



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ FITNESS CENTRA A
NÁVRHY NA JEJÍ ZVÝŠENÍ**

FITNESS CENTER'S CUSTOMER SATISFACTION AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Bradáčová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Nikola Bradáčová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

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 fitness centra a návrhy na její zvýšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě výsledků marketingového výzkumu a provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků s nabídkou sálových lekcí vybraného fitness centra.

Základní literární prameny:

BOUČKOVÁ, J. A KOL., 2003. Marketing. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-577-1.
FORET, M. a J. STÁVKOVÁ., 2003. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0385-8.
HAGUE, P., 2003. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-917-8.

KOTLER, P a G. ARMSTRONG. Principles of marketing. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2004. ISBN 0-13-101861-2.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 8085605112.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

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 fit4all CENTRUM, s.r.o. a navrhuje opatření vedoucí k její zvýšení. První část této práce je zaměřena na objasnění základních teoretických pojmů, následuje charakteristika společnosti a analýza prostředí společnosti. Součástí analytické části je také dotazníkové šetření a SWOT analýza. Na základě výsledků analýz jsou v poslední části práce navržena doporučení pro zvýšení spokojenosti zákazníků s nabídkou sálových lekcí ve fitness centru.

Abstract

The master thesis deals with customer satisfaction analysis of the company fit4all CENTRUM, Ltd., and proposes measures to increase it. The first part of this thesis is focused on explaining the basic theoretical concepts, characteristics of the company follows and also analysis of company's background. Analytical part contains also questionnaire survey and SWOT analysis. Based on the results of the analysis, recommendations are proposed in the last part of this thesis, it should increase customer satisfaction with the offer of indoor lessons in the fitness center.

Klíčová slova

zákazník, spokojenost zákazníků, marketing, dotazníkové šetření, fitness

Key words

customer, customer satisfaction, marketing, questionnaire survey, fitness

Bibliografická citace

BRADÁČOVÁ, N. *Spokojenost zákazníků fitness centra a návrhy na její zvýšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 115 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D..

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 15. května 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D., vedoucí diplomové práce, za její trpělivost, cenné rady a připomínky, které mi pomohly ke zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE A METODIKA PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Marketing	14
1.2 Vnější marketingové prostředí	15
1.2.1 SLEPT analýza	15
1.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	16
1.3 Vnitřní marketingové prostředí	17
1.4 Marketingový mix.....	19
1.4.1 Marketingový mix služeb	22
1.5 Marketingový výzkum	23
1.5.1 Metody marketingového výzkumu	23
1.5.2 Druhy marketingového výzkumu	24
1.5.3 Marketingový výzkum ve službách	25
1.5.4 Proces marketingového výzkumu	25
1.5.5 Metody sběru dat	26
1.5.6 Dotazování.....	27
1.5.7 Dotazník.....	28

1.5.8	Konstrukce otázek.....	29
1.6	Spokojenost zákazníka	30
1.6.1	Měření spokojenosti zákazníka.....	31
1.6.2	Sledování spokojenosti zákazníka	33
1.6.3	Loajalita zákazníka	34
1.7	SWOT analýza	35
1.8	Shrnutí kapitoly.....	37
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	38
2.1	Charakteristika společnosti	38
2.2	Vnější marketingové prostředí	40
2.2.1	SLEPT analýza	40
2.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	45
2.3	Vnitřní marketingové prostředí	50
2.4	Marketingový mix 4P (7P).....	52
2.4.1	Produkt.....	53
2.4.2	Cena	55
2.4.3	Distribuce/místo.....	56
2.4.4	Propagace.....	58
2.4.5	Lidé	59

2.4.6	Materiální prostředí.....	60
2.4.7	Procesy.....	60
2.5	Dotazníkové šetření.....	61
2.5.1	Přípravná fáze dotazníkového šetření	61
2.5.2	Tvorba dotazníku	62
2.5.3	Realizační fáze dotazníkového šetření.....	63
2.5.4	Výsledky dotazníkového šetření.....	63
2.5.5	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	74
2.6	SWOT analýza	75
2.6.1	Zhodnocení SWOT analýzy.....	76
2.7	Shrnutí kapitoly.....	78
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	79
3.1	Cena.....	79
3.2	Permanentka pro studenty	81
3.3	Hudba	83
3.4	Rozšíření nabídky sálových lekcí.....	84
3.4.1	TRX	84
3.4.2	Jumping.....	85
3.4.3	Cvičení pro těhotné	86

3.5	Personál	89
3.6	Cvičební pomůcky	90
3.7	Další návrhy	92
3.8	Shrnutí návrhů.....	93
3.8.1	Realizace návrhů.....	95
3.8.2	Kontrola plnění návrhů	96
3.8.3	Výsledná kalkulace nákladů	97
3.8.4	Zhodnocení přínosů navržených opatření	98
3.8.5	Analýza rizik.....	100
3.8.6	Kvantifikace rizik	102
3.9	Shrnutí kapitoly	104
ZÁVĚR		105
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		106
SEZNAM GRAFŮ		111
SEZNAM OBRÁZKŮ		112
SEZNAM TABULEK.....		113
SEZNAM PŘÍLOH.....		115

ÚVOD

V současné době stále více lidí navštěvuje fitness centra, ať už za účelem zlepšování svého vzhledu a fyzické kondice, nebo s cílem zlepšit svůj psychický stav a odolávat stresu. Počet nových fitness center v Brně neustále narůstá, téměř všechna nabízí podobné produkty a služby svým zákazníkům, je tedy velmi těžké obstát v konkurenčním boji.

Zákazníci představují pro společnost zdroj příjmů, jestliže jsou zákazníci se službami spokojeni, navštěvují fitness centrum pravidelně a případně mohou přivést, na základě svých kladných recenzí, nové zákazníky. Aby bylo dosaženo spokojenosti a loajality zákazníků také z dlouhodobého hlediska, je potřeba neustále pracovat na přístupu k zákazníkům a jejich požadavkům a nalézt možnosti, jak udržovat či zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.

Vzhledem k velikosti analyzované společnosti a její široké škále sportovních a relaxačních služeb je tato práce zaměřena především na služby týkající se sálových lekcí. Ty se stávají čím dál oblíbenější aktivitou žen i mužů všech věkových kategorií, kteří si chtějí udržovat postavu a dbají na své zdraví. Pravidelný pohyb dodává lidskému tělu energii, sílu a celkové zlepšení kondice.

Pro udržení určité návštěvnosti sálových lekcí je nutné průběžně sledovat nejnovější trendy ve fitness a nabízet tak zákazníkům aktuálně moderní sálové lekce, aby měli možnost po nějakém čase vyzkoušet něco nového. Kromě toho je také potřeba dbát např. na kvalitu poskytovaných služeb, vhodné stanovení cen, zaškolení personálu, výběr kvalifikovaných lektorů a lektorek apod. Dostatečná péče o zákazníky a zájem o jejich přání a požadavky může zajistit společnosti jejich spokojenost a loajalitu. V případě nízkého zájmu o potřeby zákazníků hrozí jejich odchod ke konkurenčním společnostem.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě výsledků dotazníkového šetření a provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků s nabídkou sálových lekcí vybraného fitness centra.

Mezi dílčí cíle práce patří nejprve analýza vnějšího a vnitřního prostředí, poté zhodnocení současné pozice společnosti na trhu a následné zmapování silných a slabých stránek společnosti a jejich možných příležitostí a hrozeb pomocí SWOT analýzy.

Aby došlo k naplnění stanovených cílů, je nejprve využito literárních a internetových zdrojů k čerpání teoretických poznatků. Kromě literatury a internetu jsou k naplnění cílů využity také techniky potřebné pro analýzu vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Součástí analytické části této práce je provedení dotazníkového šetření pro zjištění spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami. Získané informace z dotazníkového šetření jsou dále zpracovány a následně využity pro návrhovou část této diplomové práce, spolu s dalšími informacemi získanými z jednotlivých analýz, jako jsou SLEPT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza marketingového mixu nebo SWOT analýza.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první části této diplomové práce jsou vysvětleny pojmy jako je marketing, jednotlivé složky marketingového mixu 4P, jeho rozšířená verze 7P a pojmy týkající se marketingového prostředí. Následně je vysvětlen proces marketingového výzkumu, jeho základní druhy a metody. V závěru této části práce jsou objasněny pojmy spokojenost a loajalita zákazníka.

1.1 Marketing

Obecně vzato je marketing a jeho efektivní využívání jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěšné podnikání. Existuje několik různých definic marketingu, přesto lze ve všech najít stejný prvek, jako je například orientace na zákazníka a jeho spokojenost. Veškeré marketingové aktivity by měly vést k budování dobrých vztahů se stávajícími i potenciálními zákazníky, protože právě spokojený zákazník je základem úspěchu firmy.

Jednotliví autoři marketing definují takto:

Kotler a Armstrong (2004) ve své knize popisují, že je nutné pochopit rozdíl mezi pojmy potřeba, přání a požadavek. *Potřebou* se rozumí pocit nedostatku, zahrnují v sobě základní fyziologické potřeby (např. Jídlo, spánek), sociální potřeby (city, přátelství), individuální potřeby (seberealizace). U *přání* jde o formu potřeb tvořenou kulturou a osobností. Přání vyjadřuje určitý způsob naplnění lidských potřeb. Vyslovení přání po nějakém produktu či službě pak představuje *požadavek* zákazníka

Dle Světlíka (2005) je marketing proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem, který zajišťuje splnění cílů organizace.

Nahodil (2003) uvádí, že marketing je nejefektivnější způsob řízení organizace, který pomáhá zabezpečovat optimální uspokojování potřeb producentů i konzumentů.

Dle Americké marketingové asociace je možná formulace definice následující: „Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“ (American Marketing Association, 2007)

1.2 Vnější marketingové prostředí

Vnější prostředí charakterizuje okolí firmy a faktory, které na firmu působí. Do této kategorie patří například SLEPT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil, obě tyto metody jsou podrobněji popsány v této kapitole.

1.2.1 SLEPT analýza

Jednou ze základních analýz marketingového prostředí je SLEPT analýza, která umožňuje zmapovat současnou situaci mimo podnik, a také možné změny, které by mohly nastat v budoucnu. Tuto analýzu lze rozdělit do několika faktorů, které hodnotí vnější prostředí firmy. Název této analýzy je vytvořen z počátečních písmen anglických slov a jejich význam je popsán níže (Grasseová, 2010):

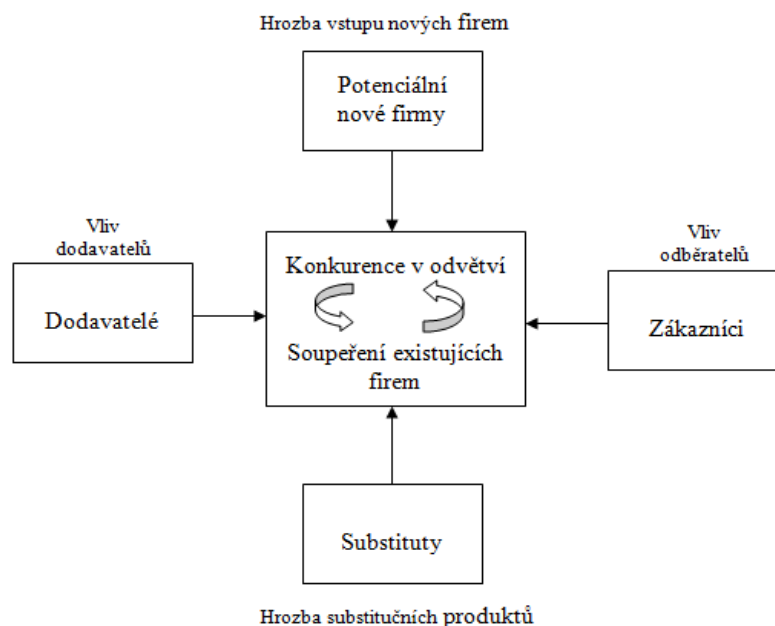
- **Social** – sociální faktory - úzce souvisí s lidským faktorem, lze mezi ně zařadit například demografické charakteristiky jako je velikost populace, etnické a geografické rozložení, ale také faktory spíše kulturní, jako je životní úroveň obyvatelstva, jejich hodnoty, kulturu apod.
- **Legal** – legislativní faktory – legislativa stanovuje podmínky pro chování podniků, vymezuje práva spotřebitelů
- **Economic** – ekonomické faktory - vývoj ekonomické situace v zemi může výrazně ovlivnit fungování dané firmy, stejně jako kupní sílu obyvatel a strukturu jejich výdajů, mezi nejdůležitější ekonomické faktory patří hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, saldo rozpočtů apod.

- **Political** – politické faktory – patří sem zákony, různé vládní organizace a jiné nevládní skupiny, které ochraňují zájmy spotřebitelů i podnikatelů
- **Technological** – technologické faktory – sledují se technologické pokroky v daném oboru, je nutné přizpůsobovat se novým technologiím a neustále se technicky rozvíjet, aby podnik udržel krok s konkurencí (Boučková a kol., 2003).

1.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu je možné zhodnotit pozici firmy na daném trhu a posoudit její konkurenceschopnost. Tento model je založen na pěti silách, které určují atraktivnost daného trhu (Kozel a kol., 2006):

- vyjednávací síla dodavatelů – tato síla může ale nemusí být příliš velká, změna dodavatele může být v některých případech velmi náročná,
- vyjednávací síla odběratelů (zákazníků) – jestliže existují substituty, je vyjednávací síla zákazníků velká,
- hrozba vstupu nových firem – vstup nových konkurenčních firem závisí především na bariérách vstupu na trh, jestliže jsou nízké, mohou vznikat nové konkurenční firmy velmi snadno, v opačném případě může dojít k nevyužití všech kapacit a příjmy mohou stagnovat,
- hrozba vzniku substitutů – velký vliv mohou mít vznikající substituty a jejich nastavené ceny, ty mohou ovlivnit ceny produktů či služeb a tím i celkové zisky firmy,
- rivalita konkurentů – čím více nových a silných firem vzniká a soupeří mezi sebou, tím se stává trh méně atraktivní (Kozel a kol., 2006).



Obrázek č. 1: Porterova analýza 5 sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Porter, 1994)

1.3 Vnitřní marketingové prostředí

U vnitřního prostředí jde o vlivy, které působí uvnitř firmy a mohou být manažery přímo řízeny a ovlivňovány. Patří sem například údaje o společnosti, zákaznících, dodavatelích, konkurenci a veřejnosti.

Společnost

Firemní skupiny, jako jsou vrcholový management, finance, výzkum, nákup, výroba nebo účetnictví, jsou navzájem propojené a vytváří tak celkové prostředí společnosti. Je důležité, aby komunikace mezi těmito útvary byla co nejvíce efektivní, jelikož jejich kroky na sebe navazují. Společně tvoří celý podnik, ovlivňují jeho stanovené cíle a plánované akce marketingového oddělení. Všechny skupiny by měly mít stejný či podobný cíl, a to uspokojovat především potřeby zákazníků (Kotler, Armstrong, 2004).

Zákazníci

Aby mohla společnost uspokojovat potřeby svých zákazníků, měl by znát přesné typy zákaznických trhů. Jednu ze základních skupin tvoří spotřebitelské trhy, kde působí

domácnosti a jednotlivci, kteří produkt či službu nakupují pro vlastní potřebu. Mezi další skupiny patří obchodní trhy, které slouží k nákupům pro další zpracování a trhy prodejců, které uskutečňují nákupy za účelem zisku z dalších prodejů produktů či služeb. Dále se rozlišují trhy vládní, což mohou být vládní agentury, které nakupují k produkci veřejných služeb a mezinárodní trhy, kde působí spotřebitelé, výrobci a prodejci z jiných zemí (Kotler a Armstrong, 2004).

Dodavatelé

Dodavatelé poskytují společnosti zdroje, které jsou potřebné k poskytování služeb či prodeji zboží. Udržování dobrých vztahů s dodavateli je zásadní pro marketing společnosti, jestliže není správně monitorována dostupnost dodávek, může dojít k nečekaným událostem, a následně vzniklé problémy s dodavateli mohou způsobit objemy prodejů a snížení spokojenosti zákazníka (Kotler a Armstrong, 2004).

Konkurence

Pro úspěšné podnikání je třeba poskytovat zákazníkům lepší služby, aby byli více spokojeni a nepřešli tak ke konkurenci. Úspěch v konkurenčním boji není snadné, je nutné se dobře rozmyslet, zda se firma bude vzhledem ke konkurenci chovat agresivně nebo spíše pasivně, především ale musí přizpůsobovat své aktivity potřebám svých zákazníků (Kotler a Armstrong, 2004).

Veřejnost

Za veřejnost lze považovat všechny skupiny, které mají zájem o podnik a jakýmkoliv způsobem působí na schopnost společnosti dosahovat stanovených cílů. Mezi základní typy veřejnosti patří média (např. rádio), finanční a vládní instituce, široká veřejnost a jiná občanská uskupení (Kotler a Armstrong, 2004).

1.4 Marketingový mix

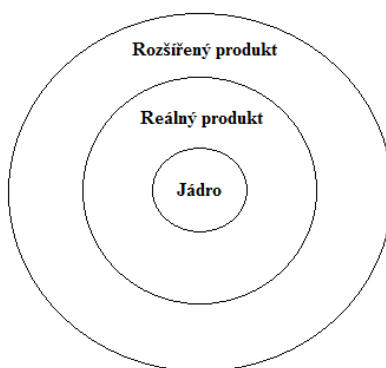
„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler, Armstrong, 2004)

Pro většinu společností je marketingový mix velmi důležitým nástrojem při dosahování strategických cílů. Tzv. marketingový mix 4P obsahuje čtyři složky, a to produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Správnou kombinací těchto jednotlivých složek může společnost lépe dosáhnout úspěchu (Foret, 2012).

Produkt

Základem úspěšného podnikání je produkt, který může mít jak hmotnou, tak nehmotnou podobu, v případě nehmotné podoby může jít o poskytování služeb. Obecně by měl produkt u zákazníka vyvolat zájem a měl by sloužit k uspokojování jeho potřeb. U služeb může zákazník vnímat kvalitu služby, ochotu při poskytování služby apod (Kaňovská, 2009).

Produkt jako takový je rozdělen na tři úrovně, a to na jádro, rozšířený produkt a reálný produkt, což dokazuje, že kromě poskytování užitku a uspokojování potřeb jde v praxi také o poskytování přidané hodnoty produktu, kterou může zákazník získat (Foret, 2012).



Obrázek č. 2: Úrovně produktu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Foret, 2012)

Hlavní hodnotu nabízenou spolu s produktem přináší *jádro produktu*, které představuje hlavní důvod, proč si daný produkt zákazník kupuje. Do úrovně *reálného produktu* lze zahrnout kvalitu produktu, která v sobě zahrnuje také jeho spolehlivost, funkčnost a životnost a v neposlední řadě design, který se může spolu s kvalitou stát konkurenční výhodou společnosti. Poslední úroveň, *rozšířený produkt*, v sobě zahrnuje doplňkové služby, které s produktem úzce souvisí, patří mezi ně doprava, instalace produktu a záruční a pozáruční servis (Foret, 2012).

Cena

Cena je velmi důležitým faktorem, který je pro společnost zdrojem příjmů a představuje hodnotu, za kterou je produkt nebo služba nabízena zákazníkům, tudíž výrazně ovlivňuje poptávku po produktech či službách společnosti. Důležitým faktorem je také vnímání a reakce na naši cenu od konkurence. Je důležité správně stanovit cenu, aby se zabránilo odchodu zákazníků, ať už kvůli příliš vysokým cenám nebo naopak při podezřele nízkým cenám (Marketingmix, 2015).

Při tvorbě cenové politiky je nutné stanovit si cíl, zjistit poptávku po produktech a službách, analyzovat náklady a nabídku konkurence, vybrat metodu stanovení cen a nakonec zvolit konečnou cenu pro spotřebitele. Základní metody tvorby cen jsou celkem tři, a to orientované metody na náklady, konkurenci nebo poptávku. Nejjednodušší metodou je *nákladově* orientovaná metoda, která je určena náklady na jednotku výroby a k ní připočtena přírážka (marže). *Konkurenčně* orientovaná metoda je vytvářena podle konkurenčních cen, kdy je cena jen pozměněna. V poslední, *poptávkově* orientované metodě, jde o zpracování výsledků výzkumu či experimentu a stanovení reaktivně nižších cen. Každý spotřebitel má jinak nastavené hodnoty, kvůli kterým je ochotný za nabízené produkty a služby zaplatit jinou částku (Marketingmix, 2015).

Místo

Místo představuje přesun produktu z místa výroby až k zákazníkovi a veškeré činnosti spojené s tímto přesunem. Činnosti všech subjektů, kteří umožňují přístup produktů k zákazníkům využívají tzv. distribuční cesty. Ty se rozlišují na přímé, kdy dochází

k přímému kontaktu mezi výrobcem a spotřebitelem a nevznikají tak vysoké náklady díky neúčasti mezičlánku, a nepřímé, kdy je využívání mezičlánků, jako jsou maloobchody či velkoobchody, kterým výrobcí přenechají část úkonů spojené s distribucí (Bartošová, 2011).

Propagace

Propagací se rozumí marketingová komunikace, pomocí které společnosti mohou sdělovat zákazníkům důležité informace o svých produktech a službách, které nabízí, za účelem ovlivnění jejich prodejů těchto produktů či služeb. Existují různé způsoby marketingové komunikace:

- *reklama* – placená a jednosměrná forma propagace, pomocí níž společnosti mohou ovlivňovat nákupní chování zákazníků, mají informativní, přesvědčovací a připomínací funkci, mezi hlavní reklamní média patří například noviny, rozhlas, televize, internet či billboardy
- *podpora prodeje* – snaha podpořit prodej za pomoci motivů ke koupi, jako například reklamními vzorky, ochutnávkami, slevovými kupony, dárky apod.
- *public relations* – jde o budování dobrých vztahů s okolím a s organizacemi, které mohou ovlivnit dosahování firemních cílů, aby bylo dosaženo pozitivního vnímání ze strany veřejnosti (goodwill), např. pomocí pořádání firemních sponzorovacích akcí
- *přímý (direct) marketing* – způsob komunikace mezi zadavatelem a adresátem (cílovou skupinou vybranou z rozříděné databáze zákazníků), většinou prováděn prostřednictvím e-mailu, telemarketingu
- *osobní prodej* – efektivní nástroj marketingové komunikace, tzv. „face to face“, který přímo působí na zákazníka, mezi typické příklady osobního prodeje patří prodej kosmetiky, elektrospotřebičů, kdy má prodávající možnost získat okamžitou zpětnou vazbu od zákazníků
- *event marketing* – spojení emočního vnímání firemní značky, cílem event marketingu je zaujmout cílovou skupinu a zvýšit tak oblíbenost své značky a loajality svých zákazníků pomocí různých akcí v místě prodeje, firemní oslavy apod (Marketingmix, 2015).

1.4.1 Marketingový mix služeb

Pro marketingový mix služeb existuje také rozšířená verze klasického marketingový mixu 4P, kdy se k výše uvedeným složkám přidávají další 3 složky, a to lidé (people), procesy (processes) a materiální prostředí (physical evidence) a tím vzniká rozšířený tzv. marketingový mix 7P (Janečková, Vašítková, 2000).

Lidé

Lidé mohou značně ovlivňovat vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a spotřebitelem. Patří mezi ně zaměstnanci a zákazníci. Zaměstnanci jsou důležitými subjekty u skupiny služeb, mezi které se řadí poradenství a je proto nutné zaměstnávat pouze kvalifikované zaměstnance, kteří mají dovednosti potřebné pro poskytování služeb zákazníkům. U zákazníků jsou rozlišovány tři role, které může zastávat: zákazník jako produktivní zdroj, přispívající ke kvalitě a spokojenosti a zákazník jako konkurent. Obecně se zákazníci podílí na celém procesu poskytování služeb a tím výrazně mohou ovlivnit jejich kvalitu (Janečková, Vašítková, 2000).

Procesy

Pomocí propojení mezi zákazníkem a poskytovatelem služby během procesu se může firma podrobně zaměřit na to, jak je služba poskytována. Z hlediska rozmanitosti může být charakter procesů měněn jejím snižováním (vyšší standardizace) nebo zvyšováním (přizpůsobení služeb dle požadavků zákazníků), snižování komplexnosti vede ke konkrétní specializaci a naopak její zvyšování vede k rozšiřování nabídky (Janečková, Vašítková, 2000).

Materiální prostředí

Materiální prostředí odlišuje společnost od konkurence, slouží jako obal služby a pomáhá k jejímu zhmotnění. Zahrnuje prostředí, kde je služba poskytnuta, a kde se zákazník s poskytovatelem služby dostávají do interakce. Vnímání materiálního prostředí ovlivňuje celkové zákaznicko vnímání kvality poskytovaných služeb, stejně

jako například oblečení zaměstnanců, vzhled webových stránek nebo vizitky (Kincl, 2004).

1.5 Marketingový výzkum

Marketingovým výzkumem se rozumí sběr a analýza informací o trhu produktů nebo služeb, které slouží k marketingovému rozhodování. Je v něm zmapováno, jak vypadá trh, proč tak vypadá, zkoumají se motivy, které mohou působit na spotřebitele a ovlivňovat je (Boučková a kol., 2003).

Správně provedený marketingový výzkum poskytuje komplexní informace o aktuální situaci na trhu a o zákaznických společnostech. Velkou výhodou je jeho vypovídací schopnost, jedinečnost, naopak mezi nevýhody lze zařadit finanční náročnost na kvalifikované zaměstnance, použité metody a potřeba časová náročnost realizace výzkumu. Aby byl marketingový výzkum opravdu proveden správně, je nutno dodržovat určité zásady, jako je například metodologická objektivnost a systematičnost. (Kozel, 2006).

1.5.1 Metody marketingového výzkumu

Na základě stanovených cílů společnosti je stanovena metoda marketingového výzkumu. Rozlišují se dvě základní metody marketingového výzkumu.

