčních, kterým by měl zákazník po vyplnění dotazník odevzdat. Tím by byla porušena anonymita dotazování, neboť recepční by se mohli při odevzdávání do vyplněného dotazníku podívat. Nevýhodou jsou i vyšší náklady v případě tisku dotazníků. Výhoda elektronického dotazování spočívá ve snadnější a rychlejší distribuci dotazníků mezi zákazníky i ve snazším zpracování dat. Další výhodou je finanční nenáročnost tohoto způsobu dotazování. Hlavní nevýhodou tohoto způsobu dotazování je možnost nízké návratnosti dotazníků, neboť někteří klienti emaily od fitness center ignorují s domněnkou, že se jedná o newsletter či jiný informativní email. S tím souvisí i neosobní přístup při získávání dat. Nevýhoda je i v nutnosti sestavit dotazník takovým způsobem, aby byl srozumitelný pro všechny respondenty. Není možnost dovysvětlení položek dotazníku.

Po zvážení výhod a nevýhod obou způsobů dotazování bylo pro sběr dat vybráno elektronické dotazování.

4.1.2 Konstrukce dotazníku

Na úvod dotazníku byla krátce představena autorka dotazníku. Dále bylo vysvětleno, za jakým účelem je dotazník vytvořen a jakým způsobem bude nakládáno se získanými daty. Respondenti byli v této části informováni o anonymitě v souvislosti se zpracováním

odpovědí. Také zde byla uvedena informace o časové náročnosti vyplnění dotazníku a poděkování za účast ve výzkumu.

Úvodní část dotazníku obsahovala otázky týkající se charakteristiky respondentů. V této části respondenti vyplňovali svůj věk a pohlaví, druh členství ve fitness centru Form Factory, jaký klub nejčastěji navštěvují, a na jakém klubu si zakládali členství. Poslední dvě otázky poté úzce souvisí s hlavní částí dotazníku.

Hlavní část dotazníku se skládala ze tří částí. Na úvod každé části je vysvětleno, jakým způsobem otázky zodpovídat.

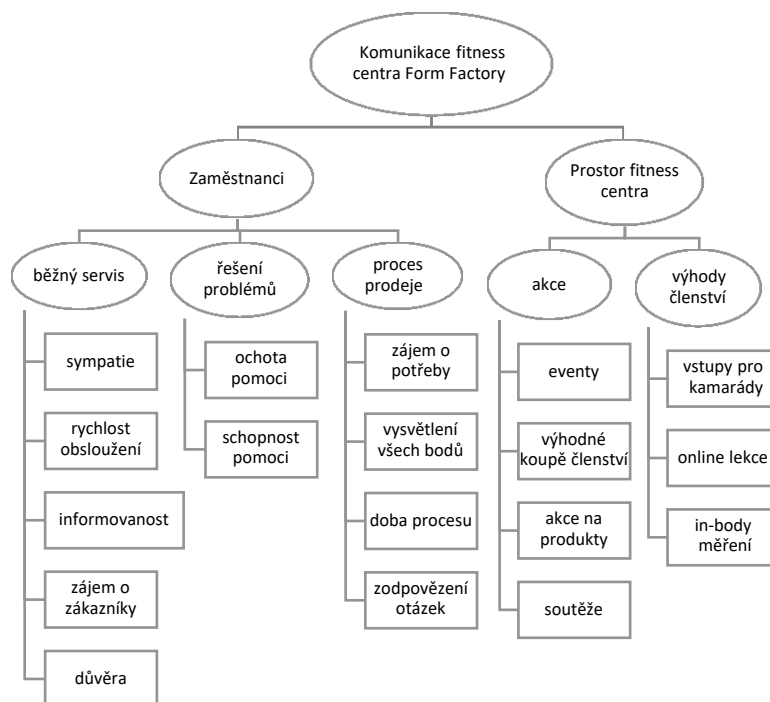
První část se věnuje komunikaci recepčních. Pro oblast fitness center je komunikace recepčních velice důležitá, neboť ty jsou posledním článkem, který může zákazníka buďto přimět k nákupu nebo naopak k odložení nákupu či přesunutí ke konkurenci. Současně přichází se zákazníkem do kontaktu při každé jeho návštěvě, a tudíž jsou důležitým prvkem celkového vnímání kvality poskytované služby.

V této části dotazníku jsou uvedena tvrzení související s chováním a komunikací recepčních. Pod každým tvrzením je Likertova škála, kde respondenti na číselné ose určují, zda s tvrzením souhlasí, spíše souhlasí, mají neutrální postoj, spíše nesouhlasí či nesouhlasí. Tato část je rozdělena na tři oblasti komunikace. První se týká komunikace recepčních při běžné návštěvě, tj. jak zákazník vnímá počínání recepčních obecně při svých návštěvách, nikoliv při řešení problémů. Ve druhé oblasti se tvrzení týkají chování recepčních při řešení problémových situací. Pro získání podrobnějších informací je na konci této oblasti otevřená otázka, kde respondent může v případě nespokojenosti s jednáním recepčních při problémové situaci specifikovat nastalou situaci. Třetí oblast se zaměřuje na komunikaci během zakládání členství.

Druhá a třetí část dotazníku se týká komunikace firmy v prostorech fitness centra. Dnes je marketingová komunikace z velké části přesunuta na sociální sítě a celkově do on-line prostoru, přesto v oblasti fitness center stále převládá komunikace na daném místě. Zákazníci si předem mohou najít informace o fitness centru, ale impuls k nákupu většinou přichází až právě na místě. Proto je komunikace v místě prodeje zásadní. Ve druhé části je zjišťováno, zda zákazníci vnímají propagační sdělení v prostoru recepce a zda jsou dle jejich názoru dostatečná. Tato část se týká propagace eventů, soutěží, možnostech

výhodné koupě členství a produktů. Respondenti zde odpovídají na otázky pouze odpověďmi ano či ne. Ve třetí části jsou otázky položeny obdobně, ale týkají se benefitů členství. Firma by se měla snažit obhájit si cenu produktů a vzbudit v zákazníkovi dojem, že si za danou cenu pořizují výhodný produkt. Při pořízení členství ve Form Factory zákazník obdrží přístup k online lekcím, volné vstupy pro kamarády a možnost měření tělesného složení na in-body přístroji. Cílem této části dotazníku je zjistit, zda jsou si zákazníci těchto benefitů vědomi a zda vnímají propagaci těchto benefitů na pobočkách.

Schéma č. 4: Operacionalizace dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování (2022)

4.1.3 Výzkumný soubor

Jako základní soubor byli vybráni všichni členové pražských poboček fitness centra Form Factory. V prvním kole sběru dat byl dotazník rozeslán na 2255 náhodně vybraných kontaktů. Jedinou podmínkou bylo, že v době výzkumu a minimálně 6 měsíců před jeho započítáním byli aktivními členy. Prvního kola dotazování se účastnilo 136 respondentů. Ve druhém kole byl dotazník náhodně rozdan členům fitness centra, kteří v daném období byli v některém z klubů přítomni. Druhého kola se účastnilo 56 respondentů. Celkem se dotazníkového šetření účastnilo 192 členů fitness centra Form Factory.

4.1.4 Sběr dat

Před rozesláním dotazníku byla provedena pilotní studie. Pilotáž proběhla na vzorku 10 respondentů. Pilotní studie slouží k získání zpětné vazby, zda jsou položky dotazníku pro respondenta srozumitelné. Po provedení pilotáže nebylo potřeba položky dotazníku zásadně měnit, pouze byly v některých úvodních částech přidány podrobnější vysvětlivky. Taktéž u některých otázek týkajících se charakteristik respondentů byly doplněny vysvětlivky.

Elektronické dotazování bylo spuštěno v 13. ledna a ukončeno 12. února. V zimních měsících obzvláště na začátku roku navštěvuje fitness centrum nejvíce zákazníků, proto byla tato doba shledána jako ideální. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím webové stránky <https://www.survio.com/cs/>. Rozeslán byl prostřednictvím marketingové komunikace fitness centra Form Factory. Respondenti obdrželi dotazník s prosbou o vyplnění do emailové schránky. Dotazník byl rozeslán na 2255 kontaktů, vyplněných dotazníků se navrátilo 136. Původní cíl bylo získat alespoň 200 respondentů. Nízká návratnost byla nejspíše způsobena nevýhodami elektronického dotazování uvedenými v kapitole 4.1. Dalším důvod nízké návratnosti může být způsob rozesílání dotazníků mezi klienty. Část klientů marketingová sdělení ignoruje a tento druh emailových zpráv nečte. Z důvodů nízké návratnosti bylo v březnu nutné spustit druhé kolo sběru dat.

Ve druhém kole bylo původně zamýšleno rozdávat klientům dotazník v papírové formě s prosbou o vyplnění. Ochota klientů vyplnit dotazník byla téměř nulová, tudíž bylo nutné přistoupit k jiné variantě. Byly vytvořeny QR kódy s odkazem na elektronický dotazník a tyto kódy byly rozdávány klientům. V tomto kole sběru dat bylo získáno 56 odpovědí.

Dohromady se podařilo získat 192 vyplněných dotazníků. Nebylo dosaženo plánovaného počtu 200 respondentů, ale vzhledem k časovým možnostem bylo rozhodnuto, že počet 192 respondentů bude dostatečný.

4.1.5 Analýza a zpracování dat

Data získaná z dotazníkového šetření byla po celou dobu výzkumu sbírána v elektronické podobě. Tato skutečnost značně usnadnila proces analýzy dat. Data získaná z elektronických dotazníků byla automaticky převedena do programu Microsoft Excel. V tomto programu byla získaná data zpracovávána. U položek dotazníku týkajících se

charakteristik respondentů, byly sečteny jednotlivé odpovědi vypočítán procentuální podíl. U položek dotazníku, kde respondenti uváděli svůj souhlas či nesouhlas s tvrzeními pomocí Likertovy škály, byly odpovědi u každé položky sečteny a vypočítána průměrná hodnota. Průměrná hodnota byla vypočítána u každé pobočky zvlášť. Následně byla data jednotlivých poboček zprůměrována a tím vznikla průměrná hodnota za celou síť Form Factory. U položek dotazníku, kde respondenti odpovídali ano či ne, byla odpovědi ano přiřazena hodnota 1 a odpovědi ne hodnota 0. Odpovědi byly sečteny a vypočítán průměr. Opět se vyhodnocovala nejdříve každá pobočka zvlášť a poté byl vypočítán průměr za celé Form Factory fitness.

Získaná data byla zpracována do tabulek a přehledně interpretována ve výsledkové části této práce.

4.2 Pozorování

Pro další část výzkumu byla využita metoda pozorování. Pro všechny pobočky byl vytvořen stejný strukturovaný formulář.

4.2.1 Formulář pro pozorování

V první části pozorovatel vyplňuje datum návštěvy, čas příchodu, čas odchodu a název pobočky.

Následně pozorovatel hodnotí, jak s ním při návštěvě komunikovala recepční. Hodnocení je formou slovního vyjádření. Pozorovatel hodnotí, zda byly recepční milé, zda mu zodpověděly dotazy a zda mu ukázaly, kde se co v rámci fitness centra nachází. Na závěr návštěvy pozorovatel na bodové škále -2 (velmi špatné) až 2 (velmi dobré) hodnotí celkové vystupování recepčních.

V další části pozorovatel hodnotí, jakým způsobem pobočka prezentuje své služby. Prostor fitness centra byl rozdělen do tří částí – prostor recepce, chodby + šatny a prostor fitness. Každou část pozorovatel hodnotí zvlášť. Pokud služba v dané části není prezentována vůbec, pozorovatel udává hodnotu 0. Pokud služba v dané části prezentována je, pozorovatel hodnotí, jak dobře a viditelně je prezentována. Hodnocení provádí na bodové škále od 1 do 5:

- 1 pokud není informace cíleně vyhledávána, zákazník si jí nevšimne;
- 2 zákazník si informace spíše nevšimne;
- 3 zákazník si informace všimnout může i nemusí;
- 4 zákazník si ve většině případů informace všimne;
- 5 zákazník informaci nemůže přehlédnout.

Je zde prostor pro zdůvodnění hodnocení. Stejným způsobem je hodnocena prezentace výhod členství na pobočkách a propagace eventů, akčních produktů či akcí k založení členství.

Velikosti a uspořádání jednotlivých poboček je rozdílné. Na závěr má pozorovatel prostor pro uvedení doplňujících informací. Například na menších pobočkách je obtížné oddělit jednotlivé části (chodba, recepce, posilovna). Všechny tyto skutečnosti je třeba do formuláře pro pozorování uvést.

4.2.2 Průběh pozorování

Pozorovatel vystupuje v roli zákazníka, který danou pobočku navštívil poprvé. Tuto skutečnost (že je na dané pobočce poprvé) musí sdělit recepční. Recepční neví, že se jedná o pozorování. Pozorovatel si dělá zápisky tak, aby to recepční neviděla. Následně ve fitness centru tráví čas jako běžný zákazník a během toho zapisuje své hodnocení. Je podstatné, aby pozorovatel na pobočce strávil čas odpovídající běžnému času strávenému ve fitness centru (cca 1 – 2 hodiny). Hlavním důvodem je měnící se obsah na obrazovkách. Zároveň pozorovatel musí navštívit všechny prostory dané pobočky (kardio zónu, funkční zónu, wellness zónu apod.).

Pozorování mělo probíhat v co nejkratším časovém období. Z důvodu nemoci se časové okno pozorování o něco protáhlo. Pozorování probíhalo od 20. dubna do 4. května 2023. Návštěva probíhala vždy v dopoledních hodinách.

