

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

Marketingové aktivity Wilson tenis centra a jejich inovace

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Josef Voráček, Ph.D.

Vypracovala:
Bc. Iva Belejová

Praha 2019

Prohlašuji, že jsem závěrečnou diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne

.....

podpis diplomata

Evidenční list

Souhlasím se zapůjčením své diplomové práce ke studijním účelům. Uživatel svým podpisem stvrzuje, že tuto diplomovou práci použil ke studiu a prohlašuje, že ji uvede mezi použitými prameny.

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala PhDr. Josefovi Voráčkovi, Ph.D. za velmi cenné rady, pomoc, ochotu a trpělivost při vedení této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala majiteli, trenérům, rodičům dětí v tenisové akademii a klientům Wilson tenis centra. Mé poděkování patří i rodině, která mě podporovala jak při vypracovávání této práce, tak během celého studia.

Abstrakt

Název: Marketingové aktivity Wilson tenis centra a jejich inovace

Cíle: Cílem této diplomové práce je na základě zjištěných informací z analýzy navrhnout možné zdroje či způsoby, pomocí kterých by se tenisový areál mohl v nejbližších letech rozvíjet.

Metody: V diplomové práci byla provedena analýza a zpracování dat z kvalitativního výzkumu, identifikace silných a slabých stránek WTC (Wilson tenis centrum). Na základě těchto metod bylo vytvořeno doporučení pro zlepšení aktuální situace ve WTC.

Výsledky: Z výzkumu vyplývá, že mezi největší výhody WTC patří materiální vybavení a zázemí, pevná klimatizovaná hala, velký počet tenisových dvorců apod. Nejčastěji zmiňovanými slabými stránkami byly provoz restaurace, nedostatečná organizace sportovně – společenských akcí pro rekreační hráče a děti, osvětlení v hale a vzduchotechnický systém. Jedním z hlavních doporučení je vytvořit novou pracovní pozici PR manažera, který by byl organizačně schopen změny zajistit. Většinu těchto návrhů lze realizovat prakticky ihned.

Klíčová slova: Sportovní marketing, marketingový mix, kvalitativní výzkum, sport, rekreační tenis

Abstract

Title: Wilson Tennis Center Marketing Activities and Their Innovative Approach

Objectives: The objectives of my masters thesis is giving the suggestions for improving the company current situation for the upcoming years, based on information from my analysis.

Methods: Methods of my approach to this research were analyzing the data from my quality research, identifying the strenghts and weaknesses of the company. Based on these methods I suggested these major improvements fot the overall improvement of the company situation.

Results: The research has shown that the biggest strenghts of Wilson Tennis Center are: advanced material equipment and large spacious facility, well air – conditioned solid structure building of the tennis facility, high number of tennis courts etc. The most common weaknesses people in my research were mentioning were the overall attitude of the restaurant staff, lack of social and sports events for the overall client base – recreational client and kids, lack of well, propriately a sufficiently illuminated courts. The main suggestion from me is to create a new public relations manager position who would be able to and responsible for the new changes to be implemented.

Keywords: Marketing of sport, Marketing mix, Quality research, Sport, Recreational tennis

Obsah

1 ÚVOD	9
2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	11
2.1 CÍLE PRÁCE	11
2.2 ÚKOLY PRÁCE.....	11
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
3.1 SPORTOVNÍ MARKETING	12
3.1.1 Víze sportovního klubu	18
3.1.2 Cíle sportovního klubu	19
3.1.3 Zákazník ve sportu	19
3.1.4 Konkurence ve sportu.....	20
3.1.5 Marketingová strategie poskytovatele sportovních služeb.....	21
3.2 MARKETINGOVÝ MIX	22
3.2.1 Produkt	27
3.2.2 Cena	31
3.2.3 Distribuce	35
3.2.4 Propagace – marketingová komunikace.....	38
3.2.5 Materiální prostředí - Prezentace.....	42
3.2.6 Lidé.....	44
3.2.7 Proces	46
4 ZVOLENÁ METODIKA.....	49
4.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	49
4.1.1 Rozhovory	50
4.1.2 Analýza situace.....	52
5 SOUČASNÁ SITUACE WILSON TENIS CENTRA.....	54
5.1 PŘEDSTAVENÍ KLUBU.....	54
5.1.1 Víze Wilson tenis centra.....	54
5.1.2 Cíle Wilson tenis centra.....	55
5.2 MARKETINGOVÝ MIX WILSON TENIS CENTRA	55
5.2.1 Produkt	55
5.2.2 Cena	56
5.2.3 Distribuce	57
5.2.4 Marketingová komunikace	58
5.2.5 Materiální prostředí	62
5.2.6 Lidé.....	64
5.2.7 Proces	66
6 SHRUTÍ INFORMACÍ Z ROZHOVORŮ	68
Celková spokojenost klientů, rodičů dětí v tenisové akademii a trenérů Wilson tenis centra	68
Co klienty a rodiče přivedlo do Wilson tenis centra	68
Silné stránky a slabé stránky	68
Organizace tenisové akademie a rekreačního tenisu ve Wilson tenis centru	69
Materiální prostředí a služby ve Wilson tenis centru	71
7 REKAPITULACE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK WILSON TENIS CENTRA.....	75
8 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ SITUACE VE WILSON TENIS CENTRU V NÁSLEDUJÍCÍCH 2 – 3 LETECH	76
Organizace sportovně – společenských akcí pro rekreační hráče	76
Sparingové zápasy v rámci tenisové akademie	76
Organizace tenisového soustředění pro děti	77
Osvětlení a vzduchotechnický systém.....	77
Restaurace.....	77
Organizace sportovně – společenských akcí pro firmy	78

Doplňkové služby pro rekreační hráče a děti	78
PR pracovní pozice.....	79
Motivační prvky	79
Rezervace.....	79
Tenisový sortiment	80
9 DISKUSE	81
10 ZÁVĚR.....	84
ZDROJE.....	86
SEZNAM PŘÍLOH	90
PŘÍLOHY 1	91
PŘÍLOHY 2	93
PŘÍLOHY 3	105
PŘÍLOHY 4	125

1 Úvod

Pojem sport můžeme definovat jako volnočasovou aktivitu, kterou vykonává široká veřejnost s cílem uspokojení svých potřeb. Tyto aktivity mohou být na úrovni rekreačního sportování nebo na úrovni výkonnostního sportování. Důležitou roli v oblasti sportu mají sportovní organizace, které sportovní aktivity nabízejí. Chce-li být sportovní organizace úspěšná, musí dbát na to, aby využívala správné marketingové nástroje, které poslouží k dosahování zisku. Jednou z podmínek fungování sportovní organizace v marketingovém mixu je odpovídající komunikace firmy vůči zaměstnancům, stávajícím zákazníkům či potenciálním zákazníkům. Správně rozmístěný management a správné využití marketingových nástrojů umožňuje upevňovat loajalitu, nadchnout a také oslovit nové zákazníky. Zákazníci jsou nejdůležitějším článkem kteréhokoliv podniku či organizace.

Velkou výhodou je masová sledovanost sportů širokým spektrem cílových skupin. Dobré organizace ve svém oboru dokáží zacílit marketingové aktivity na vybranou cílovou skupinu, aniž by musely vynaložit vysoké náklady na analýzy a průzkumy. Potenciál nabízí velká základna amatérských a rekreačních sportovců, která významně přispívá k rozvoji konkrétních sportovních středisek.

Tato diplomová práce bude zaměřena na analýzu aktuálního stavu tenisového areálu „Wilson tenis centrum“. Tenisový areál byl otevřen v roce 2005 v Modleticích. Majitel areálu dlouhá léta spolupracoval s osobností českého tenisu Františkem Pálou, který přivedl areál ke spolupráci se značkou Wilson. Jedná se o tenisové centrum, které je zaměřené na rekreační tenis. K dispozici je šest kurtů v pevné hale a dvanáct venkovních kurtů. Hlavní zaměření areálu je výuka tenisu pro děti i dospělé. Využít zde lidé mohou také plně vybavenou posilovnu. Součástí areálu je malá prodejna tenisového sortimentu značky Wilson a restaurace. Díky své komplexnosti je celý areál ideální pro pořádání sportovně – společenských akcí na nejrůznějších úrovních.

Protože působím v tenisovém centru jako trenérka a prostředí dobře znám, některá fakta a skutečnosti v diplomové práci vyplývají z mého vlastního názoru.

Důležité je zmínit, že tenisový areál je v soukromém vlastnictví a nemá žádné sponzory. Pro majitele areálu je důležité, aby byl generován zisk, avšak finanční analýza nebude předmětem této diplomové práce. Diplomová práce bude po úspěšném obhájení

předložena majiteli areálu. Výsledky této práce a případná doporučení by mohly být použity jako rozvojová koncepce pro budoucí roky.

2 Cíle a úkoly práce

2.1 Cíle práce

Cílem diplomové práce je, na základě zjištěných informací z analýzy navrhnout možné zdroje či způsoby, pomocí kterých by se mohl tenisový areál v nejbližších letech dále rozvíjet dle přání a představ majitele centra.