Sekundární výzkum

V sekundárním výzkumu jsou použity již existující informace, které v minulosti byly nasbírány za jiným účelem. Tyto informace jsou k dispozici a pro firmu nepředstavují mnoho práce a nákladů, jelikož bývají obvykle zdarma či menší poplatek. Příkladem mohou být různé internetové zdroje, časopisy, databáze či statistické údaje (Karlíček, Mynářová, Svobodová, 2013).

Primární výzkum

Po provedení sekundárního výzkumu může být proveden primární výzkum. Informace v něm jsou získávány poprvé, z vlastního výzkumu a nejčastěji v terénu, proto je často tento výzkum označován jako „terénní výzkum“. Podstatou primárního marketingového výzkumu je sběr vlastních informací z trhu, především prostřednictvím dotazování, pozorování nebo experimentu, a to v případech, kdy data ze sekundárního výzkumu nejsou úplná, aktuální, přesná a spolehlivá (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

1.5.2 Druhy marketingového výzkumu

Při shromažďování primárních dat může být použit buď kvantitativní, nebo kvalitativní výzkum trhu.

Kvantitativní marketingový výzkum

V kvantitativním marketingovém výzkumu jsou zkoumané jevy jasně definované. Otázky, které jsou kladeny respondentům, musí být jednoznačné, stejně tak jako odpovědi respondentů, proto jsou něj použity pouze uzavřené otázky. Na rozdíl od kvalitativního marketingového výzkumu je tento výzkum finančně i časově náročnější, jeho výsledky jsou zpracovány a interpretovány obvykle pomocí statistických metod. Pro získání spolehlivých výsledků tento výzkum pracuje s větším souborem dat a respondentů. Příkladem může být pozorování, experiment nebo dotazníkové šetření (Boučková a kol., 2003).

Kvalitativní marketingový výzkum

Tento výzkum je méně náročný na přípravu, vytvářejí se v něm nové hypotézy a volí se vhodně zaměřené postupy pro hlubší porozumění problému, názorům a preferencím. Zabývá se jevy, které probíhají ve vědomí spotřebitelů, a proto je obtížnější je uchopit. V tomto výzkumu jsou zkoumány menší vzorky respondentů, tudíž je levnější a má rychlejší průběh, jeho výsledky ale nemusí být zcela přesné. Jako příklad lze uvést skupinový rozhovor (Boučková a kol., 2003).

1.5.3 Marketingový výzkum ve službách

Marketingovým výzkumem služeb se rozumí proces zabývající se zjišťováním, předvídáním, vnímáním, porozuměním a uspokojováním požadavků zákazníků. Nejvíce informací o zákaznících získá firma na základě přímého kontaktu s nimi, a to v průběhu poskytování dané služby. Informace získané z marketingového výzkumu umožňují získat podněty pro zlepšení poskytování služeb, zjistit názory a hodnocení zákazníků na služby (Kozel, 2006).

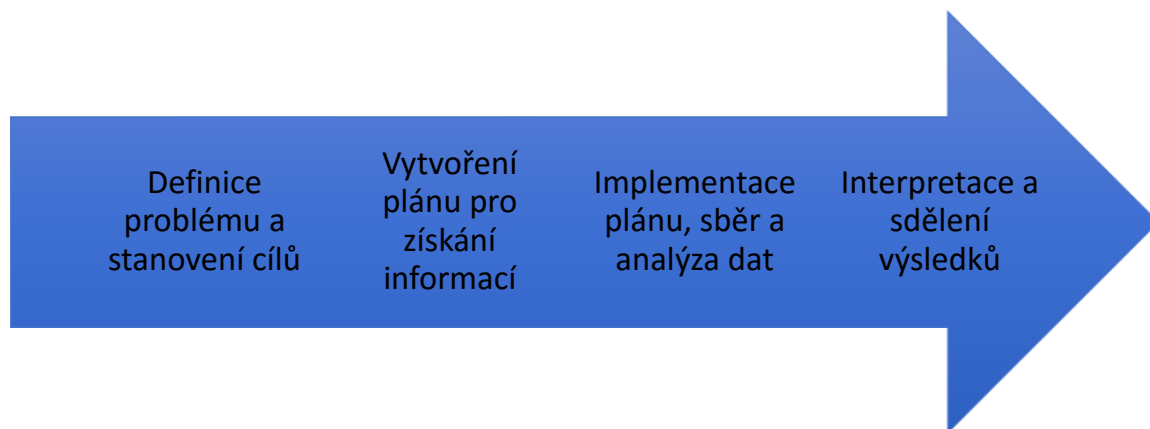
Služba je aktivita nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Dle Kotlera a Armstronga (2004) služba představuje jakoukoliv činnost nehmotné povahy, kterou jedna strana nabízí druhé straně. Jejím výsledkem není vlastnictví, přesto může být služba spojena s hmotným produktem. Mezi základní vlastnosti služeb patří:

- *nehmotnost* – ve srovnání s produkty, které mají hmotnou podobu, je proto nutné detailně službu popsat, aby si ji zákazník mohl lépe představit,
- *pomíjivost* – službu nelze skladovat, její užitná hodnota začíná zahájením poskytování služby a končí její realizací,
- *neoddělitelnost* – tvorbu a realizaci služby od sebe nelze nijak oddělit, stejně jako její realizaci a spotřebu či poskytovatele služby a samotnou službu,
- *proměnlivost* – poskytovatel služby by měl mít snahu o maximální jednotnost kvality, ceny, času či ochoty poskytování služby,
- *neexistence vzorků* – nelze poskytovat vzorky služby, jelikož jsou nehmotné povahy,
- *vlastnictví* – dá se těžko dokázat, že byla služba opravdu spotřebována,
- *vyjádřitelnost hodnoty* – spotřeba služby slouží k uspokojování potřeb zákazníka, stejně jako její flexibilita či ochota poskytovatele služby (Kaňovská, 2009).

1.5.4 Proces marketingového výzkumu

V první fázi marketingového výzkumu je nutno definovat *problém a cíl*, kterého má výzkum dosáhnout, aby mohlo dojít k propojení s nalezenými informacemi. Tato fáze

může výrazně ovlivnit celý proces výzkumu. Následuje vytvoření *plánu*, pomocí kterého bude určen způsob dosažení stanovených cílů a budou získány potřebné informace pro realizaci výzkumu včetně naplánování časového rámce a zdrojů. Po stanovení metody *sběru* potřebných dat pomocí primárního nebo sekundárního výzkumu následuje shromáždění a zpracování těchto dat a poté jejich analýza. Všechny nepravdivé a nepřesné informace musí být ze souboru dat odstraněny, aby výzkum nijak negativně neovlivnily. Po tomto rozboru je v konečné fázi marketingového výzkumu potřeba zjištěné výsledky vhodným způsobem *interpretovat* a *sdělit* je zainteresovaným osobám. Součástí interpretace by mohla být i doporučení autora marketingového výzkumu k dalším úkonům (Hague, 2003).



Obrázek č. 3: Proces marketingového výzkumu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler, 2007)

1.5.5 Metody sběru dat

Jak již bylo v této práci zmíněno, mezi nejčastější způsoby získávání primárních potřebných dat pro marketingový výzkum patří dotazování, pozorování a experiment. Pro účely této diplomové práce je vybrána a následně podrobněji vysvětlena pouze metoda dotazování (Jurášková, Horňák, 2012).

1.5.6 Dotazování

Dotazování patří mezi nejběžnější a nejpoužívanější metodu sběru dat pro marketingový výzkum. Jedná se o jednoduchou a flexibilní metodu, která se dá použít v různých situacích. Určitou nevýhodou může být neochota oslovených respondentů poskytnout odpovědi nebo uvádění nepravdivých informací, což vede k nepřesnosti výsledků marketingového výzkumu. Pokládání připravených otázek vybraným respondentům může probíhat buďto písemně, on-line, telefonicky nebo pomocí ústního dotazování (Jurášková, Horňák, 2012).

U *písemného* dotazování jsou dotazníky doručeny potenciálním respondentům poštou nebo osobně, což je levný a dostupný způsob, který není finančně příliš náročný a je jednoduchý na organizaci. Nevýhodou této metody je nízká návratnost vyplněných dotazníků, což může snižovat validitu celého marketingového výzkumu, dalšími nevýhodami může být delší čekací doba na odpovědi a nemožnost kontroly, zda byly respondentem pochopeny otázky (Hague, 2003).

V rámci *ústního* dotazování se využívá komunikace „face to face“, kdy jsou respondentům kladeny otázky z očí do očí a následně jeho odpovědi je nutno zaznamenat na papír či do počítače. Tato metoda se vyznačuje vysokou návratností vyplněných dotazníků. Mezi nevýhody ústního dotazování patří vynaložení větších finančních prostředků a více času na přípravu dotazů. Problém může také vzniknout při výběru tazatelů (Hague, 2003).

Telefonické dotazování spočívá v kontaktování respondentů a zaznamenávání jeho odpovědi do speciálního počítačového programu a v průběžné kontrole stavu prováděného výzkumu. Za výhodu této techniky lze považovat nízké náklady, možnost sledovat průběžné výsledky a upřesňovat otázky, naopak nevýhodou je vynaložení vysokých vstupních nákladů k zajištění infrastruktury (Hague, 2003).

Velmi rozšířená je také metoda *on-line* dotazování, která probíhá prostřednictvím internetu. Dotazník může být rozeslán pomocí e-mailu nebo zveřejnění na webových stránkách pomocí příslušného odkazu, po jehož rozkliknutí se zobrazí dotazník k vyplnění. Tento typ dotazování zajišťuje především rychlost vyplnění a vysokou

variabilitu. Jelikož je podmínkou pro vyplnění elektronického dotazníku připojení k internetu, což nemusí být vždy dostupné, může hrozit nízká návratnost vyplnění tohoto dotazníku (Hague, 2003).

1.5.7 Dotazník

Dotazník lze definovat jako určitý soubor otázek, které jsou uspořádány v daném sledu, a které slouží k získávání potřebných informací. Jsou rozlišovány tři druhy dotazníků, a to strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný. *Strukturovaný* dotazník je využíván především v případech písemného či on-line samovyplňování. *Polostrukturovaný* dotazník lze použít při ústním dotazování a v některé telefonické komunikaci. V případě metody skupinových diskuzí a interview jsou použity *nestrukturované* dotazníky (Hague, 2003).

Mezi doporučená kritéria, která by měla být v dotazníku obsažena, patří například skutečnost, že otázky kladené respondentům by měly být jednoduché na pochopení a odpovědět na ně by nemělo respondentům působit žádné problémy. Stejně tak zaznamenávání odpovědí by mělo jít snadno, aby vyhodnocení výsledků dotazníků mohlo proběhnout bez komplikací. Celý dotazník musí být sestaven velmi pečlivě a správně, v opačném případě může negativně ovlivnit celkové výsledky provedeného výzkumu, v horším případě nemusí vyhodnocené výsledky odpovídat stanoveným cílům výzkumu (Juráškov, Hornák, 2012).

Aby byl dotazník a jeho výsledky považován za úspěšný, je potřeba dbát následujících pravidel, které ve své knize uvádí Hague (2003):

- ověřit si, že jsou otázky nezaujaté, nenavádí respondenty k odpovědi,
- pokládat krátké, jasné a jednoduché otázky,
- pokládat otázky přesně a jasně,
- nepoužívat zkratky, výrazy slangu, které nemusí každý respondent znát,
- vyvarovat se neznámých slov,
- nepoužívat dvojmysly,

- nepokládat negativní otázky,
- nepokládat imaginární a hypotetické otázky,
- určit limity pro snížení citlivosti otázky (např. věk),
- dbát na nepřekrývání stanovených odpovědí,
- umožnit respondentům odpovědět možností „jiné“ (v případě předem stanovených odpovědí).

1.5.8 Konstrukce otázek

Jak bylo zmíněno výše, samotný dotazník by měl obsahovat především správně formulované a uspořádané otázky. Z formálního hlediska jsou rozlišovány tři základní formy otázek:

Uzavřené (standardizované) otázky

U uzavřených otázek má respondent na výběr z několika možností odpovědí, z nichž alespoň jednu musí vybrat. Mezi výhody této metody tvorby otázek je rychlost a snadnost vyplnění otázek a možnost nasměrovat respondenta na informace, které je potřeba z dotazníku zjistit. Na druhou stranu právě omezený výběr možností nemusí respondent považovat za vhodné a dostačující (Foret, 2012).

Nejpoužívanějším a zároveň nejjednodušším typem uzavřených otázek je možnost z nabízených odpovědí zvolit variantu např. „ano“, „ne“ a pro případ, že respondent váhá nebo neví přesnou odpověď, je možno uvést odpověď „nevím“ (Foret, 2012).

Otevřené (nestandardizované) otázky

Jestliže je zvolena forma otevřených otázek v dotazníku, respondent nemá možnost výběru odpovědi. Právě ponechaná volnost při volbě odpovědi a prostor pro hlubší zamyšlení respondenta nad konkrétní otázkou je velkou výhodou této metody. Stejně tak se určitá volnost zvolit jakoukoliv odpověď stává nevýhodou, a to v případě následného vyhodnocení dotazníků a zpracování konečných výsledků (Foret, 2012).

Kombinace otevřených i uzavřených otázek

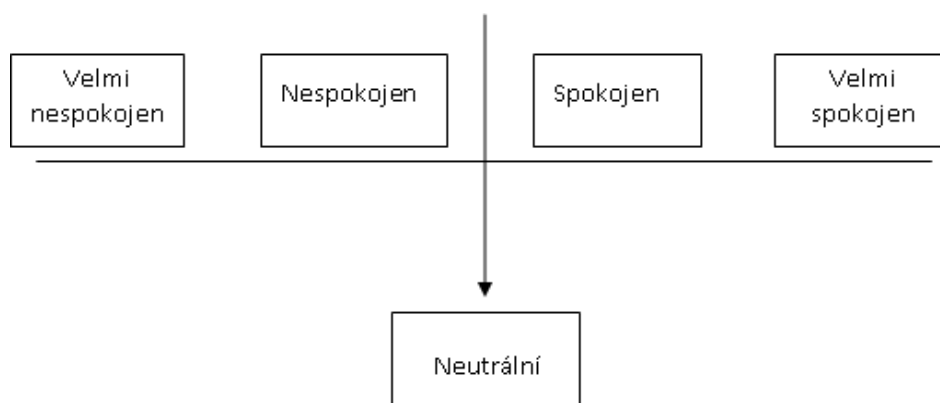
Jestliže jsou zkoumány názory respondentů, využívá se různých typů škál u výběru odpovědi, a to verbálně nebo vizuálně. Respondent má tak možnost vyjádřit svůj názor pomocí např. pětibodových škál, z nichž poslední bod je možnost vložit svou vlastní odpověď (Stehlík, 2003).

1.6 Spokojenost zákazníka

Kotler (2007) ve své knize uvádí, že spokojenost zákazníka je jeho konkrétní pocit, který závisí na porovnání skutečného a očekávaného přínosu produktu nebo služby. Tento pocit může být jak potěšení, tak zklamání, jestliže produkt nebo služba splní zákaznicko očekávání, je spokojen, rád se vrací a opakovaně nakupuje, v opačném případě není spokojen. To, co zákazník od produktu nebo služby očekává je založeno na minulých zkušenostech u konkurence, na referencích od svých známých.

Z toho vyplývá, že jestliže je zákazník spokojen se službami společnosti, je pravděpodobné, že se o dobrou zkušenost podělí se svým okolím a může tak přilákat společnosti nové potenciální zákazníky. Čím více je zákazník spokojen, tím méně je citlivý na změny cen nabízených produktů a služeb a nakupuje i v případech zvýšení cen či představení nových produktů a služeb (Kotler, 2007).

Další možností je chápat pojem spokojenost zákazníka jako cíl chování, ke kterému zákazník směřuje a který vzniká srovnáním pozitivní představy zákazníka o produktu nebo službě se skutečným produktem (službou). Jedná se o subjektivní proces, kde jsou porovnávány určité zákaznickovy představy s realitou. Z toho vyplývá, že spokojenost či nespokojenost zákazníka je závislá na míře naplnění jeho očekávání (Zamazalová, 2008).



Obrázek č. 4: Úrovně spokojenosti zákazníka

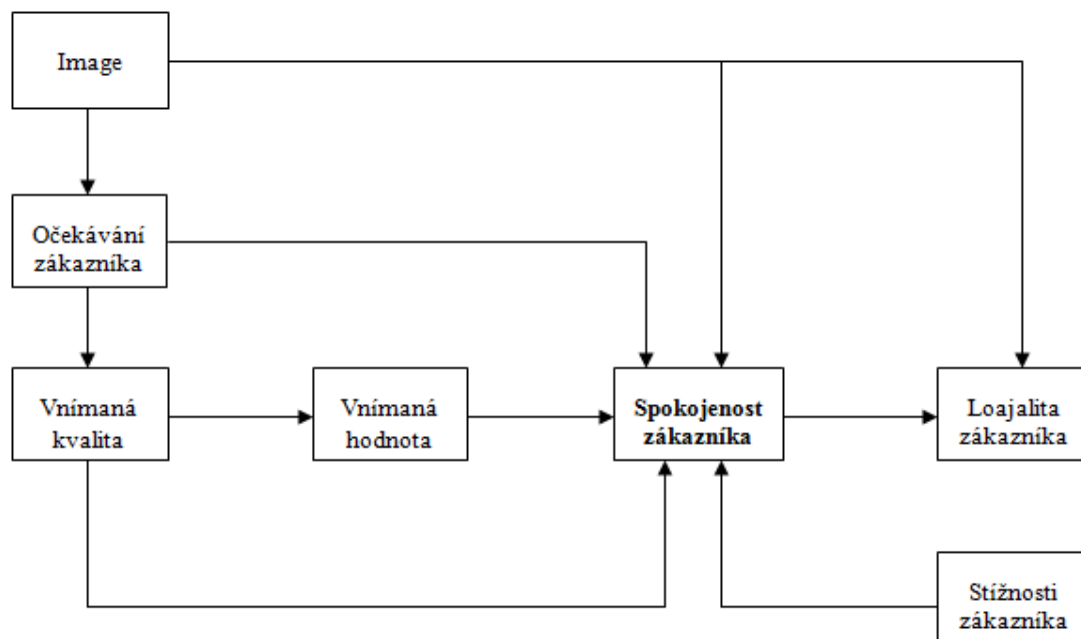
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kotler, 2003)

Jak je znázorněno výše na obrázku, lze rozlišit pět základních úrovní spokojenosti zákazníka. U *velmi spokojených zákazníků* je možné očekávat, že budou věrni jednomu dodavateli s určitou úrovní uspokojování jejich potřeb, zatímco *spokojení zákazníci* mohou snadno přejít k jinému dodavateli, jestliže jim jejich služby zajistí větší uspokojení (Kotler, 2003).

Neutrální, nespokojení a velmi nespokojení zákazníci znamenají pro firmu spíše skutečnost, že o tyto zákazníky přichází. Pro udržení stávajících zákazníků a jejich úrovně spokojenosti je důležité je něčím zaujmout, aby měli pocit, že o ně někdo neustále pečuje. Čím více se bude firma snažit nadchnout své zákazníky, tím více budou zákazníci spokojeni a tím se tak zvýší podíl firmy na trhu (Kotler, 2003).

1.6.1 Měření spokojenosti zákazníka

Základním měřítkem zákaznické spokojenosti je tzv. „Index spokojenosti zákazníka“. Je rozlišován americký (ACSI) a evropský (EC SI) přístup k tomuto měření, pro tuto práci bude dále vysvětlen pouze evropský přístup (EC SI) (Foret, Stávková, 2003). Evropský model je rozdělen do sedmi základních oblastí, které mají rozhodující vliv na celkovou spokojenost zákazníka. Vztahy mezi nimi lze vyjádřit pomocí následujícího modelu:



Obrázek č. 5: Model měření spokojenosti zákazníka

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Foret, Stávková, 2003)

Image – vytváří základ pro analýzu spokojenosti a představuje úspěch dané firmy, jak ji vnímají zákazníci

Očekávání zákazníka – představa o produktu individuálního zákazníka, bývá výsledkem předchozích zkušeností s produkty či službami

Vnímaná (vnější) kvalita – týká se samotného produktu a jeho případných doprovodných služeb, lze sem zařadit i zákaznický servis, poskytnutí rady apod.

Vnímaná hodnota – míra funkčnosti ve vztahu k ceně produktu, vyjadřuje se jako poměr ceny a kvality, je spokojena s očekávaným užitekem zákazníka

Spokojenost zákazníka – celková spokojenost s produktem či službou

Loajalita zákazníka – za loajálního zákazníka lze považovat toho, kdo se do firmy rád vrací, aby uskutečnil nákup produktu či služby, kdo předává kladné reference svému okolí

Stížnosti zákazníka – důsledky nerovnosti mezi výkonem a očekáváním, řadí se sem mimo jiné i zákaznickova spokojenost s rychlostí vyřízení jeho stížností

Jestliže každá z těchto hypotetických proměnných je určena několika měřitelnými proměnnými, jediné pak mohou být celkové výsledky marketingového výzkumu porovnatelné. Čím déle výzkum probíhá, tím větší význam a hodnotu výsledky přináší dané firmě (Foret, Stávková, 2003).

1.6.2 Sledování spokojenosti zákazníka

Kromě snahy o splnění očekávání zákazníků by měla firma zákaznickou spokojenost průběžně sledovat. Jestli je zákazník spokojen či nespokojen je možné zjistit pomocí několika metod, pro tuto práci byly vybrány čtyři nejzákladnější.

Systém přání a stížností

Tento jednoduchý systém usnadňuje komunikaci se zákazníkem, na základě vytvoření například krabičky nebo knihy přání a stížností má zákazník možnost dobrovolně sdělit firmě jakékoliv připomínky a klást nejrůznější dotazy. Druhým způsobem, jak může zákazník vyjádřit svá přání či stížnost je prostřednictvím bezplatné zákaznické linky. Informace, které touto formou firma získá, mohou přispět například k rychlejšímu vyřešení problémů a následnému zvýšení spokojenosti zákazníka. Za nevýhodu tohoto systému lze považovat neochotu zákazníka své pozitivní i negativní pocity sdělit (Kotler, 2007).

Průzkum spokojenosti zákazníků

Průzkumem spokojenosti zákazníka se rozumí osobní, písemné, telefonické či on-line dotazování vybraných zákazníků, kterým lze pravidelně zjišťovat názory zákazníků na poskytované produkty a služby. Informace z provedeného průzkumu může firma objektivně zpracovat a následně podniknout další kroky, které povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků (Kotler, 2007).

Mystery shopping

Metoda „fiktivního nakupování“, neboli mystery shopping, funguje na principu falešného zákazníka, který se vydává za určitého zákazníka a přímo v podniku předstírá, že má zájem o objednávku nebo koupí produktu či služby. Zaznamenává reakce personálu na jeho dotazy, monitoruje dobu, která je potřebná pro obsloužení jednoho zákazníka. Mnohdy si tento falešný kupující záměrně stěžuje na nějaký produkt či službu, aby zjistil, jakým způsobem jsou zaměstnanci schopni vyřešit problémy a žádosti zákazníků (Kotler, 2007).

Analýza ztracených zákazníků

Tato analýza spočívá v udržování zájmu o zákazníky, kteří firmu navštěvují nebo se z jakéhokoli důvodu rozhodli firmu opustit a přejít ke konkurenci. I v takovém případě je dobré zákazníky občas kontaktovat například s nabídkou nových produktů či služeb a vrátit se tak do jejich povědomí. Je důležité, aby také firma zaznamenávala míru ztráty zákazníků, jelikož případná rostoucí tendence je způsobena poklesem celkové spokojenosti zákazníka (Kotler, 2007).

1.6.3 Loajalita zákazníka

Kromě spokojenosti zákazníka je velmi důležitým faktorem také jeho loajalita, neboli věrnost. V případě loajality zákazníka dochází k emocionálnímu přimknutí k určité značce nebo ke konkrétní společnosti a následnému doporučování produktů nebo služeb svému okolí. Šíření kladných referencí vypovídá o mimořádné důvěře zákazníka v hodnotu značky, proto je loajalita závislá na míře spokojenosti zákazníků, míře jejich udržení a ochoty doporučovat výrobky nebo služby ostatním lidem (Lošťáková, 2007).

Loajální zákazníci se soustředí na hodnotu, dokáží odpustit občasné chyby, chválí personál firmy a následně ji doporučují lidem ve svém okolí. Trvalá spokojenost zákazníka s produkty a službami vede k jeho loajalitě, což je pro firmu dobrým znamením, nicméně ani tento fakt nezajistí zákaznickou věrnost i do budoucna, proto je

potřeba neustále pracovat na vztahu se zákazníky a investovat do zjištění, jaké služby umožňují firmě získat loajální zákazníky (Ivitera, 2009).

Zákazníky lze rozdělit na dvě skupiny. Do první skupiny patří zákazníci, kteří jsou věrni jen do té doby, dokud jim konkurenční firma nenabídne něco nového, odlišný produkt či službu, případně i za nižší cenu, což je zaujme natolik, že se rozhodnou přejít ke konkurenci a stávají se věrni jí. Druhou skupinu tvoří zákazníci, kteří jsou věrni i za vyšší cenu produktů a služeb a kteří nepřejdou ke konkurenci ani v případech, že konkurenční firmy cenu výrazně sníží. V takovém případě se předpokládá, že firma zná dokonale zákaznickovy potřeby a přání a ví, jakým způsobem je může uspokojit (Horrell, 2007).

1.7 SWOT analýza

Po vyhodnocení výsledků všech zmíněných analýz přichází na řadu celkové shrnutí toho, jak si firma na trhu vede. Jedná se o tzv. analýzu vnitřních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb z vnějšího okolí firmy, jejíž název se skládá ze čtyř písmen, která jsou zároveň počáteční písmena anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Informace z provedené SWOT analýzy umožňují firmě sledovat její aktuální pozici na trhu a mohou jí tak výrazně pomoci při rozhodování v určitých situacích (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012).

