



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

CUSTOMER SATISFACTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Simona Plešingerová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Simona Plešingerová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. David Schüller, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Spokojenost zákazníků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavní cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a vlastního průzkumu spokojenosti zákazníků Lipovka Relax klubu navrhnout soubor opatření vedoucí ke zvýšení její úrovně.

Základní literární prameny:

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Principles of marketing. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. 2004. ISBN 0-13-101861-2.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

SVĚTLÍK, J. Marketing - cesta k trhu. 2.vyd. Zlín: EKKA, 1994. 256 s. ISBN 80-900015-8-0.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-8-247-3494-1.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou spokojenosti zákazníků fitness centra Lipovka Relax club. Z výsledků dílčích analýz byly sestaveny návrhy ke zvýšení spokojenosti zákazníků. V první části diplomové práce jsou charakterizována teoretická východiska. Další část analyzuje současnou situaci pomocí vnitřního a vnějšího prostředí vybrané společnosti. Pomocí dotazníkového šetření je zkoumán současný stav spokojenosti zákazníků. V poslední části budou výchozí data vyhodnocena a následně navrhnuty konkrétní návrhy ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Abstract

Diploma thesis with satisfied customers of fitness center Lipovka Relax club. Based on results of sectorial analyses there were made up proposals there in order to increase satisfaction of customers. The theoretical part is characterized in the first part of the thesis. The next part analyzes the current situation using the internal and external environment of the selected company. The search questionnaire is investigated by the current state of customer satisfaction. In the last parts of future data, concrete proposals to increase customer satisfaction are evaluated and published.

Klíčová slova

zákazník, spokojenost zákazníků, dotazníkové šetření, SWOT analýza, fitness centrum

Key words

customer, customer satisfaction, questionnaire survey, SWOT Analysis, fitness center

Bibliografická citace

PLEŠINGEROVÁ, Simona. *Spokojenost zákazníků* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116091>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce David Schüller.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 17. května 2020

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych upřímně poděkovala mému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D. za jeho odborné rady a ochotu. Také za čas, který mi věnoval a vždy mi byl nápomocný. Mé poděkování patří i mé rodině, která mě při psaní práce podporovala. V neposlední řadě děkuji také vedení společnosti Lipovka relax club za poskytnutí podkladů a informací důležitých pro vypracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Marketing	15
2.2 Marketingové prostředí podniku	16
2.2.1 Vnitřní prostředí.....	16
2.2.2 Vnější prostředí.....	16
2.3 Analýza vnitřního prostředí.....	17
2.3.1 Marketingový mix.....	17
2.3.2 Marketingový mix ve službách.....	21
2.4 Sportovní průmysl a oblast sportovní služeb	25
2.4.1 Kategorizace sportovních a tělovýchovných služeb	25
2.4.2 Fitness centra	26
2.4.3 Typy fitness center	26
2.4.4 Hledisko umístění a vybavení centra	27
2.5 Analýza vnějšího marketingového prostředí.....	28
2.5.1 PESTLE analýza	28
2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	28
2.6 SWOT analýza	31
2.6.1 SWOT matice	32
2.6.2 Vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnání	32
2.7 Zákazník.....	33
2.7.1 Spokojenost zákazníků	34
2.7.2 Metody měření spokojenosti zákazníků	36

2.8	Marketingový výzkum	40
2.8.1	Primární a sekundární data	40
2.8.2	Kvalitativní a kvantitativní výzkum	41
2.8.3	Metody sběru primárních dat	41
2.8.4	Výběr respondentů	43
2.8.5	Velikost výběrového souboru	43
2.8.6	Otázky dotazníku	44
2.9	Regresní analýza	46
2.9.1	Lineární regresní funkce	46
2.10	Spearmanova korelace	46
2.11	Hodnocení rizik metodou FMEA	47
2.12	Shrnutí teoretické části	47
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	48
3.1	Základní údaje o společnosti	48
3.1.1	Organizační struktura společnosti	49
3.2	Marketingový mix	50
3.2.1	Produkt	50
3.2.2	Materiální prostředí	50
3.2.3	Cena	51
3.2.4	Distribuce	52
3.2.5	Procesy	53
3.2.6	Propagace	53
3.3	PESTEL analýza	55
3.3.1	Politické faktory	55
3.3.2	Ekonomické faktory	55

3.3.3	Sociální faktory	58
3.3.4	Technologické faktory	60
3.3.5	Legislativní faktory	61
3.4	Porterův model pěti konkurenčních sil	63
3.4.1	Konkurenti v odvětví	63
3.4.2	Potenciálně nově vstupující společnosti	65
3.4.3	Hrozba substitutů	65
3.4.4	Vyjednávací síla dodavatelů	65
3.4.5	Vyjednávací síla odběratelů	66
4	Vlastní průzkum	68
4.1	Časový harmonogram	68
4.2	Cíl primárního výzkumu	69
4.3	Subjekty dotazníkového šetření	69
4.4	Metody sběru dat	69
4.5	Portfólio faktorů	70
4.6	Vyhodnocení dotazníku	72
4.6.1	Údaje o respondentech	72
4.6.2	Celková spokojenost zákazníků	76
4.6.3	Důležitost u jednotlivých faktorů	77
4.6.4	Spokojenost u jednotlivých faktorů	78
4.6.5	Regresní analýza	79
4.7	SWOT analýza	82
4.7.1	Matice plus/minus	85
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	87
5.1	Mzdové náklady zaměstnanců společnosti	88

5.2	Dostupnost nových trendů v oblasti fitness a úzká nabídka sálových lekcí ..	90
5.2.1	Návrh řešení.....	90
5.3	Kvalita posilovacích strojů a kapacita prostoru	92
5.3.1	Návrhy řešení.....	92
5.4	Čistota prostředí	95
5.4.1	Návrhy řešení.....	95
5.5	Cena vstupů a absence zvýhodněných permanentek	97
5.5.1	Návrhy řešení.....	97
5.6	Harmonogram realizace návrhů	99
5.7	Celkové ekonomické zhodnocení	100
5.7.1	Kontrola měření spokojenosti.....	101
5.8	Analýza rizik a návrhy opatření k jejich snížení.....	102
5.8.1	Identifikace rizik.....	102
5.8.2	Hodnocení rizik.....	103
5.8.3	Mapa rizik.....	104
5.8.4	Návrhy ke snížení rizik	105
5.8.5	Pavučinový graf.....	106
ZÁVĚR		107
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		109
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		116
SEZNAM GRAFŮ		117
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		118
SEZNAM TABULEK		120
SEZNAM PŘÍLOH.....		122

ÚVOD

Spokojenost zákazníků je důležitým prostředkem, který určuje pozici dané společnosti na trhu. Jelikož je v oblasti fitness center vysoká konkurence, je nutné znát preference zákazníků a bojovat o jejich přízeň. Každá společnost by měla také znát potřeby svých klientů, představy a jejich přání. K tomu slouží sledování spokojenosti zákazníků, které je klíčové k udržení konkurenceschopnosti na trhu.

Diplomová práce se zabývá zjištěním spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti Lipovka relax club v Hodoníně. Společnost poskytuje fitness centrum, moderní kardio zónu, areobní sál či sport bar. Pro trávení volného času je nabízen wellness, kde si zákazníci mohou odpočinout a relaxovat v soláriu, v sauně a whirlpoolu nebo při masáži těla. Kromě aktivního a pasivního odpočinku je zde možnost ubytování. Avšak tato diplomová práce se zaměřuje pouze na sportovní zóny.

V dnešní hektické době je sport pro lidi velmi vyhledávanou aktivitou, jelikož žijeme v uspěchané době, ve stresu a bez dostatku spánku, což negativně ovlivňuje naše zdraví. Proto by měl být zájem o zdravý životní styl na předních místech u každého z nás. V posledních letech lidé více dbají o svůj vnější vzhled a psychickou pohodu. Díky cvičení odbourávají stres a mohou se cítit mnohem lépe. Fyzická aktivita je také prevencí spousty onemocnění a hraje zásadní význam ve využívání volného času.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků ve vybrané společnosti, na základě provedených analýz marketingového prostředí a vlastního průzkumu spokojenosti zákazníků.

Vymezení problému je zjištění spokojenosti zákazníků ve společnosti Lipovka relax club, která sídlí ve městě Hodonín. Společnost byla vybrána na základě osobních pravidelných návštěv fitness centra a zaměření se na zlepšení situace.

Diplomová práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Praktická část zahrnuje analytickou a návrhovou část.

Prvním dílčím cílem je vypracování teoretických východisek, jejichž porozumění je nezbytné pro pochopení praktické části. Byly využity teoretické poznatky získané především z odborné literatury. Jedná se o objasnění pojmů týkajících se analýz marketingového prostředí, a také vysvětlení pojmů, kdo je to zákazník, metody měření spokojenosti či regresní analýza.

Druhým dílčím cílem je vypracování jednotlivých analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Ke zjištění vnitřního okolí podniku byla použita analýza marketingového mixu, která popisuje prvky, jako jsou produkt, cena, místo a propagace. V rámci vnějšího prostředí byla použita PESTEL analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Spokojenost zákazníků je zkoumána pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly vloženy na facebookové stránky a umístěny na recepci společnosti. Dotazníkový výzkum je vyhodnocen na základě Modelu důležitost - spokojenost (D-S), Spearmanovy korelace či regresní analýzy. V současné situaci lze jasně vidět omezenost platnosti analýzy, jelikož se jedná se o radikální změnu ekonomického výkonu v České republice, proto je regresní analýza uvedena pouze v příloze.

Výsledky těchto provedených analýz a vlastního průzkumu byly shrnuty do SWOT analýzy, která zjišťuje silné a slabé stránky vybrané společnosti a potenciální příležitosti a hrozby.

Návrhová část byla zaměřena na opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zlepšení úrovně poskytovaných služeb ve vybrané společnosti. Na závěr jsou identifikovány a

hodnoceny potenciální rizika metodou FMEA, která jsou spojena s návrhovými změnami, včetně návrhů ke snížení rizik.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V části teoretické diplomové práce budou následně charakterizována východiska potřebná pro pochopení dané problematiky.

2.1 Marketing

Marketing představuje jádro každého podnikání a rozhoduje o jeho úspěchu či neúspěchu. V centru zájmu marketingu je hodnota pro zákazníka, která tvoří kvalitu uspokojení potřeb a přání zákazníka (Karlíček, 2013, s. 19).

Existuje mnoho definic u různých autorů, avšak shodují se na stejném principu.

U britského Chartered Institute of Marketing nalezneme marketing jako: „*Manažerský proces sloužící k identifikaci, anticipaci a uspokojování požadavků zákazníků, a to se ziskem.*“ (Karlíček, 2013, s. 19)

Velmi podobně představuje marketing i Kotler, podle nějž je to: „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ (Kotler a Keller, 2007, s. 30)

Jinou formulaci marketingu můžeme nalézt u českého autora, Jaroslava Světlíka, jehož definice zní: „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“ (Světlík, 1994, s. 8)

Jedna z nejnovějších a také z nejužívanějších definic marketingu nabízí Americká marketingová asociace (AMA), která zní: „*Aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost.*“ (AMA, 2018)

Tyto a další definice společně vyzdvihují význam zákazníka a jeho potřeby. Každá společnost má stanovený svůj specifický cíl, který má však společnou podstatu a to udržet se na trhu a získat konkurenční výhodu (Karlíček, 2013, s. 19).

2.2 Marketingové prostředí podniku

Marketingové prostředí je označováno jako okolí, ve kterém se organizace nachází. Okolí podniku má vliv na jeho chování, chod a určuje jeho vlastnosti, tudíž je nezbytné okolí podniku neustále kontrolovat a sledovat případné změny. Tyto prvky a vlivy marketingového prostředí dělíme na vnitřní a vnější (Zamazalová, 2010, s. 44).

2.2.1 Vnitřní prostředí

Vnitřním prostředím se vyznačuje množinou prvků a jejich vzájemných vztahů existujících uvnitř podniku. Podnik je systém otevřený a je spojený s okolím prostřednictvím sítě transakcí, které omezují jeho autonomii chování a ovlivňují jeho závislost na okolí. Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci a můžeme ho analyzovat pomocí různých metod, jako je především marketingový mix (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 78).

2.2.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, které mívají původ mimo organizaci, tzn. v makroprostředí a v oborovém prostředí.

Makroprostředí managementu je část vnějšího prostředí, která je tvořena faktory vznikajícími v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Jedná se převážně o faktory, které působí v obecném smyslu na většinu organizací přímo. Na konkrétní výrobek nebo službu, které jsou předmětem činnosti organizace, zpravidla působí nepřímo. Pro toto prostředí lze využít PESTLE analýzu (Vochozka, 2012, s. 89).

Obor či odvětví představuje skupina podniků, produkující stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty (výrobky, služby). Faktory odvětvového prostředí působí na organizace v daném oboru přímo a současně jsou těmito organizacemi také ovlivňovány. Pro analýzu tohoto prostředí se využívá Porterův model pěti konkurenčních sil (Vochozka, 2012, s. 89).

2.3 Analýza vnitřního prostředí

2.3.1 Marketingový mix

Marketingový mix, označený jako 4P, je soubor taktických marketingových nástrojů, kterými je výrobek (Product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Podoba 4P představuje zejména hledisko prodejce, nikoli zákazníka. Doporučuje se, aby prodejci nejprve pracovali se 4C, než budou určovat 4P. Tyto nástroje umožňují organizacím upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. S marketingovým mixem jsou spojována jména Jerry McCarthyho a Neila H. Bordena (Business dictionary, 2019).

Marketingový mix obsahuje čtyři prvky, které jsou blíže popsány v tabulce č. 1:

Tabulka č. 1: Nástroje marketingového mixu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: QuickMBA, 2010)

Produkt	Cena	Místo	Propagace
Funkčnost	Ceník	Cesty	Reklama
Vzhled	Slevy	Pokrytí trhu	Osobní prodej
Kvalita	Příspěvky	Umístění	Vztahy s veřejností
Balení	Financování	Logistika	Zpráva
Značka	Možnosti leasingu	Úroveň služeb	Média
Záruka			Rozpočet
Servis / podpora			

Produkt (product)

Představuje podstatu nabídky na trhu a bezprostředně uspokojuje potřebu kupujících. Jedná se tedy o jádro marketingu (Srpová a Svobodová, 2011, s. 23). Z marketingového hlediska můžeme formulovat produkt jako: „*Cokoli, co slouží k uspokojení lidské potřeby, resp. všechno, co se dá koupit a prodat.*“ Patří sem materiální věci, služby, osoby a organizace, myšlenky či místa (Kotler a Armstrong, 2004, s. 44).

V oblasti produktové politiky se řeší tyto čtyři základní rozhodovací problémy:

- jaké produkty nabízet na trhu, kdy součástí je rozhodnutí o zavedení nového produktu, resp. eliminace starých produktů,

- rozhodování o změnách tvorby produktu (zde patří design, značky, balení, záruka, dodatečné služby),
- v jakých objemech a sortimentu konkrétní produkty vyrábět, jedná se o tzv. produktový mix,
- sledování životního cyklu produktů (zavedení, růst, zralost a nasycenost, útlum). (Srpová a Řehoř, 2010, s. 200).

Produkt se skládá ze tří následujících úrovní:

Jádro – představuje užitek, který produkt přináší. Například osobní automobil umožňuje lidem zcela svobodně a rychle cestovat, čímž zajišťuje jejich nezávislost na hromadné dopravě a snižuje jejich fyzickou námahu při pěší chůzi.

Vlastní – prezentuje skutečný nebo reálný produkt zahrnující pět charakteristických znaků: kvalitu, provedení, styl a jemu nadřazený design, značku a obal.

Rozšířený – výrobek obsahuje další dodatečné služby či výhody pro zákazníka. Může se jednat o delší záruční lhůtu, garanční a pogaranční opravy, odborná instruktáž, leasing nebo platbu na splátky (Foret, 2006, s. 287).

Cena (price)

V nejobecnější definici cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktů. Cena je tedy takové množství peněz, které zákazník je ochoten zaplatit za zboží, při současném akceptování ceny výrobcem (Srpová a Řehoř, 2010, s. 206).

Vliv cenové politiky záleží na tom, že výška ceny jsou prvky, které tvoří příjmy firmy a na nichž závisí její existence a prosperita. Při produkci ceny se přihlíží na faktory: firemní cíle a cíle cenové politiky, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu produktu, právní a regulační opatření marketingu (Srpová a Svobodová, 2011, s. 24 – 25).

Cenu lze určit několika různými způsoby:

- nákladově orientovaná tvorba ceny – cena je určena na úrovni nákladů s přírůžkou,
- poptávkově orientovaná tvorba ceny – základ ceny je hodnota výrobku klienta či intenzita poptávky,

- konkurenčně orientovaná tvorba ceny – stanovení pouze na základě konkurenčních cen,
- zvláštní případy tvorby cen – společnost modifikuje svoje stanovisko k tvorbě ceny (nové výrobky) (Synek, 2011, s. 192 – 194).

Komunikace (place)

Komunikace se řadí mezi nejviditelnější složku marketingového mixu. Pomocí zvolené komunikační politiky dochází ke stimulování poptávky. K tomu se využívá těchto šest prvků, které společně tvoří komunikační mix:

Reklama – placená neosobní forma komunikace pomocí různých médií, která osloví velký počet osob. Mezi nevýhody patří jednosměrnost komunikace, díky ní klesá naléhavost a přesvědčivost (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 26).

Podpora prodeje – tento nástroj lze provést u konečných spotřebitelů či obchodních zprostředkovatelů. Mezi formy podpory prodeje se řadí: bonusy, kupónový prodej, vzorky zdarma, zákaznické kluby, spotřebitelské soutěže aj. (Dahlen, Lange a Smith, 2010, s. 344).

Osobní prodej – zaměřuje se přímo na potenciální zákazníky a díky tomu patří mezi nejefektivnější formu komunikace, ale také i mezi nejnáročnější. Získává si klienta pomocí přímého dialogu mezi nabízejícím a kupujícím. Osobního prodeje zahrnuje: obchodní setkání, veletrhy, výstavy, poradenství při prodeji, neformální setkání.

Public relations (vztahy s veřejností) - charakterizuje vztah jak k potenciálním spotřebitelům, tak i ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám organizací (zaměstnanci společnosti, média, apod.). Cílem je přispět ke zvýšení image a zlepšení obrazu společnosti, a tím stimulovat nepřímo poptávku po produktech. Do public relations se řadí: charitativní dary, sponzoring, pravidelné poskytování informací veřejnosti, komunikace s médii, vydávání podnikových časopisů aj. (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s. 27).

Online marketing – obsahuje nejrozličnější druhy bannerů vyznačující se nejpresnějším zacílením na zákazníka. V současné době je možné se shledat i s interaktivní reklamou. Nevýhodou u těchto reklam je, že uživatelé internetu se tyto reklamy naučili přehlížet.

Přímý marketing – velkým potenciálem jsou v tomto směru využívány poštovní zásilky, telefon, e-mail a další prostředky kontaktu pro poskytování informací a k získání přímých reakcí od specifických kupujících a k průzkumu jejich názorů (Karlíček, 2013, s. 194).

Distribuce (promotion)

Distribuce se zajímá o přesun produktu z místa jeho vzniku – výroby (od výrobce) na místo jeho prodeje (ke klientovi) tak, aby ho mohl zákazník zakoupit:

- na požadovaném místě,
- v požadovaném čase,
- v požadovaném množství a kvalitě (Srpová a Řehoř, 2010, s. 213).

Podle Foreta (2006, s. 128, s. 228) patří do distribučních kanálů následující čtyři hlavní aspekty:

- fyzický – představuje skutečný fyzický tok zboží,
- právní – v jehož rámci dochází k převodu vlastnictví,
- finanční – zahrnuje toky plateb,
- komunikační – poskytuje informace o zboží.

Vztah mezi „4P“ a „4C“

Někteří autoři doporučují zdůraznit vnější zákaznický pohled a pro zviditelnění zákaznické orientace „4P“ nahradit označením konceptu „4C“, kdy nejčastěji používaným je Lauterbornovo pojetí, které je znázorněné v níže uvedené tabulce (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 44).

Tabulka č. 2: Vztah mezi „4P“ a „4C“
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kozel a Mynářová, 2011, s. 44)

4P	4C
Produkt	Řešení potřeb zákazníka
Cena	Výdaje zákazníka
Distribuce	Dostupnost řešení
Propagace	Komunikace

V mnoha marketingových společnostech se postupně uplatnil zákaznický marketingový koncept „4C“, jelikož bylo nutné změnit myšlení. Pro úspěch byl důležitý postoj zákazníka, proto bylo nutné se zaměřit na jeho potřeby (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 44).

2.3.2 Marketingový mix ve službách

Mezi základní rozlišení zboží a službou je dle Vašíkové (2014, s. 126) ten, že zboží se vyrábí, přičemž služby se provádí. Kotler (2007, s. 710) charakterizuje služby jako: *„jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojená s hmotným produktem.“*

Základní charakteristika služeb

Jelikož jsou služby svou povahou rozdílné než hmotné statky, jsou zákazníkem vnímány odlišně a na trhu mají své zvláštní místo.

Mezi specifické vlastnosti služeb řadíme následující:

- *nehmotnost* – produkt nemá materiální povahu, proto si zákazník nemá možnost před zakoupením službu vyzkoušet,
- *neoddělitelnost* – služby jsou neoddělitelné od jejich poskytovatele (lidé, stroje), tudíž jsou propojeny s určitým prvkem, na kterém jsou závislé,
- *proměnlivost (nestálost)* – kvalita služeb závisí na tom, kdy, kde, jak a kým jsou poskytovány,
- *pomíjivost (neskladovatelnost)* - služby nelze skladovat ve formě zásob a jsou limitovány svojí kapacitou. Poskytovatelé služeb jsou tedy nuceni předvídat poptávku v čase,
- *podmíněnost nákladů* – nelze vždy stanovit přesné náklady, jelikož každý zákazník má jiné nároky,
- *absence vlastnictví* – je spjatý s nehmotností služby. Jelikož u hmotných produktů přechází vlastnictví produktu na klienta, u služeb vzniká pouze nárok na službu (Kotler a Keller, 2007, s. 711 - 717).

Produkt

Produkt, resp. služba, uvádí soustavu hodnot, které jsou nabízeny zákazníkovi k uspokojení jeho potřeb, a to hmotných či nehmotných. Hodnotu služby určuje spotřebitel podle užitku, který mu přinese. Rozšíření očekávaného produktu je prostředkem odlišné nabídky, kdy z pohledu spotřebitele jde o zvýšení užité hodnoty produktu (Payne, 1996, s. 131).

Model nabídky představuje hledisko prodejce, který na produkt pohlíží jako na vstupy a procesy nutné k jeho výrobě. Zákazník produkt vidí jako soustavu užitečných vlastností, které jsou pro něho přínosem (Payne, 1996, s. 133).

Cena

Cena služby naznačuje spotřebiteli kvalitu, kterou pravděpodobně obdrží. Cenová rozhodnutí souvisí i se značkou produktu. Po provedení průzkumu poptávky, nákladů, konkurenčních cen, nákladů a jiných faktorů, podnikatelé přistupují k cenové tvorbě. Metody cenové tvorby se u služeb diferencují a mohou být:

- *stanovení cen přírážkou* – stanovení procentní přírážky k určitému základu,
- *stanovení cen z hlediska míry návratnosti* – ceny jsou určeny pomocí míry návratnosti investic či aktiv,
- *stanovení cen dle konkurenčního srovnávání* – ceny jsou určeny z cen tržních tvůrců,
- *stanovení ztrátových cen* – krátkodobé opatření s cílem získat určitou pozici na trhu či naplánovat podmínky pro zavedení nové služby,
- *stanovení cen dle vnímané hodnoty* – ceny vycházejí z vnímané hodnoty služby poskytované jistému tržnímu segmentu. Tento přístup posiluje umístění služby a zvyšuje užitek pro spotřebitele,
- *stanovení cen na základě vztahů* – ceny jsou stanoveny z úvah o dalším potenciálním zisku vyplývajícím z dlouhodobé spolupráce s klienty (Payne, 1996, s. 147 - 148).

Místo

Místo a prostředí jsou stejně jako způsob, jakým je služba poskytována, významnou součástí vnímané hodnoty a užitku služby. Výběr místa závisí na typu a úrovni vzájemného působení, kterou služba vyžaduje (Payne, 1996, s. 149 - 150).

Rozlišujeme tři typy interakcí mezi poskytovatelem služby a spotřebitelem:

Tabulka č. 3: Metody distribuce služeb ovlivňující umístění

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Payne, 1996, s. 149 - 150).

Charakter interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby	Dostupnost provozoven poskytujících služby	
	Jedno místo	Více míst
Zákazník jde za službou do provozovny	Kadeřnictví, divadlo	Řetězce hotelů a restaurací
Služba přichází za zákazníkem	Taxi, opravy televizí	Silniční služba a oprav aut
Zákazník a poskytovatel v osobním styku	Teleshopping	Telekomunikace

Komunikační strategie

Propagace je důležitý prostředek komunikace společnosti s jeho cílovými trhy. Zvyšuje významnost služeb a může přispět k jejich hmatatelnosti, čímž napomáhá zákazníkům se lépe orientovat na trhu a hodnotit nabídku služeb (Payne, 1996, s. 156).

Mezi nejdůležitější cíle marketingové komunikace ve službách řadíme zejména:

- informovat zákazníky o výhodách služby,
- vybudovat preference u zákazníka,
- přesvědčit zákazníka ke koupi,
- připomenout poskytované služby,
- rozlišení nabídky od konkurence schopnost,
- sdělovat okolí cíle a hodnoty firmy (Vašítková, 2008, s. 133 – 136).

Lidský faktor ve službách

Úspěch marketingu služeb do značné míry závisí na volbě, školení, motivaci a vedení lidí. To vedlo k zájmu o interní marketing, jehož záměrem je zajistit efektivní chování zaměstnanců, které se projeví nárůstem zákazníků. Důležitou roli hraje i veřejnost, kterou tvoří rodiny, přátelé a známí zaměstnanců či klientů, kteří šíří ústní reklamou image produktu či služby i celé společnosti (Payne, 1996, s. 168).

Procesy

Nedílnou součástí samotného produktu jsou procesy, pomocí nichž jsou služby vytvářeny dodávány. Procesy představují veškeré postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je služba poskytována spotřebiteli. Z hlediska procesů můžeme služby rozčlenit na masové, zakázkové a profesionální (Payne, 1996, s. 173).

Masové služby jsou označovány s nízkou osobní interakcí, vysokou standardizací a možností nahrazení služby automatem (např. Bankomaty). Zakázkové služby jsou charakteristické svou vysokou mírou přizpůsobivosti potřebám a střední mírou kontaktu se zákazníkem (např. Účetní poradenství). U profesionálních služeb se jedná o služby poskytované specialisty, s vysokou intenzitou práce a zapojením poskytovatele i příjemce služby do procesu. Jde zpravidla o neopakovatelné služby, které vyžadují vysokou kvalifikaci poskytovatele. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 164 - 165).

