

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Oddělení sportovního managementu

**Marketingová strategie fitness centra
Esporta**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Josef Voráček

Vypracovala:

Kateřina Vorlová

Benešov, 2015

ABSTRAKT

- Název:** Marketingová strategie fitness centra Esporta.
- Cíle:** Cílem diplomové práce je vytvořit marketingovou strategii pro Esporta Fitness Club. Dále na základě analýzy konkurence zjistit, které fitness centrum v dané lokalitě představuje největší hrozbu. Na závěr zhodnotit a navrhnout propagační program a materiály pro Esporta Fitness Club.
- Metody:** Analýza konkurence byla provedena pomocí scoring modelu a následně byla vyhodnocena jednotlivá kritéria. Došlo k vytvoření BCG Matice pro Esporta Fitness Club a byly provedeny rozhovory s vybranými klienty fitness centra. V neposlední řadě byla pro Esporta Fitness Club vypracována SWOT analýza, ve které byly rozebrány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby.
- Výsledky:** Analýza konkurence ukázala, že největší hrozbou je pro Esporta Fitness Club nově otevřené centrum Pulse Wellness a Fitness, a to především vzhledem k příznivějším cenám, které klientům nabízí, a také široké nabídce služeb.
- Z rozhovorů s dlouholetými klienty vyplynulo, že čtyři z pěti dotazovaných jsou s fitness centrem spokojeni a budou ho navštěvovat i nadále. Pouze jedna z klientek uvedla, že zná i daleko lepší fitness centra.
- Z BCG matice vyplynulo, že Esporta Fitness Club nemá ve svém chodu žádné otazníky, pouze jednoho psa, jednu hvězdu, tři dojně krávy a jednu strategickou jednotku, která je na rozhraní hvězdy a dojně krávy.
- Klíčová slova:** marketingová strategie, BCG Matice, SWOT analýza, analýza konkurence

ABSTRACT

Title: The Marketing Strategy for fitness center Esporta

Objectives: The thesis aims to create a marketing strategy for Esporta Fitness Club. Next on the analysis of the competition it was found out, which fitness centre in exact area is the biggest threat. Finally there were completed promotional program and materials for every target group.

Methods: The analysis of the competition was performed by using scoring model and the individual criteria were subsequently evaluated. Next the SWOT analysis was also prepared. There were analyzed strengths and weaknesses, opportunities and threats. Also the interviews with selected clients of fitness center were conducted.

Results: The analysis of the competition showed that the biggest threat is for Esporta Fitness Club newly opened centre Pulse Wellness and Fitness. Mainly due to the favorable price offered to its clients and a wide range of services.

The interviews with longtime clients showed that four out of five of those surveyed are satisfied with the fitness center and want to continue to visit it. Only one client said that knows even better fitness center.

The BCG matrix showed that Esporta Fitness Club does not have in its operation any question marks, only one dog, one star, three cash cows and one strategic unit, which is at interface of a star and a cash cow.

Key words: marketing strategy, BCG matrix, SWOT analysis, the analysis of the competition

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použila jsem pouze literaturu uvedenou v seznamu použité literatury.

V Praze dne 9. dubna 2015

Kateřina Vorlová

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:

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomáhali při psaní této diplomové práce. Jmenovitě pak vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Josefovi Voráčkovi za jeho cenné rady a připomínky.

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	CÍLE A ÚKOLY.....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
3.1	Marketing sportu.....	12
3.2	Marketing služeb.....	13
3.2.1	Služby.....	14
3.3	Marketingový mix služeb.....	16
3.3.1	Produkt.....	17
3.3.2	Cena.....	19
3.3.3	Distribuce.....	21
3.3.4	Marketingová komunikace.....	23
3.3.5	Lidé.....	29
3.3.6	Materiální prostředí.....	29
3.3.7	Procesy.....	30
3.4	Strategie.....	30
3.4.1	Firemní strategie.....	32
3.4.2	Podnikatelská strategie.....	32
3.4.3	Marketingová strategie.....	32
3.5	Marketingové strategie.....	34
3.5.2	Segmentace trhu.....	37
3.5.3	Targeting.....	38
3.5.4	Positioning produktu.....	39
3.5.5	Odlišení od konkurence.....	39
3.5.6	Jakost služeb.....	40
3.5.7	Zajišťování produktivity.....	42

4	METODIKA PRÁCE	45
4.1	Analýza dokumentů	45
4.2	Zúčastněné pozorování.....	45
4.3	Analýza konkurence – scoring model	46
4.4	Matice Boston Consulting Group (BCG matice).....	53
4.5	Marketingový výzkum	55
4.5.1	Definování problému a cíle výzkumu.....	56
4.5.2	Zdroje dat.....	56
4.5.3	Metody a techniky sběru dat.....	56
4.5.4	Vzorek a jeho určení	59
4.5.5	Sběr dat	59
4.5.6	Zpracování a analýza dat	60
4.5.7	Zpracování a prezentace závěrečné zprávy	60
4.6	SWOT analýza	60
4.6.1	Analýza vnitřního prostředí – silné a slabé stránky	61
4.6.2	Analýza vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby	61
5	ESPORTA FITNESS CLUB	63
5.1	Hlavní cíl tvorby marketingové strategie.....	63
6	STRATEGICKÁ ANALÝZA FITNESS CENTRA.....	64
6.1	BCG matice pro Esporta Fitness Club	64
6.2	Rozhovory s klientkami Esporta Fitness Clubu	67
6.2.1	Interview – klientka Míša	68
6.2.2	Interview – klientka Monika.....	69
6.2.3	Interview – klientka Katka.....	70
6.2.4	Interview – klientka Eva	71
6.2.5	Interview – klientka Romana	72
6.2.6	Vyhodnocení interview	73

6.3	Analýza konkurence Esporta Fitness Clubu ve Scoring Modelu.....	75
6.3.1	Pulse Fitness a Wellness	75
6.3.2	S-Centrum.....	76
6.3.3	Sport a Relax club.....	76
6.3.4	Scoring model	77
6.4	SWOT analýza	82
7	NÁVRH NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE	86
7.1	Marketingové cíle.....	86
7.2	Segmentace, targeting, positioning	87
7.3	Marketingový mix	88
7.3.1	Produkt.....	88
7.3.2	Cena	93
7.3.3	Distribuce.....	99
7.3.4	Lidé	100
7.3.5	Proces.....	101
7.3.6	Materiální prostředí.....	103
7.3.7	Marketingová komunikace	104
7.4	Rozpočet marketingové strategie	108
8	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	109
9	POUŽITÁ LITERATURA	111
10	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	114
11	SEZNAM TABULEK	115
12	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

1 ÚVOD

Sport je v České republice velmi oblíbeným a stále se vyvíjejícím odvětvím. Je to dáno nejen úspěchy našich sportovců, ale i měnícím se životním stylem. Dříve všichni sportovali pro zábavu, pro radost a proto, že se při sportu setkávali se svými přáteli. Dnes se trend trochu mění a lidé začínají sportovat především proto, že chtějí vypadat dobře. Tento fenomén bohužel mnohdy převažuje nad zdravotním hlediskem sportování. Lidé by tedy měli změnit své pohybové návyky hlavně kvůli svému zdraví.

Velký rozvoj v poslední době zaznamenaly hlavně outdoorové aktivity, které se ale nedají provozovat v každém ročním období a za každého počasí. A právě za nepříznivých klimatických podmínek se lidé uchylují především do fitness center, kde ve své sportovní přípravě pokračují.

V dnešní době dochází k velkému rozvoji právě fitness odvětví. Vzniká mnoho nových fitness a wellness center, která zaplňují trh a znesnadňují tak rozhodování klientů, které centrum zvolit. Dochází také ke konkurenčním bojům, ať už formou cenových válek nebo jiných účinných forem strategií a propagací.

Fitness centra by si měla uvědomit, že je zde ještě zhruba 80 – 90% osob, kteří fitness centra nenavštěvují. A právě na tyto klienty by se měla zaměřit. Na první pohled je patrné, že bude výhodnější zaměřit se na těchto 80 – 90% než se přetahovat o těch zbývajících 10 – 20%, kteří už své fitness centrum většinou mají. Co je výhodnější, nemusí být, a s největší pravděpodobností ani nebude, jednodušší. Zde vstupuje do hry kvalitní vypracování celého marketingového plánu. Dobře identifikovat cílovou skupinu, kterou ještě nikdo jiný neoslovil a která bude natolik silná, že fitness centru poskytne pevnou základnu klientů. A právě na takovou cílovou skupinu je nutné vypracovat marketingovou kampaň, která nadchne a osloví. Celý projekt musí být už od začátku veden strategií, kterou si fitness centrum zvolí. A nemusí jít pouze o jednu strategii, ale naopak o kombinaci, která bude pro daný plán nejpřínosnější.

Tato práce se zaměřuje na stanovení marketingové strategie pro fitness centrum, které je na trhu již deset let. Jelikož konkurence v okolí stále sílí, je potřeba celý chod fitness centra trochu oživit a přivést další nové zájemce, kteří by rozšířili stávající klientskou základnu. Oživení probíhalo především vypracováním nových propagačních materiálů a prostřednictvím dalších propagačních akcí.

2 CÍLE A ÚKOLY

Hlavním cílem mé práce je vytvořit kvalitní marketingovou strategii pro Esporta Fitness Club, dle které se fitness centrum začne v nejbližších měsících řídit. S tím jsou spojeny další úkoly, které jsou nedílnou součástí celého procesu.

Dílčí úkoly:

- Představení projektu, které zahrnuje stručnou charakteristiku vzniku Esporta Fitness Clubu.
- Analýza konkurence fitness center ve městě Benešov. Konkrétně jde o sestavení scoring modelu a jeho následné vyhodnocení.
- Vypracování BCG matice pro Esporta Fitness Club.
- Výběr několika stávajících klientů, se kterými bude následně proveden krátký rozhovor zkoumající jejich spokojenost s fitness centrem.
- SWOT analýza, která je zpracována pro Esporta Fitness Club.
- Vypracování marketingového mixu služeb pro Esporta Fitness Club.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Marketing sportu

Otázka marketingu sportu je velmi často řešeným tématem. Dokonce se dá říci, že v dnešní době velmi populárním a účinným prostředkem k upevnění pozice na trhu. Je to prostředek, kterým se lze odlišit od konkurence, upozornit na svá specifika a vklínit se do povědomí potenciálních zákazníků. Mnohdy se stává, že jsou produkty již dopředu zvýhodněny nebo naopak znevýhodněny svou značkou. Proto je důležité získávat si sympatie zákazníka a vypěstovat v něm zájem o koupi daného produktu. Propagace sportovních služeb je o něco náročnější. Je to ovlivněno nemožností službu uchopit či si ji odnést domů. Z toho důvodu by mělo být snahou každé firmy poskytovat kvalitní služby a snažit se určitým způsobem odlišit od konkurence. Zákazník by měl být natolik spokojen, že sebemenší podnět by v něm vyvolal vzpomínku právě na konkrétní podnik.

Pitts a Stotlar [32] definují marketing sportu jako „*proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy.*“

V dnešní době se těší velké popularitě tzv. outdoor trénink, tedy trénování ve venkovním prostředí parků, lesů, rybníků či měst. Některá fitness centra již tento trend do své nabídky zařadila, a rozšířila tak svou klientskou základnu o ty, kteří se nechtějí zavřít do klasických posiloven a fitness studií. Jak ale s takovouto elementární nabídkou oslovit co nejvíce lidí?

IDEA Fitness Journal [43] nabízí ve svém článku skvělé a velice efektivní řešení, které je pro dnešní dobu zásadní. Celý proces nazývá „Word-of-mouth marketing“ a jde o to, že majitel fitness centra, trenéři nebo jiní zaměstnanci osloví denně pět lidí. S těmito lidmi se dají do řeči a v ní navážou právě na své služby, které jim tak stručně představí. Pokud o danou problematiku lidé projeví zájem, poprosí je dotyčná osoba o kontaktní údaje. Potom už jde všechno snadněji, jelikož si fitness centrum vytváří obrovskou databázi potenciálních klientů, kteří budou v případě spokojenosti doporučovat ono centrum a jeho služby dál svým přátelům a známým.

O něco podrobněji definují pojem sportovní marketing Mullin, Hardy a Sutton [30]. Jejich tvrzení je následující: „*Sportovní marketing se sestává ze všech aktivit navržených k setkávání potřeb a přání sportovních zákazníků prostřednictvím výměnného procesu. Sportovní marketing vyvinul dvě hlavní odvětví: marketing sportovního produktu a služeb*

přímo k zákazníkům sportu a marketing ostatních produktů a služeb, které využívají sport k propagaci.“

At' už jde o produkt či o službu, je velmi důležité dostat je k zákazníkům, kteří je vyhledávají. Nabídka je veliká, a proto je v zájmu každého prodejce upoutat na sebe takovou pozornost, která usnadní zákazníkovi rozhodování. Platí zde takové pravidlo, že peníze dělají peníze. Je tedy jasné, že obchodníci disponující velkým kapitálem, kteří vynakládají velké finanční obnosy na svou propagaci a inovaci, budou v objemu ostatních nabídek daleko úspěšnější. Bohužel lidé jsou v tomto případě loutky, které se většinou nechají nalákat na něco, co je jim neustále podsouváno a co je vidět. Konkurenční boj je neúprosný, a proto by měl být každý dobrý nápad rychle zrealizován.

3.2 Marketing služeb

„Marketing služeb vychází z nehmotného charakteru služeb. Mezi jeho hlavní specifikace patří zejména bezprostřední kontakt mezi dodavatelem služeb a uživatelem. Zákazník musí být o jejich kvalitě předem přesvědčen, aby byl ochoten danou službu objednat. Důležitou úlohu proto mohou sehrát pozitivní reference. Stanovení ceny služeb je dalším specifikem. Nákladovou cenu je u většiny služeb nemožné stanovit, a proto jsou způsoby stanovení cen velmi různorodé a záleží na typu služeb. U přepravních služeb je přepravné stanovení cen velmi různorodé a záleží na typu služeb. U přepravních služeb je přepravné stanovení cen velmi různorodé a záleží na typu služeb. U konzultantských služeb může být cena stanovena podle počtu hodin, atp. Distribuční kanály jsou velmi přímé a komunikační politika se opět musí přizpůsobit nehmotnému charakteru služeb a tudíž jeho obtížnějšímu ztvárnění.“ [1, str. 31]

Základními vlastnostmi služeb jsou jejich:

1. nehmotnost,
2. nedělitelnost,
3. pomíjivost,
4. proměnlivost,
5. absence vlastnictví.

Kotler [22] ve své knize tyto vlastnosti dále podrobněji charakterizuje. Služby jsou nehmotné, a tudíž si na ně nemůžeme sáhnout, nelze si k nim přivonět ani si je jiným způsobem prohlédnout. Úkolem poskytovatele tedy je zhmotnit tyto služby natolik, aby o nich poskytl hmatatelné důkazy. Toho docílí především prostřednictvím ceny,

propagačních materiálů, ale i personálu a vybavení. Personál je faktor, který mnohdy zásadně ovlivňuje rozhodování potenciálních zákazníků.

Služba je vytvářena a spotřebovávána současně. Tento proces nelze rozdělit. Vzniká zde interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, která je podstatou marketingu služeb. Zákazník má možnost vybrat si, kým mu bude služba poskytnuta. Pokud zákazníci preferují jednoho určitého poskytovatele, který tím začíná být velmi časově vytížen, reguluje se tento zájem cenou.

Služby nelze nijak skladovat. Nebyl by to až takový problém v případě, že by byla poptávka po službě stálá. V momentě kdy začne poptávka kolísat či úplně klesat, je to pro poskytovatele velmi zatěžující, jelikož právě on zaměstnává další pracovníky, kteří jsou součástí celého procesu.

Služby jsou vysoce proměnlivé zejména proto, že pokaždé je služba poskytnuta za jiných podmínek. Záleží na naší náladě, na počasí, na prostředí, na tom kdo nám službu poskytuje, ale i na tom, kdo s námi službu zrovna využívá. Zákazníci se často o poskytovaných službách radí a předávají si své dojmy a zážitky a tím dochází k určitým preferencím, ale i zavrhováním jiných poskytovatelů. Bohužel negativní zkušenosti se šíří mnohem rychleji než ty pozitivní a je velmi těžké získat si zpět důvěru zákazníků.

Službu nemůžeme nijak vlastnit, smíme ji jen využívat po určitou stanovenou dobu. Z toho vyplývá, že si ji nemůžeme nikam odnést, nikomu ji ukázat ani si ji uložit na později.

3.2.1 Služby

„Teorie a praxe marketingu se zpočátku vyvíjela na základě prodeje materiálních produktů, jako jsou například pasty na zuby, automobily a ocel.“ [22, str. 421]

Postupně se stal tento způsob nedostačující a do popředí se začínají dostávat služby. Pozoruhodný je jejich rychlý a progresivní rozvoj. V dnešní době vytváří nejen pracovní příležitosti pro lidskou populaci, ale také působí pozitivně na tvorbu hrubého domácího produktu. Tyto faktory jsou nezanedbatelné a jen těžko si dovedeme představit, jaká by byla míra nezaměstnanosti v případě absence veškerých služeb.

Kotler [22] hovoří o odlišnosti jednotlivých oblastí služeb. Velkou část tvoří státní sektor, v něm najdeme soustavu soudů, nemocnice, úvěrové banky, pošty, školy, organizace

veřejné správy, policii, armádu a mnoho dalších institucí. Dalším velkým odvětvím je soukromý neziskový sektor, do něhož spadají muzea, charitativní organizace, církve a nadace. Bezesporu nezanedbatelné odvětví služeb je sektor podnikatelských subjektů. Sem patří nejrůznější organizace jako například aerolinie, banky, hotely, pojišťovací společnosti, advokátní kanceláře, praktičtí lékaři, realitní kanceláře, ale také fitness centra a nejrůznější sportovní zařízení. Poskytování služeb nemusí zpravidla probíhat jen při osobním kontaktu zákazníka s prodejcem. V dnešní moderní době už dochází ve velké míře k poskytování služeb prostřednictvím internetu, fitness prostředí nevyjímaje. On-line fitness a nejrůznější on-line coaching se těší velké oblibě a zájem o ně stále roste. Ze všeho, co zde bylo doposud zmíněno, lze vyvodit základní definici služeb.

„Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.“ [22, str. 421]

V dnešní době by bylo vhodné k definici doplnit, že služba je nabízena za účelem získání určitého prospěchu či zisku.

Mnoho služeb je poskytováno, aniž bychom si to uvědomovali, spolu s hmotnými produkty. Jelikož je to mnohdy velmi obtížné rozlišit, vymezil Kotler [22] pět kategorií tržní nabídky:

1. čistě hmotné zboží,
2. hmotný produkt spolu se službou,
3. hybrid,
4. hlavní služba spolu s malým podílem zboží a dalších drobných služeb,
5. čistá služby.

S čistě hmotným produktem nejsou spojovány žádné služby a jde pouze o hmatatelný produkt (mýdlo, zubní pasta, sůl, atd.).

Hmotný produkt se službou si lze nejlépe vypočítat na automobilech. Jejich prodej je totiž závislý nejen na značce. První službou je předváděcí místnost, kde si auto vybíráme a následují další služby jako dodávka do domu, údržba a opravy. Toto je pouze ilustrativní příklad, ve skutečnosti jsou s různými produkty spojeny mnohé další služby.

Hybrid je složen ze dvou stejných částí. Zboží i služba jsou zde zastoupeny rovnocenně. Například můžete mít oblíbenou restauraci díky chutným jídlům a zároveň poskytovaným službám.

Pokud cestujeme letadlem, využíváme především službu letecké společnosti přepravit nás z bodu A do bodu B. Během letu je nám ale nabídnuto zboží ve formě občerstvení a nápojů. Jde tedy o spojení služby, která je v tomto případě primární složkou a zboží, které má pouze doplňující charakter.

Čistá služba se skládá opravdu jen ze služby. Jedná se například o hlídání dětí, masáž, atd.

3.3 Marketingový mix služeb

Firmy, které nabízely služby, ještě nedávno velmi zaostávaly za firmami výrobními. Příčiny mohou být různé. Firma byla tak malá, že vůbec nepoužívala žádný marketing ani management nebo se firmy setkávaly s tak malou konkurencí, že bylo podle nich nepodstatné používat marketingové taktiky. Existovaly i takové firmy, které považovaly využívání marketingu za neprofesionální přístup.

Nejprve se tedy zformoval marketingový mix pro produkty, a proto je třeba z něj nyní vyjít. Stručný výkladový slovník managementu [1, str. 26] ho charakterizuje následovně: „*Marketing mix je soubor nástrojů, které má podnik k dispozici k ovlivnění chování svých spotřebitelů a k dosažení cílů, které si stanovil. Skládá se z tzv. 4P (podle americké terminologie Product, Price, Place, Promotion), tj. z výrobní politiky, cenové politiky, distribuční politiky a komunikační politiky. Celý soubor je nutné chápat komplexně a všechna 4P musejí být sladěna.*“

Marketingový mix služeb zahrnuje kromě základních 4P ještě další 3P. V konečném důsledku hovoříme o marketingovém mixu 7P.

Konkrétněji jde o:

1. product (produkt),
2. price (cena),
3. place (distribuce),
4. promotion (marketingová komunikace),
5. physical evidence (materiální prostředí),
6. people (lidé),
7. processes (procesy).

„Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk.“ [41, str. 26]

Firemní strategie se od sebe tedy budou velmi lišit. Je prakticky nemožné objevit dvě totožné marketingové strategie. Každý manažer má jiný cit pro kombinování a intenzitu jednotlivých prvků. Proto do každé z nich vkládá určitý svůj postoj a vytváří tak jedinečné procesy a myšlenky.

Foret [7] charakterizuje marketingový mix jako nejdůležitější nástroj marketingového řízení. Organizace jej využívá k dosažení svých marketingových cílů, sestavuje jej podle svých možností a může ho poměrně snadno měnit. Marketingový mix zahrnuje vše podstatné, s čím se firma obrací na trh, na zákazníky, vše, co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu.

Marketingový mix je tedy nedílnou součástí marketingového plánu. Kvalitně zpracovaný marketingový mix umožňuje snadnější orientaci v prostředí, do kterého se snažíme vstoupit s novým nápadem či produktem. Zjednodušeně lze říci, že díky němu lze identifikovat co, jak, pro koho a v jaké míře vyrábět.

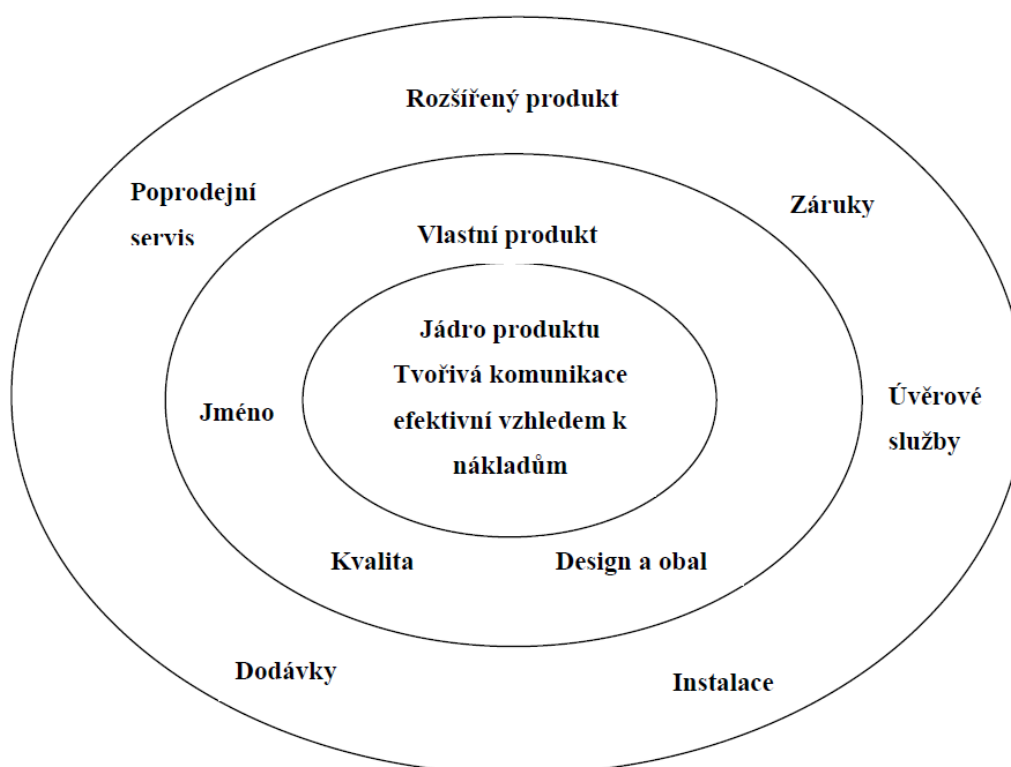
3.3.1 Produkt

Produkt nebo také služba je prakticky vše, co je na trhu nabízeno. Produkt nemusí být pouze hmotný výrobek, lze jím označit služby, osoby, nápady, myšlenky, kulturní výtvořky a mnoho dalších hmotných i nehmotných věcí.

S produktem vstupujeme na trh, nabízíme jej a snažíme se jím upoutat pozornost ostatních. Následně ho můžeme směnit či prodat. Cena je mnohdy určena aktuální poptávkou či nabídkou.

Podle Korába a Mihaliska [20] se v rámci produktu nebo služby vyskytují další proměnné veličiny, které se musí dále promítnout do marketingového plánu. Jde například o balení, značku, vzhled výrobku, jeho design (tvar, barva, atd.). Každý z těchto prvků může výrobek nebo službu výrazně odlišovat od konkurence. V této souvislosti je vhodné zmínit pojmy „jádro produktu“, „vlastní produkt“ a „rozšířený produkt“.

Obr. 3.1 Koncepce rozšířeného produktu



Zdroj: Koráb, Mihalisko [20, str. 41]

Celá tato koncepce představuje ucelený komplex, jehož jednotlivé segmenty mohou výrazně ovlivnit rozhodování kupujících. Z tohoto důvodu si nyní jednotlivé části stručně charakterizujeme.

Jádro představuje hlavní užitek a základní motivaci kupujícího.

Lidé si ale spíše než jádro uvědomují vlastní produkt, kde sledují především značkový název produktu, jak dobře je tento produkt vyroben, jak vypadá (tento aspekt může být u některých kupujících rozhodující a dobře zvolený design může přispět ke konkurenční výhodě na trhu), k čemu je produkt dobrý a co vše umí.

Rozšířený produkt je taková přidaná hodnota, jakýsi nadstandard, kterým působíme na zákazníky. Jde o služby, které jsou spojené se zakoupením produktu. Jedná se v první řadě o dopravu, instalaci produktu, opravy a údržbu. V druhé řadě zahrnuje rozšířený produkt rovněž záruky, úvěrové služby a platební podmínky. V současné době plné konkurence schopných firem je to právě rozšířený produkt, který bývá rozhodujícím faktorem a může potenciální zákazníky buď přilákat, nebo naopak využítí lepších služeb konkurence.