2.2 Úkoly práce

Diplomová práce bude zpracována na základě:

- Odborné literatury, týkající se převážně sportovního marketingu
- Individuálního hloubkového rozhovoru s majitelem tenisového centra
- Analýze nabízené produktové řady, cenové politiky tenisového centra, komunikace tenisového centra vůči spotřebiteli uvnitř i navenek
- Zjištění, jak vnímají zákazníci jednotlivé aspekty marketingového mixu
 - Individuální hloubkové rozhovory s trenéry
 - Individuální hloubkové rozhovory s rodiči dětí z tenisové akademie
 - Individuální hloubkové rozhovory s rekreačními hráči

3 Teoretická východiska

3.1 Sportovní marketing

Pod pojmem „*sportovní marketing*“ je skryto několik definic a dělení. V této kapitole se podíváme, jak někteří autoři definují sportovní marketing, jak ho člení do různých kategorií a na kterou část sportovního marketingu se tato diplomová práce zaměří. Na složitost problematiky definování sportovního marketingu poukazuje Durdová (2010, str.5), která píše, že: *„Definovat pojem „sportovní marketing“, znamená postihnout v jednom oba komponenty, marketing a sport, a přitom vycházet z obecné definice marketingu.“*

Mullin, Hardy, Sutton (2007, str.11) v obecné poloze tvrdí, že: *„Sportovní marketing se skládá ze všech aktivit, které jsou určeny k tomu, aby vyšly vstříc všem požadavkům a přáním sportovních spotřebitelů pomocí procesu výměny.“*

Abychom pochopili všestrannost využití sportovního marketingu, je třeba si uvědomit oblasti působení tohoto nástroje. Základní rozdělení sportovního marketingu tak, jak ho uvádí Novotný (2006) je „Sport v marketingu“, kdy marketingová oddělení firem, jejichž produkty nesouvisí primárně se sportovním prostředím, využívají jednotlivých atributů sportu k vlastnímu zviditelnění.

Novotný (2010, str.115) dále uvádí, že: *„V ČR není sportovní marketing chápán jako společná spolupráce společnosti a sportovní organizace a to jak mezi širokou veřejností, tak mezi vysoce postavenými manažery úspěšných firem a společností. To považujeme za jeden ze základních problémů bránící rozvoji sportu jako marketingového nástroje“.*

Jinak tomu je ovšem v zahraničí, kde je dle Novotného (2010) sportovní marketing dlouhá léta uznávaným oborem. Především v USA se sportovní marketing považuje za plnohodnotný marketingový nástroj, který svými atributy pomáhá vytvářet příznivé podnikatelské prostředí pro rozvoj businessu v oblasti poptávky, tedy na straně klienta.

Druhá rovina pojetí sportovního marketingu je „Marketing ve sportu“, to se týká sportovní organizace, tělovýchovné jednoty a sportovci v tomto pojetí osobně využívají marketingu k získání prostředků na sportovní činnost a zviditelnění. Marketing ve sportu je pro nás klíčový, jelikož se budeme v diplomové práci zabývat rozborem marketingu sportovního zařízení, resp. Wilson Tennis Centra.

Sportovní marketing se skládá ze všech aktivit, které jsou přizpůsobeny k poznání potřeb a přání sportovního zákazníka skrze proces směny a zahrnuje specifické aplikování marketingových principů a procesů na trhu se zbožím a službami přímo k účastníkům sportu, divákům nebo koncovému uživateli.

Dle Mullina, Hardyho a Suttona (2007) má sportovní marketing pro své vývojáře dva hlavní směry:

- prodej sportovních produktů a služeb přímo sportovními spotřebiteli
- jejich uvádění na trh pomocí jiných spotřebních a průmyslových produktů a služeb prostřednictvím použití sportovní propagace

Marketing ve sportu v sobě nese marketing sportovních služeb. Dle autorů Kotlera a Armstronga (2004, str. 382) představují služby „*nehmotné statky ve formě různých, aktivit či poskytování jiného užitku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi či prodeji nedochází k převodu vlastnictví.*“ Boučková (2003) pod pojmem služba rozumí komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Skutečností je, že základním úkolem poskytování služeb je uspokojování potřeb spotřebitelů. Za sportovní marketing můžeme dodat, že to platí stejně ve sportovním prostředí.

Čáslavová (2009) řadí sportovní služby a nabídku sportovních cvičení mezi základní produkty tělesné výchovy a sportu.

Dle Šímy (2016) lze sportovní služby klasifikovat například podle charakteru na:

- činnosti sportovních zařízení poskytujících služby zákazníkům – jedná se o sport centra, golfové resorty atd.
- sportovní zboží a poradenství – například prodej sportovního vybavení a sportovní výživy
- korporátní služby – licence, televizní práva apod.

Další klasifikace, jak je možné vnímat sportovní službu, je dle zapojení zákazníka do sportovní akce. Tyto služby se dělí na:

- službu s aktivní účastí zákazníka – plavání, jízda na kole, účast na soutěži apod.
- službu s pasivní účastí zákazníka – sledování TV nebo internetového přenosu, podpora sportovního týmu nebo jednotlivce přímo na stadionu – tedy jde o diváka

Dále se můžu zmínit o rozdělení sportovních služeb dle druhu a rozsahu zapojení zaměstnance do procesu služby, pod které spadají:

I. Spotřebitelské služby

Tento typ služeb lze nazvat i jako služba bez významného zapojení zaměstnance nebo střediska. Jedná se především o pronájmy, či zapůjčení sportovního zařízení nebo pomůcek. Dále sem můžeme zařadit i drobný prodej sportovního zboží. V našem případě se jedná o pronájem tenisového kurtu nebo využití posilovny či nákupy sportovního zboží. Po zaměstnancích se v tomto případě vyžadují základní schopnosti a zkušenosti s ovládáním rezervačního a katalogového systému, zdvořilost, vstřícnost, komunikační dovednosti. Tento typ služeb je nejjednodušší, nevyžaduje žádnou kvalifikaci nebo významnou zručnost.

II. Odborné služby

Do odborných služeb už je nutné významně zapojit zaměstnance. Vyžadují specializaci a odbornost zaměstnanců v daném oboru. Jedná se například o instruktory, trenéry či fyzioterapeuty. Tenisový trenér může získat kvalifikaci 3., 2. nebo 1. třídy. Měl by mít znalosti v oblasti trénování, měl by mít základní znalosti v oblasti fyziologie, umět vyhovět přáním a potřebám svého zákazníka a specifikovat pro něj vhodné aktivity.

III. Výchovné služby

Sem lze zařadit služby, které poskytují například učitelé, výchovní poradci. V tomto případě by měl být klient na konci procesu změněn způsobem, který si sám zvolil. Dále se jedná o právníky a architekty. Ti poskytují služby na základě nějakých vědomostí a návodů. Patří sem třeba právní poradenství. Ve sportovním prostředí, jak píše Šíma (2016), to funguje tak, že „*sportovní a rekreační organizace své klienty informují o pozitivních přínosech fyzické aktivity a zdravého životního stylu a mění jejich přístupy k fyzické aktivitě a rekreačním programům*“. Najdeme zde aktivity či příležitosti pro zlepšení zdraví, tělesné zdatnosti, pro zábavu a potěšení.

Posledním kritériem pro rozdělení sportovních služeb jsou motivy zákazníka k účasti na pohybových aktivitách. Z těchto motivů jsem vybrala následující:

I. Osobní potěšení

Předpokladem je, že zákazníci mají svou vlastní motivaci ke sportování. Lidé čerpají energii a potěšení z radosti a prožitku pohybu. Například sami navštěvují fitness centrum, sami chodí na golf, sami plavou, sami chodí hrát tenis. Jde hlavně o rekreační sport, který vykonávají bez trenéra. Jediné, co se vyžaduje, je určitá znalost daného sportu a společenské kontakty. Tyto aktivity vykonávají asi hlavně dospělí, starší lidé ve svém volném čase.

II. Získání dovedností

Motivace k získávání dalších potřebných dovedností k dosažení takové úrovně, kterou si daný sportovec či amatér dává za cíle. Takových cílů lze dosahovat na táborech, sportovních kempy či seminářích, které jsou zaměřeny přímo na přenos dovedností na účastníky. Pro tenisovou oblast je populární organizování letních tenisových kempů, kde mohou děti všech věkových kategorií získat a vyzkoušet veškeré tyto dovednosti.

III. Služby pro rozvoj schopností a dovedností

Pakliže má jedinec dané schopnosti a dosáhl určitých dovedností je dále jeho snahou pokusit se je rozvíjet. Takovou formu služeb poskytují sportovní školy, kluby a tělovýchovné jednoty. Zaměření se koncentruje na určitou sportovní disciplínu nebo tělesnou činnost. Aby byla aktivita smysluplná, je také potřeba pozitivního přístupu, motivace a podpory ze strany instruktorů a trenérů.

IV. Služby pro zdraví, kondici a pro udržení kvality života

Tyto služby si lidé vybírají za účelem zlepšení fyzické kondice, či jako nástroj zotavení se po nějakém zranění. Sami klienti vědí, co chtějí a potřebují. Existují ale

i organizace či individuální instruktoři, kteří se tímto směrem ubírají. Léčebné organizace se specializují na rehabilitační a relaxační programy, na cvičení pro redukci tělesné hmotnosti nebo pro snížení stresu. Instruktoři a trenéři sami vytvářejí programy pro své zákazníky buď individuální nebo skupinovou formou. V takových případech by měla každá sportovní organizace či sám odborník své klienty podporovat a motivovat k další aktivitě.

