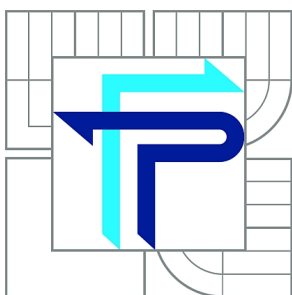


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

MARKETING MIX OF SERVICES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

DANIELA VELIČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. PAVEL MRÁČEK, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veličková Daniela

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Marketingový mix služeb

v anglickém jazyce:

Marketing Mix of Services

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy (dle potřeby)

Seznam odborné literatury:

- ČÁSLAVOVÁ, E. 2009. Management a marketing sportu. Praha: Olympia. ISBN 978-80-7376-150-9.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER. 2013. Marketing Management. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- PAYNE, A. 1996. Marketing služeb. Praha: Grada. ISBN 80-7169-276-X.
- VAŠTÍKOVÁ, M. 2008. Marketing služeb: Efektivně a moderně. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VOSOBA, P. 2004. Dokonalé služby: Co chtějí zákazníci. Praha: Grada. ISBN 80-247-0847-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavel Mráček, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2014

Abstrakt

Hlavním předmětem bakalářské práce „Marketingový mix služeb“ je analýza současného stavu a následný návrh na zefektivnění marketingové strategie podniku nabízejícího služby v oblasti tělovýchovy a sportu. Teoretická část se zabývá základními pojmy marketingového mixu služeb souvisejícími s danou problematikou. Analytická část je zaměřena na aktuální stav fitcentra Best Gym Horova. V praktické části jsou představeny konkrétní návrhy a doporučení, díky kterým by mělo dojít k efektivnější marketingové strategii.

Abstract

The main purpose of the bachelor thesis 'Marketing mix of services' is the analysis of a current situation and a subsequent proposal for efficiency improvement of marketing strategy of a company offering services in a field of physical education and sports. The theoretical part deals with basic terms of service marketing mix which are connected with given problematics. The analytic part of the thesis is focused on current situation of the fitness centre Best Gym Horova. In the practical part specific proposals and suggestions are given. Thanks to them more effective marketing strategy should occur.

Klíčová slova

marketing, marketingový mix, služby, marketing služeb, marketing sportu, komunikační mix

Key words

marketing, marketing mix, services, marketing of services, marketing of sports, communication mix

Bibliografická citace

VELIČKOVÁ, D. *Marketingový mix služeb*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 88 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Pavel Mráček, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona. č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. 5. 2014

.....

Veličková Daniela

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Pavlu Mráčkovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a za odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE	12
METODIKA; POSTUPY ŘEŠENÍ	12
1 Teoretická část	13
1.1 Služby.....	13
1.2 Marketing služeb	15
1.3 Marketingový mix služeb.....	17
1.3.1 Produkt.....	17
1.3.2 Cena	20
1.3.3 Distribuce.....	23
1.3.4 Propagace.....	25
1.3.5 Lidé	25
1.3.6 Procesy.....	28
1.3.7 Materiální prostředí.....	29
1.4 Komunikační mix.....	30
1.4.1 Reklama	30
1.4.2 Public Relations	31
1.4.3 Podpora prodeje	31
1.4.4 Přímý marketing	32
1.4.5 Osobní prodej.....	33
2 Analytická část.....	34

2.1	Základní údaje o firmě	34
2.2	Marketingové mikroprostředí.....	36
2.3	Analýza makroprostředí	39
2.4	Analýza konkurence.....	41
2.5	Marketingový mix.....	44
2.5.1	Produkt.....	44
2.5.2	Cena	48
2.5.3	Distribuce.....	50
2.5.4	Propagace.....	50
2.5.5	Lidé	50
2.5.6	Procesy.....	52
2.5.7	Materiální prostředí.....	53
2.6	Komunikační mix.....	53
2.6.1	Reklama	53
2.6.2	Public relations	54
2.6.3	Podpora prodeje	55
2.6.4	Přímý marketing	56
2.6.5	Osobní prodej.....	56
2.7	Souhrn analýz pomocí přístupu SWOT	56
3	Vlastní návrhy řešení	59
3.1	QR KÓDY.....	59
3.2	ON LINE rezervační systém	62

3.3	Semináře.....	67
3.4	Navázání spolupráce s firmami / sportovními kluby	70
3.5	Lekce vedené formou tříměsíčních kurzů	73
3.6	Pořízení nového stroje.....	75
3.7	Návrh na propagaci	76
3.8	Souhrn návrhů	77
ZÁVĚR		80
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		81
SEZNAM TABULEK		85
SEZNAM OBRÁZKŮ		86
SEZNAM GRAFŮ		87
SEZNAM PŘÍLOH.....		88

ÚVOD

Podnikat v oboru služeb, konkrétně ve službách zabývajících se tělovýchovou a sportem, je každoročně nápadem a vysněnou prací velkého počtu lidí.

Každým rokem také vzniká mnoho nových sportovních odvětví, jejich různé odnože, různé druhy cvičebních stylů a nových pomůcek. Právě proto se již český trh stává pomalu ale jistě přesycený nabídkou sportovních aktivit. Nabídka je zkrátka tak pestrá, že si pomalu nedokážeme vybrat, čemu dát přednost. V důsledku toho také podniky stále více bojují o získání zákazníka a o jeho loajalitu. Mezi podniky tak dochází k neustálému honu, které sportovní centrum nabídne svým stávajícím i potenciálním zákazníkům lepší platební podmínky, lepší zázemí, lepší vybavenost, kdo nabídne zákazníkům novinku na trhu jako první, kdo uspořádá atraktivnější akce pro své zákazníky atd.

Proto je pro mě velikou výzvou, zvolit si pro svoji bakalářskou práci právě téma „Marketingový mix služeb“ a následně ho aplikovat do podniku Best Gym Horova, který nabízí služby v oblasti tělovýchovy a sportu, konkrétně v oboru fitness, a který s partnerem již druhým rokem provozujeme.

CÍL PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je vhodné analyzování marketingového mixu podniku nabízejícího služby, konkrétně podniku Best Gym Horova, a následné stanovení návrhů na zlepšení marketingového mixu podniku.

Díličními cíli práce je vhodně analyzovat marketingové prostředí podniku, aby se podnik dostal více do povědomí lidí žijících v jeho okolí, analýza komunikačního mixu, který je také velmi důležitý pro podnik nabízející služby, dále pak analýza konkurence a v neposlední řadě analýza silných a slabých stránek podniku a jeho hrozeb a příležitostí.

METODIKA; POSTUPY ŘEŠENÍ

Bakalářská práce je rozdělena do tří základních částí.

V první části se po řádném prostudování problematiky marketingu, konkrétně marketingového mixu, budu věnovat vymezení základních teoretických východisek, důležitých pro dosažení konkrétních cílů mé práce.

Druhá část bude věnována analýze současného marketingového mixu služeb, komunikačního mixu, analýze mikroprostředí, analýze makroprostředí inspirované SLEPT analýzou, analýze konkurence a souhrnu analýz pomocí přístupu SWOT.

V poslední části práce budou stanoveny konkrétní návrhy na zlepšení marketingové strategie v podniku Best Gym Horova.

1 Teoretická část

1.1 Služby

„Službou je jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmatatelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Její výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický výrobek. Výrobci, distributoři i maloobchodníci stále častěji poskytují služby s přidanou hodnotou nebo prostě jen dokonalou službu, aby se odlišili od ostatních“ (Kotler a Keller, 2013, s. 394).

„Podobu marketingových programů služeb významně ovlivňují jejich čtyři charakteristiky, jež je odlišují od fyzických výrobků: nehmatatelnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost“ (Kotler a Keller, 2013, s. 396).

➤ Nehmatatelnost

Na rozdíl od fyzických produktů nemohou být služby prohlédnuty, osahány ani ochutnány před tím, než se spotřebitel rozhodne k jejich zakoupení (Kotler a Bliemel, 1992).

Některé prvky představující kvalitu nabízené služby, jako například osobní přístup, důvěryhodnost aj. Lze ověřit až při nákupu a vyzkoušení si dané služby. Zákazník tak má ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli stejných nebo podobných služeb. Zákazník se obává rizika při nákupu služby, klade důraz na osobní zdroje informací a jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu (Vašítková, 2008).

Podniky poskytující služby se tak snaží kvalitu svých služeb demonstrovat alespoň pomocí fyzických důkazů a sebeprezentace, zvláštního významu tak nabývá provozovna poskytovatele služeb - její označení, design prostředí, informační materiály atd. (Kotler a Bliemel, 1992).

➤ Neoddělitelnost

Služba je produkována v přítomnosti zákazníka, který se dané služby přímo účastní. Zákazník se tedy stává neoddělitelnou součástí její produkce. Aby mohla být služba realizována, musí se producent služby a zákazník setkat na určitém místě v určitém čase. K tomuto vzájemnému spojení přispívá marketing služeb (Vašítková, 2008).

➤ **Proměnlivost**

Jelikož kvalita poskytnutých služeb závisí především na tom, kdo danou službu poskytuje, kdy a komu, jsou služby vysoce proměnlivé. Zákazníci si toho jsou velmi vědomi, a často proto před zvolením konkrétního poskytovatele služeb hovoří nejdříve s ostatními lidmi. Tam, kde zákazníci výrazně upřednostňují konkrétního poskytovatele služeb, ten může zvyšovat ceny a pečlivě si zvolit, komu svůj omezený čas věnuje (Kotler a Keller, 2013).

➤ **Pomíjivost**

Služby nelze ani skladovat a ani uchovávat, a proto může nastat problém s jejich pomíjivostí ve chvíli, kdy poptávka začne kolísat. Takové řízení poptávky nebo vytíženosti je pak naprosto kritické, správné služby musí být k dispozici správným zákazníkům ve správnou chvíli na správném místě a za správné ceny maximalizující ziskovost. Nalezení vhodné strategie může pomoci najít soulad mezi poptávkou po službách a jejich nabídkou (Kotler a Keller, 2013).

Konkrétní nabídka služeb by měla sloužit k naplnění základních cílů, kterými může být například: dosažení určitého počtu trvalých zákazníků, vytvoření prosperity zařízení, nebo zabezpečení co nejkratší návratnosti investovaných prostředků. Služby, které například nabízí většina fitcenter, se dají rozdělit na tělovýchovné a sportovní, jako jsou různé druhy kondičního cvičení, squash, skupinové lekce, a potom na služby doplňkové, kam obvykle řadíme prodej výživových doplňků, pohostinné služby, kosmetické služby, prodej sportovního oblečení atd. (Čáslavová, 2009).

Čáslavová (2009) také zmiňuje, že u nabídky poskytování služeb je třeba důkladně zvážit, jaký druh zákazníků bude daný podnik navštěvovat, zda se jedná o běžné skupiny zákazníků ze spádového území daného podniku, nebo zda chce získat i nestandardní skupiny zákazníků, jimiž je třeba nabídnout vysokou kvalitu služeb, která není běžným standardem. Konkrétní nabídka služeb by měla být také srovnána s konkurencí a měla by být jasně definovaná kritéria, která vedení podniku vzhledem ke konkurenční nabídce zajímají (sortiment služeb, ceny, provozní doba atd.), a z toho by měl být vytvořen adekvátní závěr (budeme levnější/dražší, specializovanější atd.).

1.2 Marketing služeb

„Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojování potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů“ (Payne, 1996, s. 31).

Podle Vašítkové (2008, s. 24) je možné marketing definovat také jako *„manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku.“*

Stehlík a kol. (2003, s. 7) dodává, že současný marketing představuje *„dynamický, integrovaný komplex funkcí, který umožňuje řešit problémy spojené s podnikáním na rozvinutém trhu.“*

Funkci marketingu tvoří 3 klíčové komponenty, které definuje Payne (1996) jako:

- **Marketingový mix** – je obecně platnou koncepcí marketingu. Obsahuje důležité vnitřní prvky, které zabezpečují realizaci marketingového programu podniku.
- **Tržní síly** – vnější faktory, které mají vliv, na marketingovou činnost podniku. Mezi nejdůležitější patří: chování zákazníků, chování odvětví (maloobchodníci, prostředníci a ostatní účastníci nabídky), konkurence a regulace marketingu ze strany vlády.
- **Sladovací proces** – jehož cílem je uvedení marketingového mixu a interní politiky firmy do souladu. Jedná se především o strategický a řídicí proces.

Marketing usiluje především o to, aby podnik nabízel svým zákazníkům takové produkty, které budou zákazníci požadovat, a to především tím, že bere v úvahu jejich potřeby a požadavky a tomu přizpůsobuje konkrétní vývoje zboží, jeho design, cenu, propagaci aj. Před marketingem stojí také další z úkolů, a to aktivovat poptávku na takovou úroveň, aby převažovala nad nabídkou, případně likvidovat příčiny rezistence a převést negativní poptávku na poptávku pozitivní, a to zvláště pomocí vhodné propagace, změnami v systému distribučních cest, popřípadě i jinými způsoby. Marketing jako soubor dílčích aktivit slouží především k zabezpečení marketingové koncepce podnikání, která vyjadřuje určitý přístup, filosofii, nebo směr myšlení, a stanovuje tak co nejefektivnější cestu k vytyčeným cílům (Stehlík a kol., 2003).

Marketingová koncepce:

- a) Ve středu všeho, co organizace dělá, je zákazník. Cílem organizace je proto vytvořit, získávat a udržet si zákazníka.
- b) Aby byl splněn bod a), musí podnik vyrobit, vytvořit a dodat služby, které zákazníci chtějí, oceňují je, za podmínek pro ně atraktivních, a musí jich být takový počet, aby bylo výhodné pro ně dodávat.
- c) Aby byl podnik při realizaci těchto činností ziskový, musí získávat dostatečně vysoký a pravidelný příjem, který přesahuje náklady a který dokáže přilákat, udržet a rozvíjet kapitál. Zároveň by si měl podnik být schopný udržet náskok před konkurencí.
- d) Podnik by měl mít jasně stanovené cíle a také strategie k jejich dosažení. Měl by s tím své zaměstnance pečlivě seznámit a periodicky kontrolovat.
- e) Za tímto účelem by měl v podniku fungovat také vhodný systém odměn a kontrol, pomocí nichž se bude moct zajistit plnění cílů a strategií podniku a vhodně je korigovat (Janečková, Vašítková, 2000).

Během posledních deseti let se marketing začíná velmi silně uplatňovat i v oblasti sportovního prostředí. Samotné sportovní podniky se výrazně zabývají marketingem, a to především z důvodu, že jim marketing přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit. I do sportovního odvětví se tak mezi podniky dostává soutěžení o zákazníky, jelikož si podniky začínají velmi silně uvědomovat, že právě zákazníci mohou k pozitivnímu rozvoji daného podniku velmi výrazně přispět. Proto se projevuje nutnost identifikovat a analyzovat své konkurenty, vyvíjet vhodné cenové strategie, zabývat se vhodnou propagační strategií a klást si otázku, jak se zákazník ke sportovnímu produktu dostane. Sportovní marketing vyvinul dvě hlavní linie, kdy první linie se věnuje marketingu sportovních výrobků a služeb vztahených přímo k zákazníkům sportu, a druhá pak popisuje marketing ostatních zákazníků, průmyslových produktů a služeb, kde je sport využit především k jejich propagaci (Čáslavová, 2009).

1.3 Marketingový mix služeb

„Marketingový mix je významným nástrojem prodeje. Sestává z různých prvků marketingového programu, které napomáhají úspěšnému zavádění marketingové strategie a umístování podniku na cílových trzích. Integrace prvků marketingového mixu zajišťuje konzistenci marketingové strategie jako celku“ (Payne, 1996, s. 129).

Marketingový mix původně obsahoval čtyři prvky, které se v angličtině značí jako 4 P – produkt (product), cena (price), místo neboli distribuce (place) a propagace neboli komunikace (promotion). Aplikace v organizacích poskytujících služby ukázala, že v praxi tato 4 P pro účinné vytváření marketingových plánů zdaleka nestačí. Proto bylo nutné připojit další 3 P – materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes); (Vašítková, 2008).

Úkolem marketingového managementu je podle Čáslavové (2009, s. 109) *„rozhodnout, jaké produkty bude nabízet pro cílový trh, za jakou cenu, jakým způsobem se bude provádět reklama ve sdělovacích prostředcích, eventuálně, využijí-li se další formy propagace.“*

Kombinace těchto nástrojů by měla být promyšlená a vyvážená a ve výsledku by na ni měl zákazník pohlížet jako na požitok, který mu marketingový mix přináší (Čáslavová, 2009).

1.3.1 Produkt

„Produkt je souhrn objektů či procesů, které přinášejí zákazníkům určitou hodnotu, zboží a služby jsou dílčí kategorie, které představují dva typy produktu“ (Payne, 1996, s. 130).

„V souvislosti s obecným vymezením produktu lze říci, že za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu. Jde o velmi širokou plejádu sportovních produktů, které jsou předmětem směny s jednotlivými zákazníky, ale i s organizacemi různých typů“ (Čáslavová, 2009, s. 116).

„Zákazník hledá funkci a užitek produktu vzhledem ke svým potřebám a požadavkům“
(Čáslavová, 2009, s. 109).

Rozhodnutí o rozsahu služeb, které podnik zahrne pod svoji nabídku, by měla být vyhovující jak z hlediska strategie umístění podniku, tak z hlediska nabídky konkurence. Zároveň by měla daná nabídka služeb odpovídat možnostem a schopnostem podniku tyto služby řádně zabezpečit. Snahou většiny podniků nabízejících služby je bezesporu co nejširší nabídka služeb (Payne, 1996).

Vosoba (2004) ale varuje, že velká míra nabízených služeb může způsobit ztrátu důvěryhodnosti u zákazníků a může také zhoršit kvalitu nabízených služeb.

Payne (1996) dále věnuje pozornost dvěma aspektům, a to udržení zákazníka a zvýšení stupně využití, s cílem zajištění dlouhodobé spolupráce se spotřebitelem. Tato strategie může využívat velké množství motivačních nástrojů, kterými mohou být například výhodné podmínky pro věrné zákazníky. Program na zvýšení využití nabízených služeb stimuluje zákazníka k co nejčastějšímu využívání daných služeb.