Výrobci by se tudíž měli snažit o to, aby byly všechny jednotlivé složky natolik propracované, aby se v konečném důsledku výrobek prodával téměř sám.

3.3.2 Cena

Cena bývá mnohdy velmi zásadním faktorem, který hraje velkou roli v konečném rozhodování zákazníků. Bohužel v dnešní době a především u nás je rozšířený trend dostat co nejvíce za co nejméně peněz. To se ale odráží na následné kvalitě produktu.

„Cenová politika podniku zahrnuje všechna rozhodnutí, na trh zaměřené kroky, které se promítají do stanovení ceny produktu. Zákazník musí být s účtovanou cenou spokojen a tato cena by zároveň měla přinášet podniku zisk.“ [15]

Stanovení cen je jedním z nejsložitějších problémů, který musí podnik řešit. Výše ceny je ovlivněna hned několika faktory:

1. kvalitou výrobku či služby,
2. režijními výdaji,
3. poptávkou po výrobku.

Cena je v rámci marketingového mixu jediným prvkem, který přináší podniku zisk. Všechny ostatní prvky mixu znamenají pro podnik výdaje. Proto je velmi důležité, aby byla stanovení cen věnována velká pozornost. Je to ale poměrně složitý proces a v případě, že nebude nasycena poptávka, může se podnik lehce dostat do ztráty.

„Výše ceny sama o sobě není dobrá, nebo špatná. Spíše jde o to, že v případě konkrétního zákazníka se může pro něj stát dostupnou nebo naopak nedostupnou.“ [7]

Cena je velmi flexibilní a lze s ní operativně pracovat, ať už snižovat či zvyšovat. Proto by se podnik neměl uchýlit k jednotné stabilní ceně, ale naopak by se měl naučit, jak s cenou nakládat. Tzn. upravovat ji například dle aktuální poptávky po produktu či službě nebo ji upravovat dle aktuálních nákladů na výrobu či pořízení. Bohužel při tvorbě cen dochází stále častěji k jevu, že firmy sledují pouze své výrobní a provozní náklady a nestačí tak včas a pružně reagovat na změny, ke kterým dochází na samotném trhu. To se děje především proto, že je pro firmy daleko snazší spočítat své náklady než bedlivě sledovat a předpokládat reakce trhu.

Foret [7] uvádí pět základních způsobů stanovení ceny:

1. Cena založená na nákladech (nákladově orientovaná cena) – bohužel je jedním z nejběžnějších a nejčastěji používaných způsobů stanovení ceny. Pomocí kalkulačních postupů vyčísluje náklady na výrobu a distribuci produktu. Jedním z hlavních důvodů pro používání těchto postupů je jejich jednoduchost a relativně snadná dostupnost podkladových údajů pro její výpočet.
2. Cena na základě poptávky (poptávkově orientovaná cena) – vychází z odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny a zejména z toho, jaký vliv bude mít změna ceny na velikost poptávky.
3. Cena na základě cen konkurence (konkurenčně orientovaná cena) – pokud má firma srovnatelné produkty jako konkurence, může uvažovat také o srovnatelné ceně. Tento způsob se užívá zejména při vstupu na nové zahraniční trhy.
4. Cena podle marketingových cílů firmy, podle toho, čeho chce na trhu dosáhnout, co chce získat. Pokud chce podnik maximalizovat objem prodeje a podíl na trhu, bude ceny spíše nastavovat na nižší, všeobecně akceptovatelnou hladinu. Chce-li však především maximalizovat zisk, bude mít naopak ceny co nejvyšší. Dalším cílem může být likvidace konkurence. V tomto případě vyvolá nízká cena tzv. cenovou válku. Pokud je cílem posílení image firmy a jejích produktů, bude její prestiž vyjadřovat i vysoká, prestižní cena.
5. Cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem se opírá o znalost hodnoty, kterou zákazník připisuje produktu. Obvykle se zde využívá výsledků marketingového výzkumu. Cenu stanovujeme tak, aby maximálně odpovídala vyšší hodnoty, jakou produkt pro zákazníka představuje. Tímto způsobem bychom měli dosáhnout především spokojenosti zákazníka.

S cenou úzce souvisí hodnota, která zjednodušeně řečeno udává to, co nabídka znamená pro zákazníka. Hodnotu nelze vztáhnout pouze na produkt, ale musí být do ní zahrnuto individuální vnímání jednotlivých zákazníků, které je ovlivněno dalšími prvky marketingového mixu a tedy i cenou. Zákazníci jsou různorodí a i jejich preference se liší. Proto jedni upřednostňují maximální hodnotu, jiní hodnotu střední a někteří se spokojí s hodnotou nízkou.

Obr. 3.2 Vztah mezi cenou a hodnotou

		Hodnota		
		<i>vysoká</i>	<i>střední</i>	<i>nízká</i>
Cena	<i>vysoká</i>	A	C	C
	<i>střední</i>	B	A	C
	<i>nízká</i>	B	B	A

Zdroj: Foret [7, str. 112]

Foret [7] vymezuje v podstatě tři základní strategie – označené písmeny A, B a C:

1. strategie A znamená *přiměřený vztah mezi cenou a hodnotou*,
2. strategie B nabízí zákazníkovi *příznivější poměr mezi cenou a hodnotou*,
3. strategie C představuje pro zákazníka *nepříznivý poměr mezi cenou a hodnotou*.

Z obrázku lze snadno vyčíst, že u strategie A odpovídá vysoká hodnota produktu vysoké ceně, střední hodnota střední ceně a nízká hodnota ceně nízké. Je zde tedy patrný výše zmiňovaný přiměřený vztah mezi cenou a hodnotou.

U strategie B jsou nabízeny produkty pouze s vysokou a střední hodnotou. Za produkty s vysokou hodnotou se požaduje pouze střední nebo dokonce nízká cena a za produkty se střední hodnotou se požaduje jen cena nízká. Tento typ strategie je velmi příznivý pro zákazníky, tudíž zároveň povede k většímu konkurenčnímu boji.

Strategii C charakterizují produkty se střední a nízkou hodnotou. Produkty se střední hodnotou jsou vázány vysokou cenou a produkty s hodnotou nízkou jsou vázány cenou střední a vysokou. Na rozdíl od strategie B, která je orientována na zákazníka, je strategie C orientována na prodejce. Ani pro ně ale není příliš příznivá, protože z této strategie může vytěžit nejvíce konkurence, která se bude snažit přetáhnout nespokojené zákazníky.

„Cena, tedy peněžní částka za produkt, je jediné „P“ marketingového mixu, které pro firmu představuje výnosy. Správné stanovení ceny má proto pro firmu existenční význam.“ [14, str. 171]

3.3.3 Distribuce

„Distribuční politika představuje komplex opatření, která na sebe navazují a prolínají se. Zahrnuje všechny operace (výměnné toky – exchange flows) nezbytné pro přemístění zboží od výrobce na místo vybrané spotřebitelem nebo uživatelem nebo na místo,

kde si je mohou potenciální zákazníci snadno koupit. Jedná se o fyzické přemístování produktů (přepravu, skladování, řízení zásob), změnu vlastnických vztahů, nehmotné procesy (informační toky, platby, reklamu, podporu prodeje, atd.)“ [13, str. 190]

Distribuce je nejméně flexibilní nástroj marketingového mixu. Jde o to, jakým způsobem zpřístupní podnik zboží zákazníkovi. Jinými slovy, jak přemístí produkt z místa jeho vzniku do místa jeho spotřeby. Někdy není jiná možnost, než aby se zákazník za produktem dopravil sám. V tom případě vstupují do hry další důležité faktory, jako jsou parkovací možnosti či spojení hromadnou dopravou.

Foret [7] dělí proces distribuce do následujících tří kroků:

1. *Fyzická distribuce*, jež zahrnuje přepravu zboží, jeho skladování a řízení zásob takovým způsobem, aby prodejci byli schopni vždy uspokojit požadavky poptávky.
2. *Změna vlastnických vztahů*, kdy směna umožňuje kupujícím užívat předměty nebo služby, které potřebují nebo chtějí mít.
3. *Doprovodné a podpůrné činnosti*, k nimž patří například organizace marketingového výzkumu, zajišťování propagace zboží, poradenská činnost, poskytování úvěrů, pojišťování přepravovaných produktů, atd.

Dále vymezuje tři skupiny subjektů, které tvoří distribuční síť:

1. výrobci,
2. distributoři,
3. podpůrné organizace.

Distribuci lze také jednoduše rozdělit na přímou a nepřímou. Přímá distribuce je mezi výrobcem a zákazníkem a je to nejjednodušší forma distribuce. Samozřejmě platí i cesta opačná a to od zákazníka k výrobcí, kde jde například o reklamace či vyjádření spokojenosti.

Příklady konkrétních podob přímé distribuce podle Foreta [7]:

1. prodej přímo na místě produkce,
2. prodej ve vlastních prodejnách, včetně mobilních,
3. prodej ve vlastních prodejních automatech,
4. prodej prostřednictvím internetu nebo katalogů,

5. prodej prostřednictvím vlastních osobních prodejců.

Přímá distribuce umožňuje kontakt se zákazníkem a díky tomu lze pozorovat, zda je zákazník s produktem spokojen, jaká jsou jeho další přání nebo naopak připomínky. Dále je tento typ distribuce spojován s nižšími náklady díky tomu, že do vztahu nevstupuje žádná další třetí strana. Velkou výhodou je i to, že podnik má produkt pod kontrolou do poslední chvíle a může zabránit případnému poškození či znehodnocení.

Do nepřímé distribuce již vstupuje jeden či více zprostředkovatelů. Bohužel se zde vytrácí kontakt s konečným zákazníkem a stejně tak se vytrácí i kontrola nad produktem. To, jak bude produkt prodáván, již nezávisí na výrobci, ale způsob prodeje přechází na zmiňované zprostředkovatele. Ti mohou zásadně ovlivnit produkt (jak zhoršit, tak ale i zlepšit) a prodej produktu (vystavením v regálu, výkladní skříni, atd.).

Kincl [17] rozděluje distribuční cesty do několika úrovní:

1. bezúrovňová distribuční cesta

Výrobce → Spotřebitel

2. jednoúrovňová distribuční cesta

Výrobce → Maloobchod → Spotřebitel

3. dvouúrovňová distribuční cesta

Výrobce → Velkoobchod → Maloobchod → Spotřebitel

4. tříúrovňová distribuční cesta

Výrobce → Prostředník → Velkoobchod → Maloobchod → Spotřebitel

Zatímco bezúrovňová distribuční cesta vede od výrobce přímo spotřebiteli, tříúrovňová přechází přes několik článků, než se ke konečnému spotřebiteli dostane.

3.3.4 Marketingová komunikace

Jakubíková [13] uvádí, že termín „marketingová komunikace“ není v češtině používán dlouho. Jedná se o český překlad anglického slova *promotion*, které je pojmenováním jednoho ze základních prvků marketingového mixu. Slovo *promotion* bylo do češtiny

za poměrně krátkou dobu překládáno různě, například „propagace“, „podpora prodeje“ a „stimulace prodeje“.

Marketingová komunikace, která se stále častěji označuje jako komunikační mix, zahrnuje několik konkrétních nástrojů:

1. reklama,
2. podpora prodeje,
3. public relations,
4. osobní prodej,
5. direkt marketing.

Obr. 3.3 Jednotlivé nástroje komunikačního mixu

Reklama	Podpora prodeje	Public Relations	Osobní prodej
Tištěné a vysílané reklamy, vnější vzhled balení, přílohy v balení, katalogy, filmy, domácí časopisy, brožury, plakáty a letáky, telefonní seznamy, reklamní tabule, výstavky na místě prodeje, symboly a emblémy	Soutěže, hry, loterie, prémie a dary, vzorky, veletrhy a výstavy, výstavky, předvádění, kupóny, rabaty, úvěry s nízkými úroky, zábavní podniky, slevy při vrácení starší verze, obchodní známky, vázané obchody	Články v tisku, projevy, semináře, výroční zprávy, charitativní dary, sponzorství, publikace, styky se společnostmi, loby, identifikační média	Prezentace při prodeji, prodejní setkání, telemarketing, stimulační programy, vzorky, veletrhy a výstavy

Zdroj: Kincl [17]

Jde o to využít některý z výše zmíněných nástrojů k předání důležitých informací zákazníkům, obchodním partnerům nebo široké veřejnosti. Podnik skrze tyto nástroje sděluje informace o produktu, cenách i místě prodeje. V ideálním případě jde o využití všech těchto nástrojů a jejich vzájemnou kombinaci.

3.3.4.1 Reklama

„Reklama je nejstarším a také nejznámějším nástrojem propagace. Jako placená, neosobní a jednosměrná forma komunikace představuje ve své podstatě vždy účelově (prodat produkt) zpracované sdělení, které podnik adresuje stávajícím i potenciálním zákazníkům, a to obvykle prostřednictvím různých sdělovacích prostředků (médií).“ [7, str. 114]

Reklamu si platí podnik (zadavatel), jehož snahou je vypoodobnit produkt či službu tak, aby se prodávala sama. Reklama je forma propagace, ve které je produkt vychvalován a často nadhodnocován a jen stěží lze v reklamě nalézt nějaká negativa. Dnes už mají některé podniky své specialisty, kteří se zabývají pouze tvorbou reklamy. Nemusí tak zadávat požadavky jiným specializovaným podnikům, ale vše řeší na svém pracovišti. Výhodou je rychlost a pružnost, díky které mohou zareagovat na případné změny.

Výhodou reklamy je, že dokáže oslovit velké segmenty populace a také efektivně zvyšovat úroveň povědomí o značce.

Karlíček [14] rozděluje reklamu do několika skupin:

1. televizní reklama,
2. rozhlasová reklama,
3. tisková reklama,
4. venkovní reklama,
5. reklama v kinech,
6. product placement,
7. on-line reklama.

Velkou výhodou televizní reklamy je její působivost. Dokáže oslovit téměř celý trh, především díky tomu, že je to velmi silné masové médium. Zásadní nevýhodou je tzv. přesycenost reklamou. Lidé často reklamní spoty přepínají na jiné programy nebo od televize zcela odchází.

Rozhlasová reklama umožňuje lepší zacílení na cílové segmenty, a to především demografické. Velkou nevýhodou je, že lidé poslouchají rozhlas jen jako kulisu při jiných činnostech. Proto mnohdy po odvysílání vůbec neví, čeho se informace týkala.

Tisková reklama umožňuje sdělit složitější informace prostřednictvím novin a časopisů. Bohužel i tiskoviny jsou přesyceny tištěnou inzercí, a tak se stává, že lidé reklamy v tisku pouze prolistují a nevěnují jim větší pozornost.

Venkovní reklama zahrnuje billboardy, různé vitríny na zastávkách, plakáty a mnoho dalších. Tato forma reklamy působí na zákazníky opakovaně a umožňuje nejrůznější formy ztvárnění.

Reklama v kinech je ještě intenzivnější než televizní. Je ale omezena pouze na návštěvníky kina, což jsou v našich podmínkách především mladší lidé.

Pod product placementem se skrývá umístění značky do filmů, seriálů a nejrůznějších televizních pořadů. Značka se snaží spojit se známou osobností a tím posilovat asociace u zákazníků. Vše musí být použito decentně, jinak může být efekt spíše negativní.

On-line reklama umožňuje téměř nejpřesnější zacílení. Internet je každodenně používané médium, které je v dnešní době jedním z nejsilnějších. Časem se ale může stát, že lidé reklamní bannery na internetu přehlížejí.

3.3.4.2 Podpora prodeje

„Z obecného hlediska se za podporu prodeje označují komunikační aktivity, jejichž cílem je zvýšit prodej, učinit produkt pro zákazníky atraktivnějším a dostupnějším. Podpora prodeje je v současnosti jedním z neúčinnějších nástrojů propagace.“ [7, str. 114]

Podpora prodeje je finančně náročná, a proto ji firmy využívají jen krátkodobě. K její aplikaci přistupují ve fázi zavádění nového produktu nebo ve fázi jeho úpadku.

K neznámějším formám podpory prodeje patří slevy, výhodná balení, vzorky zdarma, ochutnávky, dárky a mnoho dalších. Domněnky, že tyto nabídky patří k dobré vůli prodejců, jsou špatné. Jsou poskytovány hned z několika důvodů. Například ke slevám se prodejci uchylují proto, aby se snadněji zbavili výrobků, které již nejsou aktuální, případně potřebují uvolnit skladové prostory nebo jednoduše vyčistit sklady. V případě zavádění nového produktu jsou rozdávány dárky nebo různé vzorky. Obdarovaný je díky tomuto procesu nalákan a prodejci si zde pojišťují to, že potenciální zákazník jejich novinku využije a nezamíří ke konkurenci.

Poskytování slev je v dnešní době velice dobrý nejen marketingový, ale především psychologický tah, a to zejména na konečného spotřebitele. Vidina nižší ceny dokáže

přimět potenciálního zákazníka, aby si daný produkt nebo službu pořídil, i když to pro něj v konečném důsledku nemusí být až tak výhodné.

Velkým problémem ale je, že mnohé malé firmy si nemohou z nejrůznějších důvodů dovolit cenu snížit. Z toho těží velké podniky, které jsou mnohdy financovány z jiných zdrojů. Ty často sníží cenu na tak nízkou hodnotu, že to má pro konkurenty devastující účinek. Lidí, kteří upřednostňují spíše kvalitu před cenou, je zatím ještě málo. Tak dochází k tomu, že i za předpokladu nekvalitních služeb vyhledávají varianty, které jsou pro ně cenově příznivější.

3.3.4.3 Public relations (PR)

„Hlavním úkolem public relations je soustavné budování dobrého jména firmy, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností.“ [7, str. 115]

„Předmětem marketingu je výrobek či služba, předmětem PR pak veřejnost a její důvěra.“ [19, str. 35]

Podle Foreta [7] jsou v rámci budování dobrých vztahů s veřejností nejčastěji používány tyto komunikační prostředky:

1. publikování veřejně dostupných výročních zpráv,
2. pořádání společenských akcí spojených s prezentací produktů pro zákazníky i pro veřejnost,
3. pořádání a sponzorování sportovních a kulturních akcí,
4. vydávání podnikových novin, časopisů a dalších tiskovin,
5. pořádání akcí pro zaměstnance, jejich rodinné příslušníky a bývalé zaměstnance,
6. pořádání akcí pro místní obyvatele,
7. pořádání akcí přispívajících ke zlepšení životního prostředí a sociálně-ekonomického rozvoje okolí podniku.

Public relations nesouvisí pouze s myšlenkou prodeje produktu či služby, ale hlavně s budováním dobrého jména a image firmy. S tím souvisí propagace firmy jako takové, kdy dochází například k rozesílání novoročních přání. Zákazník snadněji zapomene na nepříjemnosti, které mohly nastat během uplynulého roku, a nadále zachová podniku přízeň.

Budování vztahu se zákazníkem je velmi obtížný a zdlouhavý proces, který je ovlivňován mnoha dalšími okolnostmi. Tyto okolnosti mohou vycházet z předchozí zkušenosti,

z názoru veřejnosti, z osobních preferencí, z aktuálního psychického stavu, ale i z charakteru zákazníků.

Bohužel různá selhání a nedostatky jsou daleko více rozebírány a šířeny než úspěchy a pozitiva.

3.3.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej patří k velice efektivnímu způsobu propagace. Je zde ale velmi důležité, aby byl produkt nabízen tou správnou osobou. Jelikož se prodejce setkává se zákazníkem přímo, je potřeba, aby dokázal o produktu dobře hovořit, aby ho znal a dokázal ho prodat. K tomu jako nedílná součást patří prodejcův vzhled a vystupování a v neposlední řadě také to, jak dokáže psychologicky působit na zákazníka.

„Existuje „měkký“ a „tvrdý“ přístup k prodeji. Měkký způsob prodeje znamená zdůrazňování příležitostí, které by zákazník mohl využít ve svůj prospěch. Tvrdý způsob je nátlak na zákazníka, aby koupil.“ [12, str. 254]

Nejčastěji se takto setkáváme s prodejem kosmetiky, domácích spotřebičů (vysavače, kuchyňské roboty), knih, ale i pojištění nebo internetu.

Osobní prodej s sebou nese zásadní nevýhody:

1. prodejce nemusí být zákazníkovi sympatický,
2. zákazník ze zásady nepřijímá tento typ prodeje – nevěří těmto prodejcům,
3. prodejce neumí produkt prodat, i když o něm zná veškeré podrobnosti,
4. prodejce není s produktem ztotožněn a vnímá celý proces jen jako možnost vydělat si peníze.

Výhody osobního prodeje podle Foreta [7]:

1. přímý osobní kontakt se zákazníkem a možnost bezprostředně reagovat na jeho chování,
2. prohlubování a kultivace prodejních vztahů od prostého realizovaného prodeje až po vytváření osobních, přátelských vztahů,
3. budování databází osvědčených zákazníků, které umožňují udržování kontaktů se stávajícími zákazníky a reálnou možnost dalšího prodeje,
4. využívání a uplatňování psychologických postupů ovlivňování zákazníků a umění usměrňovat jejich potřeby a požadavky.

„Osobní prodej je do značné míry uměním a je poměrně složitou záležitostí.“ [11]

3.3.4.5 Přímý marketing

Poslední nástroj marketingového mixu je v češtině označován jako přímý marketing, můžeme se však setkat s označením cílený nebo anglicky direkt marketing.

„Přímý marketing (direct marketing) je marketingová strategie, která uvádí firmu do přímého kontaktu se zákazníky.“ [45, str. 9]

Tento marketingový nástroj se přesně zaměřuje na určitý segment trhu a ten následně oslovuje. Kromě toho, že se snaží určitým způsobem zákazníky oslovit, sleduje i důležitou odezvu těchto zákazníků. Díky tomu získává zpětnou vazbu, zda a jak na danou nabídku zákazníci zareagovali.

S přímým marketingem se setkáváme prostřednictvím různých letáků a katalogů vhazovaných do našich schránek nebo volně rozdávaných na ulici. Někdy jsou letáky a katalogy adresované přímo na konkrétní jméno - k tomu dochází v případě, že si firma vede evidenci a má k dispozici naše osobní údaje.

3.3.5 Lidé

Důvod, proč je tento prvek zařazen do marketingového mixu, spočívá především v tom, že je služba neoddelitelná od jejího poskytovatele. Poskytnutá služba získává nebo ztrácí na kvalitě i díky zaměstnancům, kteří ji poskytují. Proto je velmi důležité, aby firma kladla na své zaměstnance takové nároky, které povedou k co největší profesionalitě. Službu tvoří lidé, a tak i nejlepší zaměstnanec nemusí být ten nejoblíbenější u potenciálních zákazníků. Zde vstupují do hry i vzájemné sympatie.

3.3.6 Materiální prostředí

Jelikož je služba těžko představitelná dříve než ji využijeme, je potřeba vytvořit takové prostředí, které bude již dopředu vypovídat o tom, jak asi bude poskytovaná služba kvalitní či nikoli.

V tomto případě hraje roli několik důležitých aspektů, jako je rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, barvy, různá značení atd. Důležitou úlohu hrají i smysly, které dokážou ovlivnit naše vnímání prostředí víc, než si myslíme. Jde o hmat, čich, zrak a sluch. Jsou to maličkosti, které však mohou zásadně narušovat jinak příjemnou atmosféru.

Samozřejmě má každý trochu jiný vkus, a proto je nemožné zalíbit se každému v dané lokalitě. Záměrem každého podniku by ale měla být snaha oslovit, zaujmout a ohromit co největší počet lidí.

3.3.7 Procesy

Zákazník je spjat s poskytovatelem služby, a proto je nezbytné zefektivnit procesy, které mezi nimi probíhají. Zákazníci, kteří budou na službu čekat hodinu, nejspíš nebudou úplně spokojeni. Důležité je, aby byly tyto procesy stále zdokonalovány a firmy usilovaly o jejich zefektivnění. Pokud budou zákazníci spokojeni, budou se rádi vracet a je velice pravděpodobné, že s sebou přivedou další potenciální zákazníky.

I zde může nastat závažný problém. Představme si, že podnik, který do teď funguje naprosto bezproblémově, získává postupně další a další klienty. Bohužel ale na jejich potřeby nedokáže tak pružně reagovat, jelikož všichni zaměstnanci začínají být absolutně vytížení a ani technika již není dostačující. Je nezbytné vystihnout tento zlomový moment a rychle na něj zareagovat tak, aby lidé nemuseli na služby, které doposud fungovaly bez problémů, čekat.

3.4 Strategie

„Termín strategie byl a je velmi často používán v nejrůznějších kontextech a v nejrozmanitějším slova smyslu pro nejrozdílnější typy činností bez jakéhokoliv rozlišování.“ [9, str. 11]

Názorů na to, co přesně je strategie, je mnoho. V následujících řádcích jsou uvedeny alespoň některé z nich.

Podle Mallya [29] může být strategie definována jako *„trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.“*

„Strategie mohou svou povahou představovat záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, např. záměry týkající se toho, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.“ [39, str. 157]

„Strategie není jen o strategických dokumentech, deklaracích, nástěnných heslech a prezentaci na valných hromadách akcionářů. Strategie je akce. Strategie je co děláte (ne co říkáte) a co děláte je vaše strategie.“ [46]

Je tedy nesmírně důležité mít každý krok řádně promyšlen, protože zbytečné a chybné úkony stojí nejen sílu, ale hlavně připravují podnik o finanční prostředky.

Foret [7, str. 23] hovoří o strategii následovně: „Slovo strategie je odvozeno od starořeckého slova *stratégia* a původně znamenalo umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby bylo dosaženo vítězství. V přeneseném slova smyslu se tedy v současné době pod pojmem strategie rozumí umění řídit činnost podniku, resp. určitého kolektivu lidí takovým způsobem, který zajistí splnění hlavních vytyčených cílů.“

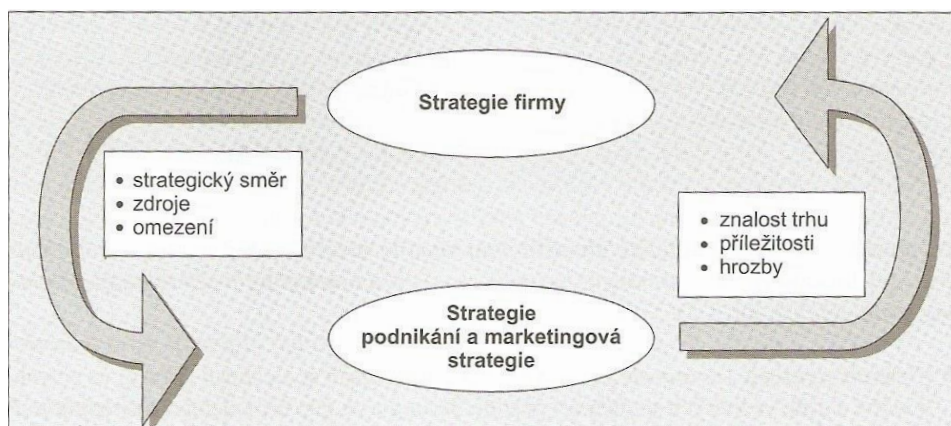
Strategie byla dříve spojována především s válkami a i v dnešní době zde můžeme najít úzkou spojitost. I nyní dochází k tvrdým a nelitostným soubojům. Z bitevního pole se ale souboje přemístily na trh.

