

# **Návrh efektivních marketingových aktivit pro skupinové cvičení Alpinning ve fitness centru Zlín**

Bc. Lucie Mrázková

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2013/2014

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Mrázková**  
Osobní číslo: **K12295**  
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh efektivních marketingových aktivit pro skupinové cvičení Alpinning ve fitness centru Zlín**

Zásady pro vypracování:

- 1. Vymezte potřebnou teoretickou základnu pro zadané téma se zaměřením na marketing služeb a sportovních zařízení.**
- 2. Stanovte cíl a metodologii práce.**
- 3. Provedte adekvátní analýzy ke zmapování konkurenčního prostředí v dané oblasti a realizujte dotazníkového šetření ke zjištění spokojenosti stávající klientely.**
- 4. Navrhněte marketingové aktivity vedoucí ke zvýšení návštěvnosti a povědomí o centru, rovněž identifikujte finanční náročnost i časový harmonogram navržených aktivit.**
- 5. V závěru zhodnoťte splnění cílů.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BEECH, John a Simon CHADWICK, 2007. The marketing of sport. Harlow: Prentice Hall/Financial Times. ISBN 978-0-273-68826-6.**

**BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.**

**ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2000. Management sportu. Praha: East West Publishing Company. ISBN 80-7219-010-5.**

**FREEMANTLE, David, 1996. Bezkonkurenční služby zákazníkům. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-26-3.**

**VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

**31. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce:

**18. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně .....  
24.3.2014

LUCIE HRAZKOVÁ, HRAZKOVÁ  
Jméno, příjmení, podpis

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

*2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

*(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

*3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

*(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odprávil autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

*(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

*(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Téma diplomové práce se zaměřuje na propojení dvou zajímavých oblastí. Jedná se o marketing a fitness centra. Cílem je navrhnout marketingová opatření pro skupinové cvičení Alpinning ve vybraném zlínském fitness centru, která by vedla k celkovému zvýšení návštěvnosti a spokojenosti. Teoretická část poskytuje nezbytnou základnu a vymezení pojmů, což je zásadní pro uchopení tématu. V praktické části jsou uvedeni klíčoví konkurenti, kteří jsou podrobena konkurenční analýze. Následuje zpracování mapy tržního bojiště, rozbor předmětu komunikace jednotlivých subjektů a marketingový průzkum. V závěrečné části jsou navrženy akční plány, které by měly při jejich aplikaci vést k dosažení cíle. Tento koncept je uveden s finanční i časovou náročností.

Klíčová slova: alpinning, konkurenční analýza, marketing služeb, marketing sportovních zařízení, marketingový mix

## **ABSTRACT**

The topic of diploma thesis deals with two interesting areas, marketing and fitness centres. The goal is to invent a particular marketing plan for Alpinning group exercise in the fitness center in Zlin. This should leads to the higher amout of clients and to improve their satisfaction with the service as well. The theoretical part provides really important base and some expressions for the whole topic. The second part brings the list of direct competitors, after that it is possible to see a competitive analysis. This section also deals with the map of competitive area, with the communication topics analysis and marketing research. Finally, there is a specific plan that should fulfill the goal with the budget and time analysis.

Keywords: alpinning, competitive analysis, marketing of services, marketing of sports institutions, marketing mix

## **Poděkování**

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala paní Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení mé diplomové práce.

## **Motto diplomové práce**

*„Když už nemůžeš, přidej!“*

Legion Etrangere, Emil Zátopek

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 ROLE ZDRAVÉHO ŽIVOTNÍHO STYLU V ŽIVOTĚ JEDINCE.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 VÝZNAM A PŘÍNOS SPORTU, FITNESS .....</b>	<b>13</b>
1.1.1 PESTRÁ NABÍDKA SPORTOVNÍCH AKTIVIT .....	14
1.1.2 CHARAKTERISTIKA ALPINNINGU .....	15
<b>2 MARKETING SLUŽEB.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 DEFINICE SLUŽBY .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 KLASIFIKACE SLUŽEB DO SEKTORŮ.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 VLASTNOSTI A SPECIFIKA SLUŽEB.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 PROPOJENÍ MARKETINGU A SLUŽEB.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....</b>	<b>19</b>
2.5.1 CENOVÁ POLITIKA V OBLASTI SLUŽEB .....	20
2.5.2 KOMUNIKAČNÍ MIX SLUŽEB .....	21
2.5.3 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	22
<b>2.6 ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB .....</b>	<b>22</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍHO ODVĚTVÍ .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 DEFINICE SPORTU .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 SPORTOVNÍ PRŮMYSL .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 FAKTORY A TRENDY V OBLASTI SPORTU .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 STRUKTURA VÝDAJŮ DO OBLASTI SPORTU V RÁMCI         DOMÁCNOSTÍ.....</b>	<b>26</b>
<b>3.5 ZISKOVÝ SEKTOR V ČESKÉ REPUBLICE ZABÝVAJÍCÍ SE         TĚLESNOU KULTUROU .....</b>	<b>26</b>
<b>4 MARKETING A SPORT .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1 ŽIVOTNÍ CYKLUS ZÁKAZNÍKŮ SPORTOVIŠŤ – MODEL 5Z.....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO MIXU VE SPORTU.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3 KOMUNIKAČNÍ POLITIKA SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ.....</b>	<b>29</b>
<b>5 STRATEGICKÝ MARKETING V RÁMCI SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ ....</b>	<b>30</b>
<b>5.1 STANOVENÍ VIZE A MISE FIRMY.....</b>	<b>30</b>
<b>5.2 STANOVENÍ CÍLŮ .....</b>	<b>31</b>
<b>5.3 SITUAČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>32</b>

5.3.1	KOMPLEXNÍ ANALÝZA.....	32
5.3.2	ANALÝZA KONKURENCE - PORTEROVA TEORIE KONKURENČNÍCH SIL.....	33
5.3.3	MAPA TRŽNÍHO BOJIŠTĚ .....	35
5.3.4	SYNTÉZA ÚDAJŮ - SWOT ANALÝZA.....	35
<b>6</b>	<b>CÍLE A METODOLOGIE PRÁCE .....</b>	<b>37</b>
6.1	FORMULACE HLAVNÍCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	38
<b>II.</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>ZÁKLADNÍ INFORMACE O FITNESS CENTRU XY .....</b>	<b>40</b>
7.1	CENÍK ALPINNINGU .....	41
7.2	KLUBOVÁ KARTA – CENOVÁ ZVÝHODNĚNÍ .....	41
7.3	ÚSPĚŠNOST VYHLEDÁVÁNÍ SPORTOVNÍHO CENTRA NA INTERNETU .....	42
<b>8</b>	<b>KONKURENČNÍ ANALÝZA .....</b>	<b>43</b>
8.1	SPORTCENTRUM MATY .....	43
8.2	VITA SANA CLUB .....	44
8.3	HEATFIT .....	45
8.4	FAMILY FITNESS .....	46
8.5	ALPINNING MALENOVICE .....	47
8.6	ALPINNING OTROKOVICE .....	48
<b>9</b>	<b>MAPA TRŽNÍHO BOJIŠTĚ .....</b>	<b>49</b>
9.1	SROVNÁNÍ CEN VS. KOMPLEXNOST NABÍZENÝCH SLUŽEB CENTRA .....	49
9.1.1	KRITÉRIA PRO POSOUZENÍ KOMPLEXNOSTI NABÍZENÉ SLUŽBY.....	49
9.2	KONKURENČNÍ MAPA – PŘEDMĚT KOMUNIKACE VS. ČASOVÉ HLEDISKO.....	51
<b>10</b>	<b>MARKETINGOVÝ PRŮZKUM.....</b>	<b>61</b>
10.1	VÝZKUMNÉ OTÁZKY PRO KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ.....	61
<b>11</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>69</b>
11.1	ZODPOVĚZENÍ HLAVNÍCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	70
<b>III.</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>71</b>
<b>12</b>	<b>SESTAVENÍ AKČNÍCH PLÁNŮ .....</b>	<b>72</b>
12.1	AKČNÍ PLÁN 1 – MATERIÁLNÍ ZÁZEMÍ .....	72
12.1.1	RIZIKA – AKČNÍ PLÁN 1 .....	75
12.2	AKČNÍ PLÁN 2 – ORGANIZAČNÍ ÚPRAVY .....	75



12.2.1 RIZIKA – AKČNÍ PLÁN 2 .....	77
<b>12.3 AKČNÍ PLÁN 3 – PODPORA NÁVŠTĚVNOSTI V PRÁZDNINOVÉM OBDOBÍ.....</b>	<b>78</b>
12.3.1 RIZIKA – AKČNÍ PLÁN 3 .....	79
<b>12.4 AKČNÍ PLÁN 4 – MOTIVAČNÍ A VĚRNOSTNÍ PROGRAM.....</b>	<b>79</b>
12.4.1 SYSTÉM ODMĚN.....	80
12.4.2 NÁKLADY NA MOTIVAČNÍ PROGRAM / 1 KLIENT .....	80
12.4.3 RIZIKA – AKČNÍ PLÁN 4 .....	82
<b>12.5 AKČNÍ PLÁN 5 – CVIČENÍ SE ZNÁMÝMI SPORTOVCI .....</b>	<b>82</b>
12.5.1 SPECIFIKACE KOMUNIKAČNÍ PODPORY .....	83
12.5.2 FINANČNÍ NÁROČNOST MARKETINGOVÉ A KOMUNIKAČNÍ PODPORY K AKCI „CVIČ SE ZNÁMÝMI SPORTOVCI“ .....	84
12.5.3 RIZIKA – AKČNÍ PLÁN 5 .....	84
<b>12.6 TOWN ADVERT .....</b>	<b>85</b>
<b>12.7 ČASOVÝ HARMONOGRAM AKČNÍCH PLÁNŮ.....</b>	<b>85</b>
<b>13 ZHODNOCENÍ SPLNĚNÍ CÍLŮ .....</b>	<b>87</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>89</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>91</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>98</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Je pravdou, že svět, ve kterém žijeme, je čím dál více hektický. Jen velmi těžko by se našel člověk, který ještě nikdy nemusel čelit stresu, nátlaku, shonu a následně bohužel i vyčerpání. Tento fakt se odvíjí především od profesního života, každodenní pracovní rutiny a od očekávání zaměstnavatelů, která jsou vyšší a vyšší. Tato očekávání samozřejmě nemohou být nikomu úplně lhostejná - s ohledem na cíl uspokojit základní životní potřeby a zajistit sebe i svou rodinu. Člověk však není stroj a v zájmu zachování dobrého zdravotního, fyzického i psychického, stavu by si měl vyhradit určitý čas na odpočinek, relaxaci, zkrátka na to, čemu se říká volný čas.

Trendem je, že čím dál více lidí tráví svůj volný čas aktivně a věnují se pohybovým a sportovním aktivitám. S tímto souvisí i trend navyšování počtu volnočasových a sportovních zařízení jako jsou fitness centra či komplexní sportovní areály. Provozování sportovního zařízení je službou s velmi nasyceným konkurenčním prostředím. Nejen, že lze pozorovat neustálý nárůst počtu těchto zařízení, ale také nárůst kvality služby či rozšiřování její komplexnosti. Do hry navíc neustále vstupují nové a nové sportovní aktivity (především skupinové lekce pro ženy) a úkolem managementu je, aby si co nejlépe navolil produktový mix a nalákal tak cvičence a klienty.

Cílem této diplomové práce, která vychází z výše uvedených skutečností, je navrhnout soustavu marketingových aktivit, které by napomohly obstát ve velkém konkurenčním boji vybranému zlínskému fitness centru. Konkrétně se bude jednat o snahu navýšit návštěvnost moderní skupinové sportovní aktivity Alpinning. Druhotným cílem je také zvýšit povědomí o fitness centru.

V rámci první části bude vytvořena teoretická základna, která se vztahuje k marketingu služeb a sportovních zařízení, ke konkurenčním analýzám a zároveň bude stanoven cíl a metodologie práce.

Praktická část se zaměří na provedení stěžejních analýz konkurenčního prostředí, které pomohou osvětlit pozici vybraného fitness centra na geograficky specifikovaném „bojišti“. Následně bude provedeno i dotazníkové šetření vztahující se ke zmapování spokojenosti stávajících klientů Alpinning centra a všechny dílčí poznatky budou vyhodnoceny.

Celá praktická část, ze které vzejdou východiska, poslouží jako odrazový můstek pro projektovou část, kde budou navrženy konkrétní marketingové a komunikační aktivity,

které by měly při jejich realizaci vést k dosažení stanovených cílů. Návrh bude zpracován i s finanční náročností a časovým harmonogramem.

Na tuto problematiku jsem se rozhodla zaměřit, jelikož mě velmi zajímá a rovněž jsem instruktorkou tohoto skupinového cvičení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ROLE ZDRAVÉHO ŽIVOTNÍHO STYLU V ŽIVOTĚ JEDINCE

Jak již bylo naznačeno v úvodu, lidé vyčleňují čím dál více volného času na provozování sportovních aktivit. Snad to má co dočinění i s velkým počtem lidí, kteří mají kancelářské sedavé zaměstnání. Údajně více než polovina zaměstnanců čelí stresu pravidelným sportem, popř. se věnuje jinému aktivnímu odpočinku. Tato skutečnost zcela jednoznačně souvisí i s dalším trendem, kterým je nárůst zájmu o zdravý životní styl. Lidé se čím dál více zajímají o to, co jí, jak vypadají, jak mohou příznivě ovlivnit svůj zdravotní stav.

V každém městě lze vysledovat vznik velkého množství prodejen, které nabízí kvalitní domácí, farmářské či bio výrobky. Na trh se dostaly např. už i takové služby, jako je dovoz jídla na celý den, které je speciálně upraveno a sestaveno dle dietních požadavků – známé jako krabičková dieta. Tato metoda řeší stěžejní problém. Lidé nemají čas, ale zároveň se zajímají o zdravý životní styl. Ruku v ruce s nárůstem významu sportu jde i navyšování prodeje sportovního značkové oblečení, jelikož lidé chtějí u sportu i dobře vypadat (Dvořáková, 2005, s. 8).

Mezi faktory zdravého životního stylu patří mimo jiné normální tělesná hmotnost, malé množství útrobního tuku a pravidelné cvičení. (rozhlas, 2010, [online]). Za základní pilíře zdravého životního stylu je možno považovat výživu, relaxaci a pohyb. A právě pohyb je stěžejní pro tuto práci.

### 1.1 Význam a přínos sportu, fitness

Cvičení představuje účinnou prevenci před civilizačními chorobami. Lidé, kteří se sportu věnují pravidelně, jsou většinou spojeni nadšením. Člověk však ze začátku musí získat motivaci (např. návštěva lekce se sparing partnerem). Pokud to jedinec dokáže a tuto prvotní fázi překoná, pak už ho obvykle motivují dosažené výsledky. Podle výzkumu dvě třetiny Čechů alespoň občas aktivně sportují. Zajímavé však je, že většinou dávají přednost pohybu ve volné přírodě a pohybu holdují nepatrně více muži než ženy. (Dvořáková, 2005, s. 10)

#### Přínos sportu

- boj proti nemocem
- prevence ztráty svalové hmoty ve stáří

- zachování mladistvého vzhledu
- pozitivní vlastnosti získané provozováním sportu – vytrvalost, disciplína, zdravé sebevědomí
- odbourávání depresí a stresu
- hmotnost pod kontrolou (fitvit, 2014, [online])

### 1.1.1 Pestrá nabídka sportovních aktivit

Trend růstu širě nabízených služeb se nevyhnul ani sportovní oblasti. V roce 2013 zůstala na prvním místě žebříčku oblíbenosti posilovna. Hned za ní však následuje plavání či H.E.A.T. program a starý dobrý aerobic. Mezi novými aktivitami vévodí TRX (závěsný posilovací systém), Cross tréninky či Pole dance. (financnimanagement, 2013, [online])



*Obr. 1: Moderní sportovní aktivita TRX  
(fitstar-mb, 2014, [online])*



*Obr. 2: Pole Fitness (polefitness, 2014, [online])*

### 1.1.2 Charakteristika Alpiningu

Jelikož téma celé práce se bude vztahovat k aktivitě s názvem Alpinning, je vhodné hned v úvodu ozřejmnit, o co se jedná.

ALPINNING lze definovat jako aktivitu, kterou vykonává skupina lidí za doprovodu motivující hudby, pod vedením proškoleného instruktora na speciálním mechanickém pásu Alpitrack (česká výroba). Jedná se o Indoor Walking aktivitu – chůze uvnitř. „Pro bližší představu, alpinning lze přirovnat ke spinningu, či indoorcyclingu, ovšem namísto stacionárních kol alpinning využívá zmiňovaných speciální trenážerů.“ (studiostodulky, 2014, [online])

Alpitrack byl na trh uveden v roce 2007, kdy bylo otevřeno první Alpinningové centrum. Alpinning se tak stal prvním Indoor Walkingem v České republice. „Za tuto dobu prodělal Alpitrack modernizaci, jak po designu, tak po funkční stránce a to díky nesporné výhodě, kterou je výroba v České republice.“ (alpinning, 2014, [online])

Alpinning má velmi pozitivní přínos pro lidské tělo. Zlepšuje kardiovaskulární systém, redukuje váhu, zpevňuje hýžděové a stehenní partie a rovněž přispívá ke zlepšení fyzické kondice i psychické vyrovnanosti cvičence. (alpinning-zlin, 2011-2013, [online])



Obr. 3: Skupinová aktivita Alpinning (multisport, 2014, [online])

## 2 MARKETING SLUŽEB

Provozování sportovních center spadá do sektoru služeb, který má mnohá specifika. Je možno pozorovat nárůst významu tohoto sektoru i zvyšování podílu zaměstnanosti ve službách, proto je zapotřebí věnovat této oblasti samostatnou kapitolu.

Služby představují sektor, který je nesmírně rozsáhlý. Proto je obtížné tento pojem jednoznačně definovat. Na straně poskytovatele může figurovat hned několik subjektů a to stát, neziskové organizace, ale samozřejmě i podnikatelské subjekty, jejichž cílem je, kromě dosažení spokojenosti zákazníka, generovat zisk. (Vašítková, 2008, s. 12)

### 2.1 Definice služby

*„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“* (Vašítková, 2008, s. 13)

Zajímavý pohled na služby nabízí i Freemantle (1996, s. 7), ten zde však nazírá na služby zejména jako na druhotnou a doplňkovou činnost. *„Služby zákazníkům jsou konečným testem kvality vaší práce.“* Freemantle vychází z toho, že všechno ostatní může být dokonalé (produkt, v případě, že je služba spojena s produktem, ceny i marketing), ale pokud není vše završeno dokonalými službami, firma může zákazníka snadno ztratit.

Obecně vzato lze na služby pohlížet ze tří úhlů:

- služba jako činnost
- služba jako proces
- služba jako výsledek činnosti (Hesková, 2012, s. 8)

### 2.2 Klasifikace služeb do sektorů

Oblast služeb lze pro snadnější orientaci rozdělit dle Foota a Hatta na tři sektory:

- a) **Terciární** – zde spadají především restaurace, hotely, kadeřnictví, kosmetické služby, čistírny a opravy či údržby. Tento typ služeb byl v minulosti obvykle vykováván doma.



- b) **Kvartérní** – do kvartérní sekce se řadí např. doprava, obchod, komunikace či finance. Důležitým specifikem této kategorie služeb je usnadňování, rozdělování činností a zefektivnění procesu práce.
- c) **Kvintérní** – příkladem je zdravotní péče, vzdělávání a rekreace. Poznávacím znamením tohoto sektoru je, že samotného spotřebitele služby mění a zdokonalují. Do této kategorie by bylo možno zařadit i sportovní zařízení a fitness centra, díky kterým klient pracuje s pomocí školeného a odborného personálu na své postavě a rovněž kladně ovlivňuje svůj zdravotní stav. (Vašítková, 2008, s. 13; Jakubíková, 2008, s. 158)

### 2.3 Vlastnosti a specifika služeb

U služeb je podstatné uvědomit si, že mají jiné charakteristiky než běžný hmotný produkt, jelikož charakter služeb ovlivňuje následně způsob marketingového rozhodování. (ipodnikatel, 2011, [online]) Patří mezi ně následující vlastnosti:

- **Nehmotnost** – je nejpodstatnější vlastností služeb. Službu si totiž nelze před koupí prohlédnout a většinou ani vyzkoušet. Nelze ji tedy dopředu vnímat smysly. (ipodnikatel, 2011, [online]) Tento fakt způsobuje mnohem větší míru nejistoty zákazníků, kteří se pro koupí služby rozhodují, což znesnadňuje výběr mezi konkurenčními nabídkami v daném odvětví. Poskytovatelé služeb se tedy musí snažit svou službu určitým způsobem zhmotnit. Ve fitness oblasti může být nabídnuta např. ukázková lekce zdarma. V této oblasti spotřebitelé často spoléhají na WOM, tedy na doporučení od svých známých či od rodinných příslušníků. Je důležité tedy dbát na vybudování a udržení si pozitivní image organizace. Vhodné je také komunikovat se zákazníky a vysvětlit jim velmi dopodrobna, co díky službě získají. (Vašítková, 2008, s. 20-24)
- **Neoddělitelnost** – služby jsou charakteristické rovněž tím, že jejich produkci a spotřebu od sebe nelze oddělit. Dle Vašítkové (2008, s. 21) platí, že „*poskytovatel služby a zákazník se musí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována.*“ Když už zákazník musí do provozovny cestovat, je vhodné provozovnu co nejvíce uzpůsobit jeho představám a usnadnit mu dostupnost (blízkost MHD, parkoviště). (ipodnikatel, 2011, [online])

Na rozdíl od produktové oblasti, kde nejprve probíhá výroba a až následně prodej, služba je obvykle nejprve prodána a poté produkována a spotřebována. Někdy i malá změna průběhu poskytování služby má vliv na výsledný efekt a spokojenost zákazníka (např. neplánovaná změna instruktora).