Úrovně produktu podle Kaňovské (2009)

- Základní úroveň – odpovídá na primární otázku zákazníka: „Co chci koupit?“ a je tvořena pouze základními funkcemi.
- Formální produkt – důležitou roli zde hrají technické parametry, formální výrobek bývá svým rozsahem často předmětem nabídky.
- Rozšířený produkt – jeho součástí bývají doprovodné a speciální služby, často označované jako doplňkové.
- Úplný produkt – je dotvářen zahrnutím jeho značky a image celkového produktu.

Životní cyklus produktu

„Životní cyklus se vyznačuje určitými etapami, které se vzájemně liší objemem prodeje, tempem jeho růstu, ziskem, který výrobek přináší, ale i péčí, kterou vyžaduje od podnikatele v podobě použití marketingových nástrojů v různé intenzitě a v různých vzájemných kombinacích“ (Stehlík et al., 2003, s. 105).

- **Zavedení produktu na trh** představuje klíčovou etapu rozhodující o dalším rozvoji produktu. Je nutné mu věnovat maximální pozornost a zajistit dostatečnou informovanost potenciálních zákazníků o daném produktu. Mezi hlavní příčiny neúspěchů produktů na trhu patří například nedostatečná diferenciaci od obdobných produktů, dále pak chybné použití ostatních nástrojů marketingového mixu, technické problémy výroby nebo i špatně zvolený čas pro zavedení nového produktu na trh (Stehlík et al., 2003).
- **Růst a rozvoj prodeje** představuje nejdynamičtější období v životním cyklu, a to především z hlediska přírůstků prodeje. Produkt se již stává zdrojem zisku, který roste. Je ale nutné si dát pozor na konkurenční produkty (Stehlík et al., 2003).
- **Fáze zralosti** je typická především absolutním růstem objemu prodeje, přičemž zároveň dochází ke snižování jeho tempa. Produkt je již známý, prodává se ve velkých množstvích, přesto je ale důležité kvantitativní rozšíření produktu, čímž dojde k jeho diferenciaci. Podnik je také často nucen snížit cenu z důvodu vstupů dalších konkurentů na trh (Stehlík et al., 2003).
- **Úpadek** znamená pokles prodeje produktu. Zde má podnikatel dvě možnosti. První z možností znamená rychle prodej ukončit a zaměřit se na jinou zajímavou oblast, která umožní lepší využití zdrojů. Druhá možnost představuje setrvání na původním trhu ve snaze bojovat a „vyždímat“ jej v maximální možné míře, což se vyplatí hlavně v případě, existuje-li dostatečně silný konzervativní segment, který je na upadajícím výrobku dostatečně závislý (Stehlík et al., 2003).

K danému tématu rozvoje produktů se vyjadřuje i Vosoba (2004), který říká, že služby je sice dobré neustále vylepšovat a přidávat stále něco nového, ale brát v potaz, že lidé

jsou v podstatě konzervativní. Žijeme v hektické době, ve které se neustále něco mění, proto se naši zákazníci chytají něčeho, co přetrvává a co se zlepšuje, ale od základu nemění. Markantní změna služby přiláká spíše zvědavce než zákazníky. Proto je nutné neustále sledovat, kam se ubírají potřeby zákazníků, a pružně na to reagovat.

Struktura sportovních produktů podle Čáslavové (2009):

- a) **Základní produkty tělesné výchovy a sportu** - nabídka tělesných cvičení, sportovních akcí, turistických akcí.
- b) **Produkty vázané na osobnost** – sportovní výkony vázané na osobnost sportovce, jejich reklamní vystoupení, vystoupení trenérů.
- c) **Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu** – myšlenky podporující sportovní a tělovýchovnou oblast, hodnoty zážitku, sportovní informace šířené v médiích.
- d) **Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty** – vzdělání ve sportu, sportovní zařízení, společenské akce, sponzoring aj.
- e) **Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu** – tělovýchovné a sportovní nářadí, náčiní a oblečení.

1.3.2 Cena

„Cena je základním prvkem marketingového mixu služeb. Od cenové politiky se odvíjí výše příjmů podniku. Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a hrají též významnou úlohu při budování image služby“ (Payne, 1996, s. 142).

Stanovení ceny služeb je velmi důležitým a závažným krokem. Tento krok velmi silně ovlivňuje prosperitu daného zařízení, dále pak je taktickým prvkem vůči zákazníkovi a je také výrazem marketingové filosofie daného zařízení. Cena, vytvořená vůči zákazníkům, přímo ovlivňuje diverzifikaci poptávky po službách. Proto je důležité si ujasnit konkrétní vlastnosti svých zákazníků, jako je např. věk, finanční způsobilost nebo společenské postavení (Čáslavová, 2009).

Je také důležité upřesnit konkrétní očekávání zákazníka a splnit přesně to, za co si zákazník zaplatil, jinak riskujeme ztracení jeho důvěry. Cenová nabídka služeb by měla být maximálně průhledná, zákazník by měl přesně vědět, co je součástí ceny, co není a co dáváme navíc. Také není ideální lpět na nízké ceně služeb. Zákazník, který přijde hlavně kvůli nízké ceně, nebývá obvykle dostatečně loajální vůči podniku a jeho loajalita pak téměř vždy skončí v okamžiku, nabídne-li jiný podnik ceny nižší. Takový zákazník je loajální pouze k ceně, ne ke službám. Stavět atraktivitu svých služeb pouze na „láci“ je velmi riskantní. Markantním snižováním ceny vyvoláváme pochybnosti o kvalitách daných služeb (Vosoba, 2004).

Tvorba ceny:

- **Stanovení ceny přírážkou** - připočtení konkrétní přírážky k jednicovým nákladům. Tato cena sama o sobě bohužel nerespektuje ani cenu konkurence, ani úroveň poptávky. Dále pak nastává problém v odhadu jak roční návštěvnosti, tak samotné přírážky. Proto se doporučuje si takto stanovenou cenu raději srovnat s cenovou hladinou konkurence.
- **Stanovení ceny s ohledem na návratnost investic** – bohužel ani tato tvorba cen nepřihlíží k cenové pružnosti poptávky ani k cenám konkurence. Klíčovým se stává odhad plánovaného počtu zákazníků.
- **Stanovení ceny podle srovnání konkurence** – musíme si být jistí, že máme shodné parametry s daným konkurenčním zařízením (Čáslavová, 2009).

Payne (1996) zmiňuje i další možnosti tvorby cen:

- **Stanovení ztrátových cen** – krátkodobé opatření, nejčastěji využíváno pro zavedení nové služby.
- **Stanovení cen na základě vnímané hodnoty služeb** - poskytované určitému tržnímu segmentu.
- **Stanovení cen na základě vztahů** – kde důležitou roli hrají úvahy o dalším potenciálním zisku vyplývajícím z dlouhodobé spolupráce se zákazníky.

„Zvláštnosti tvorby cen ovlivňují jejich obecné vlastnosti, zejména nehmotnost, zničitelnost a neoddělitelnost od poskytovatele. To nutí tvůrce ceny v mnohem větší míře využívat při tvorbě cen různé taktické možnosti“ (Janečková, Vašítková, 2001, s. 117).

Cena by neměla zůstat po celou dobu podnikání neměnná. Měla by pružně reagovat na vývoj ekonomické situace podniku, na vývoj makroekonomické situace, na opatření konkurence a v neposlední řadě by měla odrážet zájem zákazníků. Tvorba ceny u sportovních organizací je velmi úzce vázána na druh produktu, který daná sportovní organizace svým zákazníkům nabízí. U sportovních produktů se pak při tvorbě ceny často uplatňují necenové nástroje marketingu, mající psychologický vliv – značky, balení, propagace, způsob distribuce. Další psychologické působení mají také různé typy slev – množstevní (měsíční, čtvrtletní, roční permanentky), časové (na dopolední cvičení), pro určité segmenty zákazníků (studenti, důchodci). Aplikace slev u zákazníků vytváří klima, že jim je daná cena „šitá na míru“ (Čáslavová, 2009).

Rozhodování o ceně bude také záviset na celé řadě dalších faktorů, jako jsou například:

- Umístění služby (ve smyslu pozice)
- Konkrétní cíle podniku
- Pružnost poptávky
- Náklady a jejich struktura
- Povaha konkurence
- Životní cyklus služby
- Konkrétní ekonomické podmínky aj. (Payne, 1996)

1.3.3 Distribuce

„Místo (place) v marketingovém mixu chápeme jako proces distribuce produktu z místa jeho vzniku (výroby) do místa prodeje zákazníkovi“ (Foret, 2008, s. 103).

Mezi klíčové oblasti rozhodování v oblasti distribuce patří především místo poskytování služeb a prodejní cesty. Místo, prostředí i způsob, jakým je služba poskytována, jsou významnou součástí vnímané hodnoty a užitku dané služby u jejich spotřebitelů (Payne, 1996).

Vzhledem k tomu, že služby nelze oddělit od zákazníků, nelze také rozhodovat o umístění provozovny poskytující služby bez zvážení potřeb zákazníků. Konečné rozhodnutí o umístění dané služby bývá často kompromisem mezi potřebami poskytovatele služeb a požadavky zákazníků (Vašítková, 2008).

Místo poskytování služeb

Výběr konkrétního místa, na kterém budou služby poskytovány, závisí podle Payne (1996) na typu a stupni interakce, kterou služba vyžaduje.

Tři typy interakcí mezi poskytovatelem služby a zákazníkem jsou tyto případy:

- Zákazník jde k poskytovateli
- Poskytovatel jde k zákazníkovi
- Transakce probíhá na dálku

Payne (1996) dále uvádí, že výběr místa hraje klíčovou roli v případě, kdy zákazník přichází k poskytovateli. Při výběru místa je důležité se zaměřit na oblasti, kde se vyskytuje největší koncentrace poptávky (skutečné či potenciální), a zároveň brát v potaz umístění provozoven konkurence. Také technologie do jisté míry umožnila oddálení služeb od trhu zákazníka a vnesla tak určité změny do rozhodování o místě služeb. Dalšími klíčovými aspekty, kterými bychom se při výběru místa měli zabývat, jsou například:

- Co trh vyžaduje a jaká je dosažitelnost dané služby?
- Jaké jsou aktuální trendy v daném sektoru služeb?

- Je možné dosáhnout nějaké konkurenční výhody překonáním stereotypů v daném sektoru?
- Do jaké míry je naše služba závislá na technologii nebo na lidech?
- Jsou při rozhodování o výběru místa důležité doplňkové služby?

Prodejní cesty

Zajistit cestu, aby byl produkt doručen k zákazníkovi, má za úkol provozovatel služeb. Ten musí důkladně promyslet povahu distribučních kanálů, řádně vykalkulovat náklady na distribuci a v neposlední řadě určit hustotu a charakter distribučních sítí (Čáslavová, 2009).

Payne (1996, s. 156) uvádí, že „*distribučními cestami služeb jsou často sami jejich poskytovatelé.*“

Prodejní cesty v oblasti služeb podle Payne (1996):

- Přímý prodej
- Zástupce či zprostředkovatel daného podniku
- Zástupci a zprostředkovatelé prodávajících a nakupujících
- Dodavatelé poskytující služby na základě smlouvy či licence (nejčastěji se setkáme s franchisingem)

V případě podniku nabízejícího služby v oblasti tělovýchovy a sportu závisí distribuční cesty především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, která s ním obchoduje, na zákazníkovi a dalších faktorech. Podstatné je, zda je sportovní produkt hmotný nebo nehmotný. V případě nehmotných produktů, které nemají fyzický rozměr, jako jsou právě služby, které si zákazník musí prožít ve sportovním zařízení, kam musí přijít, hledá nejdříve různá průkazná svědectví o službě, závěry dělá na základě místa, kde je služba poskytována a kdo ji poskytuje, a dále pak na základě propagačních materiálů a zařízení firmy. Provozovatel služby se tak snaží zákazníka ke vstupu do provozovny získat pomocí nástrojů propagace (Čáslavová, 2009).

1.3.4 Propagace

Propagaci lze podle Stehlíka et al. (2003, s. 163) charakterizovat jako „*každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích, potenciálních zákazníků.*“

„*Propagace zvyšuje významnost služeb a může též přispět k jejich hmatatelnosti. Tím napomáhá spotřebitelům lépe se orientovat na trhu a hodnotit celkovou nabídku služeb*“ (Payne, 1996, s. 156).

Marketingová komunikace tvoří souhrnný a konkrétní program firmy, který tvoří buď jednotlivé složky, nebo jejich kombinace, která se obecně označuje jako **komunikační mix** a do kterých podle Stehlíka et al. (2003) řadíme:

- Reklamu
- Public Relations
- Podporu prodeje
- Přímý marketing
- Osobní prodej

1.3.5 Lidé

„*U většiny služeb jsou lidé základním faktorem při výrobě i dodávce služeb. Lidé se stávají významnou součástí diferenciací nabídky. S jejich pomocí můžou podniky služeb zvýšit hodnotu produktu a získat konkurenční výhodu*“ (Payne, 1996, s. 35).

„*Zařazení tohoto prvku do marketingového mixu služeb vyplývá logicky z vlastností služeb, totiž z neoddělitelnosti jejich produkce od zákazníka*“ (Janečková, Vašítková, 2000, s. 154).

„*Ve sportovních službách je personál tím zásadním faktorem, kvůli kterému zákazníci navštěvují určité zařízení. Služby jsou proměnlivé, záleží vždy na poskytovateli – trenérovi, cvičiteli, instruktorovi*“ (Čáslavová, 2009, s. 113).

Úspěch marketingu služeb daného podniku je velmi závislý na výběru, školení, motivaci a řízení personálu. Je potřeba mu vytvořit takové podmínky, aby cítil zájem a péči ze strany zaměstnavatele a sami potom uplatňovali podobný přístup k zákazníkům (Payne, 1996).

Čáslavová (2009) dále poukazuje na nutnost kontrolovat, zda jsou zaměstnanci k zákazníkům vlídní, zdvořilí a ochotní, jaká je jejich úroveň dovedností a znalostí a zda firmu celkově vhodně reprezentují. Tato kritéria by měla být u zaměstnanců dlouhodobě rozvíjena a měla by se stát součástí posuzování kvality firmy.

Pokud chceme nabízet dobré služby, musíme naše zaměstnance vhodně vést, motivovat, odměňovat, aby to bylo v souladu se spokojeností zákazníků. Ta více než na kvalitě samotného produktu závisí na přístupu, který k zákazníkům máme, na jejich pocitu „být středem pozornosti.“ Zaměstnanci by měli být lidé se zájmem o věc, se kterými zákazníci rádi na téma dané specializace diskutují, zajímají se a hlavně se k nim rádi vracejí. To platí obzvlášť pro podniky s výraznou specializací (Vosoba, 2004).

Payne (1996) definoval základní role zaměstnanců, které vychází z frekvence styku zaměstnanců se zákazníkem a z účasti na běžných marketingových činnostech.

- **Kontaktní pracovníci** jsou v častém styku se zákazníky a podílejí se na marketingových činnostech podniku. Měli by být dobře vyškoleni, motivováni a připraveni každý den vstřícně komunikovat se zákazníky a ochotně reagovat na jejich potřeby a požadavky.
- **Obsluhující pracovníci** jsou například recepční. Tito zaměstnanci, ačkoliv se na marketingových aktivitách přímo nepodílejí, jsou se zákazníkem v přímém kontaktu, a tudíž by měli mít jasnou představu o marketingové strategii podniku. Měli by mít výborné komunikační schopnosti a dovednosti, jelikož na nich dost často závisí klíčový moment prvního dojmu z navštíveného podniku.
- **Koncepční pracovníci** se významně podílejí na zavádění podnikové marketingové strategie, jako například zaměstnanci tržního výzkumu nebo vývoje nových produktů. Do kontaktu se zákazníky přicházejí velmi zřídka, proto bychom jim měli dopřát více příležitostí ke styku se zákazníkem.

- **Podpůrní pracovníci** zajišťují podpůrné funkce. Nepodílejí se ani na marketingových činnostech, ani nepřijdou do kontaktu se zákazníky. Zajištěním podpůrných funkcí ale velmi významně ovlivňují veškerý chod podniku.

Řízení zaměstnanců Vašítkové (2008).

- **Přijímání zaměstnanců** je proces, kterým si podnik zabezpečuje své lidské zdroje, jejich nábor a výběr.
- **Trénink a vzdělávání.** Trénink zaměstnanců je zaměřen na rozvíjení schopností souvisejících s dosavadní pracovní náplní a lepší výkon na stávajícím pracovním místě. Vzdělávání zaměstnanců je orientováno spíše do budoucnosti a rozvíjí jejich odbornou kvalifikaci na základě odhadu budoucích potřeb podniku.
- **Vývoj kariéry** určuje jasně určené možnosti dalšího postupu v zaměstnání.
- **Odměňování** společně s motivováním jsou hlavními faktory pro přijímání a udržení kvalitních, zejména klíčových zaměstnanců.
- **Monitorování a kontrola zaměstnanců**, představuje nástroj kontroly kvality, který úzce souvisí se systémem odměňování. Kontrola může probíhat přímým osobním dohledem nad zaměstnanci, může být technicky vestavěna v procesu poskytování služeb, může být prováděna pomocí dokumentace jednotlivých výkonů, nebo může být také prováděna formou auditních návštěv, které jsou buď ohlašované, nebo spontánní.

„Za špatné služby nejsou vinni lidé, kteří je provozují, ale ti, kteří je řídí“ (Vosoba, 2004, s. 76).

1.3.6 Procesy

„Procesy, pomocí nichž jsou služby vytvářeny a dodávány, jsou hlavním faktorem marketingového mixu služeb. Zákazníci ve službách totiž často vnímají systém poskytování služby jako nedílnou součást samotného produktu“ (Payne, 1996, s. 173).

Procesy rozumíme veškeré pracovní činnosti konané v podniku. Mezi ně zahrnujeme postupy, úkoly, mechanismy, časové rozvrhy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je služba poskytována, dále pak rozhodnutí o účasti zákazníka a v neposlední řadě rozhodnutí o pravomocích zaměstnanců. Definice řízení procesů jako samostatné činnosti je základním předpokladem pro zvyšování kvality služeb, stejně jako je neustálá koordinace marketingu a provozních činností kritickým faktorem podnikatelského úspěchu. Pokud nefunguje proces, výsledkem bude téměř vždy nespokojený zákazník. Budou-li naopak procesy ve službách efektní, získá tím podnikatel oproti méně efektivním podnikům konkurenční výhodu (Payne, 1996).

„Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se projevuje jako řada určitých kroků. Podle počtu těchto kroků hodnotíme složitost procesu poskytování služeb, zatímco možnost volby způsobu poskytování služby vyjadřuje různorodost procesu poskytování služby“ (Vašítková, 2008, s. 180).

Vývoj firmy není možný bez souladu lidí a systému. Procesy ve firmě, ačkoliv jsou řešeny podle standardů, se nemůžou zlepšovat samy o sobě, ty zlepšují lidé. Pouze vytvořený systém udává hranice i prostor, ulehčuje orientaci a umožňuje hledat vlastní přístupy a řešení (Vosoba, 2004).

Procesy v sobě zahrnují také složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníka. U sportovních služeb hraje svoji roli podle Čáslavové (2009) především:

- Doba obsluhy zákazníka – rozvrhy skupinových lekcí sportovních zařízení, kdy je doba důležitá nejen pro představu zákazníka, kolik stráví v zařízení času, ale je také součástí oceňování služby.
- Rychlost obsluhy – ne vždy je důležitá rychlost obsluhy stanovená předem, ale obsluha v co nejkratším čase.
- Doba čekání – včasný začátek skupinových lekcí, aby zákazník nečekal na pozdní příchod instruktora.

- Forma obsluhy – může hrát roli také volba typu lekcí, zda dává zákazník přednost lekcím skupinovým nebo individuálním.
- Komunikace s podnikem - například jak dlouho trvá, než se zákazník do podniku dovolá.

V procesu týkajícím se poskytování služeb, může i při nejlepší vůli občas dojít k selhání. V takovém případě by měl mít podnik připraven plán, jak takové stížnosti vyřizovat a daná pochybení napravovat. V opačném případě riskujeme nejenom ztrátu zákazníka, ale i špatnou pověst šířenou právě nespokojeným zákazníkem (Vašítková, 2008).

Kotler a Keller (2013) uvádí, že 40% zákazníků přestane u dané společnosti nakupovat, nechovají-li se k němu zaměstnanci podle jeho představ, a 90% naštvaných zákazníků, se o svoji negativní zkušenost podělí s přáteli. Dále je také důležité si uvědomit, že zákazníci dostali do ruky velmi mocný nástroj - internet, který jim dává možnost své rozčilení nad špatnou úrovní služeb a obsluhy ventilovat po celém světě jediným kliknutím myši.

Organizace poskytující služby by se proto měla vynasnažit získat od zákazníků reálnou zpětnou vazbu o kvalitě poskytnutých služeb. Řešením může být například dotazník, který zákazník vyplní poté, co mu byla poskytnuta konkrétní služba (Vašítková, 2008).

1.3.7 Materiální prostředí

„Jsou to právě první vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostorů, kde je daná služba poskytována, které pak navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání. Vzhled budovy, zařízení interiérů, promyšlené vytváření atmosféry navozují v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení“ (Janečková, Vašítková, 2000, s. 144).

Provozovna, ve které se sportovní služby nabízejí, by měla brát v úvahu podle Čáslavové (2009) především:

- Velikost provozovny v návaznosti na počet zákazníků
- Vybavení provozovny v návaznosti na její velikost

- Zpracování interiéru a atmosféra působící na zákazníky
- Komfort provozovny
- Čistota, která hraje velmi důležitou roli při posuzování celkového standardu podniku

K vytvoření celkové atmosféry podniku patří hudba, vůně, zrakové vjemy, teplota či chlad, barvy, užitý materiál a jeho vlastnosti. Doplnkem se pak stává periferní prostředí v podobě drobností, které si zákazník může odnést s sebou. Podnik poskytující služby může materiální prostředí využít k odlišení svých produktů za účelem dosažení konkurenční výhody (Janečková, Vašítková, 2000).

1.4 Komunikační mix

Komunikace v marketingu může nabývat formy jak osobní, tak i neosobní. Charakter osobní komunikace má především osobní prodej, k neosobní masové komunikaci můžeme přiřadit reklamu, Public Relations a podporu prodeje. Každá složka plní určitou funkci, a všechny složky se navzájem doplňují (Stehlík et al., 2003).

1.4.1 Reklama

Reklama patří k nejstarším a nejznámějším formám propagace. Je placená, neosobní a jednosměrná forma komunikace, která vždy představuje zpracovaná sdělení za účelem prodeje konkrétního produktu, a kterou podnik adresuje stávajícím i potenciálním zákazníkům prostřednictvím různých sdělovacích prostředků (Foret, 2008).

Reklamu můžeme členit dle kritéria životního cyklu produktu, kam patří:

- a) **Reklama zaváděcí (informativní).** Hlavním cílem je seznámení zákazníků s novým produktem, s jeho vlastnostmi, přednostmi, cenou apod.
- b) **Reklama přesvědčovací.** Tato reklama se používá především pro upevnění pozice daného produktu na trhu. V této fázi se také často využívá reklamy srovnávací, která ukazuje na silné stránky produktu ve srovnání s konkurenčním produktem.

- c) **Reklama připomínací**, která se využívá k udržení produktu v povědomí spotřebitele (Stehlík et al., 2003).

1.4.2 Public Relations

Public Relations, neboli vztahy s veřejností jsou funkcí především managementu, vycházející z dlouhodobé strategie podniku. Hlavním úkolem Public Relations je stimulovat kladné postoje veřejnosti k podniku a následně vyvolat pozornost a zájem ze strany zákazníků. Public Relations se zaměřuje na různé cílové skupiny, od zákazníků, přes vlastní zaměstnance, dodavatele až po místní obyvatelstvo či sdělovací prostředky. Je to průběžná činnost, která musí respektovat jak zájmy podniku, tak i zájmy veřejnosti (Vašítková, 2008).

Mezi nejčastěji používané komunikační prostředky Public Relations patří například:

- Placené inzeráty a články
- Dny otevřených dveří, tematické dny
- Organizování kurzů pro zákazníky
- Veřejné vystoupení nebo veřejné akce
- Sponzorování aj. (Janečková, Vašítková, 2000)

1.4.3 Podpora prodeje

V současnosti patří podpora prodeje k nejúčinnějším nástrojům propagace. Jedná se o komunikační aktivity, jejichž cílem je především učinit produkt pro zákazníka atraktivnějším, dostupnějším, a tím zvýšit jeho prodej. Tento nástroj je pro podnik finančně velice nákladný, jelikož dáváme zákazníkovi „něco“ zadarmo, a proto ho lze využívat pouze krátkodobě. Mezi jeho konkrétní formy patří například slevy z cen při výprodejích nebo při akcích, zvýhodněná balení, dárky k nákupu, různé druhy soutěží, předváděcí akce atd. Důvodem podniku pro zvolení podpory prodeje jako nástroje

komunikačního mixu může být například potřeba vyprázdnit sklady a regály, přilákat zákazníky na novinku, udržet si zákazníky před konkurencí, atd. (Foret, 2008).

Podpora prodeje se může zaměřovat buď na konečného spotřebitele, nebo na firmy (zprostředkovatele). Do kategorie podpory prodeje zaměřené na konečného spotřebitele spadají kromě již zmíněných příkladů také:

- Kupóny představující určitou slevu z nakupovaného výrobku.
- Výrobek nabízený za minimální cenu jako odměna za nákup konkrétního výrobku.
- Výstavní zařízení a materiály v místě prodeje z důvodu podněcování k nákupu a připomínání značky.

Podpora prodeje zaměřená na firmy či zprostředkovatele může probíhat formou:

- Večírků, rautů
- Peněžité nebo věcné odměny
- Školení prodejců aj. (Stehlík et al., 2003)

1.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing představuje dynamicky se rozvíjející prostředek marketingové komunikace, který je založen na přímé adresné komunikaci mezi zákazníkem a prodávajícím. Její prodej je založen na reklamě uskutečňované nejčastěji prostřednictvím telefonu, pošty nebo televizního či rozhlasového vysílání (Vašítková, 2008).

Přímý marketing, na rozdíl od klasické reklamy, zbytečně neoslovuje celou širokou veřejnost, ale jen ty zákazníky, u kterých se domnívá, že pro ně může být daná nabídka zajímavá. Přímý marketing také eviduje reakce zákazníků, podle čehož se dá snadno vyhodnotit úspěšnost dané akce porovnáním počtu oslovených zákazníků s počtem zákazníků, kteří na daný podnět reagovali (Foret, 2008).

Přímý marketing může mít dvě formy:

- **Adresný přímý marketing**, který je adresován konkrétním osobám nejčastěji z firemních databází.
- **Neadresný přímý marketing**, jako například letáky či katalogy ve schránkách, pomocí nichž se oslovuje široké spektrum lidí (Foret, 2008).

1.4.5 Osobní prodej

Osobní prodej představuje osobní formu prezentace produktu, která je často spojená s jeho předváděním. Často tak jeho prodejce přichází do kontaktu s jedním či několika zákazníky najednou, přičemž tato oboustranná komunikace mezi prodejcem a kupujícím zabezpečuje uskutečnění koupě. Prodejci jsou většinou speciálně vyškoleni zákazníka správně analyzovat a usměrňovat ho v jeho dovednostech (Kaňovská, 2009).

V případě prodeje produktu novým zákazníkům následují podle Stehlíka et al.(2003) 4 fáze:

- **Vyhledávání a posuzování potenciálních zákazníků**, zamýšlení se nad tím, kdo by se mohl stát potenciálním zákazníkem a kterými cestami se o něm dozvědět něco víc, a dále posuzování úspěšnosti prodeje.
- **Příprava na jednání**, zjištění konkrétních informací o nákupních praktikách zaměstnanců, případně navázání písemného či telefonického kontaktu.
- **Vlastní obchodní jednání**, zjišťování potřeb, prodejní prezentace, reakce na připomínky, uzavření obchodu.
- **Poprodejní kontakt a činnosti**, ověřování spokojenosti zákazníka, servis, zvláštní příležitosti k setkání aj

2 Analytická část

V analytické části se budu podrobně věnovat analýze podniku Best Gym Horova, konkrétně analýze současného marketingového mixu služeb, komunikačního mixu, analýze mikroprostředí a makroprostředí, analýze konkurence a souhrnu analýz pomocí přístupu SWOT.

2.1 Základní údaje o firmě



Obrázek č. 1: Logo "Best Gym Horova"

(Zdroj: Best Gym Horova, 2013)

Podnik vystupující pod názvem Best Gym Horova, poskytující především tělovýchovné a sportovní služby v oblasti fitness, je vedený fyzikou osobou – Martinem Hniličkou, podnikajícím dle živnostenského zákona, nezapsaném v obchodním rejstříku. Podnik se nachází v městské části Brno – Žabovřesky a funguje od 1.11.2011.

Údaje zapsané v obchodním rejstříku

Tabulka č. 1: Základní údaje o živnosti

Datum vzniku:	25.5.2011
Obchodní firma:	Martin Hnilička
Podnikatel:	<u>Martin Hnilička</u>
Sídlo:	Brno-Jundrov, Dubová 638/7, PSČ 63700
Identifikační číslo:	87872846
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského

	zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE:	Ostatní zábavní a rekreační činnosti j. n. Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel Informační a komunikační činnosti Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních Činnosti reklamních agentur Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n. Ostatní sportovní činnosti Poskytování ostatních osobních služeb j. n.
Institucionální sektor:	Ostatní osoby samostatně výdělečně činné
Počet zaměstnanců:	Bez zaměstnanců

(Zdroj: Penize.cz, 2000-2013)

Nabídka služeb

Mezi sortiment služeb, které fitcentrum nabízí, patří: posilovna, sálové lekce, pronájem squashového kurtu, pronájem zrcadlového sálu, hostinská činnosti, osobní trénink pod dohledem trenéra, výživové poradenství a prodej doplňkového sortimentu. V budově fitcentra nalezneme také kosmetiku a masáže, pro které si jejich provozovatelé prostory pronajímají a fungují samostatně jako OSVČ. Mezi další služby fitcentra patří služba Spotee, kterou v Brně kromě nás nabízejí v současné době jen tři fitcentra. Tato služba slouží jako doplňková služba k běhacímu pásu, kde si klient může sám nastavit jednu z mnoha tras, například trasu Londýnem, Paříží, Prahou, může si vyběhnout na Karlštejn, nebo obdivovat krásu Lednicko-Valtického areálu a spoustu dalších míst. Zároveň si může sám určit, zda se chce pohybovat v tempu chůze či běhu. Tato služba by měla celkově sloužit ke zpříjemnění času stráveného na běhacím pásu.

2.2 Marketingové mikroprostředí

➤ Zaměstnanci

Martin Hnilička – majitel a odpovědný vedoucí fitcentra, osobní trenér a poradce ve výživě. Osvědčení o rekvalifikaci instruktora fitness získal v březnu roku 2011 u Mgr. Romana Šimáčka v Brně. Řadu dalších certifikátů v oblasti fitness získal prostřednictvím školicího centra Face Czech Academy a dále absolvoval vzdělávací kurz Poradce pro výživu, konaný pod záštitou společnosti Nutris, akreditovaný Aliancí výživových poradců ČR. Kromě zajišťování plynulého provozu fitcentra a vyřizování veškerých úředních záležitostí se ve velké míře věnuje osobním tréninkům. Po osobních zkušenostech po prodělané operaci páteře se Martin Hnilička začal kromě klasických silových tréninků více věnovat problematice zdravotního cvičení rehabilitačního charakteru. Týdně má přibližně 6-8 hodin vedených osobních tréninků s klienty různých věkových kategorií a s různými specifiky tréninku.

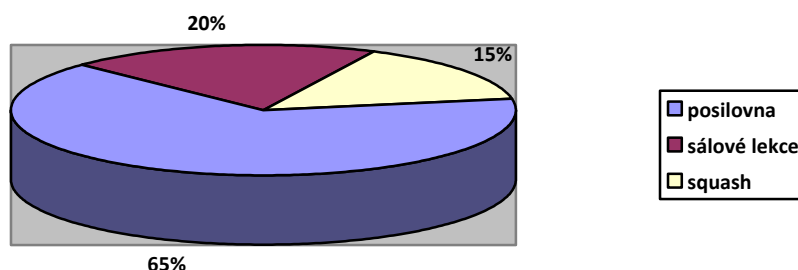
Daniela Veličková – autorka práce, partnerka a spolupracující osoba Martina Hniličky, která zde pracuje na základě dohody o provedení práce, instruktorka aerobiku, vedoucí sálových lekcí a poradce ve výživě. Mezi její hlavní pracovní náplň patří především organizace spojená se sálovými lekcemi a samotná lektorská činnost. Certifikát o absolvování kurzu Instruktor aerobiku jsem získala v Centru sportovních aktivit Vysokého učení technického v Brně v květnu roku 2010. Řadu dalších specializačních certifikátů jsem získala prostřednictvím školicích center Face Czech Academy, Fitness Blue Gym Academy a na fakultě sportovních studií MU v Brně. Dále jsem absolvovala vzdělávací kurz Poradce pro výživu, konaný pod záštitou společnosti Nutris, akreditovaný Aliancí výživových poradců ČR.

Mezi její konkrétní pracovní náplň patří sestavování rozpisů sálových lekcí, obstarávání certifikovaných lektorek, zajišťování zástupů, dále plánování akcí pro naše klienty, vyřizování veškeré korespondence týkající se skupinového cvičení, dále sepsování smluv s lektorkami a vyplácení mezd.

Dále mezi zaměstnance řadíme i **recepční a lektorky sálových lekcí**, které zde pracují na základě dohody o provedení práce. Více konkrétních informací je zařazeno do podkapitoly 2.5.5 Lidé.

➤ Zákazníci

Z důvodu časové náročnosti se vedou statistiky návštěvnosti fitcentra pouze namátkově, přibližně jeden týden v měsíci.



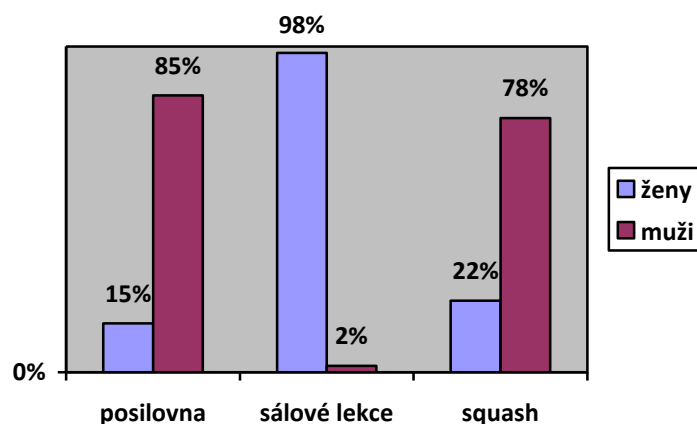
Graf č. 1: Procentuální rozmístění zákazníků v prostorách fitcentra

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Z výšečového grafu, vyjadřujícího procentuální rozmístění zákazníků v prostorách fitcentra, je zřejmé, že velká většina návštěvníků využívá především prostor posilovny. V úvahu ale musíme vzít, že posilovnu i squashový kurt je možné využívat po celý čas provozních hodin, tj. 15 hodin denně. Na rozdíl od toho sálových lekcí se lze zúčastnit pouze v době konání lekcí, což jsou ve všední dny pouze 4 hodiny denně, a kapacita jedné lekce je 10 – 12 cvičenců. Nejmenší procentuální zastoupení v celkové obsazenosti fitcentra má squash. Zde je důležité zdůraznit, že ačkoliv je možné squashový kurt, na rozdíl od sálových lekcí, využívat po celý čas provozních hodin, což je 15 hodin denně, tak kapacita squashového kurtu je velmi výrazně omezena, a to na maximálně 4 zákazníky na hodinu. Kapacitní omezení squashového kurtu je proto kompenzováno cenou jeho pronájmu, která je výrazně vyšší než cena za posilovnu či sálové lekce.

Celková obsazenost fitcentra je velice citlivá na změny určitých faktorů, které ji velice silně ovlivňují. Mezi nejdůležitější faktory patří počasí, roční období, termíny prázdnin, termíny dovolených, období nemocí aj. Z interních analýz obsazenosti fitcentra je

zřejmé, že nejslabším obdobím je léto, konkrétně období hlavních prázdnin, naopak nejsilnějším obdobím je začátek nového roku.