Tabulka č. 1: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Businesspro, 2014)

SWOT ANALÝZA		FAKTORY vnitřního prostředí	
		<i>Pozitivní</i>	<i>Negativní</i>
VLIVY vnějšího prostředí	<i>Interní</i>	S (Strenghts)	W (Weaknesses)
	<i>Externí</i>	O (Opportunities)	T (Threats)

Strenghts

Mezi silné stránky lze zařadit různé firemní úspěchy, dovednosti, znalosti, zkrátka něco, čím se firma výrazně odlišuje od konkurence a v čem je napřed oproti konkurenci. Silné stránky jsou část vnitřního prostředí firmy, pomáhají posilovat firemní pozici na trhu. Aby firma dosahovala úspěchu, je potřeba neustále maximalizovat silné stránky. Příkladem silné stránky firmy může být vysoká kvalifikace zaměstnanců, jedinečná image značky, dobrá lokalita firmy apod (Čevelová, 2011).

Weaknesses

Slabé stránky podniku jsou nejčastěji srovnávány s konkurencí a snižují vnitřní hodnotu firmy, její aktiva, dovednosti apod. Oproti silným stránkám by měla firma co nejvíce minimalizovat své slabé stránky. Příkladem lze uvést nízká produktivita, poškozená značka, slabá reputace (Čevelová, 2011).

Opportunities

Příležitosti se řadí mezi vnější prostředí společnosti, představují určitou možnost pro budoucí rozvoj firmy a následné posílení pozice na trhu. Je důležité příležitost včas a správně odhalit a využít ve svůj prospěch. Díky využití příležitostí lze získat více zákazníků, zvýšit tak poptávku po produktech a službách. Mezi možné příležitosti patří například spolupráce s novými dodavateli, nové technologie, nové módní trendy nebo expanze do zahraničí (Čevelová, 2011).

Threats

Dalším faktorem vnějšího prostředí firmy jsou hrozby, které firma sama nemůže nijak ovlivnit. Představují rizika, která mohou vzniknout a mohou negativně ovlivnit dosahování firemních cílů. V rámci analýzy je potřeba tyto hrozby zjistit, sledovat a odstranit, v ideálním případě by měla firma hrozbám předcházet. Výrazně firmu může ohrozit spolupráce s jinými firmami, která může způsobit ztrátu stávajících zákazníků, ztrátu dodavatele, ale také zvýšení nezaměstnanosti či legislativy (Domanská, 2008).

1.8 Shrnutí kapitoly

Teoretická část této diplomové práce byla zaměřena na definice základních pojmů týkajících se marketingu a marketingového mixu, vnějšího i vnitřního marketingového prostředí společnosti, marketingového výzkumu a také spokojenosti zákazníka. Tyto poznatky jsou dále využity v analytické části této práce.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část diplomové práce se zabývá představením společnosti fit4all CENTRUM s.r.o., která sídlí v Brně. Analyzuje vnitřní a vnější prostředí společnosti, marketingový mix 4P a pomocí SWOT analýzy definuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Po provedení marketingového výzkumu následuje vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření, které slouží jako podklad pro návrhovou část této práce.

2.1 Charakteristika společnosti

Společnost fit4all CENTRUM s.r.o. (dále jen „fit4all“) byla založena v roce 2012 jako moderní sportovně relaxační areál, který nabízí svým zákazníkům nejrůznější produkty a služby související s jejich pohybem, zdravým životním stylem a relaxací.



Obrázek č. 6: Logo fitness centra

(Zdroj: fit4all, 2012)

Obchodní firma: fit4all CENTRUM s.r.o.

Datum vzniku společnosti: 7. února 2012

Sídlo: Chironova 544/8, Nový Lískovec, 642 00 Brno

Identifikační číslo: 29306272

Základní kapitál: 1 000 000,- Kč

Předmět podnikání:

- masérské, rekondiční a regenerační služby
- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti kondičního cvičení, boxu, bojových umění, tenisu, badmintonu, aerobiku, pilates, zumby, taichi, jógy, walkingu, body and mind
- hostinská činnost
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona

Na celkové ploše 10 000 m² zákazníci mohou využívat moderně vybavenou klimatizovanou posilovnu s kardio zónou, posilovací zónou a funkčním sálem pro individuální tréninky. Kromě profesionálního vybavení nabízí toto fitness centrum tým vstřícných a kvalifikovaných pracovníků, kteří přistupují ke každému klientovi individuálně a snaží se vyhovět všem jeho požadavkům.

Kromě posilovny jsou k dispozici dva sály pro sálové lekce, prostorné dámské a pánské šatny, tři tenisové kurty, čtyři badmintonové kurty, v rámci relaxačních a wellness služeb je dostupná sauna, solárium nebo mají zákazníci možnost objednat se na masáž. Pro rodiče s dětmi je k využití celoročně vnitřní dětská herna a v letním období také venkovní dětské lanové hřiště, kde si děti mohou užít spoustu zábavy. Rodiče velmi malých dětí mohou využít také služby hlídání dětí, které probíhá jen v konkrétních časech, aby si mohli maximálně užít jakoukoliv aktivitu a mohli si být jistí, že o jejich děti je dobře postaráno. Po tréninku si mohou zákazníci odpočinout nebo naopak nabrat síly před tréninkem ve vnitřní malé kavárně, kterou samozřejmě mohou navštívit kromě zákazníků fit4all i náhodní kolemjdoucí.

Společnost fit4all se snaží o uspokojování i těch nejnáročnějších požadavků zákazníků, jejím cílem je vytvářet neustále se zdokonalující prostředí s komplexní nabídkou sportovních i relaxačních služeb, kde si každý zákazník přijde na své. Aby byla společnost schopna plnit požadavky svých klientů co nejvíce, má otevírací dobu každý všední den od 6:30 do 22 hodin, o víkendech a státních svátcích pak od 7:30 do 22 hodin, má otevřeno všechny dny v roce kromě dne 25.12.

2.2 Vnější marketingové prostředí

Pro analýzu vnějšího marketingového prostředí je možno použít několik faktorů, které působí na mimo okolí společnosti. V této práci je využita SLEPT analýza, která se skládá s pěti oblastí ovlivňujících makroprostředí společnosti, a dále Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

2.2.1 SLEPT analýza

Název této analýzy je složen z počátečních písmen slov, která znamenají oblasti ovlivňující vnější okolí společnosti. Mezi tyto faktory lze zařadit sociální, legislativní, ekonomické, politické a technické faktory, které jsou blíže popsány níže.

Sociální faktory

Sociální okolí, struktura obyvatelstva a jeho životní úroveň mají velmi zásadní vliv na vývoj strategie společnosti. Kromě těchto faktorů sem lze zařadit také věk obyvatelstva nebo vzdělání.

Struktura obyvatelstva

Podle Českého statistického úřadu ke dni 31.12.2016 v Brně žije téměř 378 tisíc obyvatel, toto číslo se v průběhu posledních pěti let nijak výrazně nezměnilo. Celkový počet zvyšují turisté, studenti a ti, co dojíždějí do Brna pouze za prací. Fit4all se nachází v městské části Brno-Nový Lískovec, proto nejvíce zákazníků do centra přichází právě z této lokality (Český statistický úřad, 2016.)

Tabulka č. 2: Počet obyvatel Brna

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2017)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel	378 327	377 508	377 440	377 028	377 973

V následující tabulce je znázorněn vývoj počtu obyvatel žijících v okrese Brno-venkov, kde má fit4all své sídlo. kde žije více než 217 tisíc obyvatel.

Tabulka č. 3: Počet obyvatel Brno-Venkov

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2017)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel	208 667	210 729	213 149	215 311	217 720

Z obou uvedených tabulek je zřejmé, že v okrese Brno-Venkov žije více než 217 tisíc obyvatel. Počet obyvatel města Brna má za posledních pět let mírně klesající tendenci, naopak okres Brno-venkov, ve kterém se fit4all nachází, má rostoucí tendenci, což může být zapříčiněno také zvyšujícím se počtem studentů žijících v tomto okrese.

Životní úroveň obyvatelstva

Průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji ve 2.čtvrtletí 2017 dosáhla částky 28 084 Kč, což znamená nominální zvýšení o 7,4 % oproti stejnému období roku 2016, v mezikrajském srovnání byla tato mzda čtvrtá nejvyšší v ČR. Zvyšování příjmů vede ke skutečnosti, že obyvatelé ČR více utrácí, mnohem méně se soustřeďují na kvalitu produktů a služeb a cena pro ně není nejdůležitějším faktorem (Český statistický úřad, 2016).

Věk

Průměrný věk obyvatel Jihomoravského kraje je 42 let, jednou z nejméně zastoupených skupin jsou lidé ve věku od 15-19 let, což by v budoucnu podle Českého statistického úřadu mohlo vést k nedostatku populace v produktivním věku a snižování pracovní síly. Očekává se, že například v roce 2050 budou starší obyvatelé tvořit větší část populace. (Český statistický úřad, 2016). Obecně lze říci, že fitness centra navštěvují spíše mladí lidé a právě tato skutečnost by mohla v budoucnu bránit růstu počtu zákazníků fitness centra.

Tabulka č. 4: Dělení obyvatel Jihomoravského kraje podle věku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2017)

Věk obyvatelstva	Muži	Ženy
10 až 14 let	27 712	26 119
15 až 19 let	25 100	23 805
20 až 24 let	31 302	30 001
25 až 29 let	39 187	37 683
30 až 34 let	44 347	41 425
35 až 39 let	49 517	46 858
40 až 44 let	51 411	48 781
45 až 49 let	40 137	37 875
50 až 54 let	38 764	37 503
55 až 59 let	35 133	35 523
60 až 64 let	37 484	40 652
65 až 69 let	33 604	40 168
70 až 74 let	26 190	33 902
75 až 79 let	15 812	23 569
80 až 84 let	9 506	17 066

Vzdělání

Město Brno má mezi krajskými městy nejvyšší podíl vysokoškolských vzdělaných obyvatel, více než ¼ obyvatel absolvovala vysokou školu. V současné době se často v médiích a knihách mluví a píše o zdravém životním stylu a stále více lidí se snaží dodržovat správnou životosprávu, což zahrnuje mimo jiné zdravou stravu a dostatečný pohyb. Lze říci, že se lidé snaží nejen zlepšovat kondici, ale také svůj vzhled, na který je kladen velký důraz. Díky tomu se stále více zvyšuje poptávka po fitness službách. Určitou hrozbou pro fit4all může být právě růst kvalifikovaných fitness coachů a lektorů sálových lekcí, což by mohlo vést ke zvyšování konkurence a k možné ztrátě některých zákazníků.

Legislativní faktory

Jako každá společnost, i fit4all musí dodržovat platné zákony a právní předpisy. Mezi základní předpisy patří Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, který upravuje

podnikání na území ČR, upravuje zakládání obchodních společností – i vztahy mezi podnikateli, a dále Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, který upravuje vlastní podnikatelskou činnost. Podle Zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele je podnik povinen řádně informovat o charakteru poskytovaných služeb a musí zajistit, aby jím prodávané produkty byly viditelně a srozumitelně označeny.

Další obecně právní předpisy, kterými se společnost fit4all řídí jsou následující: Obecné právní předpisy, které ovlivňují provoz kavárny jsou následující:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- 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
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, o hygieně potravin

Od prosince roku 2016 také nově vstoupil v platnost Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. Podle tohoto zákona je při každém nákupu prodejce povinen vystavit kupujícímu účtenku s unikátním kódem a zároveň je povinen tuto platbu zaevidovat on-line u daňového správce.

Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické faktory lze zařadit mimo jiné například míru inflace a míru nezaměstnanosti, tyto faktory mohou ovlivňovat nákupní chování spotřebitelů.

Inflace

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. V prosinci roku 2017 byla průměrná roční míra inflace 2,5 % (Český statistický úřad, 2018).

Tabulka č. 5: Vývoj inflace v ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Inflace	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %

Z uvedené tabulky je zřejmé, že hodnota 2,5 % je nejvyšší za posledních pět let, což není příznivé především pro spotřebitele, jelikož růst inflace snižuje kupní sílu obyvatel (Český statistický úřad, 2017).

Nezaměstnanost

Ukazatel nezaměstnanosti mapuje situaci na trhu práce. Obecná míra nezaměstnanosti v České republice má klesající tendenci, což znamená, že většina obyvatel ČR má stabilní zaměstnání.

Tabulka č. 6: Vývoj nezaměstnanosti v ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2017)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Nezaměstnanost	7 %	6,1 %	5 %	4 %	2,9 %

Politické faktory

Kromě legislativy a ostatních výše zmíněných faktorů je také důležité neustále sledovat politické dění v České republice, mít přehled o nových zákonech, nařízeních a vyhláškách. Politická situace se v současné době dá považovat za stabilní.

Technické a technologické faktory

Aby byla společnost schopna udržovat krok s konkurencí, je nezbytné sledovat a průběžně zavádět nové technologie v oblasti fitness. Investice do nového vybavení mohou být finančně velmi náročné a mohou výrazně ovlivnit budoucí vývoj celé společnosti. Technologický rozvoj je pro společnost velice důležitý, jelikož kvalitní vybavení posilovny a sálů může značně zvyšovat počet příchozích klientů. Pro udržení stávajících a získání nových klientů je nutné investovat finanční prostředky do nových

posilovacích strojů a pomůcek používaných při sálových lekcích a v neposlední řadě také do jejich údržby.

2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V této analýze jsou popsány konkurenční faktory, které na firmu působí. Patří mezi ně rivalita konkurentů, hrozba substitutů, hrozba vstupu nových firem, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů (zákazníků).

Rivalita konkurentů

Konkurence v odvětví je velká, v Brně existuje spousta velkých ale i menších fitness center a wellness studií, které se zaměřují na stejné nebo podobné služby jako fit4all. Pro tuto práci byli vybráni největší konkurenti, kteří ve své nabídce služeb mají mimo jiné také sálové lekce, patří mezi ně například AZ Fitness, Big One Fitness, Fitko Kameňák, beFIT a Průvan.

- AZ Fitness

Brněnské AZ Fitness je pro fit4all velkou konkurencí díky svému širokému sortimentu, podobné otevírací době i vybavenosti. Nachází se v nejvyšší stavbě České republiky, v brněnském AZ Toweru. Bylo založeno roku 2013, ale i za tak krátkou dobu si vybudovalo silnou konkurenční pozici, především díky svému modernímu vybavení a širokým možnostem využití. Fitness centrum se nachází na třech patrech budovy, nabízí kromě cardio a fitness zóny také dva sály na skupinové lekce a funkční trénink a speciálně vytápěný sál na hot jógu, která se stala velmi oblíbenou sálovou lekcí. Jednou z odlišností od ostatních center je například venkovní terasa, na které mají zákazníci možnost si zacvičit sálovou lekci v létě při východu slunce. Další možností, jak zde relaxovat je využití wellness zóny, kde se nachází vířivky, vyhřívané lavice či parní lázeň (AZ Fitness, 2018).

- Big One Fitness

Další moderní fitness centrum, které bylo založeno v roce 2005, má sídlo v samém centru města a patří mezi nejnavštěvovanější sportovně relaxační areál v Brně. Skupinové lekce jsou zaměřeny především na cross workout a funkční tréninky. Tato společnost podobně jako fit4all nabízí nejrůznější produkty a služby svým zákazníkům, mezi její sortiment patří posilovna s kardio zónou, sálové lekce, služby osobních trenérů, relaxace v podobě solária, sauny, masáže, a v rámci centra zákazníci mohou také využít dětské herny či posezení v místní kavárně. Kromě zmíněných služeb nabízí Big One Fitness navíc ještě bojové sporty, indoor rowing (veslování), Pole dance, kromě cvičení nabízí wellness služby v podobě např. anticelulitidového salonu či vířivky. Vzhledem k dlouholetému působení na českém trhu má toto fitness velký počet loajálních zákazníků, což představuje velkou konkurenční výhodu (Big One Fitness, 2018).

- Fitko Kameňák

Z hlediska umístění je největší konkurencí spolek Fitko Kameňák, který byl založen v roce 2012 a nachází se nedaleko fit4all, v brněnském sídlišti Kamenný vrch, což vyplývá i z jeho názvu. Toto fitness centrum je ideálním místem pro cenově citlivé zákazníky, pro které není prioritou kvalita vybavení, ale zajímá je spíše cena. Nejčastějšími zákazníky jsou ženy na mateřské dovolené, senioři a především studenti, kteří nepracují a nemají tolik finančních prostředků, aby si mohli dovolit drahá fitness centra (Fitko Kameňák, 2016).

- beFIT

beFit je výhradně dámské fitness založeno v roce 2011, které se specializuje pouze na skupinové lekce a je v tomto směru tedy také velkou konkurencí pro fit4all, jelikož obecně sálové lekce navštěvují více ženy než muži. Do nabídky sálových lekcí patří například lekce Bodystyling, Bosu, TRX, Jumping nebo Zumba. Kromě skupinového cvičení beFIT také nabízí výživové poradenství, tvorbu jídelníčků a sestavení cvičebního plánu pro ženy. Klientky si zde mohou také předplatit kurz baletu, pilates nebo jógy (beFIT, 2017).

- Průvan

Za jedno z nejlevnějších fitness v Brně je považováno fitness Průvan, které je tvořeno společnou posilovací zónou, samostatnou dámskou zónou, tělocvičnou pro sálové aktivity a relaxační zónou v podobě solária a masáže (Velký průvan, 2017).

Pro lepší přehled jsou zmíněné konkurenční společnosti v určitých faktorech porovnány s fit4all v tabulce níže.

Tabulka č. 7: Srovnání fit4all s konkurenčními fitness centry

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fitness centrum	Cena	Permanentka	Studenti	Sálové lekce	Otevírací doba
fit4all	125 Kč 140 Kč	2 100 Kč 1 250 Kč	90 Kč	Bosu, Walking, Total body, Funkční trénink, Jóga	6:30 – 22:00 7:30 – 22:00 (víkendy a svátky)
AZ Fitness	140 Kč	1 200 Kč 900 Kč	110 Kč 900 Kč	Hot jóga, Indoor cycling, Tabata, Funkční trénink, TRX	6:00 – 22:00 8:00 – 20:00 (víkendy a svátky)
Big One Fitness	100 Kč / 65 Kč	1 190 Kč	80 / 65 Kč 890 Kč	Kickbox, Rowing, Bosu, Cross workout	6:30 – 22:00 9:00 – 21:00 (víkendy a svátky)
Fitko Kameňák	80 Kč 110 Kč	700 Kč 1 200 Kč 990 Kč	600 Kč	Indoor cycling, Tabata, Bodystyling, TRX	8:30 - 21:00 (SO zavřeno NE 16:00 – 21:00)
beFIT	150 Kč	1 300 Kč	130 Kč 1 100 Kč	TRX, Jumping, Bosu, Jóga	8:00 – 19:30 (SO zavřeno NE 16:30 – 18:30)
Průvan	100 Kč	850 Kč 700 Kč	-	Bodystyling, Bosu, Pilates, Jóga	6:00 – 22:00 8:00 – 22:00 (víkendy a svátky)

Z tabulky je zřejmé, že cena za sálové lekce u vybraných fitness center je ve většině případů nižší než cena ve fit4all. V případě AZ fitness je 140 Kč cena za vstup o délce 120 minut, ve které mají klienti možnost jít jak na sálovou lekci, tak do posilovny. Permanentky jsou k dispozici základní, za cenu 1 200 Kč (10 vstupů) a permanentka dopolední, od 10:00 do 14:00, v ceně 900 Kč (10 vstupů). Pro studenty je cena jednoho vstupu 110 Kč, za permanentku zaplatí 900 Kč (10 vstupů).

Big one fitness nabízí pouze měsíční permanentku za 1 190 Kč, studentská měsíční permanentka je za cenu 890 Kč. Pro všechny klienty je pak jednorázový vstup na sálovou lekci v době „happy hours“ za cenu 65 Kč. Výjimkou je sálová lekce Cross workout, která stojí celodenně 115 Kč.

Fitko Kameňák má stanovené nejnižší ceny ze všech analyzovaných společností, kromě jednorázového vstupu také nabízí nejlevnější permanentku, kdy za 10 vstupů klient zaplatí 700 Kč a za 20 vstupů 1200 Kč. Desetivstupová permanentka pro studenty je pak v ceně 600 Kč. Odlišná cena je pak u Indoor cyclingu, jednorázový vstup je za 110 Kč, permanentka stojí 990 Kč (10 vstupů).

Naopak nejvyšší ceny stanovuje fitness beFIT, cena jednorázového vstupu je o něco vyšší, což je dáno nabídkou sálových lekcí, kdy sálové lekce TRX a Jumping obvykle mají vyšší cenu jednorázového vstupu vzhledem k potřebným pomůckám na danou lekci. Permanentky nabízí na 10, 20 a 30 vstupů, které cenově vychází na 1 300 Kč, 2 400 Kč, 3 300 Kč. Studenti zaplatí za jednu sálovou lekci 130 Kč, u permanentek jsou ceny 1 100 Kč, 2 000 Kč a 2 700 Kč.

Fitness Průvan nabízí zvýhodněné permanentky rovněž na 10, 20 a 30 vstupů, které cenově vychází na 850 Kč, 1 600 Kč a 2 250 Kč. Kromě toho také nabízí desetivstupovou permanentku v době happy hours v ceně 700 Kč. Studenti zde žádné zvýhodněné ceny nemají.

Co se týče studentů, téměř všechny konkurenční společnosti pro ně nabízí zvýhodněnou permanentku, což je pro studenty velkým důležitým faktorem při výběru fitness centra. Další odlišnosti lze vyznat v nabídce sálových lekcí, kdy tři fitness centra nabízí moderní lekce TRX, objevuje se také Jumping, Tabata, Hot jóga či Indoor cycling.

Hrozba substitutů

Za nejbližší substituty fitness centra lze považovat především venkovní sportovní aktivity, mezi které patří např. jízda na kole, bruslení, běh nebo procházka, v tomto případě se jedná o aktivní využití volného času. Druhou možností jsou pasivní aktivity, při kterých člověk využije svůj volný čas jinou formou, např. návštěvou kina, divadla apod. Existuje také mnoho videí od různých fitness trenérů, která umožňují cvičení v pohodlí domova, což využívá zejména většina žen v domácnosti a upřednostní tak domácí cvičení před návštěvou sálové lekce.

I přes to, že lidé nemají příliš mnoho volného času a jsou určitá omezení pro sportování venku v přírodě, např. v centru města, se stále zvyšuje počet lidí, kteří se rozhodují pro trávení času ve fitness centru. Vzhledem ke skutečnosti, že téměř každé konkurenční fitness centrum nabízí podobné služby jako fit4all, je třeba se v tomto směru odlišit od konkurence a zaujmout tak potenciální zákazníky jiným způsobem.

Hrozba vstupu nových firem

Počet vznikajících nových fitness center stále narůstá, což je způsobeno určitou atraktivitou trhu, která láká nové společnosti do vstupu do odvětví. Největší bariérou pro potenciální konkurenční společnosti může být finančně náročná propagace, vysoké počáteční náklady na zajištění prostor, náklady na vybavení fitness centra a počet silných konkurentů již působících na daném trhu. I přes tyto bariéry je ale riziko vstupu nových firem do odvětví vysoké.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost fit4all spolupracuje s několika různými dodavateli, kteří jí zajišťují nejrůznější sortiment. Konkrétně společnost Technogym zajišťuje veškeré vybavení posilovny, kde se nachází mnoho posilovacích strojů a zařízení. Další dodavatelskou společností je Nutrend, která poskytuje sportovní výživu a doplňky pro klienty. Společnost také spolupracuje s dalšími menšími dodavateli, kteří jí zajišťují dovoz sportovních pomůcek potřebných pro sálové lekce. V případě hlavních zmiňovaných dodavatelů se jedná o určitou závislost, při realizaci většího objemu nákupů u těchto

dodavatelů lze vyjednávat o výhodných obchodních podmínkách. Na druhou stranu u menších dodavatelů lze vyjednávací sílu označit za poměrně slabou, omezit ji může existence velkého počtu jiných dodavatelů s obdobnou nabídkou produktů a služeb (fit4all, 2018).

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků fit4all se dá považovat za středně velkou. Společnost se snaží poskytnout maximální komfort příchozím zákazníkům, naslouchat jejich požadavkům, a podle toho pak do jisté míry upravovat svou nabídku služeb. Za dobu působení na trhu se dostala díky vstřícnému přístupu a poskytování kvalitních služeb do povědomí mnoha zákazníkům všech věkových kategorií. Nejvýznamnější skupinu zákazníků sálových lekcí tvoří převážně ženy, konkrétně se jedná o pracující ženy, studentky, které si chtějí jen odpočinout od studia, ženy na mateřské dovolené nebo také důchodkyně. Čím dál častěji ale navštěvují sálové lekce také muži.

2.3 Vnitřní marketingové prostředí

Následující kapitola se věnuje faktorům, které jsou blízké samotné společnosti, mohou ovlivnit schopnost uspokojovat zákazníky. Jedná se o samotnou firmu a její zaměstnance, zákazníky, konkurenci, dodavatele apod. V předchozí kapitole byly popsány faktory konkurence a dodavatelé, proto bude v následující kapitole práce zaměřena na zbývající faktory, jako jsou společnost, její zaměstnanci a zákazníci.

Společnost

Společnost fit4all působí na trhu již šestým rokem, za tu dobu se mnohonásobně zvýšil počet příchozích zákazníků, což se projevilo v narůstajících tržbách. Vzhledem k velké konkurenci v oblasti fitness a wellness, vedení společnosti ví, že je nutné udržovat či zvyšovat kvalitu poskytovaných produktů a služeb, aby v takto vysoké konkurenci společnost obstála a udržela si své místo na trhu i v budoucnu.

Zaměstnanci

V současné době fit4all zaměstnává 53 stálých zaměstnanců a několik brigádníků. Do této hodnoty jsou započítáni všichni zaměstnanci kanceláře, včetně fitness trenérů, některých instruktorů/instruktovek sálových lekcí, tenisových a badmintonových trenérů, masérů, hlídaček a recepčních. První skupinou zaměstnanců a brigádníků tvoří samotná posilovna, kde se střídá každý den 10 pracovníků ve dvousměnném provozu. Hned po příchodu do centra klient komunikuje s recepcí, kde se rovněž pracuje na dvě směny denně a v čase od 16-ti do 20-ti hodin, kdy je návštěvnost vyšší, vypomáhá ještě navíc třetí brigádnice.