Tabulka č. 1: Nároky na sportovní centra z hlediska motivace klientů

Motivace: pro osobní potěšení	Motivace: zlepšení dovedností	Motivace: výkonnostní/vrcholové výkony	Motivace: pro zdraví
<p><u>Typický klient</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Většinou dospělí <p>= důležitá je zábava, relaxace a sociální kontakt</p>	<p><u>Typický klient</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dospělí • Starší dospělí • Mládež • Děti <p>= široká cílová skupina (aspirace se zlepšovat)</p>	<p><u>Typický klient</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mladší dospělí • Mládež 	<p><u>Typický klient</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Převážně dospělí • Lidé po úrazech • Lidé se zdravotním problémem • Prevence • Vzhled – ženy
<p><u>Typické sportovní odvětví</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotbálek • Hokej • Turistika • Běh • Jízda na kole • Rekreační tenis <p>Většinou neorganizované sporty</p>	<p><u>Všechny sportovní odvětví</u></p>	<p><u>Typické sporty</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Všechna sportovní odvětví • Kulturistika <p>Extrémní sporty</p>	<p><u>Fyzické sportovní odvětví</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yoga • Pilates • Plavání <p>= řeší také zdravotní problémy</p>
<p><u>Zapojení zaměstnance sportovního střediska</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Není nutný dohled • Bez trenéra 	<p><u>Zapojení zaměstnance sportovního střediska</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ano, vždy • Potřeba trenéra • Potřeba mít dohled • Různá úroveň kvalifikace trenéra 	<p><u>Zapojení zaměstnance sportovního střediska</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ano, vždy • Nejvyšší kvalifikace • Více týmové práce • Více trenérů • Organizované KNOWHOW (metodika, koncept) 	<p><u>Zapojení zaměstnance sportovního střediska</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ano/Ne – dle potřeby
<p><u>Nároky na vybavení</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Menší nároky • Příjemné prostředí • Podpora příjemného zážitku • Sociální kontakt 	<p><u>Nároky na vybavení</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozdílnost ve vybavení • Typ sportovního odvětví • Úroveň – kam se chci dostat; čeho chci dosáhnout 	<p><u>Nároky na vybavení</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Největší nároky na podmínky a prostředí • Kvalita a specifika sportu 	<p><u>Nároky na vybavení</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Spíše menší nároky • Studio • Menší tělocvična • Menší ordinace

Zdroj: vlastní zpracování

U výše zmíněné tabulky mimo jiné také ale platí, že jeden člověk může mít současně například dvě až tři různé motivace/potřeby a uspokojovat je v rozdílných sportech. Současně ale i jedno sportovní zařízení může teoreticky podporovat jedno, ale i dvě, tři nebo i všechny čtyři rozdílné motivace lidí/svých klientů podle svého zaměření, míry specializace a technického vybavení.

V moderní společnosti se staly služby velmi důležitým prvkem. V ekonomice současné doby hrají důležitou roli. Se zvyšující se životní úrovní, s vysokým vzděláním, zvyšujícím se zájmem o zdraví a péči o uvědomování si významu pohybu pro zdraví člověka dochází i k většímu rozvoji a zájmu o tělovýchovné a sportovní služby. Poptávka v oblasti sportovních služeb se zvyšuje, a tudíž dochází i k rozvoji nových moderních sportovních zařízení, které rozšiřují svoji nabídku právě dle přání a potřeb svých spotřebitelů.

Oblast sportovního marketingu byla v České republice v minulosti zanedbávána. Za poslední roky se ale význam sportovního marketingu zvýšil a stal se pevnou součástí strategií jednotlivých sportovních klubů. Platí, že uplatnění marketingu ve sportu má rostoucí tendenci. Tyto rostoucí tendence mají velký význam především u ekonomicky vyspělých sportovních subjektů, které dokážou svůj produkt efektivně využít k úspěšnému podnikání. Právě subjekt, vyskytující se v oblasti sportu si začíná uvědomovat, že naslouchání zákaznickovým požadavkům a přáním se stává klíčovým faktorem rozvoje dané organizace.

Toto všechno zmíněné je chápáno převážně v obecné rovině. Pokud se nad tím ale pořádně zamyslíme, je potřeba si uvědomit, že marketing není exaktní vědou, tudíž ani sportovní marketing není exaktní věda. Existují samozřejmě zákonitosti, pravidla, která platí obecně, ale v praxi či v reálném světě, tedy v různých sportovních odvětvích, organizacích najdeme rozdíly v jejich možném uplatnění, využití i aplikaci.

Takový marketing ve střediscích v oblasti ledního hokeje se bude lišit od marketingu potřebného pro fitness. Dokonce i marketing v rámci jednoho sportovního odvětví se bude velmi lišit v případě vrcholového a rekreačního zařízení. Dalšími aspekty mohou být také rozdíly v individuálních a kolektivních sportech. U každého sportovního odvětví je potřeba jiná práce s marketingovým mixem. Tyto odlišnosti mě vedly k tomu, abych se zaměřila na jedno specifické téma, tudíž marketing ve sportu v oblasti tenisu, pomocí kterého bych došla ke stanoveným cílům.

3.1.1 Vize sportovního klubu

Vize představuje základní představu o budoucnosti sportovního klubu (jakým sportovním klubem chceme být). Je to jakýsi positioning jakékoliv sportovní organizace. Vize je

spojena s očekáváním a hodnotami lidí rozhodujících o charakteru sportovního zařízení. Vize je následně členěna na cíle sportovního klubu pro určitá časová období. Vize by měla být nejen snadno zapamatovatelná, ale měla by být motivující, ambiciózní a v neposlední řadě také realizovatelná v praxi.

3.1.2 Cíle sportovního klubu

Cíle sportovního klubu rozdělujeme z obsahového hlediska Čáslavová (2009) na sportovní, ekonomické a sociální.

Sportovní cíle se týkají především zviditelnění sportu, resp. sportů, které sportovní klub provozuje a jeho neustálého pronikání do povědomí příznivců a široké veřejnosti. Patří sem také plánované umístění družstev nebo jednotlivců v soutěžích pořádaných příslušnými sportovními svazy, zvyšování úrovně a doplňování hráčů a udržení, resp. rozvoj vlastní členské základny.

Ekonomické cíle jsou zacíleny v první řadě na vytváření finančních zdrojů. Především takových, které by mohly zajistit stabilní klima v klubu. Dále jsou také zaměřeny na investice sportovního klubu, materiální vybavení, zařízení, podpora sportovců a také na zisk pro majitele nebo akcionáře.

Sociální cíle jsou zaměřeny na podporu příslušnosti ke sportovnímu klubu, společnosti a spokojenosti jeho členů, povzbuzování atmosféry porozumění či například také k odstraňování egoismu, podpoře koordinátorské práce a zohlednění mezilidských vztahů.

Dle Durdové (2010): „*Sportovní organizace vyvíjejí v současné době podnikatelské aktivity s cílem získat dodatečné finanční zdroje nutné k zabezpečení zdárného chodu sportovní organizace (klubu), ke splnění jejich sportovních, ekonomických a sociálních cílů.*

3.1.3 Zákazník ve sportu

Každá organizace ve sportu potřebuje znát svého zákazníka, jeho potřeby a požadavky, jeho chování na trhu, ale i svoji konkurenci. O konkurenci pojednává další kapitola 3.1.4. Zákazník kupuje sportovní produkt či službu s účelem uspokojit své potřeby. Dle Šímy

(2016) lze požadavky zákazníka definovat pomocí jeho specifických očekávání, a to jak současných, tak i potenciálních zákazníků. Uvádí, že očekávání zákazníků se vytváří nejen na základě motivů, ale také na základě předchozích zkušeností, doporučení a informací od přátel či cílené propagace organizace.

Dle Čáslavové (2009) se hledání vztahu mezi potřebami spotřebitelů a marketingovými aktivitami prodejce nazývá segmentace trhu. Segmenty trhu tudíž představují nalezení tohoto vztahu, který vyústí k identifikaci relativně homogenních skupin spotřebitelů, kteří vykazují podobné potřeby (nabízený produkt či nabízená služba) a podobnou reakci na marketingovou akci prodejce.

Klisinski (2000) definuje dvě základní kategorie proměnných, které se ke konstrukci spotřebních segmentů používají:

1. Charakteristiky zákazníků

- a. Demografické (pohlaví, věk, velikost rodiny, věk dětí, vzdělání, příjem apod.)
- b. Psychografické (osobnost, životní styl, oblíbené jídlo apod.)

2. Charakteristiky spotřební situace

Analýza zákazníků je pro marketingovou strategii ve sportu důležitým faktorem. V obecné rovině se jedná o osoby, se kterými je realizován obchod a o potenciální zákazníky. (Nová a kol., 2016)

3.1.4 Konkurence ve sportu

Stejně jako definování si zákazníka ve sportovní organizaci, je důležité znát i konkurenci, pohybující se ve sportovním prostředí.

Čáslavová (2009) uvádí, že informace o zákaznících musí být analyzovány spolu s informacemi o konkurentech. Je to důležité hlavně při sestavování vize, resp. cílů sportovního klubu. Organizace musí stále sledovat konkurenci, aby získala informace o tom, co konkurenti dělají a co jsou schopni dělat, jak tyto aktivity mohou ovlivnit obchod organizace.

Sportovní organizace volí vhodné marketingové nástroje, aby byly schopny čelit konkurenci a v návaznosti na to si vytvářet tu správnou marketingovou strategii. Požadavky z pohledu konkurence dle Šímy (2016) souvisí s úvahami o tom, jak může organizace pomocí cíleného řízení kvality poskytovat svým zákazníkům odlišné služby než její hlavní konkurenti.

Důkladná analýza zákazníků a konkurence tvoří jeden ze základních faktorů při tvorbě marketingové strategie.