Graf č. 2: Procentuální skladba zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Podíváme-li se na sloupcový graf vyjadřující procentuální zastoupení žen a mužů ve fitcentru, tak je na první pohled zřejmé, že v posilovně mají největší zastoupení muži, sálové lekce naopak ovládají ženy a ve squashy jsou opět více zastoupeni muži.

➤ **Dodavatelé**

Mezi nejdůležitější dodavatele sportovní výživy a doplňků stravy patří firmy Inkospor a Nutrend. Tyto firmy patří v České republice mezi přední prodejce sportovních produktů v oblasti výživy. Dalším dodavatelem je firma Smero s.r.o., která dodává hygienické a kancelářské potřeby.

➤ **Zprostředkovatelé**

Nejdůležitějšími zprostředkovateli v oblasti služeb jsou samotní zaměstnanci, v našem případě především lektoři, trenéři a recepční. Dalšími velice klíčovými zprostředkovateli jsou bezesporu spokojení zákazníci. Dále bych také ráda zmínila největší amatérskou ligu v České republice, která nese název Vaše Liga. Pro registrované hráče Vaší ligy poskytujeme slevu za pronájem squashového kurtu, za což jsme na jejich webových stránkách zařazeni do seznamu partnerských sportovišť,

kterých je v Brně celkem 19. Management Vaší Ligy tak našemu fitcentru zprostředkovává potenciální zákazníky (Vaše liga, 2013).



Obrázek č. 2: Logo "Vaše Liga"

Zdroj: Vaše liga, 2013

Na podobném principu spolupracujeme i s Klubem pevného zdraví, který je založen Všeobecnou zdravotní pojišťovnou, pro jejichž členy poskytujeme slevu 10%. V městě Brně patří mezi partnery KPZ od VZP pouze 7 fitcenter (VZP, 2013).

Dalším v řadě zprostředkovatelů bych uvedla tým projektu Spotee, s kterým spolupracujeme již od jejich vzniku a kteří pro zkušební provoz projektu Spotee využívali právě prostory našeho fitcentra, za což nám zprostředkovali reklamu na svých webových stránkách.

2.3 Analýza makroprostředí

➤ Sociálně – demografické prostředí

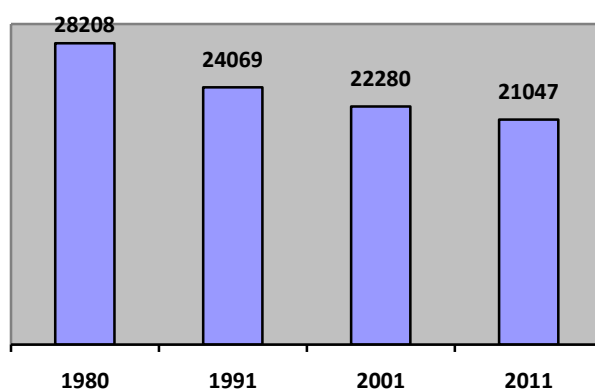
Tabulka č. 2: Počet obyvatel, domů a bytů v městské části Brno-Žabovřesky ke dni 26.3.2011

POČET	
0-14 let	2 476
15-64 let	12 953
65 a více let	5 558
CELKEM obyvatel	21 047
z toho ŽENY	11 302

Z toho MUŽI	9 745
Obydlené domy	2 679
Obydlené byty	9 659
Obytných domů a bytů CELKEM	12 338

(Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle Českého statistického úřadu)

Z tabulky vyjadřující počet obyvatel v městské části Brno-Žabovřesky má pro nás největší vypovídací hodnotu počet obyvatel ve věku 15 - 64 let, což pro nás představuje cílovou skupinu potenciálních zákazníků.



Graf č. 3: Vývoj počtu obyvatel v městské části Brno-Žabovřesky rozmezí let 1980-2011

(Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle Českého statistického úřadu, 2013)

Z dlouhodobého časového horizontu je patrné, že počet obyvatel v městské části Brno-Žabovřesky mírně klesá.

Tabulka č. 3: Počty obyvatel přilehlých městských částí ke dni 26.3.2011

Městská část	Počet obyvatel	Podíl na celkovém počtu obyvatel města Brna
Žabovřesky	21 047	5,45%
Komín	7 457	1,93%

Brno-střed	64 316	16,67%
Královo Pole	28 674	7,43%
Jundrov	4 132	1,07%

(Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle Českého statistického úřadu, 2013)

Městská část Brno - Žabovřesky představují sedmou nejlidnatější část Brna. Svými 21 047 obyvateli se na celkovém počtu obyvatel města Brna podílejí 5,45%. V jejich těsné blízkosti se nachází nejlidnatější část Brna, Brno-střed a třetí nejlidnatější městská část Brno-Královo Pole (Český statistický úřad, 2013). Koncentraci lidí jak v Žabovřeskách, tak v jejich blízkosti přináší slibný potenciál k získání nových zákazníků.

➤ **Technicko-technologické prostředí**

Technologické prostředky představují nezbytnou součást vybavenosti podniku. Bez pomoci výpočetní techniky by byl provoz fitcentra téměř nemožný. Mezi nejdůležitější patří výkonný počítač s kancelářskými programy, pokladní systém a celoplošné pokrytí Wi-Fi.

➤ **Ekonomické prostředí**

Průměrná mzda – Průměrná mzda v Jihomoravském kraji dosáhla v 1. až 2. čtvrtletí 2013 výše 23 378 Kč, což je ve srovnání s rokem předcházejícím o 275 Kč, neboli o 1,2% více. Ve srovnání s ostatními kraji jsou průměrné mzdy Jihomoravského kraje třetí nejvyšší a růst mezd dokonce druhý nejvyšší. Ve srovnání s celorepublikovým průměrem mzdy Jihomoravského kraje zaostávají o 1 125 Kč (Český statistický úřad, 2013).

2.4 Analýza konkurence

Mezi podniky, nabízející rovněž služby v oblasti tělovýchovy a sportu, které mezi sebou vytváří konkurenční prostředí v městské části Brno - Žabovřesky a v jejím okolí, jsou zahrnuta tato sportovní centra:

➤ **Pro - Life Fitness**

Sportovní a výukové centrum Pro-Life Fitness sídlí ve sportovní hale Rosnička, rovněž v městské části Brno – Žabovřesky. Ze sportovních aktivit nabízí možnost využití posilovny, boxerského ringu, cvičení v sále a střelnici. Do července roku 2013 byla v nabídce i možnost využití squashových kurtů. Kromě nově vybudovaného zrcadlového sálu prostory fit centra nepůsobí zrovna reprezentativně, už z důvodu starší zástavby haly, nízkého stropu a umělého osvětlení bez denního světla. Další nevýhodou je špatná dostupnost, a to především pro zákazníky využívající městskou hromadnou dopravu (Pro - Life Fitness, 2013).

Sálové lekce – nabídka sálových lekcí je velmi omezena, a to jen na lekce Pilates a Bosu. Týdenní rozvrh lekcí nabízí celkem pouze 8 hodin cvičení, z čehož 5 lekcí je vedeno formou půlročního kurzu a pouze 3 lekce jsou otevřené. Za jednu lekci zde zaplatíme 100 Kč, při zakoupení desetivstupové permanentky za 1000 Kč obdržíme jeden vstup zdarma. Právě vyšší cena za jednu lekci může u hodně zákazníků způsobit, že dané fitcentrum budou místo dvakrát týdně navštěvovat jen jednou týdně, čemuž by v daném případě mohla odpovídat nízká využitelnost a nabídka lekcí zrcadlového sálu. Kapacita sálu je přibližně 12 cvičenců (Pro - Life Fitness, 2013).

Posilovna – je v daném případě zhruba o 40 m² větší, než prostory naší posilovny a hned vedle prostoru s posilovacími stroji se nachází 120 m² velký boxerský ring. Cena za jednorázový, devadesátiminutový vstup do posilovny je pouze 60 Kč, permanentku na 15 vstupů pořídíme za 800 Kč. Právě výrazně nižší ceny můžou pro dané fitcentrum představovat konkurenční výhodu (Pro - Life Fitness, 2013).

➤ **Stabil studio**

Stabil studio, působící v Brně už od roku 2007, je taneční studio využívající prostor kulturního domu Rubín, TC Rubínek a Waldorfské školy. Všechny tři budovy sídlí v Brně v Žabovřeskách. Kromě nabídky tanečních kurzů, nabízí Stabil studio v současné době i skupinové lekce pomalého typu tzv. Body and

Mind, a to konkrétně lekce: Power Joga, Fit joga, Pilates, Power stretch, Aby záda nebolela, Cvičení po porodu aj. Cena za jednu lekci je 70 Kč, permanentka na 10 lekcí vyjde na 600 Kč, což představuje při jednorázovém vstupu o 10 Kč méně, než zaplatí zákazníci u nás, a permanentka zde ve Stabil studiu vyjde pro nestudující o 100 Kč levněji a pro studenty pouze o 30 Kč méně. Výhodou je větší kapacita prostor, na jedné lekci si tak zacvičí až dvojnásobek cvičenců než v našem sále. Jelikož se Stabil studio zaměřuje především na pomalejší formy skupinového cvičení a naše fitcentrum nabízí lekce spíše dynamické, nemusíme se obávat případné rivalryity mezi podniky (Stabil studio, 2013).

➤ **Green fitness**

Green fitness se nachází v městské části Brno – Komín, v těsné blízkosti městské části Brno - Žabovřesky. Mezi nabízené služby patří: posilovna, skupinové lekce, solárium, Free - Do club, odborné poradenství a pronájem sálu (Green Fitness, 2013).

Sálové lekce – probíhají ve dvou sálech, jeden sál s větší kapacitou a druhý s menší kapacitou než je sál v našem fitcentru. Nabídka sálových lekcí obsahuje lekce: Kruhový trénink, Bodyform, Balony+bossu, Power joga, Fit joga, Gymstick, Power and core, Dětský aerobik, Cvičení rodičů s dětmi a velké zastoupení mají také lekce Kickboxu. Celkový počet týdenních lekcí je 22 hodin, z čehož zhruba polovina lekcí je určena především mužům (Kickbox, Power and core, Sebeobrana), zbytek lekcí má ze stejné míry zastoupení v pomalých i rychlých lekcích. Cena, kterou zde zaplatíte za navštívení lekce, činí 75 Kč, desetivstupová permanentka přijde na 700 Kč, za dvacetivstupovou permanentku zaplatíte 1300 Kč. Studenti při navštívení sálových lekcí zohlednění nejsou. Ceny za již zmíněné permanentky jsou totožné s ceníkem služeb u nás, pouze s výjimkou studentů, kterým poskytujeme cenu nižší. Jednorázový vstup vyjde levněji naopak v Green fitness, a to o 5 Kč na osobu (Green Fitness, 2013).

Posilovna – velikost prostor posilovny je zhruba stejná, stejně jako ceny, které jsou zde srovnatelné s našimi cenami. V ceníku posilovny již studenti

zohlednění jsou. Nevýhodou tohoto fitcentra je umístění na okraji městské části, která sama tvoří okrajovou část Brna. Klientelu tudíž z velké míry tvoří jen lidé, kteří bydlí poblíž. Další nevýhodou je nevzhlednost budovy, ve které se fitcentrum nachází, což může hodně potenciálních zákazníků odradit. Velkou výhodou jsou 2 sály, ve kterých mohou souběžně probíhat 2 různé lekce. Majitelé v současné době podpořili marketing fitcentra, v blízkém okolí jsou nově rozvěšeny vývěsní tabule, dále měli zákazníci možnost si jeden týden vyzkoušet všechny sálové lekce zcela zdarma (Green Fitness, 2013).

2.5 Marketingový mix

2.5.1 Produkt

Hlavními produkty živnosti Martina Hniličky jsou služby v oblasti tělovýchovy a sportu, konkrétně v oblasti fitness. Mezi 3 základní nabízené produkty patří posilovna, sálové lekce a squash.

- a) Využití prostoru **posilovny** patří mezi nejsilněji využívaný produkt celého podniku. Denně tuto službu využije okolo 50 - 100 zákazníků. Posilovna nabízí k dispozici příjemné prostory s cvičební plochou 200 m², kde najdeme velký výběr posilovacích strojů, běhací pásy, spinnery, steppery, veslařský trenažer a jednoručky od 1 do 50 kg. Posilovna je díky své vybavenosti vhodná jak pro začátečníky, tak pro zkušené cvičence. Zákazníci si můžou zakoupit buď jednorázový vstup do posilovny, nebo můžou využít nabídky zakoupení výhodných permanentek na 10 vstupů, na 20 vstupů, měsíční nebo čtvrtletní. Pro studenty a seniory je nabízeno zvýhodněné vstupné i permanentky (Best Gym Horova, 2013).



Obrázek č. 3: Posilovna

(Zdroj: Best Gym Horova, 2013)

- b) Zrcadlový klimatizovaný sál nabízí další možnost vyžití pro sportovní nadšence, především pro ženy. Naše fitcentrum nabízí širokou škálu **skupinových lekcí**, aktuálně naše nabídka představuje 12 typů lekcí. Lekce jsou rozděleny na dynamické lekce (Step aerobic, Body step, Bosu mix, Bosu strebght, Body form, Zumba, Piloxing, Master Jump, Interval workout, Kruhový trénink) a na lekce pomalé, tzv. Body and Mind lekce (Pilates, Joga). Týdenní rozvrh obsahuje celkem 16 skupinových lekcí (po 60 min) pod vedením kvalifikovaných lektorů, rozdělených do 5 dnů. Kapacita sálu je 11 klientů (podle typu lekce) a sál je vybaven širokou škálou pomůcek (stepy, originální balanční podložky Bosu®, trampolínky, činky, gumičky, thera bandy, flexi bary, over bally), díky kterým je nabídka sálových lekcí dostatečně pestrá. Skupinové lekce jsou vedeny formou jednorázových poplatků za účast na lekci, žádná z lekcí není vedena formou pololetního ani ročního kurzu. Klientkám jsou také nabízeny k zakoupení permanentky na 10 nebo na 20 vstupů a rovněž i zde je poskytována zvýhodněná cena pro studenty (Best Gym Horova, 2013).



Obrázek č. 4: Zrcadlový sál

(Zdroj: Best Gym Horova, 2013)

- c) Krátkodobý pronájem **squashového kurtu** představuje třetí nejsilnější produkt našeho fitness centra. Minimální doba pronájmu je 30 min. I zde si klienti můžou zakoupit permanentku, a to na 5 nebo na 10 hodin (Best Gym Horova, 2013).



Obrázek č. 5: Squashový kurt

(Zdroj: Best Gym Horova, 2013)

Produkty fitcentra můžeme klasifikovat do základních úrovní:

- **Základní úroveň produktu** tvoří hlavní důvod, kvůli kterému zákazníci fitcentrum navštíví, což je pohyb. Pohyb napomáhá k udržení fyzické i psychické kondice a k celkovému tělesnému zdraví. Pohyb odbourává stres a díky endorfinům vyvolává pocity štěstí a radosti.
- Každý zákazník ale dává přednost jinému druhu pohybu podle vytyčeného cíle. Cíle mohou být různorodé: zhubnout, nabrat svalovou hmotu, zbavit se bolesti zad, nebo se zkrátka jen udržovat v kondici. Zvolení konkrétního druhu pohybu nazýváme **formálním produktem**. Klient mající za cíl zhubnout, využije nabídku sálových lekcí aerobního charakteru (např.: Bosu mix, Master Jump, Zumba), squashe, případně využije cardio část posilovny. Klient, který chce nabrat svalovou hmotu má možnost volby mezi posilovnou nebo skupinovými lekcemi silového charakteru (např.: Body form, Body step, Bosu strenght).
- **Rozšířený produkt** klientům dále nabízí možnost cvičení pod dohledem osobního trenéra. Tato možnost je vhodná především pro klienty, kteří preferují individuální přístup, neradi cvičí ve skupině, nebo mají zdravotní problém (např. problém se zády, klient po úrazu, po operaci aj.), který vyžaduje důkladný individuální přístup. Další rozšířený produkt je možnost využití kosmetiky nebo masáží v areálu fitcentra, nabídka občerstvení, možnost zakoupení doplňkového sortimentu pro fitness (např.: squashová raketa, ručník, doplňky stravy aj.), možnost rezervace squashového kurtu nebo sálových lekcí po telefonu, osobně nebo mailem, zakoupení permanentky do posilovny, na sálové lekce nebo na squash, krátkodobý pronájem zrcadlového sálu, přístup na internet a možnost vyhrazeného parkoviště.
- **Úplný produkt** je kompletní nabídka fitcentra, vzniklá propojením všech tří úrovní, dotvářena dobrým jménem podniku, image celkové provozovny a především kvalitou poskytovaných služeb.

Životní cyklus produktu:

- **Zavedení produktu na trh**, představení fitcentra Best Gym Horova potenciálním klientům pomocí propagačních materiálů a jasné definování kompletní nabídky služeb.
- **Růst a rozvoj prodeje** představuje příliv nových zákazníků a postupné zaplňování jak prostor posilovny, tak sálových lekcí i squashového kurtu. Zákazníci se pomalu stávají k podniku loajální.
- **Fáze zralosti**, kdy produkty jsou již známé, proto je dobré se snažit neustále přicházet s něčím novým, např.: pořídit nový stroj do posilovny, nabídnout klientům novou sálovou lekci, nakoupit nové posilovací pomůcky aj.
- **Úpadek** některého z produktů, např. o některou sálovou lekci už není zájem a lekce se pomalu ale jistě stává nevýdělečnou, proto je potřeba tuto lekci ukončit a nahradit jí lekcí jinou, ziskovější.