2.4 Sportovní průmysl a oblast sportovní služeb

Pitts a Stotlar charakterizují, že: „*Sportovní průmysl je trh, na kterém produkty nabízené zákazníkům představují sport, fitness orientované na rekreaci nebo výkon a dále to mohou být činnosti, zboží, služby, lidé, místa nebo myšlenky.*“ (Pitts a Stotlar, 1996, s. 88)

2.4.1 Kategorizace sportovních a tělovýchovných služeb

Šíma (2009, s. 239) ve své publikaci detailně rozepisuje dělení sportovních a tělovýchovných služeb na tyto skupiny:

- *Služby pro potěšení zákazníka* – podmínkou těchto služeb je, že zákazníci jsou nejvíce motivováni samotnou fyzickou aktivitou, která je jejich primárním cílem. Kvůli vyšší poptávce zákazníků najednou je nutné mít zajištěný rezervační systém a časový plán.
- *Služby pro zdraví a kondici* – jde o pronajímání prostoru zákazníkovi, který je motivován rozvojem své tělesné kondice nebo podporou zdraví. Tyto služby jsou převážně spojeny s maloobchodním prodejem.
- *Služby pro rozvoj schopností a dovedností* – v tom případě se jedná o spojení snahy zákazníka získat nové dovednosti a výchovných aktivit podniku. Jedná se o sportovní kluby, školy nebo jiné tělovýchovné jednoty, kde klient absolvuje profesionální trénink.
- *Služby pro dosažení vrcholných výkonů* – služby jsou zpravidla prováděny odborníkem, kdy se zákazník snaží o dosažení vrcholných výkonů.
- *Služby pro udržení kvality života* – tato kategorie se zaměřuje na skupinové či individuální programy s odborným vedením s cílem zlepšit fyzickou kondici.
- *Léčebné služby* – jedná se zejména o zlepšení fyzické kondice a zdraví zákazníků. Jde především o rehabilitační a relaxační programy, cvičení pro snížení stresu nebo redukci tělesné hmotnosti (Šíma, 2009, s. 239).

Klient může být k účasti na sportu motivován několika různými faktory. Příkladem může být osobní potěšení, získání dovedností (příkladem jsou organizované sportovní třídy, tábory a semináře), snaha vyniknout, upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti (Šíma, 2009, s. 239).

2.4.2 Fitness centra

Fitness je definováno jako cvičení ve fitness centrech. Náplní těchto center je cvičení s volnými činkami či na trenažerech, doplněné o aktivity aerobního charakteru na speciálních trenažerech, dodržování určitého dietního režimu včetně použití doplňků výživy. Jde o celkový životní styl, jehož cílem je rozvoj celkové zdatnosti, zlepšení držení těla a postavy při současném působení na upevňování zdraví a rozvoj síly (Kolouch, 1990, s. 88).

2.4.3 Typy fitness center

V České republice chybí určitá certifikace kvality produktu, která je známá například u hotelů v podobě počtu jejich hvězdiček. A právě tato absence brzdí rozvoj fitness trhu a jeho posun vpřed. Rozmezí celkové plochy, na kterých se fitness centra budují, se pohybují od 100 až po 5 tis. m². Ve fitness oblasti lze trh z tohoto hlediska dělit na tři základní úrovně:

- *Budget centra* - jsou také někdy nazývaná jako "price" nebo "low cost" a jsou typická pro tříhvězdičkové hotely. Zaměřují se na nejnižší provozní náklady a vstupní investici. Zpravidla jsou provozována bezobslužně, tzn., že klient si vyzvedne klíč nebo získá přístupový kód a poté využívá jednotlivá zařízení fitness centra.
- *Value kluby* - se vyznačují základní úrovní servisu a jsou charakteristická pro čtyřhvězdičkové hotely. Součástí vedle posilovny jsou kardiozóny i prostory pro skupinová cvičení. V některých value klubech je součástí nabídky i relaxační zóna se saunou, parní lázní či bazénem. Recepce v těchto klubech jsou s obsluhou a fitness instruktory, kteří mají daný jednotný standart přístupu k zákazníkům.
- *3rd place / luxury centra* - jsou prováděna výhradně na klubové bázi a jsou typická pro pětihvězdičkové hotely. V těchto hotelech není vhodný „masový“ přístup poskytování služeb a cenová politika je podřízena vytváření luxusního prostředí, za které zákazníci rádi připlatí (Felix, Neufus, 2014, s. 199).

2.4.4 Hledisko umístění a vybavení centra

Tato podkapitola se zaměřuje na rozřazení klubu z hlediska umístění a kvality jeho vybavení. Jedná se o tyto následující skupiny zastupující určitý fitness trh (Krmíček, 2019):

- *Commercial (komerční) trh* - má hlavní službu fitness, zde jsou umístěny veškeré posilovny, fitness/wellness centra, spinning centra, aerobiková studia a healthy cluby, kde se primárně platí za služby. Na trhu Commercial je potřebné vybavení na profesionální úrovni.
- *Vertical (vertikální) trh* - se vyznačuje zařízením, kde je fitness určitou nadstavbou nebo doplňkem k jiné komerční či nekomerční činnosti. Řadí se sem například nemocnice, univerzity a další školní provozovny, větší podniky nebo hotely. Fitness služba je pouze doplňkovou činností a neřadí se mezi primární cíl těchto zařízení.
- *Domácí trh* - se vyskytuje v domácích fitness vilách, stejně jako rotoped v obývacím pokoji (Krmíček, 2019).

2.5 Analýza vnějšího marketingového prostředí

Analýza vnějšího prostředí slouží především k odhalení externích vlivů na společnost a zjišťuje situaci v konkurenčním prostředí (Jakubíková, 2008, s. 82).

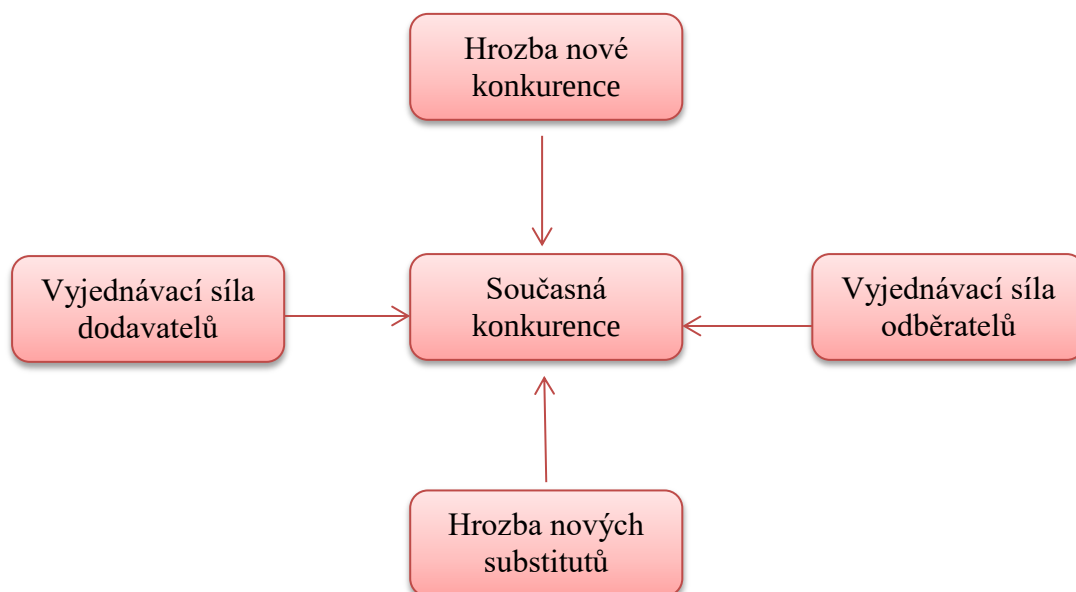
2.5.1 PESTLE analýza

PESTEL analýza je zaměřena na vyhodnocení šesti základních faktorů, které podnik bezprostředně ovlivňují, jde o faktory:

- *politické* – k politickým faktorům patří politická stabilita, legislativa regulující podnikání, ochrana spotřebitele, daňová politika, pracovní právo, předpisy pro mezinárodní obchod nebo předpisy Evropské unie,
- *ekonomické* – k ekonomickým faktorům se vztahuje ekonomický růst, HDP, státní výdaje, monetární politika, měnové kurzy, nezaměstnanost či inflace,
- *sociální* – k sociálním faktorům se řadí spotřební zvyky kupujících, rozdělení příjmů, demografické faktory, změny životního stylu, chování žen a mužů nebo vzdělání,
- *technologické* – k technologickým faktorům řadíme státní výdaje na výzkum, nové objevy, internet, satelitní komunikace, výrobní technologie, skladovací technologie nebo patenty,
- *legislativní* - do legislativního faktoru spadají vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy (Hanzelková, 2009, s. 96 - 109).
- *ekologické* – k ekologickým faktorům se řadí místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení (Mallya, 2007, s. 42).

2.5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pokud chce společnost reagovat na změny v okolí a vybudovat si trvalou konkurenční výhodu, nestačí v tomto případě pouze rozeznat potenciální konkurenty. V roce 1979 Michael E. Porter charakterizoval model, který určuje postavení společnosti ve zkoumaném konkurenčním prostředí. Jak již vyplývá z níže znázorněného obrázku č. 1, model obsahuje pět nejdůležitějších faktorů (Porter, 1980, s. 157).



Obrázek č. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s . 103)

Intenzita konkurence je hodnocena na základě těchto ukazatelů:

- *Současná konkurence v odvětví* - mezi současnými konkurenty dochází k soupeření na úrovni cen, doprovodných služeb, reklam a v současné době obzvlášť v technologických inovacích. Konkurence v odvětví je potřebný předpoklad řádného fungování trhu. V některých odvětvích jsou chybějící účinky hospodářské soutěže nahrazovány zásahem státu. Proto v určitých případech stát prostřednictvím zvolené politiky určuje limity chování firem v odvětví (Nývtová a Marinič, 2010, s. 194).
- *Hrozba nové konkurence* - nově vstupující společnosti přináší do odvětví novou kapacitu a snahu získat co největší podíl na trhu, díky němuž mohou ovlivnit chování jednotlivých klientů. To přispívá ke snížení cen nebo k růstu nákladů, a poté i ke snížení ziskovosti. (Porter, 1994, s. 202).

Překážky vstupu obsahují sedm hlavních zdrojů:

- a) úspory z rozsahu – úspory odrazují nově vstupující konkurenty tím, že je nutí, aby vstoupili na trh s velkým rozsahem výroby či s nízkým rozsahem produkce a čelili tak tlaku ze strany stávajících společností, se kterými pocítí cenové znevýhodnění),

- b) diferenciacie produktu - faktor tvoří bariéru pro vstup nových společností, jelikož je nutí k velkým výdajům k překonání stávajících konkurentů a k přerušení loajality jejich zákazníků,
 - c) kapitálová náročnost – investice a vysoké finanční sumy vynaložené společností k získání konkurenceschopnosti,
 - d) přechodové náklady – jednorázové náklady, které vynaloží firma při změně dodavatele,
 - e) přístup k distribučním kanálům – současná konkurence může vlastnit výhody, ke kterým nová konkurence nemůže dospět (výhradní zastoupení),
 - f) náklady znevýhodnění nezávislé na rozsahu,
 - g) vládní politika – kompetencí vlády je limitování a uzavírání vstupu společností do odvětví (Nývtová a Marinič, 2010, s. 194).
- *Vyjednávací síla dodavatelů* – Dodavatelé mohou ovlivnit společnosti, které odebírají produkty, a to z hlediska cen a objemu dodávek. Vyjednávací síla je vysoká v případě, kdy jsou dodávky pro společnost velmi důležité a neexistují substituty či je změna dodavatelů nemožná či náročná (Kozel, 2006).
 - *Vyjednávací síla odběratelů* - síla zákazníků ve srovnání s výrobcí pramení z obchodních situací. Výhodu mají, pokud nakupují běžný, snadno nahraditelný výrobek nebo nakupují velké objemy zboží či služeb a výrobce se bez nich obtížně dostane k zakázce nebo ke konečnému spotřebiteli (Nývtová a Marinič, 2010, s. 194).
 - *Hrozba nových substitutů* - pokud jsou na trhu snadno dostupné náhradní produkty tzv. substituty, zákazník si může vybrat jiného dodavatele. Substituty eliminují potenciální výnosy z daného odvětví a zisk společnosti. Porter označuje dopad substitutů jako celkovou odvětvovou elasticitu poptávky. Při určení daných substitutů se nemusí pohybovat jen v určeném odvětví. Produkt se stejnou funkcí se tedy může objevit i v úplně jiném oboru (Jakubíková, 2013, s. 106).

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je marketingový nástroj, který zahrnuje strategický význam. Výstupem je souhrnná analýza vnějšího i vnitřního prostředí. Cílem je určit míru současné strategie společnosti a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí (Jakubíková, 2008, s. 103).

V rámci SWOT analýzy, dochází k vyhodnocení:

Silných stránek (strenghts) – do silných stránek se řadí především podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti či potenciál, které vytvářejí společnosti silnou pozici na trhu. Jedná se tedy o oblasti, ve kterých je společnost úspěšná. Díky nim lze určit konkurenční výhody určité společnosti.

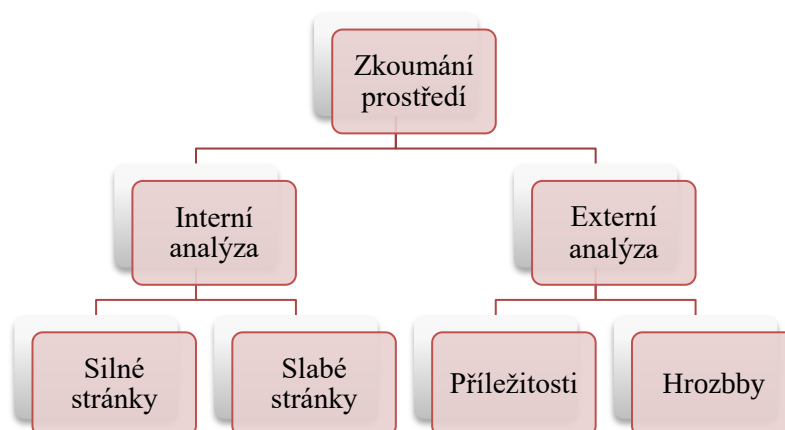
Slabých stránek (weakness) – představují faktory, ve kterých je společnost slabá či situace, kdy si společnost nevede úspěšně nebo si vede obtížněji než její konkurenční společnosti.

Příležitostí (oportunities) – jedná se o možnosti v podnikovém okolí, s jejichž realizací mohou přispět k výkonnosti a růstu společnosti. Aby došlo ke zvýhodnění společnosti oproti konkurenci, je nejprve nutné určit tyto možnosti pro následné využití.

Hrozeb (threats) – tvoří faktory, které při nepříznivé situaci či změně v podnikovém okolí reagují negativně na chod podniku. Je velmi důležité odpovídajícím způsobem reagovat na tyto hrozby a následně je odstranit či minimalizovat (Blažková, 2007, s. 158).

Při SWOT analýze se postupuje v těchto krocích:

- 1) vytipovat faktory v rámci jednotlivých kategorií,
- 2) umístit faktory do jednotlivých polí ve SWOT matici,
- 3) posoudit jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro organizaci,
- 4) navrhnout příslušná strategická opatření (Blažková, 2007, s. 158).



Obrázek č. 2: SWOT analýza a prostředí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Blažková, 2007)

2.6.1 SWOT matice

Doporučuje se začínat analýzou OT - hrozby a příležitosti, které patří mezi externí faktory. Může se například jednat o situaci na trhu práce či vliv konkurence. Po důkladné provedené analýze OT následuje analýza SW - silné a slabé stránky, kterými jsou interní faktory. Týkají se vnitřního prostředí organizace a mohou být ovlivněny zevnitř společností, kde je nad nimi určitá kontrola. Jako příklad slabé stránky jsou špatné manažerské schopnosti. Mezi nevýhody SWOT analýzy patří její subjektivita a zařazení jejich faktorů do nesprávné skupiny (Blažková, 2007, s. 158).

2.6.2 Vyhodnocení SWOT analýzy pomocí párového srovnání

Párové srovnání (nebo také „Plus/mínus matice“) je postup, který porovnává vzájemné vazby mezi silnými stránkami (S), slabými stránkami (W), příležitostmi (O) a hrozbami (T). Jednotlivým vazbám přiřazujeme následující škály:

- silná oboustranně pozitivní vazba (+ +),
- silná oboustranně negativní vazba (- -),
- slabší pozitivní vazba (+),
- slabší negativní vazba (-),
- žádný vzájemný vztah (0).

Předešlé hodnoty zadáváme do plus/mínus matice a následně sečteme jednotlivé řádky a sloupce. Výsledné hodnoty nám stanoví pořadí jednotlivých faktorů (silné stránky, slabé

stránky, příležitosti a hrozby). To umožní odhalit nejdůležitější faktory, na které je nutné se zaměřit (Vašítková, 2008, s. 67-68).

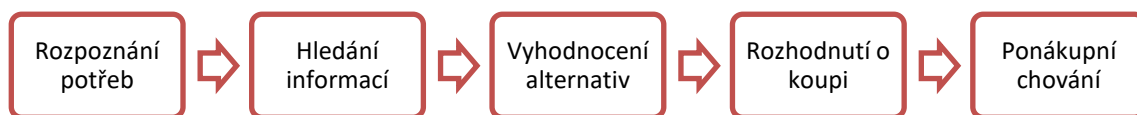
2.7 Zákazník

V nejširším slova smyslu lze zákazníka charakterizovat jako jedince, který projevuje zájem o nabídku výrobků a služeb, vstupuje do jednání se společností a prohlíží si vystavené zboží fyzicky nebo virtuálně (Zamazalová, 2009, s. 102).

Zákazník je tedy nejvýznamnější článek společnosti. Jelikož každý zákazník má jiná přání a potřeby, je důležitým úkolem marketingu nabízet takové produkty, které odpovídají jejich potřebám. Podle typu zákazníka se dělí trhy na B2C (Business to Customer), kdy nakupuje jednatel a B2B (Business to Business), kdy zákazníkem je organizace (Zamazalová, 2010, s. 111).

Jednatel se zabývá především individuálními potřebami, kdy se rozhoduje intuitivně, kdy na jeho nákupní chování má vliv především rodina nebo přátelé. Pro tuto primární skupinu, jak uvádí Vysekalová (2004, s. 127), je typická soudržnost a důvěrnost. Dochází často ke kontaktům, které jsou neformálního rázu. Dále hovoří o prokázaném vlivu dětí při nákupním rozhodování svých rodičů.

Na počátku rozhodovacího procesu zákazníka B2C (Business to Customer) je určení potřeb a následné hledání informací u přátel, na internetu či v katalogu. Dále se zákazník rozhoduje mezi různými možnostmi nabídek a celý proces uzavírá pořízení vybraného produktu nebo služby. Pokud si to výrobek nebo služba vyžaduje, může nastat ještě ponáknupní fáze v podobě dopravy nebo servisu. V tomto případě o nákupu rozhoduje více osob a jsou racionální. Tento způsob obchodování prochází procesem schvalování a účastníci řeší větší množství formalit (Bloudek a kolektiv, 2013, s. 49).



Obrázek č. 3: Rozhodovací proces jednotlivce
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Bloudek a kol., 2013, s. 49)

Záměrem zákazníků na trhu je nakupování výrobků nebo služeb poskytovaných trhem. Pro Kozla a autorský kolektiv (2011, s. 40) jsou představitelé zákazníků:

- spotřebitelé,
- výrobci,
- obchodníci,
- stát,
- zahraniční zákazníci.

Nenadál (2001, s. 202) rozděluje zákazníky z pohledu podniku na dvě skupiny. První skupinu představují interní zákazníci, kam patří zaměstnanci. Do druhé skupiny externích zákazníků jsou začleněni zprostředkovatelé, odběratelé a koneční uživatelé produktů nebo služeb.

Je důležité rozlišovat tyto role osoby:

- *zákazník* – projevuje zájem o nabídku produktů a služeb,
- *spotřebitel* – konečný spotřebitel, který užívá produkty pro svou vlastní potřebu,
- *nakupující* - nakupujícím se stává zákazník v okamžiku uskutečnění nákupu, přitom nemusí být totožný s osobou spotřebitele (Zamazalová, 2009, s. 67).

Uvědomění si skutečné role osoby, se kterou organizace přichází do styku, je důležitým okamžikem pro směřování marketingového mixu, jelikož každý má pro obchodníka svůj význam (Zamazalová, 2009, s. 67).

2.7.1 Spokojenost zákazníků

„Spokojenost zákazníka je pocit, kdy je zákazník šťastný, že odstranil nedostatek a byl zároveň uspokojen jeho kupní motiv.“ (Nový a Petzold, 2006, s. 18)

Dalším autorem, který se shoduje s výše uvedenou definicí, je Nenadál (2008): *„Souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.“*

Norma ČSN EN ISO 9000:2005 (ČNI, 2006) definuje spokojenost zákazníka jako: *„Názor zákazníka na míru, v níž obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka.“*

Spokojenost zákazníka vzniká na základě pozitivního výsledku porovnání obrazu výrobku vytvořeného v zákaznickově mysli s výrobkem skutečným. Zahrnuje se v ní skutečnost, do jaké míry poskytovaný výkon odpovídá očekávání spotřebitele. Spokojenost je tedy výsledkem subjektivního procesu, kdy spotřebitel porovnává své představy s vnímanou realitou (Nenadál, 2004, s. 76).

Při zlepšování vztahu založené na spokojenosti přitom neplatí, že čím vyšší kvalita produktu či služby, tím více je zákazník spokojen. Zásadním faktorem celého procesu vytváření zákaznické spokojenosti je jeho vnímání a hodnocení. Závěrečným výsledkem souboru faktorů je spokojenost nebo nespokojenost s produktem se všemi doprovodnými důsledky pro společnost. Na jejím zhotovování se podílí celá řada faktorů. Prvořadým úkolem společnosti při zjišťování a měření zákaznické spokojenosti je podchycení těchto klíčových faktorů, vymezení jejich významu a podílu na celkové spokojenosti spotřebitele. Mezi tyto kritéria patří:

- *výrobek* (kvalita, funkčnost, širší sortimentu, dostupnost),
- *cena* (úroveň, splatnost, platební podmínky),
- *služby* (přesnost, spolehlivost, rychlost, jednoduchost vyřízení, zacházení, kompetence),
- *distribuce* (umístění, otevírací doba, poskytované služby),
- *image* (pověst, jistota, stabilita) (Nenadál, 2004, s. 77).

Spokojenost zákazníka je souhrn pocitů způsobených rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Stavby spokojenosti se rozdělují na tři základní stavy:

- *potěšení zákazníka* – vnímaná skutečnost a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání,
- *naprostá spokojenost zákazníka* – shoda mezi očekáváním a vnímanou realitou,
- *limitovaná spokojenost* – spokojenost zákazníka je nižší než v předchozích případech, hrozí k příklonu nespokojenosti (Nenadál, 2004, s. 77).

Pro společnosti orientované na zákazníka je jejich spokojenost nejen cílem, ale i základním faktorem úspěchu. Jsou méně citliví na změnu cen a zůstávají věrní po delší dobu. Ačkoliv se společnosti snaží poskytovat vysoké uspokojení zákazníka oproti konkurenci, nesnaží se spokojenost maximalizovat. Společnost může vždy zvýšit

spokojenost zákazníka snížením cen či rozšířením služeb, ale to může směřovat k nižším ziskům (Kotler a Keller, 2007, s. 539).

2.7.2 Metody měření spokojenosti zákazníků

Metoda – pouze spokojenost

Metoda je označována jako průzkumová, kdy klienti hodnotí, jak si podnik vede v řadě vlastností. Zákazníci ji označují na sedmibodové či pětibodové škále, kdy jedna odpovídá o úplné nespokojenosti a sedm vypovídá o naprosté spokojenosti. Průměrná skóre u každé vlastnosti se sečtou, kdy položky s nejnižším hodnocením spokojenosti se pokládají za ty, které jsou zapotřebí zlepšit (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006, s. 36)

Diferenční analýza

Analýza se liší tím, že u každého respondenta se počítá rozdíl mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Avšak u bodového hodnocení tentokrát jedna odpovídá zcela nedůležitému a sedm odpovídá velice důležitému. V tomto případě ukazatel důležitosti nahrazuje klientovo očekávání. U diferenční analýzy je podstatné, aby jednotlivé vlastnosti byly seřazeny na základě jejich důležitosti. Tak lze vlastnost chápat jako tu, co je zapotřebí zlepšit. Jsou-li rozdílové hodnoty u jednotlivých položek stejné nebo blízké, preferenčně by měly být řešeny vlastnosti s vyšší nastavenou hodnotou (Blažková, 2007, s. 179).

Model důležitosti – spokojenosti (D-S)

Podobně jako diferenční analýza využívá kvadrantovou mapu, která slouží k označení oblastí vyžadující zlepšení srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u zvolených vlastností. Zjišťuje vlastnosti, které klient považuje za nejdůležitější oproti těm, v nichž organizace dosahuje špatných výsledků. Model D–S zjišťuje vztah mezi důležitostí a spokojeností. Akční priority se označují grafickým znázorněním, přičemž nejvyšší akční prioritu získávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. Cílem je zjistit všechny vlastnosti, které jsou uvedeny v kvadrantu „zlepšit“ (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006, s. 36).

Vysoká		
Důležitost		
Střední		
Nízká		
	Nízká	Vysoká

	Zlepšit (2)	Vynikající (1)
	Bez starostí (4)	Nadbytek (3)

Spokojenost

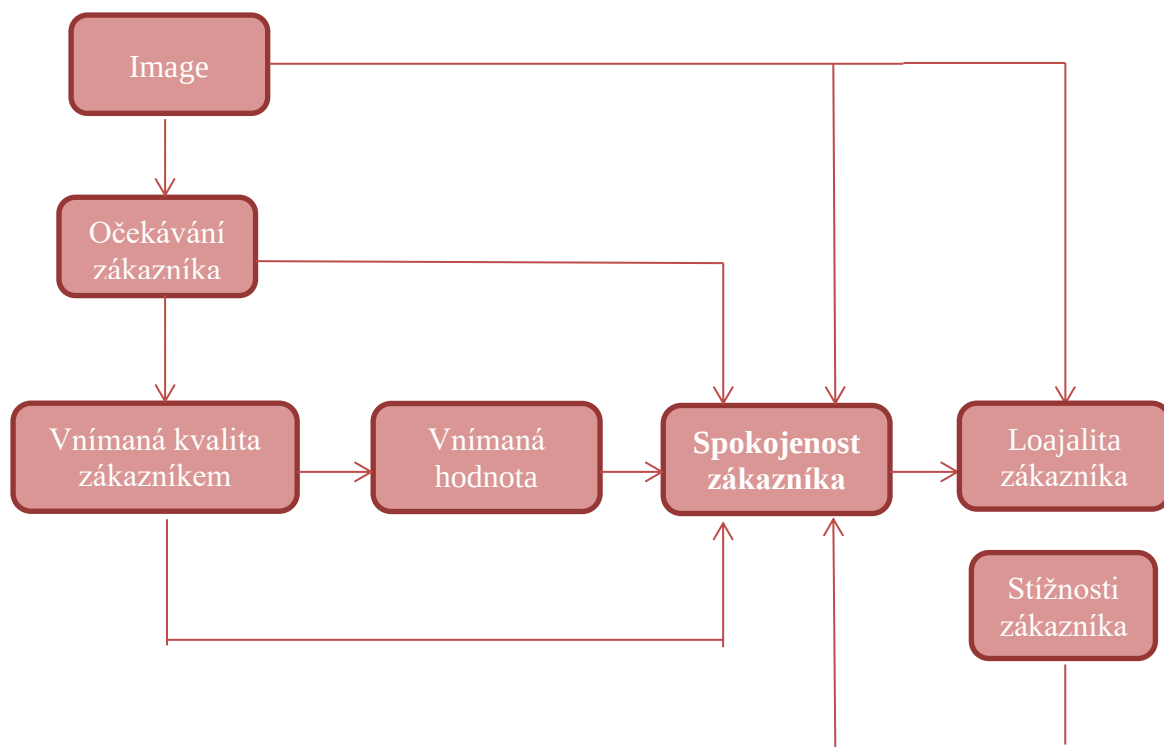
Obrázek č. 4: Model důležitosti – spokojenosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fontenotová, Henkeová a Carsona, 2006, s. 36)

Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI)

Výsledky měření spokojenosti zákazníka se často publikují v tzv. indexech ECSI (European Customer Satisfaction Index). Obsahuje celkem sedm oblastí, které mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníka:

- image – představuje výchozí bod analýzy spokojenosti klientů a vztahuje se ke značce, produktu nebo organizaci,
- očekávání zákazníků – týká se individuálního přístupu a očekávání každého klienta, díky němuž má přímý vliv na spokojenost zákazníků,
- vnímání kvality – zahrnuje vnímání kvality produktu i doprovodné služby spojené s prodejem a užíváním výrobku,
- vnímání hodnoty – je spojeno zejména s cenou produktu a vnímané kvality,
- stížnost zákazníka – vzniká z důsledku porovnání výkonu a očekávání klienta,
- loajalita zákazníka – projevuje se opakovanými nákupy a cenovou tolerancí na základě vytváření pozitivní shody (Foret a Stávková, 2003, s. 52).