I když je každá definice trochu jiná, v konečném důsledku je jádro problému stejné. Lze tedy říci, že strategie je souhrn několika na sebe navazujících kroků, které je potřeba správně aplikovat, aby bylo následně dosaženo vytyčeného cíle.

Podle Jakubíkové [13] je při tvorbě strategie důležité identifikovat rozdíly mezi následujícími typy strategií:

1. firemní strategie (corporate strategy),
2. podnikatelská strategie (business strategy),
3. marketingová strategie (marketing strategy).

Obr. 3.4 Rozdíl mezi firemní, podnikatelskou a marketingovou strategií



Zdroj: Cravens [4]

3.4.1 Firemní strategie

„Firemní strategie vymezuje rozsah společnosti (firmy) ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých společnost působí. Strategie na této úrovni zahrnuje rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích nebo o založení nových společností či odprodeji některé ze stávajících společností. V rámci této strategie se také rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo podnikatelské jednotky.“ [18, str. 106]

Tento typ strategie funguje na základě komunikace a spolupráce vrcholových manažerů, kteří předkládají různé návrhy. Tyto návrhy by posléze měly sloužit k dosažení cílů.

3.4.2 Podnikatelská strategie

Podnikatelská strategie se zaměřuje na působení na trhu či v odvětví. Hlavním aspektem je získat nad konkurenty alespoň na nějaké období konkurenční výhodu.

Vyjádření Michaela Portera [34] k podnikatelské strategii v Praze: *„Cílem firmy je zajistit si návratnost kapitálu a dlouhodobý růst. Strategie podnikání spočívá v nalezení vlastní konkurenční výhody. To, co firma vytváří, musí být pro zákazníka jedinečné. Pokud by všichni na trhu dělali totéž, nebylo by to dobré, odnesl by to v konečném sledu zákazník. Nesnažte se být nejlepší, snažte se být jedineční. Nic nejlepšího totiž na trhu neexistuje – neexistuje nejlepší auto, existuje ale auto, které maximálně naplňuje potřeby a přání zákazníka, a potřeby má každý trochu jiné. Vytvořte si svůj vlastní hodnotový řetězec, udělejte si jasno v tom, co dělat chcete a co dělat nechcete. Najděte něco, co vás odliší od konkurence. Hlavní chybou, kterou podnikatelé dělají, je, že se snaží soutěžit na trhu v tom, co už na něm je.“*

3.4.3 Marketingová strategie

„Marketingová strategie je rozhodnutím vrcholového managementu firmy o tom: jak, kdy, kde konkurovat. Má dva směry provázanosti. Jeden na firemní strategii, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení, a druhý na výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií, a který nese odpovědnost za informování tvůrců strategií na úrovni firmy o vnějších změnách na trhu, znamenajících pro firmu příležitosti a hrozby.“ [13, str. 29]

Velkou roli v celém procesu hrají i manažeři a jejich schopnosti porozumět okolí a identifikovat hlavní faktory úspěchu a neúspěchu.

Griffith a Hoppner [8] vymezují ve svém článku jedenáct důležitých manažerských schopností, které mohou být velmi užitečné, pokud je s nimi naloženo profesionálně. Pro stanovení efektivní marketingové strategie jsou nezbytné následující faktory:

1. Schopnost provádět taktické úpravy – zde platí heslo „*Mysli globálně, jednej lokálně!*“
2. Tiché znalosti – jde o znalosti, které manažer získá každodenním řešením nejrůznějších problémů. Manažeři s velkou zásobou tichých znalostí jsou lépe připraveni k adaptaci na trhu.
3. Zkušenosti – manažeři s dlouholetými zkušenostmi dokáží daleko pružněji reagovat na děje, které na trhu probíhají. Řešení situace je pro ně snadnější v případě, že už s daným problémem dříve pracovali.
4. Učení se – jednak jde o získávání nových poznatků, které jsou v rozvíjející se společnosti nezbytné pro efektivní chod společnosti. Jednak jde také o upevňování a opakování si již nabytých vědomostí.
5. Odnaučování – pro manažery je velmi důležitý i opačný proces odnaučování se zastaralých postupů a metod. Trh je dynamický a je důležité, aby manažeři pouštěli od sice tradičních zavedených, ale již ne tak efektivních postupů.
6. Intuice – „*Víme, aniž bychom dokázali vysvětlit, jak to víme.*“ Jde o myšlenku či pocit, který nám dává jakousi jistotu, že dané rozhodnutí, daný krok jsou správné. Je to vysoce individuální faktor.
7. Sebevědomí – manažeři s vysokým sebevědomím mají potřebu dosahovat lepších výsledků. V dnešním dynamickém světě je sebevědomí nedílnou součástí osobnosti, jelikož většinou sebevědomí bývají úspěšní.
8. Flexibilita – schopnost jedince přizpůsobit rozhodování měnícímu se trhu. Flexibilita vede manažery k výběru nejvhodnějšího řešení pro daný problém.
9. Prioritní problém – v rámci manažerského rozhodovacího procesu je nutné identifikovat problémy, které by měly být vyřešeny jako první.
10. Schopnost pracovat pod tlakem – manažeři, kteří jsou schopni pracovat pod tlakem, jsou odolnější vůči vnějšímu prostředí a jsou schopni i v nepříznivých podmínkách vytvořit efektivní marketingovou strategii.
11. Snášení dvojznačností – schopnost, která umožňuje efektivní chování v nejasných, problematických, nepřehledných situacích. Úzce tento pojem souvisí

s vytrvalostí. Manažer s vyšší mírou této tolerance bude lépe připraven vidět a provést změny, které je nutné zavést v marketingové strategii.

Marketingové strategii budeme dále podrobněji věnovat následující kapitole.

3.5 Marketingové strategie

Cílem každé marketingové strategie je poznat a pochopit potřeby zákazníků a následně postoupit takové kroky, které tyto potřeby budou naplňovat.

Henderson [23, str. 130], zakladatel Boston Consulting Group, vyslovil tato slova: *„Nemá-li podnik nějakou jednoznačnou výhodu oproti svým konkurentům, nemá žádný důvod k existenci.“*

„Máte-li stejnou strategii jako vaši konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou.“

Winer [44] v rámci marketingové strategie konkretizuje marketingové cíle a aktivity celkové strategie podniku. Základní obecný rámec vytváření marketingové strategie lze stanovit následujícími kroky:

1. stanovení marketingových cílů, jichž chceme dosáhnout,
2. stanovení marketingových strategických alternativ, případně variant,
3. stanovení přesných parametrů jednotlivých cílových skupin zákazníků, na něž se chceme v jednotlivých alternativách či variantách zaměřit,
4. identifikace konkurence pro každou zvolenou cílovou skupinu zákazníků,
5. vymezení nabízených produktů s ohledem na cílové zákazníky a konkurenty,
6. prezentace podstaty naší nabídky cílovým zákazníkům,
7. vypracování marketingového mixu jako naší nabídky cílovému segmentu zákazníků.

Rámec poměrně jasně vymezuje, na co všechno by se mělo myslet při vytváření marketingové strategie. Jediný nedostatek lze spatřit v tom, že autor neřeší finanční otázku podniku, která dokáže do značné míry ovlivnit následné zrealizování strategie.

Marketingových strategií existuje nespočetné množství. Je to dáno tím, že každá firma je do jisté míry jedinečná svým posláním i cíli. Málokdy dochází k tomu, že je aplikována

pouze jedna konkrétní strategie, naopak dochází k tomu, že firmy jednotlivé strategie kombinují, aby dosáhly maximálních možných výsledků.

Porter [33] navrhl tři základní obecné a nejrozšířenější marketingové strategie:

1. strategie celkového náskoku v nákladech,
2. strategie diferenciaci,
3. strategie zaměření.

3.5.1.1 Celkový náskok v nákladech

Jak vyplývá z názvu, je jasné, že se strategie soustředí na dosažení co nejnižších nákladů, a to jak ve výrobě, tak v distribuci. Dochází k situaci, že je podnik schopen nabízet své produkty levněji než konkurence. Tato strategie je obvykle, ne zpravidla, aplikována na globální, masový trh. Je obvyklá především u velkých a kapitálově silných firem.

To, že firma vyrábí s nejnižšími možnými náklady, s sebou přináší investice do kvalitních technologií. Je zde však velké riziko, že se na trhu objeví někdo, kdo dokáže vyrábět a prodávat s ještě nižšími náklady.

3.5.1.2 Diferenciace

Diferenciace produktu s sebou přináší určitou jedinečnost a exkluzivitu. Nejde jen o to, aby firma vyráběla co nejkvalitnější a nejvýkonnější produkt. Jde především o to, aby nabídla něco jiného, odlišného, aby obohatila produkt nějakou přidanou hodnotou, která povede k samotnému prodeji.

Tento typ strategie aplikují především malé a střední podniky zejména z toho důvodu, že nemají tak silnou kapitálovou základnu a nechtějí se pouštět do boje s velkými podniky.

3.5.1.3 Zaměření

Přestože k tomu název svádí, nejde o ovládnutí celého trhu. Je tomu přesně naopak. Podniky, které pracují na této strategii, si hledají skulinky na trhu, do kterých by mohly proniknout dříve než konkurence, a ovládnout by pouze tyto malé segmenty trhu.

Pokud jsou si strategie podniků velmi podobné, vytváří si samy prostor pro tvrdou cenovou konkurenci. Zatímco podniky, které budou naprosto ojedinělé a jedinečné, budou ve všech směrech těžit ze svých výhod.

Porter [35] z Harvard Business School vytyčil rozdíl mezi správným fungováním podniku a jeho strategickým postavením. Tvrdí, že celá řada podniků je přesvědčena o tom, že má strategii, protože usiluje o co nejlepší fungování svých systémů. Snaží se být stále o krok napřed proti konkurenci a chce dosáhnout prvotřídní výkonnosti. Pokud ale běží ve stejném závodě jako jejich konkurenti, mohou jej konkurenti doběhnout. To, co ve skutečnosti potřebují, je běžet v jiném závodě. Pouze o podnicích, které se zaměřují na specifickou skupinu zákazníků a potřeb a nabízejí odlišný soubor výhod, je možné říci, že mají strategii.

Podniky si nemohou myslet, že mají strategii jen proto, že se zaměří na určitou věc, která je ostatními snadno napodobitelná. Tzn., že se nestačí zaměřit například jen na řízení vztahů se zákazníky či vstoupit na internet. To nejsou žádné převratné objevy, které by ostatní nedokázali pružně následovat.

Kotler [23] tvrdí, že jedním z nejlepších pravidel, jak postupovat při utváření strategie, je snažit se zjistit, co se líbí či nelíbí cílovým zákazníkům. Toho, co se jim líbí, je třeba dělat více a toho, co se jim nelíbí, naopak méně. To ale znamená trávit čas na reálném trhu a sledovat vše, na čem záleží. Strategie musí disponovat jedinečným souborem specifických vlastností, designu, jakosti, služeb a nákladů.

Pevná a dobrá strategie dokáže zajistit výhodnou tržní pozici a konkurenti ji mohou ohrozit pouze v dlouhodobém horizontu a velmi těžko s vynaložením značného úsilí.

„Strategie by měla vznikat v blátě na tržišti, ne v antiseptickém prostředí věží ze slonoviny.“ [37]

A jak tedy vypadá špatná strategie? Kotler [23] tvrdí, že pokud se se špatnou strategií potkáme, poznáme to. Následně uvádí hned několik případů chybné strategie:

1. včerejší strategie – problémem je stará zažitá strategie, od které podniky nerady upouštějí,
2. protekcionismus – jeden z bezpečných způsobů, jak přijít o podnik,
3. marketingové bitky – cenové války, pokusy o vzájemnou destrukci, strategie zde spíše vůbec neexistuje,
4. přílišné zaměřování na problém – *„neustálé krmení problémů, zatímco příležitosti hladovějí“ [6],*

5. nedostatek jasných cílů – podnikům se často nedaří definovat své cíle nebo jim přiřadit správné priority,
6. spoléhání na akvizice – polovina akvizic se brzy stane jen vedlejšími produkty,
7. strategie střední cesty – ostatní podniky časem předjedou ty, co se drží uprostřed,
8. přesvědčení, že dokud něco funguje, není třeba to měnit – jedno z vůbec nejhorších manažerských pravidel.

Wayne Calloway, generální ředitel PepsiCo řekl: *„V dnešním světě platí, že pokud něco funguje, měli byste to raději změnit sami, než přijde někdo jiný a udělá to za vás.“*

Je velmi obtížné změnit něco, co dobře funguje. Podniky vidí okamžitý zisk a vidina toho, že změna strategie dočasně tok těchto finančních prostředků pozastaví nebo zpomalí, je pro ně nemyslitelná. Mají pochybnosti o tom, že by se nová strategie ujala tak dobře jako ta předchozí. Riskují tím ale i možnou ztrátu, kterou dříve či později využije konkurence.

„Každý může vidět taktické postupy, jimiž dosahují vítězství, ale nikdo nemůže vidět strategii, z níž se tato vítězství rodí.“ [38]

Většina podniků také umí více taktizovat, než vytvářet kvalitní strategie.

„Celá marketingová strategie je postavena na segmentaci, targetingu a positioningu (segmentation, targeting, positioning – STP). Společnost na trhu rozpozná různé potřeby a skupiny zákazníků, zacílí na ty, které může uspokojovat lépe než ostatní, a poté svou nabídku umístí tak, aby si cílový trh výjimečného výrobku a image značky snadno všiml.“ [26, str. 311]

Marketingová strategie zahrnuje následující fáze:

1. analýza – průzkum trhu, segmentace, targeting, positioning, analýzy (PEST, SWOT, BCG, atd.),
2. syntéza – vytvoření marketingového mixu a stanovení cílů, ceny a způsobu propagace,
3. realizace – výroba a prodej,
4. kontrola a korekce – vyhodnocování výsledků a případná korekce.

3.5.2 Segmentace trhu

Každý trh se skládá z kupujících, kteří se navzájem liší. Liší se v mnoha ohledech, ve svých potřebách, přáních, vztahu k nakupování, ale i bydlištěm, apod. Tržní

segmentace slouží k tomu, aby byly firmy schopny rozdělit tento velký trh na menší segmenty. Díky tomu mohou vyčlenit skupiny s velmi podobnými charakteristikami a na ně následně zacílit.

„Segmentaci lze provádět na různých úrovních. Firmy nemusí provádět žádnou segmentaci (hromadný marketing), mohou provádět úplnou segmentaci (mikromarketing), nebo něco mezi tím (marketing segmentu nebo marketing zaměřený na mikrosegmenty).“ [25, str. 458]

Je tedy čistě na firmě, jaký druh segmentace zvolí. Každý s sebou nese určitá pozitiva, ale i negativa.

Kotler [25] tvrdí: *„Marketing segmentu má oproti hromadnému marketingu několik výhod. Firma může pracovat efektivněji a zaměřit své výrobky a služby, distribuční cesty i komunikační programy pouze na ty spotřebitele, které dokáže obsloužit nejlépe. Také může své produkty, ceny a programy lépe přizpůsobit potřebám takto definovaných segmentů. A konečně často čelí menší konkurenci, když se na dané tržní segmenty orientuje méně konkurentů.“*

Existuje ještě další dělení segmentace, například podle pohlaví, příjmu, rasy, věku, životního stylu, aj.

3.5.3 Targeting

„Targeting představuje ohodnocení jednotlivých segmentů trhu z hlediska atraktivity a volbu jednoho nebo více cílových segmentů. Firma hodnotí své silné stránky podle konkurence a rozhoduje se, kolik segmentů dokáže efektivně obsloužit.“ [25, str. 67]

Firma tedy odhaluje příležitosti, hodnotí různé segmenty a rozhoduje se, na kolik z nich se zaměří a hlavně které to budou.

Kotler a Keller [26] vymezují pět hlavních kritérií, které musí tržní segmenty splňovat. Aby byly užitečné, musí být:

1. měřitelné,
2. významné – musí být dostatečně velké a ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat,
3. přístupné,
4. diferencovatelné – segmenty jsou odlišitelné a odlišně reagují na různé prvky marketingového mixu,
5. akční.

3.5.4 Positioning produktu

Jedná se o pozici produktu v myslích zákazníků. Jde o to, co si zákazník vybaví ve spojení s naším produktem, jak náš produkt vnímá vůči produktům konkurenčním.

„Společnost může produkt umístit podle jednoho či více významných odlišujících prvků. Pokud je ovšem positioning založen na příliš mnoha faktorech, může vést ke zmatení nebo nedůvěře zákazníka. Jakmile si společnost zvolí žádanou pozici, musí podniknout opatření, aby tuto pozici sdělila a předala cílovým zákazníkům.“ [25, str. 67]

Kotler a Armstrong [21] tvrdí, že díky positioningu si zákazníci ukládají informace o výhodách značky a o její odlišnosti od konkurence.

„Strategický pokus pracovníků v marketingu kontrolovat spotřebitelovo vnímání produktu ve vztahu k jiným ve stejné kategorii. Positioning zahrnuje představení vaší firmy nebo image produktu tak, aby spotřebitel rozuměl a oceňoval rozdíly ve srovnání s nabídkou konkurence.“ [3, str. 316]

3.5.5 Odlišení od konkurence

Konkurenty definuje ve své knize Marketing konkurenceschopnosti Čichovský [5, str. 13] následovně: *„Jsou to prvky množiny konkurence, které se vyznačují vektorovými silovými poli (konkurenčními silami), jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli (tedy vysokou konkurenceschopnost) v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence.“*

V dnešní době je velmi obtížné odlišit nabídku služeb jednotlivých poskytovatelů. V takových případech dochází k rozhodování především podle ceny. Mnoho lidí je ochotno upustit od jejich tradičních poskytovatelů služeb, pokud najdou někoho se srovnatelným produktem či službou, který ale bude znatelně cenově příznivější. Je to způsobeno i uvolněnějšími pravidly a odstraněním některých regulačních opatření. To vše rozpoutalo velkou cenovou politiku a konkurenční boj mezi podniky.

Podle Kotlera [22] bychom mohli vymezit tři základní faktory, které ovlivňují rozhodování zákazníků:

1. nabídka,
2. poskytování služeb,
3. image.

„Nabídka by měla mít inovované vlastnosti, kterými se liší od konkurenčních nabídek. To, co zákazník očekává, budeme nazývat primární soubor služeb. K němu mohou být přidány sekundární služby.“ [22, str. 430]

Pod pojmem sekundární služby si představme určitá vylepšení a inovace. Například pohodlnější sedadla v letadlech a vlacích, zpřístupnění wifi připojení ve vlacích, nadstandardní vybavení hotelových pokojů pro náročné klienty nebo rozšíření služeb ve fitness centrech o masáže, hlídání dětí či zapůjčení vybavení.

„Firma může odlišit jakost služeb tím, že bude mít na místech styku se zákazníky schopnější zaměstnance než konkurence, vytvoří atraktivnější prostředí v místě poskytování služeb nebo zavede dokonalejší proces poskytování služby.“ [22, str. 431]

Mnoho firem si bohužel ještě dnes neuvědomuje, že velkou většinu služeb jim prodávají právě jejich zaměstnanci. Podle toho by si jich měli vážit a snažit si je udržet. Samozřejmě může dojít i k případu opačnému, kdy zaměstnanci zákazníky odrazují. Je potřeba vše důkladně sledovat a i tomuto faktoru věnovat velkou pozornost. Vytvoření atraktivnějšího prostředí jde ruku v ruce s finančními prostředky firmy. A tak se někdy stává, že dobrý inovační nápad nemůže být realizován právě kvůli nedostatku peněz.

„Firmy v oblasti služeb mohou odlišit svou image prostřednictvím symbolů a značek.“ [22, str. 431]

Právě silná image značky a veřejně známé symboly působí jako významný prvek důvěry, který budou lidé upřednostňovat a mnohdy i vyhledávat. V případě volby mezi více firmami mohou být toto rozhodující prvky, které výrazně ovlivní volbu zákazníka.

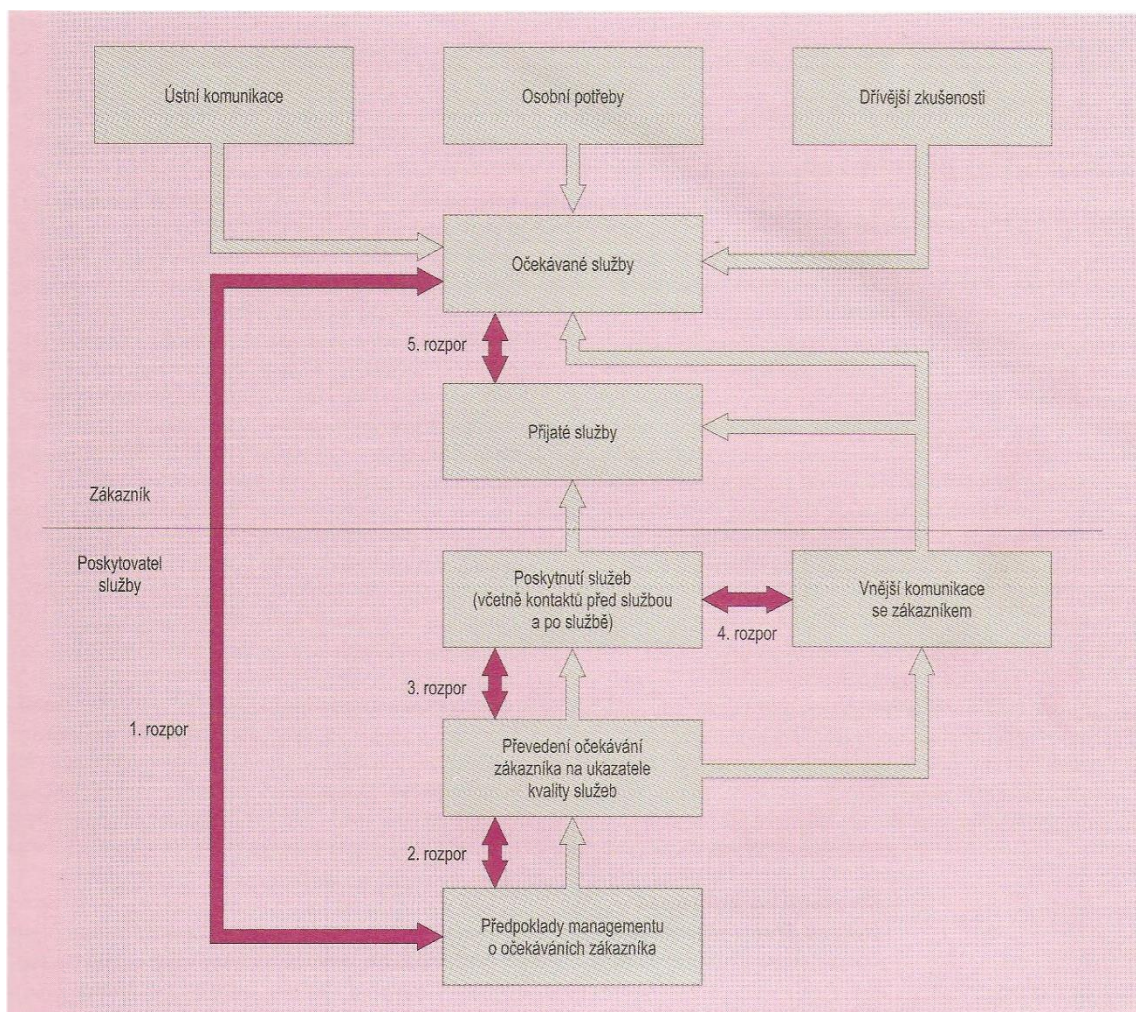
3.5.6 Jakost služeb

Jakost služeb je jedním z prostředků, kterými se lze odlišit od konkurence. Zákazník musí mít pocit, že dostal lepší službu, než očekával. Toto očekávání je dáno mírou zkušeností či názory jiných lidí. Následně dochází k porovnání služby poskytnuté a očekávané. Z toho vyplývá, že pokud bude poskytnutá služba lepší než očekávaná, rozhodne se zákazník využít služby i následně. Pokud však bude poskytnutá služba horší než očekávaná, s největší pravděpodobností zákazník již služby dané firmy nevyužije a příště se rozhodne pro návštěvu konkurence.

Parasuraman, Zeithaml a Berry [22] sestavili model pro posuzování jakosti služeb, který odkrývá pět rozporů, jež jsou příčinou neúspěchu při poskytování služeb:

1. rozpor mezi očekáváním spotřebitele a předpoklady managementu,
2. rozpor mezi představami managementu a konkrétní jakostí služeb,
3. rozpor mezi normami pro posuzování jakosti služeb a reálnými možnostmi poskytování služeb,
4. rozpor mezi poskytovanou službou a vnější komunikací,
5. rozpor mezi vnímáním služby a očekávanou jakostí služby.

Obr. 3.5 Model jakosti služeb



Zdroj: Kotler [22, str. 433]

Rozpor mezi očekáváním spotřebitele a předpoklady managementu

Management nemusí vždy správně odhadnout přání zákazníků. Fitness centrum se může domnívat, že zákazníkům záleží především na velkém výběru cvičebních lekcí, přitom jim daleko více záleží na kvalitě instruktorů.

Rozpor mezi představami managementu a konkrétní jakostí služeb

Management má správné představy o tom, co zákazníci chtějí, ale nedokáže adekvátně stanovit soubor norem, podle kterých jsou jakosti služeb posuzovány.

Rozpor mezi normami pro posuzování jakosti služeb a reálnými možnostmi poskytování služeb

K tomuto případu může dojít tehdy, nejsou-li zaměstnanci na poskytování služby dostatečně připraveni nebo dochází i k možnosti, že nejsou schopni vykonávat službu dle požadavků zaměstnavatele.

Rozpor mezi poskytovanou službou a vnější komunikací

Očekávání zákazníků je ovlivněno především propagačními materiály. V těch mohou být fotky krásného, moderního a nového vybavení, které má svou kvalitou zákazníky nalákat. Ti jsou pak ale zklamáni realitou, která vůbec neodpovídá prezentovaným materiálům.

Rozpor mezi vnímáním služby a očekávanou jakostí služby

Vznikne tehdy, pokud má zákazník zmatené představy o jakosti služby. Může považovat následnou péči jako fakt toho, že něco není zcela v pořádku.

3.5.7 Zajišťování produktivity

Firmy jsou opakovaně pod velkým tlakem, který na ně vyvíjí konkurenti, ale i zákazníci. Proto neustále usilují o snížení nákladů a zvýšení své produktivity.

Kotler [22] uvádí sedm možností, jak tohoto efektu dosáhnout:

1. zvýšení kvalifikace personálu,
2. zvýšení kvantity poskytovaných služeb,
3. zprůměrnění služeb,
4. vynález nového produktu,
5. zajištění efektivnějších služeb,
6. nahrazení práce firmy prací iniciativních zákazníků,

7. využití síly technologií.