2.5.2 Cena

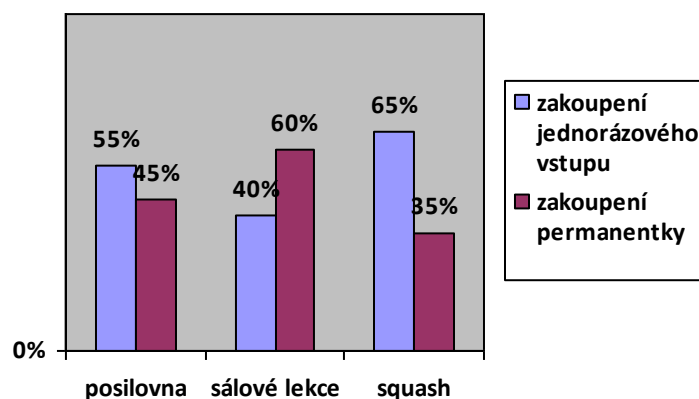
Ceny za služby ve fitcentru Best Gym Horova odrážejí přibližný průměr cen konkurence v okolí podniku. Rozdíl cen se ve většině případů pohybuje +/- 5 až 10 Kč na jednorázovém vstupu do posilovny nebo na sálovou lekci. Pro naše zákazníky nabízíme možnost zakoupení několika druhů výhodných permanentek, nabízíme cenové zvýhodnění pro studenty, důchodce a pro držitele průkazu ZTP poskytujeme slevu 30% na vše. Spolupracujeme s největší amatérskou ligou v ČR „Vaše liga“, pro jejíž hráče poskytujeme zvýhodněné ceny za pronájem squashového kurtu a dále spolupracujeme se Všeobecnou zdravotní pojišťovnou, pro jejíž klienty zaregistrované v Klubu pevného zdraví nabízíme taktéž slevu, která činí 10% na všechny poskytnuté služby.

Celkové náklady na provoz fitcentra jsou tvořeny především platbou za pronájem prostor, poplatky za energie, vodu, teplo a náklady na mzdy. Tyto hlavní náklady se nerozpočítávají ani na osobu, ani mezi posilovnu, squash a sálové lekce. Jediné náklady, které se rozpočítávají (hrubé odhady), jsou náklady na vzduchotechniku a osvětlení squashe a dále mzdy lektorek, vzduchotechnika a osvětlení v sále.

Výnos z jednoho zakoupeného vstupu do posilovny (bez permanentky) činí průměrně 70kč. Konkrétní výnos se pak odvíjí podle toho, zda má zákazník statut studenta a zda si jde zacvičit v dopoledních nebo odpoledních hodinách.

Výnos z půlhodinového pronájmu squashového kurtu se odvíjí od času pronájmu, zda se uskuteční ráno, dopoledne nebo odpoledne, zda se jedná o všední den nebo o víkend, a zda se jedná o studenta, nestudujícího nebo o člena „Vaší ligy“. Výnos se tak pohybuje v rozmezí od 90 Kč až do 150 Kč za 30 min hry. Provozní náklady obsahující osvětlení kurtu a vzduchotechniku se pohybují okolo 30% částky výnosu.

Výnos z jedné plně obsazené skupinové lekce (10 cvičenců; 60minut) je průměrně 740 Kč. Náklady na plně obsazenou lekci, v kterých jsou zahrnuty náklady na energie a mzda lektorky, činí přibližně 30% z této částky. Ačkoliv mají lektorky své mzdy odstupňované podle počtu cvičenců, tak se náklady na málo obsazené lekci můžou zvýšit až na 55% z částky výnosu.



Graf č. 4: Procentuální vyjádření zakoupení permanentek a jednorázových vstupů

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že ženy navštěvující sálové lekce mají větší sklon k šetření než muži, kteří při návštěvě posilovny častěji zvolí způsob opakovaně vydávat menší částku za jednorázový vstup, než aby jednou za čas vydali částku sice větší, ale ve finále tak ušetřili. U pronájmu squashového kurtu naopak vidíme, že necelý dvojnásobek zákazníků za využití squashového kurtu zaplatí raději jednorázově místo

zakoupení permanentky. Důvodem může být to, že zákazníci navštěvující squash nejsou dostatečně loajální a jsou málo motivovaní k zakoupení permanentky, která by je na nějakou dobu k podniku uvázala.

2.5.3 Distribuce

Výběr umístění provozovny fitness centra byl provázen třemi základními podmínkami:

- a) Najít vhodnou budovu pro založení fitcentra s co nejnižšími vstupními investicemi a nízkými budoucími náklady na provoz.
- b) Dobrá dostupnost, ideálně v blízkosti sídliště a hlavních dopravních uzlů.
- a) Co možná nejnižší míra konkurence.

Pomocí sladění a částečného kompromisu těchto tří aspektů se podařilo pro provozovnu najít vhodnou budovu, kde sice bylo potřeba investovat vyšší vstupní náklady na vybudování squashového kurtu, zrcadlového sálu, nového sociálního zařízení aj., ale odměnou byla strategická poloha uprostřed městské části Brno-Žabovřesky, u jednoho z hlavních tahů vedoucích z centra města do přilehlých městských částí, jako je Komín, Jundrov, Bystrc a další. Budova provozovny je vzdálená pouze 3 min chůze od zastávky MHD, z centra města je možné se k nám dostat do 15 min a pro zákazníky fitcentra je k dispozici vyhrazené parkoviště v areálu.

2.5.4 Propagace

Propagace fitcentra Best Gym Horova probíhá několika formami s rozdílným zaměřením. Konkrétní rozdělení je obsaženo v kapitole 2.5 Komunikační mix.

2.5.5 Lidé

V podniku nabízejícím služby v oblasti sportu jsou zásadním faktorem, kvůli kterému zákazníci podnik navštěvují, **lektoři a trenéři**. V našem případě hrají nezastupitelnou roli lektorky skupinových lekcí. Lektoři jsou bráni jako kontaktní zaměstnanci, protože jsou v častém styku se zákazníky, proto jsou vhodně zaškoleni, motivováni a připraveni

pružně reagovat na dotazy a připomínky zákazníků. Podle jejich přístupu a jejich komunikace se zákazníci rozhodnou, zda tuto lekci znovu navštíví. Jak profesionálně lektorka vystupuje a zda svoji práci odvádí kvalitně, se pozná velmi jednoduše podle toho, že jsou její lekce plné, zákazníci odcházejí usměvaví a spokojení a na lekce se pravidelně vrací. Ke kontrole lektorek dochází občas také formou spontánní hospitace na dané lekci.

Ve většině případů jsou lektorky vybírány po osobním pohovoru, často také po osobním doporučení, nebo po externí spolupráci, kdy u nás lektorka nejdříve zaskakuje a v případě pozitivní zpětné vazby dané od zákazníků, se s lektorkou domluvíme na další spolupráci. Ke vzdělávání lektorek dochází většinou samostatně pomocí individuálně zvoleného školicího centra podle dané specializace. V konkrétních případech doškolování na určitý druh cvičení dochází také v prostorách fitcentra. Současnou sestavu lektorek hodnotím jako velmi silnou, a dovoluji si dokonce říct, že je to nejsilnější sestava od samého založení podniku.

Lektorky ale ovlivní pouze návštěvnost skupinových lekcí, což tvoří přibližně jen 1/4 celkových zákazníků. Personál, který přichází do kontaktu se všemi zákazníky, a tudíž sehrává klíčovou roli prvního dojmu z navštíveného podniku, je obsluhující personál čili **recepční**. V našem případě na řádné zaškolení a motivování recepčních nezbývá tolik času, kolik by bylo potřeba. Obsluha na recepci by měla zákazníky na výrobky častěji upozorňovat, zdůrazňovat jejich pozitivní efekt při dosahování vytyčených cílů a nutnost preventivně se starat o své zdraví. S tím souvisí i nedostatečné odborné vzdělání obsluhy, a to hlavně v komunikaci s klientem. Obsluha sice ví, co jaký výrobek obsahuje a na co se používá, ale dost často to klientovi nedokáže dostatečně prezentovat. To stejné platí v nabídce sálových lekcí. Obsluha dokáže klientovi druhy sálových lekcí, které naše fitcentrum nabízí, dostatečně popsat a vysvětlit, mnohdy ale nedokáže nového klienta ke cvičení dostatečně motivovat. Recepční stejně jako lektorky u nás pracují na dohodu o provedení práce.

2.5.6 Procesy

Mezi nejdůležitější procesy v našem podniku řadíme veškeré pracovní činnosti konané v podniku, a to konkrétně:

- Obsluha zákazníka probíhá na recepci, zákazník zaplatí za daný produkt, obdrží klíček od skříňky, v případě že je v podniku poprvé, vysvětlí mu obsluha vše potřebné. Na recepci dále probíhají rezervace squashového kurtu i sálových lekcí. Recepce zároveň funguje i jako občerstvovací bar, úlohou recepční je tudíž i obhospodařování již zmíněného baru.
- Rychlost obsluhy – snažíme se zákazníky obsloužit v co nejkratším čase. Žádné normy na obsluhu zákazníků stanovené nemáme.
- Doba čekání – na skupinových lekcích dohlížíme na včasný příchod lektora. U squashe tolerujeme přesah stanovené doby hraní o 5 minut.
- Forma obsluhy – zákazníkům, kteří dávají přednost individuálnímu přístupu, nabízíme možnost cvičení s osobním trenérem, na rozdíl od toho u skupinových lekcí musí klienti počítat s tím, že jim nemusí být lekce ušita přímo na míru.
- Komunikace s podnikem – vyřizování telefonátů je úkolem recepčních, kteří v případě, že zrovna neobsluhují zákazníka, mají za úkol telefony ihned vyřídit. Další možnost komunikace probíhá formou e-mailu, které denně vyřizujeme a na maily ihned odpovídáme. Další forma komunikace je pomocí internetových stránek, kde například informujeme naše zákazníky o plánovaných akcích, o konkrétním rozvrhu, o lekcích, na kterých dojde ke změně lektorů a dále pak třeba o náhlém zrušení lekce, jestliže se nepodaří najít adekvátní náhradu. Pro takové případy máme pro naše zákazníky předem připravené kontaktní formuláře, čímž na zákazníka získáme kontakt a můžeme ho v případě zrušení lekce kontaktovat. V případě, že na zrušenou lekci přijde zákazník nový, poskytneme mu jako formu omluvy příští vstup na lekci nebo do posilovny zcela zdarma.

2.5.7 Materiální prostředí

Provozovna fitcentra, ačkoliv se nachází ve starším domě, je z velké části zrekonstruovaná, a to především prostory šaten a sociálního zařízení, zrcadlový sál a nově vybudovaný squashový kurt. Provozovna je zařízena v moderním stylu v pastelových barvách, zelené a oranžové, do kterých jsou sladěny i ostatní prvky, jako např. nově zeleně potažené stroje v posilovně, zelená výmalba, oranžový zrcadlový sál, oranžové sedačky v relaxační zóně, oranžové obložení v dámských šatnách atd. Velikou výhodou prostorů posilovny jsou 7 m vysoké stropy, které působí nejen vzdušně, ale i z praktického hlediska jsou pro posilovnu důležité, stejně jako velká okna a denní světlo. Celkovou atmosféru podniku dotváří důležité aspekty, jako je neustálá kontrola teploty, vůně a svěžesti ovzduší, hudba, tematická výzdoba a další.

2.6 Komunikační mix

Podnik od začátku své existence vyzkoušel již různorodé druhy komunikace se svými potenciálními i stávajícími zákazníky.

2.6.1 Reklama

První komunikace s okolím, zacílená především na městskou část Žabovřesky, proběhla formou tištěných reklamních letáčků, které byly vhazovány do schránek, a dále pak byl otištěn stejný reklamní letáček v místním zpravodaji. Jako další **zaváděcí neboli informativní reklama** o otevření nového fitcentra byla zacílena na širší okolí podniku prostřednictvím rádia. Jako nejdůležitější druh reklamy bych zmínila webové stránky, dále placené webové servery, podpora pozice na internetových vyhledávacích, kde za zmínku stojí především server Kam v Brně, České posilovny, S-click a další.

Jako **přesvědčovací reklamu** bych zmínila opět letáčky na nové dopolední cvičení s hlídáním dětí. Tato reklama měla za cíl přesvědčit i maminky na mateřské dovolené, aby si přišly zacvičit. Tyto letáčky byly také roznášeny do místních schránek.

Poté, co se provoz fitcentra dal do pohybu, již bylo poukazováno především na novinky ve fitcentru, jako např. letáčky poukazující na nové lekce s využitím nových pomůcek (např. lekce Master Jump s využitím speciálních trampolínek). Tato reklama, mající za úkol **připomenout** zákazníkům, že fitcentrum je stále v provozu a že pro ně

připravujeme něco nového, proběhla také formou otištění v místních novinách, informováním na webových stránkách, na Facebooku a v největší míře proběhla formou letáčků v podniku (v prostorách šaten, na nástěnce, v sále).

- **Náklady na reklamu:** Žabovřeský zpravodaj (měsíční výtisk) – 5 500 Kč; placené webové servery cca 3 000 Kč/ rok; S - click 10 000 Kč /rok; tiskoviny (letáčky do schránek) pro Brno – Žabovřesky 6 500 Kč

2.6.2 Public relations

Další možností, jak zaujmout okolí a poukázat na existenci podniku, jsou akce konané pro veřejnost. Za zmínku patří celorepubliková akce **DNY FITNESS s Česko se hýbe**, konaná pod záštitou České komory fitness. Akce se konala o víkendu 20. - 22. 9. 2013 a jejím cílem bylo:

- přimět co nejvíce lidí k pokud možno pravidelnému pohybu, nejen sportu
- vytvořit základnu podporovatelů „zdravého životního stylu a zapomenutého pohybu“
- dostat se do povědomí státního i nestátního sektoru (zdravotnictví, školy, ministerstva, fitness centra atd.)
- zvýšit pohybovou gramotnost běžného českého člověka

Každé sportovní centrum, které se rozhodlo účastnit se této akce, si samo vymyslelo program pro veřejnost. Konkrétní nabídky sportovních center, zapojených do projektu Česko se hýbe, byly zveřejněny na internetu na stránkách www.ceskosehybe.cz, kde mělo každé zapojené sportovní centrum možnost sebeprezentace. Program pro veřejnost byl nabízen zcela zdarma a sportovní centrum za to obdrželo kromě možnosti prezentace také veškeré propagační materiály. Reklamní kampaň projektu Česko se hýbe probíhala po celém území České republiky formou tištěných článků v novinách, spotů v rádiu a ve velkém i na internetu. Do projektu jsme se zapojili s následujícím programem: celkem 6 různých lekcí, které se konaly po celý víkend a v sobotu jsme zákazníkům nabídli posilovnu zdarma (Česko se hýbe, 2013).



Obrázek č. 6: Logo projektu DNY FITNESS

(Zdroj: Česko se hýbe, 2013).

- **Náklady na reklamu:** mzdy lektorky – 1200 Kč

Další akcí, konanou formou dne otevřených dveří, byla akce **Fit den s VZP a s Davidem Hufem**, kterou uváděl a moderoval významný host, již zmíněný David Huf, mistr Evropy a světa ve sportovním aerobiku a profesionální fitness trenér. Tato akce se konala v sedmi městech po celé České republice a v městě Brně bylo pro tuto akci osloveno právě naše fitcentrum. Pro veřejnost byly připraveny ukázkové lekce, možnost zacvičit si v posilovně pod dohledem osobního trenéra, hlídání dětí, měření BMI a krevního tlaku, poradenství ve výživě a představení služeb Všeobecné zdravotní pojišťovny a Klubu pevného zdraví.

- **Náklady na reklamu:** mzdy lektorek – 600 Kč

2.6.3 Podpora prodeje

Nejviditelnějším druhem podpory prodeje jsou propagační materiály vystavené v prostorách fit centra, které zákazníky informují o možnosti využití nabídky malého občerstvení na baru, tj. aktuální příchutě proteinových a iontových nápojů, dále pak plakáty informující o blížících se akcích, jako např. Bosu maraton, nebo o lekci, kterou našim zákazníkům nově nabízíme.

Dalším druhem podpory prodeje jsou slevové vouchery, nabízené přes společnost Vykupto a dále pak také přes dnes již zkrachovalou společnost Slevuška. Slevové vouchery byly nabízeny především na permanentky na squash v období prázdnin.

➤ **Náklady na reklamu:** 15 % z ceny prodaného voucheru

Za zmínku stojí i slevový kupon 1+1 vstup zdarma, který byl společně s propagačním letáčkem fitcentra rozdáván na předváděcí akci Spotee konané v galerii Vaňkovka, jako protislužba za zapůjčení běhacího pásu.

2.6.4 Přímý marketing

Přímý adresný marketing je uskutečňován rozesíláním mailů o plánovaných akcích a novinkách v Best Gym Horova. Zákazníci si při vyplňování kontaktního formuláře mohou sami zvolit, zda informativní e-maily chtějí dostávat.

2.6.5 Osobní prodej

V případě podniku nabízejícího služby sportovního charakteru je osobní prodej nezbytnou součástí a samozřejmostí.

2.7 Souhrn analýz pomocí přístupu SWOT

Za silnou stránkou fitcentra považuji v první řadě vybavenost posilovny, kde si na své přijdou jak začátečníci, tak pokročilí cvičenci, milovníci jak silových, tak i kardio tréninků, dále širokou nabídku sálových lekcí různého typu podle nejnovějších trendů ve fitness, které jsou vedeny profesionálními lektory s odborným vzděláním a s několikaletou praxí. Kromě dobrého vybavení fitcentra hodnotím velice pozitivně i estetickou stránku prostor fitcentra (posilovna, zrcadlový sál, šatny, toalety, aj.), které prošly z velké části rekonstrukcí a které díky vysokým stropům a dennímu světlu působí velice vzdušně a příjemně.

Dalšími silnými stránkami podniku jsou ideální poloha v poměrně hustě zalidněné městské části nedaleko od centra, blízká dostupnost městské hromadné dopravy s možností parkování a střední míra konkurence.

Za velmi výraznou slabou stránku podniku považuji problémy související s rezervacemi zákazníků na sálové lekce a na pronájem squashového kurtu. Téměř každý den se potýkáme s propadlými rezervacemi, kdy si zákazník zarezervuje lekci nebo squashový

kurt a následně nedorazí, nebo se odhlásí pouhou hodinu před začátkem konání, kdy již nepřipadá v úvahu kontaktovat náhradníky, a jeho místo tudíž propadne. V extrémním případě jsme se už setkali i s lekcí, na kterou nepřišlo více než 50% rezervovaných zákazníků. S tím souvisejí i možné negativní ohlasy zákazníků, kteří měli vážný zájem se dané plně obsazené lekce účastnit, a následně se dozvědí, že byli odmítnuti, ačkoliv byla lekce téměř poloprázdná. Nejen že tím lekce zbytečně nedosahují plné ziskovosti a stávají se tak neefektivní, ale také tím ztrácíme potenciální loajální zákazníky, které musíme z důvodu rezervací nezodpovědných a neloajálních zákazníků odmítat, a riskujeme tím také špatnou pověst podniku.