Obrázek č. 5: Evropský model spokojenosti zákazníka
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Foret a Stávková, 2003, s. 52)

Multiplikační přístup

Přístup používá důležitost jako váženou proměnnou. Důležitost v tomto případě nezahrnuje zákaznickovo očekávání. Z rozdílu mezi největším možným hodnocením spokojenosti a zákaznickým vnímáním výkonnosti organizace se vypočítá skóre nespokojenosti, které následně váží podle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti jsou vlastnosti seřazeny sestupně (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2006, s. 37).

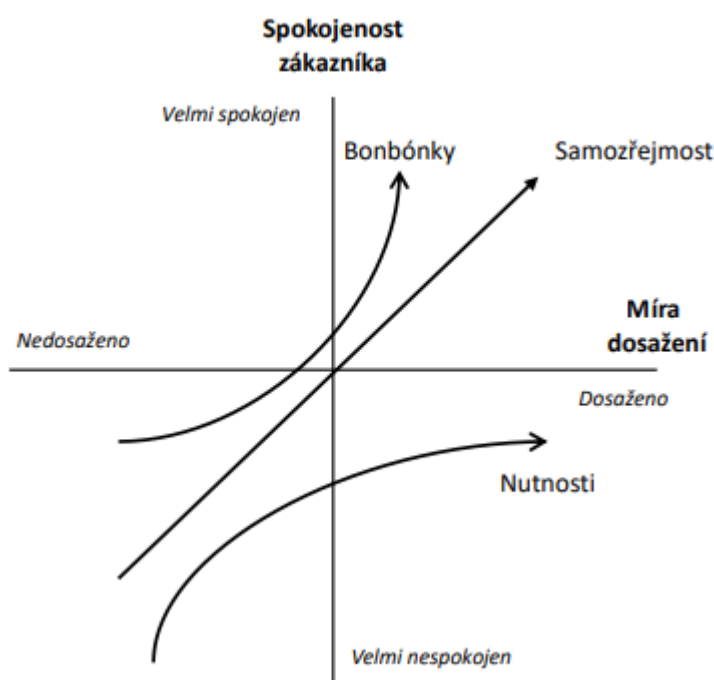
Kanův model spokojenosti zákazníků

Členění požadavků podle Kana je z pohledu měření spokojenosti zákazníků jednou z podstatných metod. Domnívá se, že míru spokojenosti klientů ovlivňují tři skupiny požadavků. Ty mohou být definovány u jakéhokoliv produktu či služby.

- *Bonbónky* – představuje malou skupinu požadavků, které jsou typické tím, že když je klient neobdrží nebo nevyužije, nesníží to jeho reálnou spokojenost. Naopak v případě poskytnutí nadstandardních služeb zažije klient stav

příjemného pocitu nad tím, co mu bylo poskytnuto. Příkladem může být nabídnutí nápoje zákazníkovi při čekání na okamžitou opravu obuvi.

- *Samozřejmost* – jedná se o velkou skupinu požadavků související s plněním funkcí daného výrobku. Například každý cestující očekává, že ho dopravní společnost přepraví co nejrychleji do zvoleného místa.
- *Nutnost* – představuje malé množství požadavků, které v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka. Tyto požadavky mohou být stanovené legislativně, např. hladinou hlučnosti nebo dobou spotřeby potravin (Nenadál, 2004, s. 234).



Obrázek č. 6: Kanův model spokojenosti zákazníka
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nenadál, 2004, s. 234)

2.8 Marketingový výzkum

Foreta a Stávková charakterizují marketingový výzkum následujícími dvěma definicemi: „*Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.*“ nebo „*Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, které jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.*“ (Foret a Stávková, 2003, s. 128)

Kotler a Keller uvádí marketingový výzkum jako systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkající se určitého problému, před kterým firma stojí (Kotler a Keller, 2007, s. 66).

Marketingový výzkum podporuje účel podniku, mezi který patří i naslouchání zákazníkovi. Pomocí marketingového výzkumu lze získat data, která se dále vyhodnocují. Výsledky jsou použity ke zlepšování poskytovaného výrobku. Mezi hlavní charakteristiky patří ojedinělost, vysoká vypovídací způsobilost a aktuálnost získaných informací. Výzkum také umožňuje pomoc při hledání a zavádění inovací (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 12-15).

2.8.1 Primární a sekundární data

Data se člení dle jejich původu vzhledem k realizovanému výzkumnému projektu na primární a sekundární.

Sekundární data – cena a čas u obstarání sekundárních dat je nižší, než u dat primárních. Jejich analýza a vyhledávání se také označuje jako „výzkum od stolu“. Jedná se o data, která byla vytvořena před zahájením výzkumu, jelikož jsou již sesbírána (Tahal, 2017, s. 28).

Primární data – jedná se o data, které jsou teprve sesbírána pro potřeby konkrétního výzkumu či konkrétní analýzy. Svým obsahem a povahou jsou aktuální a originální, avšak zároveň jsou časově i finančně náročnější než je tomu u sekundárních dat (Tahal, 2017, s. 30).

2.8.2 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

U sběru primárních dat se pracuje se dvěma druhy dat, které se člení na:

Kvantitativní výzkum – zodpovídá otázku „kolik?“ (četnost, frekvence). Účelem tohoto výzkumu je opatřit měřitelná číselná data. Pracuje zpravidla s velkým zkoumaným souborem respondentů pomocí technik formálního pozorování, experimentu či dotazování (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 158).

Kvalitativní výzkum – zodpovídá otázku „proč?“ (důvody, motivace). Cílem kvalitativního výzkumu je hledání motivů, příčin, postojů, apod. prostřednictvím práce s menším vzorkem respondentů. Realizuje se pomocí skupinových diskusí a hloubkových rozhovorů, jejichž projevy a názory se analyzují často psychologicky (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 165).

2.8.3 Metody sběru primárních dat

Pro sbírání primárních dat v marketingovém výzkumu jsou využívány tři základní techniky:



Obrázek č. 7: Metody sběru dat

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 174)

Z výše uvedeného obrázku lze vyčíst, že různé podoby dotazování jsou v nynějším výzkumu klíčové. Z hlediska trendů jsou zaznamenávány online výzkumy, který jsou spojeny s rozvojem sociálních sítí a rozvojem technologií (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 174).

Pozorování - Výzkum formou pozorování zpravidla probíhá na základě předem připraveného scénáře v reálném a přirozeném prostředí. Pozorovatel (výzkumník) má napřed stanoveno, jaké skutečnosti má sledovat a odkud má pozorování provést. K pozorování se využívá mobilní elektronika, internet či sociální sítě, při osobním pozorování záznamový arch (Tahal, 2017, s. 32).

Experiment - při experimentu se pozoruje a zhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách. Poukazuje na testovaný vzorek (nezávisle proměnnou), který se měří na jiném prvku (závisle proměnnou). Následně jsou vztahy a chování shrnuty (Tahal, 2017, s. 32).

Dotazování - výzkum formy dotazování je zřízen na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem dle napřed předepsané formy dotazů. Rozlišujeme jednotlivé druhy dotazování, jejichž výběr závisí na různých faktorech (charakter a rozsah dat, skupina respondentů aj.). V praxi se většinou tyto druhy navzájem kombinují (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 187).

Osobní dotazování – jedná se o nejtradičnější typ dotazování s nejvyšší návratností odpovědí. Osobní styk vzniká na přímém kontaktu s respondentem (face to face). Mezi hlavní výhody spadá existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem. Nevýhodou je náročnost v časových a finančních nákladech a závislost v ochotě respondentů spolupracovat. V současnosti je využívána metoda CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing). Zobrazuje dotazování pomocí multimediálních přenosových počítačů, kdy je použit elektronický dotazník (Machková, 2009, s. 47 – 48).

Telefonické dotazování – ve vyspělých zemích aplikován metodou výzkumu trhu. Výhodou je pružnost a operativnost, avšak k nevýhodám patří neochota a nemožnost sledování reakcí některých respondentů nebo omezený časový prostor dotazování. Pomocí metody CATI (computer assisted telephone interviews) jsou telefonické rozhovory zaznamenávány do počítačové aplikace, která rychle a kvalitně dané informace vyhodnocuje (Machková, 2009, s. 48).

Online dotazování – patří mezi nejrychlejší rostoucí metodu výzkumu. Při této formě se využívá metoda CAWI (computer assisted web interviews), která na serveru agentury má umístěn samovyplňovací dotazník. Respondenti k vyplnění dotazníku jsou zváni

pomocí elektronické pošty. Výhodou tohoto dotazování je rychlost vypracování informací, realizace mezinárodních trhů, nižší náklady či oslovení obtížně dosažitelných skupin respondentů. Mezi nevýhody patří závislost na vybavení potenciálních respondentů výpočetní technikou (Karlíček, 2013, s. 91 – 92).

2.8.4 Výběr respondentů

Výběr respondentů je velmi podstatný pro daný výzkum. Základní soubor tvoří celou populaci. Průzkum celého souboru populace bývá mnohdy drahý a v některých situacích až nemožný. Proto se zvolí menší tzv. výběrový soubor respondentů (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 192).

Vytvoření výběrového vzorku vyžaduje odpověď na tyto základní tři otázky:

- 1) Kdo bude sledován (jaká výběrová jednotka)?
- 2) Kolik lidí se má výzkumu zúčastnit (velikost výběrového souboru)?
- 3) Jak by měl být výběrový soubor vybrán (jaký zvolit proces)? (Kotler, Wong, 2007, s. 419)

2.8.5 Velikost výběrového souboru

Velikost výběrového souboru charakterizuje, jak velký je potřeba vzorek respondentů. Důležité je správné uspořádání výběrového souboru. Platí, že čím vyšší je soubor respondentů, tím je výsledek měření spolehlivější, tudíž se snižuje výběrová chyba. Avšak je nutné posoudit ekonomická hlediska, kdy vyšší vzorek = více nákladů. Při výběru jsou používány tyto tři koncepční přístupy:

- *Nákladový přístup* – vychází se ze známých nákladů na dotazování jednoho respondenta. K dispozici je suma a čas provedení výzkumu. Z této úvahy se stanoví velikost souboru. Lze vycházet ze zkušeností jiného výzkumu na jiném umístění ve stejné záležitosti.
- *Slepý odhad* – velikost vzorku se zjišťuje subjektivně, pomocí intuice. Jedná se o nejméně spolehlivý a přesný způsob,
- *Statistický přístup* – nejpřesnější, jelikož velikost výběrového souboru je určován pomocí statistických metod (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 198 - 199).

Jedna z možností zjištění velikosti vzorku je dle Israela (1992, s. 256) tabulka, která poskytuje soubor kritérií – velikost populace a přípustnou chybu. Úroveň přesnosti, tzv. chyba vzorkování, je rozsah, ve kterém se odhaduje skutečná hodnota populace. Tento rozsah je často vyjádřen v procentních bodech (např. $\pm 5\%$).

Tabulka č. 4: Určení velikosti vzorku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Israel, 1992, s. 256)

Velikost populace	Velikost vzorku (n) pro pravděpodobnost chyby (e) z:		
	$\pm 5\%$	$\pm 7\%$	$\pm 10\%$
100	81	67	51
125	96	78	56
150	110	86	61
175	122	94	64
200	134	101	67
225	144	107	70
250	154	112	72
275	163	117	74
300	172	121	76

2.8.6 Otázky dotazníku

Otázky v dotazníku se rozdělují na otevřené a uzavřené. V případě kvalitativního výzkumu se využívají především otázky otevřené, protože dávají větší prostor názoru respondenta. U kvantitativního výzkumu, kde se pracuje s velkým množstvím respondentů, je vhodné použít uzavřené otázky (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Otázky polouzavřené - u variant odpovědí jsou umístěny tzv. únikové varianty, u kterých je volné místo pro doplnění konkrétní odpovědi vlastními slovy. Tyto otázky jsou vhodné využít, pokud nedokážeme správně naformulovat úplný výčet variant pro uzavřenou otázku. Riziko záleží na počtu neutrálních odpovědí, pokud se zvolí špatná definice otázky (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 213).

Otázky otevřené - respondent nemá možnost vybrat žádnou variantu odpovědi, vše musí sdělit pouze vlastními slovy. V dotazníku jsou otevřené otázky mnohem méně využívány. Výhodou jsou volné odpovědi, poněvadž respondent není vázán konkrétní odpovědí. Naopak nevýhodou je velmi obtížné zpracování dat u většího počtu respondentů (Hill a Alexander, 2006).

Oblasti k využití otevřených otázek jsou:

- v přípravné etapě výzkumu,
- v kvalitativním výzkumu,
- pokud je potřeba, aby se respondentova osobnost realizovala,
- při hledání nových námětů a inovací,
- jako kontaktní otázky v dotazníku, které se nevyhodnocují (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 213).

Otázky uzavřené - obsahují všechny varianty odpovědí, které umožňují respondentovi označit odpověď, která mu připadá jako správná. Jsou upřednostňovány u kvantitativního výzkumu založeného na statistickém měření, pro který je tento typ otázek nejvhodnější. Při větším počtu respondentů se totiž snadněji a rychleji analyzují (Hill a Alexander, 2006). Mezi zásady tvorby správných variant odpovědí náleží tyto varianty:

- týkající se pouze jedné problematiky,
- jsou přizpůsobeny znalostem respondenta a účelu dotazování,
- navzájem se nepřekrývají,
- postihují normální i extrémní odpovědi,
- udávají vyčerpávající možnost odpovědí (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 213).

2.9 Regresní analýza

Jde o označení statistických metod, pomocí nichž odhadujeme souvislost mezi určitou náhodnou veličinou (závislá proměnná) a znalostmi ostatních veličin (nezávisle proměnná). Pomáhá porozumět změny hodnoty závislé proměnné v souvislosti se změnou jedné z nezávislých proměnných, kdežto ostatní veličiny zůstávají neměnné. Závěrečné posouzení je založeno na regresní funkci. Na rozdíl od korelace, přispívá regresní analýza predikovat do budoucna. Tím je finální odhad založen na regresní funkci (Hendl, 2015, s. 232).

2.9.1 Lineární regresní funkce

Lineární regrese je matematická metoda, kdy soubor bodů v grafu je propojen přímkou za předpokladu, že závislost veličiny y na x je možné touto přímkou vyjádřit. Pokud měřené body proložíme přímkou, tak při odečítání z grafu bude mezi Y hodnotou měřeného bodu a Y hodnotou ležící na přímce odchylka. Podstatou lineární regresní funkce je nalezení takové přímky, kdy součet druhých mocnin odchylek je co nejmenší. Charakterizuje se jako aproximace hodnot neboli metoda nejmenších čtverců (Hendl, 2015, s. 233).

2.10 Spearmanova korelace

Jedná se o neparametrickou metodu, která se zabývá monotónními vztahy a jejich odolností vůči odlehlým hodnotám. Obecně může mít závislost proměnných sestupný nebo vzestupný charakter. Korelační koeficient nabývá hodnoty v intervalu od -1 do 1. Pokud je vypočtená hodnota koeficientu rovna 1 nebo -1, leží párové hodnoty x , y na vzestupné, resp. klesající funkci. V tomto případě je závislost proměnných maximální. Obecně platí, že závislost proměnné je velmi malá, pokud je hodnota koeficientu menší než 0,3. Jestliže je však hodnota koeficientu vyšší než 0,6, jde o silnou závislost. V případě, že se hodnoty koeficientu nachází v rozmezí hodnot od 0,3 do 0,6 nebo od -0,3 do -0,6, jedná se tak o středně silnou závislost proměnných (Lund, 2012, s. 89).

2.11 Hodnocení rizik metodou FMEA

Metoda FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) v českém překladu analýza vzniku možných poruch a jejich následků, eliminuje rizika ještě předtím, než nastanou. Zaměřuje se na určení bodů, u kterých může dojít k pochybení, jehož důsledky mohou postihnout celou organizaci. Princip metody je tedy v prevenci těchto pochybení. Identifikovaná rizika jsou zkoumána a hodnocena vždy ve dvou oblastech, a to pravděpodobnost výskytu rizika a závažnost neboli dopad tohoto rizika na podnik. Každá organizace si může zvolit vlastní stupnici pravděpodobností a dopadů (Šupšáková, 2017, s. 14).

2.12 Shrnutí teoretické části

V první části teoretické diplomové práce byl definován pojem marketing a marketingové prostředí. Následně byl popsán rozdíl mezi marketingovým mixem 4P a marketingovým mixem ve službách. Další část se zabývá sportovním průmyslem a oblastí sportovních služeb, kde je charakterizován pojem fitness centrum, jeho typy a hlediska umístění. Dále byla objasněna analýza vnějšího prostředí, kde byla uvedena a vysvětlena PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Nadcházející kapitola byla věnovaná SWOT analýze a její vyhodnocení pomocí párového srovnání. Nadále byl popsán pojem zákazníci, spokojenost zákazníků, způsoby měření spokojenosti zákazníků a marketingový výzkum. V poslední části je charakterizována regresní analýza, Spearmanova korelace a hodnocení rizik pomocí metody FMEA.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Kapitola analýza problému a současné situace zahrnuje základní údaje o zvolené společnosti, analýzu marketingového mixu, PESTEL analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil.

3.1 Základní údaje o společnosti

Objektem analýzy této diplomové práce je společnost Lipovka relax club zabývající se poskytováním moderního fitness centra, wellness služeb a penzionu pro zákazníky.

Tabulka č. 5: Základní informace o společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2020)

Název společnosti	Lipovka relax club
Právní forma	Živnost
Sídlo	Lipová alej 3205/6, 69501, Hodonín
Datum vzniku a zápisu	25. 06. 2014
Předmět činnosti	Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona hostinská činnost provozování solárií prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Logo	 Obrázek č. 8: Logo Lipovka relax club (Zdroj: Lipovka, 2020)

Provozovna Lipovka relax club se nachází v příjemné části blízko centra Hodonína v Jihomoravském kraji. Její rozloha je cca 3 000 m². Poskytuje fitness centrum, moderní kardio zónu, aerobní sál či sport bar. Pro trávení volného času je nabízen wellness, kde si klienti mohou odpočinout a relaxovat v soláriu, v sauně a whirlpoolu nebo při masáži těla. Kromě aktivního a pasivního odpočinku je zde možnost ubytování. V penzionu se nachází 19 moderně zařízených pokojů. Na všech pokojích je WiFi internetového připojení zdarma včetně vlastního sociálního zařízení a koupelny (Lipovka, 2020).

Tato diplomová práce bude zaměřena pouze na fitness centrum, kardio zónu a aerobní sál. Společnost lze z oblasti fitness zařadit ze tří základních úrovní do value klubu. Z hlediska umístění a vybavení centra se klasifikuje do commercial trhu.

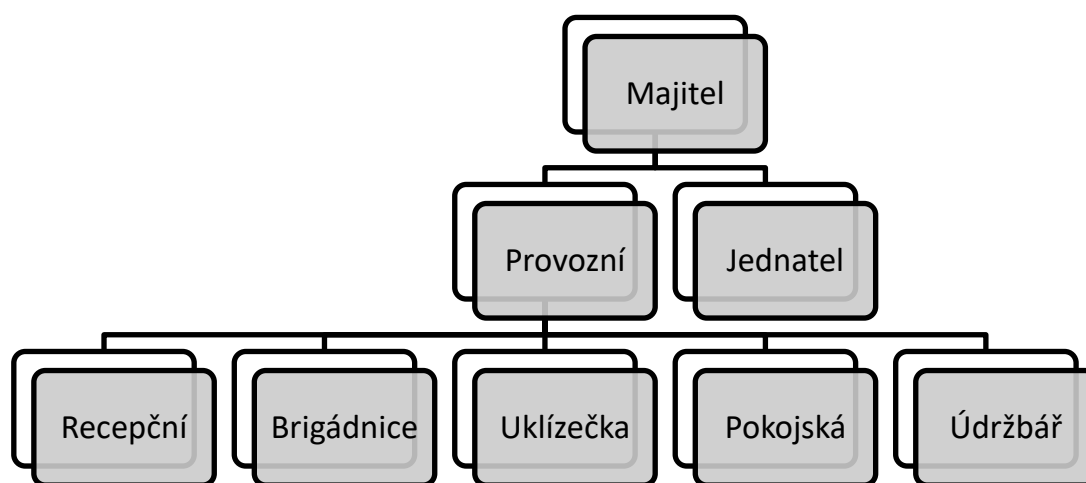
3.1.1 Organizační struktura společnosti

Vedení společnosti

Společnost Lipovka relax club má jednoho majitele, jednatele a provozního. Majitel působí současně také jako finanční manažer společnosti. Jednatel zajišťuje finanční stránku, fakturace, mzdy, účetnictví a účetní uzávěrku. Provozní je nadřízený šesti zaměstnancům – dvěma recepčním, brigádníci, uklízečkou ve fitness, pokojskou v penzionu a údržbářovi. Jeho náplní práce je personalistika a celý chod společnosti, zároveň vlastní i trenérskou licenci [Provozní Lipovky relax klubu] [20. 11. 2019].

Další zaměstnanci společnosti

V následujícím grafu bude zobrazena organizační struktura jednotlivých zaměstnanců ve společnosti.



Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Provozní Lipovky relax klubu, 2020)

Náplní práce jednotlivých zaměstnanců je:

Recepční – má střídavé směny (krátký a dlouhý týden), aby byla pokryta otevírací doba fitness centra.

Brigádnice – pokryje dny za dovolené, jak u recepčních, tak u pokojské.

Uklízečka ve fitness – má na starosti úklid celého fitness centra včetně cardio zóny a aerobního sálu.

Pokojská – uklízí veškeré pokoje, dle potřeby a obsazenosti.

Údržbář – má na starosti bezproblémový chod posilovacích strojů a celkovou údržbu jak ve fitness, tak v penzionu [Provozní Lipovky relax clubu] [20. 11. 2020].

Brigádnice jsou zaměstnány na základně písemné dohody o provedení práce. Provozní a recepční jsou zaměstnaní na hlavní pracovní poměr a údržbář a uklízečka ve fitness centru na poloviční úvazek [Provozní Lipovky relax clubu] [20. 11. 2020].

3.2 Marketingový mix

V podkapitole „Marketingový mix“ budou popsány čtyři základní marketingové nástroje, jimiž jsou produkt, cena, distribuce a propagace vztahující se na společnost Lipovka relax club.

3.2.1 Produkt

Posilovna zaplňuje tréninkovou plochu o 300 m², kde se nachází špičkové vybavení od značky GRUN SPORT řady DELUXE 2007. Pro klienty, kteří potřebují poradit a pomoci při cvičení, je nabízena služba osobního trenéra. Instruktor ochotně a odborně poradí v kompletní oblasti fitness. Během i po tréninku je k dispozici pro klienty sport bar, který obsahuje základní doplňky výživy. Nabízí také energetické, nealkoholické, teplé i míchané nápoje (Lipovka, 2020).

Cardio zóna se nachází na 83 m², kde jsou umístěny moderní stroje od společnosti Life Fitness. Mezi tyto stroje se řadí pětikrát běžecký pás a ergometry, třikrát cross trainery a steppery a dvakrát veslovací trenažéry a summit trainery. Aerobní sál je uzpůsoben a vybaven pro mnoho druhů skupinových či individuální cvičení o rozloze 100 m². V současnosti zde probíhají pravidelné kurzy Thaiboxu, Jumpingu a TRX. Pro zákazníky jsou k dispozici moderně vybavené šatny (Lipovka, 2020).

3.2.2 Materiální prostředí

Do materiálního prostředí lze začlenit faktory, které na klienta působí uvnitř podniku. Zde může být zařazena např. budova fitness centra, vybavení sálů a jejich čistota či

rozvrh sálových lekcí během dne. K celkové atmosféře se také promítá ochota zaměstnanců fitness centra, jejich postoj k řešení problémů a příjemné vystupování.

Všechny prostory, které jsou využívány k tréninku, disponují klimatizací a televizí, aby se zákazníkům co nejpohodlněji cvičilo. V televizích jsou promítány hudební kanály, které ozvučují tyto prostory. V šatnách je k dispozici několik sprch, mýdlo, hygienické ubrousky a samozřejmě fén. Fotografie interiéru i exteriéru společnosti jsou uvedeny v příloze č. 1.

3.2.3 Cena

Pro pravidelné klienty, kteří navštěvují fitness centrum dvakrát až třikrát týdně, je výhodnější permanentka s deseti nebo dvaceti vstupy. Měsíční permanentku využijí zákazníci, kteří fitness centrum navštěvují čtyřikrát i vícekrát týdně. Studenti, kteří předloží studentský průkaz či potvrzení o studiu, obdrží nižší cenu vstupného. V případě klientů, kteří jsou ubytováni v penzionu, je vstupné do fitness centra zdarma (Lipovka, 2020). V následující tabulce jsou uvedeny všechny ceny za vstupy a permanentky do fitness centra:

Tabulka č. 6: Ceny vstupů do posilovny
(Vlastní zpracování dle Lipovka, 2020)

Posilovna	Dospělá osoba	Student
Jednorázový vstup	85 Kč	75 Kč
Permanentka 10 vstupů (platnost 6 měsíců)	680 Kč	590 Kč
Permanentka 20 vstupů (platnost 6 měsíců)	1150 Kč	-
Měsíční předplatné s neomezeným vstupem	790 Kč	690 Kč

V níže znázorněné tabulce jsou zapsány ceny za vstupy do aerobního sálu dle počtu osob na jednu hodinu. Ceny se liší dle času probíhající lekce. Vstup na hodinovou lekci TRX je ve výši 90 Kč.