4.2.3 Analýza a interpretace dat

Body za každou část pobočky byly sečteny a na základě tohoto součtu bylo určeno, jakým způsobem pobočka danou službu/akci/výhodu členství komunikuje. Bodové rozdělení je následující:

- 0 žádná komunikace dané služby/akce/výhody;
- 1-3 nedostatečná komunikace (na pobočkách jsou o této službě/akci/výhodě informace, ale zákazník si jí spíše nevšimne);
- 4-8 dostatečná komunikace (služba/akce/výhoda komunikována je, zákazník si jí může všimnout, ale dalo by se komunikovat lépe);
- 8+ velmi dobře komunikováno.

Data získaná pozorováním budou následně porovnávána s daty získanými dotazníkovým šetřením.

5 VÝSLEDKOVÁ ČÁST

5.1 Form Factory fitness centrum

5.1.1 Pobočky fitness centra, poskytované služby a vybavení

Form Factory fitness má v České republice 15 poboček, z nichž 12 se nachází na území města Prahy. Do výzkumu bylo zahrnuto pouze 12 pražských poboček. Mimopražské pobočky byly otevřeny až po prvotním zadání výzkumu. Současné jsou mimopražské pobočky pro autorku diplomové práce hůře dostupné, neboť se nachází v Brně a v Ostravě. Do výzkumu byly tedy zahrnuty konkrétně tyto pobočky:

Tabulka č. 3: Pobočky sítě Form Factory a poskytované služby

	Sauna	Pára	Vířivka	Bazén	Analýza těla	Solárium	Masáže
Anděl	•				•	•	
Butovice	•				•		
Eden	•				•	•	
Harfa	•	•	•		•	•	
Hostivař	•	•			•	•	
Karlín	•	•	•		•		
Palladium	•						
Pankrác	•				•	•	
Stodůlky	•				•	•	
Václavské náměstí	•				•		
Vinohradská					•	•	
Vršovická	•		•	•		•	•

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Všechny pobočky Form Factory disponují posilovacími stroji, strečink zónami, pomůckami pro posilování s vlastní vahou, kardio stroji a jedním či více sály pro skupinové lekce. V některých pobočkách lze najít boxovací pytle, workout konstrukce (hrazdy) či vzpěračskou platformu (platforma, bumper kotouče). Všechny pobočky nabízejí možnost využití služeb trenérů dle individuálního cenového plánu (každý trenér má individuální hodinovou sazbu). V některých pobočkách se navíc nachází wellness zóna, kde zákazníci mohou využít saunu, páru, vířivku či bazén. Na většině poboček je možnost

nechat si v rámci členství změřit složení těla na přístroji In-body. Část poboček nabízí služby za poplatek. Jedná se o masáže a solária. Přehled služeb dostupných na jednotlivých pobočkách je v tabulce č. 3.

Velikost poboček je rozdílná. Nejmenší pobočka v OC Palladium má rozlohu 840 m² a naopak největší pobočka na Vinohradské má rozlohu 4500 m². Na většině pobočkách se velikost pohybuje cca od 1300 m² do 2000 m².

Otevírací hodiny jsou pro všechny pobočky stejné. Ve všední den (pondělí až pátek) je otevřeno od 7:00 do 22:00. O víkendu je otevřeno od 8:00 do 21:00.

5.1.2 Členství ve Form Factory

Form Factory nabízí svým klientům tři druhy členství a rozděluje tři typy závazku, podrobněji popsáno níže:

Podle typu členství:

- Klub – vstup pouze na jednu pobočku Form Factory dle zákaznickova výběru;
- Multiklub – vstup do všech poboček Form Factory fitness;
- Pro Age – členství pro studenty do 26 let (s platnou ISIC kartou) a pro seniory 62+, vstup do všech poboček Form Factory.

Podle délky závazku:

- 12 měsíců PRO – závazek na 12 měsíců, po uplynutí této doby členství zaniká, lze vypovědět dříve, ale s poplatkem;
- Easy – členství na dobu neurčitou (minimálně 2 měsíce);
- Basic – členství na jeden měsíc bez závazku, po uplynutí jednoho měsíce členství zaniká.

Ceny členství jsou stejné pro všechny kluby neohledně na velikost pobočky či rozsah poskytovaných služeb. Záleží pouze na typu členství a délce závazku.

Tabulka č. 4: Ceník členství ve Form Factory fitness

	Klub	Multiklub	Pro Age
12 měsíců PRO	1 290,-	1 490,-	1 090,-
EASY	1 690,-	1 890,-	1 490,-
Basic	2 490,-	2 690,-	2 290,-

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V rámci členství nabízí společnost svým zákazníkům výhody v podobě volného vstupu pro kamarády (3x měsíčně u závazku na 12 měsíců, 1x měsíčně u členství Easy), využití in-body měření a přístup k online lekcím. Zákazníci mohou být ve fitness centru po neomezenou dobu a mohou ho navštěvovat i několikrát denně. Složky IZS mají 50% slevu na členství. Pokud členové obnovují smlouvu s ročním závazkem, která přímo navazuje na předchozí smlouvu s tímto závazkem, mají nárok na 100,- slevu na každý měsíc.

Pro návštěvu fitness center je možné využít i benefiční kartu Multisport. V případě využití této karty není omezen čas pro návštěvu fitness centra a zákazník nic nedoplácí. Dále je možnost využití jednorázového vstupu, jehož cena je 349,-.

5.2 Analýza a interpretace dat z dotazníkového šetření

První část výzkumu vychází z dat získaných dotazníkovým šetřením. V následujících kapitolách budou tato data interpretována.

5.2.1 Charakteristika respondentů

Šetření se zúčastnilo více žen než mužů, ale rozdíl není příliš velký. Nejvíce respondentů spadá do věkové skupiny 15 – 26 let (děti mladší 15 let do fitness center Form Factory nesmí). Tato věková skupina tvoří více než 2/3 celkového počtu respondentů. Pětina respondentů spadá do věkové skupiny 27 – 61 let. Tato věková skupina je zastoupena většinou pracujícími lidmi. Do výzkumu byli zahrnuti pouze zákazníci, kteří mají zakoupeno členství ve Form Factory. Zákazníků ve věku od 27 do 61 let, kteří navštěvují pobočky fitness centra Form Factory, je více, ale pro vstup využívají kartu Multisport. Proto je rozdíl v počtu mezi těmito dvěma věkovými skupinami tak velký. Benefit v podobě Multisport karty v současné době poskytuje mnoho zaměstnavatelů a pro

zákazníky je většinou výhodnější než zakoupení členství (finanční důvody, možnost návštěvy jiných sportovních zařízení). Studenti mají možnost využívat Multisport kartu Student. Tato karta ale není zatím příliš rozšířená. Poslední věkovou skupinou jsou lidé nad 62 let. Tato skupina je zastoupena 18 respondenty.

Tabulka č. 5: Charakteristika respondentů

	Počet (192)	%
Pohlaví respondentů:		
Žena	108	56,25
Muž	84	43,75
Věková kategorie:		
15 – 26	135	70,31
27 – 61	39	20,31
62 +	18	9,38

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

5.2.2 Členství

Nejvíce členů má zakoupeno členství Pro Age. Vysvětlení je stejné jako u věkových skupin zákazníků (kapitola 5.2.1). Důležité je zdůraznit, že členství Pro Age je pro všechny členy nad 62 let a pro všechny studenty do 26 let s platnou ISIC kartou. Podmínka platné ISIC karty pro nárok na toto členství platí od září 2022. Je tedy možné, že v současné době mají členství Pro Age i někteří zákazníci, kteří nejsou studenty. Pokud si někdo koupil členství s ročním závazkem před začátkem září 2022, nemuselo se jednat o studenta. Jediná podmínka k zakoupení Pro Age členství byla v té době věk do 26 let. Lze tedy předpokládat, že počet Pro Age členství se bude postupně snižovat.

Necelá čtvrtina členů má zakoupené členství Multiklub. Nejmenší část členů má členství s možností návštěvy pouze jednoho klubu. Rozdíl v ceně mezi členstvím Klub a Multiklub není velký (200,-/měsíc). Rozdíl v tom, zda může zákazník navštěvovat jeden či všech patnáct klubů, může být pro zákazníky markantní. Nejspíš proto klubové členství využívá nejméně zákazníků.

Tabulka č. 6: Členství

Dělení dle:	Počet (192)	%
- typu členství:		
Klub	25	13,02
Multiklub	46	23,96
Pro Age	121	63,02
- závazku:		
12 měsíců PRO	93	48,44
Easy	69	35,94
Basic	30	15,62

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

5.2.3 Rozdělení dle poboček

Tabulka č. 7 znázorňuje, jakou pobočku zákazníci nejčastěji navštěvují (levá část) a na jaké pobočce si zakládali své členství (pravá část). Nejvyšší počet klientů má pobočka na Vinohradské. Vzhledem k velikosti pobočky (4500 m²) a počtu sálů (3) byla nejvyšší návštěvnost této pobočky předpokládána. Celkově počty členů odpovídají velikosti klubů. Následujících šest klubů (Anděl, Karlín, Eden, Harfa, Hostivař a Pankrác) se řadí mezi větší kluby a mají více sálů pro skupinové lekce (vyjma Hostivaře, který je ale po Vinohradské největším klubem). Pouze pobočka ve Stodůlkách nesplnila předpoklady. Očekával se zde vzhledem k rozloze a lokaci nižší počet klientů. Následující pobočky jsou menší, mají pouze jeden sál pro lekce, a tudíž byl nižší počet klientů očekáván.

Při porovnání, jaké pobočky klienti navštěvují a kde si zakládali členství, nebylo shledáno příliš rozdílů. Jedinou výjimkou je pobočka v Karlíně. Tuto pobočku navštěvuje 20 respondentů, ale pouze 13 si zde zakládalo členství.

Tabulka č.7: Rozdělení dle poboček

Navštěvovaná pobočka			Založení členství		
Počet (192)	%		Počet (192)	%	
Vinohradská	26	13,54	Anděl	25	13,02
Anděl	22	11,46	Vinohradská	23	11,98
Karlín	20	10,42	Eden	23	11,98
Eden	17	8,85	Pankrác	18	9,37
Harfa	17	8,85	Hostivař	16	8,33
Hostivař	16	8,33	Václavské náměstí	16	6,77
Pankrác	15	7,81	Harfa	14	7,29
Stodůlky	15	7,81	Stodůlky	13	6,77
Václavské náměstí	15	7,81	Karlín	13	6,77
Vršovická	11	5,73	Vršovická	12	6,25
Butovice	9	4,69	Butovice	10	5,21
Palladium	9	4,69	Palladium	9	4,69

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

5.2.4 Komunikace se zákazníky ze strany recepčních

Při běžných návštěvách

Komunikace recepčních se zákazníky při běžných návštěvách je na poměrně dobré úrovni. Recepční jsou dle výsledků dotazování ochotné a informované. Přesto 14 respondentů shledává recepční neochotnými a podle 15 respondentů nejsou recepční dostatečně informované. I zde je tedy prostor pro zlepšení. Doba obslužení zákazníka není příliš dlouhá. Pouze 6 respondentů nesouhlasí s tvrzením, že jsou vždy obsluženi bez čekání. Z výsledků dotazování vyplývá, že by se recepční měly více zajímat o potřeby svých zákazníků. Zájem o potřeby a pocit důvěry spolu úzce souvisí. Pokud se recepční zajímá o potřeby svého zákazníka, vzbuzuje v něm pocit, že koná v jeho nejlepším zájmu. Tím zákazník získává zákazník důvěru nejen v recepční, ale spolu s ní i v celou značku Form Factory.

Tabulka č. 8: Komunikace recepčních při běžném provozu

	ochota	doba obsloužení	informo- vanost	zájem o potřeby	pocit důvěry	Σ
Anděl	1,45	1,27	1,59	0,95	0,86	1,22
Butovice	1,78	2	1,56	1,22	1,11	1,53
Eden	1,53	1,76	1,35	1	1,18	1,36
Harfa	1,12	1,18	1,29	0,53	0,82	0,99
Hostivař	1,62	1,56	1,75	1,25	0,94	1,42
Karlín	1,1	0,85	1,2	0,65	0,5	0,86
Palladium	1,67	0,89	1,78	1,11	1,44	1,38
Pankrác	1,8	0,87	1,33	1,27	1,4	1,33
Stodůlky	1,2	1,47	1,47	1,13	0,8	1,21
V. náměstí	1,67	1,4	1,27	1	1,27	1,33
Vinohradská	1,62	0,81	1,5	1,08	0,96	1,19
Vršovická	0,91	1,55	1,36	0,82	0,91	1,11
FF průměr	1,45	1,25	1,44	0,98	0,98	1,22
Rozptyl	0,90	0,93	0,68	1	1,17	0,94

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Co se týče jednotlivých poboček, nejhorší výsledek zaznamenaly pobočky Harfa a Karlín. Také výsledek pobočky na Vršovické, co se týče ochoty recepčních, nedopadl příliš dobře. Recepční by se měly snažit být vždy ochotné. Může se stát, že recepční nestíhá a čekací doba se prodlouží, nebo že recepční nemá všechny informace, které zákazník požaduje, ale nikdy by se nemělo stát, že recepční neprojeví ochotu vůči zákazníkovi. Nejlepších výsledků naopak dosáhly pobočky Butovice a Hostivař.