Jako další slabou stránku stojí za to zmínit špatnou propagaci doplňkového sortimentu pro fitness. Z důvodu prostorového omezení jsou tyto výrobky umístěny na špatně viditelném místě. Bohužel s tím souvisí i dostatečně neproškolená obsluha v oblasti fitness a zdravého životního stylu, která v některých případech dokonce postrádá sportovního ducha, neumějí tudíž dostatečně profesionálně zákazníkům poradit a výrobky vhodně prezentovat.

Mezi slabé stránky bych v neposlední řadě zařadila i kapacitně omezený provoz fitcentra, který v určitých momentech špatně zvládá nárazové vlny zákazníků. V důsledku toho bývá v pánských šatnách například nedostatek teplé vody, nebo je celkový nedostatek klíčků ke skříňkám, kdy třeba zákaznice objednané na sálovou lekci musí nejdříve počkat, až jiná zákaznice docvičí a skříňku uvolní. O víkendech dochází k opačnému problému, čímž jsou málo využívané prostory fitcentra. Příležitostí se proto stává například zorganizování víkendových seminářů s problematikou zdravého životního stylu pro veřejnost, jelikož se stále častěji setkáváme s dotazy ohledně cvičení a stravy, které si zaslouží více času k jejich zodpovězení.

Z grafu procentuální skladby zákazníků je patrné, že pouze 15% cvičících v posilovně jsou ženy. Možností se proto stává posilovnu více uzpůsobit i pro ženy. V současnosti je ve fitcentru většina posilovacích strojů zaměřena spíše na mužské návštěvníky a jen málo strojů je zaměřeno na dámské problémové partie.

Příležitostí pro prosperitu podniku je stále více se dostávat do povědomí lidí žijících nejen v městské části Brno - Žabovřesky, ale i v jejím okolí, získávat stále nové loajální zákazníky, kteří nejlépe rozšiřují dobré jméno firmy, a o ty stávající neustále pečovat.

Neustálou hrozbou pro podnik je možnost vstupu dalšího konkurenta na trh, který může zákazníkům nabídnout výhodnější podmínky, dále pak případná změna podmínek nájmu využívaných prostor po vypršení nájemní smlouvy, a to především případné razantní zvýšení nájemného.

Další pro nás aktuální hrozbou je plánovaná oprava ulice Horova a na ni navazující ulice Minské, které jsou již 3 roky v havarijním stavu kvůli problému s kanalizací a ostatními rozvody i kvůli špatnému stavu silnice a kolejí. Tato oprava již měla být podle původních plánů dávno hotová, kvůli nedostatku financí se ale posouvá až na rok 2015. Jelikož v době opravy nebude ulice Horova průjezdná ani autem, ani městskou hromadnou dopravou, může tak dojít ke značnému odlivu stávajících zákazníků (Jeřábek, 2012).

3 Vlastní návrhy řešení

V návrhové části bych ráda představila návrhy na zlepšení marketingového mixu fitcentra Best Gym Horova, vycházející z analytické části. Některé návrhy se již podařilo uskutečnit, součástí práce je i celkové zhodnocení provedeného návrhu.

3.1 QR KÓDY

První návrh pro zlepšení marketingové komunikace podniku je přinést stávajícím i potenciálním zákazníkům zcela nový a moderní druh marketingové komunikace, a to prostřednictvím QR kódů. Míra a obliba používání QR kódů neustále roste, stále častěji můžeme QR kódy zahlédnout například na obalech výrobků, v časopisech, na vizitkách a na spoustě dalších míst. Ne všude je ale využití QR kódů efektivní, praktické a ne vždy zákazníkovi přinese požadovanou přidanou hodnotu. Naší snahou je, předat co největšímu počtu potenciálních i stávajících zákazníků co nejvíce aktuálních informací – a to rychle a spolehlivě, a zajistit tak, aby QR kódy sloužily jako plnohodnotný marketingový nástroj, který docílí efektivního přenosu informací mezi podnikem a jeho zákazníky.



Obrázek č. 7: AQR kód - Best Gym Horova

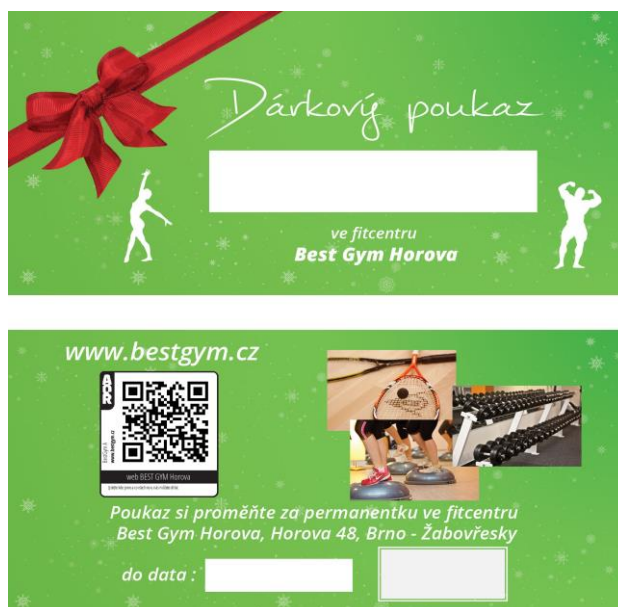
(Zdroj: Best Gym Horova, 2013)

Každý QR kód má v sobě schovanou určitou informaci, kterou má potenciálním i stávajícím zákazníkům přinést. V našem případě navrhuji odkazovat na webovou

stránku. K informacím schovaným v QR kódu se dostaneme pomocí aplikace v „chytrém“ telefonu či tabletu, díky níž QR kód sejmeme. Vize QR kódů spočívá v rychlém a efektivním přenosu konkrétních informací ke koncovým spotřebitelům. AQR kódem se rozumí administrovaný QR kód (ABIA quatro, 2013).

Návrhy na umístění AQR kódů:

- 1) První návrh na umístění AQR kódu je na dárkové poukazy, které jsou nabízeny především v období Vánoc, a kdy se předpovídá jejich vyšší prodej. Zde by AQR kód odkazoval na úvodní webovou stránku fitcentra, aby se nový majitel dárkového poukazu mohl jednoduše podívat, kde je možné dárkový poukaz uplatnit.



Obrázek č. 8: Dárkový poukaz s AQR kódem

(Zdroj: Best Gym Horova, 2013)

- 2) Další uplatnění AQR kódu by bylo směřováno především na hráče squashe. Zde by AQR kód odkazoval na tabulku s aktuální obsazeností squashového kurtu. Hráči squashe se tak můžou ihned po dohrání squashe podívat na aktuální obsazenost kurtu a rovnou se domluvit na další termín hry. AQR kód na aktuální

obsazenost squashového kurtu by byl jednak vyvěšen na squashovém kurtu a také vytištěn na malé kartičky, které si hráči mohou odnést s sebou.

- 3) Třetí návrh na umístění AQR kódu je umístění na poukázky pořádaných fitness akcí. Jedná se například o tříhodinový Bosu maraton, který pravidelně pořádáme a u kterého požadujeme platbu předem. Zákazník, který zaplatí, by obdržel již zmíněnou poukázku s AQR kódem, po jehož sejmutí telefonem se dostane na stránku obsahující veškeré konkrétní informace k dané akci. Výhodou je, že před každou plánovanou akcí není potřeba tvořit poukázky nové, nýbrž jen změnit údaje na webové stránce, na kterou AQR kód odkazuje, a zákazník přihlášený na danou akci si tak vždy může jednoduše zkontrolovat veškeré informace o akci.
- 4) Následující uplatnění AQR kódů je směřováno především na zákazníky využívající městskou hromadnou dopravu. Jejím cílem je rychlé zjištění, kdy jede jejich konkrétní spoj. K dispozici by pro zákazníky byly čtyři AQR kódy které odkazují na aktuální spojení ze zastávky Rosického náměstí:
 - Směr Komín, tramvaj č. 3,11
 - Směr centrum – tramvaj č. 3,11
 - Směr Jundrov – autobus č. 44, 67
 - Směr Slovanské náměstí – autobus č. 84, 67
- 5) Jedním z posledních návrhů je použít AQR kódy na permanentkách jak do posilovny, tak i na sálové lekce a na squash. AQR kód na permanentce na sálové lekce by odkazoval na týdenní rozvrh sálových lekcí, na permanentce na squash na rozpis squashového kurtu a na permanentce do posilovny na záložku posilovna na webových stránkách.
- 6) Poslední návrh umístění AQR kódu je na reklamní letáčky, které bývají v určitých případech, například v období prázdnin, tištěny a roznášeny jako připomínací reklama pro obyvatele v Žabovřeskách.

Náklady na vytvoření AQR kódů – 1950 Kč – vstupní poplatek obsahující 10 AQR kódů a statistiku po 100 quiknutích. V základní verzi START nejsou žádné

měsíční poplatky. V případě prosperity AQR kódů lze dokoupit další služby, např. hlasování, statistika 1* za 2 týdny, AQR management, QR presentace a další.

Celkové hodnocení návrhu

AQR kódy byly navrženy 29. 10. 2013 společně s návrhem spolupráce s firmou ABIA QUATRO. Smlouva s již zmíněnou firmou byla podepsána 15. 11. 2013. Na začátku prosince byly AQR kódy představeny zákazníkům fitcentra na návrhu 1 – 4. Zhodnotíme-li celkově dílčí návrhy na rozmístění AQR kódů, můžeme konstatovat, že největšího využití dosáhly AQR kódy na dárkových poukazech, kterých se letos prodalo dvakrát více než v roce předešlém, a u hráčů squashe. Naopak nejslabšího hodnocení dosáhly na poukázkách na fitness akce, což může být podmíněno také tím, že ženy, pro které byly poukazy navrženy, nemají pro techniku takové nadšení jako muži. Obecně lze říci, že AQR kódy slouží spíše jako přidaná hodnota pro zákazníky navštěvující fitcentrum, ale nejsou pro služby bezpodmínečně klíčové. Po spolupráci s firmou ABIA QUATRO jsme byli osloveni, abychom natočili reklamní video v prostorách fitcentra s tematikou využití AQR kódů ve fitcentru, které je volně přístupné na YouTube.

3.2 ON LINE rezervační systém

Zavedení ON LINE rezervačního systému a stanovení nových podmínek pro rezervování sálových lekcí a squashového kurtu vychází z jednoho z nejzásadnějších nedostatků fitcentra, tím je málo efektivní obsazenost sálových lekcí a squashového kurtu. Důvodem plně neobsazených lekcí se začaly z velké míry stávat propadlé nebo na poslední chvíli odhlášené rezervace, které již nebylo možné pokrýt jinými zákazníky, ačkoliv byl zájem o lekce opravdu vysoký. Zavedení nového rezervačního systému a stanovení nových pravidel pro rezervování lekcí a squashového kurtu by mělo pro podnik přinést následující **zlepšení**:

- Vyšší obsazenost sálových lekcí i squashového kurtu
- Větší komfort rezervování pro zákazníky
- Méně práce pro recepční

- Lepší přehled o obsazenosti lekcí a squashového kurtu a konkrétní informace o zákaznících
- Možnost sledovat propadlé rezervace a dále s těmito údaji pracovat, tzn. storno poplatky
- Statistiky prodejů

Zavedení ON LINE rezervačního systému s sebou nese dvě **základní úlohy**:

- Najít vhodný ON LINE rezervační systém
- Vhodně formulovat nová pravidla pro rezervování

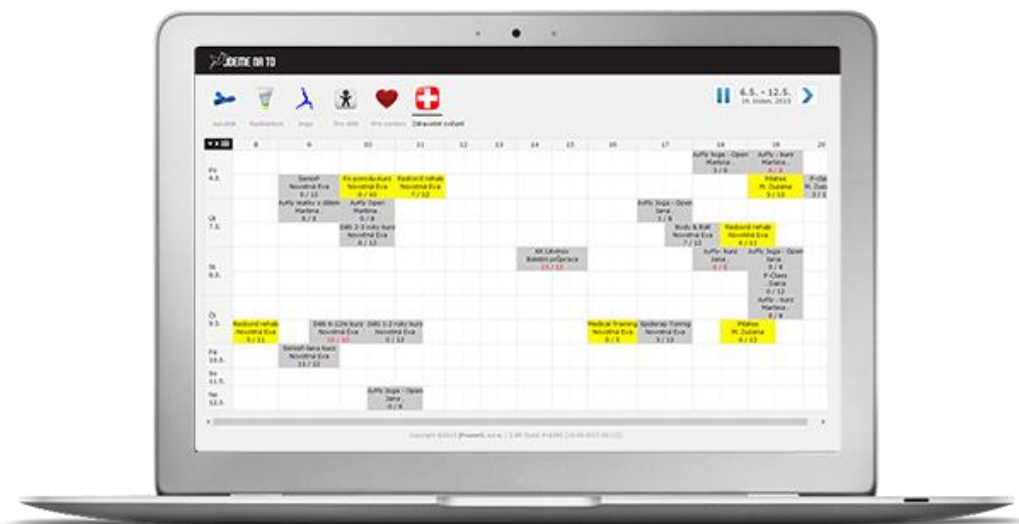
Možná rizika zavedení ON LINE rezervačního systému:

- Špatně formulované a těžko aplikovatelné podmínky v praktickém využití rezervování sálových lekcí a squashového kurtu
- Konzervativní přístup zákazníků, kteří nebudou chtít akceptovat ON LINE rezervace ani nové podmínky rezervování
- Kolaps PC sítě, v důsledku velkého zatížení počítače, což by znamenalo nejenom další nemalou investici do výkonnějšího PC, ale především komplikace s prováděním rezervací na recepci, nemožnost kontroly nad rezervacemi, což by ve výsledku mohlo negativně ovlivnit názor zákazníků na nový rezervační systém
- Největší riziko bude představovat seznámení zákazníků s novým ON LINE rezervačním systémem, vhodně zákazníky motivovat k jeho používání, a zajistit tak plynulý a přirozený přechod z dosavadní formy rezervací na nový ON LINE rezervační systém. Jelikož tato změna představuje i velký zásah do vnitřní organizace podniku, recepční již nebudou zákazníky zapisovat ručně, nýbrž elektronicky, bude bezpodmínečně nutné provést dostatečné proškolení recepčních a dalšího personálu.

Průběh zavedení ON LINE rezervačního systému

Z několika nabídek rezervačních portálů byl doporučen a následně zvolen rezervační systém od společnosti JDEME NA TO. Tento portál byl zvolen, jelikož je jeho ovládání velice jednoduché, logické a velice účelné, program obsahuje přesně ty aplikace (např. agenda propadlých rezervací), které jsou v řízení fitcentra potřebné, a není „přeplácáný“ zbytečnými funkcemi. Další významné plus byla jednorázová cena bez dalších poplatků, které si většina rezervačních portálů každý následující měsíc účtuje. Tato společnost funguje jako ucelený ekosystém ON LINE aplikací, který propojuje nabídku sportovních center či jiných kapacit s poptávkou zákazníků. Kromě rezervačního portálu a pokročilého rezervačního kalendáře řeší systém kompletně provozní agendu sportovního centra včetně statistik obchodní výkonnosti. Ačkoliv tento program nabízí i prodejní modul, včetně využívání elektronické peněženky, čárových kódů a řešení skladu, tak jsme se po důkladném zvážení rozhodli tento program využívat pouze na rezervace, a to z důvodu, že dosavadní pokladní systém využívaný ve fitcentru nabízí více užitečnějších a nezbytných funkcí (Jdeme na to, 2013).

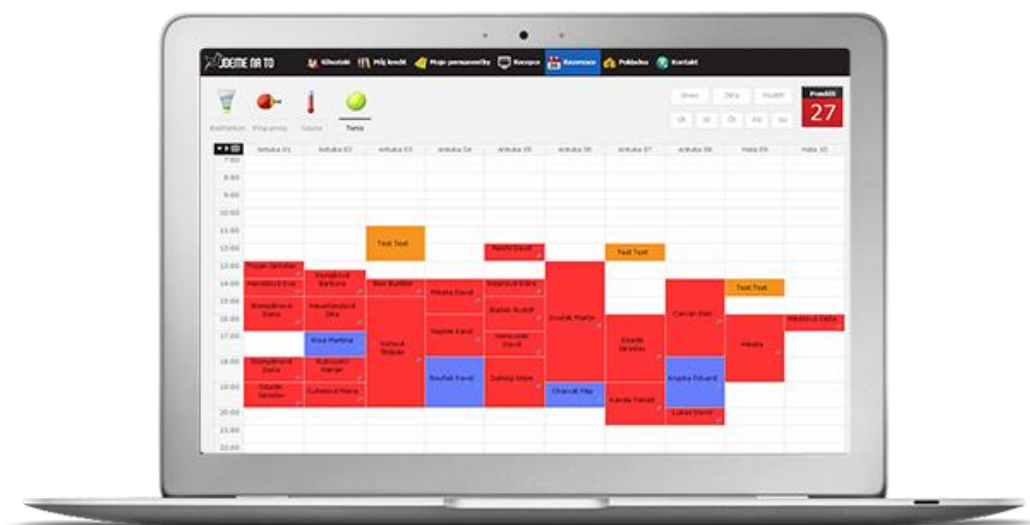
Týdenní kalendář obsazenosti sálových lekcí



Obrázek č. 9: Týdenní kalendář obsazenosti sálových lekcí

(Zdroj: Jdeme na to, 2013)

Denní vertikální kalendář obsazenosti squashového kurtu



Obrázek č. 10: Denní vertikální kalendář obsazenosti squashového kurtu

(Zdroj: Jdeme na to, 2013)

Nové podmínky rezervování lekcí

Nejpodstatnější změna spočívá v nastavení šestihodinové ochranné lhůty před začátkem lekce (pronájmu squashového kurtu), ve které již není možné rezervaci zrušit. Za nevyužití a včas neodhlášené rezervace bude zákazníkovi účtován storno poplatek v plné výši ceny rezervované lekce (squashového kurtu). Další změna spočívá v ustanovení, že lekce (squashový kurt) si můžou rezervovat pouze ve fitcentru registrovaní zákazníci, a to z důvodu, že u neregistrovaných zákazníků není možné sledovat zmeškané rezervace. K registraci je nutné sdělit pouze jméno, příjmení, e-mail, popřípadě telefon.