Tabulka č. 7: Ceny vstupů do aerobního sálu
(Vlastní zpracování dle Lipovka, 2020)

Vstup do aerobního sálu	Cena
PO – PÁ 9:00 – 16:00, SO – NE 10:00 – 18:00	
1 hodina (1 – 6 osob)	175 Kč
1 hodina (7 – 12 osob)	240 Kč
1 hodina (13 – 20 osob)	380 Kč
PO – PÁ 16:00 – 21:00	
1 hodina (1 – 6 osob)	230 Kč
1 hodina (7 – 12 osob)	300 Kč
1 hodina (13 – 20 osob)	430 Kč
TRX (1 hodina, 1 osoba)	90 Kč

3.2.4 Distribuce

Společnost Lipovka relax club se nachází blízko centra města Hodonín. Od vlakového a autobusového nádraží trvá trasa pěšky 11 minut. Celý areál je oplocen a disponuje parkovištěm o kapacitě 37 parkovacích míst, které jsou zabezpečeny kamerovým systémem. Zákazníkům je toto hlídané parkoviště k dispozici zcela zdarma. Otevírací doba fitness centra je od pondělí do pátku od 7:00 do 21:00 a soboty a neděle od 9:00 do 18:00 (Lipovka, 2020).



Obrázek č. 10: Mapa okolí města Hodonín
(Zdroj: mapy.cz, 2020)

3.2.5 Procesy

Mezi základní proces ve společnosti se řadí komunikace s klientem. Při příchodu na recepci klient obdrží klíče s určitým číslem, který slouží k otevírání skříňky v šatně v přízemí a k zaznamenávání zakoupených nápojů. Po skončení cvičení zákazník vrátí klíče a zaplatí částku vstupného, případně částku zakoupených nápojů. Klient může platit v hotovosti nebo pomocí platební karty. Vše je monitorováno pomocí kamer, které jsou umístěny ve fitness centru a kardio zóně [Provozní Lipovky relax clubu] [20. 11. 2019].

Provádění rezervace na kurz do aerobního sálu lze pomocí webové stránky, telefonicky nebo Facebooku. V případě sálové lekce klient po zaplacení dané částky na recepci obdrží klíče od šatny, která se nachází v prvním patře. Následně jde do aerobního sálu a dle lektora provádí dané úkony. Po skončení lekce zákazník vrací klíče [Provozní Lipovky relax clubu] [20. 11. 2019].

3.2.6 Propagace

Společnost využívá různé formy propagace, které budou níže uvedeny a popsány.

Online marketing

Společnost má založené své webové stránky www.lipovka.cz, kde jsou zveřejňovány aktuální novinky či případné změny. Nově je možnost přes webové stránky si zarezervovat kurz TRX online. Společnost využívá ke své propagaci Facebook, který nyní má již 1 649 „To se mi líbí“. Na nich aktualizuje příspěvky cca 3x týdně. Zákazníci jsou díky tomu informováni o případných změnách či novinkách. [Provozní Lipovky relax clubu] [20. 11. 2019].

Přímý (direct) marketing

V případě zrušení některých sálových lekcí jsou zákazníci informováni prostřednictvím e-mailu nebo telefonicky [Provozní Lipovky relax clubu] [20. 11. 2019].

Podpora prodeje

Společnost nabízí zvýhodněné zakoupení permanentek do posilovny v podobě desetivstupové, dvacetivstupové a měsíční permanentky. Pro studenty je účtována nižší cena vstupného. Mezi další výhody, které společnost poskytuje, patří zákaznické karty.

Karta je zdarma, získá se nabitím od 1000 Kč [Provozní Lipovky relax clubu] [20. 11. 2019].

Reklama

Společnost využívá reklamní prostředky pomocí bannerů, které jsou umístěny na sportovních akcích ve městě Hodonín, které Lipovka relax club sponzoruje [Provozní Lipovky relax clubu] [20. 11. 2019].

3.3 PESTEL analýza

V části PESTEL analýzy bude vyhodnoceno šest základních faktorů, které danou společnost ovlivňují.

3.3.1 Politické faktory

Politickou situaci lze posoudit v současné době za stabilní na úrovni vlády v České Republice. V Hodoníně se celkem volí 31 zastupitelů. Po komunálních volbách v roce 2018 byl starostou města Hodonín zvolen dosavadní radní Libor Střecha, lídr vítězného hnutí Pro Hodonín. Zvolený zastupitel v roce 2018 Hnutí PRO Hodonín získal 18,67 % hlasů (obsadili 8 mandátů). Koalici vytvořili zástupci Pro Hodonín se Svobodnými s Piráty a také uskupením Pozitivně pro Hodonín, v němž je KDU-ČSL, TOP 09 a Konzervativní strana. Koalice má 16 mandátů z celkových 31. Politickou situaci ve městě Hodonín lze označit jako stabilní (město Hodonín, 2020).

3.3.2 Ekonomické faktory

Důležitou součástí ekonomických faktorů je hrubý domácí produkt, míra inflace či míra nezaměstnanosti, které mohou ovlivňovat nákupní chování zákazníků.

Hrubý domácí produkt

Základním ukazatelem pro měření výkonnosti ekonomiky vykazuje hrubý domácí produkt. HDP má v ČR od roku 2010 rostoucí charakter, což znázorňuje tabulka č. 8. Hrubý domácí produkt v roce 2019 meziročně vzrostl o 1,8 % a dosáhl hodnoty 5647,2 mld. Kč. Mezi hlavní faktory se vztahovala domácí poptávka, zvláště tvorba hrubého fixního kapitálu a výdaje na konečnou spotřebu domácností (Kurzy, 2020a).

Tabulka č. 8: Vývoj HDP v letech 2010-2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy.cz, 2020a)

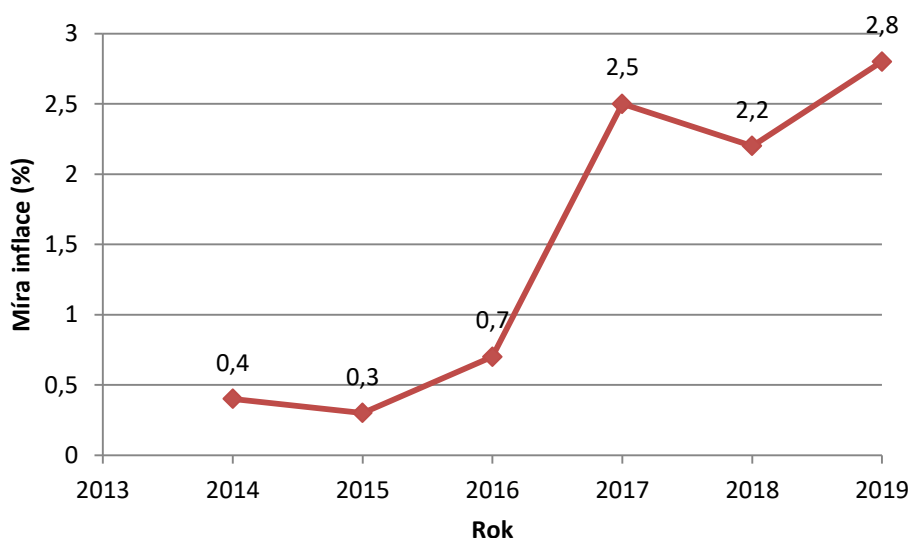
Hrubý domácí produkt (v mld. Kč) v letech 2010 - 2019									
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
3667,6	3807,2	4041,9	4077,3	4261,1	4477	4712,9	5049,9	5310,3	5647,2

Světová ekonomika je v současné době roku 2020 silně zasažena rozšiřující se pandemií COVID – 19. Přijímaná opatření a s tím související doprovodné efekty zcela jistě

vyvolají výrazný pokles HDP a to až na 2,0 %. Hlavním důvodem by měl být obrat ve vývoji čistého exportu. Na vývoz dolehne zpomalení růstu poptávky v zemích, které jsou hlavními obchodními partnery České republiky. Dovoz se naopak může opřít o domácí poptávku, která ještě ochlazení příliš nevnímá. Těžištěm růstu ekonomiky budou i nadále spotřební výdaje domácností a vlády. (Ministerstvo financí ČR, 2020). Pro společnost to znamená negativní dopad na finanční hospodářský výsledek.

Míra inflace

Míra inflace je formulována jako přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, která vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Průměrná roční míra inflace v roce 2019 činila 2,8 %, což bylo o 0,7 procentního bodu více než v roce 2018. Do vývoje cen v roce 2019 výrazněji promluvily ceny energií, potravin a klimatické podmínky v roce 2018 (ČSÚ, 2020a).



Graf č. 1: Průměrná míra inflace v letech 2014 – 2019
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2020a)

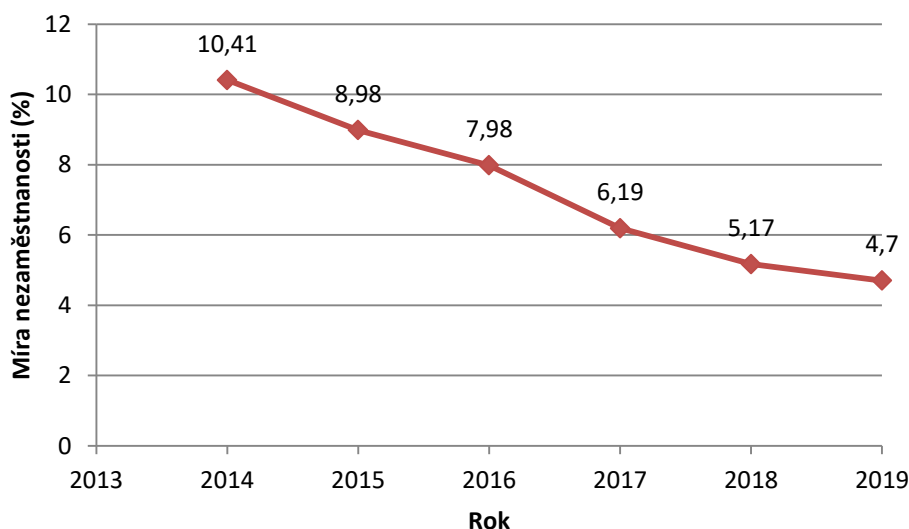
V grafu je znázorněn vývoj míry inflace za posledních 6 let. Nejvyšší naměřená hodnota za uvedené tyto roky byla v roce 2018 ve výši 2,8 %. Jedná se o nepříznivou situaci, jelikož růst inflace snižuje kupní sílu obyvatel (ČSÚ, 2020a). Na zvýšení míry inflace společnost reagovala zvýšením cen vstupů o 20 %.

Celková inflace by se většinu roku 2020 měla pohybovat v intervalu 2,5 – 3,0 % (Ministerstvo financí ČR, 2020). Pro společnost to značí držení aktuálních cen.

Nezaměstnanost

Ukazatel míry nezaměstnanosti udává situaci na trhu práce. V Jihomoravském kraji k 31. 12. 2019 ve výši 3,48 %. Ve srovnání s ostatními kraji se řadil mezi 3. nejvyšší. Počet žadatelů o zaměstnání v Jihomoravském kraji se proti konci roku 2018 snížil o 2 955 osob (9,2 %) a k 31. 12. 2019 se tedy o zaměstnání ucházelo 29 087 osob (Kurzy, 2020b).

Díky současnému ekonomickému propadu a s ním související snížení poptávky po práci by se měl tento pokles v roce 2020 prohloubit a tím by mělo dojít ke zvýšení míry nezaměstnanosti. (Ministerstvo financí ČR, 2020).



Graf č. 2: Míra nezaměstnanosti v Hodoníně
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy, 2020b)

Ve výše znázorněném grafu lze vidět, že hodnota míry nezaměstnanosti v Hodoníně má klesající tendenci. Její nejnižší hodnota 4,7 % se nachází v roce 2019. Pro společnost je vývoj pozitivní ze zákaznického hlediska, avšak ne až tak z pohledu hledání zaměstnanců. Vede to ke zvýšení rizika, že podnik bude mít problém najít kvalifikovaného pracovníka. Také to vede ke zvýšení dosavadní mzdy stávajícím zaměstnancům.

3.3.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory se řadí sociální okolí, struktura obyvatelstva a jeho životní úroveň, které mají zásadní vliv na vývoj strategie podniku. Důležité je do těchto faktorů zahrnout také věk obyvatelstva či vzdělání.

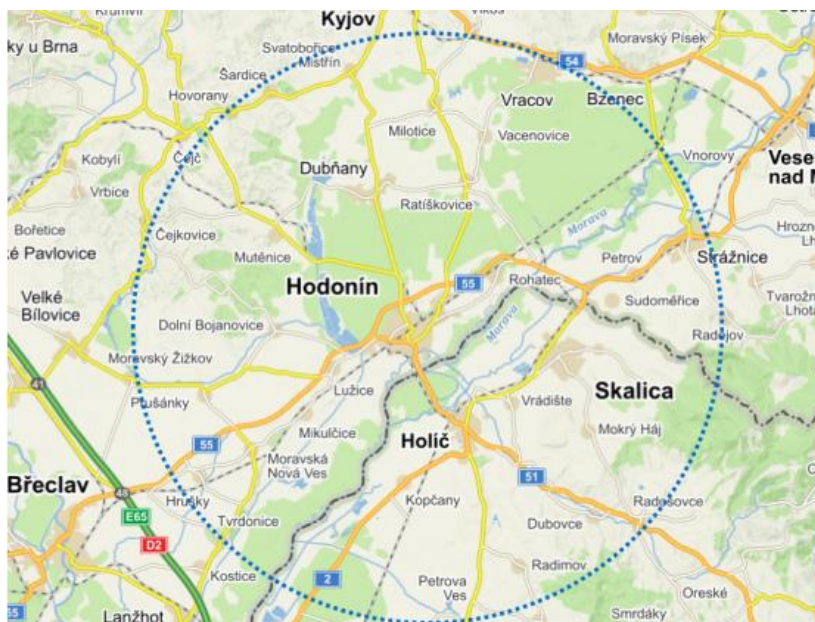
Sportování je důležitou činností aktivního využívání volného času pro všechny věkové kategorie a pohlaví.

Volnočasové aktivity jsou v České republice blíže spíše mužům. Ženy průměrně aktivně tráví volný čas 3,2 hodin, muži 3,6 hodin týdně. U vyšších věkových kategorií zájem o takto trávený volný čas klesá. Je alarmující, že až 40 % dospělých pravidelně žádné vrcholové ani rekreační pohybové aktivity neprovádí (ČSÚ, 2020b).

Dle ČSÚ o životních podmínkách domácností nadváhu má 33 % žen a 47 % mužů. Obezitou trpí 18 % žen a 20 % mužů. Hmotnost souvisí s pohybovou aktivitou, zdravou stravou a správným životním stylem. Asi třetina obyvatel ve věkové kategorii 25 - 64 let má sedavý způsob zaměstnání. (ČSÚb, 2020).

Demografické údaje

V následujícím obrázku č. 4 je znázorněna mapa města Hodonína a obcí v okolí 15 km.

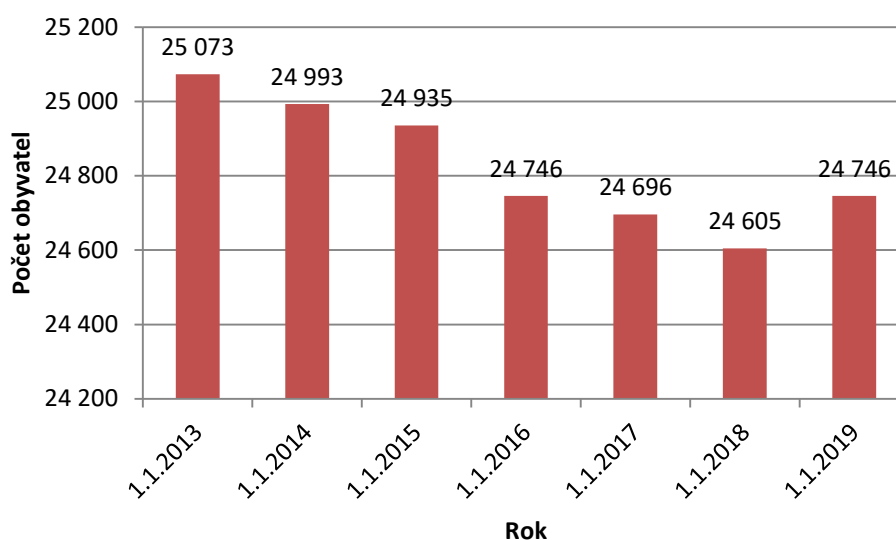


Obrázek č. 11 Mapa okolí města Hodonína
(Zdroj: Mapy.cz, 2020)

Město Hodonín má rozlohu 63,05 km² a nachází v těsné blízkosti se Slovenskými hranicemi. Zahrnuto je 23 obcí z výše uvedeného obrázku (Mapy.cz, 2020). Fitness centrum navštěvují nejen obyvatelé Hodonína, ale i lidé z okolních obcí včetně slovenských občanů. Výhodou je, že mezi češtinou a slovenštinou není jazyková bariéra. Avšak mezi překážky se řadí rozdílná měna (EURO). V současné době je již standartní vybavení bezkontaktní platební terminál, kterým společnost disponuje nebo výběr v hotovosti z bankomatu, či použití směnárny ve městě Hodonín.

Struktura obyvatelstva

V níže uvedeném grafu lze vyčíst, že od roku 2013 dochází k poklesu obyvatel. Zvrat ale nastal v roce 2019, kdy došlo ke zvýšení na hodnotu 24 746 obyvatel (ČSÚ, 2020c).



Graf č. 3: Vývoj počtu obyvatel v Hodoníně
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2020c)

Věkové složení obyvatelstva

Věk obyvatelstva ve městě Hodonín se projevuje zejména v procesu stárnutí obyvatelstva. Dochází ke zvyšování průměrného věku, který nyní činí u mužů 41 let a u žen 45 let, také dochází k poklesu podílu dětí a naopak narůstají podíly seniorů. Lze tedy konstatovat, že průměrný věk obyvatelstva ve městě Hodonín roste. Dle údajů Českého statistického úřadu v posledních patnácti letech vzrostl průměrný věk obyvatel o 4,6 roku (ČSÚ, 2020c).

Obecně lze říci, že fitness centra navštěvují převážně mladí lidé. Ve městě Hodonín se nachází pouze jedna soukromá vysoká škola, tudíž studenti těchto škol odchází do větších měst. V Hodoníně dochází k poklesu obyvatelstva a věková struktura neustále narůstá. Lze usoudit, že tyto skutečnosti by mohly bránit v růstu počtu klientů fitness centra.

Životní úroveň obyvatelstva

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v Jihomoravském kraji dosáhla ve 4. čtvrtletí roku 2019 částky 35 178 Kč. Proti stejnému období roku 2018 nominálně vzrostla o 7,0 %, tj. o 2 299 Kč. V mezikrajském období se řadí mzda mezi čtvrtou nejvyšší. Zvyšování příjmů vede k faktu, že mohou obyvatelé ČR více utrácet za zdravý životní styl a také si mohou dovolit pravidelné návštěvy fitness center (ČSÚ, 2020d).

Díky současné pandemii COVID – 19 je zřejmá opatrnost společností při vyjednávání o mzdách pro příští rok. Pomalejší růst ekonomiky, zvýšená nejistota vývoje v zahraničí a pokles ziskových marží omezují prostor pro další rychlý růst mezd. V roce 2020 se očekává v České republice zvýšení průměrné mzdy o 5,7 %, tedy méně než v předchozích třech letech (Ministerstvo financí, 2020).

Počet středních škol

Město Hodonín má na svém území jedenáct středních škol (město Hodonín, 2020). Lze tedy předpokládat, že se zde nachází mnoho mladých studentů z tohoto města a blízkého okolí. V poslední době je tendence, že právě životní styl hraje důležitou roli ve zdraví a to se také stalo nynějším trendem společnosti. Zahrnuje jak zdravou stravu, tak dostatečný a pravidelný pohyb. Díky tomu se stále více zvyšuje poptávka po fitness službách.

3.3.4 Technologické faktory

Mezi důležité faktory pro společnost je udržení konkurenceschopnosti. Té může společnost dosáhnout zaváděním nových a moderních trendů v oblasti fitness. Mezi hlavní trend se řadí cvičení ve stylu HIIT (High Intensity Interval Training). Jedná se o vysoce intenzivní intervalový trénink, který je založen na střídání maximální a nízké intenzity. Tento typ tréninku je strukturován na 15 - 30 minut (Fisaf.cz, 2020).

Druhou příčku obsadily skupinové lekce. Jedná se o veškeré formy tréninku ve skupinách vedených trenérem či lektorem. Jedná se např. o HIIT či TRX, funkční tréninky i všechny typy crossfitových tréninků. Mezi oblíbené se také řadí workout, který zahrnuje sportovní aktivitu s vlastní váhou těla na veřejných hřištích (Fisaf.cz, 2020).

Třetí oblastí fitness trendů jsou moderní technologie. Mezi ně patří tzv. wearables, což jsou nositelná elektronická zařízení, která v kombinaci s chytrým telefonem umožňují, jak jeho uživatelům, tak trenérům, sledovat výsledky cvičení. Tato technologie se stala velmi populární (Fisaf.cz, 2020).

3.3.5 Legislativní faktory

Společnost Lipovka relax club musí stejně jako ostatní společnosti dodržovat jisté platné zákony a právní předpisy. Mezi tři nejdůležitější předpisy patří:

- **Zákon č. 179/2019 Sb., kterým se mění zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů** – je zákon, který má za cíl zajišťovat práva spotřebitelů, spravedlivý obchod, hospodářskou soutěž a přesné informace na trhu (Zákon č. 179/2019 Sb.).
- **Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání** – Společnost musí dodržovat podmínky živnostenského podnikání. Tento zákon se skládá z pěti částí. První upravuje pojem živnost a podmínky provozování živnosti, ve druhé se detailně věnuje jednotlivými druhy živností. Část třetí se zabývá rozsahem živnostenského oprávnění a povinnostem podnikatele, část čtvrtá vznikem, změnou a zánikem živnostenského oprávnění a živnostenským rejstříkem. Poslední pátá část upravuje živnostenskou kontrolu a správní delikty (Zákon č. 455/1991 Sb.).
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce** – zákon upravuje právní vztahy, které vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Ve společnosti jsou brigádnice zaměstnány na základně písemné dohody o provedení práce. Ostatní zaměstnanci jsou zaměstnaní na hlavní či poloviční pracovní poměr (Zákon č. 262/2006 Sb.).
- **Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů** – zákon nabyl účinnosti ke dni 24. 4. 2019. Upřesňuje zavedení nařízení (EU) GDPR, zpracovává

příslušné předpisy Evropské unie a upravuje práva a povinnosti při zpracování osobních údajů. Společnost tedy nemůže veřejně uvádět osobní údaje o svých klientech a zákazníci mají možnost souhlasit se zpracováním svých osobních údajů (Zákon č. 110/2019 Sb.).

Mezi další základní předpisy se řadí:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,

Od prosince roku 2016 nově vznikl Zákon č. 112/2016 Sb., o elektronické evidenci tržeb. Společnost tedy má povinnost při každém nákupu vydat kupujícímu účtenku se specifickým kódem. Tuto platbu je prodejce zavázán zaevidovat on-line u daňového správce (Zákon č. 112/2016 Sb.).

3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro analýzu atraktivity trhu byl následně použit Porterův model pěti konkurenčních sil.

3.4.1 Konkurenti v odvětví

Mezi hlavní konkurenty zaměřující se na fitness ve městě Hodonín patří:

Maxim8 fitness gym – nachází se kousek od středu města Hodonín a disponuje parkovištěm pro zákazníky. Jedná se o velkou a prostornou posilovnu. Součástí je aerobní sál, kde jsou pravidelné lekce aerobiku. Zákazníci hodnotí záporně zastaralé vybavení a neochotu obsluhy. Dále společnost nedisponuje webovými stránkami, pouze základními informacemi na Facebooku (Fitness Posilovna.cz, 2020).

HH – gym – společnost HH-gym se nachází v blízkosti středu města Hodonína. Nabízí cvičební prostor o rozloze 300 m², kde jsou umístěny posilovací stroje od společnosti VITA a kardio stroje od společnosti KETTLER. HH- gym také poskytuje multifunkční sál k pronájmu jednotlivcům, skupinám z řad veřejnosti, sportovním klubům, školám, organizacím a soukromým trenérům. V sále se zejména provozují bojové sporty, kruhové a intervalové tréninky, crossfit, funkční tréninky a cvičení na TRX, bosu, atd. (HH – gym, 2020).

Dámské fitko – Dámské fitko se nachází v centru města a nabízí kardio fitness, kruhové a balanční cvičení, bosu kurz, rolletic a vibration plate. Dámské fitko, jak je již uvedeno v názvu, je pouze pro ženy (Dámské fitko, 2020).

Jostudio.cz – Studio se zaměřuje na zpevnění a tvarování postavy pomocí nejmodernějších přístrojů a zařízení v oblasti fitness a wellness. Mezi tyto přístroje patří VacuShape, Power Plate, Slim Belly, Body Roll, také kurz Gravity a bosu či Cardiozona. Toto studio nenabízí stroje v rámci klasické posilovny (Joliesse studio, 2020).

FIT – BODY high – tech studio – společnost nabízí nejmodernější tréninkovou technologii EMS, kvalitu a prvotřídní vkus. EMS se vyznačuje speciálním přístrojem a úborem vyvinutým pro tento trénink. Princip spočívá v elektrické stimulaci svalů, které zlepšují fyzickou kondici. Prostředí je rozvrženo do příjemného prostoru, které slouží výhradně pro pohodlí klientů a hostů. Při návštěvě studia bude klient jediným cvičícím, tudíž jej nikdo nebude rušit. Osobní trenér se bude věnovat pouze tomuto zákazníkovi.

Výhodou pro klienta je, že si nemusí nic nosit do studia. V ceně dostane čistý vypraný cvičební úbor, ručník, veškeré přidružené a hygienické potřeby, minerální vodu, iontový nápoj a proteinový shaker (FIT – BODY high – tech studio, 2020).

Tabulka č. 9: Konkurenti v odvětví
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Fitness centrum	Cena jednorázového vstupného	Studenti jednorázové vstupné	Permanentka - 10 ti vstupová - 20 ti vstupová - měsíční - čtvrtletní - půlroční - roční	Permanentka studenti - 10 ti vstupová - 20 ti vstupová - měsíční - čtvrtletní - půlroční	Sálové lekce	Otevírací doba
Lipovka relax club	85 Kč	75 Kč	- 680 Kč - 1150 Kč - 790 Kč	- 590 Kč - Nedisponují - 690 Kč	TRX, Thaibox, Jumping	Po-Pá 7:00 - 21:00 So-Ne 9:00 - 18:00.
Maxim8 fitness gym	85 Kč	75 Kč	- 680 Kč - 1150 Kč - 790 Kč - 2 100 Kč - 3 900 Kč	- 590 Kč - 1 050 Kč - 690 Kč - 1 900 Kč - 3 100 Kč	Aerobic, kruhový trénink, tabata, pilates, joga	Po-Pá 08:30-20:30 So-Ne 10:00-18:00
HH - gym	85 Kč	75 Kč	- 680 Kč - 1150 Kč - 790 Kč - 2 100 Kč - 3 900 Kč - 7 200 Kč	- 590 Kč - 1 050 Kč - 690 Kč	Bojové sporty, kruhové tréninky, crossfit, TRX, bosu	Po-Pá 09:00-21:00 So 09:00– 17:00 Ne 09:00-15:00
Dámské fitko	74 Kč	69 Kč	- 640 Kč - 1 040 Kč - 790 Kč	- 590 Kč - 990 Kč - 740 Kč	TRX, kruhové cvičení	Po-Čt 7:00 - 19:00 Út, St, Pá 8:30 - 19:00 Ne 15:00 - 19:00

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že jednorázové vstupné a permanentky jak pro dospělé, tak i studenty, je velmi podobné jako v ostatních společnostech. Nejnižší cena se nachází v Dámském fitku. Avšak společnost Lipovka relax club nenabízí čtvrtletní a půlroční permanentky a 20 ti vstupovou permanentky pro studenty. Z konkurenčních společností má nejdelší otevírací dobu právě společnost Lipovka relax club.