Samozřejmě je nutné zvážit, v jaké situaci jakou možnost využít.

Zvýšení kvalifikace personálu

Firma si vybírá kvalifikovanější pracovníky nebo vynakládá prostředky na jejich školení a další vzdělávání. Firmy by měly mít zájem na tom, aby se jejich zaměstnanci vzdělávali a měly by je v tom podporovat.

Zvýšení kvantity poskytovaných služeb

Bohužel zvyšování množství poskytování jde často na úkor jejich jakosti. Příkladem může být fitcentrum, které chce navýšit počet lekcí, ale nejlepší instruktoři jsou již natolik vyčerpáni, že jsou lekce přiděleny jiným, ne tak dobrým lektorům. Otázkou zůstává, zda tento jev nepovede spíše ke ztrátě zákazníků a špatné pověsti.

Zprůmyslnění služeb

Jde o doplnění služby technickými prostředky a standardizování některých procesů. Zprůmyslnění služeb často vede k jejich urychlení.

Vynález nového produktu

Právě vynálezem nového produktu se částečně nebo úplně sníží potřeba dané služby. Například vynález domácího posilovacího přístroje může vést ke snížení návštěvnosti fitness center. Jde o to, jaký záměr sledujeme. Pokud budeme provozovateli zmíněného fitness centra, nejspíš nebudeme vymýšlet cvičící produkty pro domácí použití. Pokud ale budeme prodejci těchto pomůcek, budeme s takovými nápady pracovat.

Zajištění efektivnějších služeb

Efektivnější služby mohou přispět k úspoře v dalších obdobích a mohou nahradit služby, které bychom potřebovali v budoucnosti.

Nahrazení práce firmy prací iniciativních zákazníků

Firmy přenechávají část svých povinností zákazníkům, kteří je většinou za určitých výhod, plní. Tato varianta může být i velkou úsporou času, a to i pro obě strany zároveň.

Využití síly technologií

Technologie jsou v dnešní době již neodmyslitelnou součástí většiny firem. Umožňují nabídnout zákazníkům lepší služby a zvýšit produktivitu pracovníků. Firmy, které využívají webové stránky ve styku se zákazníky, mají méně práce, jelikož tímto způsobem získávají hodnotná data o zákaznících a zvyšují tak hodnotu svého podnikání.

4 METODIKA PRÁCE

4.1 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů je jednou z metod sběru dat, která je ale mnohdy velmi náročná. Pokud máme k dispozici adekvátní zdroje, může být pro účely našeho výzkumu velmi přínosná. Provádí se analýzou dokumentů, komentářů, dat či jiných nástrojů z minulosti. Jedná se o zkoumání věcí, které nebyly vytvořeny za účelem výzkumu, ale které podniky používaly ke své každodenní práci.

V této diplomové práci byla zkoumána data, která zaznamenávají návštěvnost fitness centra od jeho vzniku až dosud. Pro naše účely nám poslouží získané údaje pouze za rok 2014. Tabulka se získanými údaji je zpracována v kapitole 6.1. Díky těmto údajům bylo možné vytvořit další analýzy (např. BCG matici), a následně díky všem těmto analýzám vytvořit SWOT analýzu, která je souhrnným shrnutím všeho, co bylo do té doby zkoumáno a pozorováno.

4.2 Zúčastněné pozorování

Zúčastněné pozorování je taková forma, kdy je pozorovatel přímo účastníkem procesů, které pozoruje. Je to metoda, díky které můžeme získat úplně jiný pohled na věc. Většinou je rozdíl v tom, co lidé sdělí do dotazníků a rozhovorů, a v tom, jak se ve skutečnosti ve zkoumaném prostředí chovají.

Ve sledovaném fitness centru probíhal tento typ pozorování cca od ledna do března. Pokud bych měla ohodnotit pouze tyto tři měsíce, dalo by se říct, že klientky jsou se službami celkem spokojené, ve fitness centru panovala rodinná atmosféra. Občas se ale stávalo, že klienti, kteří se objednávali na lekce, se na ně posléze nedostali. Bylo to způsobeno tím, že na pokyn majitelky fitness centra bylo nutné na lekce objednávat více lidí, než byl maximální počet míst. To poté vedlo k napjaté atmosféře jednak mezi klienty a fitness centrem, ale také mezi zaměstnanci a majitelkou. Bohužel občas nastala i situace, že majitelka upřednostnila klienty, kteří platili hotově na místě před těmi, kteří si platili členství a měli tedy neomezený vstup na lekce. Což je velmi neprofesionální přístup.

Pokud srovnáme výsledky rozhovorů a toho, co bylo vypořezováno, dá se říci, že se odpovědi z určité části shodovaly s realitou. Určitě ale není vše v Esportě tak

pozitivní, jak uvedly některé dotazované klientky. Rozhovory s vybranými klientkami jsou zpracovány v kapitole 6.2.

4.3 Analýza konkurence – scoring model

„Analýza konkurence představuje v tržní ekonomice jeden z rozhodujících podkladů pro strategické rozhodování, pro určování základní podnikové politiky a podnikových cílů. Představuje komplexní analýzu dat o podnicích, které zajišťují trh stejnými výrobky nebo jinak uspokojují na trhu relevantní potřeby. Cílem této analýzy je poznat nabídku konkurenčních podniků, jejich aktivity, strategii, pozici v konkurenční soutěži a konečné segmenty, které tyto podniky na trhu obhospodařují.“ [40, str. 71]

„Konkurenční postavení vypovídá v podstatě o míře uspokojení zákazníka určitým výrobkem nebo službou na určitém trhu. Hodnotí se velmi často na základě konkurenční síly (která je měřitelná) vzhledem k zásadním rivalům, a to porovnáváním faktorů, které byly pro tento účel zvoleny.“ [9]

Pro lepší vizuální představu jsou k analýze konkurence sestavovány různé grafy a tabulky, díky kterým je následné vyhodnocení situace snazší a názornější. V těchto grafech a tabulkách jsou hodnocena různá kritéria v závislosti na vybrané konkurenci.

„Praktické provedení analýzy spočívá v přehledném řazení jednotlivých údajů k porovnání, případně jejich vzájemné bodové hodnocení. Pak je možno pro porovnání různých konkurentů použít tzv. scoring modelu.“ [40, str. 71]

„Pro tento způsob šetření je za prvé třeba vypracovat seznam faktorů, které měří konkurenční sílu. Za druhé posoudit šetřený podnik a stěžejní konkurenty podle zvolených faktorů. A za třetí výrazně interpretovat výsledné hodnoty.“ [9]

Podle Horákové [9] se vlastní hodnocení faktorů provádí použitím vah, které umožňují relativně přesné hodnocení. Dále je potřeba určit rozsah hodnotící stupnice. Součet vah musí mít hodnotu jedna a součet vážených hodnocení dává přesnější představu o konkurenčním postavení šetřeného podniku.

Obr. 4.1 Scoring model

Kritéria hodnocení	Váha	Špatné			Střední			Dobré			Body			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	B	C	D
Stupeň a kvalita vybavení	0,2													
Kvalifikovanost personálu	0,2													
Propagace	0,2													
Služby	0,2													
Parkování	0,1													
Čistota	0,05													
Doplňkový prodej	0,05													
Součet bodů	1													

Zdroj: Horáková [9]

Kritéria hodnocení byla zvolena následující:

1. Stupeň a kvalita vybavení
2. Kvalifikovanost personálu
3. Propagace
4. Služby
5. Parkování
6. Čistota
7. Doplnkový prodej

Váha byla jednotlivým kritériím přidělena dle vlastního uvážení, po společné konzultaci s dalšími fitness trenéry a provozovateli fitness center. Prvním čtyřem kritériím byla přiřazena váha 0,2. Další dostalo váhu 0,1. Poslední dvě kritéria obdržela váhu 0,05. Váha

byla rozdělena následujícím způsobem proto, že stupeň a kvalita vybavení, kvalifikovanost personálu, propagace a nabídka služeb jsou věci, které přímo ovlivňují vnímání poskytované služby a velkou měrou přispívají k prvotnímu výběru. Pokud se klient rozhodne, že se do cvičení pustí, nemělo by být zásadní, jak a kde bude moci zaparkovat. Samozřejmě je to jeden z důležitých aspektů, ale neměl by být prioritní. Dalším aspektem je čistota prostředí, která dotváří celkový dojem klienta. A na závěr doplňkový prodej, který je službou navíc. Klient ji může nebo nemusí využít.

Pro praktické účely je potřeba si vyjasnit, co se skrývá pod jednotlivými body hodnocení a proč bylo dané fitness centrum ohodnoceno zrovna tím daným bodem.

Stupeň a kvalita vybavení

Tab. 4.1 Stupeň a kvalita vybavení

Body	Kritéria hodnocení
1	chybí veškeré vybavení, pouze prostor na cvičení, který je již viditelně dlouho používán
2	pouze základní vybavení (činky, overbally) avšak staršího typu, prostor na cvičení, který je již viditelně dlouho používán
3	vybavení - posilovací stroje a doplňky avšak staršího typu, prostor na cvičení, který je již déle používán
4	základní vybavení, které není na pohled opotřebované, prostory na cvičení dobré
5	vybavení - posilovací stroje a doplňky, které nejsou na pohled opotřebované, prostory na cvičení dobré
6	základní vybavení viditelně nové, prostory na cvičení velmi dobré
7	vybavení - posilovací stroje a doplňky viditelně nové, prostory na cvičení velmi dobré
8	základní vybavení zcela nové, prostory na cvičení výborné
9	vybavení - posilovací stroje a doplňky zcela nové, prostory na cvičení výborné

Zdroj: Vorlová [42]

Kvalifikovanost personálu

Tab. 4.2 Kvalifikovanost personálu

Body	Kritéria hodnocení
1	Absolutně nekvalifikovaný personál – recepční i instruktoři
2	Nízká znalost problematiky (recepční), instruktoři vedou lekce pouze na základě osobních návštěv jiných lektorů a lekcí
3	Nízká znalost problematiky (recepční), instruktoři pouze účastníci workshopů
4	Znalost problematiky (recepční), instruktoři pouze účastníci workshopů
5	Znalost problematiky (recepční), instruktoři vlastní certifikáty o školení
6	Znalost problematiky (recepční), instruktoři vlastní akreditované licence
7	Vysoká znalost problematiky (recepční), instruktoři vlastní certifikáty o školení
8	Vysoká znalost problematiky (recepční), instruktoři vlastní akreditované licence
9	Výborná znalost podpořena vzděláním v oboru – instruktoři i recepční

Zdroj: Vorlová [42]

Propagace

Tab. 4.3 Propagace

Body	Kritéria hodnocení
1	Chybějící jakýkoliv projev propagace
2	Žádné internetové stránky, 1 forma propagace
3	Nefungující internetové stránky, 1 forma propagace
4	Špatně fungující internetové stránky, 1 forma propagace
5	Špatně fungující internetové stránky, 2 formy propagace
6	Dobré internetové stránky, 1 forma propagace
7	Velmi dobré internetové stránky, 2 – 3 formy propagace
8	Kvalitní internetové stránky, 3 a více forem propagace
9	Veškeré možné formy propagace, aktivní účast všech spolupracovníků

Zdroj: Vorlová [42]

Služby

Tab. 4.4 Služby

Body	Kritéria hodnocení
1	Pouze jeden druh cvičení nebo jen posilovna
2	Výběr z více druhů cvičení
3	Výběr z více druhů cvičení a posilovna
4	Výběr z více druhů cvičení, posilovna, sestavování tréninkových a stravovacích programů
5	Výběr z více druhů cvičení, posilovna, sestavování tréninkových a stravovacích programů, solárium
6	Výběr z více druhů cvičení, posilovna, sestavování tréninkových a stravovacích programů, solárium, masáže
7	Výběr z více druhů cvičení, posilovna, sestavování tréninkových a stravovacích programů, solárium, masáže, kavitace a další podobné služby
8	Výběr z více druhů cvičení, posilovna, sestavování tréninkových a stravovacích programů, solárium, masáže, kavitace a další podobné služby, hlídání dětí
9	Výběr z více druhů cvičení, posilovna, sestavování tréninkových a stravovacích programů, solárium, masáže, kavitace a další podobné služby, hlídání dětí, relaxační zóna

Zdroj: Vlastní zpracování

Parkování

Tab. 4.5 Parkování

Body	Kritéria hodnocení
1	Žádné parkovací možnosti vzdálené do 300m od fitness centra
2	Parkovací zóny pro držitele karet
3	Parkovací zóny pro držitele karet, placené parkoviště (ve večerních hodinách neplacené) vzdálené do 300m od fitness centra
4	Placené parkoviště (více než 30Kč/hodinu)
5	Placené parkoviště (20Kč/hodinu)
6	Placené parkoviště (více než 30Kč/hodinu), ve večerních hodinách neplacené
7	Placené parkoviště (20Kč/hodinu), ve večerních hodinách neplacené
8	Placené parkoviště (10Kč/hodinu), ve večerních hodinách neplacené
9	Neplacené parkoviště

Zdroj: Vorlová [42]

Čistota

Tab. 4.6 Čistota

Body	Kritéria hodnocení
1	Absolutní špína, nepořádek, nevynesené odpadky, šokující sociální zařízení, zápach
2	Viditelná špína, nepořádek, nevynesené odpadky, nevyhovující soc. zařízení, zápach
3	Špína, nepořádek, nevynesené odpadky, zanedbané sociální zařízení, zápach
4	Nepořádek, lehce zanedbané sociální zařízení, zápach
5	Nepořádek, zápach
6	Nepořádek
7	Vynesené odpadky, čisté sociální zařízení, pořádek
8	Vynesené odpadky, čisté sociální zařízení, pořádek, vytřeno, vyluxováno
9	Vynesené odpadky, čisté sociální zařízení, pořádek, vytřeno, vyluxováno, příjemná vůně

Zdroj: Vorlová [42]

Doplňkový prodej

Tab. 4.7 Doplňkový prodej

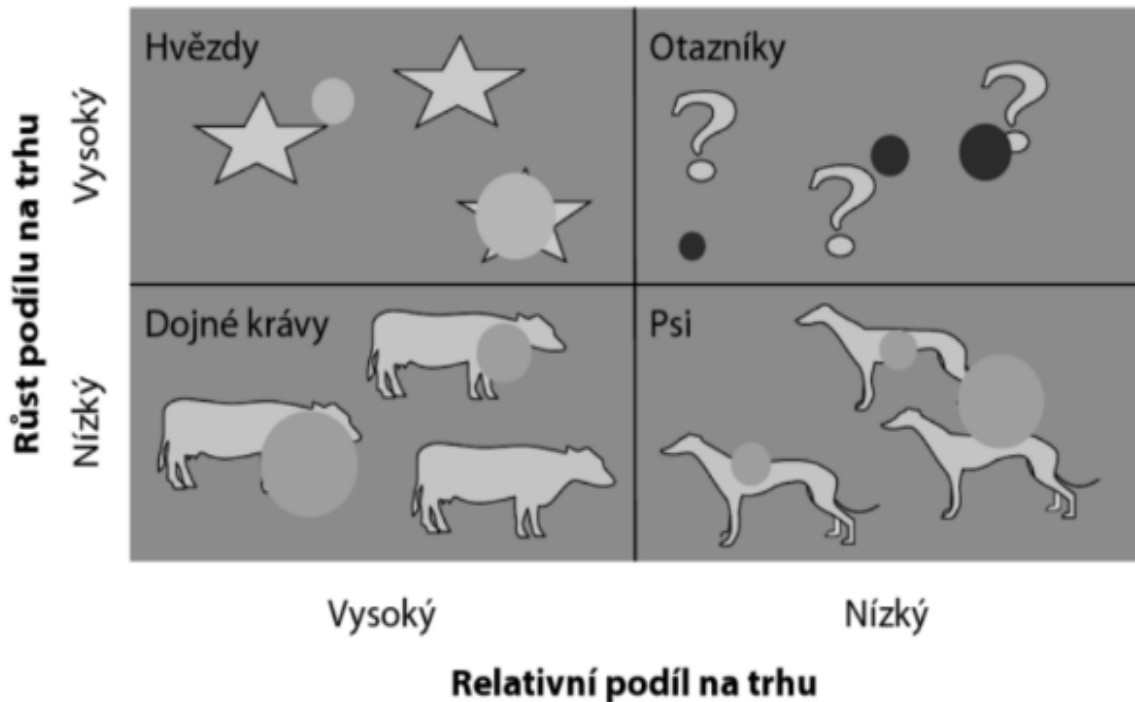
Body	Kritéria hodnocení
1	Žádný doplňkový prodej
2	Pouze prodej vody
3	Prodej vody a sladkých nápojů
4	Prodej nápojů, lehkého občerstvení
5	Prodej nápojů, lehkého občerstvení a karnitinových doplňků
6	Prodej nápojů, lehkého občerstvení, karnitinových doplňků a jiných podpůrných přípravků
7	Prodej nápojů, lehkého občerstvení, karnitinových doplňků, jiných podpůrných přípravků, proteinů a sacharidů
8	Prodej nápojů, lehkého občerstvení, karnitinových doplňků, jiných podpůrných přípravků, proteinů, sacharidů a sportovních doplňků – rukavice, apod.
9	Prodej veškerých potravinových doplňků a doplňků sportovních

Zdroj: Vorlová [42]

4.4 Matice Boston Consulting Group (BCG matice)

Kotler [25] uvádí, že v rámci přístupu Boston Consulting Group uspořádá společnost všechny své strategické podnikatelské jednotky do matice růst – podíl.

Obr. 4.2 Matice tržního podílu a růstu BCG



Zdroj: Kotler [25, str. 101]

Všilá osa, která označuje růst podílu na trhu, znázorňuje měřítko pro atraktivitu trhu. Vodorovná osa relativního podílu na trhu zaznamenává pozici společnosti na trhu.

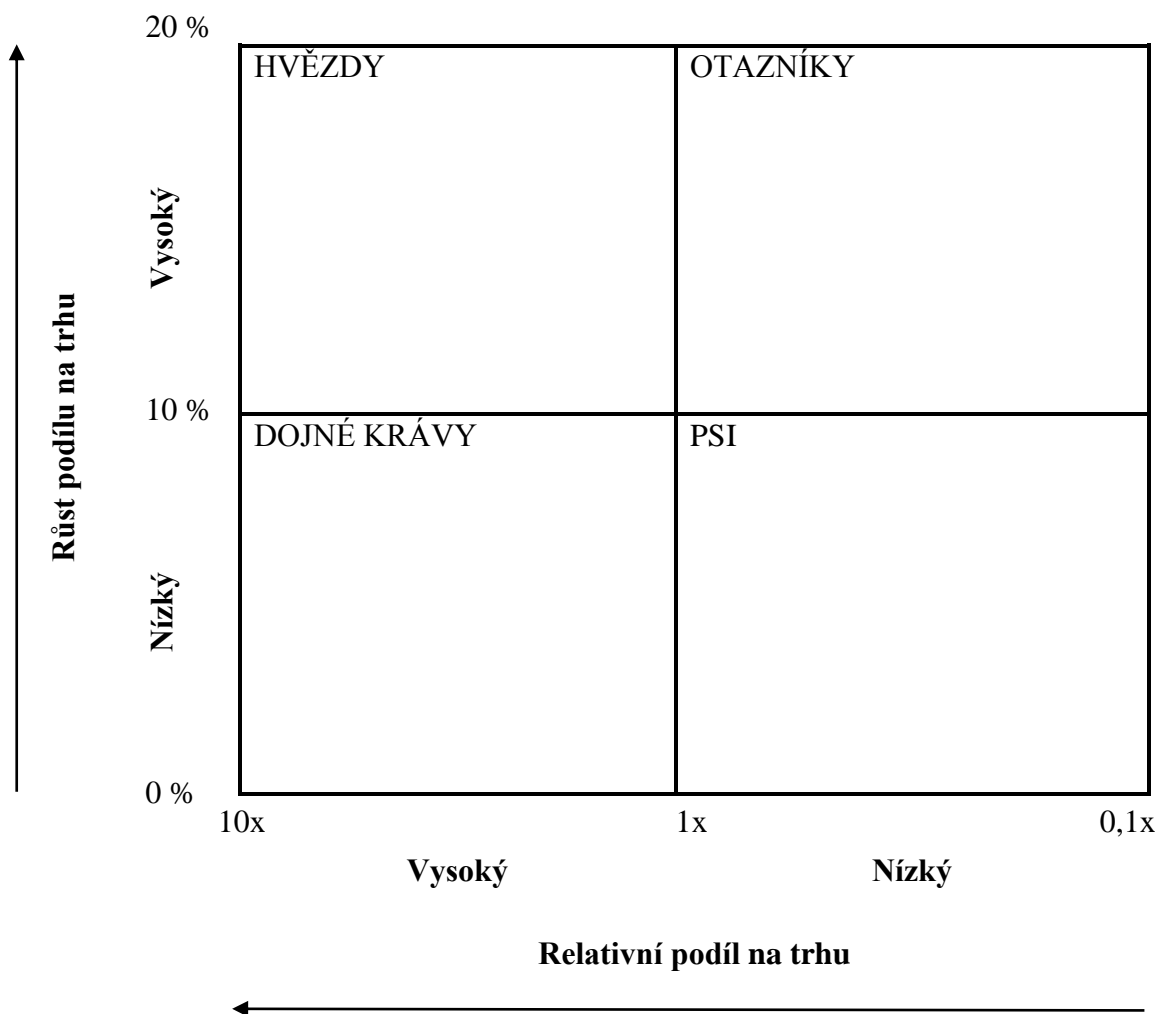
Ve výše vytvořené matici rozlišujeme čtyři typy strategických podnikatelských jednotek, které Kotler [25] charakterizuje následovně:

1. HVĚZDY představují produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na rychle rostoucím trhu. Většinou je k jejich financování zapotřebí vynaložit velké investice. Později se z hvězd stávají dojné krávy.
2. DOJNÉ KRÁVY označují produkty či oblasti podnikání s vysokým podílem na pomalu rostoucím trhu. Jedná se o úspěšné a zavedené produkty, které již nevyžadují vysoké investice. Vynášejí peníze, díky kterým jsou financovány výdaje podniku a produkty, které investice vyžadují.
3. OTAZNÍKY jsou podnikatelské jednotky s nízkým podílem na rychle rostoucím trhu. Management musí věnovat velkou pozornost tomu, ze kterých jednotek

udělá hvězdy, a od kterých nakonec úplně upustí. Otazníky potřebují neustálou finanční podporu, která postupně narůstá.

- PSI charakterizují produkty či oblasti podnikání s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Nelze od nich očekávat velké výnosy, ale vydělávají dost na to, aby se na trhu udržely.

Tab. 4.8 BCG Matice pro Esporta Fitness Club



SBU 1	Alpinning	SBU 4	Pole dance
SBU 2	Spinning	SBU 5	Body & Mind
SBU 3	Posilovací lekce	SBU 6	Lymfatické masáže + kavitace

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro Esporta Fitness Club bylo vytvořeno šest strategických podnikatelských jednotek. Do tabulky jsou podrobně zaneseny v kapitole 6.1, kde jsou následně rozebrány a rozpracovány. Cíleně bylo vybráno právě těchto šest oblastí, které tvoří hlavní činnost

sledovaného fitness centra. Veškeré dosažené výsledky vycházejí z analýzy interních dokumentů fitness centra, které zaznamenávají jednak počet všech klientů, kteří fitness centrum navštívili a jednak i zisky z jednotlivých činností podnikání. Hodnoty byly porovnávány s největším konkurentem, kterým je Pulse Wellness a Fitness, jenž vzešel jako největší konkurent z analýzy konkurence. Ta byla zpracována na základě scoring modelu.

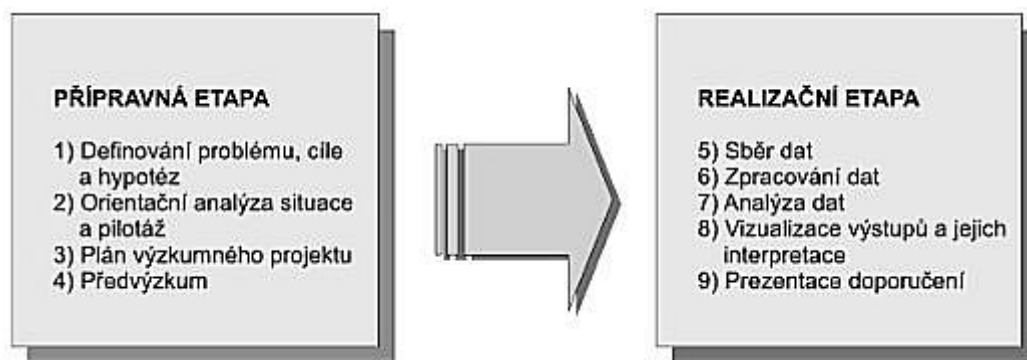
4.5 Marketingový výzkum

Kozel [28, str. 73] tvrdí, že: „zásadní vliv na podobu konkrétního výzkumného procesu má rozhodnutí, zda se bude provádět kvantitativní výzkum, kvalitativní výzkum nebo jejich kombinace. Pomocí kvantitativního výzkumu zjišťujeme výskyt nějakého chování či jevů. Kvalitativní výzkum zkoumá důvody a motivace tohoto chování či jevů.“

V této diplomové práci byl použit kvalitativní výzkum právě proto, že jeho podstata tkví ve zkoumání důvodu a motivace určitého chování či jevu.

Dále Kozel [28] hovoří o tom, že se každý výzkum skládá ze dvou na sebe navazujících etap. Konkrétně jde o etapu přípravy výzkumu a etapu samotné realizace výzkumu. Každá etapa se dále skládá z několika kroků, které jsou u každého výzkumu odlišné. Celý proces marketingového výzkumu je zobrazen na následujícím obrázku 4.3.

Obr. 4.3 Proces marketingového výzkumu



Zdroj: Kozel [28]

4.5.1 Definování problému a cíle výzkumu

„Tato fáze mnohdy zabere více než 50 % celkové doby potřebné na splnění zadaného úkolu. Správným definováním problému a cíle totiž dochází k šetření nákladů a v konečném důsledku i nákladů časových.“ [28, str. 74]

Definování problému a cíle výzkumu je první krok, kterému je potřeba věnovat velkou pozornost. Správně definovaný cíl pomůže tvůrci výzkumu ubírat se tím správným směrem a zajistí mu získání korektnějších informací.

Cílem tohoto výzkumu je zjistit spokojenost návštěvníků fitness centra Esporta Fitness Club. Bezprostředně na to určit strategie a další opatření, které bude potřeba vytvořit, aby byla spokojenost klientů ještě větší.

4.5.2 Zdroje dat

Kozel [27] rozděluje data následovně:

1. primární – data získaná za účelem výzkumu,
2. sekundární – data získaná původně za jiným účelem, nicméně pro výzkum využitelná. Dále jsou rozdělena:
 - a. interní – sekundární data pocházející z vnitřního fungování firmy,
 - b. externí – sekundární data z vnějšího tržního prostředí.

Pro účely tohoto výzkumu budou použita pouze data primární, která byla získána od dlouholetých klientek fitness centra na základě osobních rozhovorů.