Při řešení problémů

Tato část se rovněž zabývá zákaznickým servisem na recepcích, ale tentokrát při řešení problémových situací. Dle výsledků jsou recepční ochotné klientům v případě řešení problémů pomoci a většinou i schopné pomoci. Z celkového počtu 193 respondentů pouze 6 uvedlo negativní odpověď, co se týče ochoty pomoci a 8 respondentů uvedlo negativní odpověď v případě schopnosti recepčních pomoci. Hodnota u ochoty pomoci

by neměla být vyšší než u schopnosti pomoci. Může se stát, že přestože recepční zákazníkovi chce pomoci, není to v jejích kompetencích. Nemělo by se stát, že recepční je schopná zákazníkovi při řešení problému pomoci, ale není ochotná tak učinit. Přesto k tomu na některých pobočkách došlo (Butovice, Harfa, Karlín, Václavské náměstí a Vršovická). U většiny výše zmíněných poboček je rozdíl minimální, kromě pobočky Butovice. V porovnání s tabulkou č. 8 je tento výsledek překvapivý, protože z hlediska ochoty recepčních při běžných návštěvách, dosáhla tato pobočka nejvyššího hodnocení. Opačný rozpor je i u pobočky Vršovická, kde v předchozí tabulce (č. 8) byla ochota recepčních hodnocena nejnižší a u této tabulky (č. 9) dosáhla pobočka druhého nejvyššího hodnocení.

Tabulka č. 9: Komunikace recepčních při řešení problémů

	ochota pomoci	schopnost pomoci	rozdíl	Σ
Anděl	1,45	1,36	0,09	1,41
Butovice	1,56	1,78	0,22	1,67
Eden	1,59	1	0,59	1,29
Harfa	1,41	1,53	0,12	1,47
Hostivař	1,75	1,56	0,19	1,66
Karlín	1,2	1,25	0,05	1,23
Palladium	1,89	1,67	0,22	1,78
Pankrác	1,53	1,53	0	1,53
Stodůlky	1,53	1,47	0,06	1,5
V. náměstí	1,47	1,53	0,06	1,5
Vinohradská	1,46	1,35	0,11	1,4
Vršovická	1,82	1,91	0,09	1,86
FF průměr	1,52	1,45	0,07	1,48
Rozptyl	0,67	0,75		0,71

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V součtu mají nejnižší hodnocení pobočky Karlín a Eden. Nejvyššího hodnocení dosáhly pobočky Vršovická a Palladium. Celkově je kvalita komunikace recepčních při řešení problémových situací hodnocena spíše kladně.

Při zakládání členství

Celkový výsledek vnímání komunikace recepčních při procesu zakládání členství je 1,07 (tzn. respondenti spíše souhlasí s tvrzením, že proces zakládání členství proběhl v pořádku). Proces zakládání členství se zákazníky je jednou z hlavních náplní práce recepčních. Výsledek by se ideálně měl přibližovat hodnotě 2. Proces zakládání členství dle zákazníků netrvá příliš dlouho. Pouze 8 respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí. Recepční jsou schopné zodpovědět zákazníkovi dotazy. S tímto tvrzením nesouhlasí pouze 7 respondentů. Naopak 113 respondentů s tímto tvrzením naprosto souhlasí. Zákazníci spíše souhlasí s tvrzením, že jim byly vysvětleny všechny typy a ceny jednotlivých členství (s výjimkou poboček Butovice, Václavské náměstí a Vinohradská). S tvrzením ohledně cen členství nesouhlasí 23 respondentů. Na většině poboček nejsou dostatečně komunikovány podmínky členství. Téměř třetina respondentů nesouhlasí s tvrzením, že jim byly dostatečně vysvětleny podmínky členství.

Tabulka č. 10: Komunikace při zakládání členství

	zájem o potřeby	typy	ceny	podmínky	čas	dotazy	Σ
Anděl	0,72	1,08	1	0,76	1,4	1,52	1,08
Butovice	0,4	0,3	0,6	-0,1	1,9	1,1	0,7
Eden	0,91	0,74	1,09	-0,09	1,39	1,13	0,86
Harfa	1	1,14	1	0,36	1,29	1,14	0,99
Hostivař	0,88	1,06	1,06	0,13	1,63	1,31	1,01
Karlín	1,38	1,62	1,54	0,85	1,54	1,69	1,44
Palladium	0,44	1,11	1,11	0,89	1,33	1,56	1,07
Pankrác	1,61	1,78	1,61	1,22	1,5	1,83	1,59
Stodůlky	0,77	1	1,23	0,54	1,08	1,31	0,99
V. náměstí	0,94	0,69	1	1,13	1,63	1,38	1,13
Vinohradská	1,22	0,74	0,43	0,39	1,35	1,35	0,91
Vršovická	0,92	1,08	1,17	0,25	1,33	1,42	1,03
FF průměr	0,97	1,03	1,05	0,53	1,44	1,4	1,07
Rozptyl	1,26	1,51	1,43	2,1	0,74	0,72	1,29

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Nejvyššího výsledku dosáhly pobočky Pankrác a Karlín. Zajímavé je, že pouze 65 % zákazníků navštěvujících pobočku v Karlíně, si na této pobočce zakládali své členství, přestože co se týče procesu zakládání členství, má tato pobočka druhé nejvyšší hodnocení.

Kvalita komunikace recepčních na jednotlivých pobočkách

Průměrná hodnota kvality komunikace recepčních na pobočkách Form Factory je 1,26. Všechny 12 poboček se pohybuje v rozmezí 1,15 až 1,48. Toto rozmezí je poměrně úzké. Úroveň komunikace recepčních na všech pobočkách fitness centra Form Factory je velmi podobná. Tato skutečnost je pro Form Factory příznivá. Není žádoucí, aby byly v rámci jedné společnosti přílišné rozdíly ve způsobu komunikace. Přesto by celková hodnota mohla být vyšší.

Výsledky jednotlivých poboček nejsou konstantní. Každá pobočka má v některých bodech lepší hodnocení a v některých horší. Zkvalitnění komunikace recepčních se zákazníky by nemělo pro společnost jako celek představovat problém. Stačí pokud se pobočky s nižším hodnocením budou inspirovat u těch s lepšími výsledky. V hodnocení jsou i body, u kterých nedosáhla žádná pobočka výborných výsledků. Těmto bodům bude věnován prostor v kapitole 5.5. Návrhy na zlepšení.

Tabulka č. 11: Komunikace recepčních

	kvalita komunikace
Anděl	1,24
Butovice	1,3
Eden	1,17
Harfa	1,15
Hostivař	1,37
Karlín	1,18
Palladium	1,41
Pankrác	1,48
Stodůlky	1,23
V. náměstí	1,32
Vinohradská	1,17
Vršovická	1,33
FF průměr	1,26

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

5.2.5 Komunikace v prostorech fitness centra

Eventy, akce a soutěže

Form Factory často pořádá nejrůznější eventy, nabízí akční produkty, vytváří výhodné akce na koupi členství či pořádá pro své zákazníky soutěže. Všechny tyto skutečnosti by měly být komunikovány na pobočkách. Každá pobočka dostává propagační materiály, ale samotnou propagaci si řeší sama. Respondenti v této části odpovídali na tři otázky týkající se propagace eventů, akčních produktů a soutěží pořádaných sítí fitness center Form Factory. Respondenti vybírali mezi odpověďmi ano a ne. Pro odpověď NE byla stanovena hodnota 0, odpovědi ANO odpovídá hodnota 1.

Většina zákazníků (73 %) fitness center Form Factory se cítí být včas informována o akcích týkajících se možnosti výhodné koupě členství. O této skutečnosti se cítí být včas informováno 100 % klientů na pobočkách Vršovická a Palladium. Více než polovina zákazníků (63 %) se cítí být včas informována o eventech pořádaných společností Form Factory. Polovina zákazníků se cítí být včas informována o akcích na produkty a soutěžích.

Co se týče informování svých zákazníků o výše zmíněných skutečnostech, nejvyššího výsledku dosáhla pobočka Palladium. Dále Karlín a Vršovická. Nejméně informací poskytuje svým klientům pobočka Butovice.

Tabulka č. 12: Cítíte se být včas informován/a o těchto skutečnostech?

	eventy pořádané FF	akce na členství	akce na produkty	soutěže pořádané FF	Σ
Anděl	0,54	0,59	0,54	0,45	0,53
Butovice	0,44	0,67	0,33	0,44	0,47
Eden	0,76	0,71	0,47	0,41	0,59
Harfa	0,59	0,82	0,71	0,41	0,63
Hostivař	0,69	0,63	0,56	0,63	0,63
Karlín	0,7	0,75	0,7	0,6	0,69
Palladium	0,67	1	0,67	0,56	0,73
Pankrác	0,73	0,67	0,53	0,27	0,55
Stodůlka	0,6	0,6	0,47	0,47	0,54
V. náměstí	0,67	0,67	0,53	0,4	0,57
Vinohradská	0,62	0,62	0,69	0,42	0,59
Vršovická	0,55	1	0,64	0,45	0,66
FF průměr	0,63	0,73	0,57	0,5	0,61

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Na pobočkách jsou dle zákazníků dostupné informace o možnostech výhodného nákupu členství. Výsledky v této tabulce č. 12 korelují s výsledky předchozí tabulky. Informace o akčních produktech jsou na pobočkách dostupné podle 66 % zákazníků, informace o eventech podle 65 % zákazníků. Pouze 49 % zákazníků vidá na své pobočce informace ohledně soutěží pořádaných Form Factory.

Nejlépe dostupné informace o akcích, soutěžích a eventech má na své pobočce Palladium. Naopak nejméně informací je dostupných na pobočce Stodůlky. Rozdíly mezi pobočkami ale nejsou příliš vysoké.

Tabulka č. 13: Jsou informace o těchto skutečnostech dostupné na pobočkách?

	eventy pořádané FF	akce na členství	akce na produkty	soutěže pořádané FF	Σ
Anděl	0,64	0,68	0,73	0,55	0,65
Butovice	0,33	0,67	0,67	0,44	0,53
Eden	0,76	0,71	0,53	0,53	0,63
Harfa	0,47	0,82	0,76	0,47	0,63
Hostivař	0,69	0,63	0,44	0,56	0,58
Karlín	0,7	0,85	0,75	0,6	0,73
Palladium	1	1	0,67	0,67	0,84
Pankrác	0,73	0,67	0,6	0,33	0,58
Stodůlky	0,53	0,67	0,67	0,27	0,54
V. náměstí	0,67	0,6	0,73	0,47	0,62
Vinohradská	0,62	0,73	0,73	0,58	0,67
Vršovická	0,64	0,64	0,64	0,45	0,59
FF průměr	0,65	0,72	0,66	0,49	0,63

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Dle výsledků nejsou informace o akcích, soutěžích a eventech na pobočkách příliš propagovány. Výsledky u této otázky opět korelují s výsledky předchozích dvou otázek. Nejvíce jsou na pobočkách propagovány informace o možnosti výhodné koupě členství. Podle poloviny klientů jsou na pobočkách propagovány i eventy a akční produkty. Nejméně jsou propagovány soutěže pořádané Form Factory.

Tabulka č. 14: Jsou tyto akce na pobočkách viditelně propagovány?

	eventy pořádané FF	akce na členství	akce na produkty	soutěže pořádané FF	Σ
Anděl	0,59	0,55	0,64	0,5	0,57
Butovice	0,44	0,67	0,56	0,44	0,53
Eden	0,59	0,47	0,47	0,41	0,49
Harfa	0,59	0,76	0,71	0,47	0,63
Hostivař	0,69	0,5	0,31	0,44	0,49
Karlín	0,55	0,7	0,65	0,5	0,6
Palladium	0,44	0,67	0,22	0,44	0,44
Pankrác	0,67	0,6	0,4	0,2	0,47
Stodůlky	0,53	0,6	0,47	0,2	0,45
V. náměstí	0,47	0,6	0,67	0,27	0,5
Vinohradská	0,5	0,62	0,69	0,38	0,55
Vršovická	0,45	0,55	0,73	0,45	0,55
FF průměr	0,54	0,61	0,54	0,39	0,52

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Propagaci akcí, eventů a soutěží je věnována pozornost v kapitole 5.3 Pozorování. Výsledky jednotlivých poboček získané z dotazování jsou zde srovnávány s výsledky pozorování.

Výhody členství

Zákazníci (85 %) ví o tom, že mohou v rámci svého členství přivést jednou či třikrát do měsíce (záleží na typu členství) někoho o fitness centra zdarma. Na pobočkách Pankrác, Stodůlky, Václavské náměstí a Vršovická o této výhodě vědí všichni klienti. Jedná se o největší benefit členství, tudíž by o této výhodě měli vědět všichni členové. O nároku na měření in-body ví pouze 72 % členů. O přístupu k online lekcím pouze 73 %. Nejméně informovaní, co se výhod členství týče, jsou klienti na pobočce Palladium a Butovice. Pouze 56 % klientů butovické pobočky ví o vstupech pro kamarády, 44 % o možnosti in-body měření a 67 % ví o přístupu k on-line lekcím. Podobné je to u klientů pobočky Palladium, kde pouze 67 % klientů ví o možnosti přivést kamaráda zdarma, 56 % klientů ví o in-body měření a 33 % ví o přístupu k on-line lekcím.

Tabulka č. 15: Víte o těchto výhodách spojených s Vaším členstvím?

	In-body měření	Vstup pro kamaráda	On-line lekce	Σ
Anděl	0,63	0,82	0,82	0,76
Butovice	0,44	0,56	0,67	0,56
Eden	0,82	0,88	0,65	0,78
Harfa	0,71	0,76	0,71	0,73
Hostivař	0,56	0,81	0,88	0,75
Karlín	0,65	0,9	0,65	0,73
Palladium	0,56	0,67	0,33	0,52
Pankrác	1	1	1	1
Stodůlky	0,67	1	0,67	0,78
V. náměstí	0,73	1	0,67	0,8
Vinohradská	0,85	0,85	0,65	0,78
Vršovická	1	1	1	1
FF průměr	0,72	0,85	0,73	0,77

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V průměru pouze 45 % zákazníků vidá na pobočkách informace o výhodách členství. Pokud zákazníci o výhodách ví (například jim byly výhody sděleny při zakládání členství) není v nedostatečné propagaci problém. Ale na pobočkách, kde je informovanost zákazníků nízká by mělo být dbáno na větší propagaci těchto informací. Především v případě poboček Palladium a Butovice. V případě pobočky Palladium pouze 33 % zákazníků zaregistrovali na pobočce informaci o možnosti in-body měření. Nikdo z jejich zákazníků nezaznamenal informace o vstupech pro kamarády a přístupu k on-line lekcím. Nejvíce informací o výhodách členství je dle zákazníků na pobočce na Pankráci. Současně 100 % zákazníků pobočky na Pankráci ví o všech výhodách členství.