- **Heterogenita** – u služeb je velmi obtížné předem odhalit výslednou kvalitu poskytovaného „produktu“. Např. každý instruktor zvolí jinou hudbu, jiné cvičební prvky, jinak komunikuje s klienty a to vše může mít a má dopad na celkovou spokojenost. Je velmi vhodné službu v rámci možností standardizovat. Pravděpodobně nelze zajistit, aby každý instruktor zvolil hudbu, která se zalíbí všem klientům, ale už lze ovlivnit přístup k zákazníkovi, odbornou kvalifikaci lektora, také např. to, aby uměl poradit a odpovědět na dotazy ohledně dietního programu, správného protažení svalstva, aby si ověřil, zda mu na lekci přichází lidé se zdravotními problémy.
- **Zničitelnost (pomíjivost)** – služby nelze skladovat či vracet. To však neznamená, že je nelze reklamovat. Vše se samozřejmě odvíjí od přístupu firmy a od její politiky. Kupříkladu vedení fitness centra může v případě nespokojenosti klienta s lekcí reagovat různě – nabídnout slevu, příští lekci zdarma nebo jen omluvu s tím, že záležitost řeší interně, tedy rozmluvou s daným instruktorem, na kterého byla stížnost směřována. (Vašítková, 2008, s. 20-24)

Jelikož poptávka po službě může v čase značně kolísat, je vhodné snažit se ji vybalancovat, aby byla rovnoměrně rozložena, popř. si na ty nejnáročnější období zajistit výpomoc. „*Lepší však je raději nějaké zákazníky odmítnout, než v časovém tlaku poskytovat služby v menší kvalitě.*“ (ipodnikatel, 2011, [online])

- **Vlastnictví** – klient si kupuje pouze právo na poskytnutí služby, nezískává vlastnictví. (Juříková, 2010, s. 6)

Naprostou stejnými parametry se vyznačuje i sport, jakožto služba. (Beech, Chadwick, 2007, s. 486-487)

## 2.4 Propojení marketingu a služeb

Marketing představuje proces, který s sebou nese předvídání, identifikaci a uspokojování požadavků klientů při dosahování zisku. Cílem každé komerční organizace je zcela jistě

vytvořit, získat a udržet si zákazníka, přičemž celkovým výsledkem by měla být rentabilita. To vyžaduje brát v potaz přání zákazníků a dodávat jim služby v takové kvalitě a rozsahu, jako si přejí. Marketingovou orientaci si lze interpretovat jako orientaci na zákazníka, přičemž takový postoj v dnešní době již aplikuje téměř každá komerční firma. (Vašítková, 2008, s. 25)

## 2.5 Marketingový mix služeb

Marketingový mix představuje soubor vnitřních činitelů podniku, které umožňují ovlivnit chování spotřebitele. Všechny jeho součásti musí být ve vzájemné harmonii tak, aby mohlo být dosaženo maximálního účinku a synergického efektu. (Zamazalová, 2009, s. 39)

S pomocí marketingového mixu se utváří vlastnosti služby, která je poté klientům nabízena. Marketingový mix služeb se od klasického mixu odlišuje. Přesněji u služeb má tento mix rozšířenější podobu. Kromě produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace se tam řadí i lidé, kteří jsou pro služby obzvlášť důležití, materiální prostředí a procesy.

V současnosti se lze také hodně často setkat s pohledem, který zdůrazňuje zákaznickou orientaci. Obvykle je prezentován model 4C Roberta Lauterborna. (Zamazalová, 2009, s. 41).

Tabulka 1: 4P vs. 7P vs. 4C (Vlastní zpracování)

4P/7P	4C
Product	Customer solution (řešení potřeb)
Price (cena)	Customer cost (výdaje zákazníka)
Place (distribuce)	Convenience (dostupnost řešení)
Promotion (marketingová komunikace)	Communication (komunikace)
People/Personnel (lidé)	
Process (procesy)	
Physical evidence (materiální prostředí)	

Tabulka 2: Specifika marketingového mixu služeb (Vlastní zpracování)

Materiální prostředí	Procesy	Lidé (zaměstnanci)
Zařízení	Politika	Vzdělání
Barevnost	Postupy	Výběr
Rozmístění	Mechanizace	Motivace
Úroveň hluku	Spolupráce se zákazníky	Vystupování

Níže budou rozebrány jen klíčové části marketingového mixu služeb, které se odlišují a vyžadují určité osvětlení.

### 2.5.1 Cenová politika v oblasti služeb

Tato oblast je v rámci poskytování služeb nesmírně důležitá. Mnoho firem bojuje s konkurencí hlavně prostřednictvím úprav v cenové politice. Podstatné je však znát nejprve cíle cenové strategie. Při stanovování ceny je třeba mít na paměti hlavně náklady, konkurenci a hodnotu služby pro zákazníka.

#### Náklady

Nákladová oblast je stěžejní, protože cena by nikdy neměla jít pod hranici nákladů. Poté by nešlo o ziskovou činnost, ba naopak o ztrátovou. Existují tři typy nákladů: fixní, semivariabilní a variabilní. Fixní náklady jsou takové, které budou firmě vznikat i v tom případě, že zrovna službu nebude poskytovat (nájemné, pojištění, energie, mzdy administrativních pracovníků atd.).

Semivariabilní náklady jsou spojeny s počtem obsluhovaných zákazníků (např. velký zájem o skupinové lekce vede k nutnosti častější údržby strojů). Poslední skupinu představují variabilní náklady, které jsou spojeny s přírůstkem prodeje. (Vašítková, 2008, s. 109-110)

#### Konkurenční hledisko

Jelikož trh je v oblasti služeb značně saturován a produkty (služby) navzájem si konkurující jsou mnohdy velmi podobné až zaměnitelné, je zapotřebí bedlivě sledovat ceny u konkurentů. Důležité je mít pod drobnohledem i kvalitu konkurenčních nabídek. Je

důležité analyzovat i konkurenční výhodu, což je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. (Porter, 1993)

### 2.5.2 Komunikační mix služeb

#### Zásady propagace služeb:

- snaha o zhmotnění služby (prostřednictvím symbolů, osobností, typických zástupců cílové skupiny),
- slibovat pouze to, co lze splnit (poskytnout),
- motivovat zaměstnance (přesvědčený zaměstnanec = přesvědčený zákazník),
- šířit reference a dbát na reference již rozšířené,
- sjednotit externí komunikaci s komunikací interní. (ipodnikatel, 2011, [online])

V komunikačním mixu služeb hraje snad nejpodstatnější roli WOM, tedy ústní reklama. *„Výzkumem byla ověřena skutečnost, že pokud je zákazník se službou spokojen, oznámí to asi čtyřem až pěti svým známým, ale v případě nespokojenosti rozšíří tuto informaci mezi jedenáct dalších lidí (Vašítková, 2008, s. 134).“*

Tato forma komunikace (nejlépe její pozitivní forma) představuje základní kámen, na kterém se dá, a v dnešní době v podstatě musí, stavět. To znamená, že firma uplatňuje i další nástroje z komunikačního mixu, kam patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, direct marketing, internetová komunikace a také nové trendy – event marketing, guerilla marketing, virální marketing či product placement.

#### Cíle propagace

- vytvořit povědomí a zájem o službu,
- informovat zákazníky o výhodách služby a průběžně je připomínat,
- vytvořit a udržovat celkovou image podniku,
- odlišit služby od nabídky služeb konkurence,
- snížit riziko vnímané zákazníkem,
- přesvědčit zákazníky k nákupu služby. (ipodnikatel, 2011, [online])

### 2.5.3 Materiální prostředí

Jelikož se oblast služeb vyznačuje nehmotností, mělo by se dbát o první dojem zákazníka, který si utváří ihned po vstupu do provozovny. Už tento samotný akt navodí jistá očekávání – příznivá či nepříznivá. Do této kategorie lze zařadit vzhled budovy, navigační (orientační) systém v rámci budovy, zařízení interiéru, atmosféra atd. (Vašítková, 2008, s. 169)

## 2.6 Řízení kvality služeb

Význam kvality služeb neustále roste, jelikož rostou i nároky a očekávání ze strany spotřebitelů. Tento faktor samozřejmě podmiňuje stupeň spokojenosti zákazníka, zvyšuje jejich loajalitu, což má celkově vliv na vyšší profitabilitu podniku. Kvalita se může při nehmotnosti služby stát silnou konkurenční výhodou.

Lze na ni nazírat jako na technickou kvalitu, která se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby (např. čistota oděvů z čistírny). Dále je třeba uvažovat o funkční kvalitě služby, což představuje to, jakým způsobem byla služba poskytnuta (chování zaměstnanců, čekací doby atd.). Ve výsledku se tyto dvě kvality (technická a funkční) snoubí a mají velký dopad na image podniku.

Kvalita služeb se obvykle hodnotí z několika hledisek. Mezi ně patří hmotné prvky, spolehlivost (přesnost výkonu služby), schopnost reakce na přání zákazníka, jistota (kvalifikace, zdvořilost), empatie a pochopení (dobrá komunikace). (Vašítková, 2008, s. 196-197).

Freemantle (1996, s. 12) uvádí klasifikaci, ve které vytyčil několik klíčových testů a oblastí kvalitních služeb zákazníkům.

- **Dodržovat sliby**
- **Pozitivní postoj k zákazníkovi** – všechny dialogy vedené se zákazníkem musí být vedeny zdvořilým, přátelským, pozitivním způsobem a je potřeba projevat upřímný zájem o zákazníka.
- **Proaktivní komunikace** – když se stane chyba, je vhodné informovat zákazníka dříve, než přijde stížnost (je-li to možné).
- **Rychlá náprava chyb**

- **Informovanost** – zaměstnanci by měli být plně informováni, měli by znát zákazníky jménem (závislé na velikosti firmy), měli by být schopni řešit problémy.
- **Malé pozornosti**
  - pro zaměstnance visačky se jmény, usmívat se
  - podávat čaj a kávu, rozmístit mísy s bonbony či ovocem
  - zřídit dětský koutek
  - zlepšit orientační značení

Prvořadá je však vždy angažovanost vedení podniku a také fakt, že zákazník je aktivum, do kterého se vyplatí investovat, ať už časově či finančně.

Míru spokojenosti zákazníků je možno zjišťovat několika způsoby:

- **Dotazování**
- **Stálé zákaznické panely** (mohou mapovat i vývoj a změny spokojenosti dlouhodobějších zákazníků v čase)
- **Analýza stížností** a poučení se z chyb
- **Metoda SERVQUAL** – nejpropracovanější metoda. Respondent uvede, jakou úroveň u dané vlastnosti služby očekává a na jaké úrovni byla služba ve skutečnosti poskytnuta (Vašítková, 2008, s. 198).
- **Mystery shopping** – fingoané nákupy, nezávislá osoba sleduje v utajení (jako normální zákazník) chování prodejců v různých aspektech.
- **Benchmarking** – komparace činností se službami konkurenta či úrovní substitučních služeb na trhu a následný návrh strategií odlišení či následování vzoru nejlepší firmy. (Juříková, 2010, s. 17)

Firma by si zpětnou vazbu ze strany zákazníků měla zajišťovat kontinuálně v pravidelných intervalech a měla by se snažit neustále zlepšovat – postačí i malé krůčky.

### 3 CHARAKTERISTIKA SPORTOVNÍHO ODVĚTVÍ

#### 3.1 Definice sportu

Jedná se o „rekreční fyzickou aktivitu tvořící složku volného času a životního stylu, ve vrcholové podobě prováděná i jako profese. Plní funkce zdravotní i relaxační, zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu, regulované ventilace agrese, příslušnosti ke skupině. Základní dělení je na sport individuální a kolektivní.“ (Hobza, Rektořík, 2006, s. 9)

#### 3.2 Sportovní průmysl

„Sport představuje dynamické a rychle rostoucí hospodářské odvětví. Může sloužit jako nástroj pro místní a regionální rozvoj, obnovu měst a pro rozvoj vesnic.“ (Kocourek, Vosyka, 2009, s. 7)

Ve skutečnosti ekonomika vytváří pro rozvoj sportu příznivé podmínky a sport napomáhá rozvoji národní ekonomiky. Do této oblasti se řadí:

- organizace sportovních akcí,
- výstavba sportovních objektů a zařízení,
- výroba zařízení pro sportovní objekty, výroba náradí a náčiní,
- obchod se sportovním zbožím,
- služby (např. fitcentra, posilovny, organizované „školy“ a kurzy),
- cestovní ruch – sportovní turistika,
- mediální sféra. (Kocourek, Vosyka, 2009, s. 7)

Je třeba zmínit, že doposud není zcela zřejmé, kolik procent z HDP produkuje oblast sportu. „Podle Bílé knihy o sportu však generuje sportovní prostředí v zemích EU až 3.7 % HDP a zaměstnává až 5.4 % pracovní síly.“ (Kocourek, Vosyka, 2009, s. 7)

V zahraničních zdrojích je zmíněn podíl sportu a tělovýchovy na HDP 1,1-3,6 %, údaje z ČR prozatím nejsou statisticky podchyceny. (Hobza, Rektořík, 2006, s. 88)



### 3.3 Faktory a trendy v oblasti sportu

- 1) Neustále se rozrůstá „sortiment“ a nabídka v oblast sportů, rekreačních aktivit a aktivit typu fitness. Obvykle sporty přicházejí ze zahraničí.
- 2) Narůstá počet organizací nabízející totožné sportovní aktivity, vyžití.
- 3) Narůstá počet sportovních médií (nové televizní kanály, časopisy).
- 4) Fitness boom v 70. letech proběhl v Americe, v České republice k němu došlo až v letech devadesátých. „*Podnětem pro něj byla možnost podnikání v oboru živnosti provozování zařízení pro regeneraci a rekondici* (Čáslavová, 2000, s. 90).“ Nejprve se tento boom samozřejmě projevil a rozmohl v Praze, zprvu šlo však o malá zařízení a provozovny. Jednalo se především o služby jako je aerobic či kalanetika a dále o prodej sportovních produktů, oblečení a zdravé výživy.
- 5) Rozrůstá se výroba sportovního zboží, které je produkováno pro různé typy segmentů na trhu. Některé podniky se snaží o specializaci pro konkrétní specifické segmenty a také je patrná diverzifikace produktu, o kterou se firmy snaží, aby pokud možno co nejvíce vyhověly přáním zákazníka.
- 6) Transformace od jednoúčelových k víceúčelovým zařízením.
- 7) Ve sportovní oblasti narůstá různorodost populace.
- 8) Nárůst vzdělávání ve sportu – workshopy, školení, ale také vysokoškolské studium (např. sportovní management).
- 9) Nárůst marketingu a marketingové komunikace ve sportovním průmyslu a globalizace v této oblasti. (Čáslavová, 2000, s. 89-96)

Rektořík a Hobza (2006, s. 67) nabízejí na trendy v oblasti sportu a provozování sportovních zařízení trošku odlišný pohled. Mezi jejich trendy spadá rovněž globalizace, ale dále jsou to služby (respektive jejich vznik v této oblasti a rozvoj), flexibilita, individualizace (ta je velmi důležitá), medializace, mobilita a orientace na zážitek, což hraje také nezastupitelnou roli.

### 3.4 Struktura výdajů do oblasti sportu v rámci domácností

(řazení dle četnosti odpovědí)

- nákup sportovního vybavení a oblečení
- sportovní kroužky pro děti
- sportovní aktivity komerční (návštěva fitcentra)
- dovolená propojená se sportovním vyžitím
- návštěva sportovního utkání jako divák, sázky
- doplňky výživy
- členské poplatky
- časopisy a knihy se sportovní tematikou
- regenerace sil po sportovním výkonu (sauna, masáž)
- osobní trenér (Dvořáková, 2005, s. 10)

### 3.5 Ziskový sektor v České republice zabývající se tělesnou kulturou

Nové vázané živnosti byly zavedeny 1. března 2000 v rámci novely živnostenského zákona. Konkrétně se jedná o živnosti poskytování tělovýchovných a sportovních služeb, provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících pro regeneraci a rekondici, průvodcovská činnost v oblasti cestovního ruchu, vodní záchranářská služba, masérské, rekondiční a regenerační služby a provozování solárií. (Hobza, Rektořík, 2006, s. 47-48)

#### Činnosti v oblasti TVS

- **Volné živnosti** – organizování sportovních a tělovýchovných akcí a školení trenérů, instruktorů, rozhodčích.
- **Vázané živnosti** (musí být předložena odborná způsobilost) – do této kategorie spadá provozování fitness center a péče o klienta. (Hobza, Rektořík, 2006, s. 48)

Poptávka po sportu je jistě ovlivňována mnoha faktory, ale zajímavý je úhel pohledu, který se vztahuje ke společenským trendům. Jednotlivec vlastně sleduje své vlastní cíle, což je spojeno s očekáváním jistého užitku, do kterých spadá:

- zdraví, fitness a formování těla
- blaho, zážitek a zkušenost
- komunikace a sociální integrace
- vlastní atraktivita, což přispívá k zdravému nárůstu sebevědomí
- změna, vzrušení, rychlý prožitek, vyplavení endorfinů, dobrá nálada

Obvykle každý konzument sportovní aktivit sleduje naplnění více užitků. Problémem je, že tento užitek si nelze jen koupit. Spotřebitel musí vynaložit jisté úsilí, aby užitku dosáhl. (Hobza, Rektořík, 2006, s. 68)

## 4 MARKETING A SPORT

V posledních několika letech se vztah mezi výše uvedenými dvěma pojmy utužuje a zdůrazňuje. Lidé, jakožto tvorové vyčerpaní z náročnosti pracovního dne ekonomicky aktivního člověka, si velmi pečlivě vybírají, jak budou trávit ono minimum volného času, který jim zbývá. Je nepopiratelným faktem, že velké množství lidí volí právě odreagování v prostředí fitness a wellness center, jak již bylo uvedeno v úvodní pasáži. V současné době hraje klíčovou roli vybudování loajality a tudíž získání stálého zákazníka, který bude firmě přinášet kýžený zisk. „Statistika říká, že získat nového zákazníka je až desetkrát dražší než si udržet toho stávajícího (freshmarketing, 2009, [online]).“

Teorie sportovního marketingu je v mnoha ohledech ochuzena, ale v zahraniční literatuře se ucelené pojetí této oblasti začíná objevovat. Podle amerických autorů (Pitts a Stotlar, 1996) je sportovní marketing definován jako „proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy (s. 80).“

### 4.1 Životní cyklus zákazníků sportovišť – Model 5Z

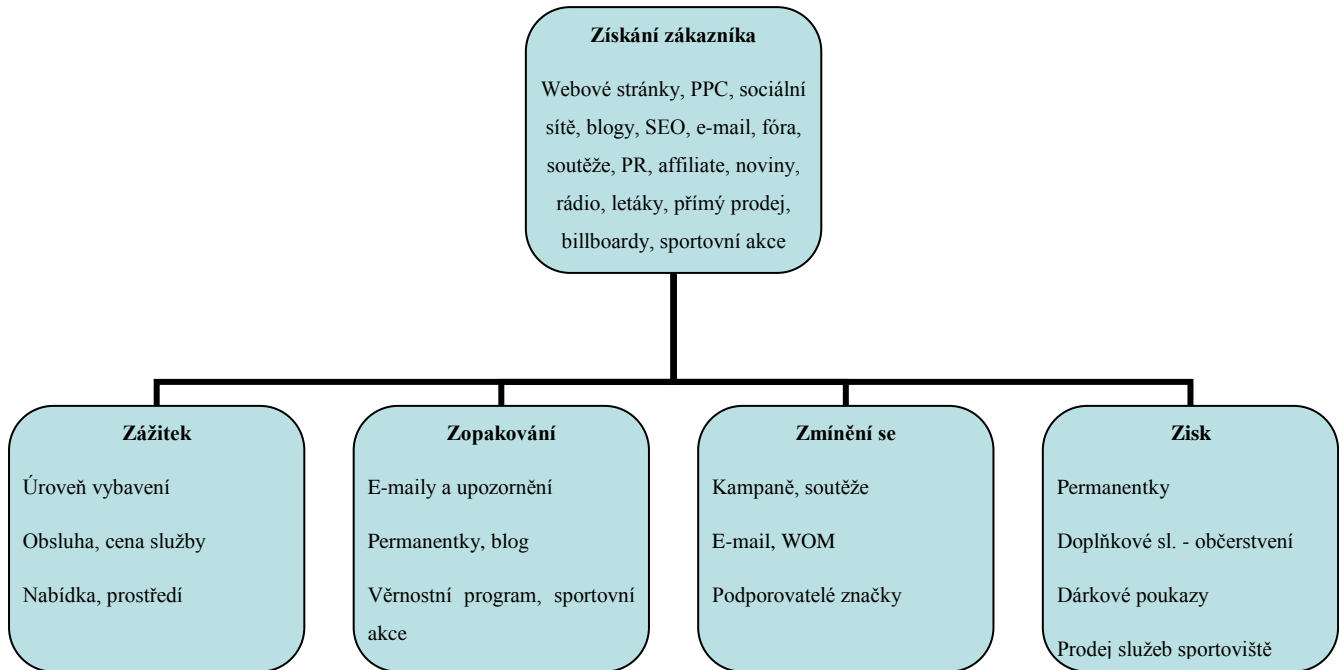
**Získání** – zákazníci se o zařízení dozvědí různými způsoby

**Zážitek** – zákazník si užije svoje první sportování

**Zopakování návštěvy** – zákazníci se opakovaně vrací

**Zmínění se** – zákazníkům se na sportovišti natolik líbí, že jej doporučí dále

**Zisk** – zákazníci platí za využití služeb (slideshare, 2013, [online])



Graf 1: Cyklus zákazníka sportoviště (Vlastní zpracování, na základě slideshare, 2013, [online])

## 4.2 Specifika marketingového mixu ve sportu

Charakteristická je zejména oblast cenové politiky, kde se velmi často využívá psychologického působení prostřednictvím časových plateb (permanentek). U těchto permanentek se stanoví časové období, po které je platná a také výčet služeb, na které se permanentka vztahuje. Také se často kladou slevy např. v dopoledních hodinách, které nejsou ve fitness centrech tak vytížené.