Zmeškané rezervace

Zarezervuje-li si zákazník lekci, na kterou následně nedorazí, ani za sebe nenajde náhradu, označí ho obsluha na recepci jako „nepřišel“. Od té chvíle se u jeho jména zobrazí výstražný žlutý trojúhelník, který u jeho jména bude svítit tak dlouho, dokud se

propadlá rezervace nevyřeší. Stane-li se to u určitého zákazníka poprvé, řeší se to pouze důrazným upozorněním a domluvou, zjistí-li ale obsluha v jeho profilu, že se to někdy již stalo a že zákazník již byl napomenut, požaduje se po zákazníkovi storno poplatků v plné výši ceny. Po vyřešení propadlé rezervace žlutý trojúhelník u jména sice zmizí, v historii jeho profilu to ale již zaznamenáno zůstává. Díky tomu jsme schopni sledovat propadlé rezervace a dále s nimi pracovat.

Shrnutí návrhu ON LINE rezervačního systému

Návrh na zavedení ON LINE rezervačního systému byl předložen v prosinci roku 2013. V lednu následujícího roku byl vybírán vhodný rezervační portál. Společnost JDEME NA TO byla zvolena na konci měsíce ledna. Ihned po podepsání spolupráce již probíhala úprava rezervačního systému a byly doladěny veškeré detaily. Zhruba deset dní před spuštěním ON LINE rezervací byly pro zákazníky zveřejněny veškeré instrukce týkající se nového rezervování lekcí, včetně nových podmínek. Tyto informace byly zákazníkům posílány na mail, byly rovněž vyvěšeny v prostorách fitcentra a na webových stránkách. Těsně před spuštěním rezervačního systému byla řádně proškolená obsluha na recepci. Ke spuštění ON LINE rezervačního systému došlo 15. 2. 2014 u sálových lekcí, a 3. 3. 2014 k tomu byl přidán i squashový kurt.

Náklady na rezervační systém – jednorázový poplatek 8 000 Kč za používání ON LINE rezervačního systému s technickou podporou 30 dní. (Měsíční poplatek 0 Kč).

Celkové zhodnocení aplikace návrhu

Po pěti týdnech používání ON LINE rezervačního systému jsme ze statistik zaznamenali, že více než polovinu rezervací si zákazníci provádějí samostatně ON LINE, což značně předčilo naše očekávání. Zároveň se také značně snížilo procento propadlých rezervací, zákazníci si více hlídají své rezervace, v šestihodinové ochranné době jsme schopni volná místa v lekcích pokrýt náhradníky, recepční mají více času věnovat se zákazníkům ve fitcentru. Snížením pracovní vytíženosti recepčních také došlo k podstatnému poklesu chybně zaznamenaných rezervací. Rizika související se zavedením rezervačního systému se naštěstí nepotvrdila, ze strany zákazníků máme kladné reference na velice jednoduché rezervování lekcí, což byly ze strany zákazníků

ty největší obavy. Tento návrh celkově hodnotím jako nesmírně zdařilý a významný pro další vývoj.

3.3 Semináře

Další návrh, jak se více dostat do povědomí lidí žijících v okolí podniku, namotivovat je ke zdravějšímu životnímu stylu, zodpovědět časté dotazy zákazníků zájímajících se o správnou životosprávu a zároveň zaplnit prostory posilovny, především sálu i o víkendech, kdy je sál, kromě tří nedělních lekcí a občasných maratonů, absolutně nevyužit, je pořádání seminářů s tematikou zdravého životního stylu. Semináře a workshopy budou nabízeny jak stávajícím zákazníkům formou rozvěšených plakátů v prostorách fitcentra a rozesíláním informativních e-mailů, tak i široké veřejnosti formou vyvěšení na webových stránkách fitcentra a vytvoření události na Facebooku.

Navrhuji realizovat dva semináře:

Seminář „Bud’ fit! aneb Jak docílit fyzické i psychické kondice prostřednictvím pohybové aktivity v kombinaci se správným stravováním.“

Seminář se skládá ze dvou částí: část praktická a teoretická.

Praktická část

- 9:00 – 10:00 - obsahuje 60 minutovou lekci s využitím originální balanční plošiny Bosu®. Obsahem lekce Bosu bude jak kardio část, tak i část posilovací a kompenzační.
- 10:00-10:15 - po docvičení bude každý účastník změřen na přístroji InBody, který zjišťuje analýzu složení těla. Každý účastník své hodnoty dostane zaznamenané na výstupovém protokolu, který bude v teoretické části rozebírán jak společně, tak i individuálně

Teoretická část

- 10:15 – 11:30 - první část bude věnována především pohybové aktivitě - základy a rozbor aerobního i silového tréninku, jak si najít vhodný druh pohybové aktivity, jak docílit efektivního tréninku, na co si dát při cvičení pozor aj.
- 11:30 – 12:30 - druhá část bude obsahovat rozbor hodnot získaných na tělním analyzátoru In Body, co jaká hodnota znamená, jaké jsou ideální hodnoty, obecná doporučení na zlepšení jednotlivých hodnot (každý účastník si o složení svého těla udělá obrázek sám, konkrétní hodnoty se nebudou před ostatními rozebírat – na konci semináře je možnost individuální konzultace, po celou dobu semináře lze otevřeně diskutovat).
- 12:30 – 13:00 - pauza
- 13:00-15:00 - třetí část semináře bude věnována základům a zásadám zdravého stravování, co jíst před a po cvičení, jaké potraviny upřednostňovat a jakým se naopak vyhnout, na co se dívat při výběru potravin aj.

Kalkulace:

cena semináře (délka 5,5h) - 550 Kč

Náklady - mzdy lektorů 200-300 Kč/hodinu dle počtu účastníků, maximální počet účastníků je 11, minimální počet jsou 3 účastníci.

Na daném semináři by spolupracovali dva lektori – lektorka sálových lekcí, která by vedla část první – praktickou, a výživový poradce specializující se na sportovní výživu, který by vedl část třetí – teoretickou, a společně s lektorkou sálových lekcí část druhou – teoretickou. Upřednostňovány a osloveni k další spolupráci budou lektori z řad lektorského týmu fitcentra Best Gym Horova, kteří mají potřebné vzdělání a zkušenosti.

Seminář je určen všem příznivcům zdravého životního stylu bez omezení věku, kteří se chtějí něco nového dozvědět o zdravém stravování, o správné pohybové aktivitě, a chtějí si udělat obrázek o složení svého těla a dále na sobě pracovat.

Seminář „Poprvé v posilovně aneb Jak správně cvičit na strojích“

Tento seminář je určen pro všechny příznivce fitcenter bez omezení věku, kteří by rádi začali cvičit na posilovacích strojích, ale nejsou si jisti, jaké stroje zvolit a jak na strojích správně cvičit. Na semináři jsou vítáni i zkušení cvičenci, kteří se chtějí dozvědět něco nového o možnostech využití jednotlivých posilovacích strojů. Seminář je opět rozdělen do dvou částí – teoretická a praktická část.

Teoretická část

14:00 – 16:00 - základy a zásady cvičení v posilovně, jaké části by měla každá tréninková jednotka obsahovat, teoretický rozbor každé svalové partie na konkrétních strojích včetně ukázky správného provedení daného cviku s důrazem kladeným na možné špatné provedení a případné kontraindikace.

16:00 – 16:30 - pauza

Praktická část

16:30 - 18:30 - nácvik správného provedení jednotlivých cviků, kompletní zásobník posilovacích cviků pro různé svalové partie. Každý účastník si pod dohledem trenérů vyzkouší sestavit vlastní tréninkovou jednotku.

Kalkulace:

Cena semináře (délka 4h) – 500 Kč

Náklady – mzdy lektorů 200-300kč/hod dle počtu účastníků, maximální počet účastníků je 11, minimální počet jsou 4 účastníci.

Na daném semináři by spolupracovali dva osobní trenéři z řad trenérů fitcentra Best Gym Horova. Teorie by byla rozdělena na dvě části - základy a zásady cvičení v posilovně, jaké části by měla každá tréninková jednotka obsahovat + rozbor svalů paží a svalů prsních by přednášel osobní trenér č. 1, břišní svaly, zádové svaly a svaly dolních končetin by přednášel trenér č. 2. V praktické části budou účastníci rozděleni do dvou skupin o stejném počtu zúčastněných, kterou vždy povede jeden osobní trenér, pod jehož dohledem bude probíhat nácvik správného provedení cviků.

Cena semináře „Poprvé v posilovně“ oproti semináři „Bud' fit!“ je mírně vyšší z důvodu, že oba osobní trenéři musí být přítomni na semináři „Poprvé v posilovně“ po celou dobu konání semináře, na rozdíl od lektorů semináře „Bud' fit!“, na kterém se lektorky střídají (lektorka skupinových lekcí musí být přítomna 1. a 2. blok, výživová poradkyně 2. a 3. blok).

3.4 Navázání spolupráce s firmami / sportovními kluby

Další velikou příležitostí pro rozvoj podniku je navázání spolupráce s rozrůstajícími se firmami v okolí místa provozovny, případně navázání spolupráce se sportovními kluby (bude oslovena například FC Svratka Brno, působícím na hřišti vzdáleném pouze 3 min chůze od fitcentra, dále pak firma Safetica technologies, Motorola solutions, Control techniques, Silicon Graphics aj.). Jelikož zdravý zaměstnanec v dobré fyzické i psychické kondici je pro firmu mnohem výkonnější než zaměstnanec, který je často nemocný, proto doporučuji nabídnout firmám možnost čerpání benefitů pro jejich zaměstnance. Lze vymyslet spoustu variant šitých dané firmě na míru. Oslovování firem by probíhalo prostřednictvím osobní schůzky s vedením společnosti. K dané příležitosti by byly vytištěny orientační informační letáčky s nabídkou spolupráce. V případě odmítnutí osobní schůzky, která je vždy velice klíčová pro navázání spolupráce, by byly předány alespoň informační letáčky. Jelikož se v blízkém okolí fitcentra sídla firem rozrůstají, lze předpokládat, že některé firmy, nebo alespoň jejich zaměstnanci budou mít osobní zájem na hromadném nákupu permanentek. Orientační počet možných potenciálních zákazníků z řad firem z důvodu, že fitcentrum se zatím v žádných podobných nabídkách neangažovalo, nedokážu odhadnout. Zde jsou orientační příklady čtyř možných nabídek spolupráce:

Permanentky do POSILOVNY pro zaměstnance firmy /členy sportovního klubu

- Základní cena 750 Kč /permanentka 10 vstupů /platnost 3 měsíce
- Při odběru 5 – 9 ks SLEVA 15%, cena po slevě 637 Kč/permanentka 10 vstupů
- Při odběru 10-14 ks SLEVA 20%, cena po slevě 600 Kč/ permanentka 10 vstupů
- Při odběru 15 ks a více SLEVA 25%, cena po slevě 562 Kč/ permanentka 10 vstupů

Permanentky na SÁLOVÉ LEKCE pro zaměstnance firmy /členy sportovního klubu

- Základní cena 750 Kč /permanentka 10 vstupů /platnost 3 měsíce
- Při odběru 5 – 9 ks SLEVA 15%, cena po slevě 637 Kč/permanentka 10 vstupů
- Při odběru 10-14 ks SLEVA 20%, cena po slevě 600 Kč/ permanentka 10 vstupů
- Při odběru 15 ks a více SLEVA 25%, cena po slevě 562 Kč/ permanentka 10 vstupů

Permanentky na SQUASH pro zaměstnance firmy /členy sportovního klubu

- Základní cena 1100 Kč /permanentka na 5 hodin /platnost 3 měsíce
- Při odběru 5 – 9 ks SLEVA 15%, cena po slevě 935 Kč/permanentka na 5 hodin
- Při odběru 10-14 ks SLEVA 20%, cena po slevě 880 Kč/ permanentka na 5 hodin
- Při odběru 15 ks a více SLEVA 25%, cena po slevě 825 Kč/ permanentka na 5 hodin

Skupinové lekce

Jako další možnost spolupráce navrhuji uspořádání skupinové lekce pro zaměstnance podniku /členy sportovního klubu dle jejich přání. Jsme schopni zajistit kvalifikované lektory na téměř všechny druhy skupinového cvičení, od lekcí dynamických, posilovacích až k lekcím kompenzačním, rehabilitačním, včetně zapůjčení široké škály nejmodernějších pomůcek.

Návrhy lekcí:

Dynamické (cardio) lekce: Dance aerobik, Aerobik mix, Step aerobik, Cardio Bosu, Zumba, Master Jump, Interval workout

Posilovací lekce: Body form, Body step, P-class, Bosu strenght, Piloxing

Kompenzační (Body a Mind) lekce: Pilates, Power Joga, Fit Joga, Zdravotní cvičení, Aby záda nebolela, Chi-toning, Body balance

Lekce vedené v prostorech fitcentra:

- Jednorázově vedená lekce dle přání (kapacita max. 11 lidí) – 990 Kč
- 2 – 6 lekcí SLEVA 15%, cena po slevě 840 Kč/1 lekce
- 7 – 12 lekcí SLEVA 20%, cena po slevě 792 Kč/1 lekce
- 13 a více lekcí SLEVA 25%, cena po slevě 743 Kč/1 lekce

V prostorech firmy/ sportovního klubu:

Tabulka č. 4: Kalkulace sálových lekcí v prostorech firmy/ sportovního klubu

	Jednorázová lekce	2 – 6 lekci	7 – 12 lekci	13 a více lekci
SLEVA	---	15%	20%	25%
Do 10 cvičenců na lekcí	700 Kč	595 Kč	560 Kč	525 Kč
11 – 16 cvičenců na lekcí	800 Kč	680 Kč	640 Kč	600 Kč
17 a více cvičenců na lekcí	900 Kč	765 Kč	720 Kč	675 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka jedné kalkulované lekce je 60 min. V ceně je kromě certifikovaného instruktora i zapůjčení pomůcek.

Náklady na propagační materiál (letáčky) – tisk 1000 letáčků – orientační cena 1000 Kč.

Náklady na obcházení firem – proškolený brigádník 100 – 150 Kč/hod (dle počtu sjednaných prodejů).

3.5 Lekce vedené formou tříměsíčních kurzů

Jako další návrh bych doporučila vedení některých otevřených lekcí formou tříměsíčních kurzů. Výhodou lekce formou kurzu oproti otevřené lekci je to, že je v kurzu více prostoru pro detailní vysvětlení a nácvik jednotlivých cviků, což je především u lekcí pomalého typu (Pilates, Joga, Zdravotní cvičení) velice důležité. Velikou výhodou kurzu oproti otevřeným lekcím je také především to, že ho od začátku navštěvuje uzavřená skupina lidí, u které je možné základní cviky postupně rozšiřovat až ke cvikům složitějším, celá skupina se tedy posouvá a rozvíjí společně. U otevřených lekcí je lekce vždy přizpůsobena aktuální zdatností cvičenců na dané lekci. Na otevřených lekcích je proto větší riziko, že sejde-li se více než polovina pokročilých cvičenců, tak si začátečník zřejmě moc nezacvičí, a pokud naopak bude více než polovina cvičenců na lekci nová, tak se jedinec, navštěvující lekci pravidelně, bude nejspíše nudit. Právě z toho důvodu bývají lekce formou kurzu o něco dražší než lekce otevřené. Jelikož se lekce formou kurzů platí dopředu, znamená to pro cvičence důvod a motivaci chodit cvičit pravidelně a pro fitcentrum je to pravidelný jistý výnos po dobu trvání kurzu. Proto bych navrhla kurzy hlavně po dobu, kdy otevřené lekce nejsou plně vytiženy, a to v dopoledních hodinách a v pozdějších večerních hodinách.

Jelikož je v současné době z pomalých lekcí největší zájem o lekci Pilates, navrhuji nabídnout zákazníkům dva tříměsíční kurzy (12 - 13 lekcí) Pilates pro začátečníky a Pilates pro mírně pokročilé na rok 2014 s kapacitou 11 cvičenců a dále navrhuji vypsát dopolední tříměsíční kurz Bosu complete s možností hlídání dětí. Hlídání dětí bude zajištěno agenturou Pikolín o s.r.o. zabývající se hlídáním dětí všech věkových kategorií v Brně a okolí. Hlídání dětí bude probíhat v prostoru squashového kurtu formou výměnného obchodu. Firma Pikolín o nám zajistí jedenkrát týdně hlídání dětí,

a my ji za to umožníme propagaci v prostorách fitcentra. Pro fitcentrum to tak znamená optimalizaci nákladů a rozšíření služeb pro naše zákazníky. Kurzy se uskuteční při minimálním počtu čtyř účastníků (Pikolín, 2013).

Tabulka č. 5: Návrh kurzu Pilates - začátečníci

Den	Hodina	Lekce, termín	Cena,	Lektor
PONDĚLÍ	19:30 – 20:30	PILATES začátečníci 8.9. – 1.12. (12 lekcí + poukaz na 2 lekce otevřené dle vlastního výběru) *17.11. státní svátek – necvičí se	1200 Kč 1100 Kč studenti	EVA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- Výnosy z plně obsazeného kurzu (11 cvičenců): od 12 100 Kč do 13 200 Kč
- Náklady z plně obsazeného kurzu (11 cvičenců): mzda lektorky 2 400 Kč + provozní náklady

Tabulka č. 6: Návrh kurzu Pilates-mírně pokročilí

Den	Hodina	Lekce, termín	Cena,	Lektor
ČTVRTEK	19:30 – 20:30	PILATES mírně pokročilí 11.9. – 4.12. (13 lekcí + poukaz na 2 lekce otevřené dle vlastního výběru)	1300 Kč 1200 Kč studenti	Simona

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- Výnosy z plně obsazeného kurzu (11 cvičenců): od 13 200 Kč do 14 300 Kč
- Náklady z plně obsazeného kurzu (11 cvičenců): mzda lektorky 2 600 Kč + provozní náklady

Tabulka č. 7: Návrh kurzu Bosu complete s hlídáním dětí

Den	Hodina	Lekce, termín	Cena,	Lektor
ÚTERÝ	9 –10	BOSU COMPLETE 9. 9. – 2. 12. (12 lekcí + poukaz na 2 lekce otevřené dle vlastního výběru) <i>*28. 10. státní svátek – necvičí se</i>	1680 Kč (s hlídáním dětí) 1200 Kč- bez hlídání dětí 1100 Kč studenti	Iva

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- Výnosy z plně obsazeného kurzu (11 cvičenců): od 12 100 Kč do 18 480 Kč
- Náklady z plně obsazeného kurzu (11 cvičenců): mzda lektorky 2 400 Kč + provozní náklady
- Poplatek za hlídání dítěte lze uhradit i jednorázově – 50 Kč

3.6 Pořízení nového stroje

Jak již bylo řečeno v souhrnu analýz pomocí přístupu SWOT, v posilovně jsou ženy zastoupeny pouze z 15%. Proto bych navrhla v případě finančních možností zakoupit stroj pro „ženské problémové partie“, který v posilovně chybí a který je mezi zákazníky, především mezi ženami, často poptávaný. Jedná se o profesionální posilovací stroj roznožování i snožování od firmy LAX na posílení vnitřních a vnějších stehenních svalů. Firmu LAX bych zvolila na základě dobrých předchozích zkušeností, jelikož je od této firmy ve fitcentru většina strojů, a až na malé výjimky jsou všechny nízkoporuchové. Jelikož je tento stroj zařazen do výrobní řady nové generace s inovativním technickým řešením, hodnotím poměr ceny a kvality velmi přijatelně. Využitelnost stroje bude průběžně sledována, předpokládá se jeho velká využitelnost především po dobu prvního měsíce.