Tabulka č. 16: Jsou informace o těchto výhodách viditelné na pobočkách?

	In-body měření	Vstup pro kamaráda	On-line lekce	Σ
Anděl	0,59	0,63	0,55	0,59
Butovice	0,44	0,44	0,56	0,48
Eden	0,47	0,35	0,35	0,39
Harfa	0,47	0,41	0,47	0,45
Hostivař	0,25	0,44	0,44	0,38
Karlín	0,5	0,55	0,5	0,52
Palladium	0,33	0	0	0,11
Pankrác	0,67	0,53	0,73	0,64
Stodůlky	0,47	0,53	0,4	0,47
V. náměstí	0,47	0,27	0,47	0,4
Vinohradská	0,58	0,38	0,5	0,49
Vršovická	0,55	0,45	0,36	0,45
FF průměr	0,48	0,42	0,44	0,45

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

5.3 Pozorování

Pozorování probíhalo na všech pražských pobočkách sítě fitness center Form Factory. Vždy je nejprve zhodnocena každá pobočka zvlášť. Následně jsou výsledky zprůměrovány a vytvořen souhrnný výsledek pro celou společnost Form Factory.

5.3.1 Výsledky pozorování dle poboček

Anděl

Datum návštěvy: 27.4.2023

Čas příchodu: 11:00

Čas odchodu: 13:00

Recepční byla velice příjemná. Na obslužení se nečekalo. Nabídla pozorovatelce pití a dovedla ji k šatně. Ukázala jí, jak je fitness centrum členěno a kde se nachází jednotlivé části. Recepční byla oblečena v černém (černé oblečení je uniforma Form Factory, kterou

by měly mít na sobě všechny recepční). Celkově byla komunikace recepční na této pobočce hodnocena velice kladně (2).

Tabulka č. 17: Komunikace na pobočce Anděl

	Prostor recepce	Chodby + šatny	Prostor posilovny	Σkomunikace
Sauna	0	0	0	žádná
Solárium	0	2	0	nedostatečná
Skupinové lekce	0	4	0	dostatečná
Trenéři	0	3	5	velmi dobrá
Analýza těla	0	0	0	žádná
Výhody členství	3	0	0	nedostatečná
Dárek ke členství	2	0	0	nedostatečná
Akce na produkty	5	0	0	dostatečná
Eventy	5	4	3	velmi dobrá
Komunikace na pobočce Anděl				nedostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

V prostorách celého fitness centra nikde není informace o možnosti využití sauny a analýzy tělesného složení. Zákazník, který by si nepřčetl výčet služeb na webových stránkách, by neměl šanci zjistit, že fitness centrum těmito službami disponuje. Přestože pozorovatelka o existenci sauny věděla, a záměrně se po ni poohlížela, sauna byla nalezena až po informování se na recepci. V šatnách se nacházejí dveře označené nápisem solárium. Více informací o poskytování této služby na pobočce není. Upozornění na skupinové lekce je formou digitální obrazovky zobrazující rozvrh lekcí. Rozvrh je umístěn na viditelném místě a zákazník si ho snadno všimne. Na recepci ani v prostorách posilovny již žádná další zmínka o skupinových lekcích není. Na chodbě u turniketů jsou vyvěšeny rámečky s fotografiemi trenérů a stručnými informacemi o každém z nich. Že se jedná o trenéry lze zjistit až po podrobnějším prozkoumání. V prostorách posilovny je prezentována nabídka trenérů na obrazkách. V prostorách funkční zóny je velký plakát nabízející služby trenérů.

Výhody členství jsou komunikovány pouze na recepci. Je zde obrazovka s vypsánými typy členství, cenami a výhodami. Spíše se jedná o ceník nežli propagaci výhod členství.

Informace o získání dárku k nákupu členství na recepci je, ale pouze formou jednoho nevýrazného letáčku. Akční produkty jsou na recepci komunikovány. Jsou zde vystaveny i s letákem popisujícím produkt a informujícím o výhodné ceně. Jinde na pobočce již informace o akčním zboží není. Eventy jsou na této pobočce propagovány velmi dobře. Jsou k vidění ve všech sekcích pobočky. Na obrazovkách v posilovně běží upoutávka v podobě videa, na dveřích od šaten visí plakáty a na recepci jsou na dobře viditelných místech umístěny letáky s podrobnějšími informacemi.

Butovice

Datum návštěvy: 2.5.2023

Čas příchodu: 12:30

Čas odchodu: 13:30

Recepční na této pobočce byla velmi milá. Optala se na zámeček a nabídla pozorovatelce pití. Ukázala prostory fitness centra a vysvětlila, kde se co nachází. Ukázala, kde jsou šatny a upozornila na možnost využití sauny nacházející se v šatnách. Recepční na sobě měla uniformu Form Factory.

Tabulka č. 18: Komunikace na pobočce Butovice

	Prostor recepce	Chodby + šatny	Prostor posilovny	Σkomunikace
Sauna	0	0	0	žádná
Skupinové lekce	0	3	0	nedostatečná
Trenéři	0	5	2	dostatečná
Analýza těla	0	0	0	žádná
Výhody členství	2	0	0	nedostatečná
Dárek ke členství	0	0	0	žádná
Akce na produkty	5	3	0	velmi dobrá
Eventy	4	0	0	dostatečná
Komunikace na pobočce Butovice				nedostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Na pobočce není vůbec komunikována služba v podobě sauny a analýzy těla. Skupinové lekce jsou prezentovány prostřednictvím rozvrhu lekcí, který je umístěn na nepříliš dobře viditelném místě. Rámečky s fotografiemi trenérů jsou umístěny na dobře viditelném

místě. Je zde také označení, že se jedná o trenéry. V prostorech posilovny je trenérský pult, kam se zákazník může přijít optat na služby trenérů.

Výhody členství jsou zobrazeny pouze jako součást ceníku, který je umístěn na obrazovce nad recepcí.

Akce v podobě dárku k založení členství není na pobočce nikde k vidění. Akční produkty jsou vystaveny na recepci na dobře viditelném místě. Plakát upozorňující na akční produkty je umístěn i na chodbě. Eventy jsou propagovány formou letáků na recepci.

Eden

Datum návštěvy: 3.5.2023

Čas příchodu: 9:00

Čas odchodu: 10:00

Recepční nejevila velký zájem o své zákazníky. Při příchodu na recepci nebyla přítomna, a bylo nutné na ni počkat. Doba čekání nebyla dlouhá a recepční se za svou nepřítomnost omluvila. Při odchodu ale opět projevila svůj nezájem. Neodpověděla na pozdrav. Celkově je její vystupování hodnoceno 0.

Tabulka č. 19: Komunikace na pobočce Eden

	Prostor recepce	Chodby + šatny	Prostor posilovny	Σkomunikace
Sauna	3	0	0	nedostatečná
Solárium	4	0	0	dostatečná
Skupinové lekce	3	4	0	dostatečná
Trenéři	0	4	5	velmi dobrá
Analýza těla	0	4	0	dostatečná
Výhody členství	0	0	0	žádná
Dárek ke členství	2	0	0	nedostatečná
Akce na produkty	5	0	0	dostatečná
Eventy	0	4	2	dostatečná
Komunikace na pobočce Eden				dostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Možnost využití sauny, solárií i skupinových lekcí je na recepci prezentována prostřednictvím nápisů na zdi. Nápisů jsou poměrně zřetelné, ale nejsou umístěny na nejlépe viditelném místě. Solária mají navíc na recepci vystavený ceník (proto bod navíc). Skupinové lekce jsou prezentovány i v chodbě prostřednictvím rozvrhu. Rozvrh je umístěn na poměrně dobře viditelném místě. Velmi dobře jsou prezentováni trenéři. Nabídka služeb trenérů běží často na obrazovkách v posilovně i v šatnách. Na chodbě je také leták upozorňující na možnost využití této služby. Tato pobočka má vystavený banner informující o možnosti využití služby analýzy tělesného složení. Banner je umístěn u východu. Zákazník si ho může všimnout až při odchodu z fitness centra.

Výhody členství na této pobočce prezentovány nejsou.

Dárek ke členství je prezentován pomocí malého nepříliš dobře viditelného letáku. Akční produkty na recepci nelze přehlédnout. V žádné jiné části fitness centra se ale již nepropagují. Na recepci není ani zmínka o nadcházejících eventech. Velký plakát oznamující tuto skutečnost je na chodbě a malé letáky jsou vyvěšeny i v prostorách posilovny a šaten.

Harfa

Datum návštěvy: 28.4.2023

Čas příchodu: 10:30

Čas odchodu: 12:30

Recepční byla milá. Neproběhl žádný delší rozhovor, ale celkové vystupování recepční i komunikace s dalšími zákazníky působilo profesionálně. Bylo by dobré věnovat zákazníkovi o něco více pozornosti. Celkové hodnocení je 1.

Tabulka č. 20: Komunikace na pobočce Harfa

	Prostor recepce	Chodby + šatny	Prostor posilovny	Σkomunikace
Sauna	0	2	0	nedostatečná
Solárium	4	0	0	dostatečná
Skupinové lekce	0	4	4	velmi dobrá
Trenéři	0	4	4	velmi dobrá
Analýza těla	0	4	0	dostatečná
Vířivka	0	0	0	žádná
Výhody členství	0	0	0	žádná
Dárek ke členství	0	0	0	žádná
Akce na produkty	0	0	2	nedostatečná
Eventy	5	0	3	velmi dobrá
Komunikace na pobočce Harfa				dostatečná/nedostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Pobočka na Harfě disponuje wellness zónou se saunou a vířivkou, avšak nikde v prostorách fitness centra není o wellness zóně ani zmínka. Pouze v šatně je šipka, odkazující na vstup do této zóny. Na recepci je dobře umístěný ceník solárií, tudíž si zákazník všimne informací o této službě. Skupinové lekce jsou propagovány prostřednictvím digitálních rozvrhů lekcí jako na ostatních pobočkách. Na této pobočce je rozvrh velmi dobře umístěn. Stejně tak informace o službách trenérů jsou na této pobočce komunikovány velice dobře. Pobočka na Harfě je jedna z mála, která viditelně propaguje službu analýzy tělesného složení pomocí velkého banneru umístěného u vchodů do šaten.

O výhodách členství není na pobočce žádná informace.

Stejně tak není žádná informace o dárku ke členství. Akční produkty jsou viditelné pouze na obrazovkách v prostoru posilovny. Za celou dobu návštěvy se na obrazovkách tato reklama zobrazila pouze jednou. Na recepci jsou velké a dobře viditelné plakáty propagující nadcházející eventy.

Hostivař

Datum návštěvy: 21.4.2023

Čas příchodu: 9:30

Čas odchodu: 11:00

Recepční na této pobočce byla velmi milá. Vše vysvětlila, nabídla pozorovatelce pití a ukázala jí, kde se co nachází. Celkové hodnocení je tedy 2.

Tabulka č. 21: Komunikace na pobočce Hostivař

	Prostor recepce	Chodby + šatny	Prostor posilovny	Σkomunikace
Sauna	0	0	0	žádná
Solárium	4	0	0	dostatečná
Skupinové lekce	3	2	0	dostatečná
Trenéři	4	0	1	dostatečná
Analýza těla	0	0	0	žádná
Výhody členství	0	0	0	žádná
Dárek ke členství	0	0	0	žádná
Akce na produkty	5	0	0	dostatečná
Eventy	4	5	3	velmi dobrá
Komunikace na pobočce Hostivař				nedostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Možnost využití sauny na pobočce komunikována není. I přes hledání nebylo umístění sauny zjištěno. Na pobočce není komunikována ani služba měření tělesného složení. Solária jsou umístěna v prostorách recepce. Jsou vidět poměrně dobře a většina zákazníků si jich snadno všimne, avšak nejsou zde žádné další informace o této službě. Rámečky s trenéry jsou umístěny na dobře viditelném místě. Chybí zde ale jakákoliv zmínka toho, že jde o trenéry. Není zde ani žádná informace o tom, jakým způsobem trenéry kontaktovat. Na obrazovkách v posilovně se za hodinu a půl návštěvy nabídka trenérů zobrazila pouze jednou, a to pouze na krátký okamžik. Pozorovatelka si prezentace trenérů všimla spíše náhodou.

Výhody členství nejsou na pobočce komunikovány.

Informace o dárku ke členství na pobočce není. Na recepci jsou dobře viditelné letáčky nabádající k nákupu akčních produktů. Velmi dobře jsou na této pobočce propagovány nadcházející eventy.

Karlín

Datum návštěvy: 30.4.2023

Čas příchodu: 15:30

Čas odchodu: 16:30

Při příchodu byly recepční poměrně milé (na pobočce byly v době návštěvy dvě). Velký zájem o zákazníky ale neprojevovaly. Vzhledem k nenalezení wellness zóny byly recepční konfrontovány s žádostí o radu, kde se wellness nachází. Přestože na recepci nebyl žádný další zákazník ani jedna z recepčních si pozorovatelky nevšimla. Pro upoutání pozornosti bylo nutné vstoupit recepčním do hovoru. Cesta do wellness zóny byla vysvětlena. I přes dotaz konkrétně na wellness zónu nebylo ze stran recepčních upozorněno na nefunkčnost vířivky. Celkově je komunikace recepčních hodnocena 0.