4.5.3 Metody a techniky sběru dat

Přibová [36] dělí metody sběru dat na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní metodu vidí, jako jedna z mála, pouze v dotazování, a do kvalitativních zařazuje pozorování, panelová šetření, hloubkové interview, skupinové diskuse, projektivní techniky a experiment.

Odlišný názor na zastoupení jednotlivých metod má například Kozel [27], který řadí pozorování a experiment ke kvantitativním metodám společně s dotazováním.

Oba dva názory jsou správné a nedá se striktně říci, který z autorů má pravdu. Záleží na úhlu pohledu. Osobně bych například experiment zařadila také do kvantitativních metod, jelikož se u něj většinou provádí hned několik kontrolních měření a dá se poměrně snadno získat velké množství dat.

Pro účely tohoto výzkumu bylo použito interview, které oba dva výše zmiňovaní autoři řadí do kvalitativních metod výzkumu.

4.5.3.1 Interview

Interview řadíme do kvalitativního výzkumu. Osobní rozhovor je daleko náročnější než například dotazování písemné. Velkou nevýhodou je, že za stejný časový úsek oslovíme daleko méně respondentů, než pokud bychom rozdali spoustu dotazníků. Oproti tomu je obrovskou výhodou návratnost odpovědí při osobním rozhovoru. Pokud nám respondent nerozumí, jednoduše mu otázku dovysvětlíme, navážeme s dotazovaným kontakt a postupně ho vedeme k zodpovězení všech našich otázek.

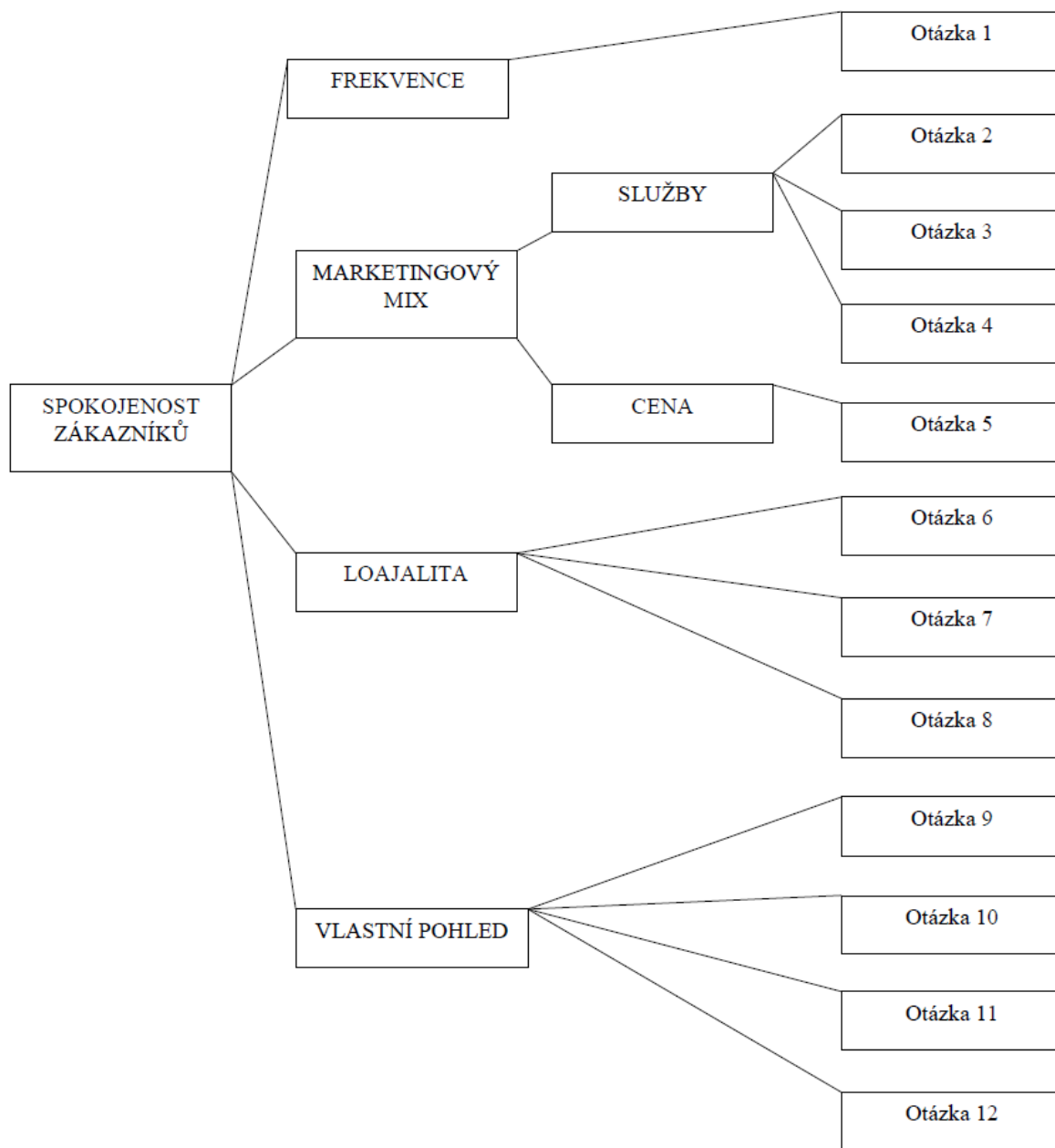
V této diplomové práci byl použit strukturovaný rozhovor, který byl aplikován na dlouholeté klienty fitness centra Esporta Fitness Club.

Zde je přehled všech otázek na které respondenti odpovídali:

1. Jak dlouho navštěvujete Esportu?
2. Jaké lekce navštěvujete?
3. Vyhovuje vám současný rozvrh lekcí?
4. Jak jste spokojena s cvičitelkami?
5. Co si myslíte o cenách lekcí?
6. Odešla jste někdy ke konkurenci?
7. Co vás k tomu vedlo? (pokud byla odpověď na předešlou otázku ANO)
8. Přemýšlela jste někdy o tom a proč? (pokud byla odpověď na otázku číslo 6 NE)
9. Existuje něco, co vám v Esportě opravdu vadí?
10. Co byste v Esportě změnila?
11. Co byste v Esportě uvítala?
12. Jak jste celkově s Esportou spokojena?

Na obrázku 4.4 je znázorněna operacionalizace, která naznačuje způsob tvorby otázek potřebných pro rozhovor. Otázky byly rozčleněny do čtyř kategorií – frekvence, marketingový mix, loajalita a vlastní pohled.

Obr. 4.4 Operacionalizace



Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka, která spadá do kategorie frekvence, zkoumá, jak dlouho už klienti fitness centrum navštěvují. Druhá kategorie marketingového mixu, hovoříme o otázkách 2 – 5, je dále rozdělena na dvě podkategorie – služby a cena. Služby zahrnují otázky zaměřené na lekce, rozvrh i cvičitelky. Třetí z kategorií, otázky 6 – 8, zkoumají loajalitu klientů. Odpovídají na otázky, zda někdy odešli ke konkurenci, proč odešli a pokud ne, tak jestli o tom někdy přemýšleli. Poslední kategorie dostala název vlastní pohled. Je to závěrečná

skupina otázek, která zkoumá osobní názory klienta. Zda mu něco ve fitness centru vadí, co by změnil či uvítal a jak je celkově s Esportou spokojen.

4.5.4 Vzorek a jeho určení

Vzorek výzkumu je skupina lidí, od které budou shromažďována veškerá potřebná data. Je nezbytné si dopředu promyslet vztah mezi výzkumem a vzorkem, zda bude upřednostněn vzorek kvantitativní nebo kvalitativní, jak velký vzorek bude potřeba a jakým způsobem bude vybírán.

Pro účely této diplomové práce byl zvolen vzorek kvalitativní, a to záměrný výběr pouze pěti respondentů, se kterými proběhl individuální rozhovor. Jednotliví dotazovaní navštěvují ve sledovaném fitness centru nejružnější lekce. Vybírání byli záměrně dlouholetí klienti, kteří si vyzkoušeli více typů lekcí, a byli vedeni většinou tamních lektorů. Prostředí celého fitness centra důvěrně znají a neostýchají se vyjádřit svůj názor, a to i negativní.

Podle Kozla [28] může být výzkum prováděn buď na základním souboru, který zahrnuje veškeré členy populace, anebo může být zúžen na soubor výběrový, který ale musí odpovídat svým složením souboru základnímu. Při použití výběrového souboru musí být proveden ještě výběr záměrný nebo pravděpodobnostní. U záměrného vybíráme respondenty záměrně podle určité společné charakteristiky, zatímco druhý je založen na teorii pravděpodobnosti.

Je nezbytné dopředu charakterizovat výzkumnou skupinu, aby bylo přesně stanoveno, koho se bude výzkum týkat a kdo bude jeho účastníkem. Pokud by došlo k tomu, že se výzkumu zúčastní i někdo jiný, vedlo by to ke zkreslení výsledků výzkumu.

4.5.5 Sběr dat

Interview je poměrně časově náročné, ale ona náročnost je odměněna návratností. Z každého rozhovoru se dá vytvořit určitý výstup. Kladem je i cena, která je u rozhovorů poměrně zanedbatelná, tedy v případě, že do ní nezapočítáme náklady spojené na dopravu za daným objektem, jež mohou být velice proměnlivé.

Jelikož jsou všichni respondenti z Benešova a přilehlého okolí, nebyl problém se s nimi sejít a rozhovor zprostředkovat. Rozhovory probíhaly přibližně od dubna do května, v závislosti na časových možnostech respondentů.

4.5.6 Zpracování a analýza dat

V interview bylo dvanáct otázek, na které měli respondenti odpovědět dle svých osobních zkušeností a pocitů. Informace byly zpracovány analýzou závěrů jednotlivých interview ve snaze najít určité společné znaky všech zúčastněných.

4.5.7 Zpracování a prezentace závěrečné zprávy

Závěrečná zpráva slouží k přehlednému zobrazení výsledků a také k interpretaci nejdůležitějších získaných poznatků. Rozebrány jsou nejen společné názory, ale i tvrzení zcela odlišná.

Kompletní zpracované výsledky jsou uvedeny v kapitole číslo 6.2.

4.6 SWOT analýza

SWOT analýza byla vypracována pro Esporta fitness club na základě několika dalších analýz. A to analýzy konkurence, vypracování BCG matice, rozhovorů na zjištění spokojenosti zákazníků a také na základě dlouholetých zkušeností s tímto klubem a prostředím, ve kterém se nachází. Podrobně je rozpracována v kapitole 6.4.

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ [13, str. 103]

Myšík [31, str. 10] hovoří o SWOT analýze následovně: *„ SWOT analýza vychází z analýzy vnitřního prostředí podniku v kontextu vnějšího prostředí. V praxi se definují silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti (Strengths, Weaknesses, Threats and Opportunities). To vše ve vzájemných vztazích. SWOT analýza sama o sobě není strategií, je jen vodítkem či nástrojem pro jejich formulaci. Při tvorbě SWOT analýzy se nejprve zkoumá vnější prostředí podniku, hledají se hlavní hybné síly. V takto popsaném prostředí se zkoumá podnik, jeho vnitřní prostředí. Platí zde totiž skutečnost, že stejná vlastnost jednoho podniku může být v rámci jednoho vnějšího prostředí silnou stránkou, ale tatáž vlastnost jiného podniku v jiném prostředí slabou stránkou. Na základě toho se označí kromě silných a slabých stránek i hrozby a příležitosti.“*

Jednotlivá písmena ze zkratky SWOT tedy znamenají:

S – Strengths (silné stránky)

W – Weaknesses (slabé stránky)

O – Opportunities (příležitosti)

T – Threats (hrozby)

Podle Cimbálníkové [2] SWOT analýza předpokládá, že organizace dosáhne úspěchu tehdy, pokud maximalizuje své přednosti a příležitosti a minimalizuje své nedostatky a hrozby. Tento proces ale není zdaleka tak jednoduchý, jak se zdá.

4.6.1 Analýza vnitřního prostředí – silné a slabé stránky

Každá firma potřebuje vyhodnotit své silné a slabé stránky. Princip nespočívá v tom, že by firma měla všechny své nedostatky napravit a naopak své přednosti neustále vyzdvihovat. Je na zvážení, čeho a jak dlouho se držet.

„Někdy si firma vede špatně nikoliv proto, že by zaměstnanci postrádali požadované silné stránky, ale protože nepracují společně jako tým.“ [24]

4.6.2 Analýza vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby

Analýza vnějšího prostředí zkoumá jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Jde o to nalézat nejnovější vývojové trendy a přiřadit k nim odpovídající příležitosti či hrozby.

„Hlavním účelem zkoumání prostředí je nalézt nové příležitosti. Dobrý marketing je v mnoha ohledech uměním nalézat a rozvíjet příležitosti a vydělávat na nich.“ [24]

Keřkovský a Vykypl [16] uvádějí zásady, které je vhodné při tvorbě SWOT analýzy respektovat:

1. Závěry analýzy by měly být relevantní, tj. SWOT by měla být zpracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracována.
2. SWOT by měla být zaměřena na podstatné jevy a fakta.
3. Je-li SWOT součástí strategické analýzy, pak by při ní měla být identifikována pouze strategická fakta.

4. SWOT by měla být objektivní, tj. neměla by vyjadřovat jenom subjektivní názory zpracovatele analýzy, nýbrž objektivně odrážet vlastnosti objektu či prostředí, v němž se objekt nachází.
5. Síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT ohodnocena či jiným způsobem označena podle významu.
6. Je výhodné, jsou-li jednotlivá fakta v tabulce identifikována.

Tab. 4.9 SWOT analýza v jednotlivých krocích

SILNÉ STRÁNKY SLABÉ STRÁNKY PŘÍLEŽITOSTI HROZBY	JAK JE UDRŽET / VYUŽÍT / ELIMINOVAT
Zde jsou zaznamenány konkrétní faktory (příležitosti, hrozby, silné či slabé stránky).	V této části tabulky jsou konkrétní faktory rozebrány. Jsou zde zachyceny návrhy, jak je udržet, využít nebo naopak eliminovat.

Zdroj: Vlastní zpracování

5 ESPORTA FITNESS CLUB

Esporta fitness club působí na našem trhu již devět let. Dříve bylo fitness centrum navštěvováno pouze a výhradně ženami. To se ale časem změnilo a muži navštěvují některé druhy vybraných lekcí. Esporta se nachází v Benešově a byla jedním z prvních fitness center, které byly ve městě vybudovány.

S příchodem nových fitness center a zřejmě i s dopadající krizí došlo k úbytku některých pravidelných klientů, kteří odešli za cenově výhodnější nabídkou konkurence. Esporta se nechce dostat do boje s konkurencí prostřednictvím snižování cen, jelikož si drží určitou kvalitu poskytovaných služeb a nehodlá ubrat na svých zásadách.

První vlna nevole klientů se objevila při prvním zdražení služeb fitness centra. K tomuto zdražení došlo, nutno říci, pouze jednou za celou dobu existence. Přesto však přesvědčilo některé klienty k odchodu ke konkurenci.

Největší úbytek zákazníků byl patrný při otevření nového fitness centra Pulse fitness a wellness, které dokázalo snížit cenu pod únosné minimum. Je to fitness centrum, které není provozováno čistě ze svého zisku, a tak pro ně není problém jít s cenou natolik dolů, že ostatní by jim tímto způsobem nikdy nemohli konkurovat. Když vypršely první smlouvy v Pulse fitness a wellness, někteří klienti si uvědomili, že za nízkou cenu se jim dostává i odpovídající kvality. Následně Esporta zaznamenala opětovný, ale přesto malý nárůst navrátivších se klientů.

Je to prozatím jen malý krok k tomu, aby se klientská základna Esporty vrátila zpět do původní velikosti. Samozřejmě hlavním cílem fitness centra je, aby se počet klientů několikanásobně zvýšil.

5.1 Hlavní cíl tvorby marketingové strategie

Hlavním cílem tvorby nové marketingové strategie je rozšíření klientské základny a navýšení čistého zisku.

Esporta toho chce dosáhnout především prostřednictvím kvalitních služeb, které si stále udržují vysoký standard. Základem celého procesu jsou kvalifikovaní instruktoři a proškolený personál.

Nelze slevovat z kvality jen proto, aby mohly být služby poskytovány levněji.

6 STRATEGICKÁ ANALÝZA FITNESS CENTRA

V následujících kapitolách postupně rozebereme několik faktorů, které budou základem pro zpracování SWOT analýzy. Konkrétně byla vytvořena BCG Matice pro Esporta Fitness Club, následně byly provedeny rozhovory se stávajícími klienty fitness centra a proběhla analýza konkurence vybraných fitness center.

6.1 BCG matice pro Esporta Fitness Club

Velikost strategických jednotek byla stanovena dle velikosti příjmů z dané oblasti. Výsledky jsou k dispozici za rok 2014.

Tab. 6.1 Návštěvnost fitness centra za rok 2014

NÁVŠTĚVNOST FITNESS CENTRA ZA ROK 2014						
	ALPINNING	SPINNING	POSIL. LEKCE	BODY & MIND	POLE DANCE	LAYMFA + KAVI
Leden	653	298	563	261	21	28
Únor	551	214	422	227	25	15
Březen	586	134	422	281	11	19
Duben	456	51	347	247	23	13
Květen	428	15	352	222	20	9
Červen	335	X	272	165	18	12
Červenec	239	X	306	135	15	7
Srpen	201	X	278	60	15	9
Září	332	5	407	131	13	16
Říjen	280	18	413	186	26	21
Listopad	306	59	360	209	19	27
Prosinec	155	72	246	153	22	15
CELKEM	4522	866	4388	2277	228	191

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková návštěvnost jednotlivých oblastí byla dále zpracována a na základě ceny za jednu lekci byl vypočítán zisk, který fitness centrum získalo za sledovaný rok. Vše je dále rozpracováno v následující tabulce.

Tab. 6.2 Zisk z jednotlivých oblastí za rok 2014

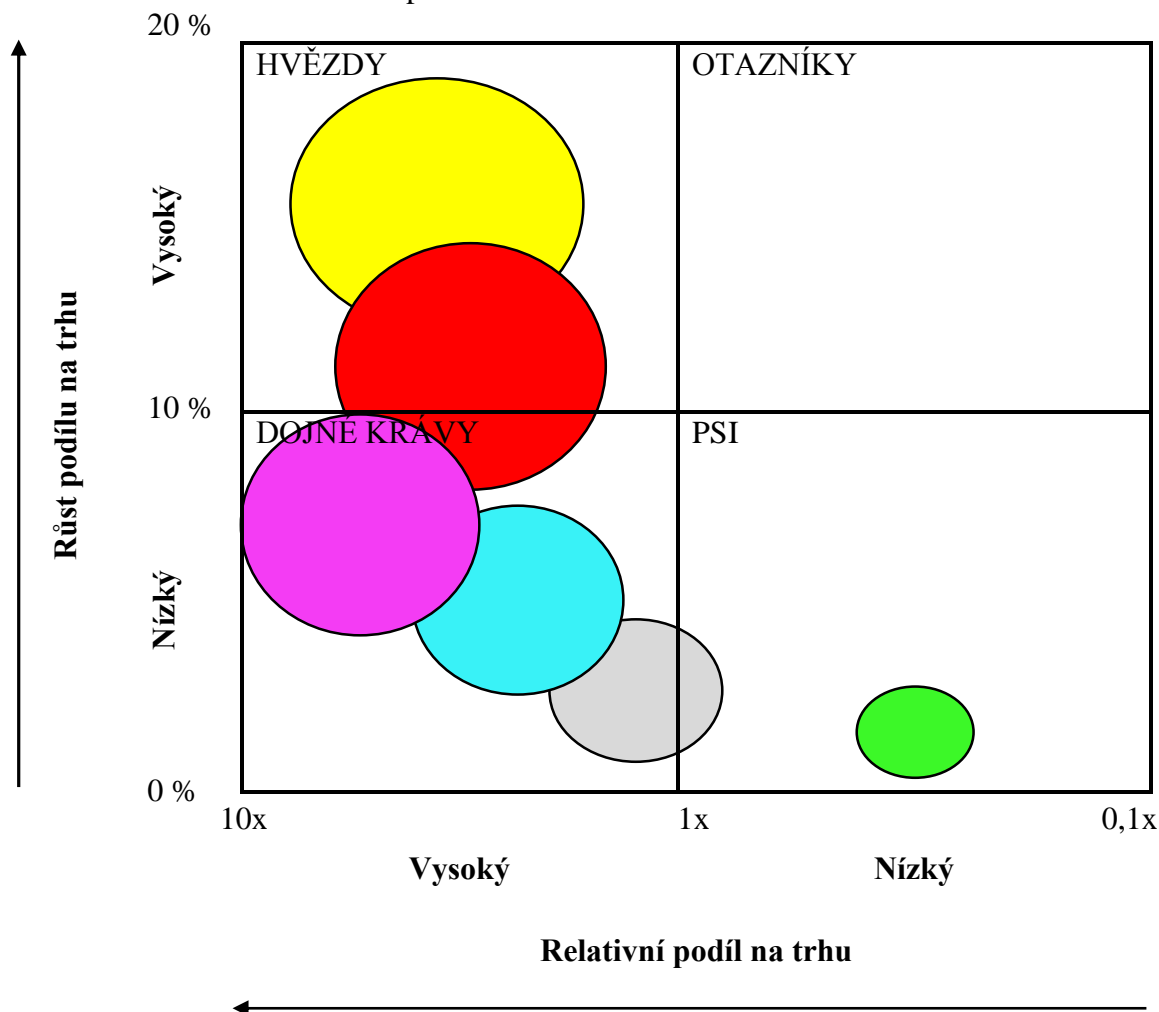
ZISK FITNESS CENTRA ZA ROK 2014			
	ALPINNING	SPINNING	POSILOVACÍ LEKCE
Celková návštěvnost za rok 2014	4 522	866	4 388
Cena za lekci	115,-	115,-	85,-
CELKEM	520 030,-	107 870,-	372 980,-
	BODY & MIND	POLE DANCE	LYMFA + KAVITACE
Celková návštěvnost za rok 2014	2 277	228	191
Cena za lekci	115,-	1 800,-	různá
CELKEM	261 855,-	410 400,-	480 560,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena za lymfatické masáže a kavitaci je rozdílná. Záleží na tom, jakou partii si klient zvolí a dle toho je stanovena i cena. Během roku byly pro klienty připraveny i různé akční balíčky. V konečném součtu jsou zahrnuty všechny proběhnuté procedury i včetně těchto akcí.

Veškeré výše uvedené údaje byly získány z interních zdrojů fitness centra. Na jejich základě byla vytvořena BCG matice, která je znázorněna v tabulce číslo 6.3. Celá matice je posléze rozebrána a okomentována.

Tabulka 6.3 BCG Matice – Esporta Fitness Club



SBU 1	Alpinning	SBU 4	Pole dance
SBU 2	Spinning	SBU 5	Body & Mind
SBU 3	Posilovací lekce	SBU 6	Lymfatické masáže + kavitace

Zdroj: Vlastní zpracování

Alpinning je jedinou hvězdou ve fitness centru. Jelikož jsou stroje v pronájmu, je zapotřebí vynakládat nemalé investice na jejich provoz. Kdyby již zpočátku došlo ke koupi a ne k pronájmu, byly by stroje již dávno splacené a Alpinning by byl největší položkou, která fitness centru vydělává. Za rok 2014 byly příjmy z Alpinningu přes 520 000 Kč.

Spinning je zařazen do skupiny psů, jelikož už o něj masivní zájem opadl, ale přesto dokáže přinést fitness centru příjem takový, aby se na trhu udržel. Jeho provoz nic nestojí, jelikož kola jsou ve vlastnictví fitness centra a jsou již dávno splacena. Přesto, že je to sezónní záležitost, byly za rok 2014 příjmy ze Spinningu přes 100 000 Kč.

Posilovací lekce se staly dojnou krávou, jelikož se stále těší velké oblibě a návštěvnosti. Na jejich provoz již nejsou zapotřebí další náklady a jediné, co by mohlo příjmy z těchto lekcí ještě zvýšit, jsou dobré nápady a nové trendy, které by fitness centrum zavedlo. Celkové příjmy z posilovacích lekcí za rok 2014 tvořily téměř 400 000 Kč.

Pole dance se jako jediný ze všech hodnocených skupin dokázal během jednoho roku přetvořit z hvězdy na dojnou krávu. Náklady na jeho uvedení do provozu nebyly příliš vysoké a zájem byl tak veliký, že došlo k rychlému splacení finančních závazků. Nyní je Pole dance velmi oblíbenou formou cvičení, která už přináší fitness centru pouze příjem. Za rok 2014 to bylo kolem 400 000 Kč.

Lekce Body & Mind byly ještě ze začátku loňského roku spíše psy. Fitness centrum na ně nemusí vynakládat žádné finanční prostředky a lekce mají své stále příznivce. Od druhé poloviny loňského roku se razantně zvedl zájem o tento druh cvičení a došlo k nárůstu příjmů z této oblasti. Ze psů se lekce Body & Mind posunuly více do dojných krav. V konečném součtu po tomto vzrůstu návštěvnosti byly příjmy za rok 2014 přes 260 000 Kč.

Velkým přínosem pro fitness centrum je poskytování zkrášlujících procedur. Lymfatické masáže společně s kavitací jsou na rozhraní hvězd a dojných krav. Ještě je třeba vynakládat poměrně vysoké částky na splátky za přístroje, což jsou jediné náklady s tím spojené. Přesto zákazníci tyto služby vyhledávají a hojně využívají. I díky vyšší ceně za tyto poskytované služby a oblibě klientů byly příjmy za loňský rok necelých 500 000 Kč, tedy druhý nejvyšší příjem hned po Alpinningu.

Veškeré hodnoty byly porovnávány s konkurenčním fitness centrem Pulase Wellness a Fitness, které pro srovnání neprovozuje vůbec Pole dance a nenabízí lymfatické masáže ani kavitaci. Tato dvě centra nelze zcela přesně srovnat dle příjmů, jelikož konkurenční fitness centrum funguje pouze na principu členství.

6.2 Rozhovory s klientkami Esporta Fitness Clubu

Interview byla provedena s pěti klientkami fitness centra, které odpovídaly na několik připravených otázek. Vybírány byly záměrně ženy, které navštěvují Esportu delší dobu a zúčastňují se hned několika druhů cvičení.

6.2.1 Interview – klientka Míša

Jak dlouho navštěvujete Esportu?

„Esportu navštěvuji již 3 roky.“

Jaké lekce navštěvujete?

„Nejprve jsem začala navštěvovat pouze lekce Alpiningu, ale později se přidal ještě Spinning, TRX a poté i Piloxing, který mě velice bavil.“

Vyhovuje vám současný rozvrh lekcí?

„Rozvrh je pro mě celkem vyhovující, ale mohl by se zde rozšířit výběr cvičení.“

Jak jste spokojena s cvičitelkami?

„S cvičitelkami jsem velmi spokojena. Vystupují velmi profesionálně a jsou moc šikovné.“

Co si myslíte o cenách lekcí?