3.1.5 Marketingová strategie poskytovatele sportovních služeb

Strategický marketing můžeme chápat jako prostředek dosahování strategických cílů. Správně zvolenému strategickému cíli pomůže marketingový plán, který vychází z analýzy trhu a pomocí marketingových nástrojů umožní tohoto cíle dosáhnout.

Majitel sportovní organizace by měl mít v první řadě znalosti z oblasti marketingu. Měl by vědět, jaký je jeho hlavní zájem – proč vytvořit marketingovou strategii a smysl – k čemu tento marketingový plán povede. Dále by měl mít finance potřebné na marketing.

Před tvorbou marketingového plánu je potřeba udělat analýzu na ujasnit si otázky typu: „Kdo jsme?“ „Kam směřujeme?“ „Jaké jsou naše možnosti?“ „Čeho chceme v budoucnu dosáhnout?“ „Jaké jsou naše finanční prostředky?“ Následně můžeme zhodnotit současnou situaci a promyslet patřičné kroky pro stanovení realistických cílů a určit si marketingový plán.

Oproti výrobním společnostem oblast sportovních služeb využívá marketing méně. Většinu poskytovatelů představují sportovní kluby a tělovýchovné jednoty, tedy neziskové organizace, které nemusejí mít tolik znalostí ze sportovního marketingu a také postrádají větší obnos finančních prostředků pro některé marketingové aktivity. Takové sportovní organizace volí spíše levné a jim dostupné marketingové aktivity. Na druhé straně existují velké fotbalové nebo hokejové kluby, které jsou bohaté a mohou si dovolit různé marketingové aktivity (TV reklama).

Kotler (2007) uvádí řetězec pěti článků, které jsou klíčové pro dosahování zisku ve službách:

Obrázek č. 1: Řetězec pro dosahování zisku ve službách



Zdroj: Kotler (2007), upraveno autorem

Pro upřesnění jednotlivých částí řetězce uvádím podrobnější popis:

- *Kvalita interních služeb – výběr a školení zaměstnanců, kvalitní prostředí a silná podpora pracujících přímo se zákazníkem.*
- *Spokojení a produktivní pracovníci ve službách – spokojenější, loajálnější a pracovitější zaměstnanci.*
- *Větší hodnota služeb – účinnější a účelnější vytváření hodnoty pro zákazníka.*
- *Spokojení a loajální zákazníci – spokojenější zákazníci nakupují opakovaně a chlubí se ostatním.*
- *Splnění všech těchto podmětů přinese organizaci zdravý růstu a zisky ze služeb.*

3.2 Marketingový mix

Tato kapitola se bude zabývat jednotlivými nástroji marketingového mixu. Na úvod si uvedeme definice některých autorů, kteří se touto tematikou zabývají.

Podle Durdové (2010, str.38) je marketingový mix „systémem nástrojů vycházejících z prodejní politiky, které jsou ve vzájemné závislosti a mohou se navzájem doplňovat a ovlivňovat. Podnik nepoužívá marketingové nástroje jako souhrn jednotlivých opatření, ale jako sladěný celek, jehož úkolem je zajistit optimální výsledek na trhu.“

Lze říci, že marketingový mix je kostra a soubor taktických nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů a vždy pomůže připravit u každého marketingového produktu dobrý postup. (Kotler, 2004)

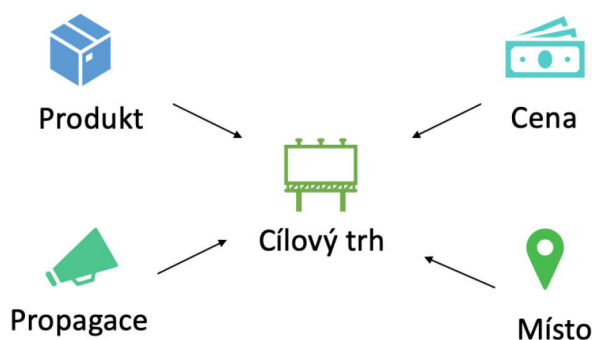
Marketingový mix je již mnoho let vyučován jako soubor čtyř marketingových nástrojů, pomocí kterých může obchodní společnost realizovat své marketingové cíle. Fakt, že tyto

čtyři elementy jsou shromážděny do jednoho „mixu“ je důležitý pro společnou koordinaci fungování organizace.

Nejznámější členění je podle E. J. McCartyho (1995), který marketingový mix uspořádal do čtyř základních skupin nazývaných čtyři „P“.

1. Produkt – product – výrobek/služba
2. Cena – price – cena výrobku/cena služby
3. Místo – place – místo prodeje/místo poskytované služby
4. Marketingová komunikace – promotion – komunikace směřovaná ke stávajícímu a potenciálnímu zákazníkovi

Obrázek č. 2: Marketingový mix



Zdroj: Schwarz, E. C.; Hunter, J. D., *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*, Elsevier's Science & Technology Department, Oxford, 2008, upraveno autorem

Jakubíková (2005) rozšiřuje současný marketingový mix a doplňuje ho koncepcí 4C. Tato koncepce zkoumá mix z hlediska zákazníka. Dle Jakubíkové (2005) jsou klasická 4P pohledem producenta hodnot a 4C představují tzv. zákaznický marketingový mix. V praxi se osvědčuje pracovat s oběma koncepty.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. K tomu, aby byl marketingový mix správně používán, musí na něj dle Kotlera (2007) správný marketingový pracovník nahlížet spíše jako kupující než prodávající. Z nástrojů 4P se stanou 4C.

Tabulka č. 2: Schéma vztahu 4P a 4C

Produkt (Product)	Potřeby zákazníka (Customer Value)
Cena (Price)	Náklady zákazníka (Customer Cost)
Místo (Place)	Dostupnost řešení (Convenience)
Propagace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Zdroj: vlastní zpracování

Je známo, že zákazník požaduje vždy nejlepší hodnotu produktu nebo služby, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci. Ale je důležité nezapomenout na vyspělost země, příjmovou hladinu zákazníka, ochotu a schopnost zaplatit za takové služby.

S rostoucími nároky spotřebitelů, kteří požadují vysokou úroveň služeb, dle Durdové (2010) roste význam služby zákazníkům jako nástroje konkurenční diferenciace nabídky. Nejdůležitějšími faktory sportovních klubů a jiných sportovních organizací nabízející služby jsou výběr sportovního odvětví, místo sportovního zařízení a požadavky klienta.

V úvahu je potřeba brát i některé změny:

- v očekávání zákazníka (jsou náročnější a jejich požadavky složitější),
- roste význam služby zákazníkovi (konkurenční politika, diferenciace nabídky) – je potřeba analyzovat zákazníka,
- potřeba strategie zohledňující vztahy se zákazníkem.

Marketingový mix by měl být hlavním prostředkem při realizaci marketingové strategie a marketingového plánu u všech sportovních organizací. Představuje významný nástroj prodeje ve fázi využití výsledků segmentace trhu a umístění služby (positioning).

Marketingový mix musí být sestaven adekvátně, a tudíž odpovědět na otázky typu:

- Jakou službu nabízíme?
- Za jakou cenu?
- Kde a jakým způsobem službu poskytneme?
- Jak budeme zákazníka o službách informovat a co uděláme proto, aby ji chtěl využít?
- Kdo mu službu poskytne?
- Jakým způsobem uspokojíme zákaznickou potřebu službu využít?

Kvalita služeb musí vždy odpovídat ceně a naopak. V tu chvíli dojde k uspokojení poskytovatele služby i zákazníka. Někdy se stává, že cena je signálem pro zákazníky. Nižší cenu mohou chápat jako nižší kvalitu, naopak vyšší cena podporuje exkluzivitu.

Modernější přístupy marketingu tyto nástroje dále rozšiřují. Jak uvádí Šíma (2016), ke stávajícím čtyřem „P“ se ještě přidávají tři marketingové nástroje typické pro sektor služeb:

- lidé – people – ti, kteří poskytují službu ze strany sportovní organizace, a také spotřebitelé,
- materiální prostředí – physical evidence – vzhled místa, kde je služba poskytována,
- proces – process – charakter, průběh služby.

Pro podrobnější popis jednotlivých marketingových nástrojů jsem využila členění dle autorů Boomse a Bitnera (1981):

Tabulka č. 3: Marketingový mix

Základní nástroje marketingového mixu	Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment • Kvalita • Úroveň produktu • Značka • Záruka • Doplnkové služby
	Cena	<ul style="list-style-type: none"> • Úroveň • Slevy • Platební podmínky • Vztah ceny a kvality • Cenová diferenciacce • Způsob platby
	Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalita služby • Přístupnost • Distribuční kanály

		<ul style="list-style-type: none"> • Pokrytí trhu • Způsob přepravy
	Propagace	<ul style="list-style-type: none"> • Reklama • Osobní prodej • Publicita • Public relations • Podpora prodeje
Nástroje marketingového mixu pro služby	Materiální prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Prostedí • Vybavení interiéru • Barevnost • Zařizení • Rozmístění
	Lidé	<p>Zaměstnanci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chování • Výběr • Motivace • Vystupování • Postoje • Mezilidské vztahy <p>Zákazníci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vzdělání • Postoje • Motivy • Hodnoty
	Proces	<ul style="list-style-type: none"> • Postupy a mechanizace • Prostor pro rozhodování • Spolupráce se zákazníkem • Průběh aktivit

Zdroj: upraveno podle Boomse a Bitnera 1981

V každém sportovním odvětví je potřeba jinak pracovat s marketingovým mixem. Se všemi marketingovými nástroji sportovní poskytovatelé manipulují z důvodu, aby obstáli v byznysi z hlediska financí a byli v něm následně úspěšní oproti konkurenci.