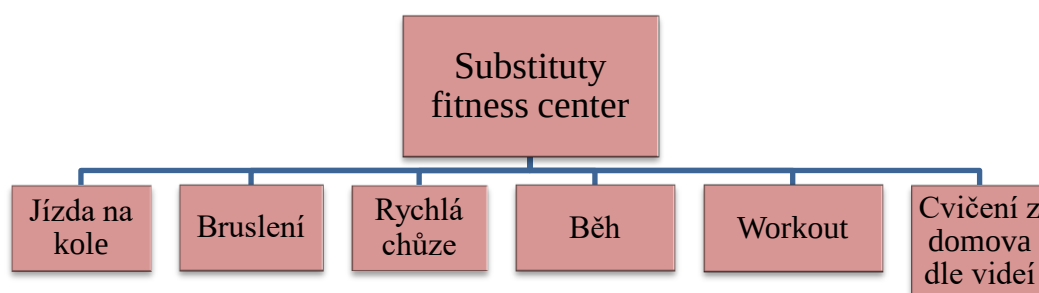
Za největší konkurenční společnost lze označit HH-gym. Má pozitivní hodnocení u zákazníků a nabízí moderní vybavení. Jako jediná konkurenční společnost poskytuje roční permanentku. Konkurenci v daném odvětví lze označit za vysokou.

3.4.2 Potenciálně nově vstupující společnosti

Jelikož je trh s fitness centry atraktivní, narůstá jejich počet. Největší bariérou pro potenciálně nově vstupující společnosti je vysoký vstupní kapitál, propagace a zajištění velkých prostorů. V Hodoníně je již několik fitness center, proto nové fitness centrum by muselo přijít s inovativním nápadem a novinkami, které by nalákaly klienty od ostatních konkurentů. Riziko vstupu nových společností lze řadit mezi vysoké.

3.4.3 Hrozba substitutů

Následující obrázek znázorňuje substituty fitness center:



Obrázek č. 12: Substituty fitness center
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tyto výše znázorněné sportovní aktivity lze využít na aktivně strávený volný čas. Mnoho žen raději využívá cvičení z domova dle různých videí od známých trenérů než cvičení ve fitness centrech, kde může být mnoho lidí (Fisaf.cz, 2020). Vyjednávací síla substitutů se řadí mezi střední. Úskalím může být nedostatečná motivace cvičit doma či donucení k této aktivitě. Naopak při návštěvě fitness centra je zákazník motivován aktivně využít strávený, vymezený a zaplacený čas.

3.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Lipovka relax club spolupracuje s několika dodavateli. Vybavení strojů ve fitness centru zajišťuje společnost GRUN SPORT a přístroje v cardio zóně společnost Life fitness. Mezi další dodavatelské společnosti se řadí Nutrend, která nabízí sportovní výživu a doplňky pro zákazníky. Společnost je ve vztahu i s jinými menšími dodavateli, kteří zajišťují sportovní pomůcky [Provozní Lipovky relax klubu] [20. 11. 2019].

Dodavatelem internetu a mobilních služeb je společnost Net-connet s. r. o. Využívá tarif Individual a připojení skrze optickou síť [Provozní Lipovky relax klubu] [20. 11. 2019].

Elektronická evidence tržeb je provozována prostřednictvím pokladního systému Dotykačka. Je zakoupena licence neomezená. Zahrnuje neomezený počet uživatelů a položek, nonstop technickou podporu, skladovou evidenci, platební terminál, zákaznický displej, export dat pro účetní systémy [Provozní Lipovky relax klubu] [20. 11. 2019].

Dodavatelem webových stránek v redakčním systému WordPress. Webhosting a mailhosting je společnost IT PRO SOLUTIONS s.r.o. Zabývá se prodejem informačních technologií a servisními službami [Provozní Lipovky relax klubu] [20. 11. 2019].

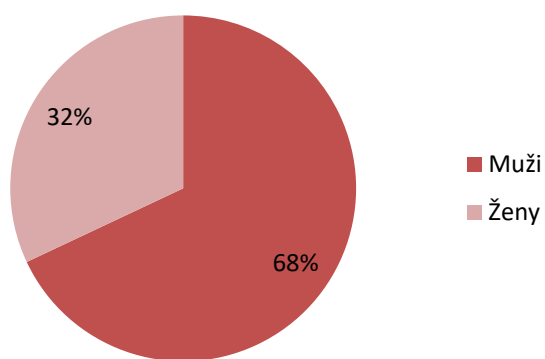
Odvoz odpadu zabezpečuje podnik TESPRA Hodonín [Provozní Lipovky relax klubu] [20. 11. 2019].

Vyjednávací sílu lze nazvat za nízkou, jelikož společnost vyjednává výhodné obchodní podmínky při větším nákupu.

3.4.5 Vyjednávací síla odběratelů

Společnost se snaží vyjít vstříc požadavkům klientů, poskytovat maximální pohodlí příchozím zákazníkům a zajišťovat nejnovější trendy v oblasti fitness. Díky tomu se dostala do povědomí nejen českým zákazníkům, ale i slovenským. Je tomu i dáno polohou Hodonína, který je v těsné blízkosti hranic se Slovenskou republikou. Fitness centrum v dnešní době navštěvují muži i ženy. Vyjednávací síla je tedy velká.

Počet zákazníků – Z důvodu nemožnosti přístupu k databázi nebylo možné zjistit přesný počet zákazníků, kteří navštěvují fitness centrum. Pro potřebná data byla provedena diskuze s provozním ve fitness centru. Na základě tohoto rozhovoru s personálem společnosti bylo zjištěno, že posilovnu a kardio zónu navštěvuje průměrně 75 zákazníků denně. Společnost také navštěvují i zákazníci ze Slovenské republiky z celkového počtu klientů 10 % [Provozní Lipovky relax klubu] [20. 11. 2019].



Graf č. 4: Procentuální zastoupení pohlaví klientů ve fitness centru
 Zdroj: Vlastní zpracování dle: [Provozní Lipovky relax clubu] [20. 11. 2019].

Ve výše uvedeném grafu je uvedeno, že mužů, kteří navštěvují posilovnu a kardio zónu ve vybrané společnosti je 68 % a žen 32.

Tabulka č. 10: Porterův model pěti konkurenčních sil
 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Porterův model pěti konkurenčních sil	Vyjednávací síla
Konkurenti v odvětví	Vysoká
Potenciálně nově vstupující společnosti	Vysoká
Hrozba substitutů	Střední
Vyjednávací síla dodavatelů	Nízká
Vyjednávací síla odběratelů	Vysoká

4 Vlastní průzkum

V přípravné části dotazníkového šetření bude stanoven časový harmonogram realizace výzkumu, cíl primárního výzkumu a budou určeny subjekty dotazníkového šetření. Následně budou zvoleny metody sběru dat a jednotlivé faktory, které budou hodnoceny v dotazníkovém šetření.

4.1 Časový harmonogram

Pro obstarání plynulého průběhu dotazníkového šetření je nutné sestavit časový harmonogram výzkumu. Jeho jednotlivé fáze jsou popsány v tabulce č. 11.

Tabulka č. 11: Časový harmonogram výzkumu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Zahájení	Ukončení	Délka
Předvýzkum	20. 1. 2020	23. 1. 2020	4 dny
Tvorba dotazníku	24. 1. 2020	7. 2. 2020	16 dní
Testování smysluplnosti dotazníku	8. 2. 2020	13. 2. 2020	6 dní
Dotazníkové šetření	14. 2. 2020	23. 3. 2020	41 dní
Zpracování a analýza dat	24. 3. 2020	6. 4. 2020	13 dní
Návrhy a opatření	7. 4. 2020	14. 4. 2020	18 dní

V první části předvýzkumu bylo dotázáno samostatně šest klientů navštěvujících fitness centrum společnosti Lipovka relax club. Tito zákazníci navrhli faktory, které chtěli v dotazníkovém šetření klasifikovat. Jednotlivé uvedené faktory jsou v níže zobrazené tabulce č. 12.

Další potřebná data byla zajištěna pomocí rozhovoru s provozním ze společnosti Lipovka relax club, které proběhly v datech 20. 11. 2019 a 20. 1. 2020. Bylo uvedeno, že posilovnu a kardio zónu navštěvuje průměrně 75 zákazníků denně. Dále dochází k upozornění od klientů k nedostatečnému úklidu náradí a cvičebních pomůcek v prostorách fitness centra po ukončení aktivity zákazníků.

Úvod dotazníkového šetření byl zaměřen na osobní informace respondentů. Otázky určené na uvedené faktory spokojenosti a důležitosti, byly hodnoceny pomocí desetistupňové škály, kdy stupeň jedna určuje nejnižší hodnocení a stupeň deset

nejvyšší hodnocení. Dotazníkové šetření se skládá z 33 otázek stanoveny zavřenou formou. Tudíž, respondent může zvolit jen jednu z možných odpovědí.

Testování dotazníku bylo hodnoceno oponentkou diplomové práce, která navštěvuje toto fitness centrum, provozním a recepční společnosti.

Dotazníkové šetření bylo zahájeno dne 14. 2. 2020 a ukončeno 23. 3. 2020 a probíhalo 41 dní.

Zpracování a analýza dat trvaly 13 dní. Celkem bylo vyhodnoceno 167 zcela vyplněných dotazníků.

Na základě výsledků vnějšího a vnitřního prostředí a vlastního průzkumu, které byly zahrnuty ve SWOT analýze byl vypracován soubor návrhů a opatření.

4.2 Cíl primárního výzkumu

Cílem dotazníkového šetření je zjištění spokojenosti zákazníků s aktuální nabídkou sálových lekcí, službami zaměstnanců fitness centra a celkovým prostředím fitness centra. Na základě zjištěných informací budou navrženy změny ke zvýšení spokojenosti zákazníků společnosti Lipovka relax club.

4.3 Subjekty dotazníkového šetření

Subjekty dotazníkového šetření jsou stávající zákazníci společnosti Lipovka relax club, kteří pravidelně navštěvují fitness centrum. Pro stanovení vzorků respondentů byla použita technika kvótního výběru. Vzorek respondentů byl definován následujícími charakteristikami: věk, pohlaví a vzdělání. Byla odhadnuta celková velikost vzorku ve fitness centru na maximálně 300 lidí, která je vyčíslena při $\pm 5 \%$ přípustné chyby na 172 odpovědí z dotazníkového šetření.

4.4 Metody sběru dat

Po vytvoření obsahu dotazníku byla jeho koncepce projednávána s vedoucí diplomové práce a následně zahájena metoda online dotazování. Online dotazník byl vložen na facebookové stránky společnosti Lipovka relax club. Další část dotazníků byla volně k dispozici na recepci společnosti. Vyplněný dotazník respondenti vhodili do označené krabice.

4.5 Portfólio faktorů

V části předvýzkumu bylo dotázáno šest zákazníků, kteří navštěvují fitness centrum ve společnosti Lipovka relax club. Každý z klientů měl navrhnout faktory, které by chtěl v dotazníkovém šetření hodnotit. Následující odpovědi jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce.

Tabulka č. 12: Portfólio faktorů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovědi jednotlivých zákazníků					
1.	2.	3.	4.	5.	6.
Kvalita posilovacích strojů	Množství posilovacích strojů	Dostupnost nových trendů v oblasti fitness	Kvalita posilovacích strojů	Kapacita prostoru	Kvalita posilovacích strojů
Cena vstupů	Cena vstupů	Výběr produktů ve sport baru	Cena vstupů	Parkovací místa	Cena vstupů
Otevírací doba	Otevírací doba	Vzhled prostředí	Otevírací doba	Otevírací doba	Vzhled prostředí
Nabídka sálových lekcí	Kvalita posilovacích strojů	Nabídka sálových lekcí	Množství posilovacích strojů	Výběr produktů ve sport baru	Nabídka sálových lekcí
Čistota prostředí		Čistota prostředí	Čistota prostředí	Čistota prostředí	Kapacita prostoru
Množství posilovacích strojů	Kapacita prostoru	Množství posilovacích strojů	Dostupnost nových trendů v oblasti fitness	Množství posilovacích strojů	Množství posilovacích strojů
Vzhled prostředí		Kapacita prostoru	Vzhled prostředí	Vzhled prostředí	Parkovací místa
Dostupnost nových trendů v oblasti fitness			Výběr osobních trenérů	Výběr osobních trenérů	Výběr produktů ve sport baru
			Kapacita prostoru		Ochota a kvalifikace personálu

V tabulce č.12 jsou znázorněny odpovědi jednotlivých respondentů. Nejčastěji zmiňované faktory byly: kvalita posilovacích strojů, cena vstupů a kapacita prostoru.

Celkem se portfolio skládá z třinácti faktorů, které by chtěli zákazníci fitness centra hodnotit. V níže uvedené tabulce jsou vyjmenovány jednotlivé faktory označovány jako F.

Tabulka č. 13: Označení faktorů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

F1	Kvalita posilovacích strojů	F8	Výběr produktů ve sport baru
F2	Cena vstupů	F9	Kapacita prostoru
F3	Otevírací doba	F10	Dostupnost nových trendů v oblasti fitness
F4	Nabídka sálových lekcí	F11	Výběr osobních trenérů
F5	Čistota prostředí	F12	Parkovací místa
F6	Množství posilovacích strojů	F13	Ochota a kvalifikace personálu
F7	Vzhled prostředí		

4.6 Vyhodnocení dotazníku

Zákazníkům fitness centra bylo k dispozici 150 dotazníků, z toho zcela vyplněných bylo odevzdáno 98, což značí návratnost ve výši 65 %. Online dotazníků respondenti vyplnili 69. Celkem tedy k hodnocení bylo k dispozici 167 zcela vyplněných dotazníků. Lze tedy usoudit, že vyplnění dotazníků zákazníkům nedělalo problémy, jelikož všechny navrácené dotazníky měly zodpovězeny všechny otázky. K tomu přispělo zavedení funkce „povinných odpovědí“. Jednalo se o uzavřené otázky, které předcházely nekompletnímu vyplnění dotazníku. Výsledky dotazníku jsou zpracovány v programu Microsoft Excel 2016 a programu Statistica. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni se záměrem dotazování o anonymitě poskytnutých odpovědí. Dále byli informováni, že k vyplnění dotazníku bude potřeba maximálně 10 minut.

Vyhodnocení odpovědí dotazníku bylo rozděleno do tří částí. V první části jsou klasifikovány identifikační údaje respondentů. Výsledky těchto odpovědí jsou zaznamenány vizuálně pomocí grafů, které jsou slovně popsány.

Druhá část se zaměřuje na návštěvnost fitness centra a způsobu platby klientů.

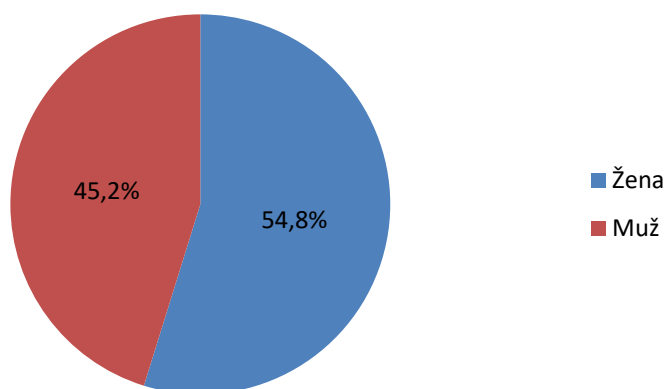
Třetí část byla zaměřena na vyhodnocení otázek pomocí Modelu důležitost – spokojenost, které se podílejí na tvorbě celkové spokojenosti. Následuje Spearmanova korelace pro vyjádření nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících celkovou spokojenost zákazníků.

4.6.1 Údaje o respondentech

V následující podkapitole byly vyhodnoceny výsledky šesti otázek s grafickým znázorněním a popisem. K určení vzorku respondentů byla použita technika kvótního výběru. Vzorek byl definován následujícími charakteristikami:

- pohlaví,
- věk,
- vzdělání.

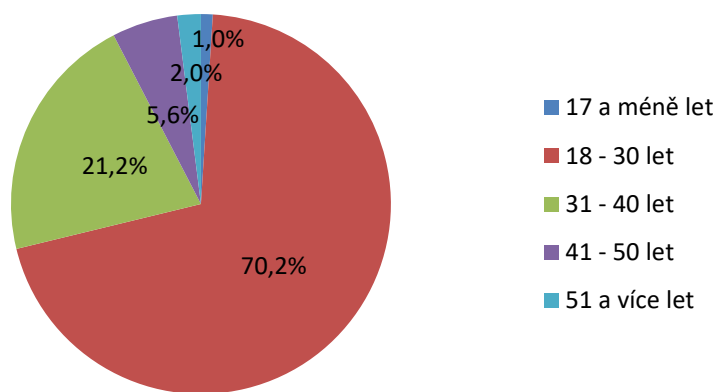
1) Jaké je Vaše pohlaví?



Graf č. 5: Pohlaví respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 5 vyplývá, že rozložení zákazníků fitness centra je víceméně rovnoměrné. Ženy, které vyplnily dotazník a navštívily fitness centrum, bylo 54,8 % a mužů 45,2 %. Lze tedy vyhodnotit, že fitness centrum má vyváženou nabídku sportovních aktivit jak pro ženy, tak pro muže.

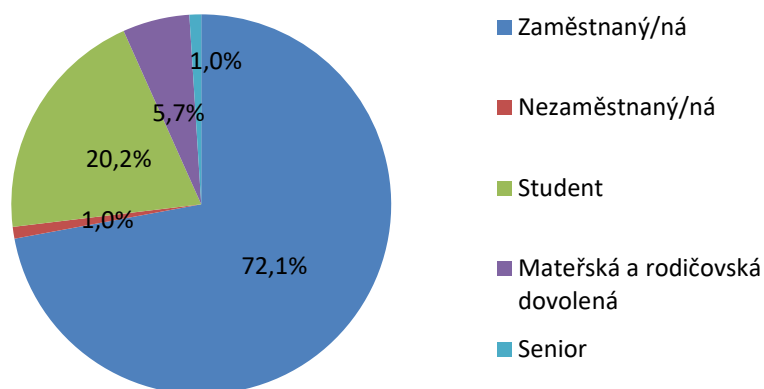
2) Do jaké věkové kategorie patříte?



Graf č. 6: Věk respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 6 znázorňuje, že ve věkové kategorii 18 – 30 let, což jsou zákazníci v produktivním věku, bylo 70,2 %. Patrně se tedy snaží o aktivní využití svého volného času. Dále 21,2 % tvořili respondenti ve věku 31 – 40 let. Tři poslední kategorie jsou reprezentovány respondenty ve věku 41 – 50 let, tj. 5,6 % let, ve věku 51 a více let tvořilo 2 % respondentů a je pouze 1 % bylo ve věku 17 a méně let, tedy dětí.

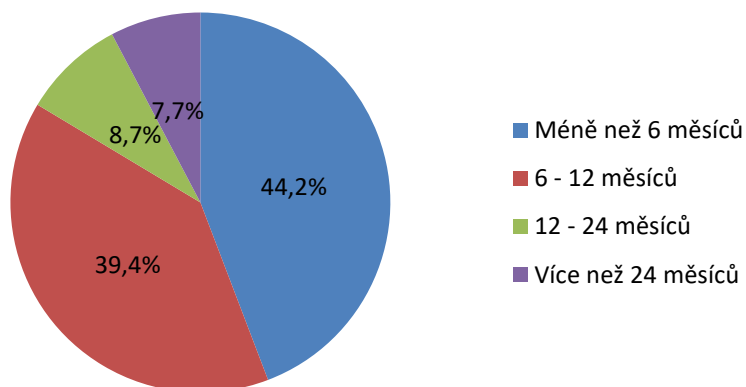
3) Jaká je Vaše ekonomická situace?



Graf č. 7: Ekonomické situace respondentů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 3 se týkala ekonomické aktivity respondentů. Na základě grafu č. 7 lze vypočítat, že celkem 72,1 % dotazovaných jsou zaměstnaní. Druhá skupina je tvořena 20,2 % studentů. Do posledních kategorií se řadí 5,7 % žen na mateřské dovolené. 1 %, uvedlo respondentů, že jsou senioři a 1 % klientů uvedlo, že nemají zaměstnání. Z grafu č. 7 lze vyvodit závěr, že návštěvníci fitness centra jsou zákazníci finančně nezávislí.

4) Jak dlouho jste klientem fitness centra?

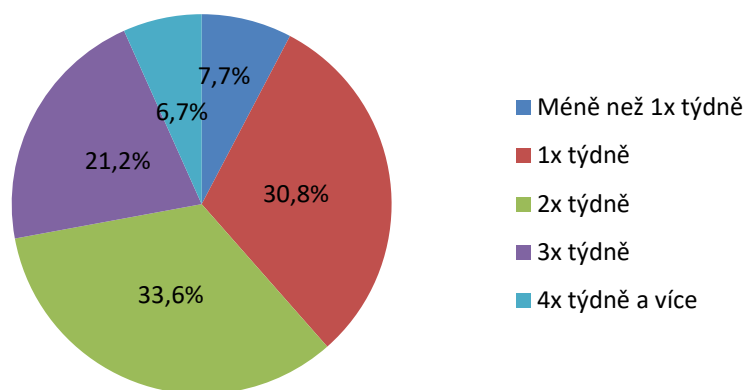


Graf č. 8: Délka návštěvy respondentů fitness centra
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve výše zmíněné otázce klienti uváděli délku návštěvy fitness centra. Celkově 44,2 % navštěvovalo fitness centrum méně než 6 měsíců. Další početnou skupinou, tj. 39,4 %, tvořili zákazníci, kteří do společnosti docházeli 6 – 12 měsíců. V 8,7 % byla

zaškrtnuta odpověď 12 – 24 měsíců a 7,7 % odpovědělo více než 24 měsíců. Jelikož byl dotazník vyplňován v lednu, je pravděpodobné, že většina klientů nově příchozích po vánočních svátcích a s novým předsevzetím.

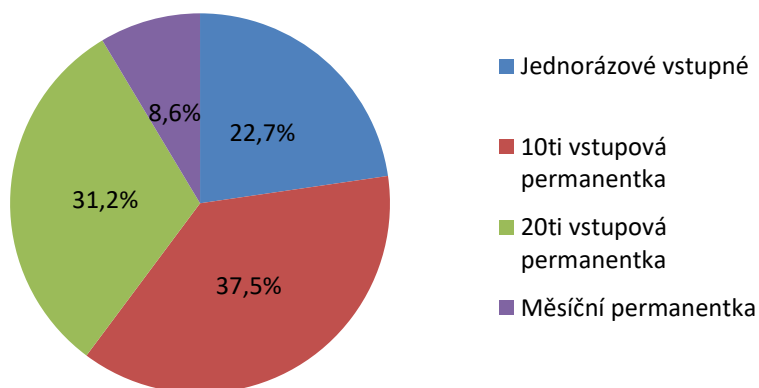
5) Jak často navštěvujete fitness centrum?



Graf č. 9: Návštěvnost fitness centra
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 5 byla zaměřena na častost navštěvování fitness centra. Nejčastější odpovědí, tj. 33,6 %, v dotazníku byla 2x týdně. Další skupinu tvořilo 30,8 % respondentů, kteří odpověděli 1 x týdně. Odpověď 3x týdně zvolilo 21,2 % klientů. Mezi nejméně zaškrtnutých odpovědí, čili 7,7 %, byla možnost méně než 1x týdně a 6,7 % varianta 4x týdně a více. Z výše uvedených dat lze usoudit, že velká většina klientů fitness centrum navštěvuje pravidelně.

6) Jakou formu platby vstupného za služby ve fitness centru využíváte?



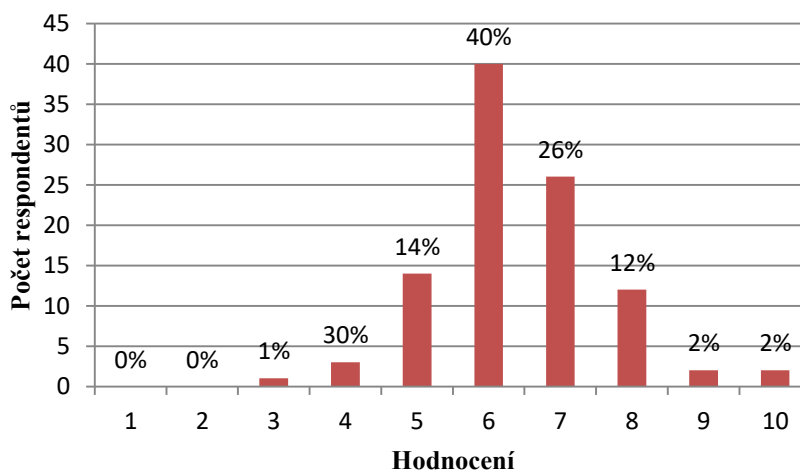
Graf č. 10: Způsob platby vstupného
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední uzavřená otázka se týkala zjištění způsobu platby vstupu respondentů ve fitness centru. Nejvíce respondentů, konkrétně 37,5 %, uvedlo, že na recepci uplatňují deseti vstupovou permanentku, pravděpodobně proto, že navštěvují fitness centrum pravidelně. Mezi druhou nejčastější odpovědí, tedy celkem 31,2 % respondentů uvedlo, že disponují dvaceti vstupovou permanentku, na níž se odečítají vstupy za návštěvy fitness centra. Měsíční permanentku mají 22,7 % klientů, která jim umožňuje neomezenou návštěvnost fitness centra po dobu jednoho měsíce. Zbýlých 8,6 % preferují jednorázové vstupné.

4.6.2 Celková spokojenost zákazníků

V další části dotazníku byla zjišťována celková spokojenost klientů fitness centra Lipovka relax club. Spokojenost byla stanovována pomocí desetistupňové škály od 1 do 10, kde stupeň 1 udává nejnižší hodnotu a stupeň 10 značí nejvyšší hodnotu. V této části byla také zjišťována spokojenost a důležitost jednotlivých faktorů, jelikož tyto faktory se podílejí na tvorbě celkové spokojenosti.

Aritmetický průměr celkové spokojenosti je 6,41. Lze tedy říci, že zákazníci jsou spokojeni, avšak je zde velký prostor ke zlepšení, aby spokojenost zákazníků byla vyšší.



Graf č. 11: Hodnocení celkové spokojenosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle grafu č. 11, celkem, tedy 40 % respondentů, nejčastěji hodnotili celkovou spokojenost škálou 6. Jako druhou nejčastější hodnotou a to 26 % byla hodnota 7. Na

levé straně mají hodnoty vzrůstový potenciál a to 1 a 2 (0 %), 3 (1 %), 4 (3 %) a 5 (14 %). Na pravé straně jde o klesající potenciál u hodnot 8 (12 %), 9 (2 %) a 10 (2 %).