Mezi zaměstnanci a zaměstnavateli převládá přátelská atmosféra, komunikace mezi nimi probíhá převážně osobně, tzv. face to face, telefonicky a nebo e-mailem. V rámci motivace pracovníků jsou poskytovány benefity v podobě fitness a sálových lekcí zdarma, kávy zdarma, zaměstnanci mají také možnost uplatnit slevu na sortiment kavárny umístěné v centru. Lektori a lektorky sálových lekcí mají navíc zdarma k tréninku láhev vody a malý ručník.

Zákazníci

Zákazníci a jejich potřeby a preference jsou pro společnost důležití, neboť pro ni tvoří příjmy. Počet návštěvníků sálových lekcí každým rokem roste, což je pro společnost dobrým znamením, že své produkty a služby poskytuje ve vysoké kvalitě, což dokáží klienti ocenit a v budoucnu pak rádi navštíví centrum znovu. Ke zlepšování firemních procesů fit4all využívá systém přání a stížností, kdy mají zákazníci možnost vyjádřit svůj názor prostřednictvím vyplnění lístků, které jsou k dispozici v dámských a pánských šatnách centra, ovšem strukturu návštěvníků sálových lekcí vedení společnosti nijak nesleduje, neprovádí průzkumy spokojenosti, pouze sleduje roční návštěvnost sálových lekcí u registrovaných klientů. Tato návštěvnost je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka č. 8: Návštěvnost sálových lekcí fit4all

(Zdroj: fit4all, 2018)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Ženy	6499	7786	8120	9891	10437
Muži	843	790	1250	1333	2935
Návštěvnost	7342	8576	9 370	11 224	13 372

Z tabulky je zřejmé, že fit4all navštěvují většinou ženy a každý rok se počet navštěvujících žen nepatrně zvýšil. U mužů nastal mírný pokles hned v druhém roce působení na trhu, nicméně v následujících letech má počet mužů také rostoucí tendenci. Z interních informací společnosti lze usoudit, že nejčastěji navštěvují sálové lekce ženy ve věku od 20ti do 40ti let, a to spíše v odpoledních nebo večerních hodinách (Zdroj: fit4all, 2018).

Během posledních pěti let se návštěvnost sálových lekcí zvýšila celkem o více než 5 tisíc zákazníků, což je pozitivní výsledek, vzhledem k narůstajícím cenám a rozšiřování konkurence. Z důvodu narůstajících tržeb a zvětšujícího se zájmu o sálové lekce se tak vedení společnosti rozhodlo do rozvrhu sálových lekcí přidávat postupně více různých druhů lekcí během dne (Zdroj: fit4all, 2018)

2.4 Marketingový mix 4P (7P)

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, marketingový mix obsahuje kroky, pomocí kterých společnost ovlivňuje poptávku po svých produktech či službách. Mezi faktory marketingového mixu se řadí produkt, cena, distribuce, propagace, do jeho rozšířené verze patří materiální prostředí, lidé a procesy.

2.4.1 Produkt

Produkt jako takový může mít hmotnou i nehmotnou podobu, vzhledem k předmětu podnikání analyzované společnosti je v marketingovém mixu produkt v podobě nehmotné, tedy je chápán jako služba. Nabídka produktů i služeb fit4all patří mezi nejrozsáhlejší a nejkvalitnější v Brně, ale vzhledem k zaměření této práce jsou níže rozepsány pouze sálové lekce, které mají velký úspěch u klientů, což je pro fit4all velkou konkurenční výhodou.

Body&mind

Do kategorie body&mind lze zařadit veškeré lekce, které pomáhají zklidnit tělo i mysl. Patří sem například nejrozličnější verze Jógy (jin jóga, hatha jóga, jóga pro zdravá záda), lehce dynamické lekce power yogy, pilates, zdravá záda apod. Jóga je tvořena plynulými sestavami cviků a pozic pro zpevnění svalů a celkovou harmonizaci organismu. Sálová lekce Zdravá záda je zaměřená na cviky prospívající pohybovému aparátu a odstraňující bolesti zad a krční páteře. Metoda Pilates pomáhá ke správnému držení těla a dýchání, posilování a zpevnění středu těla. U některých sálových lekcí body&mind jsou při cvičení používány nejrozličnější pomůcky, např. bosu, overbally, válce, pilates kruhy, gymnastické míče apod.

Posilovací lekce

Mezi posilovací lekce, které fit4all nabízí, patří mimo jiné Total body, což je jednoduchá posilovací lekce pro klienty, kteří při cvičení neradi přemýšlí nad náročnou choreografií. Na této lekci se kombinuje spalovací trénink a formování svalů s využitím zátěžových a posilovacích pomůcek, jako jsou stepy, činky, posilovací tyče apod. Další dynamickou spalovací lekcí je Bosu complete, kde je ke cvičení využíváno balanční pomůcky BOSU, díky níž jsou efektivně zapojeny všechny problematické partie a hluboké břišní svaly. Skupinová lekce Body form je složena z kardio části, kde je využívána aerobní zátěž a z druhé posilovací části s využitím vlastní váhy těla nebo cvičebních pomůcek. Intenzivní dynamická lekce Spalování je zaměřena na snižování hmotnosti - spalování tuků, zvyšování fyzické kondice a posílení celého těla. Všechny

tyto lekce pomáhají zejména formovat postavu, redukovat váhu a zlepšovat celkovou fyzickou kondici (sílu, rychlost a vytrvalost).

Express lekce

Do této skupiny je zařazena lekce, která je zaměřena především na dvě problematické partie, kterými jsou ve většině případů hýždě a břišní svaly. Tuto sálovou lekci trenéři doporučují využít také jako doplněk k tréninku, ale slouží také jako samostatné cvičení dostupné pro každého.

Funkční trénink

Do skupiny funkčních tréninků fit4all zahrnuje jak samotný funkční trénink, tak kruhový trénink a metabolic training. U funkčního tréninku jsou intenzivně využívány pomůcky, jako jsou TRX popruhy, balanční podložky bosu, power bagy, činky, švihadla a další. Jsou také využity a kombinovány prvky kondičního boxu, atletiky a gymnastiky, pro rychlé získání kondice a zlepšení obratnosti. Kruhový trénink je formou kondičního cvičení pro ženy i muže, při němž jsou zatěžovány jednotlivé svaly v několika cvicích za sebou, v různých časových intervalech. Lekce Metabolic training je vhodná pro spalování a zrychlení metabolismu. Kombinuje se zde intervalový trénink s posilováním, využívají se nejmodernější techniky, při nichž jsou svaly vyčerpány a tělo spaluje ještě dlouho po tréninku. Na rozdíl od jiných sálových lekcí, kam chodí převážně ženy, tyto tři zmíněné lekce navštěvují v hojném počtu také muži.

Aerobic

Do skupiny aerobního cvičení fit4all momentálně řadí pouze lekci Step aerobic, při které jsou využívány stepové bedýnky. Step aerobic pomáhá redukovat hmotnost, zvyšovat fyzickou kondici a pomáhá tvarovat zejména nohy a hýždě. Sestava lektorky, která obsahuje nejrůznější prvky, pomáhá vyplavit velké množství endorfinů a zajistit tak celkovou psychickou pohodu. Prvky aerobního cvičení se také vyskytují v nově zavedené lekci Tae bo, kde se kombinují s prvky bojových sportů.

Walking

Zvláštní skupinu sálových lekcí tvoří Walking, při kterém jsou využity speciální stacionární trenažery. Tato lekce je založena na chůzi, pomáhá spalovat kalorie s minimálním zatížením kloubů.

Mimo výše zmiňované sálové lekce fit4all nabízí také speciální lekce pro seniory nebo maminky s dětmi.

Fit4mami

Spojení cvičení rodičů a jejich dětí je úspěšnou novinkou v rozvrhu sálových lekcí fit4all. Rodiče kombinují aerobní a posilovací cvičení s využitím vlastní váhy těla nebo se zatěží vlastního dítěte. Zapojení dětí do této lekce probíhá hravou formou, aby lekce děti bavila, část lekce je proto věnována jim pomocí gymnastických prvků, překonávání překážek či skoků.

Cvičení pro seniory

Pro všechny osoby důchodového věku, které touží po aktivním životě a nepřestávají dbát o své tělo a zdraví, je k dispozici cvičení speciálně vhodné pro ně s ohledem na jejich věk, rozsah kloubní pohyblivosti a jiná zdravotní omezení. Využívají se zde jednoduchá cvičení pro zlepšení pohyblivosti páteře a zmírnění bolesti zad a kloubů. Součástí lekce jsou také dechová cvičení a relaxace.

2.4.2 Cena

Vzhledem k nehmotné povaze nabízených sálových lekcí je jedním z nejdůležitějších faktorů pro zákazníky cena sálových lekcí, která určitým způsobem vypovídá o kvalitě poskytovaných služeb. Stanovení ceny ve fit4all probíhá především na základě nákladů a srovnání konkurenčních cen. Srovnává se především s několika dražšími a většími fitness centry, kde je kromě lekcí také posilovna a jiné sportovní aktivity a především na základě těchto cen jsou stanoveny ceny sálových lekcí. Nicméně konkurenční

společnosti zmíněné v této práci, které se zaměřují převážně na sálové lekce jako fit4all, nabízí sálové lekce za nižší ceny.

V ceníku fit4all jsou rozlišeny ceny za sálové lekce, walking a sálové lekce pro seniory. Tyto ceny jsou znázorněny v níže uvedené tabulce. Pro každého zákazníka platí po celý den jednotná cena, studentům je po předložení studentského průkazu či potvrzení účtována nižší cena. Pro pravidelně přichozí zákazníky jsou k dispozici dvě permanentky, jedna je určená na sálové lekce, druhá na walking. Každá z nich je omezena určitým počtem vstupů a liší se platností a cenou.

Tabulka č. 9: Ceny sálových lekcí ve fit4all

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: fit4all.cz, 2018)

sSportovní aktivita	Základní cena	Studentská cena
Sálová lekce	125 Kč	90 Kč
Walking	140 Kč	100 Kč
Permanentka na sálové lekce (20 vstupů)	2100 Kč	-
Permanentka na walking (10 vstupů)	1250 Kč	-
Sálová lekce pro seniory	85 Kč	-

Kromě výše uvedených možností, je také možností mít zakoupenou permanentku All in, která má platnost jeden měsíc a klient s ní může využívat tři sportovní aktivity (fitness, sálovou lekci, walking). Tato permanentka má pro všechny zákazníky jednotnou cenu 1250 Kč.

2.4.3 Distribuce/místo

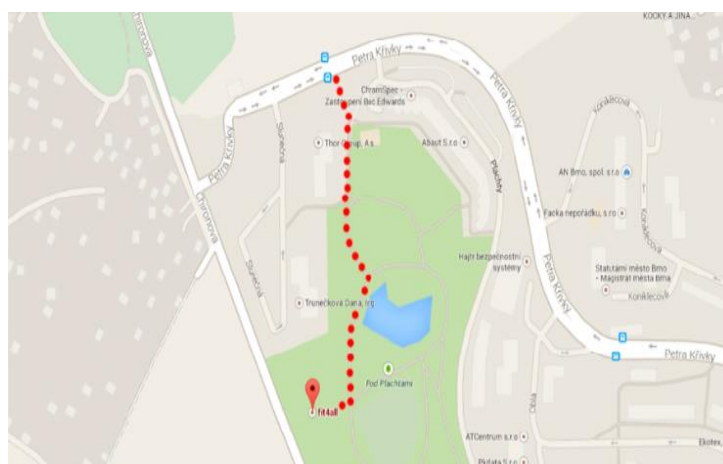
Dalším důležitým faktorem marketingového mixu je distribuce, jinak řečeno místo. Jak již bylo v této práci zmíněno, fitness centrum se nachází v městské části Nový Lískovec, na ulici Chironova 8.



Obrázek č. 7: Poloha fitness centra

(Zdroj: Mapy.cz, 2018)

Dostupnost od hlavního nádraží v Brně je autem zhruba 12 minut, přímo u areálu je k dispozici rozlehlé bezplatné parkoviště. Cestující MHD se do fit4all dostanou také snadno, trolejbusem č. 26 nebo č. 37 a autobusem č. 50 na zastávku Kamenný vrch, odkud vede krátká cesta parkem přímo k areálu, což je vidět na následujícím obrázku.



Obrázek č. 8: Trasa od zastávky MHD k fitness centru

(Zdroj: Mapy.cz, 2018)

2.4.4 Propagace

Společnost fit4all využívá nejrůznější formy propagace, aby se dostala do povědomí co největšímu počtu zákazníků. V následující části jsou popsány nejrůznější způsoby marketingové komunikace.

Reklama

V rámci placené reklamy je společnost zařazena do katalogu na portálu www.firmy.cz. Na webových stránkách www.fit4all.cz jsou zveřejňovány aktuální příspěvky, zajímavé články, tipy na cvičení apod. Zákazník má také zde možnost založit si svůj klientský účet, na který může dobíjet kredit prostřednictvím platební brány a rezervovat si tak z pohodlí domova místo na sálové lekci. Společnost také pravidelně sdílí důležité informace a novinky na své facebookové stránce „fit4all“, kde jsou zveřejňovány mimo jiné pozvánky na nejrůznější akce, změny v rozvrhu sálových lekcí, upozornění na nově vzniklé sálové lekce, na změnu lektora či lektorky apod. Téměř 3 300 lidí označilo tuto stránku tlačítkem „To se mi líbí“, z čehož vyplývá, že odebírají sdílené příspěvky, fotografie a videa. Společnost publikuje příspěvky téměř 3-4x týdně a snaží se informovat své zákazníky opravdu o každé novince a změně. Kromě Facebooku využívá fit4all také sociální síť Instagram, kde zveřejňuje fotografie z mimořádných akcí.

Dalším způsobem propagace produktů a služeb je reklama v rádiu (především v lokálních rádiích města Brna), informační letáky, plakáty, billboardy u silnice vzdálené přibližně 2 km od areálu a také reklama na plazmové televizi umístěná přímo v centru nad recepcí, kde jsou promítána videa ze sálových lekcí, pozvánky na nově připravované skupinové lekce, nadcházející akce apod. Propagaci sálových lekcí má vedení společnosti na dobré úrovni, jedinou nevýhodou může být fakt, že fotky na informačních letácích a na sociálních sítích, kde jsou zákazníci lákáni např. na nově zavedenou sálovou lekci, neobsahují fotografie zaměstnanců fitness centra.

Public relations

V rámci public relations byla před pěti lety zorganizována soutěž se společností Aktin o trénink se známými sportovci, kde výherci také mimo jiné získali výhodnou permanentku ve fit4all. Stejně tak jsou pořádány akce typu haloween, mikuláš, den dětí apod. V zimních měsících je pravidelně pořádán wellness den pro ženy, kde si ženy mají možnost zakoupit balíček obsahující dvě sálové lekce a nejrůznější wellness procedury, jako je sauna, masáž, líčení apod.

Podpora prodeje

Při návštěvě wellness dne pro ženy je klientkám nabízena zvýhodněná permanentka na sálové lekce (20 vstupů), jejíž standardní cena je 2100 Kč, zvýhodněná cena této permanentky je 1800 Kč. Existuje také možnost zakoupení dárkového poukazu na sálové lekce, walking nebo wellness den pro ženy.

Přímý (direct) marketing

Pozvánky na pořádané akce a např. informace o náhlém zrušení sálové lekce jsou zákazníkům rozesílány prostřednictvím e-mailu. V mimořádných případech recepční komunikují se zákazníky prostřednictvím telefonu, což je mnohdy rychlejší a srozumitelnější komunikace.

2.4.5 Lidé

Lidé tvoří důležitý prvek marketingového mixu služeb, téměř každý zaměstnanec fit4all přijde denně do styku se zákazníkem, a proto je velmi důležitý výběr zaměstnanců, jejich školení, vzdělávání a následná motivace a odpovídající hodnocení. Zaměstnanci musí být na zákazníky milí, musí ochotně poskytovat informace o nabízené službě a musí být schopni odpovídat na všechny jejich dotazy. Nejvíce se zákazníkem přijdou do kontaktu recepční centra, kam zákazník zamíří ihned po příchodu do centra. Recepční také musí zvládat odpovídat po celý den na několik e-mailů s nejrůznějšími dotazy, řešit telefonické rezervace, dotazy na právě probíhající a budoucí akce, řešit mimořádné

situace. Určitou nevýhodou pro fit4all může být fakt, že společnost zaměstnává zejména studenty a studentky, kteří využívají při svém studiu možnost přivýdělku a především jim vyhovuje možnost navolit si směny dle svých požadavků. Studium jim ale nedovoluje pracovat více jak pár hodin denně a jen pár dnů v týdnu nebo pouze víkendy, tato skutečnost může mít za následek často se měnící pracovníky recepce, což může vést k velkým mezerám ve znalostech chodu recepce a následně ke zpožděnému či chybnému vyřízení přání a požadavků zákazníků na recepci.

2.4.6 Materiální prostředí

Do materiálního prostředí lze zařadit všechny faktory, které na zákazníka působí uvnitř podniku. Vzhledem k nehmotnosti služeb hodnotí zákazník jejich kvalitu až po spotřebování, materiální prostředí tedy prokazuje vlastnosti dané služby. Může se jednat např. o budovu fitness centra, vybavení sálů a jejich čistotu, o rozvrh sálových lekcí během dne. K celkové atmosféře také napomáhá vhodné oblečení zaměstnanců fitness centra, jejich nálada, postoj k řešení problémů apod.

Co se týče sálových lekcí, všechny prostorné sály jsou moderně zařízené, čisté a klimatizované, aby se klientům co nejpohodlněji cvičilo. Cvičební pomůcky používané při skupinových lekcích jsou uspořádané v policích na kraji sálu, jsou kvalitní a je jich dostatečné množství pro všechny. Pro maximální uvolnění a relaxaci na sálových lekcích je v každém ze tří sálů příjemné jemné osvětlení. V dámských šatnách je k dispozici několik sprch, mýdlo, tělový krém, odličovací pomůcky a samozřejmě fén. Fotografie interiéru i exteriéru centra jsou uvedeny v Příloze č.1 (fit4all, 2018).

2.4.7 Procesy

Základním procesem ve fit4all je komunikace zákazníka se zaměstnancem, která zahrnuje například provádění rezervace místa na sálové lekci, případně po příchodu na recepci zaplacení jednorázového vstupu na sálovou lekci. Na recepci dále probíhá

načtení klienta do systému, předání klíčů a speciální kartičky prokazující zaplacený vstup na sálovou lekci. Na samotné sálové lekci probíhá proces předání speciální kartičky lektorovi, následné předcvičování určitých kroků a cviků, během lekce se lektor musí průběžně ujišťovat, že je vše v pořádku. Po skončení lekce proběhne vrácení klíče na recepci. V případě stížností na průběh sálové lekce či nespokojenost klienta z jakéhokoliv jiného důvodu se fit4all snaží zákazníka v první řadě vyslechnout, poté nabízí jako omluvu voucher na libovolnou sportovní aktivitu, který má platnost 5 měsíců. Snahou zaměstnanců centra je nalézt takové řešení, které alespoň do jisté míry uspokojí zákazníka.

2.5 Dotazníkové šetření

Následující kapitola se věnuje marketingovému výzkumu, jehož výsledky poslouží jako podklad pro návrhovou část této diplomové práce.

2.5.1 Přípravná fáze dotazníkového šetření

V přípravné fázi dotazníkového šetření byl stanoven cíl primárního výzkumu, byly vybrány subjekty dotazníkového šetření, zvoleny metody sběru potřebných dat a časový harmonogram realizace výzkumu.

Cíl primárního výzkumu

Cílem dotazníkového šetření je zjištění spokojenosti zákazníků s aktuální nabídkou sálových lekcí, službami zaměstnanců fitness centra a celkovým prostředím, a na základě zjištěných informací navržení možných zlepšení situace.

Subjekty dotazníkového šetření

Jako subjekty dotazníkového šetření byli vybráni stávající zákazníci fitness centra, kteří navštěvují sálové lekce. Tito zákazníci jsou různého pohlaví, věku i ekonomické situace.

Metody sběru dat

Pro realizaci dotazníkového šetření byla zvolena metoda písemného dotazování, které probíhalo formou tištěných dotazníků dostupných přímo v prostorách fitness centra. Tyto dotazníky byly volně k dispozici jak na recepci centra, tak v dámských a pánských šatnách. Následně mohli klienti dotazník odevzdat na recepci nebo nechat v šatně na určeném místě.

Časový harmonogram

Samotný sběr dat byl zahájen dne 15.1.2018. Dotazníky byly zákazníkům k dispozici do 20.2.2018, na následnou analýzu nasbíraných dat bylo stanoveno pět dnů, definitivní ukončení dotazníkového šetření nastalo dne 25.2.2018.

2.5.2 Tvorba dotazníku

Dalším krokem bylo sestavení jednotlivých otázek dotazníku. Dotazník obsahuje celkem 13 otázek, z toho 9 otázek je uzavřených, některé z nich s možností více odpovědí, u desáté otázky respondenti hodnotí důležitost faktorů pomocí desetibodové škály, stejným způsobem v otázce č. 11 hodnotí spokojenost s těmito faktory. Zbývající dvě otázky jsou otevřené a umožňují tak respondentům odpovědět zcela libovolně. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni se záměrem dotazování a ujištění o anonymitě poskytnutých odpovědí, bylo jim sděleno, že jim vyplnění nezabere více než 5-10 minut. Kompletní dotazník je v Příloze č.2.

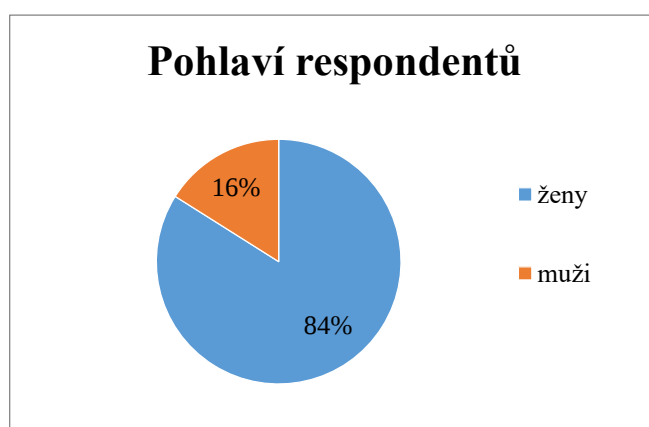
2.5.3 Realizační fáze dotazníkového šetření

Po vytvoření dotazníku byl jeho obsah konzultován s vedoucí diplomové práce a po finálních úpravách byl následně zahájen samotný sběr dat. Dotazníky byly volně k dispozici jak na recepci centra, tak v dámských a pánských šatnách. Následně mohli klienti dotazník odevzdat na recepci nebo nechat v šatně na určeném místě.

2.5.4 Výsledky dotazníkového šetření

Zákazníkům bylo rozdáno celkem 200 dotazníků, z toho zcela vyplněných se vrátilo 162, což značí úspěšnost návratnosti 81 %. Zbýlých 19 % dotazníků nebylo vyplněno správně nebo respondenti neodpověděli na všechny položené otázky, zvláště vynechávali otázku č. 13, ve které měli možnost vyjádřit svůj pozitivní nebo negativní názor, svá přání či požadavky pro zlepšení služeb centra. Celkově ale se zodpovězením otázek respondenti neměli problém.

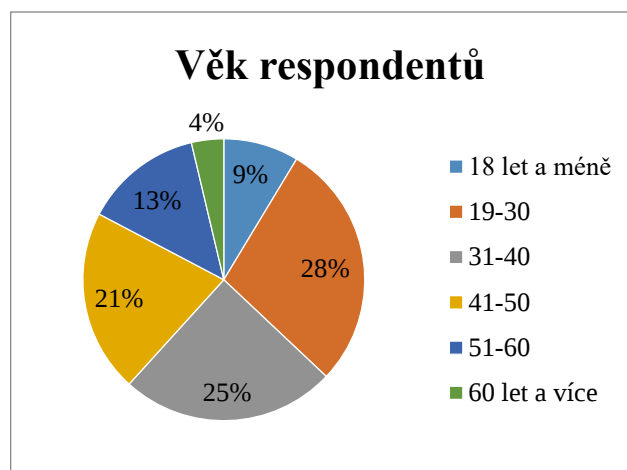
Otázka č. 1 byla zaměřena na zjištění pohlaví respondentů, vzhledem ke skutečnosti, že sálové lekce jsou oblíbenější u žen než u mužů, není příliš velkým překvapením výsledkem to, že 136 dotazníků, tj. 84%, bylo vyplněno ženami, zbýlých 26, tj. 16 % dotazníků vyplnili muži.



Graf č. 1: Pohlaví respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

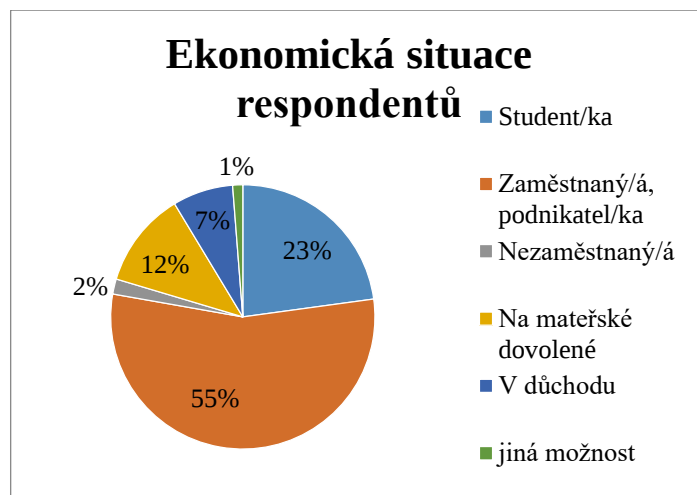
Otázka č. 2 zkoumala věkové rozložení respondentů, největší zastoupení má věková kategorie od 19-30 let se 46 respondenty, tj. 28 %. Hned za ní odpovědělo celkem 40 respondentů, tj. 25 %, z kategorie 31-40 let. Ve věku 41-50 let je 34 respondentů, tj. 21% z celkového počtu odpovídajících. Tři poslední kategorie jsou zastoupeny respondenty ve věku 51-60 let, kde odpovědělo celkem 22 respondentů, tj. 13 %, ve věku 18 let a méně je to 14 respondentů, tj. 9 % a pouze 6 dotazovaných je zařazeno do kategorie ve věku 60 let a více, tj. 4 %.