Pořizovací cena: 36 990,- vč. DPH



Obrázek č. 11: Posilovací stroj snožování, roznožování

(Zdroj: LAX, 2014)

3.7 Návrh na propagaci

Ve spojitosti s návrhem 3.5 bych doporučila zainvestovat do vytvoření tištěných letáčků informujících veřejnost o nabídkách kurzů i otevřených lekcí od měsíce září. Letáčky by měly být roznášeny minimálně s měsíčním předstihem, a to především v městské části Brno – Žabovřesky. Ta má celkem 12 338 schránek, nám ale postačí roznos letáčků pouze do nejbližších schránek.

- Tisk 4000 letáčků – po výborné předchozí zkušenosti zvolíme opět sousední firmu VoŠtěp

Náklady: 3 200 Kč tisk letáčků (VoŠtěp, 2013) + platba České poště za roznos letáčků – 1200 Kč (Česká pošta, 2014) CELKEM 4 400 Kč.

Dále bych se také více zaměřila na propagaci pomocí Facebooku, která je v současné době velice rozšířená a oblíbená. Cílová skupina Facebooku z velké míry kopíruje cílovou skupinu zákazníků fitcentra. Proto bych doporučila více s Facebookem pracovat, snažit se i přes Facebook získat nové zákazníky, nebo se alespoň dostat do

povědomí lidí, informovat okolí o konání seminářů „Bud' fit!“ a „Poprvé v posilovně“, aktualizovat neustále nový rozvrh sálových lekcí, nabídnout nově vypsané kurzy Pilates nebo kurz Bosu complete s hlídáním dětí a zveřejňovat další plánované i uskutečněné akce. Veškeré aktivity ohledně Facebooku by měla jako součást náplně práce recepční, které se díky zavedení ON-LINE rezervačního systému výrazně zjednodušila práce, a tudíž má ve své pracovní době prostor věnovat se Facebooku.

3.8 Souhrn návrhů

Na základě analytické části bakalářské práce byly podniku Best Gym Horova představeny následující návrhy na zlepšení marketingového mixu. Některé návrhy se během vypracování bakalářské práce již podařilo zrealizovat.

- **Návrh a zavedení ON LINE rezervačního systému** – tento nejzásadnější návrh vychází z vážných nedostatků fitcentra, a to málo efektivní obsazenost sálových lekcí a squashového kurtu z důvodu propadlých nebo na poslední chvíli odhlášených rezervací, které již nebylo možné pokrýt náhradníky. ON LINE rezervační systém byl navržen v prosinci roku 2013 a spuštěn v polovině února následujícího roku. Po pěti týdnech používání bylo zaznamenáno, že více než polovina rezervací probíhá prostřednictvím našich zákazníků, což značně předčilo očekávání. Zároveň se také snížilo procento propadlých rezervací, v šestihodinové ochranné době jsme schopni pokrýt volná místa náhradníky, recepční mají více času věnovat se zákazníkům ve fitcentru a také se výrazně snížily chybně zaznamenané rezervace. Celkově hodnotím tento návrh, i díky kladným referencím ze strany zákazníků, jako velmi zdařilý a prospěšný pro další vývoj.

Náklady - jednorázový poplatek 8000 Kč za používání ON LINE rezervačního systému s technickou podporou 30 dní.

- **AQR KÓDY** – pro zlepšení marketingové komunikace podniku byly 29.10. 2013 navrženy AQR kódy na dárkové poukazy, na poukázky na fitness akce, pro hráče squashe s odkazem na aktuální obsazenost squashového kurtu, s odkazem na aktuální spojení městské hromadné dopravy, dále pak na permanentky a na

reklamní letáčky. Na začátku prosince byl zrealizován a zákazníkům představen první až čtvrtý návrh, z čehož největšího využití dosáhly AQR kódy na dárkových poukazech a u hráčů squashe.

Náklady - 1950 Kč

- **Pořádání seminářů** – nápad pořádat semináře vychází jednak z častých dotazů zákazníků, které se týkají zdravého životního stylu, a také z důvodu nízké víkendové obsazenosti fitcentra. Navrhuji uspořádat dva semináře: „Bud’ fit aneb Jak docílit fyzické i psychické kondice prostřednictvím pohybové aktivity v kombinaci se správným stravováním“ a seminář „Poprvé v posilovně aneb Jak správně cvičit na strojích.“

Výnosy (na 1 kurz) – 2 000 Kč – 6 050 Kč (dle počtu účastníků)

Náklady (na 1 kurz) – mzdy lektorů 800 – 3 300 Kč + provozní náklady

- **Navázání spolupráce s firmami / sportovními kluby** – navrhuji nabídnout spolupráci firmám /sportovním klubům v blízkém okolí, která by spočívala v nabídce většího odběru permanentek pro jejich zaměstnance jak do posilovny, na sálové lekce nebo na squash, s poskytnutím množstevní slevy až 25%. Dále navrhuji nabídnout firmám /sportovním klubům možnost zorganizovat pro jejich zaměstnance skupinovou lekci dle jejich přání buď v prostorech fitcentra, nebo v prostorech jejich firmy.

Výnosy – dle počtu zakoupených permanentek

Náklady – tisk letáčků – 1000 Kč; obcházení firem 100-150 Kč/hod; mzda lektorů (u skupinových lekcí 200 – 300 Kč/hod).

- **Lekce vedené formou tříměsíčních kurzů** – navrhuji vypsát tři tříměsíční kurzy: Pilates – začátečníci; Pilates – mírně pokročilí a Bosu complete s možností hlídáním dětí. Lekce vedené formou kurzu mají před otevřenými lekcemi výhodu především v tom, že je v kurzu více prostoru pro detailní vysvětlení a nácvik jednotlivých cviků a od začátku kurz navštěvuje uzavřená skupina lidí, která se společně rozvíjí. Kurzy jsou také většinou placeny předem,

což pro cvičence znamená motivaci chodit cvičit pravidelně a pro fitcentrum to představuje pravidelný jistý výnos v málo vytižených časech (dopoledne, pozdní večer). Hlídaní dětí zajistí jedenkrát týdně agentura Pikolín o s.r.o., které za to umožní propagaci v prostorách fitcentra. Pro fitcentrum to tak znamená optimalizaci nákladů a rozšíření služeb pro zákazníky.

Výnosy z plně obsazeného kurzu – 12 100 Kč – 18 480 Kč (dle druhu kurzu a statutu studenta)

Náklady na plně obsazený kurz – 2400 Kč – 2600 Kč (mzda lektorky)
+ provozní náklady

- **Pořízení nového stroje** – od firmy LAX, z důvodu časté poptávky žen po posilovacím stroji na posílení vnitřních a vnějších stehenních svalů.

Náklady – 36 990 Kč

- **Návrh na propagaci** – tisk 4000 letáčků u firmy VoŠtěp

Náklady – 3 200 Kč (tisk) + 2000 Kč (roznos) = CELKEM 5 200 Kč

ZÁVĚR

Bakalářská práce, zabývající se analýzou marketingového mixu služeb, byla aplikována v podniku Best Gym Horova. Tento podnik v současné době začíná prosperovat a díky poměrně nízké úrovni konkurence se dá odhadovat i jeho budoucí rozvoj. Proto je důležité klást důraz na funkční organizační strukturu. Jako nejpřínosnější návrh pro daný podnik hodnotím ON LINE rezervační systém, který se během vypracování bakalářské práce podařilo zrealizovat a který pro podnik znamená lépe zvládnutou organizaci rezervování sálových lekcí a squashového kurtu. Další návrhy by měly podniku přinést lepší využití volného kapitálu investováním do nového posilovacího stroje a zvýšení kapitálu podniku zvýšením obsazenosti zrcadlového sálu.

Další návrhy jsou zaměřeny na komunikaci podniku s jeho okolím prostřednictvím AQR kódů a tištěných propagačních materiálů. Využití AQR kódů se stejně jako ON LINE rezervační systém již podařilo realizovat. Ostatní návrhy jsou rozpracované tak, aby bylo jejich využití možné ihned.

Pevně věřím, že i ostatní návrhy budou pro podnik přínosné minimálně tak jako AQR kódy a ON LINE rezervační systém.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ABIA QUATRO, s.r.o. QR kódy. *Abia quatro s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <http://www.qikni.cz/>

BEST GYM HOROVA. Kontaktní informace. *Webnode.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <http://www.bestgym.cz/kontakt>

BEST GYM HOROVA. Posilovna. *Webnode.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <http://www.bestgym.cz/posilovna>

BEST GYM HOROVA. Sálové lekce. *Webnode.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <http://www.bestgym.cz/salove-lekce>

BEST GYM HOROVA. Squash. *Webnode.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <http://www.bestgym.cz/squash>

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

ČESKÁ KOMORA FITNESS. Dny fitness: dokumenty ke stažení. *Česká komora fitness* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://ceskakomorafitness.cz/dny-fitness-dokumenty-ke-stazeni/>

ČESKÁ POŠTA. Roznáška informačních/propagačních materiálů. *Česká pošta* [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/sluzby/reklamni-a-tiskove-zasilky-cr/roznaska-propagacnich-materialu#popis>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Historický lexikon: počet obyvatel a domů podle výsledků sčítání od roku 1869 statutárních měst. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=DEM_HLMC1.1

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 2. čtvrtletí 2013. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-20-11]. Dostupné z: http://m.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/prumerna_mzda_v_jihomoravskem_kraji_ve_2_ctvrtleti_2013

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. SLDB 2011 - vybrané výsledky podle městských částí Brna. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/sldb_2011_vybrane_vysledky_podle_mestskych_casti_brna

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.

GREENFITNESS. Ceník. *Greenfitness.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://www.greenfitness.cz/>

GREENFITNESS. O nás. *Greenfitness.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://www.greenfitness.cz/>

GREENFITNESS. Rozvrh hodin. *Greenfitness.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://www.greenfitness.cz/>

JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-995-0.

JDEME NA TO. On line rezervační systém. *Jdeme na to.cz* [online]. 2010-2013 [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://rezervacnisystem.jdemenato.cz/>

JELÍNEK, L. Posilovací stroj roznožování i snožování. *Posilovacistroje.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.posilovacistroje.cz/posilovaci-stroje/posilovaci-stroj-posilovac%C3%AD-stroj-rozno%C5%BEov%C3%A1n%C3%AD-i-sno%C5%BEov%C3%A1n%C3%AD>

JEŘÁBEK, P. Minská a Horova: opravy až v roce 2015. *Vltava-Labe-Press, a.s.* [online]. 2005-2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: http://brnensky.denik.cz/zpravy_region/minska-a-horova-opravy-az-v-roce-2015-20121018.html

KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3838-5.

KOTLER, P. a F. BLIEMEL. *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. 7., vollständig neu bearbeitete und für den deutschen Sprachraum erweiterte Aufl. Stuttgart: C. E. Poeschel, 1992, xl. 1122 s. ISBN 37-910-0504-9.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

PARTNERS MEDIA, s.r.o. Obchodní rejstřík. *Peníze.cz* [online]. 2000-2013 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/ares/87872846-martin-hnilicka>

PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-X.

PIKOLÍNO. Hlídaní dětí. *Pikolino s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://pikolino.cz/>

PRO-LIFE FITNESS. Cvičení v sále. *Pro-Life Fitness* [online]. 2013 [cit. 2013-12-15]. Dostupné z: <http://www.prolifefitness.cz/index.php/cviceni>

PRO-LIFE FITNESS. Posilovna, Box. *Pro-Life Fitness* [online]. 2013 [cit. 2013-12-15]. Dostupné z: <http://www.prolifefitness.cz/index.php/posilovna>

STABIL STUDIO. Pravidelné lekce cvičení. *Websites SE* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://www.stabilstudio.cz/titulni-stranka>

STEHLÍK, E. a kol. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0587-8.

VAŠE LIGA. Partnerská sportoviště. *Vaše Liga* [online]. 2013 [cit. 2013-10-11]. Dostupné z: <http://www.vaseliga.cz/cz/slevy-a-vyhody/partnerska-sportoviste/>

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: Efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

VOSOBA, P. *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0847-7.

VOŠTĚP. Digitální tisk. *Vostep.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.vostep.cz/digitalni-tisk/>

VZP ČR. Slevy u partnerů VZP. *VZP ČR* [online]. 2013 [cit. 2013-10-05]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/klienti/slevy-u-partneru-vzp/z-regionu/jihomoravsky-kraj/kategorie/fitness-centra>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Základní údaje o živnosti	34
Tabulka č. 2: Počet obyvatel, domů a bytů v městské části Brno-Žabovřesky ke dni 26.3.2011	39
Tabulka č. 3: Počty obyvatel přilehlých městských částí ke dni 26.3.2011	40
Tabulka č. 4: Kalkulace sálových lekcí v prostorech firmy/ sportovního klubu	72
Tabulka č. 5: Návrh kurzu Pilates - začátečníci.....	74
Tabulka č. 6: Návrh kurzu Pilates-mírně pokročilí.....	74
Tabulka č. 7: Návrh kurzu Bosu complete s hlídáním dětí.....	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Logo "Best Gym Horova"	34
Obrázek č. 2: Logo "Vaše Liga"	39
Obrázek č. 3: Posilovna	45
Obrázek č. 4: Zrcadlový sál	46
Obrázek č. 5: Squashový kurt	46
Obrázek č. 6: Logo projektu DNY FITNESS	55
Obrázek č. 7: AQR kód - Best Gym Horova	59
Obrázek č. 8: Dárkový poukaz s AQR kódem	60
Obrázek č. 9: Týdenní kalendář obsazenosti sálových lekcí	64
Obrázek č. 10: Denní vertikální kalendář obsazenosti squashového kurtu	65
Obrázek č. 11: Posilovací stroj snožování, roznožování	76

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Procentuální rozmístění zákazníků v prostorách fitcentra.....	37
Graf č. 2: Procentuální skladba zákazníků.....	38
Graf č. 3: Vývoj počtu obyvatel v městské části Brno-Žabovřesky rozmezí let 1980-2011	40
Graf č. 4: Procentuální vyjádření zakoupení permanentek a jednorázových vstupů.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Ceník – posilovna	I
Příloha č. 2: Ceník - squash	II
Příloha č. 3: Ceník – sálové lekce	II
Příloha č. 4: Ceník – osobní trenér	III

	ZÁKLADNÍ	STUDENT
jednorázový vstup 7 - 14 hod	70,-	60,-
jednorázový vstup 14 - 22 hod	80,-	70,-
jednorázový vstup před nebo po sálové lekci	50,-	-
permanentka 10 vstupů <i>(platnost 2 měsíce)</i>	750,-	-
permanentka 20 vstupů <i>(platnost 4 měsíce)</i>	1250,-	-
permanentka měsíční	800,-	700,-
permanentka čtvrtletní	2100,-	1800,-
zapůjčení ručníku	20,-	-
zapůjčení pásu a háků	ZDARMA	-

Příloha č. 1: Ceník – posilovna

PONDĚLÍ – PÁTEK	ZÁKLADNÍ	STUDENT	VAŠE LIGA
7:00 – 9:00	90,-	80,-	70,-
9:00 – 15:00	120,-	80,-	70,-
15:00 – 21:30	150,-	110,-	90,-
SOBOTA – NEDĚLE	ZÁKLADNÍ	STUDENT	VAŠE LIGA
9:00 – 14:00	100,-	-	70,-
14:00 – 21:00	120,-	-	90,-
PERMANENTKY	ZÁKLADNÍ	STUDENT	VAŠE LIGA
permanentka na 5 h <i>(platnost 3 měsíce)</i>	1100,-	800,-	-

PERMANENTKY	ZÁKLADNÍ	STUDENT	VAŠE LIGA
permanentka na 10 h <i>(platnost 6 měsíců)</i>	2000,-	-	-
půjčovné za raketu	40,-	-	-
půjčovné za míček	15,-	-	-

Příloha č. 2: Ceník - squash

	SÁLOVÉ LEKCE <i>(mimo *)</i>	ZUMBA*	MASTER JUMP*
jednorázový vstup	80,-	90,-	100,-
permanentka 10 vstupů / cena 1 vstupu <i>(platnost 3 měsíce)</i>	700,- / 70,-	800,- / 80,-	900,- / 90,-
permanentka 10 vstupů / cena 1 vstupu <i>(platnost 3 měsíce)</i> STUDENT	630,- / 63,-	730,- / 73,-	830,- / 83,-
permanentka 20 vstupů / cena 1 vstupu <i>(platnost 6 měsíců)</i>	1300,- / 65,-	1400,- / 70,-	1600,- / 80,-
permanentka 20 vstupů / cena 1 vstupu <i>(platnost 6 měsíců)</i> STUDENT	1160,- / 58,-	1260,- / 63,-	1460,- / 73,-

Příloha č. 3: Ceník – sálové lekce

	ZÁKLADNÍ	STUDENT
1 lekce	350,-	300,-
1 lekce ve dvojici	500,-	450,-
5 lekcí	1450,-	1350,-
10 lekcí	2600,-	2400,-

Příloha č. 4: Ceník – osobní trenér