„Ceny jednotlivých lekcí jsou únosné. Členství, které je měsíčně 990 Kč, by podle mě mělo zahrnovat veškeré cvičení zdarma. Bohužel, na některé druhy cvičení se musí ještě doplácet.“

Existuje něco, co vám v Esportě opravdu vadí?

„Vůbec mi nevyhovují sprchy. Přijdou mi trochu víc opotřebované a snesly by určitě lepší a častější údržbu.“

Co byste v Esportě změnila?

„Nic konkrétního mě nenapadá. Snad jen ty sprchy.“

Co byste v Esportě uvítala?

„Jednoznačně hlídání dětí v době cvičení“

Odešla jste někdy ke konkurenci?

„Musím se přiznat, že odešla.“

Co vás k tomuto kroku vedlo?

„No, hlavním důvodem bylo právě hlídání dětí v době cvičení a nižší cena členství. Zároveň je u konkurence širší nabídka služeb. Dalším impulsem pro mě byla i má zvědavost.“

Jak jste celkově s Esportou spokojena?

„Až na pár maličkostí jsem s Esportou velmi spokojena. Až budu mít vyřešené hlídání a děti budou odrostlejší, budu Esportu opět navštěvovat častěji.“

6.2.2 Interview – klientka Monika

Jak dlouho navštěvujete Esportu?

„Esportu navštěvuji už 5 let.“

Jaké lekce navštěvujete?

„Dříve jsem hodně chodila na Bodystyling. Ted' už chodím spíše na TRX a Alpinning.“

Vyhovuje vám současný rozvrh lekcí?

„Celkem ano. Mohlo by tam být pár úprav, ale jde to.“

Jak jste spokojena s cvičitelkami?

„Všechny jsou milé, ale vybírám si jen ty, které mi nejvíce vyhovují. Ne všechny pro mě dokážou udělat zábavnou hodinu. Než jsem vypožorovala ty nejlepší, občas jsem se na hodinách nudila.“

Co si myslíte o cenách lekcí?

„Jsou vysoké.“

Existuje něco, co vám v Esportě opravdu vadí?

„I přes to, že mají některé lekce omezený počet lidí, tak se jich objedná i dvakrát tolik. Potom se na lekci nevejdou a recepce se vymlouvá, že tam objednaní nebyli nebo něco podobného. Svoji chybu nepřiznají.“

Co byste v Esportě změnila?

„Určitě bych zlevnila.“

Co byste v Esportě uvítala?

„Zařadila bych více dopoledních lekcí.“

Odešla jste někdy ke konkurenci?

„Ano, odešla.“

Co vás k tomu vedlo?

„Právě cena, která byla a je u konkurence nižší.“

Jak jste celkově s Esportou spokojena?

„Jde to, ale znám lepší.“

6.2.3 Interview – klientka Katka

Jak dlouho navštěvujete Esportu?

„Esportu navštěvuji více jak 4 roky.“

Jaké lekce navštěvujete?

„Pravidelně navštěvuji lekce Bodystylingu. Nepravidelně chodím i na lekce TRX.“

Vyhovuje vám současný rozvrh lekcí?

„Pro mě je absolutně dostačující.“

Jak jste spokojena s cvičitelkami?

„Jsem moc spokojená. Maximálně mi vyhovuje cvičitelka Jana Srbová, která svým přístupem a profesionalitou uspokojuje veškeré mé potřeby.“

Co si myslíte o cenách lekcí?

„Jsou dražší.“

Existuje něco, co vám v Esportě opravdu vadí?

„Ještě jsem na nic takového nepřišla.“

Co byste v Esportě změnila?

„Nic zásadního bych asi neměnila.“

Co byste v Esportě uvítala?

„Byl by příjemný klimatizovaný sál.“

Odešla jste někdy ke konkurenci?

„Ano.“

Co vás k tomu vedlo?

„Chtěla jsem vyzkoušet něco nového a blíže bydliště. Potom to bylo také z finančních důvodů.“

Jak jste celkově s Esportou spokojena?

„Musím říct, že jsem opravdu hodně spokojena. Na recepci je velice příjemná paní, která si pamatuje moje jméno, stejně tak jako majitelka Irena Babicová.“

6.2.4 Interview – klientka Eva

Jak dlouho navštěvujete Esportu?

„Navštěvuji ji přibližně 3 roky.“

Jaké lekce navštěvujete?

„Navštěvuji hlavně Alpinning, párkrát jsem vyzkoušela i Bodystyling.“

Vyhovuje vám současný rozvrh lekcí?

„Ano, vyhovuje.“

Jak jste spokojena s cvičitelkami?

„S cvičitelkami jsem velice spokojená, všechny jsou milé a hodiny mě s nimi baví.“

Co si myslíte o cenách lekcí?

„Ceny jsou takové přiměřené, ani ne levné, ani ne drahé.“

Odešla jste někdy ke konkurenci?

„Ano.“

Co vás k tomu vedlo?

„Jelikož nejsem z Benešova, tak určitě dojíždění.“

Existuje něco, co vám v Esportě opravdu vadí?

„Myslím, že ne.“

Co byste v Esportě změnila?

„Nic, vše mi vyhovuje.“

Co byste v Esportě uvítala?

„Nic nového mě nenapadá.“

Jak jste celkově s Esportou spokojena?

„S Esportou jsem moc spokojena. Kdyby nebyla tak daleko od mého bydliště, tak jsem tam téměř každý den.“

6.2.5 Interview – klientka Romana

Jak dlouho navštěvujete Esportu?

„Do Esporty chodím cca 4-5 let. Přesně to nevím.“

Jaké lekce navštěvujete?

„Pravidelně navštěvuji lekce Bodystylingu a TRX.“

Vyhovuje vám současný rozvrh lekcí?

„Ano, naprosto.“

Jak jste spokojena s cvičitelkami?

„Jsou báječné. Hodiny mě velice baví.“

Co si myslíte o cenách lekcí?

„Lekce jsou trochu cenově náročnější.“

Existuje něco, co vám v Esportě opravdu vadí?

„Ne, o ničem nevím.“

Co byste v Esportě změnila?

„Vůbec nic. Všechno mi vyhovuje tak jak je.“

Co byste v Esportě uvítala?

„Přes zimu by mohlo být více sobotních lekcí. To by bylo fajn.“

Odešla jste někdy ke konkurenci?

„Ne, nikdy.“

Přemýšlela jste někdy o tom, že byste vyzkoušela i konkurenci?

„Vůbec ne, nemám důvod měnit.“

Jak jste celkově s Esportou spokojena?

„Jsem nejvíc spokojena, jak to jen jde. Esportu bych nevyměnila za nic na světě.“

6.2.6 Vyhodnocení interview

V následujících řádcích si shrneme odpovědi na předem stanovené otázky, pokusíme se najít jak podobnosti, tak i naprosto odlišné názory.

Všechny dotazované klientky navštěvují fitness centrum cca 3 – 5 let. Je to doba, za kterou už si člověk vytvoří určitý obraz o společnosti a je schopen sdělit své tužby, přání, ale i výhrady a připomínky.

Dotazované převážně navštěvují lekce Bodystylingu, Alpiningu a TRX. Tyto lekce patří opravdu k těm nejoblíbenějším a nejnavštěvovanějším, což dokazuje i výše příjmů z těchto lekcí, která je znázorněna v předchozí kapitole.

Současný rozvrh lekcí je pro tři dotazované naprosto dostačující, další dvě dámy by uvítaly menší úpravy v podobě rozšíření nabídky lekcí. Tento krok je pro fitness centrum velice ošemetný, nikdy se bohužel nemůže zavděčit každému a lekce musí být samozřejmě i kapacitně naplněna alespoň na provozní minimum.

Cvičitelky jsou dle všech dotazovaných velmi milé a profesionální. Samozřejmě si každý vybere tu svou nejlepší, což je ale dáno i osobními sympatiemi. Dotazovaná Katka dokonce vyzdvihla jmenovitě jednu z instruktorek, která jí maximálně vyhovuje a její lekce navštěvuje pravidelně.

Téměř většina dotazovaných se shodla, že ceny za cvičení jsou vyšší až vysoké. Dvě respondentky uvedly, že jsou ceny únosné a přiměřené. Nastavení ceny u takového relativně malého fitness centra je velmi důležité. Bohužel nelze konkurovat cenou fitness centru, které je dotováno z cizích zdrojů a může si dovolit nastavit ceny za členství velmi nízko. Zároveň je cena silným psychologickým efektem a jak vidíme výše, i přesto, že si všichni chválí cvičitelky, nejsou už tolik nakloněni cenám, které za služby musí platit.

Na otázku, zda klientkám ve fitness centru něco vadí, odpověděly tři klientky opět shodně. Ve fitness centru jim nic nevadí nebo na to ještě nepřišly. Zajímavější byly dvě

další odpovědi. První se týkala nespokojenosti se sprchami, čímž dotazovaná poukázala na nedostatek údržby hodně vytěžované zóny fitness centra. Druhá negativní odpověď podkryla záhadné objednávání klientů na lekce, na které se poté z kapacitních důvodů nevejdou. Na jednu stranu je pochopitelné, že chce fitness centrum mít lekce zcela vytižené a počítá s tím, že některé objednané klientky svou rezervaci zruší či nepřijdou, aniž by se z lekce omluvily. Bohužel ne vždy se to povede a pak vznikají nepříjemnosti s nedostatkem volných míst.

Tři z dotazovaných by v Esportě nic neměnily, vyhovuje jim stávající situace. Klientka Míša by uvítala zrekonstruované právě výše zmíněné sprchy a klientka Monika by chtěla změnit cenu za jednotlivé lekce, samozřejmě tak, aby byly lekce levnější.

Otázka, co by klientky uvítaly, přinesla už více odlišných odpovědí. Jediná klientka je zcela spokojená a nic, co by uvítala, nevedla. Dvě dotazované se shodly, že by se mohla rozšířit nabídka skupinových lekcí především v dopoledních hodinách a o víkendu. Klientka Katka by v horkých dnech uvítala klimatizovaný sál. Klientka Míša by rozhodně kvitovala hlídání dětí během cvičení. Tato služba určitě ve fitness centru chybí a uvítalo by ji jistě více maminek, které chtějí cvičit, ale nemají hlídání pro své potomky.

Zajímavé byly odpovědi na otázku, zda dámy někdy využily služeb konkurence, i to z jakých to bylo důvodů. Klientka Romana jako jediná nikdy neodešla ke konkurenci a ani o tom nikdy nepřemýšlela, jelikož jí v Esportě vše vyhovuje. Téměř všechny zbylé klientky se shodly na faktu, že ke konkurenci zavítaly především kvůli nižší ceně, což se dalo dopředu předpokládat. Dále se dvě klientky shodly, že volily konkurenci i díky bližšímu dosahu ze svého bydliště. Dotazovaná Míša přidala ještě ono hlídání dětí, širší nabídku služeb a vlastní zvědavost.

Čtyři dotazované klientky jsou s Esportou celkově velmi spokojeny. Romana by Esportu nevyměnila za nic na světě. Eva by byla v Esportě častěji, kdyby to neměla tak daleko. Míša by byla ve fitness centru častěji, kdyby měla hlídání pro své děti, a Katka velmi oceňuje to, že si paní na recepci pamatuje její jméno a společně s majitelkou jsou milé a usměvavé. Pouze dotazovaná Monika neprojevila velké nadšení a uvedla, že zná lepší fitness centra než je právě Esporta Fitness Club.

6.3 Analýza konkurence Esporta Fitness Clubu ve Scoring Modelu

Pro následující porovnání byli zvoleni tři největší konkurenti – Pulse Fitness a Wellness, S-Centrum a Sport a Relax club. Ti poskytují služby nejpodobnější a jsou to nejvíce navštěvovaná fitness centra v Benešově. Samozřejmě zároveň s nimi porovnáme i Esporta fitness club, abychom měli lepší představu o tom, jak si Esporta stojí mezi svými největšími rivaly.

Na základě zpracovaného scoring modelu se objevily přednosti, ale i nedostatky jednotlivých fitness center. A právě nedostatků, které odvádí klienty za konkurencí, se bude Esporta fitness club snažit využít ve svůj prospěch.

Nejprve si pro lepší představu každé fitness centrum představíme.

6.3.1 Pulse Fitness a Wellness

Pulse je poměrně nové fitness centrum, které bylo otevřeno v září roku 2013. Nyní disponuje šesti patry. V každém patře lze nalézt nejrůznější druhy cvičení. Některé je zaměřené na kardio cvičení, v jiném jsou klasické posilovací stroje a v posledním šestém patře je vybudována relax zóna se saunou a vířivkou. Z posledního patra je výhled na centrum Benešova a téměř celý prostor je prosklený, aby byl výhled co nejlepší.

V Pulsu je možné navštěvovat kromě klasické posilovny i nejrůznější skupinové lekce. Například alpinning, TRX, spinning, bodyforming a nejrůznější formy boxu. Sály na skupinové lekce jsou poměrně malé a absolutně zásadní problém je v absenci oken. V takovýchto prostorách se nelze obejít pouze s klimatizací.

Jelikož je to nové centrum s novým vybavením, tak samozřejmě celý prostor zatím působí neopotřebovaně a utváří tak celkový dobrý dojem na zákazníka. Bohužel velkým problémem jsou zaměstnanci, kteří jsou spíše neochotní a ne moc přívětiví, což celkový dojem snižuje.

Parkování je možné přímo v areálu, ale počet míst je omezen. Zatím se však nestalo, že by na někoho místo nezbylo. Velkým plusem je otevírací doba, která je pro zákazníky velmi přívětivá. Je otevřeno každý den, v týdnu od brzkého rána, až do pozdních hodin, o víkendu od rána do pozdních hodin. Centrum navštěvují nejrůznější věkové kategorie. Více zde převažují muži, ale není to nijak zásadní rozdíl.

6.3.2 S-Centrum

S-Centrum je sportovně relaxační centrum na okraji Benešova. Kromě sálu na cvičení, posilovny, relaxační zóny a dalších služeb nabízí i možnost ubytování. Dále je zde restaurace bowling a kurty na tenis a plážový volejbal. Tyto další služby do hodnocení zahrnovat nebudeme a zaměříme se pouze na sekci, kde je posilovna, relax zóna a kde probíhají skupinové lekce.

I zde můžeme navštívit nejrůznější druhy cvičení od jógy přes bodystyling až po spinning. Zásadní osobností je zde pan Sirotek, který má jako jeden z mála své lekce aerobiku zcela zaplněné. Sál je prostorný s velkými zrcadly, a i když jsou zde poměrně malá okna, tak je krásně prosvětlený. V relax zóně je vybudována vířivá vana, sauna i pára. Lze si ji pronajmout i k soukromým akcím.

Parkování je možné v areálu a je zde dostatečný počet parkovacích míst. Bohužel je zde kvůli restauraci často plno a je nutné parkovat v přilehlých uličkách. Ty jsou v bezprostřední blízkosti celého areálu.

S-centrum navštěvují jak muži, tak ženy, ženy převažují ve skupinových lekcích, spíše muži naopak navštěvují posilovnu.

Celý komplex působí velmi uceleně a vytváří velmi dobrý dojem. Nevýhodou je umístění areálu, který je na okraji města, a lidé nejsou moc ochotni nebo si nezvykli S-Centrum navštěvovat. I přesto má své pravidelné klienty. Nyní centrum nepodniká žádné kroky k tomu, aby si svou klientskou základnu rozšířilo.

6.3.3 Sport a Relax club

Sport a relax club je služebně nejstarší ze všech zmiňovaných fitness center. Dříve to byla především jen posilovna. Nyní club rozšířil svou nabídku o skupinové lekce, které začínají být stále oblíbenější. Vybrat si lze z lekcí klasického aerobiku, bodystylingu, bosu, TRX či kruhového tréninku.

Dříve navštěvovali Relax club spíše muži, jelikož posilovna byla vybavena těžkými stroji, následně došlo k vybudování posilovny pro ženy v podkroví budovy a návštěvnost se rozšířila. Nyní už centrum navštěvují muži i ženy. Sál na skupinové lekce je docela malý a při obsazenosti kolem patnácti cvičenců již velmi stísněný a přeplněný.

Momentálně je v rámci relax zóny k dispozici pouze finská sauna. Z provozních důvodů byla odstraněna vířivá vana. Relax zóna nepatří k nejnavštěvovanějším sekcím tohoto fitness centra.

Sport a Relax club je rodinné fitness centrum, které si již dlouhá léta drží určitou pověst, kterou úspěšně krůček po krůčku zvyšuje. Do budoucna může být pro ostatní velmi silným konkurentem.

6.3.4 Scoring model

Kritéria hodnocení byla následující:

1. Stupeň a kvalita vybavení
2. Kvalifikovanost personálu
3. Propagace
4. Služby
5. Parkování
6. Čistota
7. Doplnkový prodej

Rozpracovaná kritéria včetně jejich vah jsou uvedena v kapitole 4.3.

V následujících podkapitolách bude rozebráno, jak dopadla jednotlivá fitness centra.

6.3.4.1 Stupeň a kvalita vybavení

Bez většího překvapení dopadlo nejlépe Pulse fitness a wellness. Je to pochopitelné, jelikož je to fitness téměř nové a veškeré vybavení je staré necelé dva roky, takže si stále zachovává svou původní kvalitu a neopotřebovanost.

S odstupem se pak umístil Esporta fitness club, který své prostory neustále upravuje a inovuje. Opotřebované vybavení je neustále nahrazováno novým a stroje jsou pravidelně udržovány. Sály jsou zde prostorné, a jelikož jsou stále udržovány, vypadají jako nové.

V těsném závěsu se umístilo jak S-Centrum, tak i Sport a Relax club. Na to, že je Relax club nejstarší, stroje a veškeré vybavení jsou skvěle udržovány. Bohužel faktor času a množství lidí, kteří přes stroje prošli, je už viditelně opotřeboval. Přesto jsou ve velmi dobrém stavu, a to hlavně díky pravidelným servisům a údržbě.

6.3.4.2 Kvalifikovanost personálu

Na prvním místě se shodně umístil Esporta fitness club a Sport a Relax club. Je to dáno především tím, že to jsou fitness centra rodinná a majitelé se snaží vybírat si pouze kvalifikované instruktory. Bohužel v obou těchto fitness centrech jsou i méně vzdělaní instruktoři, jež zaplňují prostor, který už ti kvalifikovanější nedokážou pokrýt.

Za nimi jsou shodně S-Centrum i Pulse fitness a wellness. Takováto větší centra se již méně zabývají tím, kdo lekce vede. Jelikož lektory vybírají lidé, kteří s licencemi na cvičení nemají žádné zkušenosti, postačí jim mnohdy pouze obyčejné osvědčení o absolvování kurzu, které ale většinou nikdy neopravňuje k vedení skupinových lekcí. V horším případě ani žádné osvědčení nepožadují.

6.3.4.3 Propagace

Na prvním místě je Pulse fitness a wellness. Využívá hodně forem propagace a investuje do ní nemalé finanční prostředky. Těží z toho, že je to velké fitness centrum, které disponuje velkým objemem peněz, jež neváhá vložit do propagačních materiálů.

Těsně je následován Esporta fitness clubem, který se naopak snaží za co nejnižší náklady dosáhnout co největší propagace. Veškeré materiály si klub zpracovává sám a snaží se oslovit co nejvíce zákazníků.

Na stejných místech opět zůstaly S-Centrum a Sporta a Relax club, kteří kromě webových stránek a Facebooku nevyužívají žádnou jinou příležitost, jak oslovit okolí.

6.3.4.4 Služby

Zde se na prvních místech umístil Pulse fitness a wellness, S-Centrum a Sport a relax club, které disponují relaxační zónou. Kromě toho nabízejí nejrůznější skupinové lekce, posilovnu a další doplňkové služby.

Hned za nimi je Esporta fitness club, který bohužel žádnou relax zónu nemá, za to má před nimi velký náskok v nabídce cvičebních lekcí. Esporta je stále fitness centrum, které určuje trend a jako první přichází s novinkami.

6.3.4.5 Parkování

Esporta fitness club, Pulse fitness a wellness a S-Centrum mají všichni ve svém okolí parkovací místa zdarma a v bezprostřední blízkosti. Mnohdy lze zaparkovat pohodlně přímo před vchodem.

Sport a relax club to má s parkování těžší. V celé ulici je možné parkování pouze s parkovacími kartami nebo lze zaparkovat o ulici dál, kde je ale parkoviště placené až do večerních hodin.

6.3.4.6 Čistota

Na prvním místě je Esporta fitness club, který je neustále provoněný a uklizený. Pravidelně jsou zde květiny, které buď kupuje klub, nebo je nosí spokojené klientky.

V těsném závěsu jsou ale všechna ostatní centra. Od Esporta fitness clubu se lišila pouze tím, že to uvnitř nikdy tak příjemně nevonělo. Pořádek byl ale všude.

6.3.4.7 Doplnkový prodej

Přední místo opět zaujal Pulse fitness a wellness, jelikož disponuje obrovskými prostory posilovny a navštěvují ho lidé, kteří vyžadují přísun výživových doplňků. Je zde velký bar plný sacharidů, karnitinových přípravků, nejrůznějších spalovačů a proteinů.

Jako další se umístil Esporta fitness club, který nabízí různé karnitinové nápoje a jiné doplňky podporující spalování tuků.

Ve zbývajících dvou fitness centrech lze opatřit pouze základní karnitinové nápoje.

6.3.4.8 Celkové hodnocení

Jak bylo již dopředu předpokládáno, nejlépe vyšel ze scoring modelu Pulse fitness a wellness. Především díky tomu, že je to fitness centrum velké, největší ve městě, a nové. Vybavení zde není opotřebované a zákaznicky láká více než kvalitou poskytovaných služeb svou velmi příznivou, spíše až lidovou cenou. Pro ty, kdo nehledají rodinnou atmosféru a vysokou kvalitu služeb, je to jasná volba.

V poměrně těsném závěsu se umístil Esporta fitness club, který si svou pozici zasloužil především kvalitními službami, přátelským a rodinným přístupem a neustálou péčí nejen o vybavení, ale především o své klienty.

Zbylá dvě fitness centra vyšla v modelu hůře než Esporta fitness club, ale rozhodně je není možné ignorovat a přehlížet. Naopak by se dalo říci, že poslední umístěný Sport a relax club stále pracuje na svých službách a v současné době jejich kvalita některých skupinových lekcí velmi vzrostla.


Nutno říci, že žádné z fitness center neodskočilo od ostatních s velkým odstupem. Všichni si mohou velmi silně konkurovat a je jen otázkou času, než se jejich umístění změní.


Také je důležité připomenout, že všechna tato konkurenční centra byla autorkou této práce několikrát osobně navštívena. A ve většině z nich osobní návštěvy i nadále probíhají. Především z důvodu průběžné kontroly situace, ale také ze zájmu dostat se do povědomí zákazníků, kteří by později mohli využívat služeb Esporta fitness clubu.

V dnešní době je otázka konkurence jedním ze stěžejních bodů marketingové strategie a marketingu vůbec. Nároky zákazníků se neustále zvyšují, a proto je třeba jim věnovat mimořádnou pozornost. Zkvalitnění a zefektivnění služeb je základním krokem k tomu, aby si zákazník uvědomil, jaké zařízení mu nabízí víc.


Obr. 6.1 – Scoring model pro vybraná fitness centra

Kritéria hodnocení	Váha	Špatné			Střední			Dobré			Body				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	A	B	C	D	
Stupeň a kvalita vybavení	0,2											1,8	1	1	1,2
Kvalifikovanost personálu	0,2											1	1,2	1	1,2
Propagace	0,2											1,6	1,2	1,2	1,4
Služby	0,2											1,8	1,8	1,8	1,6
Parkování	0,1											0,9	0,3	0,9	0,9
Čistota	0,05											0,4	0,4	0,4	0,45
Doplňkový prodej	0,05											0,4	0,25	0,25	0,3
Součet bodů	1											7,9	6,15	6,55	7,05

A (Pulse fitness a wellness) 

B (Sport a relax club) 

C (S-Centrum) 

D (Esporta fitness club) 

Zdroj: Vlastní zpracování

6.4 SWOT analýza

Tab. 6.4 SWOT analýza – silné stránky

SILNÉ STRÁNKY	JAK JE UDRŽET
Příjemné zázemí s rodinou atmosférou	Veškeré vybavení neustále udržováno a renovováno, aby si zachovalo svou kvalitu co nejdéle. Probíhají pravidelné servisy všech strojů a vybavení, aby byl zpomalen proces stárnutí. Celý prostor je neustále udržován tak, aby působil příjemným a čistým dojmem.
Kvalifikovaný personál	Lektoři jsou přijímáni pouze na základě platných sportovních licencí a certifikátů. V hodinách jsou prováděny kontroly a v případě nedostatků jsou lektoři na tyto nedostatky upozorňováni. Pokud ani tak nedojde ke zlepšení, je celá situace řešena personálně. Recepční jsou proškoleni ve znalosti jednotlivých lekcí.
Lekce probíhají pouze s originálním vybavením	Veškeré vybavení a stroje jsou pouze originály, které korespondují s názvem lekce. Esporta nepoužívá žádné duplikáty, které by mohly ohrozit zdraví klientů.
Permanentky, jednotlivé vstupy i výhodné členství	Pro naše klienty jsou připraveny výhodné cenové nabídky. Mohou vybírat hned z několika možností, které jsou rozpracovány v kapitole 7.3.2. Ke každému dobití permanentky si zákazníci odnesou malý dárek.
Slevy pro studenty a měsíční akce	Kromě klasických slev pro studenty jsou každý měsíc vyhlašovány různé další akce. Například slevy pro zdravotní sestry či měsíc alpiningu za poloviční cenu, atd.
Možnost parkování	Celý areál disponuje velkým parkovištěm, které je zpřístupněno všem klientům.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6.5 SWOT analýza – slabé stránky

SLABÉ STRÁNKY	JAK JE ELIMINOVAT
Chybějící relaxační zóna	Oproti ostatním konkurentům je Esporta fitness club jediný, který nemá saunu, páru ani vířivou vanu. Je to především i kvůli počátečním a provozním nákladům, které je na tyto služby třeba vynaložit. Místo v sauně mohou klienti Esporta fitness clubu relaxovat na nejrůznějších masážích, v soláriu nebo na manikúře či pedikúře.
Omezený počet lekcí	Snažit se uspořádat rozvrh lekcí takovým způsobem, aby vyhověl potřebám a přáním největšímu počtu klientů.
Minimální počet pracovníků	Sehnat kvalitní lektory je v současnosti velmi obtížný úkol a většina dobrých instruktorů již většinou svá místa má. Bohužel někteří lektoři si žádají určité platové ohodnocení, které jim Esporta fitness club nemůže poskytnout. Tento problém lze do jisté míry eliminovat tím, že Esporta bude své dosavadní instruktory podporovat ve vzdělávání a bude je vysílat na různá školení a workshopy.
Omezený rozpočet	Omezený rozpočet je problém, který by měl být vyřešen růstem klientské základny. Dále také tím, že si Esporta bude stále udržovat svou vysokou kvalitu služeb a lektorů.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6.6 SWOT analýza – příležitosti

PŘÍLEŽITOSTI	JAK JE VYUŽÍT
Rozšíření prostor o wellness zónu	Esporta fitness club má ještě možnost rozšířit své prostory o další patro, ve kterém by bylo možné vybudovat relaxační zónu. Vše bude záležet na návštěvnosti a zisku.
Rozšíření nabídky lekcí	V případě, že se na trhu sportovních služeb objeví nový druh cvičení nebo jiná novinka, bude snahou Esporta fitness clubu zavést tuto novinku co možná nejdříve do svého rozvrhu.
Vytvoření systému on-line rezervací	Aby se objednávání klientů stalo ještě pohodlnější, bude v budoucnu zprovozněn on-line rezervační systém. Díky tomuto systému budou mít klienti možnost přihlásit se na lekci z pohodlí svého domova.
Oslovení co nejširší skupiny klientů	V dnešní velmi konkurenční době je potřeba získat a udržet si co nejvíce klientů. Nejrůznější lekce věnované posilování různých partií těla, slevové akce, víkendová cvičení, to vše a mnoho dalšího bude neustále nabízeno a vymyšleno, aby byla nabídka využitelná širokým spektrem zákazníků.
Rozšířit klientskou základnu	Kvalita nabízených služeb, kvalifikovaný personál a především zájem o každého klienta povede k rozšíření klientské základny a šíření dobrého jména fitness clubu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6.7 SWOT analýza – hrozby

HROZBY	JAK JE ELIMINOVAT
Rostoucí konkurence	<p>Je zapotřebí být stále o několik kroků napřed, sledovat trendy a určovat tempo vývoje. Konkurence musí být vždy pozadu a nikdy nesmí dojít k tomu, že přijde s novinkou dříve než Esporta fitness club.</p>
Finanční možnosti klientů	<p>Už dlouho je celospolečenským tématem ekonomická krize a s tím související znehodnocování české koruny. I přes to, že služby Esporta fitness clubu jsou poskytovány na vysoké úrovni a ke každému klientovi je přistupováno individuálně, není cena nijak nadsazená. Vzhledem k výhodnosti členství a jiným pravidelným akcím je přístupná široké veřejnosti.</p>
Rostoucí poplatky za energie, provoz a údržbu	<p>Fitness centrum se musí zaměřit na úsporu a kontrolu spotřeby zejména elektřiny a vody. Pokud doposud nebyly vyměněny všechny žárovky za úsporné, bude tak učiněno. Dále je nutné neustále kontrolovat, zde se zbytečně nesvítil v šatnách a jiných prostorách fitness centra, které zrovna nejsou používány. Všechny tyto malé kontroly a úpravy mohou v budoucnu přinést velkou úsporu finančních prostředků.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

7 NÁVRH NOVÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Esporta Fitness Club je jedním z prvních průkopníků klasického fitness centra v Benešově. Bohužel každým rokem přibývá další a další konkurence, která nabízí služby podobné, někdy dokonce i stejné. Proto je stanovení marketingové strategie velmi důležitým krokem.