Tabulka č. 22: Komunikace na pobočce Karlín

	Prostor recepce	Chodby + šatny	Prostor posilovny	Σkomunikace
Sauna	0	0	0	žádná
Skupinové lekce	0	4	0	dostatečná
Trenéři	0	0	0	žádná
Analýza těla	3	2	0	dostatečná
Vířivka	0	0	0	žádná
Výhody členství	0	0	0	žádná
Dárek ke členství	0	0	0	žádná
Akce na produkty	5	0	0	dostatečná
Eventy	2	3	0	dostatečná
Komunikace na pobočce Karlín				nedostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

I po několikaminutovém hledání nebyla wellness zóna nalezena. Pro nalezení wellness zóny musely být tázány recepční. Zákazník, který o wellness zóně předem neví, nemá šanci zjistit, že tuto službu pobočka nabízí. Skupinové lekce jsou prezentovány

prostřednictvím digitálního rozvrhu. Ten je relativně dobře umístěný. Na rozdíl od většiny ostatních poboček je vcelku viditelně komunikována služba analýzy tělesného složení. Na recepci je velký banner upozorňující na možnost využití této služby. Není ale na příliš viditelném místě. Informace o trenérských službách na této pobočce nejsou. Obrazovky v prostorách posilovny na této pobočce nejsou vůbec využity, běží zde program ČT Sport.

Výhody členství na této pobočce prezentovány nejsou.

Stejně tak není prezentována akce v podobě dárku k založení nové smlouvy. Na recepci jsou poměrně viditelně propagovány akční produkty. Taktéž jsou na recepci letáky upozorňující na nadcházející eventy. Velký leták propagující eventy je k vidění i na chodbě.

Palladium

Datum návštěvy: 30.4.2023

Čas příchodu: 13:00

Čas odchodu: 14:00

Recepční byla zpočátku milá. Při zodpovídání dotazů vystupovala arogantně. Už při příchodu působila, že ji jsou zákazníci na obtíž. Při odchodu se toto zdání ještě prohloubilo. Zákaznice, která byla první na řadě, musela počkat až si recepční dočte něco na svém mobilním telefonu a až poté byla obsloužena. Při vracení zámečku se pozorovatelka musela nahnout přes pult, aby mohla podat zámeček recepční. Ta seděla na jedné židli a nohy měla položené na druhé. Neobtěžovala se nohy ze židle sundat, aby za ní zákazník nemusel přes recepční pult šplhat. Hodnocení je tedy -1.

Tabulka č. 23: Komunikace na pobočce Palladium

	Prostor recepce	Chodby + šatny	Prostor posilovny	Σkomunikace
Sauna	0	2	0	nedostatečná
Skupinové lekce	0	0	3	nedostatečná
Trenéři	0	0	1	nedostatečná
Výhody členství	0	0	0	žádná
Dárek ke členství	0	0	0	žádná
Akce na produkty	5	0	0	dostatečná
Eventy	5	4	3	velmi dobrá
Komunikace na pobočce Palladium				nedostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Sauny si zákazník může všimnout pouze v případě, že se jde osprchovat. Sauna není nijak označena. Rozvrh skupinových lekcí je umístěn na špatně viditelném místě. Rámečky s trenéry jsou umístěny ve výklenku, kde si jich zákazník nemá šanci všimnout.

Výhody členství na této pobočce nejsou prezentovány.

Informace o dárku ke členství není na pobočce komunikována. Akční produkty jsou na recepci vystaveny na dobře viditelném místě i s podrobnějšími informacemi o těchto produktech. Velmi dobře komunikované jsou nadcházející eventy. Letáky na recepci jsou velmi dobře viditelné, u vstupu do šaten je velký plakát a upoutávka na eventy v digitální podobě běží i pod rozvrhem skupinových lekcí.

Pankrác

Datum návštěvy: 20.4.2023

Čas příchodu: 11:00

Čas odchodu: 12:30

Recepční na této pobočce mile pozdravila, ale více o své zákazníky nejevila zájem. Nenabídla nic k pití, ani neposkytla informace o tom, kde se co ve fitness centru nachází. Celkové hodnocení je 0.

Tabulka č. 24: Komunikace na pobočce Pankrác

	Prostor recepce	Chodby + šatny	Prostor posilovny	Σkomunikace
Sauna	0	0	0	žádná
Solárium	0	0	1	nedostatečná
Skupinové lekce	4	5	5	velmi dobrá
Trenéři	2	0	0	nedostatečná
Analýza těla	1	0	0	nedostatečná
Výhody členství	2	0	0	nedostatečná
Dárek ke členství	3	0	0	nedostatečná
Akce na produkty	4	4	0	velmi dobrá
Eventy	3	0	0	nedostatečná
Komunikace na pobočce Pankrác				nedostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Informace o tom, že pobočka disponuje saunou, není nikde komunikována. Sauna v rámci návštěvy nebyla nalezena. Stejně tak solária. V prostorách posilovny je na zdi nápis solárium. Tento nápis lze snadno přehlédnout. To, že pobočka nabízí službu tělesné analýzy, lze zjistit pouze z velmi malých letáků, kterých si zákazník ve většině případů nevšimne. Rámečky s trenéry jsou umístěné na špatně viditelném místě. Pobočka měla v době návštěvy vypnuté obrazovky, tudíž v prostorách posilovny nebylo propagováno nic. Byl zde pouze digitální rozvrh skupinových lekcí. Těchto rozvrhů je na pobočce rozmístěno více a všechny jsou na dobře viditelných místech. Skupinové lekce jsou jediná služba, která je na pobočce dobře komunikována.

Nad recepcí je na obrazovce promítnut ceník členství, kde si lze všimnout i výhod, které se s pořízením členství pojí. Výhody jako takové nikde propagovány nejsou.

Na recepci je leták informující o dárku ke členství. Leták ale není umístěný na dobře viditelném místě. Velmi dobře propagovány jsou akční produkty. Reklama na tyto produkty se nachází na obrazovce nad recepcí. Současně je tato reklama zobrazena pod každým rozvrhem skupinových lekcí. Informaci o akčních produktech tedy nelze přehlédnout.

Stodůlky

Datum návštěvy: 29.4.2023

Čas příchodu: 12:00

Čas odchodu: 13:30

Recepční neprojevovala zájem o své zákazníky. Působila znuděně. Na dotaz, kde jsou šatny, pouze zvedla ruku a ukázala za sebe. Bylo nabídnuto pití, což nepatrně její hodnocení zlepšilo. Bohužel při odchodu hleděla do svého mobilního telefonu a neodpověděla na zřetelný pozdrav. Celkové hodnocení je -1.

Tato pobočka nemá žádné chodby. Ze šatny se vstupuje přímo do posilovny. Ani recepce není samostatnou místností, ale je součástí posilovny. Jako prostor recepce je zde brán recepční pult a jeho nejbližší okolí.

Tabulka č. 25: Komunikace na pobočce Stodůlky

	Prostor recepce	Šatny	Prostor posilovny	Σkomunikace
Sauna	0	2	0	nedostatečná
Solárium	3	2	0	dostatečná
Skupinové lekce	0	0	2	nedostatečná
Trenéři	0	0	5	dostatečná
Analýza těla	0	1	0	nedostatečná
Výhody členství	2	0	0	nedostatečná
Dárek ke členství	0	0	0	žádná
Akce na produkty	5	0	5	velmi dobrá
Eventy	2	0	2	dostatečná
Komunikace na pobočce Stodůlky				nedostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Jediná informace o tom, kde se nachází sauna je na samotných dveřích od sauny, které se nacházejí v šatně. Pokud o sauně zákazník neví předem, nejspíš její existenci na pobočce neodhalí. U solárií je to podobné. Na rozdíl od sauny je na recepci nadepsaná cedule upozorňující na možnost využití solárií. Skupinové lekce jsou komunikovány formou rozvrhu. Na této pobočce není rozvrh dobře umístěný a zákazník si ho nemusí vůbec všimnout. Rámečky s informacemi o trenérech jsou dobře umístěné a zákazník si jich

všimne snadno. Jinde ale informace o trenérech nejsou. Obrazovky jsou na této pobočce pouze dvě a umístěny takovým způsobem, že na ně není vidět. Informace o možnosti analýzy těla je formou velmi malého letáku, který je položen vedle vchodu do šaten na stolku se spoustou dalších letáků. Zákazník si této informace nemá šanci všimnout.

Co se výhod členství týče, na recepci je umístěn ceník, kde jsou tyto výhody vypsány. Jedná se však pouze o ceník nikoliv cílenou komunikaci výhod členství.

Informace o dárku ke členství nebyla na pobočce žádná. Naopak velmi dobře jsou zde propagovány akční produkty. Na recepci si vystavených produktů nelze nevšimnout. Dále je u recepce tabule, kde jsou tyto produkty také propagovány. Na tabuli je dobře vidět z prostoru posilovny, takže má zákazník tyto informace stále na očích.

Václavské náměstí

Datum návštěvy: 30.4.2023

Čas příchodu: 11:00

Čas odchodu: 12:15

Recepční na této pobočce byla velice milá. Ukázala, kde najít šatny. Vysvětlila, kde se nachází kardio zóna, posilovna a funkční zóna. Zároveň upozornila na možnost využití sauny, která se nachází v šatnách. Upozornění na saunu bylo hodnoceno velice kladně, neboť jinak by zákazník nevěděl, že se na pobočce sauna vůbec nachází. Celkově tato recepční komunikovala velice profesionálně. Hodnocení je tedy 2.

Tabulka č. 26: Komunikace na pobočce Václavské náměstí

	Prostor recepce	Chodby + šatny	Prostor posilovny	Σkomunikace
Sauna	0	2	0	nedostatečná
Skupinové lekce	3	0	0	nedostatečná
Trenéři	4	0	0	dostatečná
Analýza těla	0	0	0	žádná
Výhody členství	0	0	0	žádná
Dárek ke členství	0	0	0	žádná
Akce na produkty	5	0	0	dostatečná
Eventy	1	0	0	nedostatečná
Komunikace na pobočce Václavské náměstí				nedostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Pokud by recepční neupozornila na možnost využití sauny, zákazník existenci sauny nezjistí. Sauny jsou umístěny v šatnách. Pokud se jde zákazník osprchovat, sauny si všimne. Jiné informace o možnosti využití této služby na pobočce nejsou. Rozvrh lekcí není umístěn na viditelném místě. Rámečky s trenéry jsou poměrně dobře umístěny, ale chybí informace o tom, jakým způsobem trenéry kontaktovat. Že se jedná o trenéry, zákazník zjistí až po podrobnějším prozkoumání. O možnosti využití přístroje na měření tělesného složení není v prostoru této pobočky žádná informace. Obrazovky na této pobočce nejsou vůbec využity, běží zde program ČT Sport.

O výhodách členství není na této pobočce žádná informace.

Leták nabízející akční produkty je na recepci umístěn na dobře viditelném místě. Leták s eventy není vidět téměř vůbec. Pokud po něm zákazník účelně nepátrá nevšimne si ho. Informace o dárku k založení členství není na pobočce žádná.

Vinohradská

Datum návštěvy: 23.4.2023

Čas příchodu: 11:00

Čas odchodu: 13:30

Recepční byl velice milý a ochotný (v případě této pobočky se jednalo o muže). Vysvětlil, jak to na pobočce funguje. Ukázal, kde se nachází šatny a jakým způsobem fungují skříňky. Na této pobočce je oproti ostatním odlišný přístup do posilovny. Recepční na tyto odlišnosti upozornil a vše vysvětlil. Celkové hodnocení je 2.

Tabulka č. 27: Komunikace na pobočce Vinohradská

	Prostor recepce	Chodby + šatny	Prostor posilovny	Σ komunikace
Skupinové lekce	3	4	0	dostatečná
Solária	5	4	0	velmi dobrá
Trenéři	4	0	5	velmi dobrá
Analýza těla	0	4	5	velmi dobrá
Výhody členství	0	0	0	žádná
Dárek ke členství	3	0	0	nedostatečná
Akce na produkty	3	2	0	dostatečná
Eventy	4	3	0	dostatečná
Komunikace a pobočce Vinohradská				dostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Skupinové lekce jsou prezentovány na recepci i na chodbách prostřednictvím rozvrhu. Na této pobočce jsou velmi dobře prezentována solária. V prostorách recepce jsou solária dobře viditelná a zároveň je zde vystaven leták s cenami. V šatnách je velká světelná tabule informující o časech „happy hours“. Velmi dobře jsou komunikovány i služby trenérů. Jako jediná má tato pobočka velmi dobře komunikovanou službu analýzy tělesného složení.

Výhody členství na této pobočce prezentovány nejsou.

Dárek ke členství je prezentován prostřednictvím letáku na recepci. Leták není umístěn na dobře viditelném místě. Na recepci i v chodbách jsou prezentovány akce na produkty

i eventy. Akční produkty nejsou na recepci příliš dobře viditelné. Stejně tak informace o nadcházejících eventech.

Vršovická

Datum návštěvy: 23.4.2023

Čas příchodu: 11:00

Čas odchodu: 13:30

Recepční na Vršovické byla velice milá. Bylo nabídnuto pití. Recepční pozorovatelce vysvětlila, kde se nachází vstup do posilovny, kde jsou šatny a kde se nachází wellness zóna. Celkově bylo vystupování recepční na této pobočce hodnoceno velmi kladně (2).