Graf č. 2: Věk respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

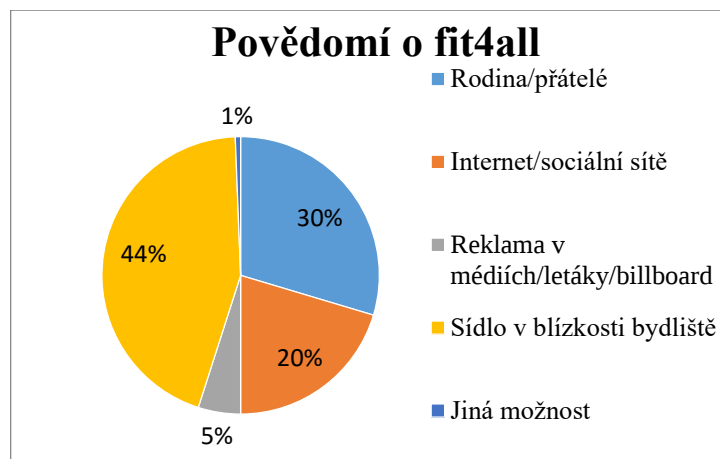
Další otázka se týkala ekonomické aktivity respondentů. Na základě grafu č. 2 lze vypočítat, že většina zákazníků fitness centra spadá do věkové kategorie od 19-30 a od 31-40 let. Celkem 89, tj. 55 % dotazovaných jsou zaměstnaní či podnikatelé, druhá skupina je tvořena 37 studenty, tj. 23 %. Do další kategorie se řadí 19 žen na mateřské dovolené, tj. 12 %, 12 dotazovaných, tj. 7 %, uvedlo, že jsou v důchodu, pouze 3 lidé, tj. 2 %, jsou nezaměstnaní a jinou možnost zaškrtnuli 2 lidé, tj. 1 %.



Graf č. 3: Ekonomická situace respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

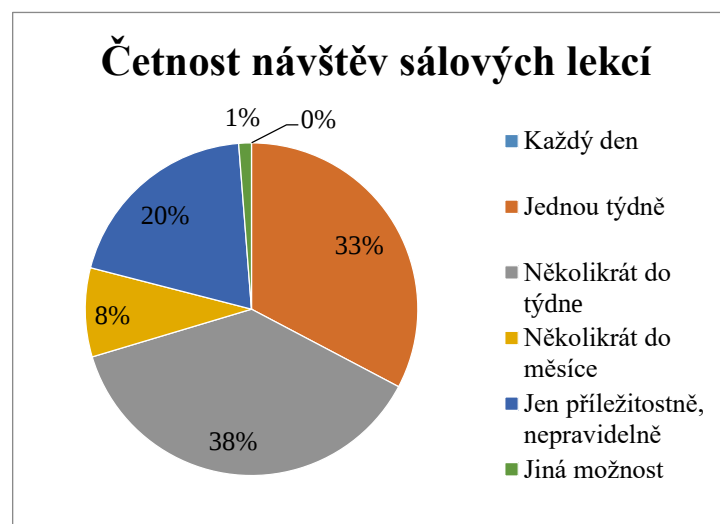
O nabídce fit4all se většina klientů dozvědělo přímo v sídle svého bydliště, tuto možnost odpovědi zvolilo 72 respondentů, tj. 44 %. Může za to pravděpodobně skutečnost, že v nejbližším okolí fit4all se nachází sídliště s několika panelovými domy, kde bydlí mnoho zákazníků centra, kteří tzv. procházejí kolem. Dalším zastoupeným zdrojem, díky kterému zákazníci získávají povědomí o fit4all, jsou rodinní příslušníci či přátelé, kamarádi, kteří se zmíní o fitness, kde navštěvují sálové lekce a předávají své zkušenosti dále svým známým. Tuto odpověď zvolilo celkem 48 respondentů, tj. 30%. Z internetu a sociálních sítí se o fit4all dozvědělo 33 dotazovaných, tj. 20 % a pouhých 8 respondentů, tj. 5%, uvedlo možnost reklamy v médiích, letáky či billboardy. Zbývajících jeden respondent uvedl zcela jinou možnost, jak se o fit4all dozvěděl.



Graf č. 4: Zdroj povědomí o fit4all

(Zdroj: Vlastní zpracování)

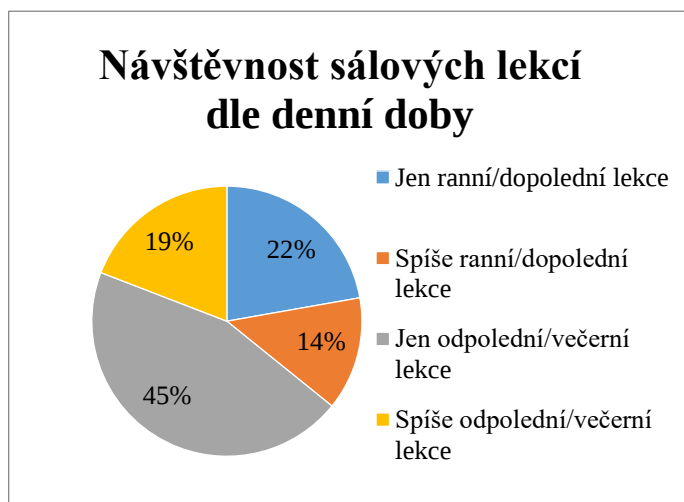
Otázka č. 5 je zaměřena na návštěvnost sálových lekcí. Nejvíce odpovídajících, přesně 61 respondentů, tj. 38 %, v dotazníku uvedlo, že sálové lekce navštěvují několikrát do týdne, 53 dotazovaných navštěvuje sálové lekce pouze jednou týdně. Další skupinu tvoří 32 respondentů, tj. 20 %, kteří si jdou zacvičit jen příležitostně, nepravidelně. Celkem 14krát (tj. 8 %) byla zaškrtnuta možnost „několikrát do měsíce“, jinou možnost uvedli pouze 2 respondenti, tj. 1 % a nikdo z dotazovaných nechodí cvičit každý den.



Graf č. 5: Četnost návštěv sálových lekcí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

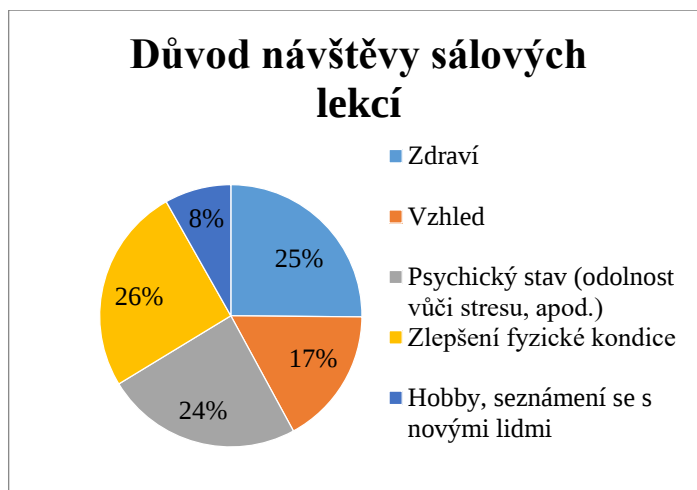
U otázky č. 6 byla respondentům položena otázka, v jakou denní dobu nejčastěji navštěvují sálové lekce. Celkem 73 respondentů, tj. 45 %, navštěvuje pouze odpolední/večerní sálové lekce. Dalších 36 dotazovaných, tj. 22 %, uvedlo, že cvičí jen ráno/dopoledne, 31 dotazovaných, tj. 19 %, navštěvuje spíše odpolední/večerní lekce a 22 zbylých klientů, tj. 14 %, upřednostňuje spíše ranní/dopolední sálové lekce.



Graf č. 6: Návštěvnost sálových lekcí dle denní doby

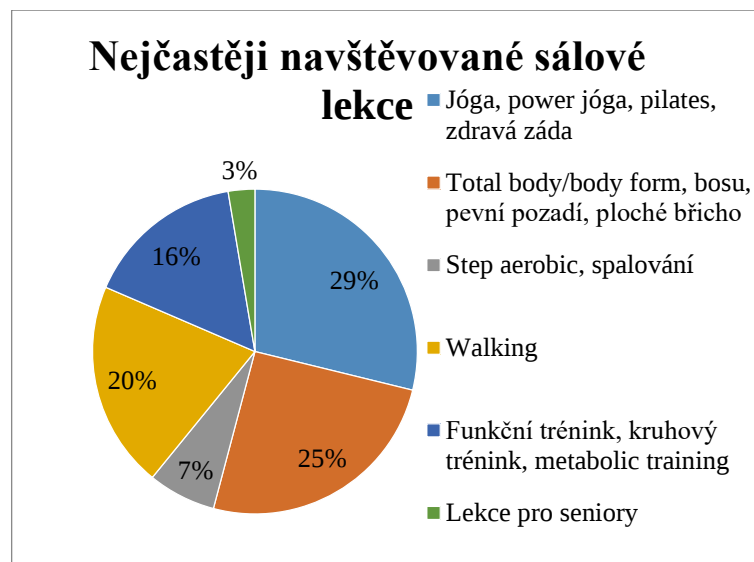
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 7 s možností více odpovědí zjišťovala, z jakého důvodu respondenti nejčastěji navštěvují sálové lekce. Z výsledků vyplynulo, že celkem 140 respondentů, tj. 26 % cvičí s cílem zlepšení jejich fyzické kondice. Odpověď zdraví zvolilo 138 respondentů, tj. 25 % a 133 respondentů, tj. 24 %, cvičí hlavně kvůli zlepšení psychického stavu. Pro svůj vzhled cvičí 93 odpovídajících, tj. 17 %, dalších 45 z nich, tj. 8 % považuje cvičení za své hobby a možnost seznámení se s novými lidmi.



Graf č. 7: Důvod návštěvy sálových lekcí
(Zdroj: Vlastní zpracování)

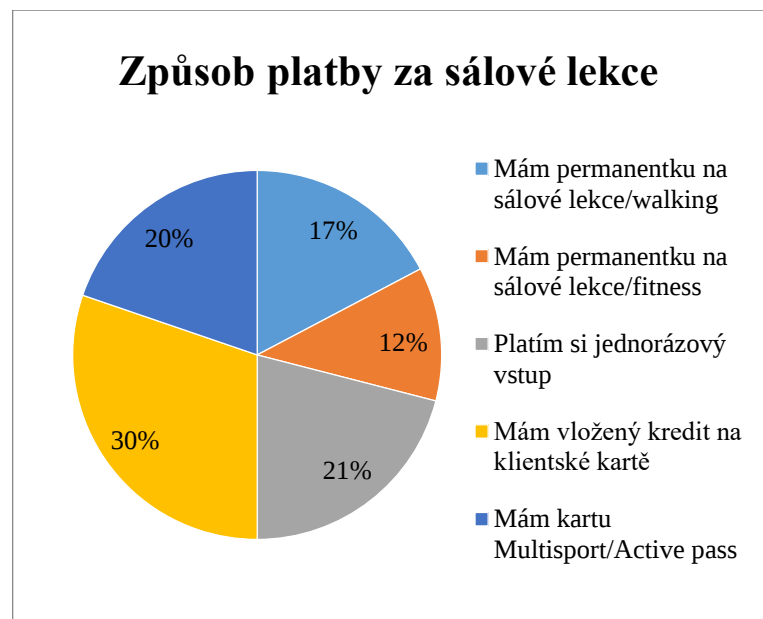
Také u otázky č. 8 měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Celkem 98 dotazovaných, tj. 29 %, nejčastěji navštěvuje Jógu, Power jógu, Pilates nebo Zdravá záda, což může být způsobeno dnešní dobou stresu a tyto sálové lekce jsou zaměřené na zklidnění těla a mysli. Oblíbenou skupinou jsou také lekce Total body/Body form, Bosu, Pevné pozadí a ploché břicho, kterou navštěvuje 86 respondentů, tj. 25 %. 70 dotazovaných, tj. 20 %, nejčastěji navštěvují Walking, 54 dotazovaných, tj. 16 % si oblíbilo lekce Funkční trénink, Kruhový trénink a Metabolic training. Sálové lekce Step aerobic a Spalování zvolilo celkem 23 respondentů, tj. 7 % a zbývajících Lekci pro seniory pravidelně navštěvuje pouze 9 respondentů, tj. 3 %.



Graf č. 8: Nejčastěji navštěvované sálové lekce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

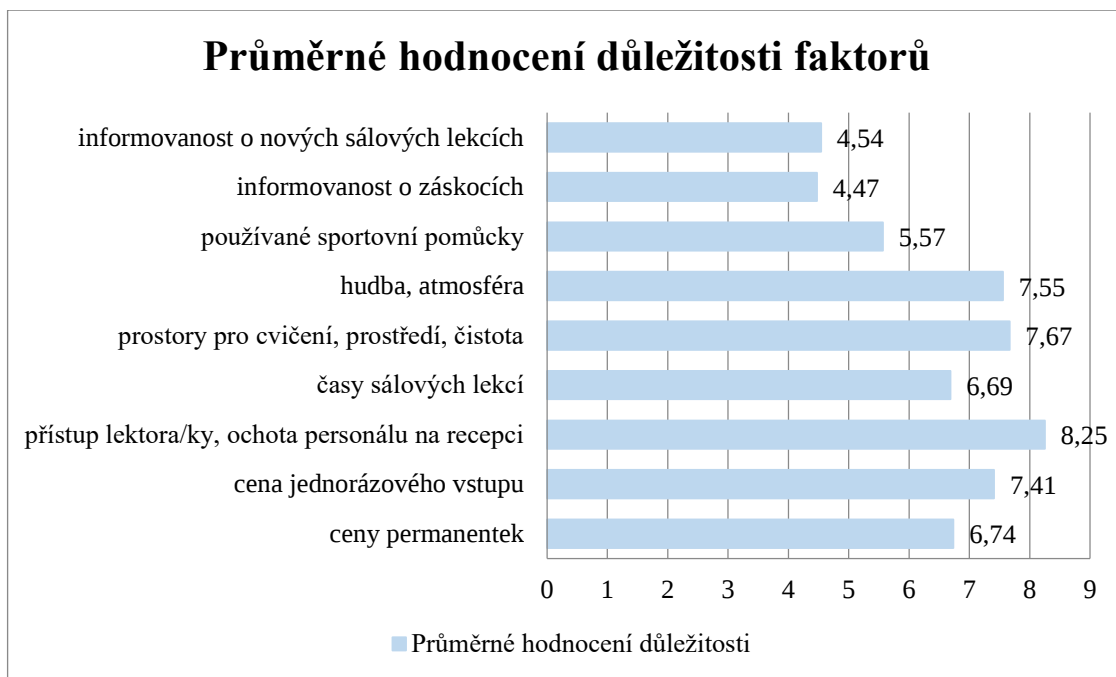
Poslední uzavřená otázka byla zaměřena na zjištění, jakým způsobem respondenti za sálové lekce ve fit4all platí. Nejvíce klientů, konkrétně 49 z dotazovaných, tj. 30 %, uvedlo, že vlastní klientskou kartu fit4all, na které má vloženu určitou částku a postupně se mu odečítají ceny vstupů za sálové lekce. Tato možnost je pro ně výhodnější, než zakoupení permanentky, jelikož není časově omezená a kredit nemusí do žádného data vyčerpat. Celkem 34 dotazovaných, tj. 21 %, si na recepci platí jednorázový vstup na sálovou lekci, pravděpodobně proto, že navštěvují lekce nepravidelně a nevyplácí se jim kupovat vstupovou permanentku. Momentálně velmi oblíbená a rozšiřující se novinka je zastoupena 32 respondenty, tj. 20 %, jedná se o karty Multisport nebo Active pass, které má možnost klient dostat od svého zaměstnavatele, který mu strhává určitou částku z měsíčního platu. V principu tyto karty fungují tak, že mohou klienti navštívit jednu sálovou lekci denně zcela zdarma. Permanentku na sálové lekce či walking, která má určitou platnost a omezený počet vstupů, vlastní celkem 28 respondentů, tj. 17 %, zbylých 19 respondentů, tj. 12 %, vlastní podobnou permanentku, která jim umožňuje chodit kromě sálových lekcí také do posilovny.



Graf č. 9: Způsob platby za sálové lekce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

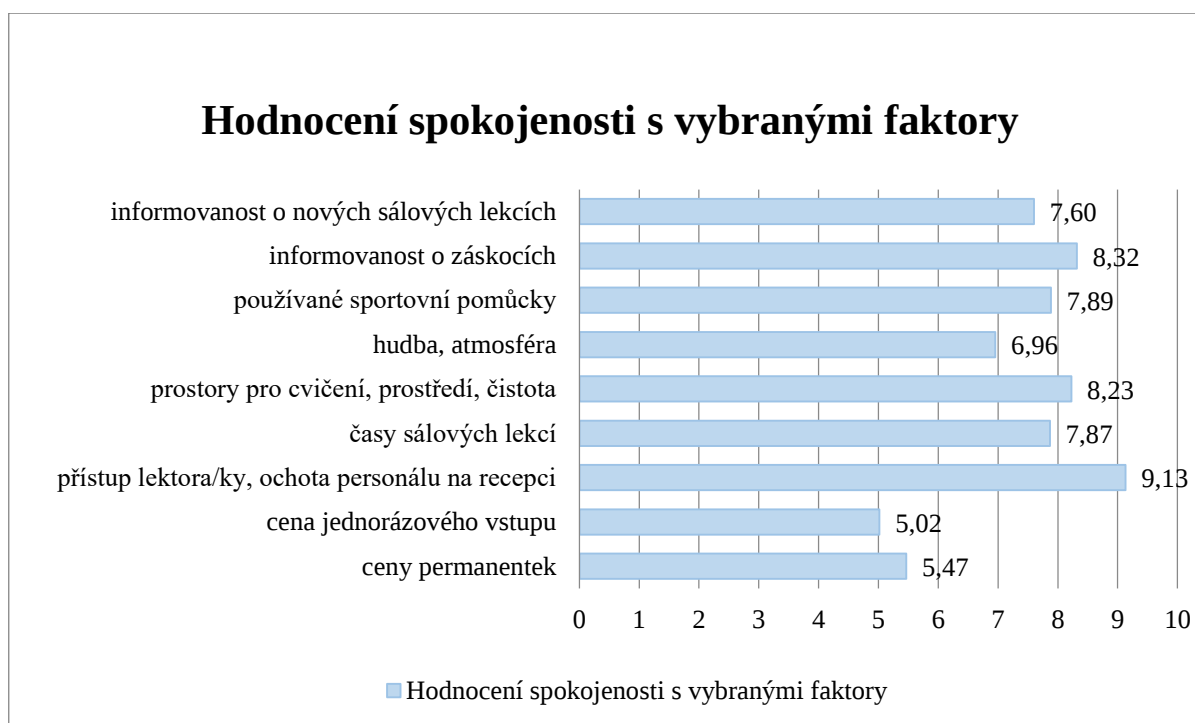
Otázka č. 10 byla zadaná formou hodnocení vybraných faktorů spokojenosti respondentů pomocí škály od 1 do 10, přičemž hodnota 1 značila nedůležitý faktor, 10 značila velmi důležitý faktor. Na tuto otázku vůbec neodpověděli 3 respondenti z celkového počtu 162. Na základě četností jednotlivých 159 odpovědí respondentů a k nim přiřazených hodnot byla pomocí aritmetického průměru vyjádřena průměrná důležitost jednotlivých faktorů. Z následujícího grafu č. 10 lze vyčíst, že nejvíce důležitým faktorem pro zákazníky sálových lekcí fit4all je především přístup lektora či lektorky a také ochota personálu na recepci, dalšími neméně důležitými faktory jsou prostory pro cvičení, čistota, hudba a celková atmosféra na sálových lekcích, hned za těmito faktory figuruje také cena jednorázového vstupu na sálové lekce.



Graf č. 10: Průměrné hodnocení důležitosti vybraných faktorů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

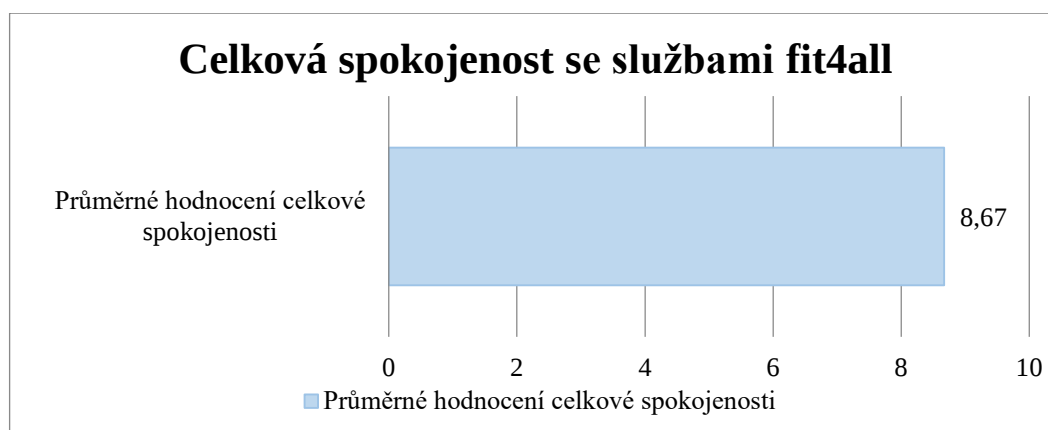
Po zhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů následovala otázka č. 11, ve které respondenti hodnotili spokojenost s těmito faktory stejným způsobem jako u hodnocení důležitosti. Z četností odpovědí a k nim přiřazených hodnot byl opět pomocí aritmetického průměru vyjádřena průměrná spokojenost s vybranými faktory. Z grafu níže lze vyčíst, že nejvíce jsou respondenti spokojeni s přístupem lektorů či lektorek, a také s ochotou personálu na recepci centra, tento faktor dosáhl ve škále od 1 do 10 hodnocení 9,13, což lze označit jako velmi dobrý výsledek, protože tento faktor je pro respondenty také nejdůležitější. Dobrého hodnocení také dosáhl faktor celkové prostředí, prostor pro cvičení a čistota s hodnotou 8,23. Třetím nejdůležitějším faktorem pro respondenty byla hudba a atmosféra sálové lekce, která ale v hodnocení spokojenosti získala hodnotu 6,96. Nejhoršího hodnocení dosáhly faktory „cena jednorázového vstupu“ a „cena permanentek“, a to hodnot 5,02 a 5,47. Tyto faktory jsou ale pro respondenty důležitější, než například informovanost o záskocích či nových lekcích, přičemž tyto dva faktory dosáhly mnohem větší úrovně spokojenosti, konkrétně dosáhly hodnot 8,32 a 7,60.



Graf č. 11: Hodnocení spokojenosti s vybranými faktory

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V rámci hodnocení výše zmiňovaných faktorů respondenti měli speciální kolonku pro vyplnění zhodnocení celkové spokojenosti se službami ve fit4all. Po výpočtu aritmetického průměru vyšlo najevo, že zákazníci jsou celkově spokojeni, jelikož průměrná hodnota celkové spokojenosti vyšla 8,67. Ze všech dotazovaných byla pouze jednou zhodnocena celková spokojenost hodnotou 2, další tři byly zhodnocené hodnotou pět, všechny zbývající odpovědi byly nad hodnotou 5.



Graf č. 12: Celková spokojenost se službami fit4all

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 12 respondentům umožňovala navrhnout sálovou lekci, která jim v nabídce chybí, ale rádi by ji v budoucnu navštěvovali. Na tuto otázku uvedlo odpověď 123 dotazovaných, mezi nejčastější návrhy patřila sálové lekce TRX, kterou uvedlo 44 respondentů, 25 respondentů uvedlo momentálně oblíbený CrossFit, který ovšem mohou provozovat pouze certifikované posilovny, nemůže být tedy zařazen do nabídky sálových lekcí fit4all. Kombinují se v něm prvky gymnastiky, silového tréninku, powerliftingu, vzpírání či atletiky, proto mnoho fitness center, včetně fit4all, zavádí do své nabídky levnější alternativu, a to Funkční trénink, který je založen na podobném principu jako právě CrossFit a mohou jej provozovat i necertifikované posilovny. 21 z dotázaných vyjádřilo zájem o sálovou lekci Jumping, následovala lekce Cvičení pro těhotné, kterou uvedlo celkem 18 respondentek. Mezi odpověďmi se také našlo 19 zájemců o Hot jógu a sálová lekce Fly jóga obdržela dva hlasy. Dvě klientky zmínily, že by rády navštěvovaly lekci Tabata a 10 dotazovaných by v nabídce uvítalo Zumbu. Dvě dotazované ženy, které navštěvují pravidelně lekci Step aerobiku by rády navštěvovaly klasický Aerobic a dvě další zmínily Spinning.

V otázce č. 13 měli odpovídající možnost vyjádřit své pozitivní či negativní myšlenky, svá přání a také doporučení pro zlepšení služeb. Tuto možnost využilo celkem 108 respondentů, kteří nejčastěji uváděli následující připomínky:

- časté fronty na recepci centra,
- chybějící pomůcky na sálové lekci,

- málo lektorů mužského pohlaví,
- narůstající cena,

mezi nejčastější přání patřilo například:

- zlepšit techniku hudby,
- rozšířit nabídku sálových lekcí v dopoledních hodinách,
- vytvořit permanentku na sálové lekce speciálně pro studenty.

Mezi kladné poznatky patřila například pochvala tří konkrétních lektorek sálových lekcí, čistota centra, moderní prostředí nebo také vyjádření celkové spokojenosti se službami. Jedna respondentka uvedla zajímavou negativní odpověď, že jí nevyhovuje propagace nových sálových lekcí, kdy např. na letáku nejsou zobrazeni lektoři a lektorky fit4all, fotky na letáku jsou pravděpodobně stažené z internetu nebo jiného zdroje.