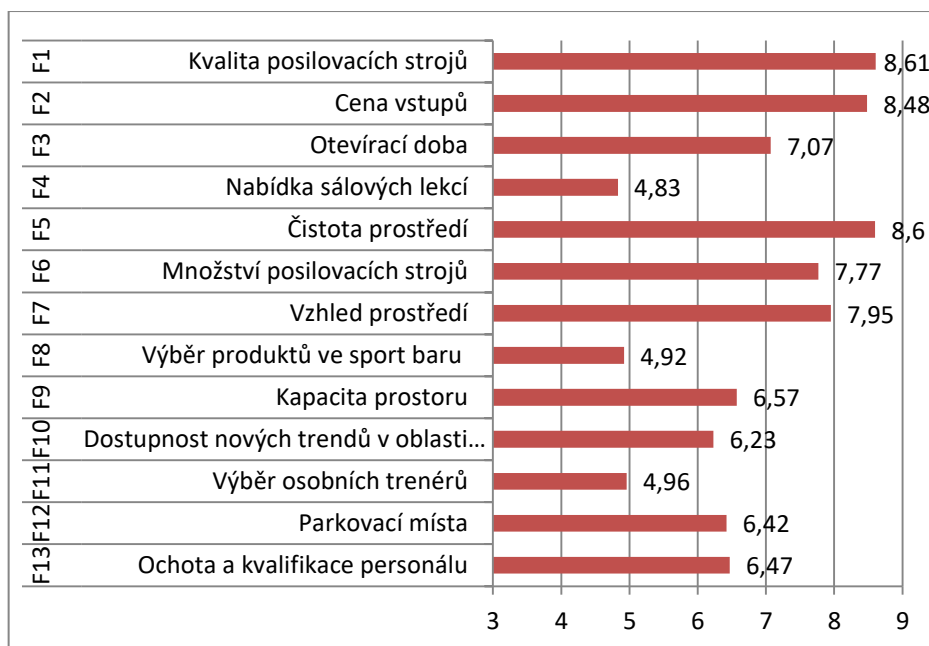
4.6.3 Důležitost u jednotlivých faktorů

První část byla zaměřena na důležitost jednotlivých faktorů. V níže uvedeném grafu jsou rozepsány důležitosti jednotlivých faktorů. Důležitost byla změřena podobně jako spokojenost pomocí škály od 1 do 10. Z výsledků vychází **nejdůležitější faktory**:

- kvalita posilovacích strojů,
- čistota prostředí,
- cena vstupů.

Mezi **nejméně důležité faktory** patří:

- nabídka sálových lekcí,
- výběr produktů ve sport baru,
- výběr osobních trenérů.



Graf č. 12: Průměrné hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků je viditelné, že ne všechny uváděné faktory jsou pro zákazníky stejně důležité. Nejmenší průměrné hodnoty se pohybují kolem 4. Nejdůležitější faktor má hodnotu 8,61, což je znázorněno v grafu č. 11.

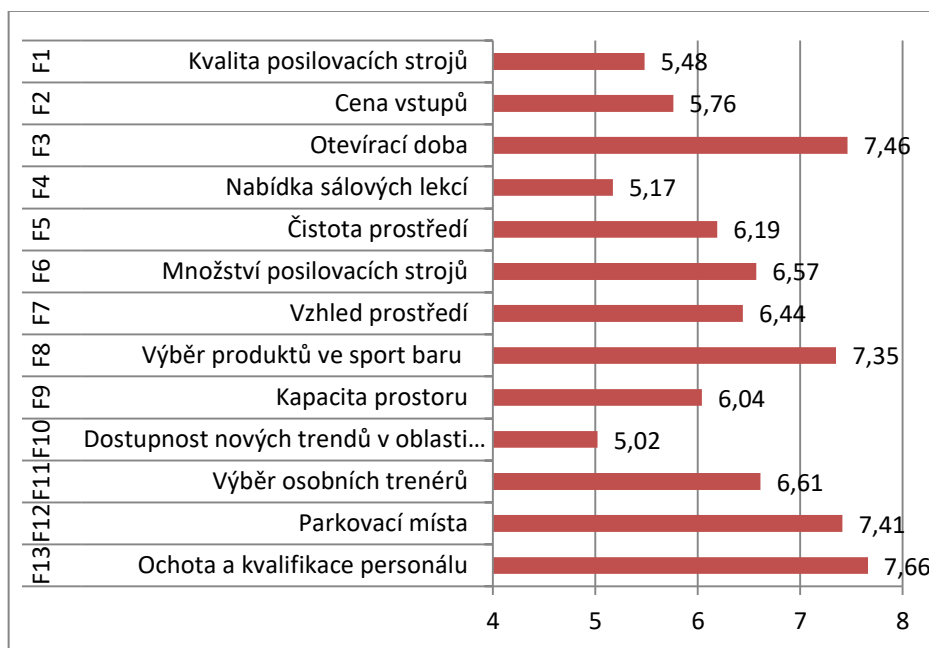
4.6.4 Spokojenost u jednotlivých faktorů

Další část je zaměřena na spokojenost jednotlivých faktorů. Spokojenost faktorů byla měřena pomocí škály od 1 do 10. V následujícím grafu je zanesena spokojenost jednotlivých faktorů. Z výsledků vychází faktory s **nejvyšší spokojeností**:

- ochota a kvalifikace personálu,
- otevírací doba,
- parkovací místa.

Mezi faktory s **nejnižší spokojeností** patří:

- dostupnost nových trendů v oblasti fitness,
- nabídka sálových lekcí,
- kvalita posilovacích strojů.



Graf č. 13: Průměrné hodnocení spokojenosti jednotlivých faktorů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše znázorněného grafu jsou zákazníci spíše spokojeni, jelikož průměrné hodnoty nejsou nižší než 5. Avšak nejvyšší hodnota dosahuje pouze 7,66.

4.6.5 Regresní analýza

Analýza časové řady obrátů společnosti

Z důvodu radikální změny na českém trhu, a to díky výskytu nemoci COVID – 19, který výrazně ovlivnil ekonomiku, nejsou tyto informace relevantní (BusinessInfo.cz, 2020). Společnost musela zcela omezit provoz a tím se předpokládá, že dojde ke snížení obrátů. Avšak vytvořená analýza časové řady je k dispozici k nahlédnutí v příloze č. 3.

Korelační analýza spokojenosti

Pomocí Spearmanovy korelace lze určit, které z dílčích faktorů spokojenosti a důležitosti mají nejvýznamnější vliv na celkovou spokojenost zákazníků ve fitness centru Lipovka relax club. Výstupy znázorněny v tabulce č. 14 byly určeny pomocí programu Statistica.

Tabulka č. 14: Výsledky Spearmanovy korelace
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: programu Statistica)

SPEARMANOVY KORELAČNÍ KOEFICIENTY	
Jak jste spokojeni s následujícími faktory?	Jaká je Vaše celková spokojenost se službami Lipovka relax club?
Kvalita posilovacích strojů	0,410
Cena vstupů	0,267
Otevírací doba	0,287
Nabídka sálových lekcí	0,139
Čistota prostředí	0,297
Množství posilovacích strojů	0,414
Vzhled prostředí	0,338
Výběr produktů ve sport baru	0,374
Kapacita prostoru	0,356
Dostupnost nových trendů v oblasti fitness	0,331
Výběr osobních trenérů	0,481
Parkovací místa	0,551
Ochota a kvalifikace personálu	0,134

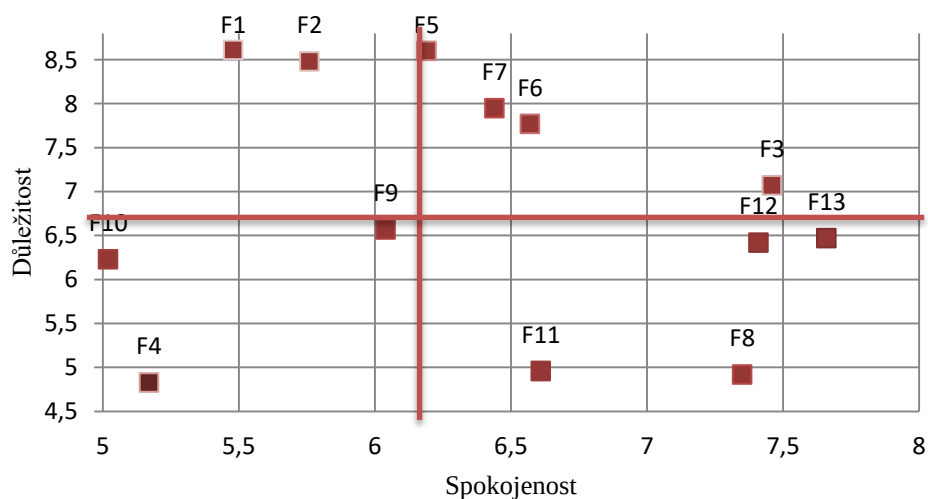
Červeně obarvené korelační koeficienty značí pozitivní závislost, které jsou statisticky významné na hladině významnosti 0,05. Všechny významné korelační koeficienty značí slabší až středně silnou pozitivní závislost.

Rozhodovací matice

Pro přehlednější znázornění jednotlivých faktorů slouží rozhodovací matice. Tyto faktory jsou zobrazeny na obrázku č. 4, kde svislá osa rozhodovací matice znázorňuje důležitost jednotlivých faktorů, kdežto vodorovná osa představuje spokojenost. Faktory, na které by měla společnost Lipovka relax club zacílit, je možné určit pomocí ukazatelů „spokojenost a důležitost“.

Důležitost	Kvadrant I Nejvyšší důležitost a nejmenší spokojenost	Kvadrant II Nejvyšší důležitost a nejvyšší spokojenost
	Kvadrant III Nejmenší důležitost a nejmenší spokojenost	Kvadrant IV Nejmenší důležitost a nejvyšší spokojenost
	Spokojenost	

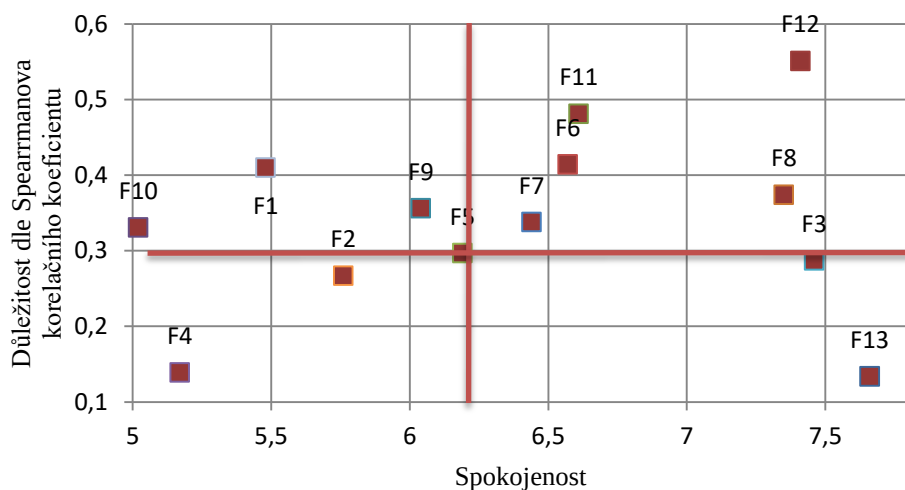
Obrázek č. 13: Vysvětlení jednotlivých kvadrantů v rozhodovací matici
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Fontenotová, Henkeová a Carsona, 2006)



Obrázek č. 14: Rozhodovací matice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ze znázorněné rozhodovací matice (obrázek. č. 14) je nutné zaměřit pozornost do druhého kvadrantu. V tomto kvadrantu jsou respondenti nejméně spokojeni a současně k těmto faktorům přisuzují vysokou důležitost. Jsou to následující faktory:

- kvalita posilovacích strojů,
- cena vstupů,
- čistota prostředí.



Obrázek č. 15: Rozhodovací matice
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výše zobrazený obrázek č. 15 se liší od předchozí rozhodovací matice tím, že na ose y je znázorněna důležitost dle Spearmanova korelačního koeficientu a na ose x opět spokojenost zákazníků. V kvadrantu II jsou umístěny tyto faktory:

- dostupnost nových trendů v oblasti fitness,
- kvalita posilovacích strojů,
- kapacita prostoru,
- čistota prostředí.

4.7 SWOT analýza

Na základě předchozí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a vlastního průzkumu společnosti Lipovky relax club, byly výsledky v souladu s principy SWOT analýzy seříděny na silné (S) a slabé (W) stránky vnitřního prostředí. Dále pak příležitosti (O) a hrozby (T), které vyplývají z vnějšího prostředí.

V tabulce č. 15 je znázorněn výčet interních a externích faktorů.

Tabulka č. 15: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování)

INTERNÍ FAKTORY			
Silné stránky (S)		Slabé stránky (W)	
S1	Komplexní stroje	W1	Absence zvýhodněných permanentky
S2	Oddělená zóna kardia a posilovny	W2	Úzká nabídka sálových lekcí
S3	Sortimenty ve sport baru	W3	Nízká propagace
S4	Klimatizované prostory	W4	Absence atletické zóny
S5	Parkoviště zdarma	W5	Kapacita prostoru
S6	Dlouhá otevírací doba	W6	Čistota prostředí
S7	Ochota a kvalifikace personálu	W7	Kvalita posilovacích strojů
		W8	Dostupnost nových trendů v oblasti fitness
EXTERNÍ FAKTORY			
Příležitosti (O)		Hrozby (T)	
O1	Nové trendy v oblasti fitness	T1	Růst konkurence
O2	Nové posilovací stroje	T2	Změna preferencí zákazníků
O3	Rozšíření povědomí o podniku	T3	Zvyšování nákladů
		T4	Onemocnění COVID - 19

Mezi silné stránky Lipovky relax club patří zejména komplexní stroje, kdy zákazník během tréninku může procvičit všechny partie lidského těla. Další výhodou je oddělená zóna kardia a posilovny, které jsou klimatizované. Zákazníci také mají možnost zakoupit si ve sport baru různé produkty, které jsou určeny pro sportovce a vychutnat si je v příjemných prostorech uvnitř či na venkovní terase. K dispozici pro řidiče a cyklisty je parkoviště či stojany na kola zcela zdarma. Oproti konkurenci má Lipovka relax club

nejdelší otevírací dobu, tudíž klienti mají širší možnost, kdy fitness centru navštívit. Z odpovědí respondentů vychází jako silná stránka ochota a kvalifikace personálu.

Slabou stránkou je absence dvaceti vstupové a půlroční permanentky, které konkurenční společnosti nabízí. V porovnání s konkurencí společnost má užší výběr sálových lekcí. Společnost k propagaci využívá pouze sociální síť Facebook, webové stránky a bannery, které jsou umístěny na sportovních akcích ve městě Hodonín, které společnost sponzoruje. Avšak tyto akce jsou pouze dvakrát ročně. Dalším slabým znakem ve společnosti je chybějící atletická zóna, která by sloužila k prostoru na rozcvičení, krátkému sprintu a disponovala by různými překážkami, lany na šplhání či frekvenčním žebříkem. S tím souvisí i nedostatečná kapacita prostoru. Tato zóna by sloužila pro komplexní a intenzivní trénink. Z vlastního průzkumu vyplývá jako slabá stránka čistota prostředí. Na některých posilovacích strojích jsou nánosy prachu. K tomu se vztahuje i kvalita posilovacích strojů, které nejsou pravidelně udržovány. Ze světa přichází nové trendy v oblasti fitness, bohužel, společnost je nezařazuje do své nabídky.

Příležitostí mohou být především nově vznikající trendy ve fitness, které je důležité neustále sledovat. Příkladem mohou být vhodné nové kurzy do sálových lekcí, které by přilákaly nové klienty. Nové kvalitní posilovací stroje patří mezi další příležitost k získání nových zákazníků. Jelikož společnost nevyužívá mnoho forem propagace, možností dostat se do povědomí novým zákazníkům je využívání dalších způsobů marketingové propagace. Mezi ně se řadí další sociální síť jako je Instagram, či informační letáky a billboardy. Dalším způsobem může být reklama na plazmových televizích, které jsou umístěny v prostorech společnosti, na nichž by byly promítány videa nebo fotografie ze sálových lekcí či pozvánky na nově připravované nebo nadcházející skupinové lekce. Tuto formu reklamy by bylo vhodné zařadit i na sociální síť.

Mezi hrozby pro společnost se řadí změna preferencí zákazníků, která může mít za důsledek pokles stávajících klientů. Proto je vhodné neustále sledovat nové trendy v oblasti fitness. Také zvyšování počtu konkurenčních společností je pro Lipovku relax club hrozbou. Mezi další lze zařadit zvyšování nákladů, jako jsou případně opravy stávajících strojů, cvičební pomůcky či jejich údržba. V současné době se jako hrozba objevila pandemie onemocněním COVID – 19, která ochromila ekonomiku vzhledem

k přísným karanténním nařízením. Jelikož společnost musela uzavřít svůj provoz, bude tato situace mít vliv na budoucnost chodu fitness centra.

4.7.1 Matice plus/minus

V níže uvedené tabulce č. 16 jsou faktory zhodnoceny prostřednictvím metody párového srovnání. Pomocí této metody je možné zjistit, které faktory jsou nejdůležitější.

Tabulka č. 16: Plus/mínus matice SWOT analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

SWOT	O1	O2	O3	T1	T2	T3	T4	Σ	pořadí
S1	++	++	++	-	0	-	--	2	1.
S2	+	0	+	0	0	0	-	1	2.
S3	+	0	++	-	0	--	--	-2	4. – 5.
S4	0	0	+	-	0	--	-	-3	6. – 7.
S5	0	0	+	-	0	0	--	-2	4. – 5.
S6	0	+	+	-	-	-	--	-3	6. – 7.
S7	+	++	++	-	-	-	--	0	3.
W1	0	0	--	--	--	0	--	-8	6. – 7.
W2	--	0	--	--	--	-	--	-11	2. – 3.
W3	-	0	--	--	0	--	-	-8	6. – 7.
W4	--	0	--	--	-	--	0	-8	6. – 7.
W5	--	--	--	--	-	--	-	-10	4.
W6	0	-	--	-	--	-	--	-9	5.
W7	0	--	--	--	--	-	0	-11	2. – 3.
W8	--	-	--	--	-	--	--	-12	1.
Σ	-4	-1	-6	-21	-13	-19	-22		
pořadí	2.	1.	3.	2.	4.	3.	1.		

Z výše nastíněné matice vychází následující pořadí podle důležitosti následovně:

Nejdůležitější silné stránky:

1. Komplexní stroje
2. Oddělená zóna kardia a posilovny

Nejdůležitější slabé stránky:

1. Absence zvýhodněných permanentky
2. Úzká nabídka sálových lekcí a kvalita posilovacích strojů

Nejdůležitější příležitosti:

1. Nové posilovací stroje
2. Nové trendy v oblasti fitness

Nejdůležitější hrozby:

1. COVID - 19
2. Růst konkurence

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Na základě výsledků vnějšího a vnitřního prostředí a vlastního průzkumu, které byly zahrnuty ve SWOT analýze, je vypracován soubor opatření, který obsahuje:

- časový rámec,
- lidské zdroje,
- finanční rámec,
- vlastní postup návrhu,
- analýzu rizik související s implementací realizací návrhů.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že klienti fitness centra Lipovka relax club jsou se službami průměrně spokojeni. Celková spokojenost je 6,41 z 10 (10 znamená nejvyšší spokojenost). Tato kapitola je zacílena na zlepšení faktorů, které respondenti hodnotili jako nejnižší spokojenost a současně vysoká důležitost, které vycházejí z obrázků matic č. 14 a č. 15. K dílčím faktorům budou navržena doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti klientů fitness centra. Jedná se o následující faktory, které vycházely, z rozhodovacích matic:

- dostupnost nových trendů v oblasti fitness,
- kvalita posilovacích strojů,
- kapacita prostoru,
- čistota prostředí,
- cena vstupů.

Na základě výsledků SWOT matice a vlastních poznatků budou vytvořeny návrhy k těmto faktorům:

- absence zvýhodněných permanentek,
- úzká nabídka sálových lekcí.

Jelikož se vyskytla pandemie COVID - 19 a s tím na základě nařízení vlády uzavření fitness centra, nelze využít jednotlivé příležitosti, které vychází ze SWOT analýzy.

Stavební dispozice a volné finanční prostředky nedovolují rozšíření kapacity prostoru, ani tedy nákup nových zařízení.

5.1 Mzdové náklady zaměstnanců společnosti

V této podkapitole budou vyčísleny mzdové náklady vybraných zaměstnanců společnosti Lipovka relax club, kteří by měli na starosti některé z navrhovaných změn.

Tabulka č. 17: Výpočet mzdových nákladů provozního
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet mzdových nákladů – provozní		
Hrubá mzda 30 500 Kč	Zaměstnanec (Kč)	Zaměstnavatel (Kč)
Zdravotní pojištění	1 373	2 745
Sociální pojištění	1 983	7 564
Odvody celkem	3 356	10 309
Superhrubá mzda	40 809	
Základ pro výpočet zálohy na daň	40 900	
Zálohy na daň z příjmu	6 135	
Sleva na poplatníka	4 954	
Daň	1 181	
Čistá mzda	25 963	
Mzdový základ pro zaměstnance	40 809	

Tabulka č. 18: Výpočet mzdových nákladů recepční
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet mzdových nákladů – recepční		
Hrubá mzda 24 000 Kč	Zaměstnanec (Kč)	Zaměstnavatel (Kč)
Zdravotní pojištění	1 080	2 160
Sociální pojištění	1 560	5 952
Odvody celkem	2 640	8 112
Superhrubá mzda	32 112	
Základ pro výpočet zálohy na daň	32 200	
Zálohy na daň z příjmu	4 830	
Sleva na poplatníka	2 070	
Daň	2 760	
Čistá mzda	18 600	
Mzdový základ pro zaměstnance	32 112	

Údržbář a uklízečka pracují ve společnosti na poloviční úvazek.

Tabulka č. 19: Výpočet mzdových nákladů údržbáře
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet mzdových nákladů – údržbář		
Hrubá mzda 9 500 Kč	Zaměstnanec (Kč)	Zaměstnavatel (Kč)
Zdravotní pojištění	1 116	855
Sociální pojištění	618	2 356
Odvody celkem	1 734	3 211
Superhrubá mzda	12 711	
Základ pro výpočet zálohy na daň	12 800	
Zálohy na daň z příjmu	1 920	
Sleva na poplatníka	2 070	
Daň	0	
Čistá mzda	7 766	
Mzdový základ pro zaměstnance	12 711	

Tabulka č. 20: Výpočet mzdových nákladů uklízečky
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet mzdových nákladů – uklízečka		
Hrubá mzda 8 500 Kč	Zaměstnanec (Kč)	Zaměstnavatel (Kč)
Zdravotní pojištění	1 206	765
Sociální pojištění	552	2 108
Odvody celkem	1 758	2 873
Superhrubá mzda	11 373	
Základ pro výpočet zálohy na daň	11 400	
Zálohy na daň z příjmu	1 710	
Sleva na poplatníka	2 070	
Daň	0	
Čistá mzda	6 742	
Mzdový základ pro zaměstnance	11 373	

Průměrný počet kalendářních dnů v roce je 365,25. Pracovních dnů měsíčně je průměrně 21,74. Pracovní doba je 8 hodin každý všední den (Zákoník práce č. 262/2006 Sb.). Tudíž z toho vychází a bude následně použit průměr **173,92 hodin měsíčně**.

5.2 Dostupnost nových trendů v oblasti fitness a úzká nabídka sálových lekcí

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že klienti fitness centra nejsou spokojeni s dostupností nových trendů v oblasti fitness ve společnosti Lipovka relax club. Zároveň vyplynulo ze SWOT matice, že společnost nedisponuje dostatečnou nabídkou sálových lekcí pro zákazníky.

5.2.1 Návrh řešení

Společnost v současné době nabízí lekce TRX, Thaiboxu a Jumpingu. Vzhledem ke konkurenčním společnostem se jedná o nejméně početnou nabídku sálových lekcí. Návrhem by bylo rozšířit tuto nabídku o **kruhový trénink**. Vychází se z porovnání sálových nabídek konkurenčních společností, které tuto lekci nabízí. Také v technologických faktorech se nachází tento typ tréninku na druhé příčce jako jeden z moderních trendů v oblasti fitness.

Na tuto sálovou lekci byla oslovena trenérka z vedlejší obce Lužice, která tento druh tréninku provádí již tři roky a souhlasila s případnou spoluprací. Jedná se o vysoko intenzivní intervalové cvičení, při kterém se na deseti až patnácti stanovištích procvičí celé tělo a trénink neboli „kruháč“ se opakuje třikrát až čtyřikrát. Základní interval je 30 sekund, po kterých následuje krátká, standardně 10 – 15 ti vteřinová pauza na přesun na další stanoviště [Trenérka kruhového tréninku] [10. 04. 2020]. Jelikož je aerobní sál vybaven cvičebními pomůckami pro skupinová cvičení, není problém tento druh sportu ve společnosti zavést. Vše bylo konzultováno s recepční, která má na starosti časový harmonogram jednotlivých sálových lekcí.

Zaváděcí cena kruhového tréninku by byla 100 Kč/hod. Z počátku by byla kapacita 7 – 12 osob, kdy nájem by činil 300 Kč. Při vysokém zájmu by bylo možné kapacitu navýšit na 13 – 20 osob, kde je nájem ve výši 430 Kč. Dle rozvrhu již daných sálových lekcí by bylo možné kruhový trénink provádět ve dnech pondělí a středa v časech 19:00 – 20:00 h. Případné změny času by byly dohodnuty dle návštěvnosti zákazníků. Dále by byla možnost zavést desetivstupové permanentky ve výši 890 Kč s platností tři měsíce [Trenérka kruhového tréninku] [10. 04. 2020].

V tabulce č. 21 jsou znázorněny jednotlivé sálové lekce ve fitness centru včetně navrhovaného kruhového tréninku.

Tabulka č. 21: Časový harmonogram sálových lekcí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
9:00 – 10:00		Thaibox		Thaibox			
10:00 – 11:00						Jumping	
11:00 – 12:00							
12:00 – 13:00							
13:00 – 14:00							
15:00 – 16:00							
16:00 – 17:00							
17:00 – 18:00	Thaibox	TRX		TRX	Thaibox		
18:00 – 19:00	Jumping	TRX	Jumping	TRX	Jumping		
19:00 – 20:00	Kruhový trénink		Kruhový trénink				
20:00 – 21:00							

Tabulka č. 22: Shrnutí návrhu na zlepšení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časové hledisko	2 hodiny
Finanční náročnost	369 Kč
Personální zajištění (superhrubá mzda)	Recepční: 32 112 Kč Trenérka: 0 Kč
Přínosy	• Rozšíření nabídky sálových lekcí • Nový potenciální zákazníci • Využití sálového prostoru

5.3 Kvalita posilovacích strojů a kapacita prostoru

Mezi další faktory, kterým respondenti přikládali nízkou spokojenost a vysokou důležitost, byla uvedena kvalita posilovacích strojů a kapacita prostoru.

Jelikož došlo k výskytu pandemie COVID – 19 a s tím spojená ekonomická krize, není zde velký prostor pro investice do nových posilovacích strojů. Možnost, která bude navrhována, je efektivní a na nějakou dobu účinná.

5.3.1 Návrhy řešení

Pro stroje, které nejsou v optimální vizuální kondici, by bylo navrženo **obroušení a natření vhodným nátěrem**. Součástí by bylo i **promazání** pohyblivých částí u jednotlivých strojů, což by přispělo ke zvýšení účinnosti stroje. Náklady tohoto postupu nejsou tak vysoké, jak by byly u koupě nových strojů. Rekonstrukci strojů by měl na starosti údržbář.