## 4.3 Komunikační politika sportovních zařízení

Politika obvykle pracuje s mixem několika nástrojů, mezi ně patří:

- **corporate identity** – formulace firemní filozofie, jež by měla ukázat, čím je organizace unikátní, odlišná
- **osobní prodej a podpora prodeje** – formy propagace, které vedou k aktivizaci trhu („hry o zisk“, kupony, prémie)
- **práce s veřejností** – snaha o vybudování stabilní a pozitivní image
- **reklama** – představuje placenou formu neosobní prezentace (Čáslavová, 2000, s. 29)

## 5 STRATEGICKÝ MARKETING V RÁMCI SPORTOVNÍCH ZAŘÍZENÍ

Strategický marketing představuje v každé organizaci dlouhodobý proces a skládá se z několika fází.

**1) Plánování** - „Plánování je součástí řízení. Je to proces spojený s formulováním cílů podniku v dosažitelných budoucích časových obdobích a určení postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo“ (Horáková, 2003, s. 14).

V praxi může často docházet k několika chybám při stanovování strategie. Firma by se měla vyvarovat toho, aby byla strategie špatně formulovaná – nesrozumitelná, měla by si obstarat dostatek informací a provést pro ni stěžejní analýzy. Velmi často dochází k informační selektivní slepotě, kdy si podnik vybere pouze ty informace, které mu vyhovují a přehlídí ostatní informace, které mohou být zásadní. (Blažková, 2007, s. 52) Další chybou bývá málo zkušenostní, odtržení od reality, příliš časté měnění strategie – nekonzistentnost, práce pouze s jedinou strategií.

### 2) Realizace strategií

**3) Kontrola a hodnocení výsledků** - sleduje se vývoj a také to, zda firma splnila stanovené cíle (Jakubíková, 2008, s. 32-33)

### 5.1 Stanovení vize a mise firmy

Stanovení vize a mise podniku stojí na úplném počátku strategického řídicího procesu. Z vize a mise následně vyplynou cíle, strategie a taktiky.

Vize v podstatě podává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Měla by být za všech okolností jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná. Následně poslání neboli mise, je objasnění smyslu a účelu podnikání, je to v podstatě hlavní důvod existence organizace.

Dle Jakubíkové (2008, s. 22) by poslání mělo zahrnovat odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou zákazníci firmy?
- Jakou potřebu zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?

- Jaká je firemní filozofie?
- Jaké jsou přednosti firmy a konkurenční výhoda?

## 5.2 Stanovení cílů

Všechny cíle, které si firma stanoví, ať už jde o oblast postavení podniku na trhu, rentability, finančních cílů či sociálních cílů, by měly být SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a sledovatelné – časově vymezené).

Dle Freyera (1991) se cíle sportovních klubů a zařízení člení na tři skupiny, kterými jsou sportovní cíle, ekonomické cíle a sociální cíle.

### Sportovní cíle

Co se týče sportovních cílů, lze je rozčlenit na cíle dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Pokud jsou brány v potaz jen ty cíle, které by mohly být stanoveny komerčním zařízením, mluvilo by se např. o cílech jako je podpora zdraví a seberealizace (dlouhodobý cíl), podpora výkonnostního sportu (fitness centrum pořádá soukromé lekce pro oddíl házené atd.), podpora aktivního trávení volného času, mnohostranně vytvořená sportovní nabídka, zlepšení kvality tréninku a cvičení (střednědobé cíle) a motivace k výkonu, individuální vedení jednotlivců, přejímání nových sportovních odvětví, vzdělávání instruktorů, zlepšení tréninkových a cvičebních podmínek, prostředí (krátkodobé cíle).

### Ekonomické cíle

Ekonomické cíle jsou z pohledu komerční a pokud možno prosperující organizace zjevné. Klíčové je dosažení zisku, které samozřejmě souvisí se spokojeností klientů a s image.

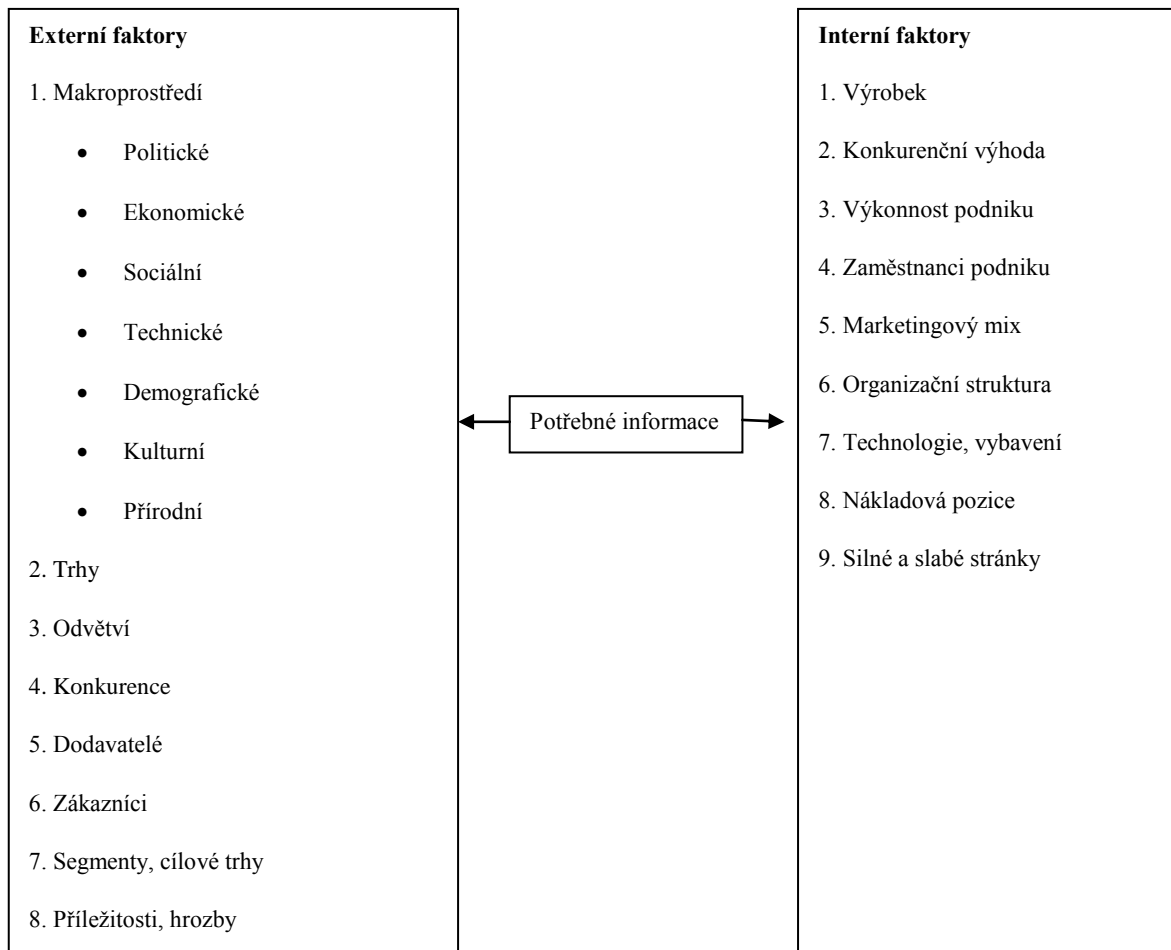
### Sociální cíle

Tato oblast cílů se pojí spíše se sportovními kluby, kde dlouhodobým cílem je podporovat různými formami příslušnost ke sportovnímu klubu. (Čáslavová, 2000, s. 26-29)

Stanovení cílů a vhodný výběr strategií by mělo být vždy podloženo zpracováním situační analýzy.

## 5.3 Situační analýza

### 5.3.1 Komplexní analýza



Obr. 4: Externí a interní faktory důležité při komplexní analýze podniku (Blažková, 2007, s. 46)

Představuje „všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, finanční situace, vybavenost, organizační kultura, image). Smyslem je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, schopnostmi a zdroji firmy.“ (Jakubíková, 2008, s. 94)

Pod situační analýzu spadá spousta dílčích analýz a záleží jen na vedoucím pracovníkovi a na tom, jak detailní potřebuje analýzu mít. Mezi nejčastější analýzy patří SWOT analýza, portfolio analýza, analýza zákazníků, dodavatelů, konkurence, analýza trhu a odvětví. (Blažková, 2007, s. 55)



Je bráno v úvahu, že situační analýza se skládá ze dvou stěžejních částí – analýza makroprostředí a analýza mikroprostředí. Vzhledem k předmětu a k cíli práce nebude analyzováno a rozebíráno makroprostředí. Makroprostředí je definováno analýzou PEST, v novější podobě PESTEL. Ta se zabývá těmito faktory:

- Politicko-právní
- Ekonomické
- Sociokulturní
- Technologické
- Ekologické

Není však možno, z důvodu omezeného rozsahu této práce, podrobit zkoumané téma makro i mikro analýze. Pro práci je stěžejní analýza konkurence, tedy součást mikroprostředí (makroprostředí nebude zkoumáno). Navíc autorka práce vychází ze specifík odvětví provozovatelů sportovních zařízení. Potenciál pro prosperitu a profitabilitu zde je, zákazníci o tyto služby zájem mají. Je to tedy ve velké míře o konkurenčním boji, o schopnostech firmy, komunikaci atd.

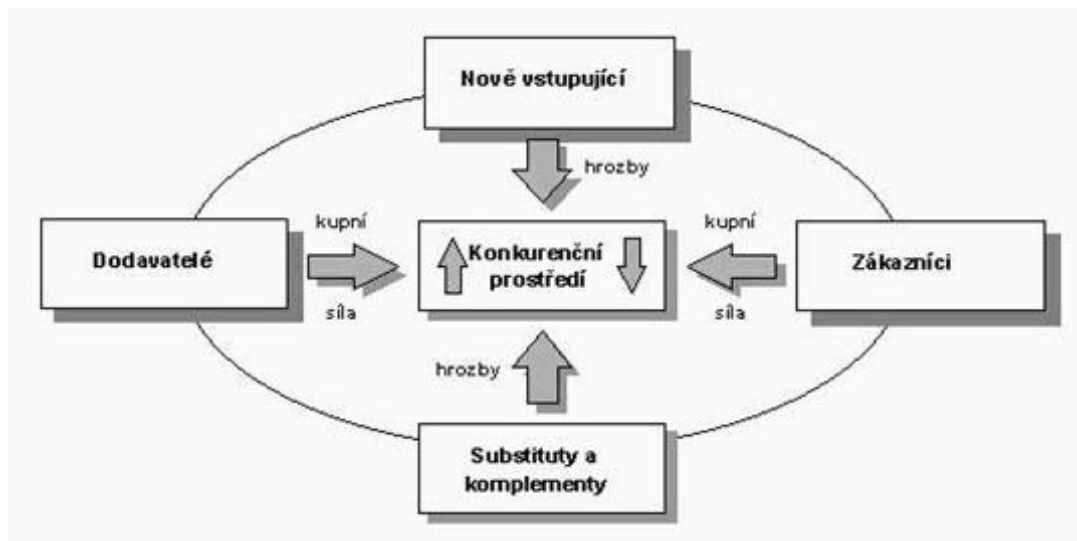
### **Marketingové mikroprostředí**

Mikroprostředí je odvětvím, ve kterém firma podniká a zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které podnik prostřednictvím svých aktivit může značně ovlivnit.

*„Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.“* (Jakubíková, 2008, s. 84)

### **5.3.2 Analýza konkurence - Porterova teorie konkurenčních sil**

Tato teorie vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. *„Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátí ve svůj prospěch.“* (Pavlů, Mikoláš, 2007, s. 15) Úroveň konkurence v daném odvětví závisí na pěti stěžejních konkurenčních silách. Mezi tyto konkurenční síly patří zákazníci, dodavatelé, substituty, stávající konkurence, potenciální noví konkurenti. (Mallya, 2007, s. 49).



Obr. 5: Porterův model pěti sil (strateg, 2014, [online])

**Dodavatelé** často rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy. Do této sekce mohou spadat dodavatelé materiálů, energie, surovin, součástek, technologií, informací či pracovních sil. Dodavatelé mají velkou sílu i v tom, že mohou zvýšit ceny vstupu a tím zvýšit náklady podniku nebo donutit firmy snížit kvalitu.

**Nově vstupující firmy** přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často výrazné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti.

**Substituty** limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat.

**Konkurence** je stěžejním sledovaným faktorem. Firmy zjišťují, kdo je jejich konkurentem přímým, nepřímým (substituty), ale i potenciálním a nově vznikajícím. Dále jak je to silný konkurent, v jaké oblasti je konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky. (Jakubíková, 2008, s. 85-86) Jsou sledovány i strategie komunikačního mixu či sortiment zboží, typy distribučních kanálů. (Lošťáková, 2005)

Jako zbraně se v konkurenčním boji obvykle používají úpravy v cenové politice, nasazení reklamních kampaní či zlepšení servisu zákazníkům. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy znatelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu nebo snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé.

### Možná kritéria analýzy konkurence

- výše zisku
- marketingová koncepce
- tržní pozice, podíl
- podíl na povědomí zákazníků
- kvalita pracovníků (Jakubíková, 2008, s. 87)

#### 5.3.3 Mapa tržního bojiště

K identifikaci rozložení konkurenčních sil se provádí mapa tržního bojiště, která na základě dvou zvolených faktorů ukazuje, ve kterém segmentu se nachází firma a její konkurenti. Tato analýza pracuje obvykle s tržním pojetím konkurence, tudíž se zaměřuje na firmy, které uspokojují stejnou potřebu. Z mapy je možno vyčíst, zda má firma s ohledem na zvolené faktory přímou konkurenci, nebo zda se konkurenti nacházejí v jiných sektorech. *„Potřebné informace o konkurenci lze zjišťovat z primárních i sekundárních zdrojů. Značný význam a vypovídací schopnost mají informace od zákazníků informující o podílu na trhu ve vztahu k ostatním konkurentům, o podílu na vědomí či podílu na oblibě.“* (Soukalová, rok neuveden, s. 6)

#### 5.3.4 Syntéza údajů - SWOT analýza

Množství údajů získaných skrze externí a interní analýzy je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě shrnout tak, aby měl management všechny podstatné informace k dispozici. Právě v tomto ohledu velmi napomůže SWOT analýza.

Cílem analýzy SWOT je určit, do jaké míry je nynější strategie firmy schopna se vyrovnat se změnami v prostředí. Jde v podstatě o analýzu silných a slabých stránek (SW) a příležitostí a hrozeb (OT). SW analýza se týká vnitřního prostředí a OT se vztahuje k makroprostředí a mikroprostředí.

Tabulka 3: Specifikace sektorů SWOT analýzy (Vlastní zpracování, na základě Jakubíkové, 2008)

<b><u>Silné stránky (Strengths)</u></b> Skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě.	<b><u>Slabé stránky (Weaknesses)</u></b> Skutečnosti, které firma nedělá dobře, popř. si v nich ostatní firmy vedou lépe.
<b><u>Příležitosti (Opportunities)</u></b> Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky.	<b><u>Hrozby (Threats)</u></b> Skutečnosti, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků.

„Je zřejmé, že různá kombinace faktorů znamená i rozdílné strategické reakce podniku tak, jak je uvádí následující obrázek.“ (strateg, 2014, [online])



Obr. 6: Strategické reakce dle výsledků SWOT analýzy (strateg, 2014, [online])

**Agresivní růstově orientovanou strategii** může podnik realizovat, pokud jeho silné stránky odpovídají příležitostem, které nabízí okolí.

**Diverzifikační strategii** použije, pokud jeho silné stránky ohrožuje nepřízeň okolí. Řešením je minimalizace ohrožení a maximalizace silných stránek.

**Turnaround strategii** využije podnik tehdy, pokud okolí poskytuje dostatek příležitostí, avšak podnik má množství slabých stránek. Podnik musí slabé stránky nejprve minimalizovat.

**Obranná strategie** je doporučena, pokud u podniku převažují slabé stránky a navíc okolní prostředí podnik ohrožuje. V krajním případě musí své podnikání v dané oblasti ukončit. (strateg, 2014, [online])

## 6 CÍLE A METODOLOGIE PRÁCE

Cílem této diplomové práce je navrhnout marketingové aktivity formou akčních plánů (i s rozpočtem a časovým harmonogramem), které povedou k:

- vyšší návštěvnosti Alpiningu ve fitness centru XY (kontrola splnění cíle dle tržeb, kontroly rezervačního systému)
  - navýšení návštěvnosti oproti stávající průměrné týdenní návštěvnosti o 30 % do konce února 2015
- navýšení loajality a spokojenosti stávajících klientů Alpiningu (kontrola splnění dle rezervačního systému a dotazníkového šetření)
  - 65 % klientů bude navštěvovat centrum v průměru 1 až 2krát týdně (nárůst ze 44 %)
  - 65 % klientů bude navštěvovat převážně jen toto centrum – loajální klientela (nárůst z 53 %)
  - klubovou kartu bude vlastnit 70 % klientů Alpiningu v tomto centru (nárůst ze 40 %)
  - to vše do konce února roku 2015

Vedlejším cílem je rovněž navýšení povědomí o centru.

Aby bylo stanovených cílů dosaženo, je zapotřebí nejprve využít jistých analýz v praktické části. Bude provedena konkurenční analýza, zpracována mapa tržního bojiště se zohledněním dvou faktorů, zmapování konkurence v oblasti předmětu marketingové komunikace každého zařízení a kvantitativní marketingový průzkum - dotazníkové šetření. Tyto dotazníky budou zjišťovat spokojenost stávajících klientů se službou Alpinning ve Fitness centru XY, budou distribuovány instruktory a vyplňovány přímo klienty. Velkou výhodou zvolené metody je přímý kontakt s respondenty, zásah ve správnou chvíli a také osobní distribuce dotazníků, tedy předpokládaná 100% návratnost dotazníků. Následně budou všechny poznatky shrnuty ve SWOT analýze. Na základě výsledků a dílčích východisek budou navrženy již zmíněné akční plány.

## 6.1 Formulace hlavních výzkumných otázek

O1: Které sport / fitness centrum představuje největšího konkurenta pro Fitness centrum XY Zlín?

O2: Jak tento největší konkurent komunikuje (frekvence, předmět komunikace)?

O3: Co je nejfrekventovanějším zdrojem nespokojenosti ve Fitness centru XY Zlín?

Výše jsou uvedeny hlavní výzkumné otázky diplomové práce, které budou zodpovězeny v závěru praktické části. V úvodu kapitoly, která bude pojednávat o realizovaném marketingovém průzkumu, však budou ještě definovány výzkumné otázky určené výhradně pro dotazníkové šetření.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

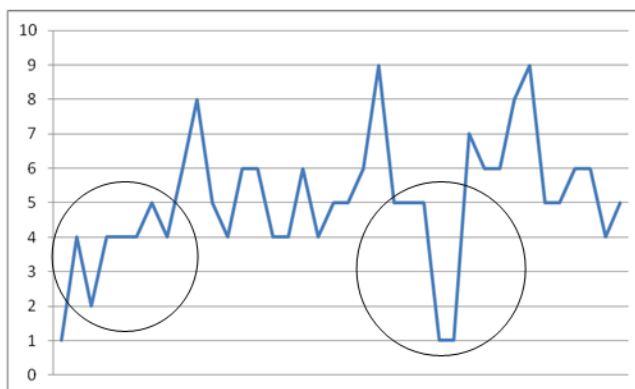
## 7 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FITNESS CENTRU XY

Následující kapitola poskytne základní informace o subjektu diplomové práce, kterým je Fitness centrum XY.

Fitness centrum XY se skládá ze dvou stěžejních sekcí, kterými jsou posilovna a alpinning centrum s deseti stroji (alpinning byl zprovozněn později).