2.5.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření lze usoudit, že klienti jsou s nabídkou sálových lekcí a celkově se službami centra spokojeni. Velmi kladného hodnocení vzhledem také k jejich důležitosti dosáhly faktory čistota prostředí, prostory pro cvičení a také ochota personálu. I přes to se ale našly faktory, které klienti považují za důležité a přitom s nimi nejsou až tak spokojeni, jedná se například o faktor hudby (časté výpadky, špatné ozvučení apod.) a faktor ceny za jednorázový vstup na sálovou lekci a také za permanentku. Do kolonky připomínek a návrhů v dotazníkovém šetření také často respondenti zmiňovali absenci aktuálně oblíbených sálových lekcí, které by tedy rádi uvítali v nabídce.

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky společnosti, a také její příležitosti a hrozby. Silné stránky pomáhají společnosti udržovat určité postavení na trhu, je velmi důležité umět je správně využít a naopak slabé stránky je potřeba eliminovat, aby postavení společnosti nebylo ohroženo. Je dobré také mapovat příležitosti, všimnout si možností správně je umět využít pro svůj prospěch a zároveň včas odhalovat hrozby, které by mohly výrazně ovlivnit dosažení podnikových cílů.

Tabulka č. 10: SWOT analýza fit4all

(Zdroj: Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• moderní a čisté prostředí • kvalifikovaní pracovníci • široká nabídka sálových lekcí • dětská herna, služby hlídání dětí • parkoviště u centra zdarma	• vyšší ceny oproti konkurenci • často měnící se personál • lokalita centra • absence studentské permanentky • absence lektorů - mužů
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
• nové trendy ve fitness • studenti • krach konkurence • změna preferencí zákazníků	• změna preferencí zákazníků • růst konkurence • růst nezaměstnanosti • zvyšování nákladů

Mezi silné stránky fit4all patří zejména moderní a čisté prostředí fitness centra. Zákazníkům je poskytováno maximální pohodlí, což vyplynulo také v dotazníkovém šetření, kde oni sami tento faktor zhodnotili velmi kladně. Vzhledem k postupně narůstající návštěvnosti se také zásadně rozšířila nabídka sálových lekcí a každý den jsou v odpoledních a večerních hodinách téměř plně obsazené. Výhodou pro příchozí klienty je také bezplatné a pohodlné parkoviště přímo u centra.

Slabou stránkou může být často měnící se personál vzhledem k zaměstnávání převážně studentů. Další slabou stránkou je například lokalita centra, jelikož nejvíce zákazníků přichází do centra mimo jiné z důvodu blízkosti svého bydliště a lidé žijící blíže centru

městu spíše dávají přednost fitness centrům ve středu města. Jako další nedostatek lze označit absence studentských permanentek, vzhledem k velkému počtu studentů navštěvujících sálové lekce. Přestože na sálové lekce chodí převážně ženy, také u mužů lze sledovat určitý nárůst v počtu návštěv. Případné zavedení nové sálové lekce s instruktorem-mužem by mohlo přilákat ještě více mužů a sálové lekce by se tak staly ještě oblíbenější. Pro cenově citlivé zákazníky je častým důvodem ke změně zvyšování cen, zvláště když konkurence má ceny nižší. Na druhé straně fit4all si zakládá na kvalitě poskytovaných služeb, a to zase ocení zákazníci cenově méně citliví.

Velkou příležitostí pro fit4all mohou být především nově vznikající trendy ve fitness, které je třeba neustále sledovat, aby bylo možné včas zařadit např. nové sálové lekce do své nabídky a tím tak postupně získávat nové klienty. Protože studenti mají ve fit4all výhodnější vstupné, nárůst počtu studentů bydlících v městské části Nový Lískovec je také možnou příležitostí pro získání nových zákazníků, stejně tak to může být stárnutí populace, kterým vznikají nové potřeby.

Největší hrozbu pro fit4all představuje změna preferencí zákazníků, která může pro společnost znamenat pokles příchozích zákazníků. I přesto, že je na trhu mnoho fitness center, které mají ve své nabídce sálové lekce, možné zvyšování počtu konkurenčních společností je pro firmu určitou hrozbou. Jak již bylo v této práci zmíněno, je nutné čelit těmto hrozbám a umět je včas rozeznat a pracovat na zlepšení svých firemních procesů. Hrozbu může také představovat růst nezaměstnanosti, kdy si lidé nebudou moci dovolit utrácet peníze za fitness služby a další hrozbou je zvyšování nákladů, např. na cvičební pomůcky používané na sálových lekcích, jejich údržbu apod.

2.6.1 Zhodnocení SWOT analýzy

V rámci shrnutí provedené SWOT analýzy je v tabulce níže znázorněna důležitost a hodnocení každého z faktorů v daném prostředí. Do interního prostředí se řadí silné a slabé stránky, do externího pak příležitosti a hrozby. Stejně tak se dají faktory rozdělit na kladné a záporné, do kladných patří silné stránky a příležitosti, za záporné jsou označovány slabé stránky a hrozby.

Vynásobením hodnoty důležitosti a hodnocení udává hodnotu, jaké daný faktor dosahuje. Součet všech oblastí udává stav společnosti, ve kterém se nachází.

Tabulka č. 11: Hodnocení SWOT analýzy pomocí vah

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<i>Kladné</i>			<i>Záporné</i>		
<i>Interní</i>	Silné stránky	důležitost	hodnocení	Slabé stránky	důležitost	hodnocení
	moderní a čisté prostředí	0,2	4	vyšší ceny oproti konkurenci	0,4	4
	kvalifikovaní pracovníci	0,3	4	často měnící se personál	0,2	3
	široká nabídka sálových lekcí	0,3	4	lokalita centra	0,1	2
	dětská herna, služby hlídání	0,1	3	absence studentské permanentky	0,2	3
	parkoviště u centra zdarma	0,1	2	absence lektorů-mužů	0,1	3
	SOUČET		3,7	SOUČET		-3,3
<i>Externí</i>	Příležitosti	důležitost	hodnocení	Hrozby	důležitost	hodnocení
	nové trendy ve fitness	0,1	4	změna preferencí zákazníků	0,4	4
	studenti	0,2	3	růst konkurence	0,3	3
	krach konkurence	0,3	4	růst nezaměstnanosti	0,1	2
	změna preferencí zákazníků	0,4	4	zvyšování nákladů	0,2	2
	SOUČET		3,8	SOUČET		-3,1

Z tabulky je zřejmé, že silné stránky převažují nad slabými, což je pozitivním zjištěním, i přes to je ale tento rozdíl nepatrný, a je proto důležité na slabých stránkách pracovat. Především je vhodné zaměřit se na faktor ceny, neboť ten je pro zákazníky jeden z nejdůležitějších.

U externího prostředí je situace obdobná, příležitosti v tabulce převažují nad hrozbami. Oblast fitness neustále roste, je zde mnoho příležitostí, kterých mohou společnosti využívat a zlepšovat tak svou konkurenční pozici na trhu. I přes to ale největší hrozbu představuje vstup nových konkurentů na trh a také změna preferencí zákazníků. Tyto hrozby ale bohužel vedení společnosti nemůže nijak ovlivnit.

2.7 Shrnutí kapitoly

V analytické části této práce byla charakterizována společnost fit4all CENTRUM, s.r.o. a byla blíže popsána její činnost. Nejprve byla provedena analýza vnějšího marketingového prostředí společnosti pomocí SLEPT analýzy, která identifikovala nejdůležitější faktory působící na společnost mimo její okolí. V rámci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil byli blíže popsáni nejvýznamnější konkurenti společnosti, kteří rovněž zahrnují do své nabídky služeb sálové lekce. Následovala analýza vnitřního marketingového prostředí, která charakterizovala společnost a její zaměstnance, a také její typické zákazníky.

Další část byla věnována marketingovému mixu 4P a jeho rozšířené verzi 7P, která detailně charakterizovala nabízené produkty (služby), cenu, propagaci a distribuci těchto služeb, dále firemní procesy, lidi a materiální prostředí. Poté byly rozebrány výsledky provedeného dotazníkového šetření, které blíže zjistily spokojenost zákazníků se službami fitness centra a které pomohly určit slabá místa vyžadující zlepšení.

Závěr analytické části byla zaměřen na SWOT analýzu, která vyhodnotila současnou situaci společnosti, její silné a slabé stránky, možné příležitosti a také hrozby. Následovalo vyhodnocení SWOT analýzy pomocí vah, kdy k jednotlivým faktorům vnějšího a vnitřního prostředí byla přiřazena jejich důležitost a hodnocení a jejich vynásobením byla získána výsledná hodnota. Součet hodnot všech čtyř částí poukázal na současnou situaci společnosti.

Výsledky všech provedených analýz a provedeného dotazníkového šetření jsou východiskem pro návrhovou část této diplomové práce.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce jsou na základě výsledků dotazníkového šetření a analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti sestaveny návrhy pro zlepšení současné situace společnosti a pro zvýšení spokojenosti zákazníků fitness centra s nabídkou sálových lekcí.

Přestože výsledky provedeného dotazníkového šetření ukázaly, že zákazníci fitness centra jsou se sálovými lekcemi spokojeni a celkově zhodnotili poskytované služby kladně, najdou se oblasti, které vyžadují zlepšení, proto se na ně zaměřuje návrhová část této práce.

První návrh je spojen se změnou ceny sálových lekcí, neboť tento faktor dosáhl nejnižší spokojenosti, ale také vysoké důležitosti v dotazníkovém šetření, hned poté následuje návrh na zavedení studentské permanentky včetně úprav cen za jednorázový studentský vstup. Dalšími návrhy této části práce jsou zkvalitnění hudební techniky ve fit4all a rozšíření nabídky sálových lekcí o nejnovější sálové lekce, které jsou současnými trendy ve fitness. Poslední návrhy jsou zaměřeny na zkvalitnění výkonu a motivaci personálu, nákup cvičebních pomůcek, dále pak na možnost zlepšení propagace či zaměstnání více lektorů mužského pohlaví.

Následuje kalkulace nákladů spojených s realizací návrhů, včetně časového harmonogramu, zhodnocení přínosů a analýzy rizik.

3.1 Cena

V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření doporučuji fit4all zavést menší změny v ceníku sálových lekcí, z něž vyplynulo, že faktor „cena za jednorázový vstup“ dosáhl nejnižší hodnoty spokojenosti, ale naopak vysoký stupeň důležitosti. Hned po něm následoval faktor „cena permanentky“. Stejně tak ve srovnání s konkurencí se cena sálových lekcí ve fit4all poněkud liší a její menší úprava by mohla zvýšit spokojenost klientů.

Počátkem roku 2018 přišel v platnost nový aktualizovaný ceník, kde nastalo několik změn. Celkově se ceny za poskytované služby zvýšily, především za návštěvu posilovny klient místo původních 115 Kč v současné době zaplatí 125 Kč. Tato cena odpovídá cenám konkurence a vzhledem k tomu, že vedení fit4all dbá na kvalitu strojů a průběžně nakupuje nové stroje do posilovny, je tato cena adekvátní. U sálových lekcí je tomu ale jinak, neboť konkurenční ceny vybraných společností uvedených v této práci jsou ve většině případů nižší. Jedna sálová lekce před zavedením nových cen vyšla klienty na 110 Kč, poté se tato cena zvýšila na 125 Kč, u Walkingu proběhlo zvýšení z původních 125 Kč na 140 Kč. Návrh stanovení ceny proto spočívá např. ve snížení jednorázového vstupu na sálovou lekci i Walking, navrhované ceny jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka č. 12: Návrh stanovení ceny jednorázových vstupů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktivita	Cena jednorázového vstupu
Sálová lekce	115 Kč
Walking	130 Kč

U permanentek by pak cena mohla vypadat následovně:

Tabulka č. 13: Návrh stanovení cen permanentek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktivita	Cena permanentky
Permanentka na sálové lekce – 20 vstupů, platnost 6 měsíců	1 900 Kč
Permanentka na walking – 10 vstupů, platnost 3 měsíce	1 100 Kč

Vzhledem ke skutečnosti, že za návštěvu dopolední lekce klienti nyní zaplatí stejnou částku jako za odpolední a večerní lekce, doporučuji také zavést odlišné ceny v době tzv. „happy hours“, stejně jako je tomu v případě vstupu do posilovny.

Tabulka č. 14: Návrh stanovení cen jednorázových vstupů v době „happy hours“

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktivita	„Happy hours“	Cena jednorázového vstupu
Sálová lekce	7:00 – 12:00	100 Kč
Walking	7:00 – 12:00	115 Kč

Snížení cen v době „happy hours“ by mohlo vést k navýšení počtu příchozích klientů v dopoledních hodinách, tím by se zvýšily tržby centra a zároveň by bylo dosaženo větší spokojenosti klientů, kteří chodí cvičit převážně v tuto dobu a nejsou spokojeni se stávající cenou.

Co se týče permanentek, návrhem v tomto případě je vytvoření nové speciální permanentky, kterou by mohly využít např. pro ženy, které pracují na směny a pravidelně navštěvují jen dopolední sálové lekce. Cena by mohla vypadat následovně:

Tabulka č. 15: Návrh stanovení cen permanentek v době „happy hours“

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktivita	Permanentka „happy hours“	Cena permanentky
Sálová lekce	10 vstupů, platnost 3 měsíce	850 Kč
Walking	10 vstupů, platnost 3 měsíce	1000 Kč

3.2 Permanentka pro studenty

Z provedených analýz a dotazníkového šetření vyplynulo, že studenti tvoří velkou část příchozích zákazníků, jedním z důvodů je také fakt, že mnoho studentů žije v pronájmu sdíleném se svými spolužáky, v panelových domech v blízkosti fitness centra. V dnešní době si sice mnoho studentů ke studiu hledá přivýdělek, i přes to ale cenu za sálovou lekci považují za vysokou a právě oni také často v dotazníkovém šetření zmiňovali, že by uvítali snížení ceny jednorázového studentského vstupu, nebo alespoň zvýhodnění v podobě speciální studentské permanentky, která v nabídce doposud není.

Právě díky těmto připomínkám doporučuji fit4all zavést do nabídky zvýhodněnou permanentku pro studenty, která by jim mohla umožnit skloubit studium a aktivní trávení volného času, aniž by utratili velkou sumu peněz. Klasická permanentka na sálové lekce – 20 vstupů stojí 2 100 Kč, má platnost 6 měsíců a permanentka na Walking – 10 vstupů vyjde klienty na 1250 Kč a má platnost 3 měsíce. Jednorázový studentský vstup na sálovou lekci stojí 90 Kč, na Walking je to 100 Kč. Nová permanentka by mohla vypadat následovně:

Tabulka č. 16: Návrh stanovení cen studentských permanentek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktivita	Permanentka	Cena
Sálové lekce	10 vstupů, platnost 3 měsíce	700 Kč
Walking	10 vstupů, platnost 3 měsíce	800 Kč

Kromě zařazení speciální permanentky do nabídky je také vhodné promyslet cenu jednorázového vstupu. Jak bylo zmíněno, nyní studenti zaplatí za jednu sálovou lekci 90 Kč, za lekci Walking zaplatí 100 Kč, před změnou ceníku je jedna sálová lekce přišla na 70 Kč a Walking na 90 Kč. Návrh snížení jednorázového vstupu pro studenty je následující:

Tabulka č. 17: Návrh stanovení cen jednorázového studentského vstupu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aktivita	Cena jednorázového studentského vstupu
Sálová lekce	85 Kč
Walking	95 Kč

Tento návrh by mohl společnosti přinést nárůst příchozích studentů na sálové lekce, i přes to, že v blízkém okolí mají k dispozici levnější fitness centra. Snížení cen jednorázového vstupu a nabídka nové speciální permanentky jsou zásadní faktory, které cenově citliví studenti uvítají. Nedávné zvýšení cen sice spoustu zákazníků včetně studentů neodradilo, nicméně našlo se pár jedinců, kteří se po zvyšování cen rozhodli navštívit jiná a především levnější centra. Tato změna by mohla přinést zvýšení tržeb,

nárůst mladých studentů, kteří mohou šířit kladné recenze dál mezi svými vrstevníky a tím tak nalákat fitness centru nové zákazníky.

3.3 Hudba

Při vyhodnocování dotazníkového šetření se ukázalo, že faktor „hudba a atmosféra“ na sálových lekcích dosahuje vyšší důležitosti než spokojenosti, což může být další možností k celkovému zlepšení. Tento faktor byl často zmiňován i v části dotazníku, kde mohli respondenti vyjádřit své vlastní poznatky, jako nedostatky z oblasti hudby byly většinou uváděny připomínky typu „nedostatečná kvalita hudby“, „špatné ozvučení“, „časté výpadky hudby při lekci“ apod. Všechny tyto faktory mohou být velmi rušivým elementem na sálové lekci a mohou tak výrazně ovlivnit celkový dojem zákazníka.

Vzhledem k důležitosti tohoto faktoru, je potřeba pokusit se o nápravu například zakoupením lepšího a kvalitního hudebního přehrávače a reproduktorů. Sálové lektorky a lektoři pro spuštění hudby používají většinou CD nebo své MP3 přehrávače nebo USB flash disky, je proto nutné, aby byl přehrávač multifunkční. Z profesionálních přehrávačů určených mimo jiné také do prostorů fitness centra bych doporučila např. MP 103 USB CD/MP3 přehrávač za cenu 7 245 Kč vč. DPH. Reprosoustava, která zajistí kvalitní ozvučení, vyjde vedení společnosti na 4 490 Kč vč. DPH (Dexon.cz, 2018).

Tabulka č. 18: Náklady spojené s pořízením CD/MP3 přehrávačů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady
Nákup CD/MP3 přehrávače – 2 ks	14 490 Kč
Nákup reproduktorů – 2 páry	8 980 Kč
Celkové náklady	23 470 Kč

3.4 Rozšíření nabídky sálových lekcí

První návrh poukazuje na možnost rozšíření nabídky sálových lekcí o nejčastěji zmiňované návrhy v provedeném dotazníkovém šetření. Mezi nejčastější návrhy respondentů patřily sálové lekce TRX a Jumping. Za zvážení stojí také cvičení pro těhotné ženy.

3.4.1 TRX

Nejvíce ze všech dotazovaných respondentů by uvítalo v nabídce sálovou lekci TRX, což je anglická zkratka pro „**T**otal-**B**ody **R**esistance **E**xercise“, což v překladu znamená „Cvičení pro zatížení celého těla“. Jedná se o speciální fitness nářadí, přesněji řečeno o dva pevné závěsné popruhy nastavitelné délky se zakončenými madly pro ruce nebo nohy. Díky těmto popruhům mají klienti možnost cvičit s vlastní váhou těla rozvíjet svoji tělesnou sílu. Lekce TRX je vhodná jak pro úplné začátečníky, tak pro pokročilé.

Samotné cvičení na TRX se skládá z funkčních pohybů a mnoha dynamických poloh a probíhá tak, že jedna část těla je vždy na podložce a druhá je zavěšena na TRX. Výhodou tohoto nářadí je snadná přenosnost, lehký design a větší funkčnost než u velkých a drahých posilovacích strojů. Jednotlivé cviky lze stupňovat, zátěž se upravuje pomocí nastavení určité polohy těla, u všech cviků je zapojeno jádro těla, což je základem všech pohybů a umožňuje celému tělu získat stabilitu a flexibilitu.

Tato sálová lekce již v minulosti v nabídce fit4all byla, nicméně z důvodu odchodu lektora byla tato lekce zrušena a do dneška v nabídce stále není. K obnovení této lekce je potřeba zakoupit dostatek TRX popruhů, vzhledem k nutnosti mít dostatečný prostor pro cvičení doporučuji omezit kapacitu sálu na 10-15 osob. Šest TRX popruhů vlastní fit4all od začátku působení na trhu dodnes, doporučila bych tedy zakoupit jen zhruba 10 těchto popruhů navíc.

Cena jednoho TRX popruhu činí 3 990 Kč vč. DPH, zakoupením 10 ks popruhů by tak konečná cena činila 39 990 Kč vč. DPH (3D Fitness, s.r.o., 2016). Samozřejmostí je

nalezení plně kvalifikovaného lektora či lektorky a vhodná forma propagace nové lekce. Za vložení inzerátu např. na portál Práce.cz by vedení fit4all zaplatilo 4 235 Kč vč. DPH (Práce.cz, 2018). V této ceně je zahrnuta 30-ti denní inzerce na internetu, za 117 Kč/den a inzerce by pomohla oslovit co nejvíce kandidátů. Vybranému lektorovi či lektorce by náležela mzda 250 Kč/1 sálová lekce, sálová lekce by prozatím mohla probíhat 2x týdně. Náklady na propagaci 100 ks letáků velikosti A6 by činily celkem 290 Kč (2,90 Kč/1 ks) (Tiskárnaslatina.cz, 2017). Další možností, jak lekci zpropagovat, je informovat klienty prostřednictvím rozesílání e-mailů, zveřejněním příspěvků na sociálních sítích a na webových stránkách. Celkové náklady jsou vypsaný v následující tabulce:

Tabulka č. 19: Náklady spojené se zavedením lekce TRX

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady
Nákup TRX popruhů – 10 ks	39 990 Kč
Inzerce	4 235 Kč
Měsíční mzdové náklady	2 000 Kč
Tisk letáků – 100 ks	290 Kč
Náklady celkem	46 515 Kč

3.4.2 Jumping

Další zmiňovanou sálovou lekcí, která respondentům chybí v nabídce, je Jumping, což v překladu znamená skákání. Jedná se o dynamické aerobní cvičení na speciálních trampolínách s říditky, kdy je zapojováno celé lidské tělo. Jumping formuje celou postavu, zpevňuje svaly, zlepšuje celkovou koordinaci pohybu. Rychlejší tempo cvičení a k tomu motivující hudba umožňují tělu rychle spalovat kalorie a zároveň podporovat tvorbu endorfinů. Podstatou tohoto cvičení jsou různě náročné kombinace rychlých i pomalých poskoků, dynamických sprintů, balančních i silových prvků a také strečinku.

Jumping se v poslední době stává velmi oblíbenou sálovou lekcí mnoha žen, proto by zavedení této lekce do nabídky mohlo přilákat mnoho klientek nejrůznějších věkových kategorií. Každý klient cvičí na své vlastní trampolíně, tudíž má vyhrazený prostor, ve kterém si podle vlastního uvážení určuje dynamiku skákání. Vzhledem k velikosti sálů, doporučuji přikoupit pro začátek 10 ks trampolín ze specializovaného e-shopu. Tyto trampolíny jsou praktické i lehké na přenos, nosnost jedné trampolíny je až 130 kg, přičemž hmotnost jedné trampolíny je zhruba 11 kg. Trampolíny lze snadno a rychle nastavit, jejich nohy speciální nástavce chrání povrch podlahy a nezanechávají žádné nečistoty. Cena jedné trampolíny je 4 090 Kč, za 10 ks trampolín tedy fit4all zaplatí celkem 40 900 Kč vč. DPH (Jumpingsport.cz, 2017). Další náklady jsou spojené také s hledáním a zaměstnáním kvalifikovaných instruktorů, kteří lekce Jumpingu povedou a s dostačující propagací nové lekce. Servis a opravy provádí výrobce a je potřeba vždy před cvičením vizuálně zkontrolovat stav trampolíny a každý měsíc prohlédnout stav gumolan a výpletu trampolíny. Jednou za půl roku je doporučená kontrola trampolín autorizovaným technikem.

Tabulka č. 20: Náklady spojené se zavedením lekce Jumping

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady
Nákup trampolín – 10 ks	40 900 Kč
Inzerce	4 235 Kč
Měsíční mzdové náklady	2 000 Kč
Tisk letáků – 100 ks	290 Kč
Náklady celkem	47 425 Kč

3.4.3 Cvičení pro těhotné

Speciální cvičení zaměřené pro těhotné ženy v minulosti již v nabídce fit4all zařazeno bylo, nicméně pro tehdejší malý zájem se po nějaké době zrušilo. Poslední dobou se ale stále více klientek ptá, zda se lekce obnoví a tak by nebylo na škodu zvážit i tuto možnost. Cvičení pro těhotné probíhá zpravidla na velkých gymnastických míčích, kde

si těhotné ženy dokonale protáhnou jednotlivé části těla, především krk a záda, pomůže odstranit svalová napětí a celkově zlepšuje držení těla. Houpavé pohyby na míčích má údajně také pozitivní vliv na dítě. Při těhotenství ženy často přestávají se svými běžnými sportovními aktivitami a mnohdy se jim zhorší fyzická kondice. Gymnastické míče se používají ve fit4all na sálové lekci Zdravá záda, která je také vhodná pro těhotné ženy, nicméně bývá mnohdy obsazena klienty všech generací, kteří trpí bolestmi zad, a proto by bylo vhodné zařadit do nabídky samostatné cvičení pro těhotné ženy.