Aby se sportovní organizaci dařilo a byla na tzv. vrcholu svého fungování, je nejdůležitější prodávat vlastní produkty/služby za vyhovující cenu, nabízet na správném místě a propagovat prostřednictvím vhodných metod.

V následujících kapitolách budu používat tyto pojmy:

- Sportovní produkt pro:
 - náčiní, nářadí
 - sportovní oblečení a obuv
 - tenisové rakety a míče
- Sportovní služba pro:
 - poskytování sportovních aktivit

3.2.1 Produkt

Produkt je jednou z prvních věcí, kterou je potřeba zvážit na počátku podnikání.

Dle (www.thetimes100.co.uk) je produkt hlavním bodem, na který se musí veškerá marketingová energie zaměřit.

Je jádrem marketingu a hlavní složkou marketingového mixu. Je složen z celé řady komponentů, nejedná se pouze o konkrétní výrobek, ale také například o značku a její image, službu, kvalitu výrobku, obal, design, záruky, umělecká díla, a další faktory. Představuje kompletní nabídku, kterou nabízíme zákazníkům ke koupi. Funkce produktu musí uspokojovat potřeby zákazníků, které jsou určeny průzkumem trhu.

Vašíková (2014) považuje za produkt vše, co se nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb popisuje produkt jako proces, který je uskutečněn často bez hmotných výsledků.

Sportovní produkt dle Čáslavové (2009) tvoří sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy, a proto o něm nelze mluvit jako o produktu homogenním.

Čáslavová (2009, str.116) definuje sportovní produkt jako „*veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojení přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“

Dále klasifikuje sportovní produkty na:

1. Základní produkty tělesné výchovy a sportu
 - nabídka tělesných cvičení
 - nabídka sportovních akcí
 - nabídka turistických akcí
2. Produkty vázané na osobnost
 - sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
 - výkony trenérů
 - reklamní vystoupení sportovců
3. Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu
 - myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
 - sportovní informace šířené médii
 - hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu
4. Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty
 - tělovýchovná a sportovní zařízení
 - vzdělání ve sportu
 - pojištění cvičenců
 - doprava na soutěže
 - vstupenky
 - sponzoring
 - dary a podpora
5. Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu
 - tělovýchovné a sportovní nářadí
 - tělovýchovné a sportovní načiní
 - sportovní oblečení

Šíma (2016, str.24) píše, že „*vše jsou to prostředky k uspokojení zákaznickovy poptávky. Když produkty vyhovují požadavkům zákazníka, vedou k realizaci výsledku služby,*

především užitku, který zákazníci hledají. V případě sportovních center se lidé chtějí zejména bavit, být s přáteli, učit se, lépe vypadat, lépe se cítit, být obratní, vítězit. Pokud tento užitek zažijí, chtějí si ho „koupit“ znovu. Zákazníci ve sportu aktivně pomáhají vytvářet konečný produkt – to vychází z neoddělitelnosti sportovních služeb. Pronajmou-li si tenisový kurt, sami se rozhodnou, zda budou hrát tenisovou dvouhru či čtyřhru nebo nohejbal. Herní kvalita hráčů pak bude rozhodujícím kritériem pro kvalitu samotné služby. Nedostaví-li se soupeř, služba neproběhne.“

Při koncepci marketingového mixu ve sportu je, jako všude, vždy podstatné znát svůj produkt nebo sportovní službu, se kterými obchodují a jejich specifické stránky. Právě podle druhu sportovního produktu nebo sportovní služby, které sportovní kluby nabízejí, se výrazně liší její marketingové strategie a odráží se i v dalších nástrojích jako je cena, distribuce a marketingová komunikace.

Sportovní produkty, stejně jako ostatní nástroje sportovního marketingového mixu, potřebují testování a změny dle potřeb zákazníka. Než se rozhodne o změnách v produktových komponentech, mělo by se zvážit velké množství otázek, např.:

- Jaký je produkt, který prodáváme?
- Jaká by měla být kvalita našeho produktu?
- Jaké jsou sekundární produkty, které mohou být prodávány spolu s primárním produktem?

Na základě zjištěných odpovědí se rozhoduje o vytvoření produktu, resp. služby nebo o změnách v produktu. Tato rozhodnutí budou mít vliv na ostatní proměnné mixu. Pokud tedy důkladně neznáme svůj produkt/službu, nemůžeme se správně rozhodnout o žádném jiném marketingovém nástroji. Klíčové je dobře si nadefinovat sportovní produkt nebo službu a následně o něj vzbudit zájem.

Nová a kol. (2016) dělí sportovní produkt/službu na tři úrovně:

- základní sportovní produkt/služba – osobní sportovní zážitek,
- očekávaný sportovní produkt/služba – očekávané sportovním spotřebitelem jako samozřejmou součást sportovního zážitku,
- rozšířený sportovní produkt/služba – rozšířená funkce ke zlepšení základní nabídky.

Z hlediska sportovní služby je důležité uvést tři základní aspekty, které do marketingu služeb spadají. Jedná se o marketingové nástroje:

- Proces
- Lidé
- Materiální prostředí

Tyto tři zmíněné nástroje v zásadě představují hlavní složky služby poskytované koncovému spotřebiteli.

Následující tabulka charakterizuje sportovní produkt v tenisovém prostředí jako sportovní službu, která je poskytována spotřebitelům daného sportovního odvětví.

Tabulka č. 4: Produkt v tenisovém prostředí

Produkt/služba	<ul style="list-style-type: none"> • Pronájem tenisového kurtu • Tenisová lekce s trenérem • Pronájem tenisového kurtu a trenéra • Výuka dětí a mládeže v tenisové akademii ¹ • Organizace letních tenisových kempů • Doplnkové služby ²
----------------	--

Zdroj: vlastní zpracování

Níže jsou podrobněji vysvětleny jednotlivé faktory marketingového nástroje. Co představují, jak je lze využívat, kdo je nabízí, jakým způsobem, kde a za jakých podmínek.

¹ Výuka v tenisové akademii je určena dětem a mládeži od 6 do 18 let. Tenisové lekce mohou být jak individuální, tak skupinové. Záleží na věku dětí, jejich dovednostech a výkonnosti, na preferencích a na cenové citlivosti.

² Mezi doplňkové služby můžeme zařadit pronájem fitness zařízení, wellness zóny, vířivky a masáže nebo také pronájem celého sportovního centra pro firemní akce.

Jakmile si tenisové centrum určí rozsah svého produktu nebo svých služeb, zaměřuje se na další marketingové nástroje, které se právě od určených produktů/služeb a tím i cílové skupiny zákazníků dále vytvářejí a rozvíjejí. Další kapitola se zabývá cenovou politikou.

3.2.2 Cena

Cílem každé ziskové firmy je maximalizovat zisk, a proto je důležité se na cenovou tvorbu dobře zaměřit. Špatně stanovená cena znamená vždy ztrátu zisku při příliš nízké stanovené ceně nebo ztrátu zákazníků v případě příliš vysoké stanovené ceně. Cenová strategie by měla odpovídat cílům stanoveným sportovní organizací.

Dle Durdové (2009) má být cena stanovena tak, aby umožňovala realizovat nutný zisk, ale přitom byla co nejpřijatelnější pro zákazníka. Diferenciace cen se děje podle času, místa, četnosti nákupů, loajality zákazníka apod. Cenová politika funguje především jako nástroj konkurence.

Kotler a kol. (2007, str.748) „*V nejužším slova smyslu je cena peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby. V minulosti představovala cena hlavní faktor, který ovlivňoval nákupní rozhodnutí. Stále to platí v chudších zemích, mezi méně bohatými skupinami a u komodit. Přesto v posledních desetiletích získávají při nákupním rozhodování stále větší důležitost necenové faktory.*“

Tvorba ceny u sportovních organizací je úzce vázána na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých produktů se lze velmi výrazně opřít o ekonomické kalkulace (např. sportovní služby, výrobky), u jiných produktů se spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky. Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o průběhu poptávky, o nákladech, o cenách konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu.

Tabulka č. 5 níže definuje interní a externí determinanty stanovení ceny ve sportu:

Interní determinanty	Externí determinanty
<ul style="list-style-type: none"> • sportovní produkt/služba • propagace sportu • sportovní distribuce • náklady • cíle sportovní organizace/sportovní cíle 	<ul style="list-style-type: none"> • poptávka po sportovním produktu/službě • konkurence • právní prostředí • ekonomické podmínky • technologie

Zdroj: upraveno autorkou kapitoly dle Blakey (2011)

Čáslavová (2009) uvádí, že cena ovlivňuje zákazníka nejen při koupi produktu, ale i při jeho vnímání. Ceny mohou zákazníky přesvědčit či naopak odradit od využití služby.

Mihai (2013) definuje cenu jako faktor, který je nejvíce viditelný a flexibilní, zvláště, když jde o výprodeje, slevy či zvýhodněné kupóny. Cena je složkou marketingového plánu, kterou lze měnit. Může docházet k mírným poklesům a vzrůstům.

Podle Mihai (2013) a Janesové (2006) například sportovní organizace často mění cenovou hladinu, aby dokázaly zaujmout různou skupinu svých spotřebitelů (studenti mohou mít zvýhodněné vstupné oproti dospělým, dopolední či večerní cenová diferenciaci).