Problémem centra je především alpinning centrum, jelikož posilovna se těší vcelku vysoké návštěvnosti. Na počátku byly sály pro skupinové aktivity dva, přičemž jeden byl již zcela zrušen a uvolněn (nedostatečná vytíženost sálu, nízký počet zákazníků). Alpinning centrum zůstalo, část lekcí se koná, přesto návštěvnost není dostatečná a lekce nejsou vytíženy tak, jak by být mohly. Proto by autorka diplomové práce ráda provedla stěžejní analýzy a navrhla tak možná zlepšení v marketingové oblasti, která by mohla vést k vyšší návštěvnosti a také ke zvýšení povědomí o centru.

Níže je uveden graf vývoje týdenního počtu konaných lekcí za období červenec 2013 – březen 2014. Lekce se koná od počtu tří klientů. Bohužel není možno uvést týdenní návštěvnost (kolik klientů se lekcí za daný týden zúčastnilo), z důvodu obtížného získání dat. Autorka práce se tedy rozhodla pracovat alespoň s týdenním počtem konaných lekcí. Může však dojít k tomu, že týden, ve kterém se dle grafu uskutečnilo 6 lekcí (min. 18 klientů dohromady), byl méně úspěšný, než týden se 3 lekcemi, které však mohly být plně vytíženy (dohromady tedy 30 klientů). Zmíněný graf je tedy potřeba brát pouze orientačně. Kolečka značí období s nejnižším počtem konaných lekcí za týden. Jedná se o letní prázdniny a o Vánoce.



Graf 2: Vývoj počtu konaných lekcí Alpinningu/týden za období červenec 13-březen 14 (Vlastní zpracování)



**Východisko 1:** Je nutno pracovat se sezónními výkyvy a tato období marketingově či komunikačně podpořit.

### Otevírací doba

Po – Pá 7.30 – 22.00

So – Ne 9.00 – 20.00 (web Fitness centra XY, 2014, [online])

## 7.1 Ceník Alpiningu

*Tabulka 4: Ceník Alpinning Fitness centrum XY (Vlastní zpracování)*

Alpinning 50 min	90 Kč	80 Kč (student)
Alpinning maraton	150 Kč	150 Kč (student)
Alpinning posilování (70 min)	110 Kč	100 Kč (student)

## 7.2 Klubová karta – cenová zvýhodnění

*Tabulka 5: Zvýhodnění klubové karty Fitness centra XY (web Fitness centra XY, 2014, [online])*

Typy karet	Výše vkladu	Slevy
<b>Karta 1</b>	300 – 699 Kč	5% sleva na vstupné Fitness 5% sleva na aerobní aktivity
<b>Karta 2</b>	700 – 1499 Kč	10% sleva na vstupné Fitness 10% sleva na aerobní aktivity
<b>Karta 3</b>	1500 – 2999 Kč	15% sleva na vstupné Fitness 10% sleva na aerobní aktivity
<b>Karta 4</b>	3000 – 5999 Kč	20% sleva na vstupné Fitness 15% sleva na aerobní aktivity
<b>Karta 5</b>	nad 6000 Kč	30% sleva na vstupné Fitness 20% sleva na aerobní aktivity

### 7.3 Úspěšnost vyhledávání sportovního centra na internetu

Tabulka 6: Webové vyhledávání klíčových slov pro Fitness centrum XY (Vlastní zpracování)

Klíčová slova	Google	Seznam.cz	Centrum.cz
<i>Alpinning Zlín</i>	4	6	3
<i>Fitness Zlín</i>	1	17	1
<i>Fitness centrum Zlín</i>	3	11	2
<i>Skupinové cvičení Zlín</i>	4	2	4
<i>Posilovna Zlín</i>	3	75	3

Velmi zajímavé bylo podívat se, na které pozici je generováno Fitness centrum XY při webovém vyhledávání – v případě zadání výše uvedených klíčových slov do vyhledávače (Alpinning Zlín, Fitness Zlín, Fitness centrum Zlín, Skupinové cvičení Zlín, Posilovna Zlín). Nejzásadnější jsou výsledky pro google, jakožto nejpoužívanější vyhledávač. Ty jsou výborné, např. ve srovnání se Seznam.cz.

## 8 KONKURENČNÍ ANALÝZA

Nyní budou představeni a analyzováni přímí konkurenti Fitness centra XY Zlín. Tedy ti, kteří se geograficky nachází ve Zlíně či blízkém okolí a nabízejí ve svém portfoliu Alpinning či substitut této skupinové fitness aktivity (H.E.A.T., K2 HIKING, Race Walking). Řazení budou dle vnímaného stupně hrozby, tedy od nejvíce ohrožujícího. Autorka práce si je samozřejmě vědoma, že společnost je vystavena i další, velmi početné, nepřímé konkurenci – provozovatelům, kteří nabízí výhradně posilovnu, popř. jiné typy skupinových aktivit. Z důvodu rozsahově reálného provedení analýzy konkurentů a následně zpracování mapy tržního bojiště se však zaměří pouze na přímou konkurenci, která je nejvíce relevantní. Právě mezi těmito subjekty jsou nejpravděpodobnější přechody klientů.

### 8.1 Sportcentrum MATY



Obr. 7: Logo Sportcentrum MATY (schwinmmaty, 2011, [online])

Sportcentrum MATY je centrem (volnočasovým fitness zařízením), které nabízí velké množství skupinových aktivit. Může se pyšnit velkými prostory, které jsou rozděleny na 4 sály.

#### Otevírací doba

Dle rozpisu lekcí (cca 7.00 – 21.00 hod., denně)

#### Ceník Alpinningu (50 min)

Základní cena – 100 Kč

Studentská cena – 85 Kč

#### Věrnostní program (sleva při dobití kreditu)

Tabulka 7: Věrnostní program MATY (schwinmmaty, 2011, [online])

Dobitá částka (Kč)	Sleva (%)
0 – 999	0

1000 – 2999	10
3000 – 5999	15
6000 – 9999	18
10 000 a více	20

### Služby

- Množství skupinových aktivit, mezi nimi i Alpinning (nevýhoda – starší typ strojů). Dále Schwinn cycling, Power plate, Fitbox, Trampolíny, TRX, Břišní pekáč, Move it!, atd.
- Kooperace s organizacemi působícími v oblasti wellness, fitness food menu a fyzioterapie.
- Dětský koutek, zdarma hlídání dětí
- Bar/kavárna, parkování (schwinmaty, 2011, [online])

**Hodnoty** – rodina, děti, přátelství, speciální a víkendové akce (výšlapy, maratony)

## 8.2 VITA SANA CLUB



Obr. 8: Logo VITA SANA CLUB (vitasana, 2011, [online])

Komplexní a velmi moderní fitness a wellness centrum, které se vyznačuje širokou nabídkou služeb. Club je založen na principu klubového členství a na individuálním přístupu ke klientovi.

### Otevírací doba

Po – Pá 7.00 – 22.00

So – Ne 8.00 – 21.00

**Ceník** – „Členství umožňuje neomezený vstup do všech prostor klubu, které v rámci členství nabízíme. Záleží pouze na Vás, kdy náš klub navštívíte, jaké aktivity si vyberete a jak dlouhou dobu u nás strávíte.“ (vitasana, 2011, [online]) Ceny se odvíjí od zvoleného programu.

## Služby

- Fitness, posilovna (individuální trénink, výživové poradenství, diagnostika zdravotního stavu)
- Wellness (finská a bio sauna, parní lázeň, whirlpool, odpočívárna, masáže)
- Množství skupinových aktivit, mezi nimi i Race Walker (obdoba alpiningu, substitut – 6krát týdně v nabídce)
- Spojení s plaveckým bazénem ve Zlíně (vyhrazená dráha a čas pro klienty VITA SANA)
- Academy – vzdělávání, taneční lekce
- Beauty salón
- Dětský klub, zdarma hlídání dětí
- Fresh food restaurant
- Bar, parkování (o víkendu zdarma) (vitasana, 2011, [online])

**Hodnoty** – Úspěšní lidé, profesionalita, luxus, vše na jednom místě

## 8.3 Heatfit



Obr. 9: Logo Heatfit (heatfit, 2014, [online])

Centrum Heatfit nabízí v první řadě cvičení H.E.A.T. program, které by se dalo považovat za substitut Alpiningu. Centrum má rodinnou atmosféru, majitelka zná velké množství klientů jmény.

### Otevírací doba

Dle rozpisu lekcí (lekce rozepsány na každý den v týdnu).

### Ceník H.E.A.T.

Základní cena – 110 Kč

Studentská cena – 95 Kč

Prodloužená lekce s posilováním (90 min) – 130 Kč

V případě speciální lekce (maraton, prodloužená) dochází k úpravě a navýšení ceny.

### Služby

- H.E.A.T. Program
- Další skupinové lekce (TRX, Spalovací lekce, Body forming, Port de Bras, Břišní pekáč, Sebeobrana atd.), mnohdy i formou kurzů
- Spolupráce s Fitness food menu
- Masáže, zábaly před lekcí
- Hlídkání dětí
- Bar, parkování (heatfit, 2014, [online])

**Hodnoty** – osobní přístup, rodinná atmosféra, výkon, loajalita

### 8.4 Family fitness



*Obr. 10: Logo Family fitness (fam-fit, 2014 [online])*

Fitness centrum rodinného rázu, které v posledních měsících prošlo výraznou změnou, a to změnou prostor. Přestěhovalo se z okrajové části Zlína-Vršavy na Jižní Svahy. Nabízené aktivity jsou však stále podobné. Byl změněn název ze Sportcentra K2 na Family fitness.

#### Otevírací doba

Denně cca 7.00 – 21.00

#### Ceník H.E.A.T.

Lekce 50 min – 110 Kč (studenti a důchodci 80 Kč)

Lekce 60 min – 120 Kč (studenti a důchodci 100 Kč)

Lekce 90 min – 130 Kč (studenti a důchodci 110 Kč)

Dopolední lekce – 110 Kč (studenti a důchodci 80 Kč)

### Služby

- H.E.A.T. Program
- Další skupinové lekce (Bosu, Tabata, Swinn cycling, Jóga, Tae-bo)

- Hlídaní dětí (zpoplatněno 20 Kč)
- Bar, café (fam-fit, 2014 [online])

**Hodnoty** – rodinné centrum, prostor pro odpočinek aktivní i pasivní (kavárna)

## 8.5 Alpinning Malenovice



*Obr. 11: Logo Alpinning Malenovice (alpinning-zlin, 2014, [online])*

Alpinning v Malenovicích představuje malé centrum, které je zaměřeno výhradně na alpinning. Vyznačuje se malými prostory a kapacitou (celkem 6 strojů). Na druhou stranu zase může nabídnout ryze osobní a přátelský přístup. Centrum sdílí sociální zázemí (toalety a sprchy) se squash centrem.

### Otevírací doba

Výhradně dle rozpisu lekcí (obvykle 4 až 5 lekcí denně 7 dní v týdnu)

### Ceník Alpinningu

Základní cena – 80 Kč

Studentská cena – 70 Kč

### Věrnostní kartičky

Klient dostane za každou odcvičenou a zaplacenou lekci razítko na speciální kartičku.

V momentě, kdy razítek nasbírá sedm, osmou lekci má zdarma.

### Služby

- pouze alpinning
- ve stejné budově možnost využití služeb kadeřnictví, nehtová kosmetika, squash
- možnost parkování zdarma (alpinning-zlin, 2014, [online])

**Hodnoty** – individuální přístup, přátelský vztah, osobní znalost klienta

## 8.6 Alpinning Otrokovice



Obr. 12: Logo Alpinning Otrokovice (alpinningotrokovice, 2013, [online])

Alpinning centrum v Otrokovicích přesídlilo do nových prostor a nachází se nyní v těsné blízkosti Sportovního centra Otrokovice. Sportovní centrum nabízí k využití 2 squashové kurty, 2 bowlingové dráhy, badminton, stolní tenis a restauraci.

Samotné Alpinning centrum nabízí klientům 11 strojů.

### Otevírací doba

Výhradně dle rozpisu lekcí (obvykle 4 až 6 lekcí denně cca 6 dní v týdnu)

### Ceník Alpinningu

Do 12 hod – 75 Kč

Do 17 hod – 85 Kč

Od 17 hod – 95 Kč

Ukázkové lekce – 60 Kč

Senior lekce – 30 min (40 Kč)

**Permanentky** – 10 vstupů za 900 Kč

### Služby

- alpinning
- parkování
- maratony (alpinningotrokovice, 2013, [online])

**Hodnoty** – individuální přístup, přátelský vztah, osobní znalost klienta



## 9 MAPA TRŽNÍHO BOJIŠTĚ

Analýza mapy tržního bojiště ukáže, jak si vede fitness centrum ve srovnání s konkurencí (výše uvedené firmy) s ohledem na dva zvolené a sledované faktory. Mapa poukáže na srovnání cen a na komplexnost nabízených služeb centra.








### 9.1 Srovnání cen vs. komplexnost nabízených služeb centra

Cena, jakožto kritérium, je objektivně hodnotitelná. Aby tomu tak bylo i u komplexnosti, bude pro ni stanoveno deset parametrů. Pokud si autorka u zvoleného parametru odpoví „ano“ na otázku, zda dané centrum nabízí zmiňovanou službu, centrum získá jeden bod. Pokud tedy nabízí všechny služby, získá maximum deseti bodů. Čím více bodů centrum má, tím komplexnější služby nabízí.

#### 9.1.1 Kritéria pro posouzení komplexnosti nabízené služby

- 1) Alpinning (popř. substitut, alternativa)
- 2) Další skupinové aktivity
- 3) Posilovna
- 4) Dostupné parkování v těsné blízkosti
- 5) Bar / kavárna
- 6) Wellness, masáže
- 7) Kosmetika
- 8) Hlídaní dětí
- 9) Doprovodné akce (maratony, výlety)
- 10) Benefity, výhody v jiných organizacích

Tabulka 8: Mapa tržního bojiště cena/komplexnost (Vlastní zpracování)

Cena/lekce	70 Kč	80 Kč	90 Kč	100 Kč	110 Kč	120 Kč
Komplexnost						
1						
2						
3						
4	←		← 			
5			← 			
6				←		
7			←			
8						
9						
10						
	směrování šipek na studentskou cenu za lekci					těžko definovatelná cena za lekci (členství)

**Fitness centrum XY** zaznačeno modrým obdélníkem.

### Vyhodnocení analýzy

Výše je uvedena tabulka, která znázorňuje mapu konkurenčního bojiště ve spojitosti s danou problematikou. Lze vyčíst, za jakou cenu centrum nabízí 50 min. lekci alpiningu (popř. H.E.A.T., Race Walking). Šipky znázorňují, kam se cena uchýlí v případě studentské ceny za lekci. Dále mapa znázorňuje, jak je služba za danou cenu komplexní. Cena však samozřejmě nemusí být konečná. Např. člověk musí zaplatit více, pokud chce využít i masérské služby. Spíše jde o znázornění, jaké možnosti má klient na jednom místě, v určitém centru.

Nutno podotknout, že u centra VITA SANA, se cena za lekci těžko stanovuje, jelikož tento subjekt funguje na bázi členství. Je však bráno v úvahu, že členství je finančně náročnější, proto byla VITA SANA zařazena na pomyslný cenový vrchol.

Dle mapy by bylo možno usuzovat, že klíčovým konkurentem Fitness centra XY je Alpinning Otrokovice, jelikož nabízí stejnou službu za obdobnou cenu a komplexnost služby je rovněž srovnatelná, popř. Alpinning Malenovice, který nabízí obdobně komplexní službu, ale za nižší cenu. Nižší cena je však na úkor obtížnější dostupnosti

z centra Zlína. Ve skutečnosti tyto subjekty Fitness centrum XY natolik neohrožují a to z několika důvodů:

- odlišná lokace
- částečně odlišná cílová skupina
- Fitness centrum XY nabízí i posilovnu

**Východisko 2:** Ve skutečnosti by se dalo za největšího konkurenta považovat Sportcentrum MATY (druhotně i Heatfit). Je však vidno, že tato centra mají službu o 10 či 20 korun dražší, zato je však tato služba daleko komplexnější. Lidé chtějí šetřit čas, mít nejlépe vše na jednom místě a raději si trošku připlatí.

Následně bude tedy zajímavé podívat se, jak které subjekty komunikují, jak často a co je jejich předmětem komunikace. Je totiž velmi pravděpodobné, že tato centra komunikují mnohem efektivněji a častěji, což by mohlo mít velký vliv na jejich úspěšnost.

## 9.2 Konkurenční mapa – předmět komunikace vs. časové hledisko

V rámci druhého pohledu bude u centra vždy analyzován předmět komunikace v daném měsíci. Práce se bude zabírat měsíci prosinec, leden, únor a březen. Následující analýza by měla ukázat, nakolik se fitness centra shodují v předmětu komunikace a do jaké míry jsou jejich komunikační sdělení odlišná. Autorka upřednostnila analýzu předmětu komunikace před analýzou komunikačních nástrojů, jelikož by bylo velmi obtížné podchytit všechny nástroje (např. nedohledatelný článek v regionálním magazínu). Vybraná analýza bude daleko více validní. Pro zjištění údajů o předmětu komunikace byl bedlivě sledován Facebook, webové stránky a veřejná místa, průběžně bylo vše zaznačováno a nakonec zařazeno do kolonky dle daného měsíce a kategorizovaného komunikačního tématu. Pozn. hodnoty „liků“ jsou uvedeny ke dni zpracování (březen 2014).

**1) Fitness centrum XY – nejmenší počet „liků“ (Ve srovnání s analyzovanou konkurencí. Výjimkou je Alpinning Malenovice, který nemá facebookový profil zřízen vůbec.)**

### Prosinec 2013

- Možnost zakoupení dárkového **vánočního poukazu**

**Leden 2014**

- **Komunikace benefitu spojeného s vlastnictvím klubové karty** – „*Pokud jste držitelem klubové karty, využijte nabídky a zajděte si na masáž s 50% slevou. Otevření nových masáží.*“ (web Fitness centra XY, 2014, [online])
- Facebook – vyzkoušejte Alpinning s **novými instruktorkami**

**Únor 2014**

- **Spolupráce s kosmetickou poradkyní** – „*Přijďte si na Valentýna zacvičit a nechejte se zdarma profesionálně nalíčit.*“ (web Fitness centra XY, 2014, [online])

**Březen 2014**

Facebook – **upoutávka na cvičení Alpinning** ve Fitness centru XY (webový odkaz na video z eventů)

V minulosti se uskutečnil rovněž Den otevřených dveří, který měl zvýšit povědomí o skupinových aktivitách ve Fitness centru XY brzy po jejich zařazení do chodu fitness centra. Lidé měli možnost vyzkoušet si v průběhu jednoho dne lekce zdarma. Tato akce byla podpořena distribucí letáků před samotným konáním a zařazením spotu do rozhlasového vysílání. V průběhu letních prázdnin byla na celý alpinning nasazena zvýhodněná cena, jelikož se jedná o krizové měsíce. Pokus o implementaci nových skupinových lekcí byl vždy podpořen první ukázkovou lekcí zdarma. (web Fitness centra XY, 2014, [online])

**2) Sportcentrum MATY – 1488 like****Prosinec 2013**

- **Komunikace prodeje měsíčních permanentek (cenové zvýhodnění)** – prodej permanentek, které jsou limitovány množstvím vstupů. Lze je využít na jakékoliv cvičení ve Sportcentru Maty. Čím více vstupů si klient zakoupí, tím bude výsledná cena lekce nižší.
- Facebook – speciální **tematické akce** (Punč párty, Silvestrovský alpinning)

- **nová funkce** na webových stránkách **Last Minute** – po kliknutí na speciální ikonu se zobrazí volná místa na lekcích. Uživatelé jsou ušetřeni zdlouhavého hledání lekce, na které je ještě volné místo.

### Leden 2014

- Komunikace na Facebooku (**vzdělávací články**)

### Únor 2014

- **Spolupráce s jinou organizací – Neobyčejné krabičky** – prezentace společnosti Fitness food menu, která proběhla na Valentýnské jízdě.
- **Komunikace konání sportovního víkendového pobytu se Sportcentrem Maty** – realizace květen 2014
- Facebook – konání Valentýnské jízdy – tradiční **tematická sportovní párty**, sportování za zvýhodněné ceny, občerstvení
  - uskutečnila se lekce **Move it pro děti z mateřské školy** specializované na vady zraku



*Obr. 13: Dětská lekce Move it (schwinmaty, 2014, [online])*

### Březen 2014

- **Nábor nových instruktorů** – Sportcentrum hledá nové instruktory Alpiningu.
- Facebook – informace o nákupu **nových cvičebních pomůcek Kettbells**
  - dvě instruktorky absolvovaly **školení Bronz Level Schwinn Cycling** (schwinmaty, C2011, [online])

### 3) VITA SANA – 1393 like

#### Prosinec 2013

- **Vánoční balíčky** za zvýhodněné ceny
- Report z **vánoční besídky** dětského klubu Bimbi belli
- **Nový běžecký pás**

#### Leden 2014

- Otevření **vyhřívané zahrádky** ve Fresh food restaurant – spadá pod VITA SANA
- Slavnostní otevření **VITA SANA Beauty**
- **Vzdělávací články**

#### Únor 2014

- Komunikace workshopů, Hot heels projekt
- **20 % sleva** na Valentýna
- Latinsko-americké a společenské taneční kurzy
- **Nové cvičení Piloxing**

#### Březen 2014

- Týden mužů (střih plus masáž jako dárek, hodina na golfovém simulátoru se slevou), Týden žen (střih plus masáž jako dárek, keratin za zvýhodněnou cenu)
- Workshop na téma Estetická medicína zdarma
- Podpora salonu Beauty, otevření kadeřnictví
- TWERK workshop – zvýhodněná cena pro členy VITA SANA
- Spolupráce s Miss Academia (vitasana, C2011, [online])

#### **Kontinuální kampaň** (postery v centru města) – **komunikace zdravého životního stylu.**

*„Raději si běž zacvičit než si dát např. pivo či dort. Ve srovnání s nezdravou variantou ti ubudou kalorie a radost i úsměv z dobře odvedeného výkonu předčí radost, kterou s sebou nesou ty nezdravé varianty.“* **Claim:** „Rozhodnutí je na Vás.“

#### 4) Heatfit – 524 like

##### Prosinec 2013

- Připravují se nová cvičení, ranní kurzy atd.