Tabulka č. 28: Komunikace na pobočce Vršovická

	Prostor recepce	Chodby + šatny	Prostor posilovny	Σkomunikace
Sauna	0	2	0	žádná
Solárium	4	0	0	dostatečná
Skupinové lekce	3	0	0	nedostatečná
Trenéři	1	0	4	dostatečná
Masáže	2	0	0	nedostatečná
Bazén a vířivka	0	2	0	nedostatečná
Výhody členství	0	0	0	žádná
Dárek ke členství	2	0	0	nedostatečná
Akce na produkty	4	0	0	dostatečná
Eventy	3	5	2	velmi dobrá
Komunikace na pobočce Vršovická				nedostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Pobočka na Vršovické má nejrozsáhlejší wellness zónu ze všech poboček a jako jediná disponuje i bazénem. Tato část pobočky ale není nikde komunikována. Pouze v jedné chodbě je informace o wellnessu, ale není zde uvedeno, kde se nachází. Pokud zákazník navštíví tuto pobočku bez předchozího informování se na webových stránkách, nemusí se o existenci wellness zóny se saunou, vířivkou a bazénem vůbec dozvědět. Podobné je to i s masážemi. Ty pobočka nabízí jako jediná, ale informace o poskytování této služby nejsou nikde komunikovány (mimo letáku s ceníkem, který je umístěn na recepci).

Solária se nacházejí přímo v prostorách recepce, tudíž si jich nelze nevšimnout. Bližší informace o této službě ale také nikde nejsou. Skupinové lekce jsou komunikovány opět pouze rozvrhem. Rozvrh skupinových lekcí na této pobočce není dobře umístěn a zákazník si ho nemusí všimnout. Totéž platí i o rámečkách s trenéry. Informace o trenérech jsou dobře komunikovány v prostorách posilovny.

Informace o výhodách členství nejsou na této pobočce nikde viditelné.

Informace o dárku ke členství je v podobě nepříliš viditelně umístěného letáku. Akční produkty jsou na recepci propagovány viditelně. Jinde na pobočce již nikoliv. Na chodbách jsou světelné cedule s plakáty propagujícími eventy. Letáky propagující eventy jsou viditelné i na recepci. Na obrazovkách v posilovně občas běží upoutávky na tyto eventy.

5.3.2 Výsledky pozorování

Tabulka č. 29: Komunikace recepčních

	Pozorování
Anděl	2
Butovice	2
Eden	0
Harfa	1
Hostivař	2
Karlín	0
Palladium	-1
Pankrác	0
Stodůlky	-1
Václavské náměstí	2
Vinohradská	2
Vršovická	2
FF Průměr	0,92

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Na polovině poboček byla komunikace recepčních hodnocena nejvyšší možnou hodnotou. Recepční na těchto pobočkách byly milé, vše pozorovatelce vysvětlily, ukázaly jak to na dané pobočce chodí a zajímaly se o svého zákazníka. Na pobočkách

ohodnocených 0 byla recepční na svého zákazníka milá, neprojevila o něho však větší zájem. Na některých pobočkách s hodnocením nižším než 0 to vypadalo, že zákazník svou návštěvou recepční spíše obtěžuje.

Tabulka č. 30: Komunikace služeb

	Sauna/ Pára	Solárium	Skupinové lekce	Trenéři	Analýza těla	Masáže	Vířivka/ Bazén
Anděl	žádná	ne- dostatečná	dostatečná	velmi dobrá	žádná		
Butovice	žádná		ne- dostatečná	dostatečná	žádná		
Eden	ne- dostatečná	dostatečná	dostatečná	velmi dobrá	dostatečná		
Harfa	ne- dostatečná	dostatečná	velmi dobrá	velmi dobrá	dostatečná		žádná
Hostivař	žádná	dostatečná	dostatečná	dostatečná	žádná		
Karlín	žádná		dostatečná	žádná	dostatečná		žádná
Palladium	ne- dostatečná		ne- dostatečná	ne- dostatečná			
Pankrác	žádná	dostatečná	velmi dobrá	ne- dostatečná	ne- dostatečná		
Stodůlky	ne- dostatečná	dostatečná	ne- dostatečná	dostatečná	ne- dostatečná		
Václavské náměstí	ne- dostatečná		ne- dostatečná	dostatečná	žádná		
Vinohradská		dostatečná	velmi dobrá	velmi dobrá	velmi dobrá		
Vršovická	žádná	dostatečná	ne- dostatečná	dostatečná		ne- dostatečná	ne- dostatečná
FF průměr	žádná	dostatečná	dostatečná	dostatečná	ne- dostatečná	ne- dostatečná	žádná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Součástí většiny poboček Form Factory fitness je wellness zóna nebo minimálně sauna. Na žádné pobočce tato služba není komunikována. Na některých pobočkách si sauny může zákazník všimnout v šatně. Na některých se bez předchozího vyhledání poskytovaných služeb (například na internetu) zákazník nemá jak o wellness zóně/sauně dozvědět. V rámci pozorování bylo tyto zóny v některých případech obtížné nalézt, přestože byla jejich existence pozorovatelce známa.

Součástí většiny poboček jsou solária. Tato služba je na téměř všech pobočkách komunikována dostatečně. Ani na jedné pobočce však tato služba není komunikována velmi dobře. Je zde tedy prostor pro zlepšení komunikace této služby.

Na všech pobočkách mohou zákazníci využívat skupinové lekce a služby trenérů. V průměru jsou tyto služby na pobočkách prezentovány dostatečně. Přesto, obzvláště u některých poboček, je zde velký prostor pro zkvalitnění komunikace těchto služeb. U pěti poboček jsou skupinové lekce prezentovány nedostatečně. U dvou poboček jsou nedostatečně prezentovány služby trenérů. Na pobočce v Karlíně nejsou služby trenérů prezentovány vůbec.

Deset z dvanácti poboček poskytuje svým zákazníkům službu analýzy tělesného složení. Tato služba na pobočkách není dostatečně komunikována. Na čtyřech pobočkách tato služba není komunikována vůbec. Pouze na pobočce Vinohradská je služba analýzy tělesného složení komunikována velmi dobře.

Masáže, bazén i vířivka jsou součástí wellness zóny. Wellness zóny (nejen pouze sauny) mají pobočky Harfa, Karlín a Vršovická. Jak již bylo zmíněno výše, wellness zóny nejsou na pobočkách dostatečně komunikovány a na všech výše zmíněných pobočkách bylo obtížné tyto zóny nalézt.

Tabulka č. 31: Komunikace akcí a eventů

	Dárek ke členství/ Výhodná koupě čl.	Akce na produkty	Eventy
Anděl	nedostatečná	dostatečná	velmi dobrá
Butovice	žádná	velmi dobrá	dostatečná
Eden	nedostatečná	dostatečná	dostatečná
Harfa	žádná	nedostatečná	velmi dobrá
Hostivař	žádná	dostatečná	velmi dobrá
Karlín	žádná	dostatečná	dostatečná
Palladium	žádná	dostatečná	velmi dobrá
Pankrác	nedostatečná	velmi dobrá	nedostatečná
Stodůlky	žádná	velmi dobrá	dostatečná
Václavské náměstí	žádná	dostatečná	nedostatečná
Vinohradská	nedostatečná	dostatečná	dostatečná
Vršovická	nedostatečná	dostatečná	velmi dobrá
FF průměr	žádná	dostatečná	dostatečná

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)

Na pobočkách fitness centra Form Factory není téměř vůbec komunikována akce v podobě dárku k založení nového členství.

Akce na produkty jsou v souhrnu prezentovány na pobočkách dostatečně. Na většině poboček jsou akční produkty velmi dobře prezentovány na recepcích, ale v dalších prostorách fitness centra většinou prezentovány nejsou. Přesto na třech pobočkách byla komunikace akčních produktů shledána jako velmi dobrá.

Podobné je to i s akcemi pořádanými Form Factory. Tyto akce jsou v souhrnu na pobočkách komunikovány dostatečně. Na pěti pobočkách jsou akce pořádané fitness centrem komunikovány velmi dobře. Pouze na dvou pobočkách byla komunikace akcí shledána jako nedostatečná.

5.4 Porovnání výsledků dotazování a pozorování

Komunikace recepčních

Výsledky získané pozorováním příliš neodpovídají výsledkům získaným z dotazníkového šetření. Může to být způsobeno tím, že respondenti hodnotí chování

recepčních z dlouhodobého hlediska, zatímco v rámci pozorování se jedná pouze o jednorázovou návštěvu. V některých bodech se ovšem shodují – pobočka s nejvyšším hodnocením v rámci dotazníkového šetření, získala nejvyšší hodnocení i v rámci pozorování. Také dvě pobočky s nejnižším hodnocením v rámci dotazníkového šetření, získaly v rámci pozorování nižší hodnocení (nikoliv však nejnižší).

Tabulka č. 32: Porovnání výsledků – chování recepčních

	Pozorování	Dotazování
Anděl	2	1,22
Butovice	2	1,53
Eden	0	1,36
Harfa	1	0,99
Hostivař	2	1,43
Karlín	0	0,86
Palladium	-1	1,38
Pankrác	0	1,33
Stodůlky	-1	1,21
Václavské náměstí	2	1,32
Vinohradská	2	1,19
Vršovická	2	1,11
FF Průměr	0,92	1,22

Zdroj: Vlastní zpracování (2023)¹

Výhody členství

Výhody členství nejsou na pobočkách propagovány. Toto tvrzení potvrzují, jak výsledky dotazníkového šetření (tabulka č. 15), tak výsledky pozorování. Některé pobočky mají na recepci vystavený ceník, ze kterého se zákazníci mohou o výhodách dozvědět. Zákazníci některých poboček (viz. tabulka č. 14) jsou o výhodách spojených s jejich členstvím obeznámeni. Navzdory tomu, že na pobočkách v rámci pozorování nebyly výhody členství komunikovány, zákazníci o výhodách ví. Tato skutečnost je pravděpodobně dána dvěma důvody. Výhody členství na pobočkách byly prezentovány dříve nebo jsou na

¹ pozorovatel si nezakládal členství, ani neřešil problém, tudíž jsou zde využity hodnoty z tabulky č. 8: komunikace recepčních při běžných návštěvách

daných pobočkách zákazníci o těchto výhodách informováni ze strany recepčních. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že s těmito výhodami nejsou seznámeni zákazníci všech poboček. U poboček jejichž zákazníci o výhodách neví, je komunikace těchto výhod na pobočkách nezbytná.

Propagace akcí, soutěží a eventů

Výsledky dotazníkového šetření neodpovídají výsledkům pozorování. Respondenti jsou nejlépe informováni o možnostech výhodné koupě členství a možnost výhodné koupě členství je dle jejich mínění na pobočkách nejlépe propagována. V rámci pozorování nebyla na pobočkách shledána žádná komunikace možností výhodné koupě členství. Může to být způsobeno tím, že akce na členství v době pozorování nebyla v podobě zvýhodněné ceny, ale formou dárku ke členství. Je tedy možné, že pokud se jedná o slevovou akci na nákup členství, je propagace této akce větší. Přesto pokud společnost využívá jako prodejní nástroj dárek k založení členství, měla by o této skutečnosti své zákazníky informovat. Pokud společnost nepovažuje za důležité rozšířit informaci o této akci, lze tuto formu podpory prodeje považovat za zbytečné vynaložení energie.

Co se týče komunikace akčních produktů a akcí pořádaných Form Factory, ty jsou na pobočkách dle výsledků pozorování propagovány dostatečně. Přesto dle výsledků dotazníkového šetření se téměř polovina klientů necítí být o těchto skutečnostech dostatečně informována a neshledávají tyto skutečnosti dostatečně viditelně propagované.

Tabulka č. 33: Porovnání výsledků – propagace akcí, soutěží a eventů

	Dárek ke členství/ Výhodná koupě čl.		Akce na produkty		Eventy	
Anděl	nedostatečná	0,61	dostatečná	0,64	velmi dobrá	0,59
Butovice	žádná	0,67	velmi dobrá	0,52	dostatečná	0,4
Eden	nedostatečná	0,63	dostatečná	0,49	dostatečná	0,7
Harfa	žádná	0,8	nedostatečná	0,73	velmi dobrá	0,55
Hostivař	žádná	0,59	dostatečná	0,44	velmi dobrá	0,69
Karlín	žádná	0,77	dostatečná	0,7	dostatečná	0,65
Palladium	žádná	0,89	dostatečná	0,52	velmi dobrá	0,7
Pankrác	nedostatečná	0,65	velmi dobrá	0,51	nedostatečná	0,71
Stodůlky	žádná	0,62	velmi dobrá	0,54	dostatečná	0,55
Václavské náměstí	žádná	0,62	dostatečná	0,64	nedostatečná	0,6
Vinohradská	nedostatečná	0,66	dostatečná	0,7	dostatečná	0,58
Vršovická	nedostatečná	0,73	dostatečná	0,67	velmi dobrá	0,55
FF průměr	žádná	0,69	dostatečná	0,59	dostatečná	0,61

Zdroj: Vlastní zpracování (2023) ²

5.5 Návrhy na zlepšení

Celkově by bylo vhodné, kdyby všechny pobočky sítě Form Factory byly více sjednocené. Všechny pobočky nenabízejí úplně stejné služby, každá pobočka je jinak velká a jinak členitá. Přesto by se vedení Form Factory mělo snažit, aby komunikace na všech pobočkách probíhala alespoň podobným způsobem. Klub manažeři by měli mít návod, jak jednotlivé skutečnosti komunikovat. Také obsah na obrazovkách by měl být pro všechny pobočky sjednocen a měl by zahrnovat více informací týkajících se Form Factory.

Recepční

Dle výsledků dotazníkového šetření se recepční dostatečně nezajímají o potřeby svých zákazníků. Je důležité vzbuzovat v zákaznících pocit, že fitness centrum koná v jejich nejlepším zájmu. Recepční je v tomto případě hlavním spojovacím článkem mezi

² číselná hodnota je průměrem všech tří hodnot získaných dotazníkovým šetřením viz. tabulka č. 11 – 13 (informovanost zákazníků, výskyt informací na pobočkách a propagace na pobočkách)

zákazníkem a fitness centrem. Proto by byla potřeba na tomto nedostatku pracovat. Vedení Form Factory by mělo motivovat své recepční, aby se o své klienty více zajímaly. Rozhodně by se nikdy nemělo stát, že recepční svým konáním vzbuzuje u zákazníka dojem, že ji jeho přítomnost obtěžuje. Bohužel se tak na některých pobočkách v rámci pozorování stalo. Recepční by měla být vždy profesionální a měla by se snažit vytvořit dobrou atmosféru. Vedení fitness centra by mohlo své zaměstnance motivovat například soutěží o nejlepší zákaznický servis. Zákazníci by zde hodnotili jednotlivé recepyce a recepyce s nejvyšším hodnocením by získala odměnu.