Při stanovení ceny se u některých sportovních produktů využívají metody cenové tvorby:

- Cena stanovená přírůžkou
- Cena respektující návratnost investic
- Cena jako následování cen konkurence
- Cena jako hodnota vnímaná zákazníkem

Pro sportovní marketéry je výzvou určit tu správnou cenu, kterou budou zákazníci přijímat. (Mihai, 2013)

Autor Hoye a kol. (2009) uvádí šest kroků ke správnému stanovení ceny sportovního produktu:

- Nastavit cenové cíle (chci maximalizovat profit, nabídnout službu co největšímu počtu zákazníků) – určujeme podle toho, jaké máme náklady, jsou cenu a jaké množství zákazníků
- Určit cenovou citlivost zákazníků (čím citlivější zákazník, tím více reaguje na vyšší cenu)
- Analýza návratnosti (kolik je potřeba prodat a investovat v nějakém časovém horizontu, aby se pokryly náklady)
- Assessing pricing variables (vliv konkurence, legislativy, dalších částí marketingového mixu)
- Cenová strategie (podle konkurence, maximalizace profitu, nízká úvodní cena)
- Tvorba ceny

Přes všechny aspekty marketingového mixu je cena tou, která vytváří příjem z prodeje. Vše další jsou náklady. Je důležité si uvědomit, že cena není jediným marketingovým nástrojem, který generuje zisk. Je tu otázka nákladů a peněz z prodeje. Proměnná spočívá často ve snížení nákladů.

Finální verze při tvorbě ceny je tedy taková, že cenoví tvůrci musí určit, jak spotřebitel vnímá hodnotu produktu v porovnání s ostatními konkurenčními produkty a využít informace k nastavení odpovídající ceny. Jak tvrdí Smith (2008), ceny produktu reprezentují to, čeho se spotřebitel zříká za výměnu sportovního zážitků služby či hodnoty, získaných z produktu. Sportovní marketéři hledají cesty, jak nabídnout spotřebiteli zážitek s benefity pozitivního vnímání, které předčí jak osobní, tak i finanční náklady, které spotřebitelé vynaložili. Stanovení takových cen není vůbec jednoduché, a tudíž bude potřeba detailního průzkumu trhu (poptávka, náklady, konkurence). (Morgan, Summers, 2005)

Tabulka níže ukazuje obrovskou škálu faktorů, vstupujících do oblasti cenové tvorby.

Tabulka č. 6: Cena v tenisovém prostředí

Cena	<ul style="list-style-type: none"> • Cena za tenisovou lekci s trenérem³ • Cena v tenisové akademii pro děti za výuku⁴ • Cena za pronájem kurtu⁵ • Cena x kvalita – zázemí – pevná hala/venkovní kurty⁶ • Jiná cena ve všední den a během víkendu • Změna ceny na základě ročního období • Cenové výhody pro členy tenisové akademie a zákazníky⁷
------	---

Zdroj: vlastní zpracování

Cenová politika je obecně v tenisovém prostředí poměrně dost komplikovaná. Nastavené ceny se dost často ve sportovních centrech liší. Úroveň cen závisí na kvalitě poskytovaných služeb. Existuje několik faktorů, které mohou cenu značně ovlivnit.

³ Může se jednat o cenu tenisové lekce s trenérem, kdy se cena může lišit podle úrovně hráče či naopak zkušenostech a dovednostech trenéra.

⁴ Ceny v tenisové akademii pro děti jsou různé a záleží, zda jde o lekci individuální nebo skupinovou.

⁵ Dost často se cenová úroveň liší i podle toho, zda je tenisový kurt vnitřní, a to v pevné hale nebo v nafukovací hale, o jaký jde povrch a v jakých časových úsecích se hraje.

⁶ Ceny v pevných halách jsou vždy vyšší než v nafukovacích. Náklady jsou přece jenom větší, ale i přesto platí, že lidé jsou ochotni za takovou službu zaplatit vyšší částku. Jde jim o pohodlí, je to mnohem komfortnější, je tam větší teplo a žádné vlhko. Antukové kurty bývají dražší, jelikož se od kurtů s umělým povrchem liší náklady na pořízení a jejich údržbu. Takové tenisové kurty jsou většinou s tvrdým

povrchem nebo kobercové. Stejným způsobem jsou oceněny tenisové kurty během letní sezóny.

⁷ U převážné většiny tenisových center fungují všelijaké výhody pro členy. V tomto případě se nemusí jednat pouze o členy, kteří pravidelně platí nějaké členské příspěvky, ale i o členy, kteří jen pravidelně navštěvují dané sportovní středisko. Výhody mohou být v podobě možnosti rezervovat si kurt na celou sezónu za zvýhodněnou cenu, nakupovat sportovní sortiment se slevou, využívat fitness a wellness zónu výhodněji než jiní lidé.

U řady sportovních a pohybových aktivit dle Borlanda a McDonalda (2003) více než cena rozhodují faktory, jako jsou např. dostupnost, společenská prestiž či módní trendy.

3.2.3 Distribuce

Distribuce v marketingu řeší otázky komu a kde se bude sportovní produkt nebo sportovní služba prodávat a jak zajistit, aby byl/a nabízen/a na správném místě ve správném okamžiku. Někdy nazýváno jako „place“, nebo-li místo předávání sportovního produktu/služby spotřebiteli.

Výrobce analyzuje možnosti dostupných distribučních metod a vybírá ty, které jsou schopny doručit produkt na správné místo. (Mihai, 2013)

Důležité pro určení distribučních cest je, zda je sportovní produkt hmotný či nehmotný.

Dle Čáslavové (2009) nehmotné produkty zahrnují takové sportovní produkty, jako jsou služby, místa a myšlenky. Další škála nabídek zahrnuje služby trenérů, instruktorů nebo místa, kde zákazník sportovní činnost provozuje.

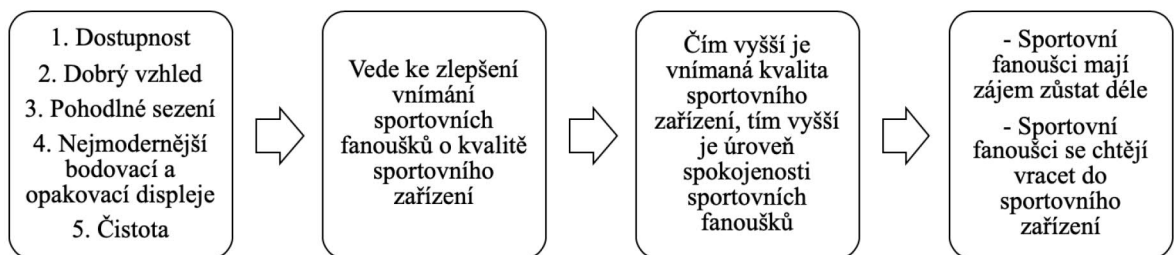
Naopak hmotný produkt má fyzický rozměr. Obvykle se hovoří o sportovním zboží. Příkladem může být sportovní obuv, která se od výrobce musí dostat do místa prodeje, tj. prodejů různých typů.

Marketingový nástroj distribuce v publikaci Durdové (2009) představuje vše související s dopravou a výběrem nejlepšího prodejního místa. Distribuční cesty zahrnují velkoobchod, maloobchod, různé zprostředkovatele, skladování zásob, dopravu apod.

Patalas (2009, str.26): „Cílem distribuční politiky je zajistit, aby časová, geografická i virtuální dosažitelnost vaší firmy byla pokud možno optimálně uzpůsobena potřebám vašich zákazníků.“

Durdová (2005) uvádí, že při vytváření distribuční politiky je potřeba zanalyzovat dostupnost sportovního produktu/služby, geografické rozmístění trhů, podmínky distribuce sportovního produktu. Faktory, které mají vztah k rozmístění, mohou výrazně ovlivnit marketingový plán. Je důležité, aby sportovní stadion či zařízení bylo snadno přístupné (dálnice, parkování, hromadná doprava atd.), aby mělo atraktivní vzhled (dobře udržované, barevně sladěné), působilo příjemně a radostně a mělo bezpečné okolí. K produkci a spotřebě sportovního produktu často dochází současně na stejném místě. Sportovní produkt může být také distribuován pomocí médií (tisk, televize, rozhlas, internet).

Obrázek č. 3: Model Sportscape



Zdroj: Shilbury, D.; Westerbeek, H.; Quick, S.; Funk, D. *Strategic Sport Marketing*. 3rd edition, Allen & Unwin, Crows Nest (Australia), 2009, upraveno autorem

Tabulka č. 7 zobrazuje povahu distribučních kanálů ve sportovním prostředí, přesněji zaměřeném na tenis.

Tabulka č. 7: Distribuce v tenisovém prostředí

Distribuce	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalita tenisového centra ⁸ • Potenciální zákazníci ⁹ • Dostupnost a doprava ¹⁰ • Parkování • Konkurenční tenisová centra ¹¹
------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Doba využívání tenisových služeb <p>12</p>
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

⁸ Umístění, kde bude sportovní středisko vybudováno je nejdůležitějším marketingovým rozhodnutím majitele. Na rozdíl od jiných marketingových nástrojů jako jsou Produkt, Cena a Propagace, které lze aktuálně měnit, umístění sportovního střediska se nemění, popřípadě mění pouze v dlouhodobém horizontu. Nejvíce jsou lidé ochotni navštěvovat sportovní středisko v blízkosti svého bydliště. Před budováním je tedy potřeba průzkumu trhu a rozhodnout, zda je lokalita pro podnikání ve sportu ideální. Nejlepší místa pro stavbu takových středisek je v okolí menších měst/vesnic, kde se staví nové domy, budují například soukromé školy či v blízkosti industriálních oblastí, kam lidé jezdí za prací a před, během nebo po pracovní době si mohou zasportovat, aniž by museli dojíždět dlouhé vzdálenosti.