##### Leden 2014

- **Cenová zvýhodnění při dobití kreditu** – „*Udělej si zásoby na zimu, dobij si částku a získáš určité procento kreditu navíc.*“ Čím více si člověk dobije, tím větší je cenové zvýhodnění.
- **Rozšíření nabídky služeb** – od února nové lekce, nové aktivity, kurzy pilates, ranní H.E.A.T.
- **Ranní kurz hubnutí na únor.** „*12 lekcí Heat Programu + 12 dvacetiminutovek Spalovací lekce za zvýhodněnou cenu 850 Kč.*“
- **Ukázkové lekce** za zvýhodněnou cenu 30 Kč.

##### Únor 2014

- **Opětovné rozšíření nabídky služeb** – zahájení kurzů zcela nových aktivit (kurz hormonální jógy, pilates. První ukázková lekce je zdarma.
- **Spolupráce s pojišťovnou VZP** – „*V roce 2013 zahájila VZP pojišťovna spolupráci s H.E.A.T. Programem a pro rok 2014 jej zařadila do svého bonusového programu. Každému, kdo si v roce 2014 zakoupí permanentku na Heat, proplatí zpět 500 Kč.*“ (heatfit, 2014, [online])
- **Facebook** – pyžamová párty, přání k Valentýnovi, vzdělávací články

#### 5) Family fitness – 282 like

Předcházející komunikace se týkala především organizační tematiky, jelikož centrum se stěhovalo z Vršavy na Jižní Svahy.

##### Prosinec 2013

- Silvestrovský maraton
- Jednorázová sleva 50 % na danou páteční lekci H.E.A.T.

- Vzdělávací články na Facebooku

#### **Leden 2014**

- Bosu ukázková lekce

#### **Únor 2014**

- Nové lekce Bosu core
- Valentýnský maraton

#### **Březen 2014**

- Facebook – motivační a vzdělávací články, nové lekce TRX pro začátečníky, konání Open day, slavnostní otevření centra po stěhování
- Permanentky „na zkoušku“ pro nově zaregistrované klienty
- Permanentky pro stávající klienty (fam-fit, 2014 [online])

### **6) Alpinning Malenovice – není Facebook**

#### **Prosinec 2013**

- Silvestrovské maratony, dárkové poukazy

Kontinuálně platí věrnostní kartičky, kdy při nasbírání sedmi razítek, získá klient osmou lekci zdarma (již uvedeno výše). V lednu až v březnu 2014 neproběhlo nic.

### **7) Alpinning Otrokovice – 225 friends (velmi interaktivní)**

Kontinuální podpora skrze Facebook – „*je přidáný rozpis na další týden, přijďte.*“

#### **Prosinec 2013**

- Vánoční dárkové poukázky

#### **Leden 2014**

- Řešení stížností zákazníků, které se vztahují k nedostatku kapacity lekcí v souvislosti s pozdním stornováním rezervací klientek.
- Zvýhodněná cena za ranní lekce alpinningu



## Únor 2014






















- Valentýnský maraton

## Březen 2014

- Oddychové články a linky pro pobavení (alpinningotrokovice, 2013, [online])

Tabulka 9: Mapa tržního bojiště měsíc/předmět komunikace (Vlastní zpracování)

Měsíc	XII.2013	I.2014	II.2014	III.2014
Předmět komunikace				
cenové zvýhodnění				
permanentky, dárkové poukazy				
benefit v jiné organizaci, popř. kooperace				
komunikace eventů				
provozní záležitosti				
rozšíření nabídky služeb				

zkvalitnění služeb	 			
ukázkové lekce zdarma, za zvýhodněnou cenu		 		
vzdělávací články		 		
motivační články				
"podpora prodeje", výzva k návštěvě				 
zdravý životní styl				

**Fitness centrum XY** zaznačeno modrým obdélníkem.

Cílem druhé dílčí analýzy bylo zjistit, co je předmětem komunikace dané organizace v uvedeném měsíci, čím se snaží klienty nalákat, zda se odlišuje v tomto ohledu od konkurence atd.

Zkoumány byly především informace na webových stránkách, facebookových profilech a také reklama umístěná v centru města popř. v MHD.

Obecně vzato lze říci, že provozovatelé uvedených fitness center hodně úsilí vkládají do správy facebookových profilů, které hojně využívají ke komunikaci, stejně tak jako webové stránky.

Co se týče nástrojů marketingové komunikace, využívané jsou rovněž:

- event marketing – v rámci prohlubování vztahů s klienty, cílem těchto akcí je většinou zábava a netradiční prožitek
- letáky, plakáty
- billboardy (spíše výjimečně)
- advertising screens (např. v nákupních centrech)
- polep aut
- komunikace v „místě prodeje“

### **Vyhodnocení analýzy**

Dle výsledků by bylo možno konstatovat, že nejintenzivněji komunikuje VITA SANA a také Sportcentrum MATY. Vyvozovat závěry tohoto typu však může být poněkud zavádějící. Je nutné brát ohled na to, že každé centrum je jinak velké, má jiný kapitál, jinou kapacitu a cíle. Je samozřejmě rozdíl, jedná-li se o malé centrum na okraji Zlína, kterému se lekce zaplní, aniž by vyvíjelo značné komunikační úsilí. Vystačí si s přátelskými vztahy, pozitivním WOM, občasným příspěvkem na Facebooku, popř. věrnostní kartičkou. Větší subjekty, které disponují více službami a většími kapacitami obvykle musí do marketingu investovat více, na druhou stranu v jejich prospěch většinou svědčí lepší dostupnost a více finančních prostředků, které mohou na komunikační účely vynaložit.

### **Klíčové poznatky**

- VITA SANA jako jediná využívá kontinuální komunikační kampaně. Komunikuje v ní zdravý životní styl a přínos cvičení pro lidské tělo.
- Zejména Family fitness uveřejňuje na Facebooku množství vzdělávacích a motivačních článků (odkazy na jiné weby). Tento nástroj často využívá i Sportcentrum MATY a VITA SANA. Celkově to lze brát jako snahu o motivaci klientů, přínos nových informací, udržování neustálého kontaktu a komunikace.
- Heatfit a Family fitness v měsíci lednu komunikovali „ukázkové lekce zdarma či za zvýhodněné ceny“. Leden lze jistě považovat za měsíc, kdy fitness centra mají žně. Zavítá do nich i spousta nových klientů, kteří si dali do nového roku předsevzetí

a hodně lidí má vůli zbavit se přebytečných povánočních kilogramů. Právě proto, že tento měsíc generuje spousty cvičebních nováčků, vidí autorka práce nabídku vyzkoušení lekce zdarma jako dobrý nápad. Takový člověk se musí nejprve zorientovat v rozsáhlé nabídce a možnost vyzkoušení lekce zdarma bez finančního zatížení je jistě lákavá, klient nic neriskuje.

- V únoru a březnu docházelo k časté komunikaci rozšíření nabídky služeb. Tzn., že byl implementován nový druh cvičení, popř. nadstavbová služba (masáže atd.). Je to jistě vhodný krok ke stimulaci návštěvnosti.
- Nejvíce nabitým segmentem v celé matici je komunikace konání eventů v průběhu měsíce února. Všech šest organizací tento prvek v únoru komunikovalo. Poměrně často šlo o akci, která se vázala ke svátku sv. Valentýna. Obdobná situace nastala i v prosinci.
- Rovněž v rámci měsíce prosince byl komunikačně velmi naplněn sektor propagace permanentek a dárkových poukazů, který s tímto ročním obdobím výborně koresponduje.

**Východisko 3:** Fitness centrum XY v oblasti komunikace za ostatními zaostává především v tom, že naprosto nevyužívá potenciál sociálních sítí a připravuje se tak o možnost vybudovat si s klienty hlubší vztah a udržovat komunikaci např. skrze články o zdraví a fitness. Také webové stránky bohužel v některých ohledech nedisponují nejaktuálnějšími informacemi – např. v sekci profily instruktorů se nachází instruktoři, kteří zde již nepůsobí a naopak chybí informace o těch nových. Tento problém se však vyskytuje u více center.

- je vhodné komunikovat průběžně, ne nahodile a stát se interaktivním partnerem
- služba alpinning je všude obdobná, je tedy vhodné najít originalitu v komunikačním tématu

## 10 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM

Pro doplnění komplexnosti analytické části byl realizován marketingový průzkum v podobě dotazníkového šetření. Celé šetření probíhalo kontinuálně po dobu jednoho měsíce a mělo za cíl prověřit spokojenost stávajících klientů alpiningu s touto službou. Dotazník byl distribuován v tištěné podobě instruktory přímo po lekci, tudíž byla zajištěna 100% návratnost. Celkový počet respondentů je roven 80, což by se mohlo jevit jako nízké číslo, ale v momentě, kdy dojde k zohlednění počtu klientů alpiningu, jde o vzorek reprezentativní. Jedná se o 80 unikátních klientů, nikdo dotazník nevyplňoval vícekrát. Mnozí z respondentů jsou stálí klienti, navštěvují lekce každý týden a nově přichozích klientů za týden není příliš mnoho. Tímto počtem respondentů bylo zachyceno přibližně 70 % návštěvníků v měsíci, ve kterém průzkum probíhal – pokud je brán v úvahu průměrný počet konaných lekcí za týden a průměrný počet klientů na lekci. V průběhu průzkumu již bylo samozřejmě obtížnější získat nové respondenty, jelikož se klienti opakují.

Dotazník tvořilo 11 otázek a 3 otázky identifikační. Všechny otázky, s výjimkou jedné, byly uzavřené. Dotazník je možno najít v příloze. V této kapitole budou všechny výsledky definovány slovně, grafy budou uvedeny jen ty nejpodstatnější a nejzajímavější.

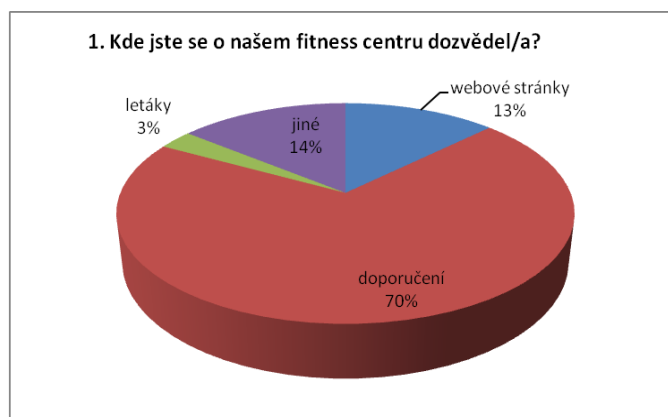
### 10.1 Výzkumné otázky pro kvantitativní šetření

VO1: Je více než 50 % respondentů držitelem klubové karty?

VO2: Navštěvuje více než 25 % respondentů Fitness centrum XY alespoň 1x týdně a častěji?

VO3: Který faktor spokojenosti je hodnocen nejhůře a mělo by se s ním pracovat? (zodpovězeno v závěru této kapitoly).

### 1) Kde jste se o našem fitness centru dozvěděl/a?



Graf 3: Prvotní zdroj informace o Fitness centru XY (Vlastní zpracování)

Výsledek první otázky, která se ptala, odkud se klient o centru dozvěděl, jasně ukazuje, jak důležitá a zásadní je role WOM komunikace. 70 % klientů přišlo na lekci alpiningu na základě ústního doporučení od známého či rodinného příslušníka. To jen potvrzuje, jak je důležité si zakládat na spokojenosti klientů a na pozitivní image. Za zmínku ještě stojí webové stránky a „jiný zdroj informací“. Pod touto odpovědí respondenti většinou uvedli, že centrum zahlédli, jelikož např. bydlí blízko nebo chodí kolem, popř. přišli v souvislosti s novým instruktorem, který zde začal působit. Naopak úplně zanedbatelná je možnost „letáky“. Nutno brát ohled na to, že byly distribuovány jen dvakrát, při příležitosti otevření centra a před uskutečněním tzv. open day, kdy si mohli lidé vyzkoušet lekce zdarma.

### 2) Jak často navštěvujete Fitness centrum XY?

Většina respondentů navštěvuje centrum 1 – 2x týdně (44 %), více než 2x týdně pouze 7 % a 15 % uvedlo, že několikrát za měsíc. 20 % dotázaných bylo v momentě vyplňování dotazníku v centru poprvé. Nepravidelně navštěvuje centrum 14 % respondentů.

S tím rovněž souvisí i další otázka, zda navštěvují klienti souběžně s Fitness centrem XY i jiné sportovní centrum. Výsledek je těsný, 53 % uvedlo, že nenavštěvují a zbytek zvolil možnost „ano“. Tento výsledek neukazuje výrazněji převládající loajalitu, což je způsobeno zřejmě tím, že Fitness centrum XY nabízí ze skupinových aktivit pouze Alpinning a nemá nabídku komplexnější. Tudiž jsou klienti čas od času odlákáni i do jiného sportovního zařízení. Navíc nutno poukázat na jednu ze slabých stránek, kdy se mnoho lekcí některých instruktorů ruší z důvodu nedostatečného počtu přihlášených.

Potom je zřejmé, že když si chce člověk opravdu zacvičit a jiný čas, než ten zrušený, mu nevyhovuje, půjde ke konkurenci.

#### 4) Jste držitelem / držitelkou klubové karty?



Graf 4: Držitelé klubové karty (Vlastní zpracování)

Následující otázka byla poměrně podstatná, jelikož klubová karta je v podstatě jediným nástrojem, který nabízí určité zvýhodnění v rámci cenové politiky a v případě, že ji klient vlastní, mělo by to vést k posílení loajality. 39 % dotázaných kartu vlastní. Zajímavé je nahlédnout prostřednictvím propojení výsledků s následující otázkou, zda ti, co kartu vlastní, využívají všech služeb, které centrum nabízí a navštěvují za zvýhodněnou cenu i posilovnu. Ještě předtím však nutno poznamenat, že  $\frac{3}{4}$  lidí, kteří navštěvují alpinning, posilovnu nevyužívají. Celkem tedy kartu z dotázaných vlastní 31 klientů a 14 z nich využívá i posilovnu, což je necelá polovina.

Druhý pohled se ještě zaměří na to, zda ti, co mají kartu, navštěvují souběžně i jiné centrum. Z celkového počtu 31 držitelů karty jen 11 navštěvuje zároveň i jiné centrum, zbytek, tedy 20 je loajální Fitness centru XY. Celkově to tedy poukazuje na fakt, že když už se klient pro klubovou kartu rozhodne, utužuje to jeho loajalitu a využívání většího množství služeb (i posilovna).

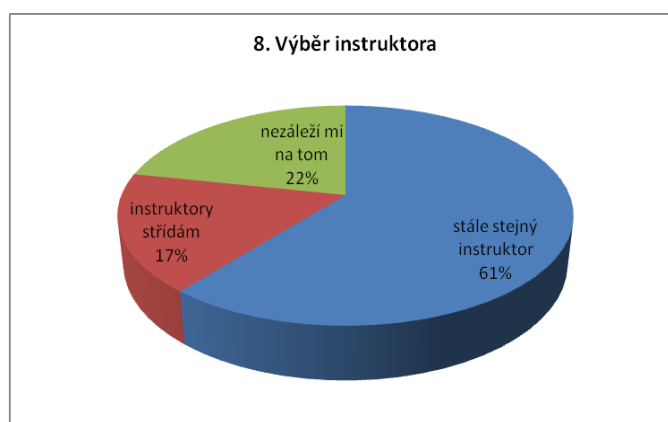
#### 6) Jak hodnotíte personál recepce?

Hodnocení personálu recepce dopadlo na výbornou. 96 % zvolilo možnost velmi příjemný nebo příjemný a jen 4 % hodnotilo možnost neutrální.

### 7) Jako instruktora alpiningu preferuji...

Jelikož jako instruktorky skupinových lekcí většinou převažují ženy, bylo zajímavé podívat se i na to, zda si třeba klientky nepřejí obměnu ve formě instruktora. Čistě muže však zvolili respondenti jen ve 3 % případů. 33 % uvedlo, že jim na tom nezáleží a 64 % vybralo možnost, že preferují instruktorku ženu. Jelikož drtivou většinou klientů jsou ženy, u některých může figurovat i to, že by se před mužem styděly.

### 8) Potenciální preference stálosti instruktora



Graf 5: Preference stálosti instruktora (Vlastní zpracování)

Instruktoři jsou u skupinové aktivity bezesporu jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje spokojenost se službou. Ukázalo se, že více než polovina klientů preferuje při těchto typech lekcí stále stejného instruktora, kterého už znají, a kterému důvěřují. Naopak 17 % má rádo pravý opak, instruktory střídá, z důvodu větší pestrosti a změny.

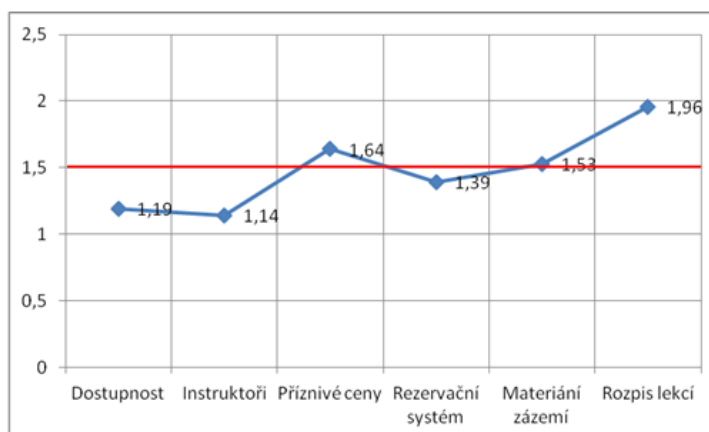
### 9) Spokojenost s právě odcvičenou lekcí a instruktorem

Otázka číslo 9 se ve třech podbodech zaměřovala na spokojenost s právě odcvičenou lekcí. Tato otázka byla naformulována jako Likertova škála. Respondent uváděl, do jaké míry s výrokem souhlasí či nesouhlasí. Tato část dopadla dobře s celkovým aritmetickým průměrem 1,2, což v naprosté většině případů značilo odpověď „rozhodně souhlasím“ či „souhlasím“. Jelikož výroky byly formulovány kladně (např. „lekce mě bavila“, „instruktorka mi vždy ochotně poradila“, tak je výsledek 1,2 výborný – značí příklon k „rozhodně souhlasím“. Nejlépe byl hodnocen příjemný dojem z instruktora.



### 10) Vnímání a hodnocení fitness centra jako celku

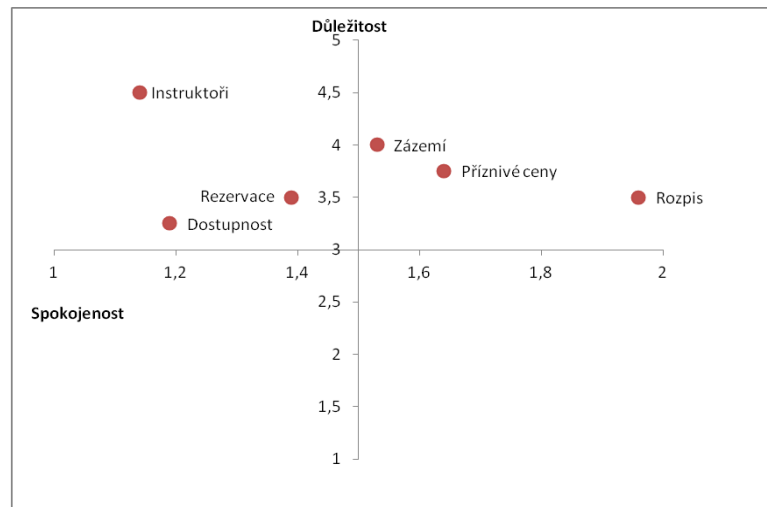
V následující otázce byla využita další škála a to Stapelova, která má hodnotící stupnici definovanou číselně, ne slovně. V otázce bylo zdůrazněno, že hodnocení bude probíhat jako známkování ve škole (tedy 1 jako nejlepší a 5 jako nejhorší). Bylo stanoveno šest hodnocených faktorů, u každého byl následně vypočítán průměr hodnocení a ten je zanesen do níže uvedeného grafu. Na ose x lze vidět posuzované faktory a na ose y hodnocení. Jak lze vyčíst, v průběhu průzkumu nebyla respondenty udělena známka, která by byla horší než 1,96. Celkové známky jsou velmi dobré. Autorka práce však zohledňuje, že někteří respondenti neradi uvádějí kritiku a zkreslují tak výsledek. Proto byly i z tak dobrých známek vybrány tři faktory, které byly ohodnoceny nejhůře. Jedná se o **rozpis lekcí, příznivé ceny a materiální zázemí**. Především s těmito třemi body se bude snažit pracovat projektová část.