Vhodná instruktorka musí sálovou lekci přizpůsobit individuálním potřebám těhotných žen, je tedy potřeba mít omezenou kapacitu na této lekci, aby se mohla naplno věnovat všem klientkám. Celkem je k dispozici 35 ks gymnastických míčů, tudíž není nutností vynakládat finanční prostředky na pořízení dalších cvičebních pomůcek. Tento návrh by mohl zaujmout především těhotné ženy žijící poblíž fitness centra, které nebudou mít cvičení daleko a dále také mladé maminky, které i během těhotenství chtějí udržovat formu. Co se týče nákladů, náklady za inzerci by činily stejně jako u předchozích variant částku celkem 4 235 Kč vč. DPH (Práce.cz, 2018). Mzdové náklady by za jednu lektorku činily 250 Kč/1 sálová lekce. V rámci propagace by bylo vhodné vytisknout zhruba 50 ks letáčků, které by byly umístěny na recepci centra. Samozřejmostí je také umístění příspěvků na webové stránky a na sociální sítě. Cvičení pro těhotné by mohlo probíhat 1x týdně v odpoledních hodinách. Celkové náklady zavedením tohoto návrhu by tedy byly následující:

Tabulka č. 21: Náklady spojené se zavedením lekce Cvičení pro těhotné

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady
Inzerce	4 235 Kč
Mzdové náklady	1000 Kč
Tisk letáčků – 50 ks	145 Kč
Celkové náklady	5 380 Kč

Pro dosažení vyšší spokojenosti zákazníků je nutné dobře zvážit dobu, ve kterou se dané sálové lekce budou uskutečňovat. Vzhledem k velkému počtu již probíhajících sálových

lekci, je v týdenním rozvrhu obtížné najít vhodnou dobu pro zařazení nových lekcí, obzvlášť v době nejvyšší návštěvnosti centra, což je v rozmezí od 16:00 do 20:00 hodin. Pro lepší přehlednost jsou návrhy časů nových sálových lekcí zobrazeny v následující tabulce, aktuální rozvrh je uveden v Příloze č.3:

Tabulka č. 22: Návrh časů jednotlivých sálových lekcí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sálová lekce	Den	Čas
TRX	Pátek, sobota	19:30-20:30, 9:00-10:00
Jumping	Středa, neděle	19:30-20:30, 8:00-9:00
Cvičení pro těhotné	Čtvrtek	16:30-17:30

Návrh spočívá v zařazení nových lekcí TRX a Jumping ve všední dny, konkrétně ve středu a v pátek, v časech od 19:30 do 20:30 hodin, kdy je očekávána vyšší návštěvnost centra a lze tedy očekávat i vyšší návštěvnost na nových lekcích. Zároveň je navrženo, aby sálové lekce probíhaly o víkendu v dopoledních hodinách, a to v případě TRX od 9:00 do 10:00 hodin, u lekce Jumpingu by to mohlo být od 8:00 do 9:00 hodin. Jestliže by tyto lekce u klientů vzbuzovaly zájem, je možné zařadit lekce do nabídky víckrát týdně. Cvičení pro těhotné ženy je zatím navrženo pouze jednou týdně a to v odpoledních hodinách, kdy se předpokládá, že některé ženy v těhotenství pracují a nemohou tedy navštěvovat dopolední sálové lekce.

Po zavedení těchto sálových lekcí do nabídky lze očekávat nárůst tržeb, zvýšení spokojenosti příchozích klientů a celkové posílení konkurenční pozice společnosti na trhu. Nové lekce, které jsou navíc současným fitness trendem, bezpochyby zaujmou mnoho žen i mužů všech věkových kategorií.

3.5 Personál

Další častou připomínkou respondentů v dotazníkovém šetření byly vznikající fronty na recepci centra. Tento problém nelze vyřešit k úplné spokojenosti všech klientů, poněvadž v určitých případech nelze ovlivnit dobu odbavení jednoho klienta. Každý klient má na recepční zcela jiný požadavek, někteří klienti vyžadují pouze načtení aktivity do systému, případně zaplacení, ale objevují se také případy, kdy je nutné založit nově příchozímu klientovi členskou kartu, zaplatit nějaký kurz, či zodpovědět na několik dalších dotazů. V takovém případě se klient na recepci zdrží déle, často se vytváří fronty a může se čekajícím klientům zdát, že recepční nestíhá.

I přes to ale skutečnost, že se respondenti v dotazníkovém šetření zmínili o frontách a pomalém odbavování, značí příležitost k určitému zlepšování. Aby byly recepční schopné zvládat rychlejší tempo odbavování klientů a nezálekly se většího počtu příchozích klientů v jednu dobu, je potřeba dbát na důkladné školení nových zaměstnanců a brigádníků. Nevýhodou v tomto případě je fakt, že počet zaměstnanců a brigádníků se na recepci často obměňuje právě kvůli studentům, kteří mají brigádu pouze jako přivýdělek ke studiu a neplánují dlouhodobou spolupráci. Pro vedení společnosti je obtížné sehnat brigádníky na delší dobu, proto výběr vhodných kandidátů není dobré nijak uspěchat, neboť časté změny recepčních bohužel nejsou příliš dobrou vizitkou pro centrum.

Připomínky od zákazníků k ochotě a vystupování recepčních vesměs žádné nebyly, i přes to je ale u výběru vhodných zaměstnanců a brigádníků nutné sledovat jejich chování, schopnost komunikovat, trpělivost při řešení problémů apod. Při osobním pohovoru se tyto věci ihned poznat nedají, ale je dobré umožnit uchazečům práci v běžném provozu, v rámci dopolední směny, kdy v centru není tolik klientů jako odpoledne.

Je nutné průběžně také sledovat práci stávajících recepčních, jejich způsob komunikace s klienty, práci s hotovostí a pokladnou, znalost poskytovaných produktů a služeb, poskytování informací k sálovým lekcím a jejich lektorům, k probíhajícím změnám, aktuálním novinkám apod.

V případě nespokojenosti vedení společnosti s pracovním nasazením pracovníků, je potřeba je o tom včas informovat, aby bylo možné problémy odstranit. Stejně tak by vedení mělo své podřízené odměňovat za dobře odvedenou práci, nejen prostřednictvím mzdy a benefitů v podobě cvičení zdarma, ale také např. pochvalou.

Přátelská atmosféra na pracovišti je také důležitým faktorem pro to, aby pracovníci nechtěli a neměli důvod měnit často své zaměstnání, proto je pro vedení společnosti dobré budovat vzájemné vztahy se svými zaměstnanci.

3.6 Cvičební pomůcky

V rámci neustálého zlepšování služeb je také potřeba dbát na pravidelnou kontrolu počtu a stavu pomůcek používaných při sálových lekcích, na což se zaměřuje další návrh této diplomové práce. Pomůcky se mohou vzhledem k častému a pravidelnému používání po určité době poškodit, může to být jak známka špatného zacházení, tak opotřebení časem. Fit4all má k dispozici dva sály pro sálové lekce, sál č. 1 má omezenou kapacitu na 30 osob, sál č. 2 na 20 - 25 osob. Pomůcek by mělo být v daném sále dostatečné množství, neměly by být nijak poškozené, rozbité ani špinavé. Je potřeba pravidelně a pečlivě kontrolovat stav používaných pomůcek.

Tabulka č. 23: Přehled pomůcek v jednotlivých sálech ve fit4all

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pomůcka	Počet kusů v sále č. 1	Počet kusů v sále č. 2
Bosu	20 ks	15 ks
Step bedýnka	-	16 ks
Overball	31 ks	20 ks
Yoga blok	34 ks	20 ks
Pilates míček	45 ks	25 ks
Podložka zelená	34 ks	25 ks
Podložka modrá	30 ks	25 ks
Gymnastický míč	20 ks	15 ks

Některé sálové lekce nevyžadují použití cvičebních pomůcek pravidelně nebo vůbec, jiné sálové lekce, jako např. Bosu či Step aerobic, se ale bez kvalitního vybavení v dostatečném počtu neobejdou. Téměř u všech sálových lekcí se v rámci závěrečného protahování či cviků na břišní svaly používají podložky. Těch má, jak lze vidět z tabulky, fit4all k dispozici mnoho a není tedy nutné přikupovat další kusy navíc, důležitá je ale jejich údržba, pravidelné mytí a čištění.

Co se týče step bedýnek, ty jsou zpravidla používány při lekci Step aerobicu, na sálovou lekci je maximální počet 15 klientů, jednu bedýnku navíc používá lektorka. V případě, že se step bedýnka rozbije nebo poničí, není tedy k dispozici žádná rezervní bedýnka navíc. Stejně tak je tomu v případě balančních podložek bosu. Dohromady je ve fit4all 35 ks těchto podložek, což je pro jednu sálovou lekci Bosu dostatečné množství. Všechny lekce Bosu ale probíhají v sále č. 1, kde jich je pouze 20 ks, maximální kapacita lidí na této lekci je ovšem 30. Může se stát, že například na lekci Pilates, která probíhá ve stejnou hodinu v sále č. 2, se lektorka rozhodne také použít bosu podložky, proto zůstává 15 ks bosu podložek trvale v sále č. 2. Může ale nastat situace, že na obě tyto lekce přijde více lidí, než je očekáváno a dohromady je potřeba víc bosu, než je k dispozici. K takovým případům nedochází často, přesto navrhuji zakoupit další bosu podložky navíc, aby bylo případnému problému předcházeno, a také aby nemusely recepční přebíhat z jednoho sálu do druhého za účelem přenesení pár kusů potřebných pomůcek a narušovat tím tak případné probíhající sálové lekce v daných sálech. Náklady na pořízení jedné step bedýnky jsou 1 399 Kč vč. DPH (Sport servis Točík, 2018), cena jedné balanční podložky bosu je 1 598 Kč vč. DPH (Zdraví a fitness, 2013). Celkové náklady za uvedené cvičební pomůcky jsou vyčísleny v následující tabulce:

Tabulka č. 24: Náklady spojené s pořízením nových cvičebních pomůcek

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cvičební pomůcka	Náklady
Step bedýnka – 5 ks	6 995 Kč
Bosu – balanční podložka – 5 ks	7 990 Kč
Náklady celkem	14 985 Kč

Ostatní pomůcky není nutné dokupovat, jen v případě nalezení závady je nutno podniknout potřebné kroky k tomu, aby všichni klienti byli spokojeni a rádi na sálové lekce přicházeli znovu.

3.7 Další návrhy

Kromě výše uvedených návrhů stojí také za zmínku následující nedostatky, které byly zmíněny v analytické části práce.

Propagace

Společnost fit4all má svou propagaci vesměs v pořádku, ví, jakými prostředky osloví co nejvíce zákazníků, dokáže včas informovat zákazníky o novinkách, o změnách týkajících se sálových lekcí apod. Využívá propagace na sociálních sítích, v rádiu, na billboardech, formou vytištěných letáků umístěných na recepci centra. Za jedinou negativní věc lze shledat fakt, že v případě propagace nové sálové lekce či lektora/lektorky, na vytištěných letácích či na fotkách, které jsou zveřejněny na sociálních sítích či na webových stránkách, není vidět nikdo ze zaměstnaných lektorů a lektorek. V rámci dotazníkového šetření tento nedostatek zmínila pouze jedna osoba, nicméně považuji za dobrý nápad zvážit, zda by nebylo lepší propagovat sálové lekce s fotkami lektorů, kteří opravdu danou lekci povedou. V případě, že se zákazník rozhodne jít na zcela neznámou sálovou lekci a případně s nově zaměstnanou lektorkou či lektorem, je pro jeho představu mnohem lepší vidět, kdo danou lekci bude předvádět, sympatie v tomto směru hrají velkou roli.

Lektor – muž

Sálové lekce ve fit4all jsou téměř všechny vedeny instruktorkami, až na sálovou lekci Cvičení pro seniory, kterou vede lektor – muž. Toto cvičení má velký úspěch, jedním z důvodů je právě přístup lektora a jeho zkušenosti. Mnohdy se stává, že v případě onemocnění lektorky, jako náhrada se hledá jeden z trenérů z posilovny centra. Ve většině případů klientky po skončení lekce s náhradním trenérem byly velmi spokojené

a ptaly se, zda by nějakou lekci nemohl vést pravidelně muž. Pro ženy to může být určitou motivací, a stejně tak někteří muži, kteří se rozhodnou navštívit sálovou lekci namísto posilovny, možná raději uvítají instruktora mužského pohlaví. Právě muži, kteří občas navštěvují pravidelně Funkční trénink, zmiňovali tento návrh v dotazníkovém šetření. Muži obecně častěji navštěvují posilovnu, nicméně většina mužů se neodvážá navštívit sálovou lekci právě z důvodu převládajícího počtu žen na lekcích, dalším důvodem je jejich vnitřní pocit, že jsou sálové lekce určeny pouze ženám. Nutno podotknout, že v dnešní době čím dál častěji navštěvují ženy posilovnu, není proto už nezvyklé, že sálovou lekci navštíví muži.

Před zavedením tohoto návrhu je také potřeba zvážit, ve kterou denní dobu bude nová lekce zařazena do nabídky nebo zda se jen obmění lektor či lektorka. Muži nejčastěji ve fit4all navštěvují lekce Funkční trénink, Kruhový trénink či Zdravá záda. Právě tyto lekce by bylo možné zaměnit, např. jednou týdně nahradit lektorku lektorem. Určitým řešením by mohlo být zjištění, zda se některá ze stávajících lektorek nechce vzdát své lekce, pokud by tomu tak nebylo, následovalo by zavedení zcela nové lekce do nabídky. Je potřeba také zjistit, zda by novou lekci vedl již zaměstnaný trenér nebo by proběhlo výběrové řízení na externího lektora.

3.8 Shrnutí návrhů

Následující část je věnována celkovému shrnutí navržených opatření, realizaci jednotlivých návrhů, kalkulaci nákladů a zhodnocení přínosů těchto opatření. Z provedené analýzy a dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zákazníci spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb fitness centra. Sálové lekce jsou velmi oblíbené, navštěvuje je pravidelně několik žen, v poslední době také čím dál více mužů. I přes to je potřeba neustále pracovat na zlepšování firemních procesů, zkvalitňování poskytovaných služeb, aby bylo dosaženo ještě vyšší spokojenosti zákazníků.

V rámci zvyšování spokojenosti všech zákazníků je také na základě srovnání cen s konkurencí a poznatků z dotazníkového šetření doporučeno nepatrně snížit ceny jednorázových vstupů a permanentek pro klienty všech věkových kategorií. Někteří

zákazníci jsou cenově citliví a může se stát, že při stanovení příliš vysokých cen raději přejdou ke konkurenci i na úkor snížení kvality poskytovaných služeb.

Vzhledem k velkému počtu studentů, kteří dbají na zdravý životní styl a pravidelně navštěvují sálové lekce ve fit4all, je pro studenty navrženo zavedení nové zvýhodněné ceny jak jednorázového vstupu, tak permanentky, která doposud v nabídce chybí.

Další návrh je zaměřen na nákup nového kvalitního hudebního přehrávače a reproduktorů, aby se zabránilo častým výpadkům hudby. Tento návrh zajistí zákazníkům zvýšení celkového komfortu při cvičení. Kromě toho je také navrženo zakoupit nové a pravidelně kontrolovat používané cvičební pomůcky, aby nedocházelo k situacím, kdy nějaké pomůcky na sálové lekci chybí či jsou jakýmkoliv způsobem poškozené.

Ve srovnání s vybranými konkurenčními fitness centry nabízí fit4all širokou škálu sálových aktivit. I přes to se ale najdou sálové lekce, které jsou současným trendem a doposud je fit4all v nabídce nemá. Z toho důvodu je v této práci navrženo rozšíření nabídky sálových lekcí o TRX, Jumping a Cvičení pro těhotné včetně návrhu konkrétních čas, kdy by mohly tyto lekce probíhat. Tyto sálové lekce se také objevily v návrzích respondentů v dotazníkovém šetření.

V dotazníkovém šetření respondenti také zmínili, že by uvítali sálovou lekci vedenou lektorem – mužem, což by mohlo mít také pozitivní vliv na spokojenost zákazníků, stejně tak jako zlepšení propagace sálových lekcí a lektorů na internetu či letácích, a to prostřednictvím vlastně vytvořených fotografií s využitím prostorů fitness centra a vlastního sortimentu.

Po uplynutí určité doby od zavedení zmíněných návrhů je nutné ověřit, zda opravdu tyto návrhy vedly k očekávanému zvýšení spokojenosti zákazníků. Toto ověření by mohlo probíhat prostřednictvím opakovaného dotazníkového šetření, vytvoření stručné ankety či provedení průzkumu v prostorách centra. Samozřejmostí je také získávání zpětné vazby od klientů, kteří se rozhodnou navštívit nově zavedené sálové lekce.

3.8.1 Realizace návrhů

Všechna navržená opatření by měla být dlouhodobého charakteru, měla by být zajištěna vedením společnosti, které by mělo také dbát na kontrolu plnění návrhů. Návrhy spojené s výběrem a hlavně dodáním zboží bude mít na starost pracovník, který zodpovídá za tyto úkony. Pracovník marketingu bude zodpovědný za stanovení cen a s tím související tvorbu nových ceníků, aktualizaci webových stránek a sociálních sítí a aktualizaci týdenního rozvrhu. Manažerka sálových lekcí ponese zodpovědnost za propagaci nových sálových lekcí, lektorů/lektorek včetně výběru nových lektorů/lektorek. V následující tabulce je znázorněn časový harmonogram realizace návrhů, který zobrazuje činnosti rozvržené do 6 měsíců, a to od července do prosince roku 2018.

Tabulka č. 25: Časový harmonogram realizace návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	07/2018	08/2018	09/2018	10/2018	11/2018	12/2018
Stanovení nových cen			○			
Výběr a dodání CD/MP3 přehrávače a reprosoustavy	○	○				
Výběr a dodání trampolín	○	○				
Výběr a dodání TRX popruhů	○	○				
Výběr lektorů/lektorek	○	○	○			
Zařazení nových sálových lekcí			○			
Propagace nových sálových lekcí	○	○	○			
Výběr a dodání cvičebních pomůcek	○	○				
Personál	○	○	○	○	○	○

Vzhledem k tomu, že měsíce červenec a srpen jsou v období prázdnin a dovolených, lze tedy očekávat nižší návštěvnost i nižší tržby, stanovení cen za sálové lekce včetně zařazení studentské permanentky do nabídky by bylo vhodné provést až počátkem září.

Zavedení nových sálových lekcí bych také doporučila až po letní sezóně, v období září/říjen, kdy se mnoho lidí vrací z letních dovolených do pracovního režimu a mají tak více času na návštěvu fitness centra. Před zavedením nových sálových lekcí je nutné sehnat kvalifikovaného lektora či lektorku, jejich výběr může trvat jeden měsíc, ale tato doba se může také výrazně prodloužit. Samotné zařazení sálových lekcí do týdenního rozvrhu není příliš časově náročné.

Před nákupem kvalitního hudebního přehrávače je nutné, aby vedení společnosti vybralo nejvhodnější typ přehrávače spolu s reproduktory. Stejně tomu tak je při výběru nových kvalitních cvičebních pomůcek.

S výběrem a nákupem kvalitního přehrávače by vedení mohlo začít co nejdříve, jelikož sálové aktivity, které probíhají celoročně, vyžadují kvalitní hudbu i během léta, stejně tak jako cvičební pomůcky, proto výběr a nákup cvičebních pomůcek, které chybí nebo jsou poškozené, také není nutné odkládat. Během prázdnin je dobré promyslet a zvolit vhodnou propagaci nově plánovaných sálových lekcí, včetně nových lektorů/lektorek. Co se týče personálu, ten je potřeba kontrolovat a motivovat neustále, doporučuji jednou měsíčně např. pořádat schůzky recepčních.

3.8.2 Kontrola plnění návrhů

Aby společnost mohla snadno zjistit úspěšnost realizovaných návrhů, je nutné pravidelně kontrolovat vývoj plnění těchto návrhů, což by mělo obstarat vedení společnosti. První kontrola by měla probíhat již v průběhu zavádění navržených opatření, druhá co nejdříve (např. jeden měsíc) po jejich zavedení.

Pro zjišťování spokojenosti zákazníků s realizovanými změnami je dobré provádět pravidelné průzkumy spokojenosti, např. prostřednictvím vytvořené ankety, ve které klienti zodpoví několik stručných otázek, tyto ankety pomohou identifikovat přání a požadavky klientů, případně také vznikající slabá místa. Díky zjištěným informacím bude mít vedení společnosti možnost včas reagovat na případné nedostatky zavedením vhodných opatření.

Další možností kontroly plnění návrhů je sledování sociálních sítí, kde mají zákazníci prostor pro vyjádření spokojenosti či nespokojenosti. Stejně tak recepční mají možnost ihned po skončení sálové lekce získat zpětnou vazbu od zákazníků a včas zjistit případné připomínky k celkové atmosféře na sálové lekci, přístupu lektora či lektorky, kvalitě cvičebních pomůcek apod.

3.8.3 Výsledná kalkulace nákladů

Pro zavedení některých z navržených opatření je potřeba počítat s vynaložením finančních prostředků. V tabulce níže jsou uvedeny náklady jednotlivých návrhů.

Tabulka č. 26: Výsledná kalkulace nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady
TRX lekce	46 515 Kč
Jumping lekce	47 425 Kč
Cvičení pro těhotné	5 380 Kč
Hudba – nový přehrávač + reprosoustava	23 470 Kč
Nákup cvičebních pomůcek	14 985 Kč
Náklady celkem	137 775 Kč

Z tabulky lze vidět, že celkové náklady vynaložené na zavedení jednotlivých navržených opatření jsou vyčísleny na 137 775 Kč. Tato částka není dle mého názoru vzhledem k narůstající návštěvnosti a narůstajícím tržbám fit4all nijak závratná, lze usoudit, že vynaložení uvedené částky by nemělo nijak ohrozit finanční situaci této společnosti, záleží tedy na jednatele společnosti, zda se rozhodne pro zavedení některých z navržených opatření.

3.8.4 Zhodnocení přínosů navržených opatření

Kromě kalkulace nákladů je také dobré zhodnotit celkové přínosy zavedení navržených opatření. Tyto přínosy mohou být zhodnoceny jak po finanční, tak nefinanční stránce.

Finanční zhodnocení přínosů

Vzhledem k rozsáhlé nabídce služeb jsou výnosy ve fit4all tvořeny tržbami za nejruznější poskytované služby, konkrétně sálové lekce tvoří velkou část příjmů fit4all. Pro odhad tržeb za sálové lekce po zavedení navržených opatření jsou využita interní data o návštěvnosti z předchozích období.

V tabulce je uveden počet návštěvníků sálových lekcí v roce 2017 včetně měsíčních tržeb. Je počítáno pouze s klienty navštěvujícími sálové lekce, kteří mají registraci přes internet nebo vlastní klientskou kartu fit4all. Do této statistiky nejsou započítáni klienti vlastníci permanentku, což je zhruba 20 % příchozích klientů, jak vyplynulo z dotazníkového šetření.

Tabulka č. 27: Počet návštěvníků a výše tržeb v jednotlivých měsících roku 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle fit4all, 2018)

Měsíc	Návštěvnost	Tržby (v Kč)
Leden	1324	165 500
Únor	1288	161 000
Březen	1331	166 375
Duben	1217	152 125
Květen	1185	148 125
Červen	954	119 250
Červenec	876	109 500
Srpen	855	106 875
Září	1014	126 750
Říjen	1072	134 000
Listopad	1073	134 125
Prosinec	1183	147 875
Celkem	13 372	1 671 500 Kč

Tržby pro období šesti měsíců, tedy od července do prosince roku 2018, budou odhadovány ve třech variantách, a to v realistické, optimistické a pesimistické variantě, což je znázorněno v tabulce níže.

Realistická varianta počítá s nárůstem o 3 % oproti stejnému období roku 2017, optimistická varianta počítá s nárůstem o 5 % oproti realistické variantě a pesimistická varianta počítá s poklesem o 3 %. Všechny varianty jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka č. 28: Odhady měsíčních tržeb od července roku 2018 do června roku 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíc	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Červenec 2018	120 724	114975	111526
Srpen 2018	117 830	112219	108852
Září 2018	139 742	133088	129095
Říjen 2018	147 735	140700	136479
Listopad 2018	147 873	140831	136606
Prosinec 2018	163 032	155269	150611
Leden 2019	182 464	173775	168562
Únor 2019	177 503	169050	163979
Březen 2019	179 935	174694	169453
Duben 2019	167 718	159731	154939
Květen 2019	163 308	155531	150865
Červen 2019	131 473	125213	121456
Celkem	1 839 335 Kč	1 751 748 Kč	1 699 195 Kč

Z tabulky je zřejmé, že po zavedení navrhovaných opatření jsou tržby odhadovány v realistické variantě celkem 1 751 748 Kč, v optimistické variantě 1 839 335 Kč a v pesimistické variantě je to 1 699 195 Kč.

Nefinanční zhodnocení přínosů

Návrh týkající se zavedení nových cen jednorázových vstupů, permanentek, včetně zařazení studentských permanentek do nabídky zamezí přechodu zákazníků ke konkurenčním fitness centrům. Změnou ceny dojde především k uspokojení požadavků zákazníků, pro které je cena služeb na prvním místě.

Kromě zvýšení tržeb souvisí s návrhy také zvýšení návštěvnosti sálových lekcí, což se očekává po zavedení nových sálových lekcí do nabídky. Zvýšit by se mohla také spokojenost zákazníků, kteří v dotazníkovém šetření projeví zájem o zavedení nových sálových lekcí, které jsou aktuální v oblasti fitness.

Návrh týkající se zkvalitnění hudební techniky by mohl zlepšit zákazníkův celkový dojem ze sálové lekce, zvýšit komfort při cvičení, a tím také celkovou spokojenost.

Aby byli pracovníci na recepci schopni rychle odbavit příchozí klienty, případně zodpovědět nejrůznější dotazy, poskytnout podrobné informace ke všem nabízeným produktům a službám, je potřeba dbát na průběžnou kontrolu jejich odvedené práce, důkladné školení a motivaci. Přínosem tohoto návrhu je zlepšení vztahů se zaměstnanci a zvýšení profesionality personálu. Vzhledem k tomu, že jsou často zaměstnáváni studenti, je potřeba při nabírání nových zaměstnanců zjistit jejich časové možnosti a přibližnou dobu spolupráce. Jestliže se vedení dohodne s uchazeči na vzájemné dlouhodobější spolupráci, zamezí se tak častému obměňování personálu a eliminují se stížnosti zákazníků na personál.

Nákup dostatečného množství nových a kvalitních cvičebních pomůcek a jejich pravidelná kontrola a údržba také zvýší spokojenost zákazníků, cvičení pro ně pak bude mnohem pohodlnější.

3.8.5 Analýza rizik

Kromě přínosů existuje také několik možných rizik spojených s realizací navržených opatření. Tato rizika je dobré včas analyzovat, stejně tak jako jejich pravděpodobnost a

dopad, který mohou mít. Vynásobením pravděpodobnosti a dopadu lze získat významnost jednotlivých rizik.

Konkurence

Riziko vstupu nových konkurentů na trh se stejnou nebo podobnou nabídkou služeb je v dnešní době vcelku běžným rizikem a každá společnost se s ním musí vypořádat. Nevýhodou je však skutečnost, že toto riziko nelze žádným způsobem ovlivnit.