⁹ Potenciální zákazníci velice úzce souvisí s umístěním sportovního střediska. Nejdůležitějšími zákazníky/klienty budou místní obyvatelé, popřípadě obyvatelé okolních lokalit. Také některé školy zahrnují do své výuky nebo do svých kroužků různé sporty a navazují kontakty s nejbližšími sportovními centry. Taková spolupráce přiláká k tenisu nejen děti, ale také ve většině případů i jejich sourozence, rodiče nebo rodinné příbuzné.

¹⁰ Dalším důležitým faktorem pro kvalitní distribuci je dostupnost sportovního střediska. Nejen lokalita, ale i dopravně dobře dostupné umístění hraje velkou roli v návštěvnosti. Je důležité, aby bylo sportovní středisko snadno přístupné (dálnice, hromadná doprava, parkoviště, přístupové chodníky, směrové šipky, mapy, osvětlení budovy).

¹¹ Při výstavbě tenisového centra je potřeba zvážit, zda je výstavba vzhledem k jiným sportovním zařízením umístěna na správné místo či zda existuje v okolí nějaká konkurence.

¹² Sportovní aktivity musí být poskytovány také ve správný čas. Vhodné načasování poskytování tenisových služeb povede k finančním ziskům. Pokud je

tenisové centrum zaměřené na výuku tenisu pro děti, je dobré vytvářet rozvrhy lekcí po školní výuce, kdy se tenisové kurty během letní i zimní sezóny naplní provozem dětské tenisové akademie. Brzké ranní, dopolední a večerní hodiny jsou určeny pro dospělé ženy a muže, pracující i nepracující (pracující z domova – časově neomezené).

3.2.4 Propagace – marketingová komunikace

Propagací se rozumí komunikace prováděná za účelem prodeje produktů/služeb. Skrze tuto marketingovou komunikaci úspěšné organizace navazují kontakty se svými současnými i potenciálními zákazníky. Marketingová komunikace podle Durdové (2009) znamená všechny aktivity spojené s informováním zákazníků, stimulováním ke koupi a s budováním důvěry a dobrých vztahů s veřejností. Zahrnuje všechny formy a typy komunikace, pomocí kterých se firma nabízí. Cílem je systematicky informovat, přesvědčovat a ovlivňovat kupní a spotřební chování zákazníků. Mullin, Hardy, Sutton (2007) vidí propagaci ve sportovních službách jako klíčovou součást marketingového mixu.

I v soudobé společnosti je základem dobrých interpersonálních vztahů komunikace mezi lidmi. V marketingu je to komunikace a budování dobrých vztahů se zákazníkem.

Podle autorů Maastermanna a Woodové (2006) a Smitha se Stewartem (2015) se prvky marketingové komunikace/mixu skládají z:

- Osobní prodej – přímá prezentace zákazníkům/ovi s cílem prodat produkt nebo službu
- Inzerce = reklama – placená forma neosobní prezentace
- Stimulace = podpora prodeje – snaha přesvědčit zákazníky o nákupu konkrétního produktu nebo sportovní služby (finanční nabídka, dárek)
- Public relation – příznivá komunikace v médiích, která může být realizována bez přímých nákladů pro sportovní organizaci

Strategie marketingové komunikace je jakýsi plán, který při použití těchto čtyř důležitých nástrojů směřuje k nejlepším výsledkům propagace. Modernější pojetí marketingu rozšiřuje komunikační mix o nástroje „sponzoring“ a „přímý marketing“.

Dle Kotlera (2007, str.809) je komunikační mix „*specifická směs reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů*“.

Osobní prodej

Osobní prodej je jediná osobní forma komunikace a pro oblast sportu je tento nástroj marketingové komunikace důležitý. Dle Šímy (2016) se neprovádí prostřednictvím teleshoppingu jako v jiných oblastech, ale spíše přímým kontaktem s personálem sportovního zařízení, zejména se zaměstnanci recepce. Aplikací základních pravidel osobního prodeje můžeme zákazníkovi ukázat, že máme něco, co potřebuje.

Inzerce - Reklama

Reklama je dle Pelsmackera (2003) jedním z nejstarších, nejviditelnějších a nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace. Jako nástroj komunikačního mixu se reklama řadí mezi prostředky, prostřednictvím kterých oslovuje velkou skupinu lidí. Má mnoho podob a většinou slouží ke komunikaci se širokou veřejností. Cílem reklamy je zaujmout zákazníka, přesvědčit ho ke koupi, udržet stávající uživatele a získat nové zákazníky.

Stimulace - Podpora prodeje

Podpora prodeje je nástrojem nepřímé komunikace marketingu. Svých nástrojů využívá, aby krátkodobě motivovala potenciální zákazníky ke koupi. Hlavním prostředkem, jak přesvědčit zákazníky k nákupu bývají dle Šímy (2016) akční nabídky, které v oblasti sportu mohou představovat bezplatná členství na omezenou dobu, nákup více členských karet se slevou, výhody k zakoupení roční permanentky apod. Podle Mastermanna a Woodové (2006) by podpora prodeje neměla být používána pravidelně, nýbrž v omezení pouze na určitou dobu. V tuto chvíli je v zákazníkovi vyvolán pocit jedinečnosti a ten je spokojen se svým rozhodnutím akční nabídku využít.

Public relations

Public relations jako další nástroj marketingové komunikace má za úkol vytvářet příznivé představy o sportovní organizaci veřejnosti. Voráček (2012, str.7) definuje PR jako „*vytváření, udržování a rozvíjení dobrých vztahů se všemi zájmovými a cílovými skupinami zejména k udržení a budování důvěry a dobré image firmy či produktu pomocí aktivních, plánovitých a systematických činností prostřednictvím komunikačních médií*“.

Jak bylo výše zmíněno, modernější pojetí marketingu se zabývá nástrojem sponzoringu, který je založený na principu poskytnutí služby a protiplnění. Sponzor poskytuje finanční nebo hmotné prostředky a očekává protislužbu, kterou dosahuje svých vytyčených marketingových – komunikačních cílů. Dnes firmy nabízejí sponzorské balíčky dělané přímo na „míru“ podle zájmu partnera o nabídnuté služby. Dále je to nástroj přímého marketingu, který podle autorek Janečkové a Vašítkové (2001) slouží jako přímá komunikace se zákazníkem, prostřednictvím komunikačních médií. V dnešní době se přímý marketing neobejde bez kvalitní databáze, která obsahuje detailní data a kontakty zákazníka.

Jednotlivé body v tabulce 8 vystihují, čeho se marketingové nástroje komunikačního mixu v prostředí tenisu konkrétně týkají. Cílem každého sportovního centra – tenisového centra je oslovit co největší skupinu zákazníků v rámci své cílové skupiny, dle možnosti kapacity střediska, vytvořit u nich pozitivní povědomí o možnostech nabídky služeb, přitáhnout je a přesvědčit k nákupu.

Tabulka č. 8: Marketingová komunikace v tenisovém prostředí

Propagace	Osobní prodej	<ul style="list-style-type: none"> • Přímý kontakt s trenérem • Přímý kontakt se zaměstnanci recepce
	Reklama	<ul style="list-style-type: none"> • Reklama v místních, regionálních zpravodajích • Reklama v rozhlase • Plakáty • Letáky • Direct mailing ¹³ • Internetová reklama a sociální sítě ¹⁴
	Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none"> • Akční nabídky ¹⁵ <ul style="list-style-type: none"> ○ Zvýhodněná cena tenisového kurtu ○ Zvýhodněná cena lekce s trenérem

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Zvýhodněné vstupné pro doplňkové služby ○ Slevy na sportovní sortiment • Výhody ročního příspěvku pro hráče v tenisové akademii • Získání osobní skříňky
	Public relations ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Tiskové zprávy – místní zpravodaj • Sociální sítě, webové stránky – recenze • Firemní akce • Sportovní dny • Demo dny – testování tenisových raket • Tenisové turnaje
	Sponzoring	<ul style="list-style-type: none"> • Finanční podpora • Materiální podpora
	Přímý marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Informace o novinkách, speciálních nabídkách, událostech

Zdroj: vlastní zpracování

¹³ Direct mailing – typ přímé propagace, která nabídku dostane přímo do klientovy schránky – email či před domem. Zapotřebí je být osobní, přidat emoce, vhodný obsah a správnou grafiku. Katalogy, ceníky, nabídky, pozvánky se pak dostanou do správných rukou.

¹⁴ Využívání reklam na internetu a sociálních sítích se dostane do povědomí spoustě lidí, jak mladších, tak i starších. Správná a vhodně zaměřená propagace sportovního střediska může přitáhnout nové klienty, oslovit nové partnery – sponzory či sportovní středisko pozitivně zviditelnit.

¹⁵ Veškeré akční nabídky mohou být připraveny pro nové příchozí zákazníky nebo pro již stálé zákazníky sportovního střediska, mohou být nabídnuty pouze během některých dnů v týdnu či o víkendů nebo také o prázdninách a před Vánocemi.