Graf 6: Spokojenost se zkoumanými faktory (Vlastní zpracování)

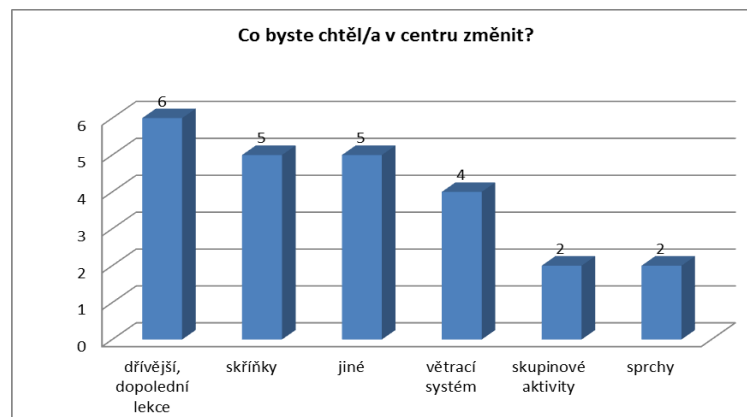
Tyto výsledky byly následně zapracovány do matice, která srovnává spokojenost a důležitost těchto faktorů pro klienty. Dotazník se na důležitost však neptal, proto byl kvantitativní průzkum následně doplněn krátkými rozhovory s respondenty, kteří osvětlili, jak jsou pro ně jednotlivé body důležité. Znovu se pracuje s průměrnými hodnotami, a čím vyšší číslo je u důležitosti uděleno, tím je faktor důležitější. Všechny faktory jsou vnímány jako důležité, nachází se nad osou x. Nejvíce důležití jsou instruktoři, zázemí a příznivé ceny. S body v levém segmentu jsou klienti více spokojeni než s body v pravém segmentu. Jelikož byly výsledky velmi dobré a nemělo by cenu uvádět na ose x rozpětí od 1 do 5, byla stupnice uvedena jen od 1 do 2 (horší známka než 2 v souvislosti se spokojeností nebyla

udělena). Současně byla pro větší názornost posunuta poloha osy y tak, že protíná osu x již v bodě 1,5.



Graf 7: Matice spokojenost/důležitost faktorů (Vlastní zpracování)

## 11) Co ve Fitness centru XY změnit



Graf 8: Návrhy k možným oblastem zlepšení (Vlastní zpracování)

Zřejmě nejzajímavější a nejpodněnější otázkou (i pro projektovou část) je otázka číslo 11, která byla otevřená a dala klientům možnost vyjádřit se, s čím v centru nejsou spokojeni a co by rádi změnili. Nutno samozřejmě opět počítat s tím, že někdo nerad vyjadřuje svůj názor či kritiku v otevřených otázkách, proto u velkého množství dotazníků zůstalo toto pole prázdné. Zde jsou však výsledky zpracované z těch, co podnět poskytli.

Často zmiňovaným problémem jsou malé skříňky, do kterých mají především klientky v zimních měsících problém umístit všechny své věci. Četným požadavkem také je

zařazení dopoledních a dřívějších časů lekcí. Tento krok se již několikrát zkoušel a neměl velký ohlas, ale zřejmě z toho důvodu, že čas lekce byl nevyhovující, moc brzký, a že lekce nebyla zařazena do rozpisu pravidelně. Klienti si nestačili navyknout a lekce byla zase zrušena. Zřejmě by bylo vhodné zjistit, jaký čas by byl nejvíce vyhovující.

Další oblastí, která by stála za zlepšení je větrací systém především v šatnách, ve sprchách a na toaletách a také prostory samotných sprch a toalet.

Zazněly i další návrhy jako např.: úprava cen pro studenty, více skupinových aktivit a také zkvalitnění prostoru na posezení, který by mohl být obohacen o možnost dát si standardně čaj či kávu. S těmito výsledky se bude dále pracovat v projektové části.

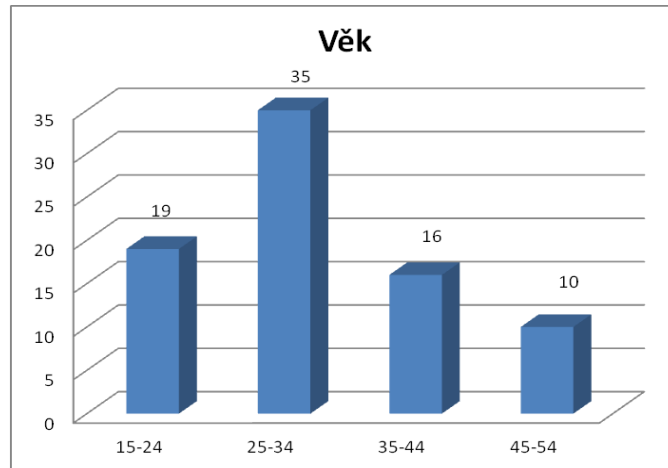
### **Identifikační otázky**

Na závěr následovala sekce identifikačních otázek, ze které je možno odvodit základní specifika modelového zástupce cílové skupiny pro Alpinning ve fitness centru Zlín. Profil vypadá následovně:

*„Jsem mladá, aktivně žijící žena mezi 25 a 35 lety. Bydlím přímo v centru Zlína či na Jižních Svazích a zacvičit si obvykle zajdu po práci v odpoledních a večerních hodinách. Prozatím nemám závazky, děti, atd. Na lekci obvykle cestuji městskou hromadnou dopravou, zastávky jsou z centra dobře dostupné. Mnohdy mne doprovází kamarádka nebo rodinný příslušník a rádi si po lekci zajdeme ještě povykládat a dát si kávu či skleničku vína.“*

Samozřejmě, že výše uvedený popis nepředstavuje dogma, na lekce přichází i matky, ženy starší či naopak studentky, představuje to však nejčastějšího zástupce klientely.

Níže je uvedeno věkové složení respondentů, kteří se výzkumu účastnili.



Graf 9: Věková struktura respondentů (Vlastní zpracování)

#### Východisko 4:

#### Zodpovězení výzkumných otázek

#### VO1: Je více než 50 % respondentů držitelem klubové karty?

Není. Klubovou kartu vlastní 39 % respondentů.

#### VO2: Navštěvuje více než 25 % respondentů Fitness centrum XY alespoň 1x týdně a častěji?

Ano. V této frekvenci navštěvuje fitness centrum 51 % respondentů.

#### VO3: Který faktor spokojenosti je hodnocen nejhůře a mělo by se s ním pracovat?

Nejvíce nespokojeni jsou respondenti s časovým rozpisem lekcí. Dále následují příznivé ceny a materiální zázemí.

## 11 SWOT ANALÝZA

Na úplný závěr analytické části je uvedena SWOT analýza, která v podstatě jen napomůže ke shrnutí a zpřehlednění silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro Fitness centrum XY. Většina těchto závěrů byla vyvozena na základě propojení všech výše uvedených analýz a poslouží jako zásadní východisko pro projektovou část.

Tabulka 10: SWOT analýza pro Fitness centrum XY Zlín (Vlastní zpracování)

<p><b><u>Silné stránky (Strengths)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. dobrá dostupnost</li> <li>2. 2v1 (Alpinning i posilovna) – zaujme širší spektrum klientů</li> <li>3. nové stroje</li> <li>4. velké prostory</li> <li>5. cenové zvýhodnění v rámci klubové karty</li> <li>6. příznivá výše základní ceny za Alpinning</li> <li>7. možnost využití masáží</li> <li>8. slušné umístění v rámci internetových vyhledávačů</li> </ol>	<p><b><u>Slabé stránky (Weaknesses)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. nedostatečná základna instruktorů</li> <li>2. zdoluhavé řešení připomínek klientů</li> <li>3. nedostatky v materiálním zázemí</li> <li>4. obtížné parkování, placené</li> <li>5. absence skupinových lekcí</li> <li>6. nízký počet odcvičených lekcí v týdnu</li> <li>7. nepříliš frekventovaná marketingová komunikace</li> </ol>
<p><b><u>Příležitosti (Opportunities)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. rostoucí zájem o zdravý životní styl a fitness</li> <li>2. perspektivní a rentabilní odvětví</li> <li>3. propojení s jiným odvětvím (cross promo)</li> <li>4. možnost zařazení nových druhů cvičení (implementace do jednoho prostoru – alpinningový sál)</li> </ol>	<p><b><u>Hrozby (Threats)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. narůstající konkurence v odvětví</li> <li>2. neustálý vznik nových druhů cvičení (odlákání od Alpinningu obecně)</li> <li>3. stále méně volného času občanů ČR</li> <li>4. přechod ke konkurenci z důvodu komplexnější služby</li> <li>5. zvyšování požadavků klientů</li> <li>6. větší tlak na propojení segmentu fitness a</li> </ol>

<p>5. spolupráce s firmami, školami, profesionálními sportovci</p> <p>6. ochota lidí investovat do sportu a zkrášlování těla</p> <p>7. sportování již téměř všech generací</p>	<p>wellness</p> <p>7. odliv klientů kvůli nedostatkům v materiálním zázemí</p>
--	--

### 11.1 Zodpovězení hlavních výzkumných otázek

Nyní bude následovat zodpovězení hlavních výzkumných otázek, které byly formulovány v závěru teoretické části. Ten zahrnoval rovněž metodologii a stanovení cílů práce.

#### **O1: Které sport / fitness centrum představuje největšího konkurenta pro Fitness centrum XY Zlín?**

Dle mapy tržního bojiště, která byla v této práci zpracována, a její následné interpretaci lze konstatovat, že stěžejním konkurentem pro Fitness centrum XY je Sportcentrum MATY. Tento subjekt nabízí službu jen o 10 Kč dražší, zato však o 2 body komplexnější. Je pravdou, že Sportcentrum MATY figuruje na regionálním trhu v této oblasti již několik let – tedy déle než Fitness centrum XY a za tu dobu už má vybudovanou slušnou základnu věrných klientů. To však nezískalo zadarmo, ale díky péči, intenzivní a kontinuální komunikaci a neustálému progresu.

#### **O2: Jak tento největší konkurent komunikuje (frekvence, předmět komunikace)?**

Sportcentrum MATY komunikuje především nepřetržitě a vytrvale, neztrácí s klienty kontakt. Komunikací cenových zvýhodnění a permanentek neplýtvá, ale nasazuje je v obdobích, kdy je to nejvíce potřeba (např. podpora slabých prázdninových měsíců, prosinec – vánoční dárek, nedostatek času a financí zajít si zacvičit v předvánočním shonu). Velmi často pořádá a komunikačně podporuje vlastní eventy, informuje o vývoji a zlepšeních v centru (zkvalitnění služeb, rozšíření nabídky) a rovněž zveřejňuje na sociální síti Facebook vzdělávací články pro klienty.

#### **O3: Co je nejfrekventovanějším zdrojem nespokojenosti ve Fitness centru XY Zlín?**

Odpověď na tuto otázku poskytlo dotazníkové šetření. Jedná se rozpis lekcí (zařazení dopoledních lekcí), materiální zázemí a někdy i cenu.

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 12 SESTAVENÍ AKČNÍCH PLÁNŮ

V rámci projektové části bude na základě provedených analýz navržen plán marketingových a komunikačních aktivit, který by při jeho implementaci mohl přispět k vyšší návštěvnosti, spokojenosti a rovněž vyššímu povědomí o Alpinning centru. Součástí bude i časový harmonogram (uveden v závěru projektové části) a rozpočtová část (sestavena pro každý akční plán zvlášť). Na závěr bude vyhodnoceno naplnění cílů.

Podstatné pro úspěšné fungování organizace v oblasti služeb je vždy nejprve zjistit, co zákazníci chtějí, překonat jejich očekávání a měřit spokojenost. Druhým krokem je napomoci zákazníkům, aby se vrátili, připomenout se jim či zorganizovat něco navíc. To vše by mělo být završeno snahou, udělat ze zákazníků své podporovatele a motivovat je, aby se o firmě zmínili. (slideshare, 2013, [online])

Druhým zajímavým bodem je, že dle majitelů sportovních center jsou z hlediska návštěvnosti nejsilnějšími měsíci říjen až březen. Od dubna do září se jedná o měsíce slabší. Údajně je návštěvnost nižší až o 40 %.

Dle analytické části je velmi diskutabilní otázka cenové politiky. Fitness centrum XY má dle mapy tržního bojiště stanovenou jednu z nižších cen (90 Kč). Lze však získat studentské cenové zvýhodnění či zvýhodnění při využití klubové karty. Tudíž autorka vidí jako vhodné řešení využít úpravy ceny pouze ve slabších obdobích (např. prázdniny) a spíše než další cenové zvýhodnění nabídnout odměny za věrnost.

### 12.1 Akční plán 1 – Materiální zázemí

Naprostým základem celého plánu bude zajištění patřičných úprav v rámci materiálního prostředí. Tento požadavek vzešel z návrhů obsažených v marketingovém průzkumu a ze zpětné vazby klientů po lekcích. Aby mělo cenu investovat do aktivit, které přivedou do centra nové klienty, musí si být vedení naprosto jisto, že nově příchozí budou se službou spokojeni a budou se v centru cítit dobře. Stěžejní část těchto úprav by měla být provedena v období květen – červen 2014, případně zbytek do konce srpna 2014. Vše by však mělo být kompletně hotovo na začátku září. Konkrétně se jedná o tyto úpravy:

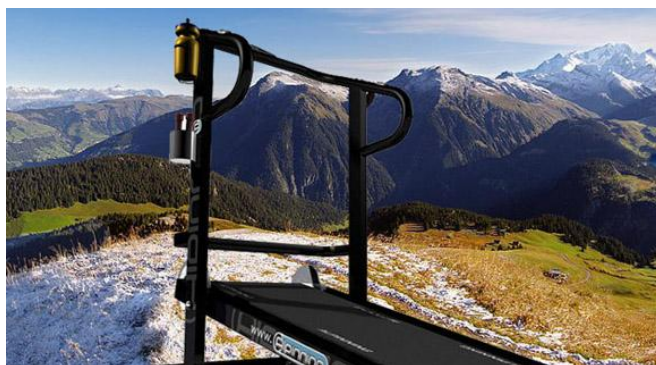
- **Revitalizace sprch** – nelze nastavit teplotu u sprch (výměna sprchových hlavic, popř. i celých baterií), přespárování.



- Přidání **odkládacího prostoru** na oblečení u sprch (lavička).
- **Úpravy barového prostoru** – sestavení mini nápojového lístku (grafická i obsahová stránka).

Prozatím je možné dát si v prostorách centra nealko nápoje, karnitinové a jiné speciální nápoje. Problém je však s teplými nápoji jako je čaj či káva. Doporučeno je tedy rozvinutí využití prostoru na posezení, který již existuje a vytvoření mini nápojového lístku, který by umožnil posezení pro klienty. Tento návrh by předznamenával výběr dodavatele kávy a čaje, popř. rychlovarnou konvici (pokud na baru doposud není). Jednodušší kávovar se v centru nachází, je tedy na názoru a postojí vedení, zda bude spatřovat potřebu v pořízení lepšího stroje nebo zda zatím zachová ten nynější.

- **Úpravy alpinningového sálu** – sál na alpinning je krásně prostorný, stěny má prozatím bílé. Zajímavá by byla výmalba či tapeta ve stylu alpinning (horské prostředí) na jedné, popř. na dvou protilehlých zdech. Dále by se prostor mohl zútulnit společným fotem instruktorů či individuálními fotkami lektorů. Velmi dobrou atmosféru vytváří také možnost přepnout osvětlení v průběhu lekce na tlumené UV osvětlení (UV zářivka). Drobnou, ale přínosnou změnou, by bylo přidání věšáčků na klíčky od šatních skříněk, klienti by si je poté nemuseli odkládat pod stroj, a také polička na propriety k dezinfekci strojů (papírové ubrousky a dezinfekce).
- **Vzduchotechnika** – prostor centra je trošku komplikovaný v tom, že alpinningový sál ani sprchy se šatnami nemají žádná okna, tudíž všechnu práci odvádí vzduchotechnika. Okna jsou pouze v části, kde se nachází posilovna. V alpinningovém sále je to při častějším zapnutí vzduchotechniky v pořádku, hůře je na tom prostor šaten a sprch. Tento bod je však obtížné řešit, jelikož centrum se nachází v pronajatém prostoru. Jednalo by se o investiční zásah do stavby, proto je tento bod vznesen jen jako námět ke zvážení a nebude zahrnut do finančního ani časového plánu.



Obr. 14: Výmalba Alpinning námět (alpinninghodonin, 2014, [online])

### Finanční náročnost úprav materiálního prostředí

(Není zahrnuta práce řemeslníků z důvodu obtížného rozlišení prací, které budou provádět řemeslníci a prací, které si budou dělat sami zaměstnanci centra.)

Tabulka 11: Finanční náročnost úprav materiálního prostředí (Vlastní zpracování)

Úkon / položka	Finanční náročnost
Revitalizace sprch	25 000 Kč
Odkládací prostor sprchy (2x)	3 000 Kč
Grafika a tisk nápojových lístků	1 000 Kč
Kávovar, rychlovarná konvice	15 000 Kč + 600 Kč
Měsíční dodávka kávy a čajů	započítat do měsíčního rozpočtu centra
Výmalba alpinningového sálu	6 000 Kč
Společné foto instruktorů (foto ateliér + velkoplošný tisk)	2 000 Kč
Osvětlení (UV)	5 000 Kč
Věšáčky na klíčky	300 Kč
Polička na dezinfekci	500 Kč
<b>Cena celkem</b>	<b>58 400 Kč</b>

### 12.1.1 Rizika – akční plán 1

- Centrum nebude mít dostatek finančních prostředků na úpravy materiálního zázemí nebo nebude ochotno do úprav investovat. Stále však přichází v úvahu možnost realizovat úpravy postupně, popř. se rozhodnout jen pro ty nejdůležitější.
- Některé úpravy nebude možno realizovat z toho důvodu, že se jedná o pronajaté prostory. Tento bod se bohužel nedá výrazněji ovlivnit.

### 12.2 Akční plán 2 – Organizační úpravy

Velmi prospěšné by mohly být také některé body vztahující se k úpravám v organizaci a provozu fitness centra. Ty by měly být rovněž provedeny nejpozději do konce srpna roku 2014. Tento plán má několik fází:

- Zařazení stabilních **dopoledních a víkendových lekcí** do rozvrhu – rozpočtově bude počítáno jako 0 Kč. Samozřejmě je nutno uhradit mzdu instruktorovi a o něco se zvýší i spotřeba za energie, ale na druhé straně je zde zisk ze strany klientů, kteří lekci uhradí.
- Implementace **nových skupinových aktivit (odlišujících se od konkurence)** – zajímavé na tomto bodu je to, že by se pro tento účel mohl využít prostor alpinningového sálu (náklady za pronájem by nevzrostly, vzrostly by jen náklady za energie). Alpitracky (stroje na alpinning) se dají snadno složit a odsunout tak, že v místnosti zabírají minimum místa. Za zkoušku by stálo zařazení netradičních lekcí, které prozatím nejsou ve Zlíně tak frekventované. Např. Bosu, Flowin či Piloxing. V podstatě jedinou investicí by bylo vybavení pro Flowin. Bosu ve fitness centru již jsou a Piloxing nevyžaduje žádné speciální vybavení ani pomůcky.



Obr. 15: Cvičení Flowin (expats, 2012, [online])

- **Nákup nových cvičebních pomůcek** – díky realizaci tohoto bodu by mohly být lekce alpiningu daleko pestřejší. Jednalo by se o doplnění chybějících expanderů, které by měly být na každém stroji (chybí cca 6 kusů – nepočítáno do rozpočtu, expandery byly dodány k alpitrackům, jsou součástí výbavy, jen u strojů chybí). Dále by ještě stál za úvahu nákup posilovacích gumiček (11 kusů x 2). Dvě gumičky jsou vždy svázané k sobě a díky nim je možno efektivně posilovat paže, zádomé svaly, ale i hýždě a stehenní partie.
- **Rozšíření základny instruktorů** – je zapotřebí vybudovat větší, pevnou a stabilní základnu instruktorů alpiningu (popř. i instruktorů pro nové skupinové aktivity) a hlavně dát klientům možnost nového instruktora poznat. Instruktoři by měli být pečlivě vybráni. Skrze Facebook a medailonky na webových stránkách by měl být instruktor představen a přiblížen klientům. Zajímavou formou by byly video medailonky nových instruktorů umístěné na sociální síti, prostřednictvím kterých by se představili a pozvali klienty na svou lekci. Vhodnou možností je také dát v průběhu prvního týdne klientům možnost, aby si vyzkoušeli lekci s novým instruktorem zdarma. Nic tak neriskují a nemusí se bát, že investují do lekce, u které hrozí, že jim nebude vyhovovat. Obzvlášť když marketingový průzkum ukázal, že 61 % upřednostňuje stále stejného instruktora, je vhodné podpořit, aby klienti byli ochotni vyzkoušet i lekce někoho jiného.
- **Aktivní komunikace na facebookovém profilu** – z pohledu autorky práce je velmi efektivní investovat čas a energii do kvalitní správy facebookového profilu. Ten může být silným doplňkovým marketingovým nástrojem, který s sebou v podstatě nenese žádné investice, které by byly potřeba vynaložit. Je to vhodné místo pro propagaci eventů, cenových zvýhodnění, ale i např. ke zveřejňování článků o sportu, zdraví a fitness, díky kterým je udržována kontinuální komunikace a kontakt s klienty. Tuto metodu využívá mnoho fitness center (dle analýzy komunikačních témat v předchozí části). Velkou výhodou sociálních sítí je rychlost, jakou je možno přenést sdělení k příjemci. Kladem je, že toto sdělení nemusí mít formální charakter, působí mnohem důvěryhodněji než klasická reklama.