Při zakládání členství by recepční také měly projevit větší zájem o potřeby svých zákazníků. Pokud v zákazníkovi recepční vzbudí pocit, že rozumí jeho potřebám, je větší pravděpodobnost, že si zakoupí členství. Dle výsledků dotazníkového šetření nejsou klientům dostatečně vysvětleny podmínky členství. Vedení fitness centra by mělo klást důraz na vysvětlení podmínek při zakládání členství. Dalo by se tak předcházet následným sporům mezi fitness centrem a zákazníkem, a tím předcházet nespokojenosti zákazníků. Fitness centrum Form Factory má dobře zpracovaný návod, jak postupovat při zakládání členství. Bylo by vhodné do tohoto postupu zahrnout i vysvětlení podmínek.

Výhody členství

Form Factory fitness nabízí možnost prvního zkušebního volného vstupu. Tuto možnost využívají potenciální zákazníci, kteří dosud nejsou rozhodnutí o koupi. Lze tedy předpokládat, že během své návštěvy přemýšlí nad tím, zda si členství zakoupit či nikoliv. Z tohoto důvodu by měly být v prostorách fitness centra výhody členství prezentovány.

V prostorách posilovny na většině poboček jsou obrazovky. Skrze tyto obrazovky by mohly být výhody členství komunikovány. Potenciálnímu zákazníkovi by tak po celou dobu návštěvy byly předkládány důvody, proč si členství zakoupit. Současně by byl přesvědčován o tom, že cena členství je v rámci toho, co vše mu bude poskytnuto, vlastně velmi výhodná.

Část obrazovek je umístěna tak, že na ně zákazník dobře vidí z kardio zóny (např. při běhu na pásu). Při provádění takovéto aktivity člověk hledá rozptýlení a je velmi pravděpodobné, že bude sledovat obrazovku. Konkrétním příkladem, jak propagovat prostřednictvím obrazovek výhody členství, by mohl být například krátký příběh. Mohl

by to být příběh zákazníka, který se rozhodl navštěvovat dané fitness centrum. Nejdříve přijde jako nesmělý nový člen, založí si členství a nechá si udělat analýzu tělesného složení (1. výhoda členství). Samozřejmě při první návštěvě není v dobré kondici a ani výsledky analýzy těla nejsou příznivé. Poté nějakou dobu pravidelně navštěvuje fitness centrum, bere s sebou kamaráda, který má vstup zdarma (2. výhoda členství). Navštěvuje skupinové lekce, chodí relaxovat do wellness zóny, využívá online lekce (3. výhoda členství) a stává se z něj vysportovaný, sebevědomý člověk, který si ve fitness centru našel mnoho přátel. Potenciální nový zákazník, který si šel fitness centrum vyzkoušet prostřednictvím free passu, bude tento krátký příběh sledovat, zatímco se sám lopotí na běžeckém pásu a bude si říkat, že se chce vypracovat jako člověk z příběhu. Tento způsob reklamy bude mít větší dopad, než když se na obrazovce objeví vypsané tři výhody členství. Bylo by vhodné mít příběhů více, aby každý cílil na určitý druh zákazníka (např. žena, která díky fitness centru Form Factory výrazně zhubla; muž, který vybudoval svaly apod.).

Komunikace poskytovaných služeb

Na recepci by měly být komunikovány služby, které daná pobočka nabízí. Vhodné by bylo, kdyby způsob komunikace poskytovaných služeb byl na všech pobočkách stejný. Například na všech pobočkách by na recepci u turniketu byl banner, kde by se zákazník dozvěděl, co vše může využít. Důležité je také u každé služby uvést kde se nachází. Například u možnosti využití skupinových lekcí by bylo uvedeno, kde se nachází sál. Podobně u wellness zóny či sauny by bylo uvedeno, že se nachází např. v šatnách.

Existenci wellness zóny či sauny by bylo dobré komunikovat i dalšími způsoby. K tomuto účelu by mohly také sloužit obrazovky v prostorách posilovny. Na obrazovce by mohla být wellness zóna prezentována včetně informace, jak se tam zákazník dostane. U rozlehlejších poboček, kde je obtížné wellness zónu najít (Karlín, Vršovická) by bylo dobré umístit směrovky.

Na recepci by měla být informace o možnosti využití solárií a masáží (na pobočkách, které tyto služby poskytují).

Skupinové lekce jsou prezentovány prostřednictvím rozvrhu. U rozvrhu chybí informace, jakým způsobem se na lekci přihlásit. Pod rozvrhem by mohl být QR kód odkazující na rezervační formulář.

Služby trenérů jsou na pobočkách komunikovány prostřednictvím obrazovek v posilovně. Tento způsob komunikace je velmi dobrý a měl by být využíván na všech pobočkách. Presentace trenérů by mohla být doplněna o informaci, kde získat na trenéry kontakt. Na obrazovkách sice kontakt je, ale není zde prostor pro to, aby si ho klient dokázal zaznamenat. U východu z posilovny by mohl být například QR kód odkazující na kontakty trenérů. Trenéři jsou také prezentováni prostřednictvím rámečků s fotografiemi a kontakty. Tato prezentace je v pořádku, klient zde může získat na trenéra kontakt a dozvědět se o trenérech více informací. I zde by mohlo být využito originálnějšího způsobu. Například u fotografie se jménem trenéra by mohl být odkaz, prostřednictvím kterého by se zákazníkovi načel medailonek trenéra. Medailonek by byl formou videa, kde by se trenér krátce představil. Podle videa zákazník získá o trenérovi více informací a usnadní mu to výběr. Vhodné by bylo, kdyby prostor, kde jsou rámečky s trenéry, byl nějakým způsobem označen (např. zřetelným nápisem „Naši trenéři“). Také by bylo vhodné, kdyby tyto informace o trenérech byly na všech pobočkách umístěny podobně.

Na většině poboček není dostatečně komunikována služba analýzy tělesného složení. Na některých pobočkách je na recepci banner prezentující tuto službu. Tento banner by měl být na všech pobočkách a měl by být umístěn na dobře viditelném místě.

U prezentace služeb by opět mohly být využity obrazovky. Podobně jako u výhod členství, by mohly být všechny služby shrnuty do krátkého příběhu zákazníka. Ten by během krátkého spotu využil všech služeb (analýza tělesného složení, trénink s trenérem/skupinová lekce, relaxace ve wellness zóně, návštěva masáže, návštěva solária). Příběhů by mohlo být natočeno více, aby každý cílil na konkrétní skupinu zákazníků.

Propagace akcí, soutěží a eventů

Akční produkty jsou většinou prezentovány na recepci. Komunikace těchto produktů je na většině poboček dostatečná, ale bylo by vhodné umístit reklamu na tyto produkty i do

prostoru posilovny. Pokud klient bude během cvičení sledovat reklamu na vychlazený drink, je velká pravděpodobnost, že si ho po cvičení koupí. Akční produkt by bylo dobré prezentovat na obrazovkách prostřednictvím metody product placement. Fitness centrum Form Factory navštěvují známé osobnosti. Mohly by s nimi být natočeny spoty, během nichž budou například popíjet akční drink nebo jíst akční proteinovou tyčinku.

Akce pořádané Form Factory jsou na pobočkách komunikovány dostatečně, na většině poboček dokonce velmi dobře. Pouze pobočky Václavské náměstí a Pankrác by se mohly inspirovat od ostatních poboček a více propagovat pořádané akce.

Akce na členství v podobě dárku k založení nového členství není na pobočkách dostatečně komunikována. Informace o této akci by opět mohla být promítnuta na obrazovkách. V prostorách šaten a chodeb by mohly být umístěné plakáty odkazující na tuto akci. Na většině recepcí jsou umístěny letáky s informací o dárku. Bylo by dobré je umístit na lépe viditelná místa. Dárek je v podobě žiletky. Bylo by dobré zákazníky nejen informovat o tom, že dostanou ke členství tento dárek, ale i podrobněji popsat tento dárek. Vhodné by bylo i uvést jeho pořizovací cenu, aby byl v zákazníkovi vzbuzen dojem, že dostává zdarma něco hodnotného.

6 DISKUSE

V dnešní době je trendem zdravý životní styl, ke kterému neodmyslitelně patří i pohyb. Dle výzkumu agentury Ipsos (2021) je fitness nejběžnější sportovní aktivitou světové populace. S rostoucím zájmem o fitness aktivity, roste i počet fitness center. S rostoucí konkurencí se pro tato centra stává stále obtížnější udržet si své zákazníky či získávat nové.

Za účelem udržení a získávání zákazníků je pro fitness centra důležité mít konzistentní kvalitu služeb. Existuje mnoho studií, které se zabývají kvalitou služeb fitness center, například SERVQUAL model autorů Parasuraman, Zeithamlová a Berry (1988), QUESC model autorů Kima a Kima (1995), SQFS autorů Changa a Chelladuraie (2003) či Bradyho model (Brady, 1997). Do českého prostředí formuloval SERVQUAL model kvality služby autor Šíma (2014). Kvalita poskytované služby je pro zákazníky při výběru fitness centra zásadní (Ferreira-Barbosa, Barbosa, Sabino a Loureiro, 2022). Různé modely pro zjišťování kvality služeb ve fitness centrech jsou rozdílné, ale v některých bodech se shodují. Ve všech výše zmíněných studiích hraje určitou roli personál.

Autoři Ferreira-Barbosa, Barbosa, Sabino a Loureiro (2022) se zabývali rešerší doposud zveřejněných studií na toto téma a odhalili, že na předních příčkách z hlediska vlivu na celkové vnímání kvality služby se v mnoha studiích objevuje právě ochota a zdvořilost personálu (Ferreira-Barbosa, Barbosa, Sabino a Loureiro, 2022). To znamená, že pro zákazníky je z hlediska kvality služby důležité, jakým způsobem s nimi zaměstnanci fitness centra komunikují. První část práce se zabývá právě komunikací recepčních ve fitness centru Form Factory. Recepční je přímým spojovacím článkem mezi zákazníkem a fitness centrem. Zákazník přichází s recepční do kontaktu při každé jeho návštěvě. Vzhledem k některým vlastnostem služby (nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost), může být tato interakce pro zákazníka důvodem pro učinění rozhodnutí, zda navštěvovat dané fitness centrum či nikoliv. Autorka diplomové práce se nesešla s žádnou studií, která by se zabývala výhradně komunikací recepčních. Všechny výše zmíněné studie řeší problematiku kvality služby jako takové, nerozebírají dopodrobna jednotlivé oblasti.

V rámci předchozích výzkumů byla zjištěna jistá míra neochoty recepčních při řešení problémů (Šíma, 2014). Ve fitness centru Form Factory nebyl s ochotou recepčních při řešení problémů shledán žádný větší problém. Při porovnání výsledků předchozích

výzkumů s výsledky výzkumu prováděného v rámci fitness centra Form Factory, jsou výsledky komunikace recepčních ve Form Factory spíše příznivé. Jediný bod, ve kterém Form Factory za ostatními fitness centry z předchozích výzkumů zaostává, je důvěra v zaměstnance. Ve fitness centrech, které byly předmětem předchozích výzkumů, byla hodnota u důvěry v zaměstnance na vysoké úrovni. Zajímavé je, že zájem o potřeby zákazníků, byl v rámci všech výzkumů na nízké úrovni. Tím se vyvrací domněnka autorky diplomové práce, že zájem o potřeby zákazníků souvisí s pocitem důvěry zákazníků v zaměstnance.

Kromě komunikace zaměstnanců se zákazníky je důležitá i celková komunikace společnosti. Správný způsob komunikace je důležitým krokem pro získání a udržení loajálních zákazníků (Oancea, 2015). Dle předchozích výzkumů zabývajících se kvalitou služeb fitness centra byly shledány nedostatky v rámci propagace (Šíma, 2014; Šebek, 2020). Přestože se v dnešní době marketingová komunikace přesouvá převážně do online prostředí. V případě fitness center je online prostor pouze místem, kde se potenciální zákazníci mohou o existenci fitness centra dozvědět. V následném rozhodování o uzavření členství nebo jeho prodloužení už internet ani sociální sítě vliv nemají (García-Unanue a spol., 2019). Proto se práce zabývá komunikací sítě fitness center Form Factory výhradně na jejích pobočkách.

Pro získání detailnějších výsledků by bylo v rámci dotazníkového šetření vhodné zjišťovat nikoliv pouze jak je daná skutečnost zákazníkem vnímána, ale také jak důležitá tato skutečnost pro zákazníka je.

Například, pokud zákazník vnímá, že se recepční dostatečně nezajímá o jeho potřeby, představuje pro něj tato skutečnost problém v celkovém vnímání poskytované služby či nikoliv? Problém s tímto rozšířením je v neochotě zákazníků dotazník vyplnit. V rámci práce nebylo už tak dosaženo požadovaného počtu respondentů (počet byl nižší pouze o 7 respondentů, rozdíl mezi očekávaným a skutečným počtem respondentů tedy nijak zásadně neovlivnil výsledky výzkumu). Lze ale předpokládat, že při téměř dvojnásobném rozšíření dotazníku, by ochota zákazníků vyplnit dotazník ještě více klesla.