Broušení by bylo provedeno pomocí úhlové brusky, kterou vlastní údržbář. Nátěr by byl uskutečněn barvou na kov. Dle průzkumu na intertetu byla zvolena barva Industrol od společnosti Balshop. Cena 1 ks je 196 Kč za 0,75 l. Bylo by zakoupeno 7 plechovek za celkovou cenu 1 372 Kč (Balshop, 2020).

Stroje by byly promazány silikonovým olejem od společnosti inSPORTline, jehož cena je 239 Kč/ks za 200 ml. Byly by zakoupeny 2 ks, tudíž by celková částka těchto olejů byla 478 Kč (Insportline, 2020).

Tyto informace byly prokonzultovány s jednatelem společnosti Truhlářství Křiva [Truhlářství Křiva] [11. 4. 2020].

Tabulka č. 23: Náklady na rekonstrukci strojů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Truhlářství Křiva, 2020)

	Hodiny	Kč
Broušení	45	6 578
Nátěr	65	9 501
Promazání	2	292
Celkem	112	16 371

Z vlastního pozorování bylo zjištěno, že karimatky na cvičení, které jsou umístěny v posilovně, jsou již zastaralé a poničené. Bylo by vhodné nakoupit **nové karimatky**,

Jelikož je zákazníci často využívají. Na základě průzkumu na internetu byly karimatky od společnosti inSPORTline. Karimatka, která je ke koupi v mnoha barevných provedeních, je lehká, jednoduše přenosná, skladná a neklouže po podlaze. Její rozměry jsou: délka 173 cm x šířka 60 cm x výška 0,5 cm. Hodnocení u tohoto produktu je převážně kladné. Především je apelováno na kvalitu a cenu. Cena karimatky je ve výši 199 Kč/ks. Zakoupeny by byly tři karimatky, kde by celková cena činila 597 Kč (Insportline, 2020).

Dle rozhovoru s provozním společností dochází k upozornění od klientů k nedostatečnému úklidu nářadí a cvičebních pomůcek v prostorách fitness centra po ukončení aktivity zákazníků. Přestože zaměstnanci upozorňovali zákazníky pomocí facebookových stránek, nadále tato situace přetrvává. Byla by navržena **instruktáž recepční a brigádnice**, aby každou hodinu prošly cvičební prostory a umístily činky, závaží a další pomůcky na svá místa [Provozní Lipovky relax club] [20. 1. 2020].

Při cvičení je nutné dodržovat pitný režim, tudíž je zřejmé, že každý zákazník bude mít při sobě láhev s tekutinou. Jelikož se v posilovně doposud nenachází žádný odkládací prostor nebo určené místo na tyto láhve či osobní věci, jsou odkládány vedle posilovacích strojů na zem či na topení. Proto by byly navrženy **nástěnné police**, které zvýší kapacitu prostoru a zabránily by případným zraněním. Další zvyšování kapacitního prostoru by znamenalo další vysoké náklady na stavební úpravy. Podle průzkumu na internetu by stačila bílá nástěnná police LACK od nábytkářské společnosti IKEA. Cenově je dostupná a vzhledově by odpovídala interiéru posilovny. Díky skrytým závěsným konzolám vytváří dojem, že jsou police součástí zdi. Hodnocení od klientů je kladné, kde především vyzdvihují kvalitu výrobku, poměr hodnoty a ceny a jednoduchost montáže (IKEA, 2020)

Níže je uvedena ukázka nástěnné police.



Obrázek č. 16: Ukázka nástěnné police
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: IKEA, 2020)

V tabulce č. 24 jsou uvedeny parametry výrobku.

Tabulka č. 24: Rozměry a cena nástěnné police Lack
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: IKEA, 2020)

Nástěnná police LACK	
Délka	110 cm
Hloubka	26 cm
Tloušťka	5 cm
Max. nosnost	10 kg
Cena 1 ks	249 Kč
Cena 3 ks	747 Kč

Celkově by byly potřeba **3 nástěnné police** do zóny posilovny. V kardio zóně nejsou potřeba, jelikož každý stroj obsahuje držák na láhev. Jedna nástěnná police by byla umístěna hned při vchodu do posilovny pod obrázky trenérů, další dvě by byly umístěny naproti sobě na konci posilovny k činkám.

Tabulka č. 25: Shrnutí návrhu na zlepšení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Rekonstrukce strojů	Nové karimatky	Instruktaž recepční a brigádnice	Nástěnné police
Časové hledisko	112 hodin	5 hodiny	2 hodina	5 hodin
Personální zajištění (superhrubá mzda)	Údržbář: 12 711 Kč	Provozní: 40 809 Kč	Provozní: 40 809 Kč	Údržbář: 12 711 Kč (2h) Provozní: 40 809 Kč (3h)
Nákup sortimentů	1 850 Kč	597 Kč	0 Kč	747 Kč
Finanční náročnost	18 221 Kč	1 770 Kč	470 Kč	1 743 Kč
Přínosy	• Renovace strojů • Prodloužení životnosti • Nový vzhled	• Nové vybavení • Pohodlnější cvičení	• Bezpečnější cvičení • Upravenější vzhled prostorů	• Nový odkládací prostor • Bezpečnostní opatření

5.4 Čistota prostředí

Z vlastního průzkumu bylo zjištěno, že zákazníci nejsou spokojeni s čistotou prostředí ve fitness centru.

5.4.1 Návrhy řešení

V současné době provádí úklid uklízečka, která dochází do fitness centra 3x týdně na šest hodin. Navrhuji **zvýšení četnosti a rozdílné rozvržení doby uklízení fitness centra**. Paní na úklid by docházela každý všední den na dvě hodiny a v sobotu na hodinu. Její náplní práce by byla především dezinfekce a utření povrchu na strojích, a to jak v zóně posilovacích strojů, tak v zóně kardia. Také by byl proveden úklid sanitárních prostor. Týdenní báze by byla postačující třikrát do týdne na tři hodiny. Ta by zahrnovala činnosti spojené s celkovým vytíráním prachu, luxováním, čištěním strojů a zrcadel ve všech prostorách fitness centra včetně úklidu sanitárních prostor. Měl by být kladen důraz na kvalitní provedení těchto služeb, jelikož v současné době respondenti na zvýšený výskyt nečistot poukazují. Zvýšený dohled by měl provádět provozní. Na čtvrtletní bázi by bylo provedeno mytí oken a celkový generální úklid.

Jelikož je nyní výskyt pandemie COVID - 19, klade se důraz na zvýšenou hygienu a dezinfekci prostor. K tomu se vztahuje pravidelné doplňování hygienických potřeb a zvýšení počtu rozprašovacích dezinfekcí určených k setření použitého stroje zákazníkem. Momentálně se nacházel pouze jeden rozprašovací prostředek v kardio zóně. Bude navrhnuo zvýšení počtu a to konkrétně na **osm rozprašovacích dezinfekcí**. Čtyři by byly umístěny v kardio zóně a další čtyři v zóně posilovacích strojů. S tím souvisí i nákup zásobníku na dezinfekční gely. Ty by byly rozmístěny na dámskou a pánskou toaletu do spodního patra a horního po jednom kuse. Celkový počet by byl čtyři.

Na základě průzkumu na internetu byl vybrán **zásobník na dezinfekční gely** Nimco od společnosti Koupelnovévybavení.cz za cenu 687 Kč/kus, na základě kladných recenzí a cenové dostupnosti. Dezinfekční náplň do zásobníku je nabízena na téže stránce jako zásobník a to za 349 Kč/ks (Koupelnové vybavení, 2020).

Tabulka č. 26: Náklady na dezinfekční gely
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Koupelnové vybavení, 2020)

Zásobník na dezinfekční gely (1l)	
1 kus	687 Kč
4 kusy	2 748 Kč
Náplň	
1 kus	349 Kč
4 kusy	1 396 Kč
Celkem (náplň a zásobník)	4 144 Kč/4ks

Celkové náklady na zásobník dezinfekčního gelu a jeho náplň vychází na částku 4 144 Kč. Obrázek č. 17 zobrazuje ukázkou zásobníku na dezinfekční gely.



Obrázek č. 17: Ukázkou zásobníku na dezinfekční gely
(Zdroj: Vlastní zpracování dle:Koupelnové vybavení, 2020)

Tabulka č. 27: Shrnutí návrhu na zlepšení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Uklízení	Dezinfekční gely
Časové hledisko	20 h/týdně	6 hodin
Personální zajištění (superhrubá mzda)	Uklízečka: 11 373 Kč	Údržbář: 12 711 Kč (2h) Provozní: 40 809 Kč (4h)
Nákup sortimentu	0 Kč	4 144 Kč
Finanční náročnost	2 616 Kč	5 375 Kč
Přínosy	• Zvýšená hygiena • Zvýšení čistoty prostředí	• Dostatečná hygiena rukou • Snížení přenosu infekčních nemocí

5.5 Cena vstupů a absence zvýhodněných permanentek

Při srovnání ceny vstupů s konkurencí plyne, že fitness centrum nenabízí některé zvýhodněné dlouhodobější permanentky. Tento fakt vyvstává i z dotazníkového šetření, kde respondenti s touto nedostatečnou nabídkou nejsou spokojeni.

5.5.1 Návrhy řešení

Jelikož druhou nejčastější skupinou, která navštěvuje fitness centrum, tvoří studenti (20,2 %), je vhodné se s výhodami zaměřit i na ně. Za předpokladu, že studenti budou fitness centrum navštěvovat dva až třikrát týdně, byla by pro ně nejvhodnější **dvacet vstupová permanentka s půlroční platností**. Konkurenční společnosti Maxim 8 fitness gym a HH - gym, touto permanentku disponují za cenu 1 050 Kč, proto by byla i zde cena shodná.

Pro stálé klienty, kteří pravidelně využívají služby fitness centra tři až čtyřikrát týdně, by byla **navrhnuta půlroční permanentka s neomezeným vstupem**. Tím by bylo docíleno udržení a zvýhodnění stálých klientů. Cena by byla odvozena od konkurenčních společností Maxim 8 fitness gym a HH - gym, která je ve výši 3 900 Kč.

Jelikož fitness centrum navštěvuje pouze 1 % seniorů (od 65 let), bylo by vhodné jim umožnit **zvýhodněné vstupné** ve stejné výši jako pro studenty. Tím by se mohla zvýšit i jejich návštěvnost.

Ceny jednorázových vstupů odpovídají i konkurenčním společnostem Maxim 8 fitness gym a HH - gym, ve městě Hodonín, tudíž by zůstala stejná.

Jelikož fitness centra na základě nařízení vlády z důvodu epidemiologické situace spojené s onemocněním COVID – 19, byla nucena uzavřít provoz od 13. 3. 2020 do 26. 4. 2020, bylo by klientům umožněno o tuto dobu **prodloužit platnost předplatných vstupů**.

Každý klient navštěvuje fitness centrum v hodinu, která mu nejvíce vyhovuje. Snahou je, aby nabízené prostory byly maximálně využívány. Toho by bylo možné docílit zavedením akcí **Happy hours**, kde by bylo nabízeno zvýhodněné jednorázové vstupné pro všechny návštěvníky. Čas by byl stanoven v době nejmenší návštěvnosti, která byla zjištěna při rozhovoru s provozním společností. Jednalo by se o pracovní dny v časech od 11:00 h – 14:00 h a 20:00 h – 21:00 h. Jednorázová cena pro všechny návštěvníky

v tuto dobu by byla 65 Kč. Akce by se nevztahovala na permanentky ani na víkendy či svátky. Výhodou je originalita, protože ostatní fitness centra Hodonín touto akcí nedisponují. Návštěvnost by se úměrně rozprostřela do celé otevírací doby. Dále by mohla pomoci překonat nynější ekonomickou krizi kvůli opatřením související s onemocněním COVID -19.

Jednotlivé výše uvedené návrhy jsou znázorněny v tabulce č. 28 a 29.

Tabulka č. 28: Návrh na absenci permanentek a zavedení akce Happy hours
(Zdroj: Vlastní zpracování)

POSILOVNA	Student, senior	Dospělá osoba	Happy hours
Jednorázový vstup	75 Kč	85 Kč	65 Kč
10 vstupů	590 Kč	680 Kč	-
20 vstupů	1 050 Kč	1 150 Kč	-
Měsíční předplatné s neomezeným vstupem	690 Kč	790 Kč	-
Půlroční předplatné s neomezeným vstupem	3 900 Kč	-	-

Tabulka 29: Shrnutí návrhu na zlepšení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Rozšíření zvýhodněných permanentek pro studenty a seniory	Prodloužení platnosti předplatných vstupů	Zavedení akce Happy hours
Časové hledisko	6 hodiny	2 hodiny	5 hodin
Personální zajištění	Provozní: 40 809 Kč	Provozní: 40 809 Kč	Provozní: 40 809 Kč
Finanční náročnost	1 408 Kč	469 Kč	1 173 Kč
Prínosy	- Nový potenciální zákazníci - Využití fitness centra po celou otevírací dobu - Udržení a zvýhodnění stálých klientů	- Vstřícnost vzhledem k zákazníkům - Udržení klientů	- Využití fitness centra po celou otevírací dobu - Nový potenciální zákazníci

5.6 Harmonogram realizace návrhů

Podkapitola pojednává o jednotlivých návrzích s určením osob zajišťující jejich zhotovení (viz. tabulka č. 30). U návrhů jsou stanoveny jednotlivé časové intervaly potřebné k realizaci.

Kvůli současnému nouzovému stavu v České republice a na základě nařízení vlády k uzavření fitness center od 13. 3. 2020, není jasné, kdy bude opět zahájen jejich provoz. Předpokládané otevření fitness center je naplánováno na 27. 4. 2020. Nicméně vše se bude odvíjet od zvládání pandemie COVID – 19 a nařízení vlády. Proto by bylo vhodné ve třetím kvartálu tohoto roku určit, jaká je návštěvnost fitness centra a celkový tok finančních prostředků ve společnosti. Harmonogram realizace návrhů je stanoven nejdříve od ledna 2021, kdy je předpokládána stabilizace pravidelné návštěvnosti.

Zodpovědnou osobou, dodržování správných a včasných zmíněných návrhů, bude provozní. V závěru realizace návrhů bude pozornost zaměřena na dodržení termínů, kontrolu provedení a na dodržení stanovených finančních prostředků. O provedení jednotlivých činností bude informován majitel společnosti.

Tabulka č. 30: Časový harmonogram návrhů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrhy	Provozní	Recepční	Údržbář	Uklízečka
Rozšíření sálové nabídky o kruhový trénink		Od 4. 1. 2021		
Rekonstrukce strojů (broušení, nátěr, promazání)			1. 2. – 1. 3. 2021	
Nákup karimatek	11. 1. – 15. 1. 2021			
Instruktaž recepční a brigádnice	4. 1. – 11. 1. 2021			
Nákup nástěnných polic	18. 1. – 22. 1. 2021		25. 1. – 29. 1. 2021	
Zvýšení četnosti a rozdílné rozvržení doby uklízení fitness centra				Od 4. 1. 2021
Nákup dezinfekčních gelů	27. 4. – 30. 4. 2020		4. 5. – 5. 5. 2020	
Rozšíření zvýhodněných permanentek pro studenty a seniory	1. 3. – 15. 3. 2021			
Prodloužení platnosti předplatných vstupů	27. 4. – 22. 6. 2020			
Zavedení akce Happy hours	16. 3. – 26. 3. 2021			

5.7 Celkové ekonomické zhodnocení

Podkapitola celkové ekonomické zhodnocení vyjadřuje, jaké jsou přínosy a finanční náročnosti u jednotlivých návrhů, které jsou zobrazeny v tabulce č. 31, včetně celkového vyjádření finanční náročnosti.

Tabulka č. 31: Celková finanční náročnost a přínosy návrhů řešení
(Zdroj: Vlastní řešení)

Návrhy	Finanční náročnost	Přínosy
Rozšíření sálové nabídky o lekci kruhový trénink	369 Kč	• Rozšíření nabídky sálových lekcí • Nový potenciální zákazníci • Využití sálového prostoru
Rekonstrukce strojů (broušení, nátěr, promazání)	18 221 Kč	• Renovace strojů • Prodloužení životnosti • Nový vzhled
Nákup karimatek	1 770 Kč	• Nové vybavení • Pohodlnější cvičení
Instruktaž recepční a brigádnice	470 Kč	• Bezpečnější cvičení • Upravenější vzhled prostorů
Nákup nástěnných polic	1 743 Kč	• Nový odkládací prostor • Bezpečnostní opatření
Zvýšení četnosti a rozdílné rozvržení doby uklízení fitness centra	2 616 Kč	• Zvýšená hygiena • Zvýšení čistoty prostředí
Nákup dezinfekčních gelů	5 375 Kč	• Dostatečná hygiena rukou • Snížení přenosu infekčních nemocí
Rozšíření zvýhodněných permanentek pro studenty a seniory	1 408 Kč	• Nový potenciální zákazníci • Udržení a zvýhodnění stálých zákazníků
Prodloužení platnosti předplatných vstupů	469 Kč	• Vstřícnost vzhledem k zákazníkům • Udržení klientů
Zavedení akce Happy hours	1 173 Kč	• Využití fitness centra po celou otevírací dobu • Nový potenciální zákazníci
Celková cena	33 614 Kč	

Náklady na veškeré uvedené návrhy na zlepšení a zvýšení spokojenost zákazníků činí 33 614 Kč. Díky výskytu pandemie COVID – 19 a s tím související nařízení vlády o uzavření fitness center lze předpokládat, že obrat společnosti Lipovka relax club bude nižší než v minulém roce. Návštěvnost se očekává, že bude nižší než v roce 2019,

ačkoliv po opětovném otevření fitness centra by mohlo dojít ke zvýšení počtu lidí a častosti návštěv fitness centra. Dále se může předpokládat, že zákazníci se budou obávat dopadu stávající ekonomické krize a díky tomu budou své finanční prostředky šetřit. Dalším důvodem ke snížení návštěvnosti fitness centra může být obava z nákazy onemocněním COVID – 19. Fitness centrum je uzavřené od 13. 3. 2020 do 26. 4. 2020. Avšak společnost v daném datu fitness centrum neotevřela z důvodu náročných podmínek daných vládou. Proto nelze přesně vyčíslit celkový pohled obratu na následující rok společnosti Lipovka relax club.

Předpokládá se, že nedojde k navýšení cen vstupu a permanentek, jelikož jsou stejné jako u konkurenčních společností Maxim 8 fitness gym a HH - gym ve městě Hodonín.

5.7.1 Kontrola měření spokojenosti

Metody zjišťování spokojenosti zákazníků ve fitness centru by bylo vhodné provádět každý rok. Jednou z možností je využití metodiky popsané v této diplomové práci. Využít by mohli online dotazníky pomocí Goole Forms umístěné na facebookové stránce společnosti. Faktory, které byly měřeny, se mohou v čase měnit. Hlavním koordinátorem zjišťování spokojenosti by byl provozní společnosti. Časová náročnost na vyhodnocení dotazníku by činila 5 hodin.

5.8 Analýza rizik a návrhy opatření k jejich snížení

Kapitola se zaměřuje na identifikaci a hodnocení potenciálních rizik, která mohou být spojena s návrhovými změnami. Budou navržena protiopatření na jejich snížení, včetně jejich zaznamenání v pavučinovém grafu.

5.8.1 Identifikace rizik

V následující tabulce č. 32 jsou uvedeny potenciální rizika včetně jejich scénářů. Jednotlivá rizika byla konzultována s trenérkou fitness centra [Trenérka Lipovky relax clubu] [16. 04. 2020].

Tabulka č. 32: Identifikace rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Trenérka Lipovky relax clubu, 2020)

Riziko	Popis	Scénář
R1	Nízká návštěvnost v době akce Happy hours	Zákazníci by nechodili do fitness centra v době zavedené nové akce Happy hours.
R2	Nedodržení časového harmonogramu	Případné zpoždění některé z činností způsobí nedodržení časového harmonogramu. Mohlo by také vyvolat omezení provozu fitness centra.
R3	Nedostatek finančních prostředků na návrhy řešení	Díky výskytu pandemie COVID – 19 a s tím související uzavření fitness center, společnost nemusí mít dostatek finančních prostředků k uskutečnění všech návrhů řešení.
R4	Malý zájem o novou sálovou lekci	Zákazníci by nevyužívali novou sálovou lekci a tím by společnost nezískala finanční prostředky z pronájmu prostoru a nové potenciální klienty.
R5	Výskyt nemoci COVID – 19 ve fitness centru	Výskyt nemoci COVID – 19 u klienta či personálu by mohlo znamenat poškození jména společnosti, snížení návštěvnosti a nutná důkladná dezinfekce všech prostor a karanténa pro zaměstnance a některých klientů. Tato situace by mohla vést k opětovnému uzavření fitness centra na dobu karantény, což by také mělo dopad na implementaci na návrhy.

5.8.2 Hodnocení rizik

Dle metody analýzy příčin a důsledků bude v následující tabulce č. 33 ke každému identifikovanému riziku přidělena váha pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho možný dopad. Pravděpodobnost a dopad rizika jsou ohodnocena stupnicí od 1 do 5. Hodnota jedna udává nejnižší možnou pravděpodobnost a dopad, naproti tomu hodnota pět značí nejvyšší možnou pravděpodobnost a dopad. Číslo rizikové priority RPN (Risk Priority Number) stanovuje násobek pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizik.

Tabulka č. 33: Hodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Trenérka Lipovky relax clubu, 2020)

Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Nízká návštěvnost v době akce Happy hours	3	3	9
R2	Nedodržení časového harmonogramu	2	3	6
R3	Nedostatek finančních prostředků na návrhy řešení	4	4	16
R4	Malý zájem o novou sálovou lekci	3	2	6
R5	Výskyt nemoci COVID – 19 ve fitness centru	4	5	20

Nejvyšší hodnoty rizikové priority mají rizika R5 a R1. Naopak rizika R2 a R4 mají nejnižší čísla rizikové priority.

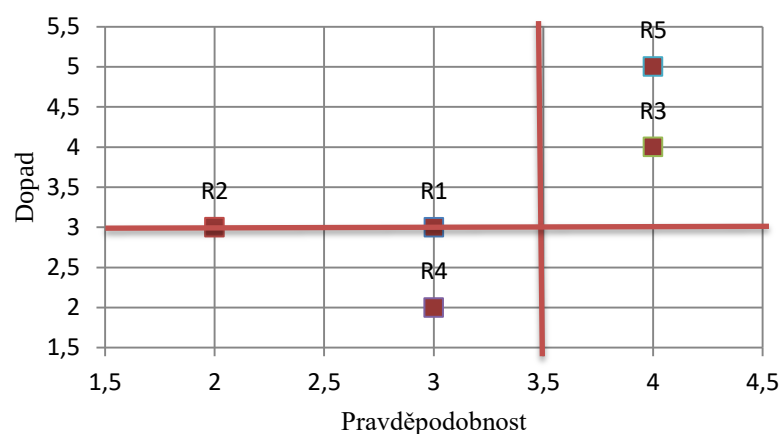
5.8.3 Mapa rizik

Na obrázku č. 19 je znázorněna mapa rizik, která je rozčleněna do čtyř kvadrantů sloužící pro zjištění stupně významnosti identifikovaných rizik.

Dopad	Kvadrant I Kvadrant významných hodnot rizik	Kvadrant II Kvadrant kritických hodnot rizik
	Kvadrant III Kvadrant bezvýznamných hodnot rizik	Kvadrant IV Kvadrant běžných hodnot rizik

Pravděpodobnost

Obrázek č. 18: Vysvětlení jednotlivých kvadrantů v mapě rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Šupšáková, 2017, s. 13)



Obrázek č. 19: Mapa rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků je zřejmé, že mezi kritické hodnoty, na které je třeba zaměřit největší pozornost, patří rizika R5 a R3. V kvadrantu významných hodnot se nachází rizika R1 a R2. Pouze riziko R4 spadá do kvadrantu bezvýznamných hodnot rizik.

5.8.4 Návrhy ke snížení rizik

Na základě identifikovaných rizik budou charakterizovány návrhy k jejich snížení. Hodnoty dopadu zůstávají stejné, avšak mění se pravděpodobnosti, jelikož bylo využito opatření ke snížení rizik. To vede k výpočtu nové hodnoty čísla rizikové priority (RPN) zaznamenané v tabulce č. 34.

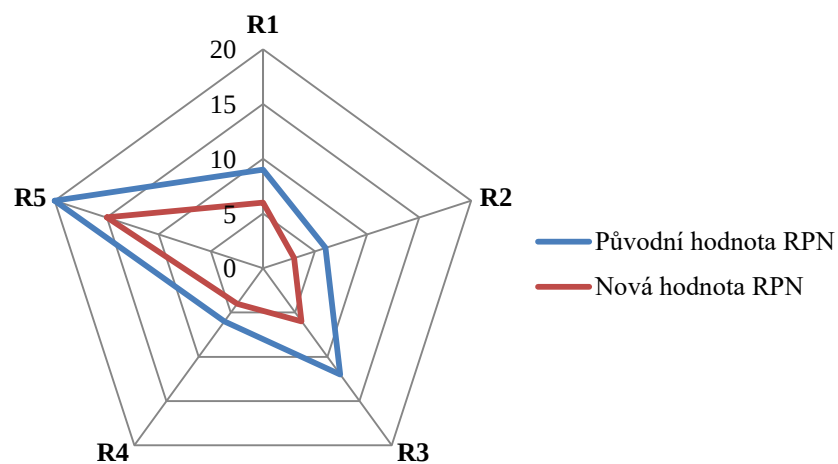
Tabulka č. 34: Opatření ke snížení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Trenérka Lipovky relax clubu, 2020)

Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Vysoká propagace, snížení ceny za vstupné.	2	3	6
R2	Provádění pravidelných kontrol provozním dle časového harmonogramu.	1	3	3
R3	Stanovení pevných cen ve smlouvě, přilákání udržení stálých i nalákání nových klientů do fitness centra, dostatek hygienických a dezinfekčních pomůcek pro bezpečí klientů i zaměstnanců, sledování aktuálních trendů v oboru, provádění průzkumu spokojenosti zákazníků.	2	3	6
R4	Výhodné vstupné pro klienty, vysoká propagace.	2	2	4
R5	K dispozici potřebné hygienické a dezinfekční pomůcky pro klienty i zaměstnance, školení zaměstnanců ohledně onemocnění COVID – 19.	3	5	15

5.8.5 Pavučinový graf

Pavučinový graf znázorňuje změnu rizika před a po navrhnutém opatření.



Obrázek č. 20: Pavučinový graf
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z obrázku č. 20 je viditelné, že díky opatřením ke snížení jednotlivých rizik poklesly hodnoty rizikové priority.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza spokojenosti zákazníků ve fitness centru Lipovka relax club a návrhy vedoucí ke zvýšení úrovně jejich spokojenosti.

Diplomová práce zahrnuje teoretickou a praktickou část, která obsahuje jak analytickou, tak i návrhovou část.