Zaměstnanci

Velký podíl na spokojenosti zákazníků mají také zaměstnanci fitness centra, kteří svým přístupem a chováním k zákazníkům ovlivňují jejich celkový dojem z návštěvy fitness centra. Jestliže bude některý ze zaměstnanců nepříjemný a neochotný, může způsobit odchod zákazníků ke konkurenci či šíření špatných recenzí.

Změna preferencí zákazníků

Dalším rizikovým faktorem mohou být zákazníci, kteří tvoří společnosti příjmy. Ti mohou měnit své preference, ať už z důvodu jejich ekonomické situace, či jiných důvodů, a tím mohou ohrozit výši tržeb společnosti a celkové její postavení na trhu vzhledem ke konkurenci.

Vysoké provozní náklady

S provozem fitness centra vznikají mnohdy vysoké provozní náklady, mohou to být zvyšující se ceny fitness zařízení, cvičebních pomůcek, nebo také zvyšování cen za energii. Rizikem mohou být také krádeže v prostorách centra, které by společnosti způsobily problémy hlavně po finanční stránce.

Nízký zisk

Zavedením navržených opatření lze očekávat navýšení zisku, existuje zde ale riziko, že k navýšení zisku nedojde a společnost se tak může potýkat s finančními komplikacemi. Pokud by společnost vykazovala nízký zisk dlouhodobě a nepokryla by tak vznikající náklady, mohlo by to vést k výraznému snížení konkurenceschopnosti společnosti.

Negativní recenze

Šířením negativních recenzí mohou taktéž respondenti způsobit společnosti odliv loajálních zákazníků a poškodit tak její dobré jméno. V dnešní době si mnoho zákazníků čte recenze od zákazníků na sociálních sítích, lze proto očekávat, že při nalezení více špatných recenzí se rozhodne navštívit raději jiné konkurenční fitness centrum.

3.8.6 Kvantifikace rizik

Po identifikaci rizik následuje jejich kvantifikace. V tabulce níže jsou uvedeny číselné hodnoty rizik a k nim slovně vyjádřená hodnota pravděpodobnosti výskytu rizik a dopadu těchto rizik.

Tabulka č. 29: Kvantifikace rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost	Dopad
1	Velmi malá	Žádný
2	Malá	Malý
3	Střední	Střední
4	Vysoká	Velký
5	Velmi vysoká	Značný

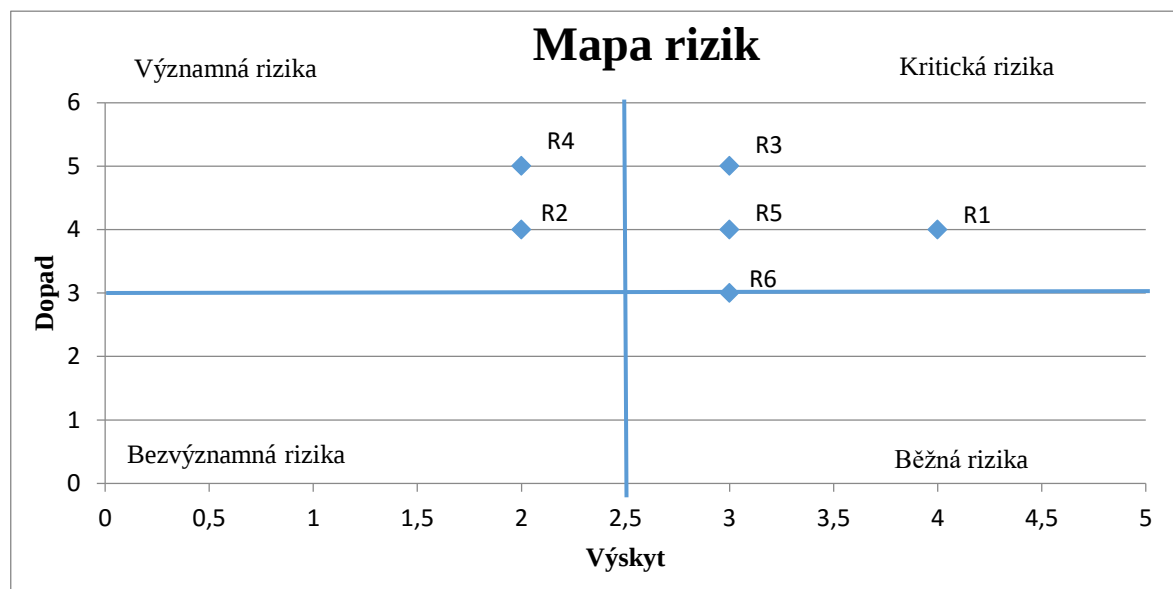
Následující tabulka znázorňuje konkrétní rizika, jejich pravděpodobnost výskytu a hodnotu dopadu, po jejich vynásobení také významnost těchto rizik.

Tabulka č. 30: Pravděpodobnost, dopad a významnost rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Významnost
R1	Konkurence	4	4	16
R2	Zaměstnanci	2	4	8
R3	Změna preferencí zákazníků	3	5	15
R4	Vysoké provozní náklady	2	5	10
R5	Nízký zisk	3	4	12
R6	Negativní recenze	3	3	9

Z tabulky je zřejmé, že nejvýznamnějšími riziky jsou vznik nové konkurence, změna preferencí zákazníků a nízký zisk společnosti. Všechna rizika jsou znázorněna v následující mapě rizik, která je rozdělena na 4 kvadranty určující závažnost výše uvedených rizik. V jednotlivých kvadrantech jsou rizika rozdělena na významná, kritická, bezvýznamná a běžná rizika.



Graf 13: Mapa rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z mapy rizik lze vyčíst, že dvě z výše uvedených rizik lze považovat za významná, tři za kritická. Riziko spojené s šířením negativní recenzí je na hranici kritických a běžných rizik. Nejvýznamnější rizika mohou výrazně ovlivnit chod společnosti, proto je potřeba brát ohled na všechna rizika spojená se zavedením navržených opatření a snažit se je eliminovat.

3.9 Shrnutí kapitoly

Návrhová část této diplomové práce obsahovala konkrétní opatření, která by mohla vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků navštěvujících sálové lekce ve fit4all. Tato opatření byla navržena především na základě provedeného dotazníkového šetření a provedených analýz.

V rámci zkvalitnění služeb bylo navrženo zařazení nových sálových do aktuální nabídky. Z odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření vyplynulo, že jim v nabídce chybí sálová lekce TRX, Jumping a speciální cvičení pro těhotné.

Aby si zákazníci maximálně užili atmosféru na probíhající sálové lekci, další návrh obsahoval nákup nového hudebního přehrávače včetně kvalitní reprosoustavy, což by mohlo zajistit vyšší komfort zákazníků.

Další návrh byl zaměřen na změny cen sálových lekcí, jelikož tento faktor dosáhl v dotazníkovém šetření mnohem větší úrovně důležitosti než spokojenosti. Návrh spočíval ve snížení cen jednorázových vstupů i permanentek. Stejně tak bylo obsahem návrhů zavedení zvýhodněné permanentky pro studenty, kteří doposud považovali cenu za příliš vysokou.

V rámci zlepšování poskytovaných služeb bylo také navrženo důkladné proškolení a kontrola personálu, zavedení sálové lekce s lektorem – mužem a v neposlední řadě také pořízení nových cvičebních pomůcek.

Součástí této kapitoly byla také výsledná kalkulace nákladů, následovalo zhodnocení přínosů zavedení navržených opatření a analýza rizik.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření, která zajistí zvýšení spokojenosti zákazníků fitness centra s nabídkou sálových lekcí. Spokojenost zákazníků je důležitá pro úspěch společnosti vzhledem ke konkurenci, vyžaduje ale mnoho snahy a prostředků, kterými lze úroveň této spokojenosti zvýšit nebo alespoň udržet.

První část této práce byla zaměřena na vysvětlení základních teoretických pojmů spojených s marketingovou oblastí, které byly potřebné pro zpracování celé práce. Byly objasněny analýzy vnějšího a vnitřního marketingového prostředí včetně SWOT analýzy, byl definován pojem spokojenost zákazníka a byl popsán proces marketingového výzkumu.

V analytické části nejprve byla představena analyzovaná společnost, následně pomocí SLEPT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo zhodnoceno vnější prostředí společnosti a byla vypracována analýza vnitřního prostředí společnosti, která zhodnotila její zaměstnance a zákazníky. Pro zjištění současné úrovně spokojenosti zákazníků fitness centra bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož výsledky sloužily především jako podklad pro vypracování návrhové části. V závěru analytické části práce byla provedena SWOT analýza, která poukázala na silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Na základě výsledků všech provedených analýz a dotazníkového šetření byla v poslední části diplomové práce navržena opatření, která by mohla pomoci ke zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků fitness centra, následně také ke zvýšení tržeb. Součástí návrhové části byla také výsledná kalkulace nákladů spojená se zavedením navržených opatření včetně časového harmonogramu realizace návrhů a zhodnocení přínosů jednotlivých návrhů jak po finanční, tak po nefinanční stránce. Následovala analýza možných rizik, která souvisí se zavedením návrhů a jejich pravděpodobnost výskytu, dopad a významnost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- AMERICKÁ MARKETINGOVÁ ASOCIACE, 2013. Definition of Marketing. *Ama* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- AZ Fitness, 2018. *AZ Fitness Brno* [online]. Brno [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.azfitnessbrno.cz/>
- BARTOŠOVÁ, H. a P. KRAJNÍKOVÁ, 2011. Základy marketingu. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. ISBN 978-80-87174-07-4.
- BE FIT BRNO, 2017. O nás. *BeFIT* [online]. Brno [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.befitbrno.cz/cs/o-nas/>
- BIG ONE FITNESS, 2018. Služby. *Big one fitness* [online]. Brno [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.big1fitness.cz/cs/sluzby/>
- BOUČKOVÁ, J. A KOL., 2003. Marketing. Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-577-1.
- BUSINESSPRO.CZ, 2014. SWOT analýza eshopu s nadhledem. *Businesspro* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://www.businesspro.cz/swot-analyza-eshopu-s-nadhledem>
- COPYCENTRUM-BRNO, 2015. Tisk. *CopyCentrum-Brno* [online]. Brno: SH DATA [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <http://www.copycentrum-brno.cz/nabidka.php?meid=35>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. Inflace, spotřebitelské ceny. *Czso* [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z : https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. Krajská správa ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. Průměrná mzda ve 2. čtvrtletí 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-ve-2-ctvrtleti-2017>

ČEVELOVÁ, 2011. SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. *Cevelova* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>

DEXON, 2018. SD 402 reprosoustava pasivní černá. *Dexon* [online]. Karviná: DEXON CZECH [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://www.dexon.cz/katalog/hifi-domaci-kino/reprosoustavy-satelitni/sd-402-reprosoustava-pasivni-cerna.html>

DOMANSKÁ, Lucie, 2008. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. *Podnikatel.cz*. [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

E-SHOP 3D FITNESS, 2016. TRX®Pro kit. *3D Fitness* [online]. Žamberk [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <https://eshop.3dfitness.cz/cz/trx-home2-gym-original-originalni-produkt-trx-p6297/>

FIT4ALL, 2018. *Informace o společnosti* [ústní sdělení]. fit4all CENTRUM, s.r.o.. Chironova 8, Brno.

FIT4ALL, 2018. O nás. *fit4all CENTRUM* [online]. Brno [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <https://www.fit4all.cz/>

FORET, M. a J. STÁVKOVÁ., 2003. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0385-8.

FORET, Miroslav, 2012. Marketing pro začátečníky. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, Miroslav, 2012. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0038-4.

GRASSEOVÁ, M a kol., 2010. Analýza podniku v rukou manažera. 1. Vyd. Brno: Computer press. ISBN 978-80- 251-2621-9.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK, 2012. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0032-2.

HAGUE, Paul, 2003. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-917-8.

HORRELL, E., 2007. Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1905-1.

iDNES. Brno a jižní Morava. *iDNES* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: https://brno.idnes.cz/brno-nad-prahou-v-zebricku-numbeo-dqa-brno-zpravy.aspx?c=A160106_2216339_brno-zpravy_tr

JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ, 2000. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-995-0.

JUMPING SPORT, 2017. JumpingSPORT trampolína. *Jumping sport* [online]. Tábor [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: https://www.jumpingsport.cz/produkt/jumping-sport-trampolina/?attribute_barva-ramu=%C4%8Dern%C3%A1&attribute_barva-lemu-vypletu=modr%C3%A1

JURÁŠKOVÁ, O. a P. HORŇÁK, 2012. Velký slovník marketingových komunikací. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.

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

KARLÍČEK, M., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ, 2013. Základy marketingu. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4208-3.

KLVAČOVÁ, E., J. MALÝ a K. MRÁČEK, 2007. Základy evropské konkurenceschopnosti. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-54-2.

KINCL, Jan, 2004. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, Philip, 2003. Marketing od A do Z. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.

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

KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. a kol., 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.

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

KURZY.CZ, 2018. Vývoj HDP v ČR. *Kurzy* [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/%3E/A=1>

KURZY.CZ, 2018. Životní úroveň Čechů roste. *Kurzy* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/442755-zivotni-uroven-cechu-roste/>

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2007. Marketing & komunikace. Loajalita zákazníků a její řízení. *Mandk* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z <http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007010022>

MANAGEMENT NEWS, 2009. Spokojenost není loajalita. *Management news* [online]. Praha: Ivitera [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/obchod-afinance-id-147986/spokojenost-neni-loajalita-id-718809>

MARKETING MIX, 2015. Marketingový mix – Cena. *Marketingmix* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/158-marketingovy-mix-cena-a.html>

MARKETING MIX, 2015. Marketingový mix – Propagace. *Marketing mix* [online]. [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/160-marketingovy-mix-propagace-a.html>

NAHODIL, František, 2003. Úvod do marketingu. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. ISBN 80-86754-02-2.

PORTER, 1994. Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Přel. K. Kvapil. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

SPORT SERVIS TOČÍK, 2018. Sedco bedýnka pro step. *Sport servis Točík* [online]. Ensis [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <http://www.sportservistocik.cz/cs/sport/jednolitlive-sporty-razeno-dle-abecedy/aerobic/step-bedynky-naslapy/sportovni-pohary-standard-s31-a-d-sada-8725.html>

STEHLÍK, Eduard, 2003. aj. Základy Marketingu. 2. vydání. Praha: Oeconomic. ISBN 80-245-0587-8.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Cesta k trhu. ISBN 80-86898-48-2.

TISKÁRNA SLATINA, 2017. Ceník letáků. *Tiskárna slatina* [online] Brno: BonaMedia [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: <http://www.tiskarnaslatina.cz/tisk-letaku#a6>

VELKÝ PRŮVAN, 2017. Provoz. *Fitness centrum Velký Průvan* [online]. Brno [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://velkypruvan.cz/provoz.html>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2008. Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. [cit. 2017-12-19]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=135.pdf>

ZDRAVÍ A FITNESS, 2013. Balanční podložka su ball extra. *Zdraví a fitness* [online]. Planix [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: https://www.zdraviafitness.cz/balancni-podlozka-bosuball-extra-63cm?gclid=Cj0KCQjwttbWBRDyARIsAN8zhbJdmKl_87SmfgCradPc8uOfgyhoVWqWszyvAFKaPaV3EUz1qcX2M58aAvgUEALw_wc

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví respondentů	63
Graf č. 2: Věk respondentů	64
Graf č. 3: Ekonomická situace respondentů	65
Graf č. 4: Zdroj povědomí o fit4all	66
Graf č. 5: Četnost návštěv sálových lekcí	66
Graf č. 6: Návštěvnost sálových lekcí dle denní doby	67
Graf č. 7: Důvod návštěvy sálových lekcí	68
Graf č. 8: Nejčastěji navštěvované sálové lekce	69
Graf č. 9: Způsob platby za sálové lekce	70
Graf č. 10: Průměrné hodnocení důležitosti vybraných faktorů	71
Graf č. 11: Hodnocení spokojenosti s vybranými faktory	72
Graf č. 12: Celková spokojenost se službami fit4all	73
Graf č. 13: Mapa rizik	103

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterova analýza 5 sil	17
Obrázek č. 2: Úrovně produktu.....	19
Obrázek č. 3: Proces marketingového výzkumu	26
Obrázek č. 4: Úrovně spokojenosti zákazníka.....	31
Obrázek č. 5: Model měření spokojenosti zákazníka	32
Obrázek č. 6: Logo fitness centra	38
Obrázek č. 7: Poloha fitness centra.....	57
Obrázek č. 8: Trasa od zastávky MHD k fitness centru	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: SWOT analýza	36
Tabulka č. 2: Počet obyvatel Brna	40
Tabulka č. 3: Počet obyvatel Brno-Venkov	41
Tabulka č. 4: Dělení obyvatel Jihomoravského kraje podle věku	42
Tabulka č. 5: Vývoj inflace v ČR	44
Tabulka č. 6: Vývoj nezaměstnanosti v ČR.....	44
Tabulka č. 7: Srovnání fit4all s konkurenčními fitness centry	47
Tabulka č. 8: Návštěvnost sálových lekcí fit4al	52
Tabulka č. 9: Ceny sálových lekcí ve fit4all.....	56
Tabulka č. 10: SWOT analýza fit4all	75
Tabulka č. 11: Hodnocení SWOT analýzy pomocí vah	77
Tabulka č. 12: Návrh stanovení ceny jednorázových vstupů	80
Tabulka č. 13: Návrh stanovení cen permanentek	80
Tabulka č. 14: Návrh stanovení cen jednorázových vstupů v době „happy hours“	81
Tabulka č. 15: Návrh stanovení cen permanentek v době „happy hours“	81
Tabulka č. 16: Návrh stanovení cen studentských permanentek	82
Tabulka č. 17: Návrh stanovení cen jednorázového studentského vstupu	82
Tabulka č. 18: Náklady spojené s pořízením CD/MP3 přehrávačů.....	83

Tabulka č. 19: Náklady spojené se zavedením lekce TRX.....	85
Tabulka č. 20: Náklady spojené se zavedením lekce Jumping.....	86
Tabulka č. 21: Náklady spojené se zavedením lekce Cvičení pro těhotné.....	87
Tabulka č. 22: Návrh časů jednotlivých sálových lekcí	88
Tabulka č. 23: Přehled pomůcek v jednotlivých sálech ve fit4all	90
Tabulka č. 24: Náklady spojené s pořízením nových cvičebních pomůcek	91
Tabulka č. 25: Časový harmonogram realizace návrhů.....	95
Tabulka č. 26: Výsledná kalkulace nákladů	97
Tabulka č. 27: Počet návštěvníků a výše tržeb v jednotlivých měsících roku 2017.....	98
Tabulka č. 28: Odhady měsíčních tržeb od července roku 2018 do června roku 2019	99
Tabulka č. 29: Kvantifikace rizik	102
Tabulka č. 30: Pravděpodobnost, dopad a významnost rizik	103

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Interiér a exteriér centra	i
Příloha 2: Dotazník	ii
Příloha 3: Týdenní rozvrh sálových lekcí.....	v

Příloha 1: Interiér a exteriér centra (Zdroj: fit4all, 2017)



Příloha 2: Dotazník (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení sálových lekcí fitness centra fit4all

Dobrý den,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je zjistit spokojenost s nabídkou sálových lekcí fitness centra Fit4all v Novém Lískovci. Dotazník je zcela anonymní, jeho výsledky budou použity pouze pro zpracování mé diplomové práce a pro zlepšení služeb fitness centra. Vyplnění dotazníku Vám nezabere víc než 5-10 minut. Velice děkuji za Vaši ochotu a čas.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ žena
- ☐ muž

2. Jaký je Váš věk?

- ☐ 18 let a méně
- ☐ 19 – 30 let
- ☐ 31 – 40 let
- ☐ 41 – 50 let
- ☐ 51 – 60 let
- ☐ více než 60 let

3. Jaká je Vaše ekonomická situace?

- ☐ Student/ka
- ☐ Zaměstnaný/á, podnikatel/ka
- ☐ Nezaměstnaný/á
- ☐ Na mateřské dovolené
- ☐ V důchodu
- ☐ jiná možnost

4. Jak jste se dozvěděl/a o fitness a jeho nabídce sálových lekcí?

- ☐ od rodiny/přátel
 - ☐ z internetu/sociální sítě
 - ☐ z reklamy v médiích/letáky/billboard
 - ☐ fitness se nachází v blízkosti bydliště
 - ☐ jiná možnost
-

5. Jak často navštěvujete sálové lekce ve fit4all?

- ☐ každý den
- ☐ jednou týdně
- ☐ několikrát do týdne
- ☐ několikrát do měsíce
- ☐ jen příležitostně, nepravidelně
- ☐ jiná možnost

6. V jakou denní dobu navštěvujete sálové lekce?

- ☐ jen ranní/dopolední lekce
- ☐ spíše ranní/dopolední lekce
- ☐ spíše odpolední/večerní lekce
- ☐ jen odpolední/večerní lekce

7. Z jakého důvodu navštěvujete sálové lekce? (Můžete zaškrtnout více odpovědí)

- ☐ zdraví
- ☐ vzhled

- ☐ psychický stav (odolnost vůči stresu, apod.)
- ☐ zlepšení fyzické kondice
- ☐ hobby, seznámení se s novými lidmi

8. Jaké sálové lekce nejčastěji navštěvujete? (Můžete zaškrtnout více odpovědí)

- ☐ jóga, power jóga, pilates, zdravá záda
- ☐ total body, body form, bosu, pevné pozadí, ploché břicho
- ☐ step aerobic, spalování
- ☐ walking
- ☐ funkční trénink, kruhový trénink, metabolic training
- ☐ lekce pro seniory

9. Jakým způsobem za sálové lekce platíte?

- ☐ mám permanentku na sálové lekce/walking
- ☐ mám permanentku na sálové lekce i fitness
- ☐ platím si jednorázový vstup
- ☐ mám vložený kredit na klientské kartě
- ☐ mám kartu Multisport/Active pass

10. Jak jsou pro Vás důležité následující faktory při výběru sálové lekce? Ohodnoťte prosím následující faktory, 1-nedůležitý faktor, 10-velmi důležitý faktor

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ceny permanentek										
cena jednorázového vstupu										
přístup lektora/ky, ochota personálu na recepci										
časy sálových lekcí										
prostory pro cvičení, prostředí, čistota										
hudba, atmosféra										
používané sportovní pomůcky										
informovanost o záskocích										
informovanost o nových sálových lekcích										

11. Jak jste spokojeni s následujícími faktory při návštěvě sálových lekcí? Ohodnoťte prosím následující faktory, 1-nespokojen/á, 10-velmi spokojen/á

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ceny permanentek										
cena jednorázového vstupu										
přístup lektora/ky, ochota personálu na recepci										
časy sálových lekcí										
prostory pro cvičení, prostředí, čistota										
hudba, atmosféra										
používané sportovní pomůcky										
informovanost o záskocích										
informovanost o nových sálových lekcích										
Celková spokojenost s nabídkou sálových lekcí										

12. Jaké sálové lekce, které nejsou v nabídce, byste rád/a navštěvoval/a? Napište:

.....

13. Vaše návrhy, připomínky, doporučení? Sem prosím napište Vaše nápady pro zlepšení služeb fitness centra. Můžete napsat jak pozitivní, tak negativní postřehy z návštěvy sálových lekcí.

Příloha 3: Týdenní rozvrh sálových lekcí (Zdroj: fit4all)

< DUBEN >

NE PO ÚT ST ČT PÁ SO NE PO ÚT ST ČT PÁ SO NE PO ÚT ST ČT PÁ SO NE PO ÚT ST ČT PÁ SO NE PO

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

V případě problémů s rezervací využijte, prosím, druhy [rezervační systém](#).

Zde vyberte sportovní aktivitu:		Lekce								
SÁLOVÉ LECNĚ		vše		Pondělí 9.4.	Úterý 10.4.	Středa 11.4.	Čtvrtek 12.4.	Pátek 13.4.	Sobota 14.4.	Neděle 15.4.
8:00				WALKING + HIIT 8:00 - 8:55				WALKING 8:00 - 8:55	WALKING 8:00 - 8:55	WALKING 8:00 - 8:55
9:00	POWER YOGA 9:00 - 9:55	SM SYSTÉM 9:30 - 10:25		METABOLIC JYGA PRO TRAINING 9:00 - 9:55	JYGA PRO ZDRAVÁ ZÁDA 9:00 - 9:55	PILATES 9:00 - 9:55	POWER YOGA 9:00 - 9:55	TAE BO 9:00 - 9:55	WALKING 9:00 - 9:55	JYGA PRO ZDRAVÁ ZÁDA 9:00 - 9:55
10:00		PILATES REHAB 10:30 - 11:25		FIT4MAMA 10:00 - 10:55		SENSE PRO SENIORS 10:00 - 10:55	SM SYSTÉM 10:00 - 10:55	FIT4MAMA 9:30 - 10:25	YOGA 10:00 - 10:55	HATHA JYGA 10:00 - 10:55
11:00										
17:00	STEP AEROBIC CHOREO 17:00 - 17:55				WALKING BASIC 17:00 - 17:55					
18:00	BOSS COMPLEX 17:30 - 18:25	YOGA ZDRAVÁ ZÁDA 18:00 - 18:55		TOTAL BODY 17:30 - 18:25	WALKING 18:00 - 18:55	KURUKOVY TRÉNINK 17:30 - 18:25	WALKING 18:00 - 18:55	POWER YOGA 18:00 - 18:55		POWER YOGA 18:00 - 18:55
19:00	REVERE KOSZAR PŁOCHE 18:30 - 19:25	SPALOVÁNÍ 19:00 - 19:55		PILATES 18:30 - 19:25	PILATES REHAB 19:00 - 19:55	YOGA PRO ZDRAVÁ ZÁDA 19:00 - 19:55	WALKING 19:00 - 19:55	KURUKOVY TRÉNINK 18:30 - 19:25	PILATES REHAB 18:30 - 19:25	WALKING 18:30 - 19:25
20:00	JYGA 20:00 - 20:55			SM SYSTÉM 20:00 - 20:55		JYGA 20:00 - 20:55				