Dále by bylo vhodné doplnit dotazníkové šetření o položku zabývající se komunikací poskytovaných služeb. Z výsledků pozorování vyplývá, že na většině poboček nejsou poskytované služby dostatečně komunikovány. Bylo by přínosné zjistit, zda zákazníci

daných poboček ví, jaké všechny služby jimi navštěvovaná pobočka nabízí. V původní verzi dotazníku tato položka byla, ale byla vyřazena opět z důvodů délky dotazníku a s tím související neochoty zákazníků dotazník vyplnit.

Pro získání komplexnějších výsledků by bylo také vhodné provádět pozorování na každé pobočce vícekrát. Především, co se týče komunikace recepčních. Není pochyb, že by recepční měla být vždy ochotná, milá a usměvavá. Je ale třeba brát v úvahu fakt, že se jedná o člověka, nikoliv o stroj. Až při opakovaném pozorování by se dala komunikace recepčních hodnotit objektivněji. Opakované pozorování by bylo vhodné i pro komunikace v prostorách fitness centra. Například v případě vypnutých obrazovek v rámci fitness centra Form Factory Pankrác nelze při jednorázové návštěvě určit, zda skrze obrazovky neprobíhá nikdy žádná komunikace, nebo že se jedná pouze o výjimečný případ. Vzhledem k časovým možnostem a velkému počtu poboček nebylo možné pozorování provést vícekrát.

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrhy na zlepšení komunikace na základě výsledků získaných dotazníkovým šetřením a pozorováním. Díky výsledkům výzkumu získalo fitness centrum informace, jakým způsobem komunikují recepční a jak je tato komunikace vnímána zákazníky. Na základě výsledků pozorování může vedení vyzvat manažery poboček k tomu, aby věnovali více času a pozornosti rozmístování propagačních materiálů. Vytvořená doporučení mohou sloužit vedení fitness centra Form Factory jako návod, jak zlepšit a sjednotit svou komunikaci se zákazníky. Současně diplomová práce může sloužit jako inspirace pro jiná fitness centra, aby více zaměřily svou pozornost na celkovou komunikaci své značky, ať už prostřednictvím personálu či prostřednictvím propagačních materiálů v prostorách fitness center.

7 ZÁVĚR

Fitness je dnes u lidí velmi často vyhledávanou aktivitou. S rostoucím zájmem o fitness, roste i počet fitness center. Konkurence v této oblasti se zvyšuje a pro fitness centra je stále obtížnější získávat nové klienty či si udržet stávající. Jednou z cest k získání zákazníků je nadstandardní kvalita poskytovaných služeb. Pokud fitness centrum poskytuje kvalitní služby, musí je umět také dobře svým zákazníkům komunikovat.

Cílem této diplomové práce bylo na základě dotazníkového šetření získat informace o tom, jak hodnotí zákazníci komunikaci sítě fitness center Form Factory. Dotazníkové šetření bylo doplněné o přímé pozorování. Na základě výsledků dotazníkového šetření i pozorování byly vytvořeny návrhy na zlepšení komunikace dané sítě fitness center. Diplomová práce se zabývala komunikací fitness center přímo na pobočkách. Hodnocena byla komunikace recepčních, jakožto hlavního komunikačního článku mezi zákazníkem a fitness centrem. Dále bylo hodnoceno, jakým způsobem pobočky Form Factory komunikují se zákazníky ve svých prostorách.

Dle výsledků výzkumu dotazníkového šetření je komunikace recepčních na dobré úrovni. Až na určité výjimky byla kladně hodnocena komunikace recepčních i na většině poboček při pozorování. Jsou zde ale oblasti, kde by mělo vedení Form Factory své zaměstnance proškolit lépe. Například by měly projevovat větší zájem o potřeby svých zákazníků či klást větší důraz na vysvětlení podmínek členství zákazníkům při jeho zakládání.

Co se týče komunikace v prostorách fitness centra byly dle výsledků výzkumu zjištěny velké nedostatky. Celkově je komunikace na 10 z 12 poboček nedostatečná. Na většině poboček nejsou dostatečně komunikovány poskytované služby. Součástí většiny poboček je sauna, která ale téměř nikde není komunikována. Pobočky Vršovická, Harfa a Karlín mají celé wellness zóny s vířivkou, saunou, párou či bazénem. Tyto služby, nejenže nejsou v rámci poboček komunikovány, ale dokonce je obtížné tyto zóny na pobočkách nalézt. Na pobočkách nejsou vůbec komunikovány výhody členství.

V rámci opatření ke zlepšení komunikace fitness center Form Factory bylo navrženo především lépe komunikovat poskytované služby. Současně by bylo dobré sjednotit komunikaci na všech pobočkách sítě fitness center Form Factory. Většina klientů uvedeného fitness centra má členství, se kterým mohou navštěvovat všechny pobočky.

Pokud zákazník navštíví jakoukoliv pobočku, měl by alespoň přibližně vědět, kde se co nachází. Vždy je možnost zeptat se recepčních, ty ale nemusí mít vždy dostatek času zodpovídat zákazníkovi dotazy. Pokud by na každé recepci na podobném místě (protože každá recepce vypadá jinak) byla informace, co se vše na pobočce nachází a kde tyto služby může zákazník najít, byla by ušetřena práce recepčním, které by se poté mohly více věnovat ostatním potřebám zákazníků.

SEZNAM LITERATURY

1. BRADY, M. K. *Reconceptualizing Percieved Service Quality: Hierarchical Model*. Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University. 1997.
2. BITNER, M. J., & HUBBERT, A. R. (1994). Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality: The Customer's Voice. In Rust, R,T,, & Oliver, R,L, (Eds.), *Service Quality:New Directions in Theory and Practice* (pp.72-94). Thousand Oaks, CA: Sage.
3. BOOMS, B. H., & BITNER, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. *Marketing of Services*, James H. Donnelly and William R. George, eds., Chicago. *American Marketing*, 47-51.
4. BUCHTOVÁ, Eliška. *Hodnocení kvality služeb fitness klubu Fit Effect|Fitness & Wellness*. Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Šíma, Jan.
5. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 225s. ISBN 978-80-7376-150-9
6. CHANG, K., & CHELLADIURAI, P. (2003). *System based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality*. *Service Industries Journal*, 23(5), 65–83.
7. DABOHLKAR, P., THORPE, D. I., & RENTZ, J. O. (1996). *A Measure of Service Quality for Retail Stores*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 3–16.
8. DELOITTE. *European Health and Fitness Market Report 2022* [online]. c2022. , [cit. 2022-05-21]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumerbusiness/EHFMR>
9. FERREIRA-BARBOSA, H., BARBOSA, J., SABINO, B. & LOUREIRO, V. (2022) *Determinants of service quality influencing customer satisfaction in fitness centers: A systematic review*. *European Journal of Human Movement*, 2386-4095.
10. FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.
11. GARCÍA-UNANUE, J. a spol. *Why do clients enrol and continue at sports centres?* [online]. Emerald Publishing, 2019. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2042-678X>

12. IPSOS GLOBAL ADVISOR. *Global Views on Exercise and Team Sports* [online]. c2021, [cit. 2022-05-21]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/en/global-views-to-sports-2021>
13. JANG, W. Y., & CHOI K. *Factors Influencing Choice when Enrolling at a Fitness Centre*. Scientific Journal Publishers Limited, 2018. 46(6), 1043–1056.
14. KIM, D., & KIM, S. (1995), *QUESQ: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centres in Korea*, Journal of Sport Management, 9(2), 208-220.
15. KOLOUCH, V., & KOLOUCHOVÁ, L. (1990). *Kondiční kulturistika*. Praha: Olympia.
16. KOLOUCH, V., & BOHÁČKOVÁ, L. (1994). *Cvičení ve fitcentrech - posilování*. Olomouc: Univerzita Palackého.
17. KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998. 710 s. ISBN 80-716-9600-5.
18. KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
19. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
20. KOVAŘÍKOVÁ, O. (2013). *Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků se službami fitness centra Euforie*. Diplomová práce. Praha: Univerzita Karlova.
21. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
22. KRMÍČEK, T. (2011, January 30). *Sport & Wellness Management. Definice fitness trhu a jeho standardy*. Dostupné z: <http://sportawellness.ihned.cz/c1-39304270-definice-fitness-trhu-a-jeho-standardy>.
23. MACLINTOSH, E., & LAW, B. *Should I stay or should I go? Exploring the decision to join, maintain, or cancel a fitness membership*. *Managing Sport and Leisure*, 2015. Vol. 20, No. 3, 191-210.
24. McDOUGALL, G. H. G., & LEVESQUE, T. J. (1994). *A Revised View of Service Quality Dimensions: An Empirical Investigation*. *Journal of Professional Service Marketing*, 11(1), 189-209.
25. MOXHAM, C., WISEMAN, F. *Examining the development, delivery and measurement of service quality in the fitness industry: A case study* [online]. Total

- Quality Management, 2009 [cit. 18.5.2022]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/14783360902863614>
26. MULLIN, B. J., HARDY, S., & SUTTON, W. A. (2007). *Sport Marketing*, 3rd edition. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
 27. OANCEA O, E, M (2015). *The Influence of the integrated marketing communication on the consumer buying behaviour*. Procedia – Economics and Finance 23, 1446– 1450.
 28. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumers Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.
 29. PELSMACKER, P., GEUENS, M. & van den BERGH J. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024702541.
 30. POLICANI, A. L., LACERDAU, T. S. *Fitness centers: What are the most important attributes in this sector?* International Journal for Quality Research, 2018. ISSN 1800-6450
 31. PŘIKRYLOVÁ, J. & JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8
 32. SHANK, M. D., *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Prentice Hall, 2005. 3rd edition. ISBN 0131440772.
 33. SHILBURY, D., WESTERBEEK, H., QUICK, S., & FUNK, D. (2009). *Strategic Sport Marketing*. (3rd ed.) Sydney: Allen & Unwin.
 34. SRPOVÁ, M. *Hodnocení kvality sportovních služeb pomocí Bradyho modelu*. 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Šíma, Jan.
 35. STACKEOVÁ, D. (2008). *Fitness programy teorie a praxe* (2nd ed.). Praha: Galén.
 36. SVOBODA, V. *Public relations – moderně a účinně*. 1. vyd. Praha: Grada 2006. ISBN 80-247-0564-8
 37. ŠEBEK, Roman. *Výzkum kvality služeb vybraného fitness centra*. Praha, 2020. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Pecinová, Markéta.

38. ŠÍMA, J. *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka*. Praha, 2015. Dizertační práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Čáslavová, Eva.
39. ŠÍMA, J., & RUDA, T. (2012). Conceptualization of Methods Designed to Evaluation Service Quality in Sport. *Acta Universitatis Carolinae Kinanthropologica*, 48(2), 146-155.
40. ŠRÁMEK, M. *Srovnání kvality značkových prodejen z pohledu zákazníka u firem Nike a Adidas*. 2018. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Management. Vedoucí práce Voráček, Josef.
41. TOMEK, G. & VÁVROVÁ V. *Marketing – od myšlenky k realizaci*. 3. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2011. ISBN 987-80-7431-042-3
42. VAŠTÍKOVA, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
43. VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy*. 4. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4005-8
44. ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J., & GREMIER, D. (2008). *Services Marketing*. 5 edition. London: The McGraw-Hill/Irwin.

SEZNAM TABULEK A SCHÉMAT

Seznam tabulek:

- Tabulka č. 1: Komunikace zaměstnanců se zákazníky ve vybraných modelech pro hodnocení kvality služeb
- Tabulka č. 2: Marketingový mix služeb
- Tabulka č. 3: Pobočky sítě Form Factory a poskytované služby
- Tabulka č. 4: Ceník členství ve Form Factory fitness
- Tabulka č. 5: Charakteristika respondentů
- Tabulka č. 6: Členství
- Tabulka č. 7: Rozdělení dle poboček
- Tabulka č. 8: Komunikace recepčních při běžném provozu
- Tabulka č. 9: Komunikace recepčních při řešení problémů
- Tabulka č. 10: Komunikace při zakládání členství
- Tabulka č. 11: Komunikace recepčních
- Tabulka č. 12: Cítíte se být včas informován/a o těchto skutečnostech?
- Tabulka č. 13: Jsou informace o těchto skutečnostech dostupné na pobočkách?
- Tabulka č. 14: Jsou tyto akce na pobočkách viditelně propagovány?
- Tabulka č. 15: Víte o těchto výhodách spojených s Vaším členstvím?
- Tabulka č. 16: Jsou informace o těchto výhodách viditelné na pobočkách?
- Tabulka č. 17: Komunikace na pobočce Anděl
- Tabulka č. 18: Komunikace na pobočce Butovice
- Tabulka č. 19: Komunikace na pobočce Eden
- Tabulka č. 20: Komunikace na pobočce Harfa
- Tabulka č. 21: Komunikace na pobočce Hostivař
- Tabulka č. 22: Komunikace na pobočce Karlín
- Tabulka č. 23: Komunikace na pobočce Palladium
- Tabulka č. 24: Komunikace na pobočce Pankrác
- Tabulka č. 25: Komunikace na pobočce Stodůlky
- Tabulka č. 26: Komunikace na pobočce Václavské náměstí
- Tabulka č. 27: Komunikace na pobočce Vinohradská
- Tabulka č. 28: Komunikace na pobočce Vršovická
- Tabulka č. 29: Komunikace recepčních
- Tabulka č. 30: Komunikace služeb
- Tabulka č. 31: Komunikace akcí a eventů
- Tabulka č. 32: Porovnání výsledků – chování recepčních
- Tabulka č. 33: Porovnání výsledků – propagace akcí, soutěží a eventů

Seznam schémat:

- Schéma č. 1: Klasifikace sportovních produktů
- Schéma č. 2: Bradyho model pro hodnocení kvality služeb ve fitness
- Schéma č. 3: Řetězec pro dosahování zisku ve službách
- Schéma č. 4: Operacionalizace dotazníku

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Žádost o vyjádření etické komise

Příloha č. 2: Informovaný souhlas

Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 4: Formulář pro pozorování