Pro Esportu je existenčně nepřijatelné jít cestou cenového náskoku v nákladech. Jelikož je to firma malá až střední, je to pro ni z dlouhodobého hlediska neudržitelná strategie. Samozřejmě u klientů je mnohdy cena rozhodující, a tak se fitness centrum alespoň snaží pravidelně pořádat různé akce a poskytovat klientům benefity v nejrůznějších formách.

Daleko efektivnější je volba strategie diferenciací produktu a strategie zaměření. Esporta se snaží nabízet stále nové druhy cvičení. Například je to jediné fitness centrum v Benešově a okolí, které nabízí kurzy Pole Dance. Jako první fitness centrum spustilo lekce spinningu, alpiningu, TRX a mnoho dalších. Sleduje novinky a trendy na světových trzích a v nejbližších možných termínech je zařazuje do rozvrhu.

Do budoucna by se měla Esporta zaměřit více na strategii zaměření, v čemž vidím velký potenciál. Stále jsou tu některé skulinky v trhu, které ještě nikdo svou nabídkou nevyužil, a které by mohly přinést fitness centru zisk. Je ale obtížné tyto jevy identifikovat a zacílit. A to vše dříve, než to stihne udělat konkurence. Dříve Esporta jednu takovou možnost objevila. Byly to zdravotní sestřičky, které mají dodnes na cvičení slevu 20%. V budoucnu by se chtěl klub zaměřit na klienty, kteří mají převážně sedavé zaměstnání a nabídnout jim kurzy cvičení přímo u nich ve firmě. Volil by kurzy typu zdravá záda, cvičení na kancelářské židli, 5 minut cvičení v práci apod.

7.1 Marketingové cíle

Vzhledem k lepší přehlednosti a ucelenosti budou cíle vytyčeny dle časových období.

Dlouhodobé cíle:

1. vybudování wellness zóny,
2. vytvoření propagačních akcí pro podporu vybudované wellness zóny,
3. další rozšiřování klientské základny.

Střednědobé cíle:

1. nábor několika kvalifikovaných lektorů,
2. rozšíření klientské základny o minimálně 100 členů,
3. rozšíření nabídky služeb o další lekce,
4. zpracování marketingového plánu na rozšíření fitness centra o wellness zónu,
5. zvýšení čistého zisku minimálně o polovinu.

Krátkodobé cíle:

1. úprava a inovace webových stránek,
2. rozšíření nabídky občerstvení od společnosti UGO,
3. rozšíření klientské základny o další zájemce,
4. obnova technického vybavení – mobilní telefony, tiskárna, hudební pulty, atd.,
5. sledování novinek ze světa fitness a jejich následná implementace do chodu fitness centra,
6. vypracování ročního plánu víkendových akcí,
7. příprava dětských příměstských letních táborů.

7.2 Segmentace, targeting, positioning

Cílovou skupinu zákazníků tvoří aktivní pracující obyvatelstvo, které má přirozený zájem o sport. Cíleně se zaměřujeme na lidi ve věku od 20 do 50 let, kteří žijí nebo pracují v Benešově a přilehlém okolí.

1. Pracující klienti, kteří si potřebují před prací či po práci aktivně odpočinout, a tím prospět sobě i svému zdraví.
2. Muži, kteří chtějí aktivně budovat svou tělesnou stavbu a pracovat na svém zevnějšku.
3. Dívky, které si chtějí vylepšit postavu a pracovat na svém sebevědomí.
4. Klienti, kteří si nedokážou poradit se svojí nadváhou a hledají aktivní pomoc.
5. Klienti, kteří hledají vyžití pro své děti během školního roku, i o prázdninách.

Všem těmto cílovým skupinám je věnována zvláštní péče a s každou z nich je zacházeno co nejprofesionálněji. Ke každé skupině je vytvářena určitá forma propagace, která by ji měla aktivně oslovovat a přimět k návštěvě Esporta fitness clubu.

Cílem je, aby se klientům, pokud uslyší název klubu, vybavily kvalitní služby, profesionální přístup a příjemné rodinné prostředí. Naopak, pokud budou chtít klienti

navštívit skupinovou lekci, je pro nás důležité, aby se jim v prvním řadě vybavil Esporta Fitness Club.

7.3 Marketingový mix

Jednotlivým rozborem marketingového mixu se budou zabývat následující kapitoly. Veškeré uvedené informace se mohou v průběhu měnit v závislosti na chodu fitness centra.

7.3.1 Produkt

Esporta fitness club nabízí několik druhů cvičení od aerobních lekcí až po lekce spíše silového typu. Nabídka je velmi široká, a proto si zde vybere opravdu téměř každý. Veškeré služby jsou poskytovány na vysoké úrovni, a to výhradně vyškolenými instruktory, kteří jsou v průběhu roku namátkově kontrolováni. Dříve měl Esporta fitness club i vlastní posilovnu, ale pro malý zájem o tuto službu byla zrušena a místo ní byl vybudován sál na daleko více oblíbená skupinová cvičení.

V následujících řádcích si představíme jaké druhy cvičení a služeb Esporta fitness club poskytuje.

Bodystyling

Tyto lekce jsou primárně zaměřeny na posilování problémových partií, jako je břicho, hýždě, stehna a paže. Na začátku je zařazeno krátké zahřátí svalů a mobilizace kloubů. Následuje hlavní část hodiny, která zahrnuje již výše zmíněné posilování problémových partií. Lekce je ukončena závěrečným zklidněním a protažením celého těla. V těchto hodinách jsou používány nejrůznější balanční pomůcky, činky, gumičky, expandery či posilovací tyče. Lekce trvá 55 minut.

Alpinning

Tento druh cvičení vychází z nejpřirozenějšího lidského pohybu, a to z chůze. Je uzpůsoben všem věkovým kategoriím, i lidem s nadváhou. Cvičení probíhá na stojících Alpitrack, které jsou mimo jiné vybaveny i základními posilovacími pomůckami – činkami a expandery, aby byl trénink ještě efektivnější. Na stroji je možné nastavit tři polohy obtížnosti a také je možné tyto stupně dále zvyšovat pomocí kola, které pás zpomaluje. Lekce je vedena proškoleným instruktorem za doprovodu motivující hudby. V závěru lekce je zařazeno krátké posilování problémových partií a v úplném konci pak závěrečné protažení. Alpinning příznivě ovlivňuje kardiovaskulární systém, rozvíjí

fyzickou zdatnost a učí klienty správně nakládat s dechem i při vyšší zátěži a rychlejším tempu. Lekce trvá 55 minut.

Spinning

Spinning je jízda na stacionárním kole, která je uzpůsobena všem věkovým kategoriím, i lidem s nadváhou. Program je vytvořen s vědomím, že každý má jiné potřeby a cíle. Zákazník si jízdu upraví dle svých aktuálních fyzických předpokladů a schopností. Jde o skupinové cvičení, které je vedeno výhradně proškoleným instruktorem za doprovodu motivující hudby. Cvičení příznivě ovlivňuje kardiovaskulární systém, rozvíjí fyzickou zdatnost a učí klienty správně nakládat s dechem i při vyšší zátěži a rychlejším tempu. Celá lekce trvá 55 minut.

TRX

TRX je funkční trénink na závěsných nastavitelných popruzích. Jedná se o posilovací lekci, kde se pracuje s vahou vlastního těla po celou dobu tréninku. Není potřeba žádných jiných pomůcek, přesto umožňuje mnoho variant a každý si v něm najde své. TRX celkově zlepšuje fyzickou kondici, posiluje střed těla a tvaruje postavu. Je vhodný i pro muže jako náhrada posilovny. Lekce trvá 55 minut.

Pilates

Cvičení, které rozvíjí koordinaci, sílu, rovnováhu a dýchání. Zvyšuje flexibilitu celého těla. Posiluje zejména zádové a hluboké břišní svaly, ale také svaly hýžd'ové jako základ správného držení těla. Pilates celkově vypracovává dlouhé štíhlé svaly. S důrazem na správné dýchání okysličuje svaly a podporuje cirkulaci krve. Pilates dodává obrovskou energii celému organismu. Lekce trvá 55 minut.

Power Yoga

Vychází z klasické jógy, ovšem její pozice se dynamicky střídají. Důraz je kladen hlavně na sílu a ohebnost. Součástí lekce power yogy jsou pozice ve stoji i v lehu na zemi. Pozice ve stoji vedou ke zlepšení krevního oběhu a dýchání. Posilují se při nich svaly na nohou a uvolňuje se pánev a spodní část zad. Oproti tomu pozice na zemi se zaměřují zejména na páteř, protažení spodní části zad a posílení stability horní části těla. Lekce trvá 55 minut.

FIT ráno

FIT ráno probíhá každý všední den již od půl sedmé ráno. Tyto lekce jsou primárně zaměřeny na posilování problémových partií, jako je břicho, hýždě, stehna a paže. Na začátku je zařazeno krátké zahřátí svalů a mobilizace kloubů. Následuje hlavní část hodiny, která zahrnuje již výše zmíněné posilování problémových partií. Lekce je ukončena závěrečným zklidněním a protažením celého těla. Trvá 45 minut.

Pole Dance

Pole dance je akrobatický tanec na tyči, který spojuje prvky baletu, gymnastiky i výrazového tance. Výrazně posiluje celé tělo, především pak zádové svaly, paže a hluboké břišní svaly. Je určen pro všechny věkové i váhové kategorie. Pole dance probíhá vždy v pravidelných kurzech a je rozdělen do několika úrovní od úplných začátečníků až po velmi zkušené tanečnice. Při pole dance je na každém vidět neuvěřitelně rychlý progres, který je pro klienty obrovsky motivační. Lekce trvají 60 – 70 minut. Esporta fitness club pořádá i prázdninové pole dance soustředění, při kterém je tento sport vyučován intenzivně celý týden. V tomto případě je délka lekcí upravena dle potřeby.

STOB

Kurzy snižování nadváhy jsou pořádány několikrát do roka a vedeny pod záštitou celorepublikové organizace StOb. Kurz trvá vždy jedenáct týdnů, každý týden dvě hodiny. Z toho je jedna hodina konzultace jídelníčku a povídání si o potravinách a zdravém životním stylu. Druhá hodina je věnována cvičení, jehož výběr je vždy uzpůsoben aktuální kondici všech kurzistek. Maximální počet účastníků je patnáct.

Individuální tréninkové či stravovací programy

Tyto individuální plány jsou „šity na míru“ přímo klientům. Součástí jsou vstupní dotazníky, které zjišťují aktuální psychický a fyzický stav jedince. Výsledky jsou průběžně monitorovány a v určitých dohodnutých termínech jsou rozebírány s klienty. Stravovací plán je sestaven vždy na maximálně deset dní a poté je na základě aktuálních informací upraven. Délka lekcí je individuální.

Solárium

Esporta fitness club má zcela nové turbo solárium, které zajistí klientům příjemné prohřátí a opálení i během zimních měsíců. Délku procedury si každý volí sám, dle svých potřeb.

Kavitace

Kavitace je bezbolestná a velmi účinná alternativa klasické liposukce. Jejím principem je rozbití membrány tukových buněk ultrazvukem. Obsah těchto buněk se následně uvolní a dostane do mezibuněčného prostoru, odkud je posléze vyplaven lymfatickými a močovými cestami ven z těla. Masérka s klientem nejprve vyplní vstupní zdravotní dotazník a následně si klienta zprvu přeměří. Následuje samotná aplikace a na závěr opět přeměření daných partií. Klient tak získá okamžitý přehled o úbytku centimetrů. Po kavitaci se odplavují škodlivé látky z těla ještě dva až čtyři dny. Délka aplikace je závislá na zvolené partii.

Baňkové lymfatické masáže

Masáže se provádějí pomocí přístroje Vacupres, který pracuje na principu nastavitelného podtlaku. Pomocí speciálních baněk je jemně nasávána pokožka, která je podtlakem masírována. Právě podtlak narušuje tukové buňky, které se následně odplavují lymfatickým systémem ven z těla. Tím dochází k celkovému zeštíhlení problematických partií. Velké úspěchy mají lymfatické masáže při redukci celulitidy. Ošetření přístrojem Vacupres je velice příjemné a relaxační.

Příměstský tábor pro děti

Tábor je určen pro děti do třinácti let. Jelikož je to tábor příměstský, děti na táboře nepřespávají. Esporta fitness club pořádá každoročně dva turnusy, jeden v červenci a druhý v srpnu. Program je bohatý, děti se mohou těšit na bruslení, jízdu na kole, nejrůznější výlety po okolí, vodní radovánky a hlavně na různé soutěže a motivační hry. V ceně tábora je zahrnut pitný režim, svačina, oběd, odpolední svačina a výdaje potřebné na veškeré přesuny.

Koňský příměstský tábor pro děti

Tento tábor je také určen pro děti do třinácti let, které na táboře nepřespávají. Esporta fitness club pořádá každoročně tři turnusy, jeden o jarních prázdninách, druhý v červenci a třetí v srpnu. Program pro děti je bohatý, primárně zaměřený na výuku jízdy na koni.

Dětem je na začátku přiřazen jejich vlastní kůň, o kterého se učí pečovat a v pěti lekcích se naučí i základním jezdeckým dovednostem. V ceně tábora je zahrnut pitný režim, svačina, oběd, odpolední svačina, lekce ježdění a výdaje potřebné na veškeré přesuny.

7.3.1.1 Návrhy na zlepšení

Esporta nabízí široký výběr rozmanitých druhů cvičení. Trh je ale ve fitness odvětví velmi dynamický a přináší stále nové atraktivní formy cvičení. Je nezbytné, aby fitness centrum tyto novinky sledovalo a pravidelně je zařazovalo do svého rozvrhu. Esporta v tomto směru již delší dobu nepodstoupila větší inovativní kroky, které by celé portfolio oživily.

Zde je několik návrhů produktů, které by mohly celý chod centra zefektivnit.

Intervalový trénink

Intervalový trénink je druh tělesné aktivity, která zahrnuje krátké fyzicky náročné úkony. Je to velmi účinná forma cvičení, při které dochází ke střídání vysoce intenzivního nasazení s odpočinkovou nebo méně náročnou částí. Vždy je dopředu známá délka provedení cviků a počet opakování. Při intervalovém tréninku dochází jednak k rychlému spalování tuků a jednak k rozvoji vytrvalosti, rychlosti a síly.

Power Plate

Power plate je přístroj, který funguje na principu přenášení vibrací do svalů, které následně přirozeně aktivují reflexivní svalové kontrakce. Tento typ cvičení je nenáročný a umožňuje komukoliv bez ohledu na věk či kondici absolvovat rychlý a vysoce efektivní trénink. Cvičení je velmi variabilní a umožňuje neustále navyšovat obtížnost jednotlivých lekcí. Power plate výrazně šetří čas, jelikož trénink probíhá maximálně 30 minut a lze ho tedy stihnout například v pauze na oběd.

Jedinou nevýhodou je poměrně vysoká pořizovací cena, která se u většiny profesionálních modelů pohybuje kolem 100 000 Kč.

Kroužky pro děti – aerobik, pole dance, moderní tance, pohybové hry, aj.

Cvičení pro děti velmi efektivně vyplňuje ve fitness centrech tzv. hluchá místa, což jsou hodiny, které nejsou klienty vyhledávány, a provoz v centru je omezen. Zpravidla to bývá čas mezi čtrnáctou a sedmnáctou hodinou. Pro děti je to ideální čas, jelikož se právě vracejí ze škol a mohou plynule pokračovat v dalších aktivitách. Na výběr by bylo z několika kroužků a výuka by probíhala pololetně nebo po celý školní rok.

Hlídaní dětí

Hlídaní dětí je v poslední době velmi poptávanou službou. Je stále více maminek, které by chtěly cvičit, ale nemají hlídání pro své potomky. Esporta již takovou službu v minulosti poskytovala, ale postupem času se jí rozhodla majitelka centra zcela zrušit. Dodnes jsou v Esportě uskladněny nejrůznější hračky, deskové hry, výtvarné potřeby, aj. Fitness centrum by tedy nemělo téměř žádné výdaje spojené s provozem.

Wellness zóna – sauna, pára, vířivá vana

Vytvoření wellness zóny je spíše pohled do budoucnosti, jelikož Esporta v současné době nemá finanční prostředky potřebné k výstavbě a nákupu nezbytného vybavení. Vybudování relaxační zóny je bezesporu veliký krok vpřed, který s sebou ovšem přinese i vysoké provozní náklady.

Odhadovaný rozpočet je cca 250 – 300 000 Kč. Částka zahrnuje stavební úpravy a nákup vybavení.

7.3.2 Cena

Klienti Esporta fitness clubu si mohou vybrat ze čtyř způsobů platby. Volit mohou mezi klasickou platbou jednotlivých lekcí, dobíjecí kartičkou, ročním členstvím nebo speciální kartou Multisport, kterou získají někteří klienti od svých zaměstnavatelů.

Jednorázové vstupné

Tab. 7.1 Ceník jednorázových vstupů

Ceník – jednorázové vstupy		
Skupinové lekce	Studenti	Dospělí
FIT ráno	60 Kč	70 Kč
Bodystyling	70 Kč	85 Kč
Alpinning Spinning TRX Pilates Power yoga	70 Kč	115 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Kurzy

Tab. 7.2 Ceník kurzů

Ceník – kurzy		
Kurzy	Studenti	Dospělí
Pole dance (10 lekcí)	1 500 Kč	1 800 Kč
STOB (10 týdnů)	2 490 Kč	2 490 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dobíjecí karta

Tuto kartu lze nabíjet na částky 300 Kč, 500 Kč, 700 Kč, 1000 Kč, 1500 Kč, 2000 Kč a 3000 Kč. Klient obdrží za každé dobití malý praktický dárek. Například sprechové gely, carnitinové doplňky, slevové poukázky či zeleninové nápoje UGO. Velkou výhodou je, že klient s sebou nemusí nosit peníze, ale stačí mu pouze tato karta. Z karty lze odečíst i cenu za vodu či půjčovné ručníku, apod. Platnost kartičky se automaticky prodlužuje od každého nabití. Pokud klient danou částku nevyčerpá do šesti měsíců od nabití, karta se automaticky zablokuje.

Členství

Členství se vyplatí klientům, kteří navštěvují Esporta fitness club minimálně dvakrát týdně.

Uzavřením členské smlouvy se klient zavazuje fitness centru na jeden rok. Po uplynutí této doby se smlouva automaticky prodlužuje, pokud není písemně vypovězena minimálně 30 dní před jejím řádným ukončením jednou ze smluvních stran. Pokud bude mít klient vážné zdravotní problémy a svůj stav doloží potvrzením od lékaře, bude mu snížen měsíční paušál na 150 Kč měsíčně.

Tab. 7.3 Ceník členství

Ceník - členství	
Studenti	790 Kč/měsíc
Dospělí	990 Kč/měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování

Do členství nejsou zahrnuty kurzy Pole dance a STOB. Klient není již jinak omezen a může využívat služeb i několikrát za den. Záleží pouze na něm a jeho motivaci k fyzické zátěži. Členská smlouva je k nahlédnutí v příloze číslo 1.

Příměstské tábory pro děti

Tab. 7.4 Ceník příměstských táborů

Ceník – příměstské tábory	
Kurzy	Cena
Klasický příměstský tábor pro děti	1 690 Kč
Koňský příměstský tábor pro děti	3 790 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Solárium

Tab. 7.5 Ceník solárium

Ceník - solárium	
SOLÁRIUM	13 Kč/min

Zdroj: Vlastní zpracování

Bañkové lymfatické masáže

Tab. 7.6 Ceník baňkové lymfatické masáže

Ceník – baňkové lymfatické masáže	
OŠETŘENÁ PARTIE	PLNÁ CENA
BŘICHO (25 min)	150 Kč
NOHY, ZADEK (45 min)	350 Kč
BŘICHO, NOHY, ZADEK (70 min)	450 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Kavitace

Tab. 7.7 Ceník kavitace

Ceník - kavitace	
OŠETŘENÁ PARTIE	CENA
BŘICHO	2 100 Kč
BŘICHO + BOKY	3 100 Kč
VNITŘNÍ STRANA STEHEN	1 900 Kč
VNĚJŠÍ STRANA STEHEN	1 900 Kč
ZADEK	1 900 Kč
ZÁDA	3 100 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Ceny doplňkových služeb se mohou měnit při nejruznějších slevových akcích.

7.3.2.1 Návrhy na zlepšení

Esporta provozuje několik druhů cvičení, přičemž cena za ně je rozdílná. Bylo by vhodné výši cen sjednotit a vytvořit tak přehlednější systém plateb. V tabulce 7.8 je zobrazen návrh jednotných cen za cvičení.

Tab. 7.8 Ceník jednorázových vstupů - návrh

Ceník – jednorázové vstupy				
Skupinové lekce	Studenti	Studenti nový návrh	Dospělí	Dospělí nový návrh
FIT ráno	60 Kč	70 Kč	70 Kč	95,-
Bodystyling	70 Kč	70 Kč	85 Kč	95,-
Alpinning Spinning TRX Pilates Power yoga	70 Kč	70 Kč	115 Kč	95,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Stále oblíbenější se stávají baňkové lymfatické masáže a kavítace. Jejich cena je ale poměrně vysoká a pro mnohé klienty a klientky nedostupná. V tabulkách 7.9 a 7.10 je zpracován návrh, který cenu obou procedur zvýhodňuje.

Tab. 7.9 Ceník baňkové lymfatické masáže - návrh

Ceník – baňkové lymfatické masáže		
OŠETŘENÁ PARTIE	PLNÁ CENA	ZVÝHODNĚNÁ CENA (10 + 1 ZDARMA)
BŘICHO (25 min)	150 Kč	1 500 Kč / 11 ošetření (136 Kč/1 ošetření)
NOHY, ZADEK (45 min)	350 Kč	3 500 Kč / 11 ošetření (318 Kč/1 ošetření)
BŘICHO, NOHY, ZADEK (70 min)	450 Kč	4 500Kč / 11 ošetření (409 Kč/1 ošetření)

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7.10 Ceník kavitace - návrh

Ceník - kavitace		
OŠETŘENÁ PARTIE	CENA	ZVÝHODNĚNÁ CENA
BŘICHO	2 100 Kč	1 900 Kč
BŘICHO + BOKY	3 100 Kč	2 900 Kč
VNITŘNÍ STRANA STEHEN	1 900 Kč	1 700 Kč
VNĚJŠÍ STRANA STEHEN	1 900 Kč	1 700 Kč
ZADEK	1 900 Kč	1 700 Kč
ZÁDA	3 100 Kč	2 900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.3 Distribuce

Esporta fitness club provozuje svou činnost v Benešově, v ulici Čechova. Celá budova je majetkem společnosti Perfecta železářství, která, jak už z názvu vyplývá, se zabývá prodejem železářských výrobků, domácích a zahrádkářských potřeb, drogerie aj. Budova je umístěna vedle silnice II. třídy, která je hlavním tahem na Sázavu a Vlašim.

Přímo v areálu je k dispozici parkoviště, které je kapacitně dostatečně veliké. Místo zde tedy vždy najdou jak zákazníci Perfecta železářství, tak i klienti Esporta fitness clubu. Celé parkoviště je neplacené a k dispozici po celý den.

7.3.3.1 Návrhy na zlepšení

Pro snadnější orientaci nových klientů by bylo vhodné a nápadité vytvořit směrové popisky od hlavních strategických bodů, jako je nádraží, nemocnice, náměstí či obchodní zóna.

7.3.4 Lidé

Esporta fitness club má poměrně malý počet pracovníků. Zaměstnává jednu recepční, asistentku a marketing managera v jedné osobě, a cca třináct lektorů. Účetnictví je v režii Renaty Opičkové, která si finanční odměnu určuje dle náročnosti pracovního úkonu.