Dle provedených analýz vnitřního, vnějšího prostředí a vlastního průzkumu byla sestavena SWOT matice, která byla vyhodnocena pomocí párového srovnání. Spokojenost zákazníků byla zjišťována pomocí elektronického dotazníku sestaveného v aplikaci Google Forms umístěné na facebookové stránce společnosti a také byla volně k dispozici na recepci ve společnosti. Příprava dotazníků a zjišťování dílčích faktorů vycházely ze získaných odpovědí šesti zákazníků a rozhovoru s provozním společností. Pro stanovení vzorků respondentů byla použita technika kvótního výběru. Dotazníkovým šetřením bylo získáno celkem 167 odpovědí k vyhodnocení, kde respondenti byli stávající zákazníci navštěvující fitness centru ve společnosti Lipovka relax club. Dotazníkový výzkum je vyhodnocen na základě Modelu důležitost - spokojenost (D-S), Spearmanovy korelace či regresní analýzy.

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že respondenti hodnotí celkovou spokojenost tohoto fitness centra hodnotou 6,41, kde hodnota 10 značí nejvyšší spokojenost. Z toho vyplývá, že je zde velký prostor pro zlepšení spokojenosti klientů. Dále byla určena spokojenost a důležitost u jednotlivých faktorů. Na základě rozhodovacích matic byla věnována pozornost těm faktorům, se kterými jsou zákazníci nejméně spokojeni, ale zároveň těmto faktorům přiřkládají vysokou důležitost.

V závěrečné části byly vypracovány soubory opatření, které obsahují časový a finanční rámec, lidské zdroje, vlastní postup návrhu a analýzu rizik související s implementací realizací návrhů. Jako první návrh k rozšíření sálové nabídky bylo zavedení kruhového tréninku. Pro stroje, které nejsou v optimální vizuální kondici, bylo navrženo obroušení, natření vhodným nátěrem a promazání pohyblivých částí, což by přispělo ke zvýšení účinnosti stroje. Navržena byla i koupě některých sortimentů, kterými byly nové karimatky, nástěnné police a dezinfekční gely. Jelikož zákazníci nejsou spokojeni s čistotou prostředí ve fitness centru, bylo doporučeno zvýšení četnosti a rozdílné rozvržení doby uklízení fitness centra a instruktáž recepční a brigádnice. Závěrečný

návrh pro faktor absenci zvýhodněných permanentek bylo rozšíření zvýhodněných permanentek pro studenty a seniory, prodloužení platnosti předplatných vstupů skrze uzavření fitness center kvůli pandemii COVID – 19 a zavedení akce Happy hours. Náklady na veškeré uvedené návrhy na zlepšení a zvýšení spokojenost zákazníků vyšly na částku 33 614 Kč.

Návrhy obsažené v této diplomové práci byly předloženy společnosti Lipovka relax club ke zlepšení její činnosti vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Nyní je jen na společnosti, zda tyto zpracované návrhy využije.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMA. *Definition of Marketing* [online]. Copyright © 2019 [cit. 15. 11. 2019]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BUSINESS DICTIONARY, 2019. *What is marketing?* [online]. Copyright © 2019 [cit. 15.11.2019]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing.html>

BUSSINESINFO.CZ, 2020. *Koronavirus a podnikatelém kde hledat pomoc?* [online]. [cit.03. 03 .2020]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/koronavirus-pridelava-problemy-ceskym-firmam-kde-hledat-pomoc/>

ČSN EN ISO 9000:2005. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Český normalizační institut, duben 2006. 63 s.

ČSÚ, 2020a. *Průměrná roční míra inflace v ČR* [online]. [cit. 03. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-roce-2019-byla-28->

ČSÚ, 2020b. *Příjmy, výdaje a životní podmínky domácností* [online]. [cit. 03. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prijmy-vydaje-a-zivotni-podminky-domacnosti>

ČSÚ, 2020c. *Průměrná mzda v Jihomoravském kraji v roce 2019* [online]. [cit. 03. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2019-a-v-roce-2019>

ČSÚ, 2020c. *Stav a pohyb obyvatelstva v ČR – rok 2019* [online]. [cit. 03. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/stav-a-pohyb-obyvatelstva-v-cr-rok-2019>

DAHLÉN, Micael, Frederik LANGE a Terry SMITH, 2010. *Marketing communications. Reprinted*. Hoboken, N.J: Wiley. 606 s. ISBN 9780470319925.

DECATHLON, 2020. *Mazivo na běžecké pásy Domyos* [online]. [cit. 19. 04. 2020]. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/mazivo-na-bezecke-pasy-id_8326425.html?gclid=CjwKCAjwssD0BRBIEiwAJP5rLmXDK9f7PFC8NOPqdCHBPO-ynckQF_M24YKlWXxBW6QkS9clgkQ1BoCbJkQAvD_BwE

- FIT – BODY HIGH – TECH TRÉNINK, 2020. *FIT- BODY high – tech trénink* [online]. [cit. 03. 01. 2020]. Dostupné z: <https://www.fit-body.cz/>
- FITNESS POSILOVNA.CZ, 2020. *Fitness Gym Maxim 8* [online]. [cit. 03.01.2020]. Dostupné z: <https://www.fitnessposilovna.cz/hodonin/fitness-gym-maxim-8/>
- FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON, 2006. *Jednejte ke spokojenosti zákazníků* [online]. Quality Progress [cit. 28. 12. 2019]. ISSN 0033-524X. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf
- FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. 170 s. ISBN 978-80-740-0120-8.
- HILL, Nigel a Jim ALEXANDER, 2006. *The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*. 3rd ed. Aldershot: Gower. 273 s. ISBN 978-0-566-08744-8.
- INSPORTLIN, 2020. *Silikonový olej inSPORTline* [online]. [cit. 19.04.2020]. Dostupné z: <https://www.insportline.cz/18966/silikonovy-olej>
- ISRAEL, Glen D., 1992. *Determining sample size* [online]. Program Evaluation and Organizational Development, IFAS, University of Florida. PEOD-6 [cit. 02. 01. 2020]. Dostupné z: https://www.gjimt.ac.in/wp-content/uploads/2017/10/2_Glenn-D.-Israel_Determining-Sample-Size.pdf
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2000. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

- JUSTICE, 2020. *Veřejný rejstřík a sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. Copyright © 2012 [cit. 10. 12. 2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=203260&typ=PLATNY>
- KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOLOUCH, Vladimír, WELBURN Hana Marie, 2007. *Začínáme ve fitness: Rady, návody a odpovědi na nejčastěji kladené dotazy*. Brno: Computer press, a. s. 144 s. ISBN 978-80-251-1636-4.
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2004. *Principles of marketing. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall*. 661 s. ISBN 0-13-101861-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. 729 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOUPELNOVEVYBEVENI.CZ, 2020. *Nimco – zásobník na dezinfekční roztok* [online]. [cit. 19. 04. 2020]. Dostupné z: https://www.koupelnovevybaveni.cz/nimco-zasobnik-na-dezinfekcni-roztok-s-objemem-nadobky-1000ml-stribrna-hp-9531-dr-04?gclid=Cj0KCQjwpfHzBRCiARIsAHHzyZqBxlrGnb4WQzSrNqRV792S0E1huKdqZVxthYb6RS9OB_oFqbR97ygaAtAKEALw_wcB
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KRMÍČEK, Tomáš. *Hledisko umístění a vybavení klubu*. [online]. 2019 [cit. 28. 11. 2019]. Dostupné z: <http://sportawellness.ihned.cz/c1-39304260-hlediskoumisteni-a-vybaveni-klubu>.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1

- KURZYCZ, 2020b. *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2019* [online]. [cit. 04. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/526551-nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k31-prosinci-2019/>
- LUND, Nick, 2012. *Intelligence a učení. Z pohledu psychologie*. Praha: Grada. 146 s. ISBN 978-80-247-3922-9.
- MACHKOVÁ, Hana, 2009. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 196 s. ISBN 978- 80-247-2986-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada. 247 s., ISBN 80-7169-276-X.
- PITTS, Brenda, David Stotlar, 1996. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown. WV: Fitness Information Technology. ISBN: 978-9354-1240-3.
- PORTER, Michael, 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. 396 s. ISBN 978-00-292-5360-1.
- PORTER, Michael, 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PROVOZNÍ LIPOVKY RELAX CLUBU. *Provozní společnosti Lipovka relax club* [ústní sdělení]. Lipovka relax club. Lipová alej 3205, Hodonín. 20. 11. 2019 a 20. 1. 2020.

QUICKMBA, 2010. *The Marketing Mix* [online]. Copyright © 1999-2010 [cit. 11. 02. 2019]. Dostupné z: <http://www.quickmba.com/marketing/mix/>

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav a kolektiv, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5

SRPOVÁ, Jitka, Ivana, SVOBODOVÁ, Pavel Skopal, Tomáš Orlík, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4103-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 1994. *Marketing - cesta k trhu*. Zlín: EKKA. 256 s. ISBN 80-900015-8-0.

SYNEK, Miloslav a kolektiv. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 471 s. ISBN 978-80-2473-494-1.

ŠÍMA, Jaroslav. 2009. *Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management*. Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Brně. Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity.

ŠUPŠÁKOVÁ, Petra, 2017. *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi*. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-271-0062-0.

ŠUPŠÁKOVÁ, Petra, 2017. *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi*. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-271-0062-0.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. 261 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

TRENÉRKA KRUHOVÉHO TRÉNINKU. *Trenérka kruhového tréninku* [ústní sdělení]. Fitness centrum – Hala Lužice. U stadionu 982, Lužice. 10. 4. 2020.

TRENÉRKA LIPOVKY RELAX CLUBU. *Trenérka společnosti Lipovka relax club* [ústní sdělení]. Lipovka relax club. Lipová alej 3205, Hodonín. 16. 4. 2020.

TRUHLÁŘSTVÍ KŘIVA. *Truhlářství Křiva L&P* [ústní sdělení]. Na Parcele 266, 696 19 Mikulčice. 11. 4. 2020.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. Podniková ekonomika. Praha: Grada. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. *Psychologie spotřebitele. Jak zákazníci nakupují*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 283 s. ISBN 80-247-0393-9.

Zákon č. 110/2019 Sb., Zákon o zpracování osobních údajů. In: *Sbírka zákonů* 24. 4. 2019, částka 47. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 112/2016 Sb., Zákon o evidenci tržeb. In: *Sbírka zákonů* 13. 04. 2016, částka 43. ISSN: 1211-1244.

Zákon č. 179/2019 Sb., kterým se mění zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů* 16. 7. 2019, částka 77. ISSN 1211-1244

Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů* 1. 1. 1992, částka 87. ISSN 1211-1244.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kolektiv, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

HENDL, Jan, 2015. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 5., rozš. vyd. Praha: Portál. 734 s, ISBN 978-80-262-0981-2.

LIPOVKA, 2020. *Lipovka relax club* [online]. [cit. 02. 12. 2019]. Dostupné z: <https://lipovka.cz/>

MAPY, 2020. *Hodonín* [online]. [cit. 07. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.mapy.cz>

HH - GYM, 2020. *HH - gym* [online]. [cit. 02. 01. 2020]. Dostupné z: <http://www.hh-gym.cz/>

MĚSTO HODONÍN, 2020. *Město Hodonín* [online]. [cit. 02. 01. 2020]. Dostupné z: <https://www.hodonin.eu/samosprava/ms-84300/p1=84300>

DÁMSKÉ FITKO, 2020. *Dámské fitko* [online]. [cit. 03. 01. 2020]. Dostupné z: <http://www.damskefitko.cz/>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2020. *Makroekonomická predikce – duben 2020*. [online]. Copyright © 2019 [cit. 07. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089>

BALSHOP.CZ, 2020 [online]. [cit. 5. 4. 2020]. *Industrol, S2013 univerzál lesk vrchní barva na kov a dřevo*. Dostupné z: https://www.balshop.cz/industrol-s2013-univerzal-lesk-vrchni-barva-na-kov-a-drevo-4265-modr-pastelova-750-ml/?gclid=Cj0KCQjwka_1BRCPARIsAMlUmEqSrOdg1Y6RGCU26NKzND8NUPvOu9b3ChUylGExnNpHz07oHn3TcEaAtR7EALw_wcB

IKEA, 2020. *Nástěnná police Lack* [online]. [cit. 19. 04. 2020]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/p/lack-nastenna-police-bila-90282180/>

JOLIESSE STUDIO, 2020. *Lady's fitness welnes* [online]. [cit. 03. 01. 2020]. Dostupné z: <http://www.jostudio.cz/>

FISAF.CZ, 2020. *Fitness trendy roku 2019*. [online]. [cit. 03. 12. 2019]. Dostupné z: <https://fisaf.cz/fitness-trendy-roku-2019/>

KURZYCZ, 2020a. *HDP 2020, vývoj HDP v ČR* [online]. [cit. 04. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 7. 6. 2006, částka 84. ISSN 1211-1244.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
ČR	Česká republika
F	Faktory

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Průměrná míra inflace v letech 2014 – 2019	56
Graf č. 2: Míra nezaměstnanosti v Hodoníně	57
Graf č. 3: Vývoj počtu obyvatel v Hodoníně.....	59
Graf č. 4: Procentuální zastoupení pohlaví klientů ve fitness centru.....	67
Graf č. 5: Pohlaví respondentů	73
Graf č. 6: Věk respondentů	73
Graf č. 7: Ekonomické situace respondentů	74
Graf č. 8: Délka navštěvování respondentů fitness centra.....	74
Graf č. 9: Návštěvnost fitness centra	75
Graf č. 10: Způsob platby vstupného	75
Graf č. 11: Hodnocení celkové spokojenosti	76
Graf č. 12: Průměrné hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů.....	77
Graf č. 13: Průměrné hodnocení spokojenosti jednotlivých faktorů	78
Graf č. 14: Data proložená regresní přímkou	129
Graf č. 15: Grafické znázornění obrátů za jednotlivé kvartály	130

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	29
Obrázek č. 2: SWOT analýza a prostředí	32
Obrázek č. 3: Rozhodovací proces jednotlivce.....	33
Obrázek č. 4: Model důležitosti – spokojenosti.....	37
Obrázek č. 5: Evropský model spokojenosti zákazníka	38
Obrázek č. 6: Kanův model spokojenosti zákazníka	39
Obrázek č. 7: Metody sběru dat	41
Obrázek č. 8: Logo Lipovka relax club	48
Obrázek č. 9: Organizační struktura společnosti	49
Obrázek č. 10: Mapa okolí města Hodonín	52
Obrázek č. 11 Mapa okolí města Hodonín	58
Obrázek č. 12: Substituty fitness center.....	65
Obrázek č. 13: Vysvětlení jednotlivých kvadrantů v rozhodovací matici	80
Obrázek č. 14: Rozhodovací matice	80
Obrázek č. 15: Rozhodovací matice	81
Obrázek č. 16: Ukázka nástěnné police	93
Obrázek č. 17: Ukázka zásobníku na dezinfekční gely	96
Obrázek č. 18: Vysvětlení jednotlivých kvadrantů v mapě rizik.....	104
Obrázek č. 19: Mapa rizik.....	104
Obrázek č. 20: Pavučinový graf.....	106
Obrázek č. 21: Areál společnosti	123
Obrázek č. 22: Fitness zóna	123
Obrázek č. 23: Kardio zóna	123
Obrázek č. 24: Aerobní sál	124

Obrázek č. 25: Sport bar	124
--------------------------------	-----

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Nástroje marketingového mixu.....	17
Tabulka č. 2: Vztah mezi „4P“ a „4C“	20
Tabulka č. 3: Metody distribuce služeb ovlivňující umístění.....	23
Tabulka č. 4: Určení velikosti vzorku.....	44
Tabulka č. 5: Základní informace o společnosti	48
Tabulka č. 6: Ceny vstupů do posilovny.....	51
Tabulka č. 7: Ceny vstupů do aerobního sálu	52
Tabulka č. 8: Vývoj HDP v letech 2010-2019.....	55
Tabulka č. 9: Konkurenti v odvětví	64
Tabulka č. 10: Porterův model pěti konkurenčních sil	67
Tabulka č. 11: Časový harmonogram výzkumu	68
Tabulka č. 12: Portfolio faktorů.....	70
Tabulka č. 13: Označení faktorů.....	71
Tabulka č. 14: Výsledky Spearmanovy korelace.....	79
Tabulka č. 15: SWOT analýza.....	82
Tabulka č. 16: Plus/mínus matice SWOT analýzy	85
Tabulka č. 17: Výpočet mzdových nákladů provozního	88
Tabulka č. 18: Výpočet mzdových nákladů recepční	88
Tabulka č. 19: Výpočet mzdových nákladů údržbáře.....	89
Tabulka č. 20: Výpočet mzdových nákladů uklízečky	89
Tabulka č. 21: Časový harmonogram sálových lekcí	91
Tabulka č. 22: Shrnutí návrhu na zlepšení.....	91
Tabulka č. 23: Náklady na rekonstrukci strojů	92
Tabulka č. 24: Rozměry a cena nástěnné police Lack	94

Tabulka č. 25: Shrnutí návrhu na zlepšení.....	94
Tabulka č. 26: Náklady na dezinfekční gely.....	96
Tabulka č. 27: Shrnutí návrhu na zlepšení.....	96
Tabulka č. 28: Návrh na absenci permanentek a zavedení akce Happy hours	98
Tabulka 29: Shrnutí návrhu na zlepšení	98
Tabulka č. 30: Časový harmonogram návrhů	99
Tabulka č. 31: Celková finanční náročnost a přínosy návrhů řešení	100
Tabulka č. 32: Identifikace rizik	102
Tabulka č. 33: Hodnocení rizik.....	103
Tabulka č. 34: Opatření ke snížení rizik	105
Tabulka č. 35: Obraty společnosti Lipovka relax club za jednotlivé čtvrtletí	128
Tabulka č. 36: Výsledky regresní analýzy	129
Tabulka č. 37: Předpověď obrátů pro rok 2020	130

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Fotografie prostor společnosti	102
Příloha č. 2: Dotazník	104
Příloha č. 3: Analýza časové řady	107

Příloha č. 1: Fotografie prostor společnosti



Obrázek č. 21: Areál společnosti
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lipovka, 2020)



Obrázek č. 22: Fitness zóna
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lipovka, 2020)



Obrázek č. 23: Kardio zóna

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lipovka, 2020)



Obrázek č. 24: Aerobní sál

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lipovka, 2020)



Obrázek č. 25: Sport bar

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Lipovka, 2020)

Příloha č. 2: Dotazník

Průzkum spokojenosti zákazníků ve fitness centru Lipovka relax club

1) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2) Do jaké věkové kategorie patříte?

- a) 18 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 a více

3) Jaká je Vaše ekonomická situace?

- a) Zaměstnaný/ná
- b) Nezaměstnaný/ná
- c) V domácnosti
- d) Student
- e) Na mateřské dovolené
- f) V důchodu

4) Jak dlouho jste klientem fitness centra?

- a) Méně než 6 měsíců
- b) 6 – 12 měsíců
- c) 12 – 24 měsíců
- d) Více než 24 měsíců

5) Jak často navštěvujete fitness centrum?

- a) Méně než 1x týdně
- b) 1x týdně
- c) 2x týdně
- d) 3x týdně
- e) 4x týdně a více

6) Jakou formu platby vstupného za služby ve fitness centru využíváte?

- a) Jednorázové vstupné
- b) 10ti vstupová peramentka
- c) Měsíční peramentka

7) Jak jste spokojeni s následujícími faktory?

Ohodnoťte prosím následující faktory, 1 – nespokojen, 10 – nejvíce spokojen.

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
F1	Kvalita posilovacích strojů										
F2	Cena vstupů										
F3	Otevírací doba										
F4	Nabídka sálových lekcí										
F5	Čistota prostředí										
F6	Množství posilovacích strojů										
F7	Vzhled prostředí										
F8	Výběr produktů ve sport baru										
F9	Kapacita prostoru										
F10	Dostupnost nových trendů v oblasti fitness										
F11	Výběr osobních trenérů										
F12	Parkovací místa										
F13	Ochota a kvalifikace personálu										

8) Jak jsou pro Vás důležité následující faktory? Ohodnoťte prosím následující faktory, 1 – nedůležitý faktor, 10 – velmi důležitý faktor.

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
F1	Kvalita posilovacích strojů										
F2	Cena vstupů										
F3	Otevírací doba										
F4	Nabídka sálových lekcí										
F5	Čistota prostředí										
F6	Množství posilovacích strojů										
F7	Vzhled prostředí										
F8	Výběr produktů ve sport baru										
F9	Kapacita prostoru										
F10	Dostupnost nových trendů v oblasti fitness										
F11	Výběr osobních trenérů										
F12	Parkovací místa										
F13	Ochota a kvalifikace personálu										

11) Jaká je Vaše celková spokojenost se službami Lipovka relax club?

Ohodnoťte prosím následující faktory, 1 – nespokojen, 10 – nejvíce spokojen.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.

Příloha č. 3: Analýza časové řady

Pomocí regresní analýzy budou zjištěny odhadované obraty společnosti Lipovka relax club pro následujícího rok. Důvodem analýzy je porovnání finanční nákladnosti opatření v rámci návrhové části s očekávaným navýšením obratu (optimistická předpověď). V následující tabulce č. 35 jsou uvedeny finanční obraty v jednotlivých kvartálech od začátku založení společnosti.

Tabulka č. 35: Obraty společnosti Lipovka relax club za jednotlivé čtvrtletí
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Provozní Lipovka relax club, 2020)

Období	Pozorované hodnoty	Počet dní	Očištěné hodnoty
3Q 2014	345000	92	342187,5
4Q 2014	353951	92	351065,5
1Q 2015	372000	90	377166,7
2Q 2015	435456	91	436652,3
3Q 2015	315000	92	312432,1
4Q 2015	354478	92	351588,2
1Q 2016	441000	90	447125,0
2Q 2016	529213	91	530666,9
3Q 2016	333000	92	330285,3
4Q 2016	440018	92	436430,9
1Q 2017	486000	90	492750,0
2Q 2017	559695	91	561232,6
3Q 2017	423000	92	419551,6
4Q 2017	442975	92	439363,8
1Q 2018	502000	90	508972,2
2Q 2018	651429	91	653218,6
3Q 2018	430000	92	426494,6
4Q 2018	414225	92	410848,2
1Q 2019	511000	90	518097,2
2Q 2019	683732	91	685610,4
3Q 2019	438000	92	434429,3
4Q 2019	527053	92	522756,4

Pomocí regresní analýzy určíme tvar regresní funkce popisující vývoj obrátů v čase.

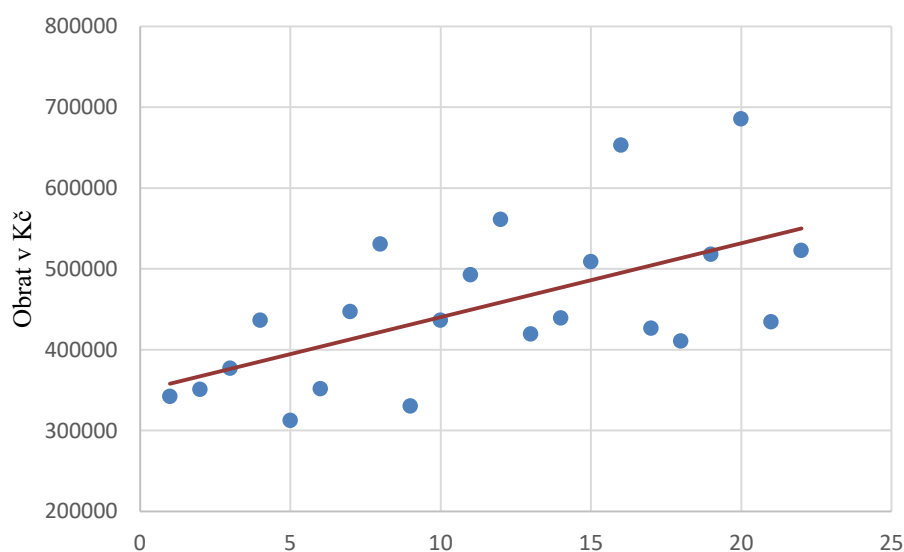
Z následující tabulky lze vyčíst tvar regresní funkce, který je $Y = 348495,9 + 9175,2 \cdot t$, kde t představuje časovou proměnnou ($t = 1, 2, 3, \dots$).

Tabulka č. 36: Výsledky regresní analýzy
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: programu Statistica)

N=22	Regression Summary for Dependent Variable: Obraty R= 0,815 R ² = 0,664 F(1,20)=12,157 p<0,00233		
	b	t(20)	p-value
Intercept	348495,9	10,083	0,000
Období	9175,2	3,487	0,002

Dle celkového testu významnosti modelu ($p < 0,05$) a testů regresních koeficientů ($p < 0,05$) je model vhodný k popisu vývoje obrátů. Hodnota indexu determinace je 0,664. Model tedy vysvětluje 66,4 % variability závislé proměnné.

Grafické znázornění regresní přímky:



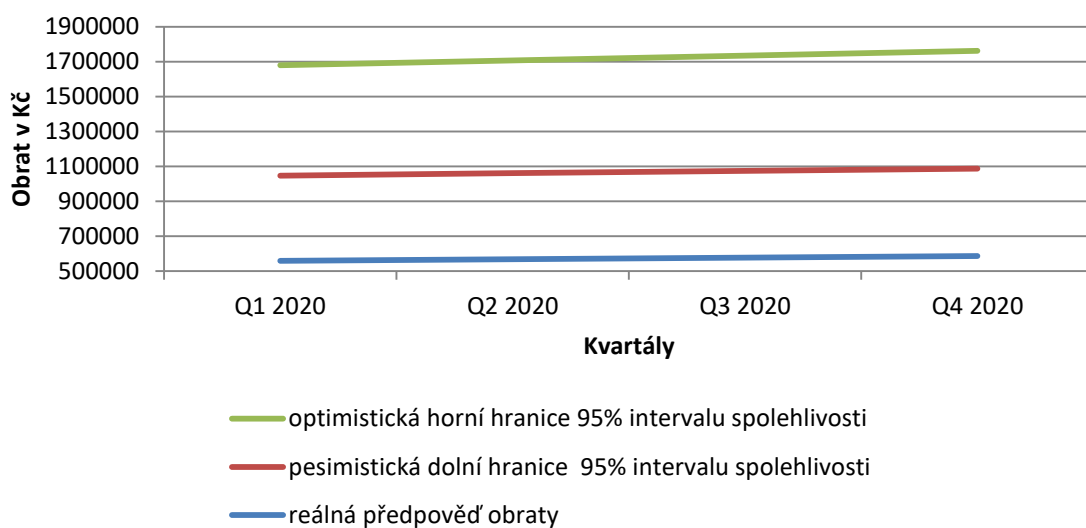
Graf č. 14: Data proložená regresní přímkou
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dle rovnice regresní přímky lze vytvořit předpovědi obrátů pro následující období. Tabulka č. 37 obsahuje jak realistické předpovědi, také její interval. Jsou také znázorněny hodnoty pesimistické a optimistické předpovědi, které udávají možný výkyv v bodově předpovězených hodnot.

Tabulka č. 37: Předpověď obrátů pro rok 2020
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: programu Statistica)

Období	reálná předpověď	pesimistická	optimistická
	obraty předpověď	dolní hranice 95% intervalu spolehlivosti	horní hranice 95% intervalu spolehlivosti
Q1 2020	559524,5	487429,3	631619,7
Q2 2020	568699,7	491752,4	645646,9
Q3 2020	577874,8	495995,0	659754,7
Q4 2020	587050,0	500170,8	673929,2

Průběh veškerých jednotlivých kvartálů pro 2020 je zobrazen v grafu č. 15.



Graf č. 15: Grafické znázornění obrátů za jednotlivé kvartály
(Zdroj: Vlastní zpracování)