**Finanční náročnost organizačních úprav**

Tabulka 12: Finanční náročnost organizačních úprav (Vlastní zpracování)

Úkon / položka	Finanční náročnost
Vybavení pro Flowin (7 ks)	<b>1 sada 6 353 Kč – Celkem: 44 471 Kč</b>
Posilovací gumičky (22 ks)	<b>1 ks 50 Kč – Celkem: 1 100 Kč</b>
<b>Cena celkem</b>	<b>45 571 Kč</b>

**12.2.1 Rizika – akční plán 2**

- Návštěvnost dopoledních či víkendových lekcí bude z dlouhodobého hlediska velmi nízká. Na druhou stranu centrum vypsáním těchto lekcí do rozvrhu nic neriskuje, když se lekce nebudou konat, nic se nestane. Doporučeno je však vytrvat, popř. tyto lekce nějak zpestřit či ozvláštnit. Např. ranní lekce se zdravou a vyváženou snídaní, kterou by si klient uhradil, ale již by se o nic nemusel starat.
- Centrum investuje do vybavení pro nové skupinové aktivity a o tyto lekce nebude reálně zájem (Flowin). Řešením by bylo ze začátku nasadit lekce jako je Piloxing či Bosu, ke kterým vybavení není potřeba (případně se v centru nachází). Další variantou je nakoupit pro Flowin na začátek jen menší počet cvičebních sad. Pokud bude o lekce dostatečný zájem, lze dokoupit další. V případě, že o lekce dlouhodobě zájem nebude, dalo by se vybavení pro Flowin využít v posilovně pro osobní tréninky.
- Pečlivá a kontinuální správa profilu na sociální síti nebude udržena dlouhodobě.
- Může nastat problém v instruktorské základně (odchod instruktorů, nedostatek instruktorů, nepodaří se získat nové kvalitní instruktory, klienti nebudou vůbec navštěvovat lekce některého z instruktorů atd.). Na této oblasti je potřeba hodně pracovat, kvalitní a oblíbení instruktoři jsou totiž základním kamenem úspěchu. Je třeba pečlivě vybírat nové instruktory, zvýhodnit lekce nových instruktorů a nalákat tak na ně klienty, představit dopředu nové instruktory a nastartovat tak proces budování důvěry mezi klientem a instruktorem.

### 12.3 Akční plán 3 – Podpora návštěvnosti v prázdninovém období

Jak již bylo řečeno, letní prázdniny patří k obdobím, kdy návštěvnost fitness center není příliš vysoká. Proto je nutné v tomto období návštěvnost stimulovat. Lidé totiž tráví hodně času na dovolené, mimo republiku nebo sportují, ale spíše se jedná o outdoorové aktivity (sport venku).

Doporučeno je zopakování akce, kdy byla za lekci alpiningu stanovena cena 69 Kč (místo 90 Kč).

Jelikož letní prázdniny jsou obdobím s vysokými teplotami a neoddělitelně k nim patří návštěva koupaliště, bylo by zajímavé celou akci ještě obohatit. Za určitý počet nakoupených „alpíků“ (letní vstupné na alpinning), by klient získal volný vstup na koupaliště Zelené nebo Panorama.

Cena jedné celodenní vstupenky na koupaliště v měsících červenec a srpen je 90 Kč pro dospělé osobu od 16 let (laznežlin, 2014, [online]).

**Název akce:** Užij si cvičení a vodní radovánky s Fitness centrem XY a STEZOU Zlín (pozn. provozovatel koupaliště Zelené a Panorama)

**Pravidla akce:** Klient si musí zakoupit najednou 8 ks vstupenek na letní alpinning (8 alpíků, cena celkem 552 Kč, jeden vstup za 69 Kč) a získá jednu vstupenku zdarma na koupaliště Zelené nebo na koupaliště Panorama. Platnost do konce srpna 2014.

Fitness centrum XY by si tak mohlo získat jistotu určitého počtu příchozích klientů na období letních prázdnin. Provozovatel koupališť by získal vysokou pravděpodobnost, že na koupaliště s klientem přijde i další platící zákazník (většina lidí nechodí na koupaliště sama). Záleží na domluvě mezi provozovatelem koupaliště a Fitness centrem XY, za jakou cenu by od firmy STEZA vstupenky odebrala. Připadá v úvahu i možnost cross promotion, kdy Fitness centrum XY by poskytlo společnosti STEZA určitý počet volných vstupenek na alpinning, které by byly využity pro soutěže v areálu koupaliště. Tato položka tedy prozatím nebude zahrnována do rozpočtové části.

**Výhoda pro klienta:**

- úspora 21 Kč na jedné alpinningové lekci
- den na koupališti zdarma

### Komunikační podpora akce

- informace o nabídce na webových stránkách centra a facebookovém profilu
- plakáty a informační letáky v prostorách centra (zanedbatelná částka)

#### 12.3.1 Rizika – akční plán 3

- Klienti nebudou ochotni si najednou zakoupit 8 vstupenek na letní alpinning. Minimalizovat toto riziko je možné tak, že zákazníkům bude zdůrazněna a předložena několikanásobná výhoda plynoucí z akce (za vstupenky zaplatí na počátku a cvičí v podstatě celé prázdniny bez starostí, finanční úspora, osvěžení na koupališti v horkém letním dni zdarma).

### 12.4 Akční plán 4 – Motivační a věrnostní program

Dalším bodem celkové koncepce je návrh speciálního věrnostního programu, jehož hlavním cílem je motivace klientů a odměna za jejich věrnost. Tento bod napomůže k podpoře loajality.

Základ celé myšlenky spočívá ve zpracování jednoduché počítačové aplikace (softwaru), který by propojoval tuto aplikaci s rezervačním systémem. Rezervační systém eviduje historii klienta, tedy počet lekcí, kterých se již zúčastnil. Právě tyto informace by se staly vstupem pro aplikaci. Ta by měla spočívat v jednoduchém nákresu hory (což je v souladu s celkovým konceptem alpinningu – výšlap do hor) a vytvoření animované postavičky „Alpíka“. Ten by byl maskotem a reprezentoval by turistu, kterého čeká výšlap na pomyslnou horu. Čím více klient odchodí lekcí, tím blíže bude k vrcholku hory. Po cestě bude několik záchytných bodů (táborů), které klientovi poskytnou určitou odměnu za daný počet odcvičených lekcí. Tato akce bude časově omezená a bude na zkoušku implementována na 6 měsíců (cca 24 týdnů).

### 12.4.1 Systém odměn

Tabulka 13: Systém odměn v rámci věrnostního a motivačního programu (Vlastní zpracování)

Odměna	Počet odčvičených lekcí
Karnitin (před lekcí) / Zřízení klubové karty zdarma	5 lekcí
1x vstup do posilovny (gratis)	10 lekcí
1x vstup alpinning (gratis)	15 lekcí
Základní analýza složení těla InBody 230	20 lekcí
Sleva na nákup ve zdravé výživě (10 %)	25 lekcí
Sleva na masáž dle vlastního výběru (20 %)	30 lekcí
Ručník s logem fitness centra XY	35 lekcí
Vizážistická proměna (gratis)	40 lekcí

### 12.4.2 Náklady na motivační program / 1 klient

V levém sloupci je vždy uvedena cena, kterou klient v dané fázi investoval do lekcí alpinningu od doby spuštění motivačního programu. Přibližná je z toho důvodu, že klient může být držitelem klubové karty. V tom případě by za lekci neplatil 90 Kč, ale méně. V pravém sloupci je možno nahlédnout na výši částky, kterou centrum investuje do jednoho klienta (na daném levelu).

Tabulka 14: Náklady na motivační program / 1 klient (Vlastní zpracování)

Odměna	Náklady
Karnitin (před lekcí) / Zřízení klubové karty zdarma (450 Kč)	6 Kč / 50 Kč
1x vstup do posilovny (gratis) (900 Kč)	70 Kč
1x vstup alpinning (gratis) (1 350 Kč)	90 Kč
Základní analýza složení těla InBody 230	100 Kč (bez interpretace)



(1 800 Kč)	
Sleva na nákup ve zdravé výživě (10 %) (2 250 Kč)	<b>cross promo</b>
Sleva na masáž dle vlastního výběru (20 %) (2 700 Kč)	<b>cross promo</b>
Ručník s logem fitness centra XY (3 150 Kč)	<b>120 Kč (hrubý odhad)</b>
Vizážistická proměna (gratis) (3 600 Kč)	<b>cross promo</b>

### Rozpočet Karnitinu

- 1 láhev cca 600 Kč s DPH
- Objem 1000 ml
- 1 dávka 10 ml (celkem tedy 100 dávek v jednom balení)
- 1 dávka vychází přibližně na 6 Kč



Obr. 16: Karnitin 1000 ml (fitvyziva, 2014, [online])

### Očekávání v případě zavedení motivačního programu do chodu fitness centra

Implementace výše uvedeného programu by mohla výrazně posílit loajalitu klientů. Budou motivováni navštívit více lekci, aby získali odměny. Zároveň budou mít přehled, kolik lekcí již navštívili. Výhodou je, že několik bodů by se dalo řešit prostřednictvím cross promotion a barterovou spoluprací, což by po finanční stránce bylo pro centrum mnohem

výhodnější. Díky tomu, že klienti budou mít možnost získat klubovou kartu po odchození prvních pěti lekcí zdarma, je zde velký příslib navýšení počtu vlastníků těchto karet.

#### 12.4.3 Rizika – akční plán 4

- Realizace tohoto programu bude složitá a nákladná po technické stránce. Řešením by bylo celý koncept zjednodušit.
- Někteří z poskytovatelů odměny nebudou ochotni jít cestou barterové spolupráce (tento problém by však pravděpodobně mohl nastat jen u zdravé výživy). Za této situace by byl vybrán jiný provozovatel zdravé výživy či jiný benefit.
- Klienti si nebudou chtít založit klubovou kartu a nepřiměje je k tomu ani nabídka, která se vztahuje k pěti odchozeným lekcím. Klienta k tomuto úkonu samozřejmě nelze přinutit a pokud kartu opravdu chtít nebude, nedá se nic dělat. To však neznamená, že nutně nebude dosaženo cíle, který je spojen s navýšením počtu držitelů karty. Ti mohou být získáni i jinak.
- Program nebude efektivní, bude spíše ztrátový. Řešením by bylo upravit systém odměn, zredukovat ho či jinak upravit a využít jen myšlenku.

#### 12.5 Akční plán 5 – Cvičení se známými sportovci

Jedním z cílů diplomové práce je navýšit návštěvnost Alpiningu ve Fitness centru XY a získat nové klienty. V úvodu projektové části bylo konstatováno, že není vhodné (kromě krizových období, jako jsou např. prázdniny) snižovat cenu. Byl navrhnut a vymyšlen následující koncept.

V průběhu měsíců září až prosinec budou do rozvrhu začleněny speciální lekce, které po instruktorské stránce povedou zlíňští sportovci. Oslovit by bylo možné:

- Hokejisty PSG Zlín
- Fotbalisti, florbalisty
- Házenkáře, volejbalisty
- Atlety, plavce
- Mistryně světa v aerobiku z Aerobik klubu Zlín

Frekvence konání těchto lekcí by byla odvislá od toho, kolik sportovců by bylo ochotno se do akce zapojit. Dále přichází v úvahu dvě možnosti:

1) Využít této akce pouze jako prostředku pro přivedení nových klientů do centra. Sportovcům by bylo vedení lekce kompenzováno finančně. Popř. by místo finančního honoráře byla sportovci nabídnuta permanentka zdarma do fitness centra.

2) Druhou možností je propojit tuto akci s CSR aktivitou (corporate social responsibility – společenská odpovědnost firem). Tato možnost by jistě byla pro obě strany zajímavější a zřejmě i sportovci by na tomto projektu rádi spolupracovali. Část peněz, která bude utržena za vstupné na tyto speciální lekce, by byla věnována na dobročinné účely (podpora handicapovaných sportovců, popř. sportovní aktivity a pobyty pro děti z dětských domovů). Popsaná možnost by nepředznamenávala pro fitness centrum v podstatě žádné další náklady (kromě marketingové podpory akce – letáky, city lighty). Jen by to znamenalo věnovat část tržby na dobročinné účely, což by zase centru přineslo zájem médií a PR výstupy zdarma.

### 12.5.1 Specifikace komunikační podpory

**Cíl:** Informovat občany města Zlína, že ve Fitness centru XY se ve vymezeném období konají speciální lekce alpiningu, které instruktorsky povedou úspěšní zlíňští sportovci.

Mediální kampaň bude nasazena na začátku září 2014, kdy se lekce budou rozjíždět. Jelikož není dobré komunikační prostředky zahlcovat příliš mnoha informacemi, budou tyto prostředky sloužit spíše jako základní informace a nalákání na Facebook či webové stránky centra, kde se zájemci dozví veškeré podrobnosti.

Po zvážení výběru nejvhodnějších komunikačních prostředků, které by tuto akci podpořily, se autorka rozhodla pro umístění city lightů především do centra města Zlína a také na Jižní Svahy. Dalším bodem bude umístění letáčků do vozů městské hromadné dopravy. Výhodou je, že tyto prostředky se nacházejí na místech, kde má zákazník čas a nudí se. Grafika pro tyto dva komunikační prostředky bude velmi podobná.

Za zvážení stojí, zda nasazovat rozhlasový reklamní spot. Tento prostředek by mohl úspěšně oslovit zaměstnance, kteří poslouchají rádio v práci. Problémem je rozptýlené cílové skupiny. I když bylo řečeno, že nejvíce klientů je ve věku 25-34 let, je zde samozřejmě i množství starších, ale i mladších, to však už nic neříká o hudebním vkusu a preferencích.

Poté už by bylo otázkou, zda zvolit zvažované Rádio Zlín (nejposlouchanější rádio v okrese Zlín, zachycuje v podstatě mainstream), či Kiss Publikum, které zachycuje mladší cílovou skupinu. Tato cílová skupina zase už příliš často neposlouchá rádio. Od rozhlasového spotu bylo po této úvaze upuštěno.

Zvažována byla distribuce letáků (letáková kampaň) do zlínských domácností. Od té však bylo následně odstoupeno, jelikož k reklamě vhazované do poštovních schránek lidé zaujmají čím dál negativnější postoj. Spousta domácností si ani nepřeje, aby se jim reklama do schránky vhodila, popř. letáky ihned vyhodí bez prohlédnutí. Navíc by se letáky dostaly do rukou mnoha lidem, kteří nejsou ani zdaleka cílovou skupinou.

### 12.5.2 Finanční náročnost marketingové a komunikační podpory k akci „Cvič se známými sportovci“

Tabulka 15: Finanční náročnost city lights + MHD (Vlastní zpracování; tisknise, 2014, [online]; kopirovani, 2014, [online])

Položka	Finanční náročnost
Grafické zpracování propagačních materiálů	<b>5 000 Kč</b>
Tisk plakátů (rozměr 118,5×175 cm) – digitální tisk malosériový	<b>750 Kč / ks (cca), 3 000 Kč / 4 ks</b>
Tisk letáků (rozměr A3)	<b>10,74 Kč / ks (cca), 2 148 Kč / 200 ks</b>
Pronájem vitríny 1 měsíc (5 600 Kč) – celkem 4 ks	<b>22 400 Kč, po slevě (nad 3 ks 10 %) = 20 160 Kč</b>
Pronájem letákové plochy v MHD 3 týdny 200 ks (formát A3 na šířku)	<b>13 200 Kč</b>
<b>Cena celkem</b>	<b>43 508 Kč</b>

### 12.5.3 Rizika – akční plán 5

- Sportovci nebudou ochotni podílet se na této akci, popř. jich nebude mnoho. Řešením je zvolit si cestu, kdy aktivita přinese užitek ve spojitosti s dobročinnými

účely a podpoří se tak lidé či děti, kteří cestu ke sportu mají o něco komplikovanější. To by mohlo být dostatečnou výzvou pro sportovce. Pokud by byl domluven jen nižší počet sportovců, je možno zkrátit dobu trvání celé akce.

- Do akce se zapojí jen málo zvučná jména zlínských sportovců, kteří nepřilákají dostatek klientů. Je však velmi pravděpodobné, že stačí získat jednoho „tahouna“, jedno zvučné jméno a lidé se rádi přijdou podívat a zacvičit si i na ostatní.
- Klienti o tyto lekce nebudou mít zájem. Zmíněné riziko je málo pravděpodobné, je však důležité akci dobře komunikačně podpořit.

## 12.6 Town advert

Do této sekce bude ještě zařazena kapitolka s názvem „town advert“. Ta však neslouží jako další akční plán, tudíž není k dohledání ani v časovém harmonogramu, ale je pouze ideou. Inspiraci pro tento komunikační nástroj poskytl obrázek, který je přiložen v příloze II. Jedná se o reklamní samolepku umístěnou na čelní části schodu, na které je vyobrazen step (cvičební pomůcka) a název fitness centra Fitness World. Se stepem se cvičí tak, že se na něj vystupuje a sestupuje, stejně tak, jak to probíhá při chůzi do schodů. Jedná se o velmi jednoduchou a nápaditou reklamu, která by mohla v centru města zviditelnit celé Fitness centrum XY. Převážně však byla navrhována komunikační opatření pro alpinning, proto je tento nápad uveden pouze jako doplněk. Kdo step zná, tak by jistě kreativitu ocenil a došlo by ke zvýšení povědomí o centru. Stejně tak by v centru města mohly být nasprejované názvy fitness centra s šipkou, která by znázorňovala dobrou dostupnost.

## 12.7 Časový harmonogram akčních plánů

V níže uvedené tabulce je rozpracován časový harmonogram navržených akčních plánů. Na úplném počátku, tedy na začátku května, stojí realizace úprav materiálního zázemí a patřičné organizační úpravy (co všechno tyto dva souhrnné body zahrnují je rozebráno v předchozích kapitolách). Pro tyto úkony jsou vyhrazeny dva měsíce a případně ještě i časová rezerva v období letních prázdnin, které je z hlediska návštěvnosti klidnější. Období letních prázdnin bude ve znamení lekcí za sníženou cenu a v případě zakoupení více vstupů získá klient vstup na koupaliště zdarma. Motivační program a lekce se sportovci budou započaty až od září, kdy by měly být ukončeny úpravy zázemí a letní akce.



### 13 ZHODNOCENÍ SPLNĚNÍ CÍLŮ

V závěru bych se ráda zaměřila na to, zda se podařilo dosáhnout vytyčených cílů. Cílem práce bylo navrhnout patřičné marketingové aktivity, díky kterým by se zvýšila návštěvnost skupinové aktivity Alpinning ve Fitness centru XY, vzrostla by spokojenost klientů a rovněž by se i zvýšilo povědomí o centru.

V rámci projektové části byla navržena komplexní soustava pěti akčních plánů. Nutno poznamenat, že tyto návrhy nebyly zatím implementovány do chodu centra, vše záleží na rozhodnutí a zvážení vedení Fitness centra XY. Navržená opatření by se však měla začít realizovat v květnu roku 2014 dle harmonogramu. Plán je navržen celkově na deset měsíců. Konkrétně se jednalo o tyto měřitelné a časově vymezené cíle:

- navýšení návštěvnosti oproti stávající průměrné týdenní návštěvnosti o 30 %
- 65 % klientů bude navštěvovat centrum v průměru 1 až 2krát týdně (nárůst ze 44 %)
- 65 % klientů bude navštěvovat převážně jen toto centrum – loajální klientela (nárůst z 53 %)
- klubovou kartu bude vlastnit 70 % klientů Alpinningu v tomto centru (nárůst ze 40 %)

K ověření naplnění těchto cílů bude potřeba využít data z rezervačního systému, data o tržbách a počtu registrovaných klientů, kteří vlastní klubovou kartu.

Co se týká cíle navýšení návštěvnosti a získání nových klientů, v tomto ohledu by mohly velmi pomoci úpravy materiálního zázemí, organizační úpravy, přidání nových skupinových lekcí a pozitivní WOM, který by z těchto změn měl přirozeně vycházet. Noví klienti by mohli navštívit centrum taky v souvislosti s akcí „Cvič se známými sportovci“. Pokud by se finanční prostředky následně částečně využily na dobročinné účely, přispělo by to k posílení pozitivní image Fitness centra XY a k navýšení povědomí o centru mezi širokou veřejností.