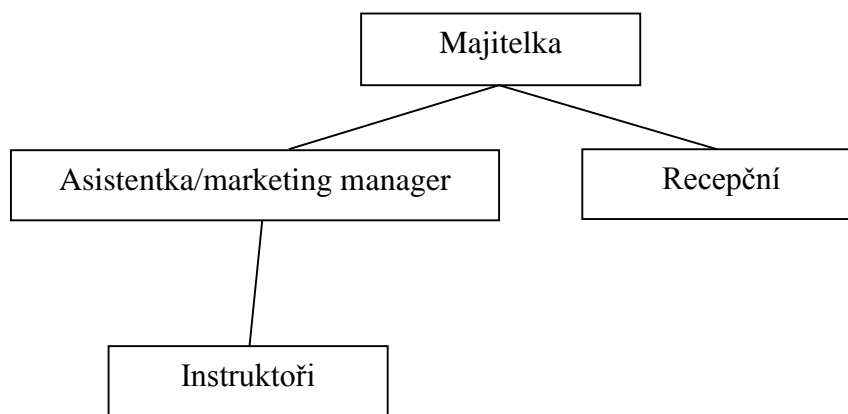
Recepční má na starosti, kromě zajištění klasických úkonů při kontaktu s klienty, také pravidelný úklid fitness centra. Dochází do zaměstnání čtyři dny v týdnu, zpravidla v pondělí, úterý, čtvrtek a neděli. V případě dovolené, nepřítomnosti a v ranních hodinách ji zastupuje buď majitelka centra, nebo marketing manager. Recepční pobírá měsíční mzdu cca 15 000 Kč čistého.

Asistentka dochází do fitness centra tři dny v týdnu. Přičemž ve středu a v pátek má na starosti v odpoledních hodinách i prostory recepce, odbavování klientů a komunikaci s nimi. Připravuje nejrůznější propagační akce a materiály, spravuje webové stránky a komunikuje s lektory. Dále navštěvuje nejrůznější lekce ve fitness centru, aby se ujistila o kvalitním a profesionálním průběhu. Celou hodinu následně s lektorem rozebírá. Příležitostně navštěvuje i hodiny konkurentů, aby zjišťovala jejich aktuální situaci a vývoj. Asistentka pobírá měsíčně mzdu 10 000 Kč čistého.

Majitelka centra je přítomna téměř denně, přičemž každou sobotu má i ona na starosti recepci.

Lektoři jsou vybíráni na základě zaslaných životopisů a především dle zkušeností. V případě, že je lekce málo navštěvovaná, je zde provedena kontrola, a pokud se počet klientů nezvýší ani po určitých doporučeních, jsou provedeny personální změny. Samozřejmě je to dlouhodobý proces, který závisí na mnoha dalších faktorech, jako je počasí, prázdniny, apod.

Obr. 7.1 Organizační struktura



7.3.5 Proces

Esporta fitness club má otevřeno sedm dní v týdnu, 364 dní v roce. Zavřeno je pouze 24. prosince. Na první i druhý svátek vánoční se již cvičí, to samé platí i o Silvestru a Novém roce. Otevírací doba je přizpůsobena pracujícím občanům a po předchozí domluvě jsou možné osobní tréninky i mimo stanovené hodiny.

Tab. 7.11 Otevírací doba

Otevírací doba	
Po	6:15 – 21:30
Út	6:15 – 21:30
St	6:15 – 22:00
Čt	6:15 – 21:30
Pá	6:15 – 21:00
So	8:00 – 12:00
Ne	15:00 – 22:00

Zdroj: Vlastní zpracování

Na následujícím obrázku je znázorněno, jak vypadá aktuální rozvrh lekcí. Pokud není dáno jinak, trvá lekce zpravidla 55 minut.

Délka cvičení je takto upravena především kvůli organizačním důvodům. Během pauzy, která trvá pouhých pět minut, se musí lektoři vystřídat, zkusit, jestli funguje hudba a krátce si popovídat s přítomnými klienty.

Obr. 7.2 Aktuální rozvrh lekcí

ROZVRH LEKČÍ		Na každou lekci je potřeba se objednat, tel: 739 992 942			
PONDĚLÍ	6:30 - 7:15 FIT RÁNO	16:45 alpinning	17:45 alpinning	18:45 alpinning	20:00 BODYSTYLING
			18:00 pilates	19:00 TRX	20:00 POLE DANCE
ÚTERÝ	6:30 - 7:15 FIT RÁNO	8:30 BODYSTYLING	16:45 alpinning	17:45 alpinning	19:00 BODYSTYLING
			16:30 spinning	18:00 power yoga	19:00 POLE DANCE
				20:00 POLE DANCE	20:00 POLE DANCE
STŘEDA	6:30 - 7:15 FIT RÁNO	16:45 alpinning	17:45 alpinning	19:00 BODYSTYLING	
			18:00 pilates	19:00 POLE DANCE	20:00 POLE DANCE
ČTVRTEK	6:30 - 7:15 FIT RÁNO	8:30 BODYSTYLING	16:45 alpinning	17:45 alpinning	19:00 BODYSTYLING
			16:30 spinning	19:00 TRX	20:00 POLE DANCE
PÁTEK	6:30 - 7:15 FIT RÁNO	8:30 BODYSTYLING	16:45 alpinning	17:45 alpinning	
			18:00 spinning		
SOBOTA	9:30 alpinning	sledujte akce, které jsme pro Vás na soboty připravili			
NEDĚLE		17:30 alpinning	18:30 BODYSTYLING		
		16:30 TRX	18:00 spinning		

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený rozvrh byl vypracován ve spolupráci s majitelkou fitness centra a autorkou této práce. Rozvrh je průběžně aktualizován a doplňován a s největší pravděpodobností v něm bude postupem času docházet k určitým změnám, které zajistí efektivnější chod centra. Fitness centrum si vyhrazuje plné právo na změnu instruktora.

7.3.5.1 Návrhy na zlepšení

Jelikož je Esporta zaměřena zejména na provozování skupinových lekcí, doporučovala bych upravit otevírací dobu fitness centra. Začátek pracovní doby se změnil pouze v sobotu. Jelikož sobotní cvičení začíná v 9:30, není nutné, aby byla recepční v práci již v 8 hodin. Konec pracovní doby je cca 30 minut po posledním cvičení, samozřejmě po odchodu všech klientů.

Tab. 7.12 Otevírací doba - návrh

Otevírací doba		Otevírací doba NOVÁ
Po	6:15 – 21:30	6:15 – 11:00 13:00 – 21:30
Út	6:15 – 21:30	6:15 – 11:00 13:00 – 21:30
St	6:15 – 22:00	6:15 – 11:00 13:00 – 21:30
Čt	6:15 – 21:30	6:15 – 11:00 13:00 – 21:30
Pá	6:15 – 21:00	6:15 – 11:00 13:00 – 19:30
So	8:00 – 12:00	9:00 – 11:00
Ne	15:00 – 22:00	15:00 – 20:00

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.6 Materiální prostředí

Recepce fitness klubu se nachází v prvním patře budovy, která patří železářství Perfecta. Přímo z recepce je vchod do dámské i pánské šatny, přičemž obě šatny jsou vybaveny sprchami. Toalety jsou umístěny hned za hlavní recepcí.

Esporta Fitness Club disponuje dvěma sály na cvičení. Ve větším probíhají lekce bodystylingu a alpiningu. V prostorově menším sále jsou umístěny tyče na pole dance a dále zde probíhají lekce TRX, pilates, power yoga a v neposlední řadě lekce spinningu. Oba dva sály spojuje velká chodba, ve které jsou umístěna spinningová kola, stepové bedýnky a další cvičební pomůcky.

Další dvě menší místnosti slouží k relaxaci. V jedné z nich je prováděna baňková lymfatická masáž a další masáže. V druhé jsou umístěny speciální kalhoty, které se používají k rozprůdění lymfatického systému.

K ukládání nejrůznějších čistících prostředků a dalších potřebných maličkostí je používána technická místnost. Posledním, ale neméně využívaným prostorem je kuchyňka. Tyto dvě místnosti slouží pouze účelům personálu.

7.3.6.1 *Návrhy na zlepšení*

V posledním patře budovy se nachází volné prostory k pronájmu, ve kterých je vybudován ještě jeden malý sál na cvičení. Zbývající plocha o výměře cca 50 m² by mohla být využita k výstavbě wellness zóny.

7.3.7 Marketingová komunikace

Esporta fitness club využívá hned několika typů a nástrojů marketingové komunikace. Vše si v následujících odstavcích přehledně rozdělíme do jednotlivých bloků.

7.3.7.1 Reklama

V první řadě jde o klasické tištěné materiály, ve kterých Esporta prezentuje nabízené služby. Zákazník se dozví základní informace včetně časů, ve kterých daná služba probíhá. Samozřejmě nechybí ani kontaktní údaje. Některé propagační materiály jsou k dispozici přímo v Esportě, jiné jsou roznášeny po městě anebo vylepovány na nejrůznější místa v Benešově a okolí. Voleny jsou velikosti typu A1, A2, A3, A4 i A5. Některé z nich naleznete v příloze číslo 2.

V dnešní době je jedním z nejsilněji působících prostředků internet. Esporta pravidelně spravuje a aktualizuje své webové stránky, kde klienti zjistí veškeré potřebné informace.

Daleko navštěvovanější a oblíbenější jsou facebookové stránky, na kterých klienti naleznou nejen veškeré potřebné informace a aktuality, ale dochází zde i k bližšímu kontaktu. Esporta na facebooku pravidelně aktualizuje denní rozvrh cvičení, komunikuje se svými klienty prostřednictvím nejrůznějších příspěvků a samozřejmě pravidelně přidává fotky a videa z uskutečněných lekcí.

V neposlední řadě má Esporta vyvěšený venku před budovou veliký rozvrh s aktuálním cvičením, na kterém jsou i kontaktní údaje a logo fitness centra. Dále je celý prostor parkoviště ohraničen reklamními cedulemi, na kterých je stručně popsáno, jaké služby fitness centrum nabízí a vše je doplněno logem.

Obr. 7.3 Logo Esporta fitness club



Zdroj: Esporta fitness club

Logo fitness centra má tuto podobu již od samého počátku existence klubu. Ve většině případů je spojené s oranžovým podkladem, jelikož dříve bylo fitness centrum laděno výhradně v těchto barvách.

7.3.7.2 Podpora prodeje

Esporta fitness club dává pravidelně každý měsíc svým klientům nějaký benefit při dobití zákaznické karty. Dárek obdrží každý, kdo si během měsíce dobije svou kartu minimálně částkou 500 Kč a vyšší. Odměny jsou v podobě kosmetických výrobků a procedur (sportovní sprchové gely, tělová mléka, šampony, slevy na lymfatické masáže, kavitaci, atd.), občerstvení (UGO šťávy, L-Carnitinové nápoje, vody) či bonusu navýšení dobíjené částky o 10%.

7.3.7.3 Public relations

Vztahy s veřejností utužoval Esporta Fitness Club 15. února letošního roku na Monínci, kde ten den probíhala celodenní akce s rádiem Blaník. Esporta zde měla svůj stánek a kromě informací a rad rozdávala volné vstupenky na cvičení a mnoho dalších dárků. Několik výherních balíčků bylo věnováno i do soutěží, které organizoval moderátor rádia. Na akci byl přítomen i redaktor místních novin, který o celé akci napsal článek do místního zpravodaje.

Pravidelně jednou do roka pořádá Esporta den otevřených dveří. Při této příležitosti probíhají zkrácené ukázky skupinových lekcí a nově přichozí si je mohou ihned vyzkoušet. S akcí je spojena i prezentace zkrášlujících procedur, jako je kavitace či lymfatické baňkové ošetření.

Vždy o Vánocích je připraven pro instruktory a stálé klienty fitness centra vánoční večírek, kde jsou nejvěrnější klienti odměňováni malými pozornostmi za svou věrnost.

7.3.7.4 Osobní prodej

Osobní prodej je ve fitness prostředí těžko uchopitelný proces. Tedy pokud hovoříme čistě o poskytování služeb. Proto Esporta pořádá různé open class lekce, kde si klienti mohou zdarma vyzkoušet právě představované cvičení. Zpravidla jsou open class vypisovány před zavedením nových druhů cvičení.

Dále jsou několikrát do roka rozdávány volné vstupenky na nejrůznější lekce, které mají omezenou platnost a klienti je musí využít do určitého termínu. Volné vstupenky se velice osvědčily a z většiny přichozích se poté stali platícími zákazníci.

7.3.7.5 *Návrhy na zlepšení*

Pro účely Esporta Fitness Clubu a zároveň pro účely této diplomové práce byly studenty nižších ročníků vypracovány na základě zadání marketingové nápady a inovace, které by podpořily celkový chod fitness centra. Všechny projekty byly velmi zajímavé a přínosné. Díky tomu, že se na projektech podílelo hodně lidí, vyšlo na povrch mnoho skvělých a originálních nápadů. Některé atraktivní nápady jsou bohužel nad rámec rozpočtu fitness centra, jiné neméně nápadité byly naopak o mnoho levnější.

Ve všech projektech se studenti shodli, že velikou změnou by měly projít webové stránky. S tím plně souhlasím, ale bohužel byly stránky dříve spravovány externistou, který vše zasadil do určité šablony a aktuality tvořil poněkud nahodile. Takže je velmi náročné cokoli na webu upravovat, měnit a nastavovat. Bohužel majitelka fitness centra není ochotna upustit od těchto stránek a vytvořit web zcela nový, moderní, jednoduchý a hlavně přehledný.

Velmi mile mě překvapily nápady v podobě guerilla marketingu, což je poměrně levná, ale viditelná propagace jak jednotlivých lekcí, tak i celého fitness centra.

V následujících řádcích si uvedeme několik vybraných návrhů, které jsou velmi zajímavé a atraktivní. Jejich grafické zpracování naleznete v přílohách.

Cvičkou bez výmluv

Cvičkou bez výmluv je unikátní projekt zaměřený na ženy, které se ještě neodhodlaly začít se cvičením. Naopak si neustále hledají různé výmluvy, proč cvičit nemohou. Ať už je to dlouhá pracovní doba, únava, péče o děti, lenost, aj.

Propagační leták, který je k dispozici v příloze číslo 3, ukazuje vtípnou formou všem ženám, že to jde i bez výmluv.

Náklady na výtisk cca 2 000 kusů letáků jsou necelé 4 000 Kč. Samozřejmě s narůstajícím množstvím klesá cena za kus.

Upoutávka na prodej dárkových poukazů

Propagační materiál, který připomíná všem mužům, že by neměli zapomínat na své partnerky, je k nahlédnutí v příloze číslo 4.

Jde o leták, který odkazuje na prodej dárkových poukazů. Ideální doba pro nabídku dárkových šeků je předvánoční období, kdy mnoho lidí přemýšlí o tom, čím obdarují své blízké.

Street pole dance

Guerilla marketing je poměrně levná forma propagace, která dokáže zaujmout velké množství lidí, pokud je provedena správnými lidmi, ve správnou dobu a na správném místě. Tímto způsobem by mohla Esporta nalákat nové klientky na velmi populární sport Pole dance. Prvky pole dance se dají totiž provádět téměř na všem – na značkách, dětských prolézačkách, lanech, v metru či tramvaji, atd.

Lektorka tohoto sportu by společně se svou asistentkou procházela město a na vhodných místech by předváděla trochu z umění Pole dance. Asistentka by zároveň ženám rozdávala pozvánky na open class lekce. Bonusem pro oslovené dámy by byla ještě 5% sleva na kurz Pole dance.

Probud' v sobě zvíře

Projekt Probud' v sobě zvíře, je určen ženám i mužům, kteří se nebojí výzev a chtějí se o své úspěchy podělit s ostatními. Jedná se v podstatě o soutěž, která bude mít jednoho absolutního vítěze, který získá půl roku cvičení zdarma.

Soutěž bude probíhat prostřednictvím facebookových stránek, na které budou soutěžící vkládat své fotky (jeden soutěžící = jedna fotka), které budou následně hodnoceny ostatními uživateli. Každý soutěžící v sobě hledá své zvíře a je čistě na jeho uvážení, jak se zadáním naloží. Jedinou podmínkou je, že se fotka musí týkat sportu. Absolutním vítězem se stane fotka, která obdrží nejvíce označení „To se mi líbí“.

Tištěná inzerce, rádio

Jako další součást propagace použijeme reklamu v rádiu a inzertních novinách. Konkrétně půjde o rádio Kiss Jižní Čechy a inzertní noviny Unison. Tyto formy reklamy jsou velice účinné, ale také výrazně nákladnější. Pro představu tištěná inzerce, která bude využita na 1/3 přední strany, bude stát 5 000 Kč.

7.4 Rozpočet marketingové strategie

Rozpočet k návrhu nové marketingové strategie je pouze orientační a může se v průběhu realizace měnit. Do rozpočtu nejsou záměrně zahrnuty náklady spojené s pořízením Power Plate a s vybudování wellness zóny. Jde převážně o náklady vynaložené na propagační materiály a další formy marketingové komunikace.

Tab. 7.13 Rozpočet

PROPAGACE	ČÁSTKA
Směrové značky/popisky	10 000 Kč (dle rozsahu)
Internetové stránky (design, realizace, pronájem)	10 000 Kč
Facebook	0 Kč
Výroba letáků A5 – 4 000 ks	7 000 Kč
Rádio, inzertní noviny	15 000 Kč (dle rozsahu)
Probud' v sobě zvíře – výhra půlročního členství	6 000 Kč
CELKEM	48 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

8 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Esporta Fitness Club je v Benešově již známé fitness centrum, které má v dané lokalitě vybudované poměrně dobré jméno. I zde je ale značný prostor pro zlepšení. Konkurence se rychle rozrůstá a je potřeba být neustále alespoň o dva kroky dopředu.

Největší prostor pro zlepšení je určitě v komunikačním mixu. Především hovoříme o webových stránkách, které by uvítaly celkovou proměnu. Esportě doporučuji zcela zrušit stávající stránky a vytvořit web zcela nový. V ideálním případě, i když za finanční ohodnocení, vybrat odborníka, který celé stránky vytvoří a dále je bude spravovat. Web by měl být jednoduchý, přehledný a měl by obsahovat jen nezbytné informace.

Facebookové stránky spravuje Esporta pravidelně, přesto by však mohlo docházet k častějším aktualizacím. Například zveřejňovat aktuální rozvrh častěji nebo ho připíchnout jako pevný příspěvek. Dále pak upozorňovat na právě probíhající měsíční akce či změnu instruktorů, což by hodně klientů uvítalo.

Na základě zpracovaných projektů studenty nižších ročníků, doporučuji zařadit jako formu propagace guirella marketing. Je to velmi levná, ale efektivní forma zviditelnění celého fitness centra, cvičitelů a cvičebních lekcí. Provozovat se dá téměř kdekoli a kdykoli.

Velký nedostatek ještě vidím v propagačních materiálech, které jsou tištěny pouze černou barvou na obyčejný barevný papír. Daleko lepším a luxusnějším dojmem by působily informace na křídovém papíru zpracované v reklamní agentuře. Cena je zde sice o trochu vyšší, ale v konečném počtu všech výtisků není neúnosná. Cena za jeden kus klesá s narůstajícím množstvím, proto je třeba daný požadovaný počet řádně promyslet.

Samozřejmě je v dnešní době velmi patrný rozdíl mezi fitness centry, které finance až tak neřeší a veškeré propagační materiály a kampaně zadávají reklamním agenturám, a mezi fitness centry, která mají omezené finanční prostředky a snaží se s nimi hospodařit. Mnohdy však dochází k úsporám na nesprávném místě. Proto je velmi důležité vše důkladně zvážit a nebát se přizvat i pár klíčových spolupracovníků, kteří mají na celou záležitost jiný pohled. Je možné, že společné řešení bude velice efektivní a objeví se nápadité způsoby, jak zvýšit zisk a zviditelnit celé fitness centrum.

V neposlední řadě bych Esportě doporučila rozšířit počet instruktorů. Z vlastní zkušenosti vím, že u klienta mnohdy více než potřeba cvičení převažuje to, aby lekci vedl jeho

oblíbený instruktor. Bohužel ne vždy jsou všichni tak oblíbení a vyhledávaní. Tím se fitness centrum připravuje o poměrně velké příjmy peněz. Pokud dojde k náboru nových kvalitních instruktorů, kteří budou dobří, vytvoří si rychle svoji klientelu a mnohdy s sebou do fitness centra přivedou vlastní klienty.

Veškerá má doporučení vycházejí jednak z poznatků nabytých v průběhu mých šetření, a zároveň z dlouholetých zkušeností s tímto fitness centrem. Jelikož pracuji pro Esportu již osm let, trůfám si říci, že prostředí dobře znám. Samozřejmě velmi kvituji i vztahy s klienty fitness centra, přičemž s některými z nich se už dnes dá hovořit o přátelství a důvěrných vztazích. Tudíž mi sdělovali i svoje přání a potřeby, které se týkaly právě Esporta fitness clubu.

V dnešní době vzniká mnoho dalších a dalších fitness center, která jsou samozřejmě konkurencí, ať jsou stará či nová. Bohužel mnoho z nich jde cestou cenově výhodných nabídek, které jsou často vykoupené kvalitou poskytovaných služeb. Pokud se k tomu ještě přidá poměrně lákavá propagační kampaň, má nový zákazník téměř rozhodnuto. Většina klientů počítá každou korunu a i při méně kvalitních službách volí cenově výhodnější nabídku.

Esporta fitness club takovou cestou jít rozhodně nechce a stále si drží svou cenu. Chce být fitness centrem, kde jsou poskytovány kvalitní služby, které ovšem mají svou hodnotu a jejich vykonavatelé vyžadují určité finanční ohodnocení.

9 POUŽITÁ LITERATURA

1. BOYER, A. *Stručný výkladový slovník managementu*. Vyd. 1. Praha: HZ, 1995. 165 s. ISBN 80-901-9185-1.
2. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011. 119 s. Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2.
3. CLEMENTE, Mark N. *Slovník marketingu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.
4. CRAVENS, D. W. *Strategic Marketing*. 8th internat. ed. Boston: McGraw-Hill Education, 2006. ISBN 00-712-4432-8.
5. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
6. DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New Yourk: Harper & Row, 1973. s. 64-65.
7. FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
8. GRIFFITH, A. D. a HOPPNER J. J. *International Marketing Review: Global marketing managers*. USA: Emerald Group Publishing Limited, 2013. ISSN 0265-1335.
9. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001. 150 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 80-716-9996-9.
10. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
11. HORNER, S. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. Praha: Grada, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
12. JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
13. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
14. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
15. KAŠÍK, M. a HAVLÍČEK, K. *Podnikový marketing: (jak získat a udržet zákazníka)*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2004. ISBN 80-867-5431-6.

16. KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
17. KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-868-5102-8.
18. KISLINGEROVÁ, E. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-717-9847-9.
19. KOPECKÝ, L. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 238 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8.
20. KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.
21. KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
22. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
23. KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
24. KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
25. KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
26. KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing management*. [14. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
27. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 280s. ISBN 80-247-0966-X.
28. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a SVOBODOVÁ, H.. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
29. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
30. MULLIN, B. J., HARDY, S. a SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2000. 441 p. ISBN 08-801-1877-6.

31. MYŠÍK, J. *Hodnocení efektů při zavedení nebo inovaci informačního systému v podniku*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2010. 55 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-059-0.
32. PITTS, B. G. a STOTLAR, D. K. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 1996. 290 p. ISBN 18-856-9302-8.
33. PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
34. PORTER, M. E. *Nestačí být nejlepší, buďte jedineční!*. Profit. 2002. č. 44, s. 49.
35. PORTER, M. E. What is Strategy?. Harward Business Review, Nov/Dec 1996. s. 61-78.
36. PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
37. RIES, A. a TROUT, J. *Positioning: the battle for your mind*. 20th anniversary ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 00-713-5916-8.
38. SUN-TZU. *The art of war*. Deluxe ed. London: Penguin, 2005. ISBN 978-014-0439-199.
39. SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
40. TOMEK, G. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
41. VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
42. VORLOVÁ, K. *Marketingový plán fitness centra Alegria*. Benešov, 2013. Bakalářská práce. Karlova Univerzita, Fakulta tělesné výchovy a sportu, Katedra Managementu sportu.
43. What's the Best Piece of Fitness Industry Advice You've Ever Received? *IDEA Health & Fitness Association* [online]. 2015, 12(5) [cit. 2015-07-15]. Dostupné z: <http://www.ideafit.com/fitness-library/whats-the-best-piece-of-fitness-industry-advice-youve-ever-received>.
44. WINER, R. S. *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2000. 551 p. ISBN 03-210-4656-0.
45. WUNDERMAN, L. *Direct marketing: reklama, která se zaplatí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 250 s. ISBN 80-247-0731-4.
46. ZELENÝ, M. *Nová strategie pro globální éru*. Moderní řízení 10/2007. s. 29.

10 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 3.1 – Koncepce rozšířeného produktu

Obrázek 3.2 – Vztah mezi cenou a hodnotou

Obrázek 3.3 – Jednotlivé nástroje komunikačního mixu

Obrázek 3.4 – Rozdíl mezi firemní, podnikatelskou a marketingovou strategií

Obrázek 3.5 – Model jakosti služeb

Obrázek 4.1 – Scoring model

Obrázek 4.2 – Matice tržního podílu a růstu BCG

Obrázek 4.3 – Proces marketingového výzkumu

Obrázek 4.4 – Operacionalizace

Obrázek 6.1 – Scoring model pro vybraná fitness centra

Obrázek 7.1 – Organizační struktura

Obrázek 7.2 – Aktuální rozvrh lekcí

Obrázek 7.3 – Logo Esporta Fitness Club

11 SEZNAM TABULEK

Tabulka 4.1 – Stupeň a kvalita vybavení

Tabulka 4.2 – Kvalifikovanost personálu

Tabulka 4.3 – Propagace

Tabulka 4.4 – Služby

Tabulka 4.5 – Parkování

Tabulka 4.6 – Čistota

Tabulka 4.7 – Doplnkový prodej

Tabulka 4.8 – BCG Matice pro Esporta Fitness Club

Tabulka 4.9 – SWOT analýza v jednotlivých krocích

Tabulka 6.1 – Návštěvnost fitness centra za rok 2014

Tabulka 6.2 – Zisk z jednotlivých oblastí za rok 2014

Tabulka 6.3 – BCG Matice – Esporta Fitness Club

Tabulka 6.4 – SWOT analýza – silné stránky

Tabulka 6.5 – SWOT analýza – slabé stránky

Tabulka 6.6 – SWOT analýza – příležitosti

Tabulka 6.7 – SWOT analýza – hrozby

Tabulka 7.1 – Ceník jednorázových vstupů

Tabulka 7.2 – Ceník kurzů

Tabulka 7.3 – Ceník členství

Tabulka 7.4 – Ceník příměstských táborů

Tabulka 7.5 – Ceník solárium

Tabulka 7.6 – Ceník baňkové lymfatické masáže

Tabulka 7.7 – Ceník kavitace

Tabulka 7.8 – Ceník jednorázových vstupů – návrh

Tabulka 7.9 – Ceník baňkové lymfatické masáže – návrh

Tabulka 7.10 – Ceník kavitace – návrh

Tabulka 7.11 – Otevírací doba

Tabulka 7.12 – Otevírací doba – návrh

Tabulka 7.13 – Rozpočet

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Členská smlouva

Příloha 2 – Výběr používaných materiálů v Esportě

Příloha 3 – Cvička bez výmluv

Příloha 4 – Propagační materiál – dárkové poukazy