K navýšení frekvence návštěv a loajality by mohl velmi přispět motivační a věrnostní program, který současně podpoří i další z cílů. Tím je, že v kontrolním období by mělo klubovou kartu vlastnit o 30 % více klientů, než v současnosti. První odměnou motivačního program (za odcvičených 5 lekcí) je jednorázová dávka karnitinu nebo

možnost zřízení klubové karty zdarma (místo standardního poplatku). Je tedy předpokladem, že ti, kteří po dosažení prvního bodu nebudou mít kartu zřízenu, rozhodnou se raději pro tuto možnost než pro karnitin.



## ZÁVĚR

V závěru bych ráda shrnula poznatky a přínos celé práce. Tato práce se zabývala souvislostmi mezi oblastí fitness a marketingovými aktivitami provozovatelů fitness zařízení. Bezpochyby se jedná o velmi moderní a aktuální témata, kterým stojí za to věnovat pozornost.

Diplomová práce pojednávala o Fitness centru XY, které nabízí kromě posilovny i službu Alpinning. Cílem bylo zlepšit stávající situaci, tedy především navýšit návštěvnost této skupinové aktivity. Velmi důležitou pasáží byla praktická část, ve které bylo zpracováno několik konkurenčních analýz. Vymezila jsem si pro tuto potřebu klíčové přímé konkurenty. Celkem se jedná o šest subjektů (plus Fitness centrum XY), které spolu soupeří na regionálním trhu v rámci města Zlína a blízkého okolí. Analýzy ukázaly, kdo je největším konkurentem Fitness centra XY. Také poskytují náhled srovnání cen a komplexnosti služeb jednotlivých sportovních center. Dále pak zmiňovaná pasáž ukazuje nejfrekventovanější předměty komunikace u každého zařízení, z čehož následně vyplynula potřeba zintenzivnit marketingovou komunikaci u Fitness centra XY. Tato část odhalila, že sportovní zařízení velmi často využívají ke komunikaci sociální síť Facebook a také se často využívá event marketingu. Neopomenutelnou částí byla i realizace dotazníkového šetření, které se zabývalo spokojeností klientů Fitness centra XY. Uvedená část poskytla cenné podklady pro projektovou část. Ta vychází především ze shrnující SWOT analýzy v závěru praktické části.

Při návrzích akčních plánů jsem se snažila mít neustále na paměti hlavní cíle projektu. Byly navrženy úpravy materiálního prostředí, změny v organizační a provozní části, marketingová podpora prázdninových lekcí, motivační a věrnostní program pro podporu loajality, a také cvičení se známými zlínskými sportovci. Naplnění cílů práce je podrobněji rozebráno v předchozí kapitole. To, zda se podaří skrze akční plány dosáhnout stanovených cílů, se plně pozná až v kontrolním období, tedy v březnu 2015. Vše už se bude odvíjet od toho, zda bude plán uveden do praxe. Pořád je zde možnost využít v praxi jen dílčí části projektu a ty případně obohatit ještě o další nápady či inovace. Každopádně si myslím, že by se mělo na současnou situaci zapracovat. Žádná firma by se neměla dostat do fáze stagnace a měla by se neustále zlepšovat a rozvíjet.

Osobně mám za to, že cílů diplomové práce (nemám na mysli hlavní cíle) jsem dosáhla. Cílem bylo navrhnout soustavu efektivních marketingových aktivit pro alpinning ve Fitness centru XY, což bylo splněno. Téma práce mě velmi bavilo a přineslo mi spoustu nových poznatků a bodů k zamyšlení.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

BEECH, John a Simon CHADWICK, 2007. *The marketing of sport*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times. ISBN 978-0-273-68826-6.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2000. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company. ISBN 80-7219-010-5.

DVOŘÁKOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*, 2005. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3901-9.

FREEMANTLE, David, 1996. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: test kvality*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 8085943263.

FREYER, W, 1991. *Handbuch des Sport-Marketing*. 2. Auflage. Wiesbaden: Forkel Verlag. ISBN 3-7719-6420-2.

HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-87472-25-5.

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTORČÍK, 2006. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-04-3.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

JUŘÍKOVÁ, Martina, 2010. *Marketing služeb – studijní opora pro studenty kombinované formy studia*. Zlín. Studijní opora. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. ISBN bez ISBN.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-94-0.

- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PAVLŮ, Dušan, 2007. *Marketingové komunikace a konkurence: Marketing communication and competition*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. ISBN 978-80-7318-634-0.
- PITTS, B. G. a D. K. STOTLAR, 1996. *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology. ISBN 1-885693-02-8.
- PORTER, Michael E, 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 8085605120.
- SOUKALOVÁ, Radomila, rok vydání neuveden. *Projektový marketing*. Zlín. Studijní opora. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. ISBN bez ISBN.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4.

### Internetové zdroje

- Alpinning, 2014. *studiodulky* [online]. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://studiodulky.cz/skupinove-cviceni/alpinning/>
- Alpinning a jeho přínos pro tělo, C2011-2013. *alpinning-zlin* [online]. [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.alpinning-zlin.cz/prinos-pro-telo/>
- Alpinning Otrokovice, C2013. *alpinningotrokovice* [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.alpinningotrokovice.cz/>
- Alpinning program, 2014. *alpinninghodonin* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://alpinninghodonin.cz/>
- ALPINNING Zlín Malenovice, C2011-2013. *alpinning-zlin* [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.alpinning-zlin.cz/>

Alpitrack, 2014. *alpinning* [online]. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.alpinning.cz/program/alpitrack/>

Barevné kopírování a tisk, 2014. *kopirovani* [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.kopirovani.cz/kopirovani-tisk/barevne-kopirovani-a-tisk/>

Ceník služeb platný od 1. 1. 2013, 2014. *laznezlin* [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.laznezlin.cz/lazne-zlin-cenik.php>

Ceník velkoplošného tisku, 2014. *tisknise* [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.tisknise.cz/cenik-velkoplosny-tisk/>

Family fitness Zlín, 2014. *fam-fit* [online]. [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.fam-fit.cz/>

Fitness a wellness klub Zlín, C2011. *vitasana* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://vitasana.cz/>

Fitness centres: Balance outdoor advert, 2014. *coloribus* [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.coloribus.com/adsarchive/outdoor/fitness-centres-balance-7362455/>

Heatfit, 2014. *heatfit* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://heatfit.cz/>

KALABUSOVÁ, Michaela, 12. 4. 2012. *Historie a vývoj fitness v ČR. Bakalářská práce.* [online]. [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/261590/fsps\\_b/Historie\\_a\\_vyvoj\\_fitness\\_v\\_CR.txt](http://is.muni.cz/th/261590/fsps_b/Historie_a_vyvoj_fitness_v_CR.txt)

KOCOUREK, Jan, VOSYKA, Miroslav a kol., 16. 4. 2009. Analýza financování sportu v České republice - verze shrnující. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *ec.europa* [online]. [cit. 2013-12-05]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/ceskarepublika/doc/ks3\\_analyza.pdf](http://ec.europa.eu/ceskarepublika/doc/ks3_analyza.pdf)

L-Carnitin 100 000, 2014. *fitvyziva* [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.fitvyziva.sk/2-1-zdarma-l-carnitin-100-000/>

LUM, Ryan, 2014. *myinkblog* [online]. [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: <http://www.myinkblog.com/100-guerrilla-marketing-advertisements-for-your-inspiration/>

Marketing služeb, 24. 10. 2011. *ipodnikatel* [online]. [cit. 2013-12-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/marketing-sluzeb.html>

- PETR, Jaroslav, 29. 9. 2010. Faktory zdravého životního stylu se sčítají. *rozhlas* [online]. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: [http://www.rozhlas.cz/leonardo/clovek/\\_zprava/790138](http://www.rozhlas.cz/leonardo/clovek/_zprava/790138)
- Pole Fitness, 2014. *polefitness* [online]. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.polefitness.com/Pole-Fitness.html>
- Příbyla hodina TRX, 2014. *fitstar-mb* [online]. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.fitstar-mb.cz/index.php/novinky/items/pribyla-hodina-trx.html>
- Reklama - citylight, 2014. *dszo* [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.dszo.cz/reklama/?page=citylight>
- Sportcentrum MATY, C2011. *schwinmaty* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://schwinmaty.cz/>
- STERLY, Roman, 2013. Životní cyklus zákazníka a marketingové metriky sportovních zařízení. *slideshare* [online]. [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/romansterly/ivotni-cyklus-zkaznka-a-marketingov-metriky-sportovnich-zazen-23030873>
- Strategická situační analýza, 2014. *strateg* [online]. [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: [http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- ŠKRIPECKÝ, Marian, 2013. Roste zájem o zdravý životní styl. *financnimanagement.ihned* [online]. [cit. 2013-12-06]. Dostupné z: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-61296830-roste-zajem-o-zdravy-zivotni-styl>
- ŠLESARÍKOVÁ, Katarína, 23. 10. 2013. Specialisté vs. velká fitness – jak vytěžít z malého rozsahu služeb. *fitnessbusiness* [online]. [cit. 2013-12-18]. Dostupné z: <http://www.fitnessbusiness.cz/news/specialiste-vs-velka-fitness-jak-vytezit-z-maleho-rozsahu-sluzeb/>
- TOMAN, Miloš, 2009. Jak si udržet zákazníka. *freshmarketing* [online]. [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/clanky/jak-si-udrzet-zakaznika>
- Význam a přínos posilování a fitness, C2009-2014. *fitvit* [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.fitvit.cz/clanek/vyznam-a-prinos-posilovani-a-fitness>
- Web Fitness centra XY, 2014. *fitnesscentrumxy* [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: [www.fitnesscentrumxy.cz](http://www.fitnesscentrumxy.cz)

Wellness centrum, 2014. *multisport* [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.multisport.cz/2010/09/wellness-centrum-barrandov-sidliste-barrandov-k-barrandovu-8-p-5/?lang=en>

Winter fitness: kick, climb and flow, 2012. *expats* [online]. [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.expats.cz/prague/article/sports-fitness/5-new-ways-to-stay-fit-through-the-cold/>

20 creative yoga and fitness advertisements, 28. 4. 2011. *demilked* [online]. [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.demilked.com/20-creative-yoga-and-fitness-advertisements/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

H.E.A.T.	High Energy Aerobic training
HNP	Hrubý národní produkt
MHD	Městská hromadná doprava
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-specific
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TRX	Total-body Resistance Exercise
TVS	Tělovýchova a sport
UV	Ultrafialové záření (z anglického ultraviolet)
Vs.	Versus
WOM	Word of Mouth – nový trend marketingové komunikace, doporučení, které spotřebitelé samovolně šíří mezi sebou obvykle na základě osobní zkušenosti



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Moderní sportovní aktivita TRX (fitstar-mb, 2014, [online])</i> .....	14
<i>Obr. 2: Pole Fitness (polefitness, 2014, [online])</i> .....	14
<i>Obr. 3: Skupinová aktivita Alpinning (multisport, 2014, [online])</i> .....	15
<i>Obr. 4: Externí a interní faktory důležité při komplexní analýze podniku (Blažková, 2007, s. 46)</i> .....	32
<i>Obr. 5: Porterův model pěti sil (strateg, 2014, [online])</i> .....	34
<i>Obr. 6: Strategické reakce dle výsledků SWOT analýzy (strateg, 2014, [online])</i> .....	36
<i>Obr. 7: Logo Sportcentrum MATY (schwinnmaty, 2011, [online])</i> .....	43
<i>Obr. 8: Logo VITA SANA CLUB (vitasana, 2011, [online])</i> .....	44
<i>Obr. 9: Logo Heatfit (heatfit, 2014, [online])</i> .....	45
<i>Obr. 10: Logo Family fitness (fam-fit, 2014 [online])</i> .....	46
<i>Obr. 11: Logo Alpinning Malenovice (alpinning-zlin, 2014, [online])</i> .....	47
<i>Obr. 12: Logo Alpinning Otrokovice (alpinningotrokovice, 2013, [online])</i> .....	48
<i>Obr. 13: Dětská lekce Move it (schwinnmaty, 2014, [online])</i> .....	53
<i>Obr. 14: Výmalba Alpinning námět (alpinninghodonin, 2014, [online])</i> .....	74
<i>Obr. 15: Cvičení Flowin (expats, 2012, [online])</i> .....	75
<i>Obr. 16: Karnitin 1000 ml (fitvyziva, 2014, [online])</i> .....	81

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: 4P vs. 7P vs. 4C (Vlastní zpracování) .....</i>	19
<i>Tabulka 2: Specifika marketingového mixu služeb (Vlastní zpracování) .....</i>	20
<i>Tabulka 3: Specifikace sektorů SWOT analýzy (Vlastní zpracování, na základě Jakubíkové, 2008).....</i>	36
<i>Tabulka 4: Ceník Alpinning Fitness centrum XY (Vlastní zpracování) .....</i>	41
<i>Tabulka 5: Zvýhodnění klubové karty Fitness centra XY (web Fitness centra XY, 2014, [online]) .....</i>	41
<i>Tabulka 6: Webové vyhledávání klíčových slov pro Fitness centrum XY (Vlastní zpracování).....</i>	42
<i>Tabulka 7: Věrnostní program MATY (schwinmaty, 2011, [online]) .....</i>	43
<i>Tabulka 8: Mapa tržního bojiště cena/komplexnost (Vlastní zpracování) .....</i>	50
<i>Tabulka 9: Mapa tržního bojiště měsíc/předmět komunikace (Vlastní zpracování).....</i>	57
<i>Tabulka 10: SWOT analýza pro Fitness centrum XY Zlín (Vlastní zpracování) .....</i>	69
<i>Tabulka 11: Finanční náročnost úprav materiálního prostředí (Vlastní zpracování) .....</i>	74
<i>Tabulka 12: Finanční náročnost organizačních úprav (Vlastní zpracování).....</i>	77
<i>Tabulka 13: Systém odměn v rámci věrnostního a motivačního programu (Vlastní zpracování).....</i>	80
<i>Tabulka 14: Náklady na motivační program / 1 klient (Vlastní zpracování) .....</i>	80
<i>Tabulka 15: Finanční náročnost city lights + MHD (Vlastní zpracování; tisknise, 2014, [online]; kopirovani, 2014, [online]) .....</i>	84
<i>Tabulka 16: Časový harmonogram akčních plánů (Vlastní zpracování) .....</i>	86

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Cyklus zákazníka sportoviště (Vlastní zpracování, na základě slideshare, 2013, [online])</i> .....	29
<i>Graf 2: Vývoj počtu konaných lekcí Alpinningu/týden za období červenec 13-březen 14 (Vlastní zpracování)</i> .....	40
<i>Graf 3: Prvotní zdroj informace o Fitness centru XY (Vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Graf 4: Držitelé klubové karty (Vlastní zpracování)</i> .....	63
<i>Graf 5: Preference stálosti instruktora (Vlastní zpracování)</i> .....	64
<i>Graf 6: Spokojenost se zkoumanými faktory (Vlastní zpracování)</i> .....	65
<i>Graf 7: Matice spokojenost/důležitost faktorů (Vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Graf 8: Návrhy k možným oblastem zlepšení (Vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Graf 9: Věková struktura respondentů (Vlastní zpracování)</i> .....	68

## SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník spokojenosti klientů Fitness centra XY

P II: Ukázky kreativních komunikačních nástrojů fitness center

# **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI KLIENTŮ FITNESS CENTRA XY**

Vážená sportovkyně / vážený sportovče, moc si vážíme Vaší přízně a toho, že jste klienty právě našeho fitness centra. Protože našim přáním je, abyste se u nás cítili co nejlépe a abyste vždy odcházeli se skvělým pocitem z právě odvedeného výkonu, prosíme Vás o vyplnění několika stručných otázek. Otázky se vztahují k Vaší spokojenosti se službami Fitness centra XY Zlín.

## **1. Kde jste se o našem fitness centru dozvěděl/a?**

- z webových stránek
- doporučení od známého
- z letáků
- jinde (uved'te, prosím, kde).....

## **2. Jak často navštěvujete Fitness centrum XY?**

- více než 2x týdně
- 1 až 2x týdně
- několikrát za měsíc
- a) nepravidelně, zřídka    b) jsem tady poprvé

## **3. Navštěvujete souběžně i jiné sportovní centrum?**

- ano
- ne

## **4. Jste držitelem / držitelkou klubové karty?**

- ano
- ne, zvýhodnění mi nepřijde dostatečné
- ne, nevěděl/a jsem o této možnosti

## **5. Využíváte kromě cvičení alpiningu i posilovnu?**

- ano

- ne

**6. Jak hodnotíte personál recepce?**

- velmi příjemný
- příjemný
- neutrální
- nepříjemný
- velmi nepříjemný

**7. Jako instruktora alpiningu preferuji:**

- muže
- ženu
- nezáleží na tom

**8. Při lekcích alpiningu:**

- preferuji stále stejného instruktora
- instruktory střídám, mám rád/a změnu
- nezáleží mi na tom

**9. Ohodnot'te prosím následující výroky týkající se lekcí alpiningu:**

	<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Souhlasím</b>	<b>Nevím</b>	<b>Nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>
<b>Lekce mě bavila</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Instruktorka mi vždy ochotně poradila</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Instruktorka byla příjemná a profesionální</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Jak celkově hodnotíte naše fitness centrum? (známkujte jako ve škole)**

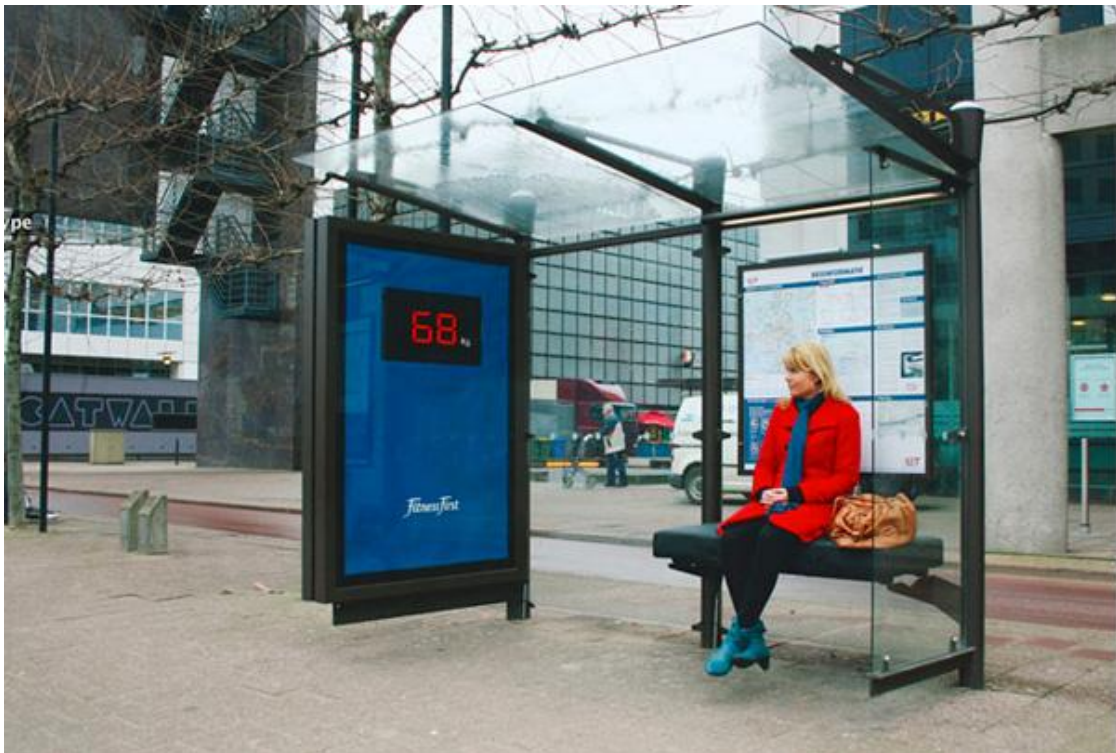
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Dostupnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instruktoři	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příznivé ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rezervační systém	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiální zázemí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Časový rozpis lekcí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Co byste chtěl/a ve Fitness centru XY změnit?**

.....

Pohlaví	Věk	Bydliště
<input type="radio"/> žena	<input type="radio"/> 15 – 24	<input type="radio"/> Zlín centrum (+ Jižní Svahy)
<input type="radio"/> muž	<input type="radio"/> 25 – 34	<input type="radio"/> Malenovice
	<input type="radio"/> 35 – 44	<input type="radio"/> Otrokovice
	<input type="radio"/> 45 – 54	<input type="radio"/> Jiné.....
	<input type="radio"/> 55 a více let	

## PŘÍLOHA P II: UKÁZKY KREATIVNÍCH KOMUNIKAČNÍCH NÁSTROJŮ FITNESS CENTER



Zdroj: <http://www.myinkblog.com/100-guerrilla-marketing-advertisements-for-your-inspiration/>





STOP FOOLING YOURSELF **Passage**  
FitnessFoot

Zdroj: <http://www.coloribus.com/adsarchive/outdoor/fitness-centres-balance-7362455/>

„Přestaň klamat sám sebe.“



Zdroj: <http://www.demilked.com/20-creative-yoga-and-fitness-advertisements/>