¹⁶ Vztahy s veřejností patří mezi nejdůležitější nástroje propagace sportovního střediska. Majitelé či zaměstnanci by měli být v úzkém kontaktu se svými zákazníky. Měli by vědět jaká je jejich spokojenost, co jim ve sportovním středisku dělá radost, co jim naopak chybí nebo se jim nezamlouvá. Takový marketingový nástroj lze stimulovat pomocí výše uvedených faktorů v tabulce.

3.2.5 Materiální prostředí - Presentace

Materiální prostředí lze chápat jako prezentaci sportovního centra, ve kterém se sportovní služby poskytují. Zacieleno je i na celkový vzhled sportovního zařízení. Nejlépe jsou hodnocena ta sportovní zařízení, která jsou technicky i svým designem zajímavá a také jsou uživatelsky komfortní.

Nová a kol. (2016) uvádí, že: *„Samostatnou a populární kategorií mezi zařízeními k aktivnímu sportování představují všechny druhy fitness center a sportovních center. Při dodržení stavebních a hygienických standardů je právě v nich největší prostor pro kreativní využívání nových technologií, tréninků a metodik, které představují jak participační produkt, tak i služby ve sportu.“*

Vašítková (2008) rozlišuje v marketingu sportovních služeb dva druhy prostředí:

A. Základní prostředí

- velikost sportovního zařízení v návaznosti na počet zákazníků a výši obrátu,
- vybavení sportovního zařízení v návaznosti na jeho velikost,
- atmosféra,
- působení zařízení na zákazníka,
- komfort pro zákazníky,
- čistota všech prostorů apod.

B. Periferní prostředí

- je součástí služby a nemá vlastní hodnotu, pouze doplňuje a zkvalitňuje základní prostředí (mýdlo zdarma, vysoušeč vlasů)

Jiné dělení nabízí autoři Mateides a Dađo (2002). Ti rozlišují materiální prostředí jako:

A. Vnitřní prostředí

- barvy, osvětlení, větrání, prostorové uspořádání, nábytek, komunikační prostory

B. Vnější prostředí

- vzhled a tvar budovy, venkovní osvětlení, parkoviště, přístup do budovy, vchod

Prostředí, ve kterém se poskytují služby je podle Šímy (2016) důležitější než prostředí určené k prodeji hmotných produktů. Každý zákazník si na základě materiálního prostředí vytváří celkový dojem o službě nebo organizaci, která je poskytuje.

Cílem sportovních organizací a klubů je vytvořit, podpořit, stimulovat pozitivní vnímání prostředí zákazníkem, jeho příjemné pocity z návštěv. Nejdůležitější však je zákazníkova zpětná vazba v podobě pravidelného vracení se.

Tabulka č. 9: Materiální prostředí/prezentace v tenisovém prostředí

Materiální prostředí/prezentace	<ul style="list-style-type: none"> • Celkový vzhled a zázemí tenisového centra ¹⁷ • Tenisové kurty ¹⁸ • Materiální nároky sportovního zařízení ¹⁹ • Sauna a vířivka • Fitness sál • Masérna • Sociální standardy – šatny, sprchy, toalety • Restaurace • Dětské hřiště
---------------------------------	--

Zdroj: vlastní zpracování

¹⁷ Celkový vzhled sportovního centra je prezentací všeho, co v takovém prostředí zákazník může najít. Jaké jsou jeho technické parametry, jeho velikost, vybavení, design, jak se v něm můžeme cítit a jaký komfort nabízí. V zásadě jde o všechno, co na zákazníka/klienta udělá dojem.

¹⁸ Existuje široká škála nabídek tenisových dvorců, které lze využívat během letní i zimní sezóny. V létě jsou k dispozici většinou antukové kurty nebo kurty s umělým povrchem, jako je koberec, koberec s pískem nebo různé druhy tvrdých kurtů – betony. Takové povrchy lze využívat i v zimě, když jsou zakryté nafukovací halou, která je vytápěná. Větší komfort ale nabízí pevné haly, kde najdeme tenisové kurty s tvrdým povrchem – beton a koberec.

¹⁹ Do materiálního zařízení tenisového centra můžeme zařadit druhy tenisových povrchů, vybavení fitness sálu, vytápění v hale, relaxační zónu, prostory pro diváky, materiální vybavení jako je např. vyplétací stroj na rakety, obchod se sportovním sortimentem, vlastně vše, co je třeba, aby splňovalo potřeby majitele tenisového centra proto, aby se mohly organizovat tenisového turnaje, společenské akce, aby se dosahovalo vytyčených cílů.

Sportovní služby se výrazně liší z hlediska komplexnosti (šíře) poskytované služby (např. pronájem otevřeného kurtu na venkově bez zázemí vs. plně vybavené tenisové centrum).

3.2.6 Lidé

Dle autorky Cetlové (2007) úspěšné fungování podniku či sportovní organizace závisí na kvalitním personálu (na výběru, školení, motivaci a řízení lidí), na jeho angažovanosti při získávání a udržení klientů a na znalostech nabízené služby.

Lidé (trenéři, zaměstnanci) přicházejí do přímého styku se zákazníkem a tím určitou službu výrazně ovlivňují. Podle Šímy (2016) se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jeho kvalitu. Kontakt poskytovatele a zákazníka sportovního centra je nevyhnutelný a spokojenost zákazníka s provedenou službou tak z velké části závisí právě na mezilidských vztazích. Ze spousty výzkumů o kvalitě služeb ve sportu (JAVADEIN, KHANLARI A ESTIRI, 2008; MURRAY A HOWAT, 2002) vyplývá, že spokojenost zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb závisí právě na přístupu a ochotě personálu.

Čáslavová (2009) uvádí, že personál je tím zásadním faktorem, kvůli kterému zákazníci určité sportovní zařízení navštěvují. Služby jsou samozřejmě proměnlivé a závisí na poskytovateli. Management sportovního zařízení musí sledovat, jak jsou zaměstnanci vlídní, přístupní a zdvořilí, jakou prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti, jak

jsou pro sportovní zařízení prospěšní a jak ho reprezentují. Proto je nezbytné, aby byli zaměstnanci pečlivě vybíráni, měli potřebné předpoklady a zkušenosti s péčí o zákazníky. Nic neodrazuje zákazníky více než hrubý přístup, neochota, nevšímavost či špatné zacházení. Negativní zkušenosti se obecně předávají rychleji než pozitivní. Nespokojenost zákazníka s chováním zaměstnanců může vést k ukončení členství či přechodu ke konkurenčnímu sportovnímu klubu.

Tabulka č. 10: Lidé v tenisovém prostředí

Lidé	<ul style="list-style-type: none"> • Tenisoví trenéři ²⁰ • Kondiční trenéři • Maséři • Recepční ²¹ • Personál restaurace ²²
Potřebné dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Odborná znalost daného sportu • Zdvořilost, vstřícnost, komunikační dovednosti, předpoklady pro jednání s lidmi • Profesionalita v oborech • Kolegialita

Zdroj: vlastní zpracování

²⁰ Tenisoví trenéři mohou mít kvalifikaci 3., 2. nebo 1. třídy. Nejvyšší trenérská kvalifikace je licence 1. třídy. Trenéři mohou být zaměřeni na výkonnosti tenis, na určitou věkovou kategorii dětí, mohou mít např. specializaci pouze na malé děti na úrovni minitenisu (5 – 7 let). Každý trenér má jiné zkušenosti – mohl být v minulosti hráčem na profesionální úrovni nebo s profesionálním hráčem cestovat a trénovat ho. Jiní trenéři se pohybovali pouze na ligové úrovni, popřípadě krajské úrovni. Další zaměření sportovních trenérů je na fyzickou,

kondiční či koordinační přípravu. V oblasti fyziologie vykonávají práci fyzioterapeuti a maséři.

V některých tenisových střediscích jsou trenéři zaměstnání na plný úvazek nebo částečný a existuje zde pracovní smlouva mezi tenisovým střediskem a trenérem. Znamená to, že práce a výkony všech trenérů podléhají politice sportovního centra a je dodržována např. stejná metodika výuky. V jiných sportovních střediscích jde pouze např. o ústní dohodu mezi trenérem a střediskem. Trenér si v tenisovém centru pouze pronajímá tenisový kurt na určitý počet hodin dle svých potřeb. V jednom tenisovém středisku mohou být různé varianty vztahů trenér – středisko.

²¹ Zaměstnanci v recepci se setkávají s nejširším okruhem zákazníků a očekává se od nich co nejkvalitnější poskytování služeb. Kontakt s recepčním nastává okamžikem po příchodu do jakéhokoliv sportovního střediska. Zákazník/klient by měl být obsloužen bez čekání, a to formou zdvořilého, ochotného a profesionálního přístupu.

²² Stejný přístup personálu musí fungovat i v restauraci nebo bistro, které je ve sportovním centru pro návštěvníky k dispozici.

3.2.7 Proces

Proces v sobě nese několik složek, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníka. Durdová (2012) uvádí, že jsou to veškeré činnosti, postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy a rutiny pomocí nichž je služba poskytována zákazníkovi.

Podle Šímy (2016) proces spotřeby začíná u zákazníka zjištěním jeho možností sportovní službu využít, pokračuje výběrem aktivity, vyhledáním zařízení, vstupem do zařízení, orientací v zařízení, zapojením se do aktivity a tak dále až po opuštění zařízení. Celý proces poskytování sportovních služeb zásadně předurčuje vztah mezi organizací a zákazníky.

U sportovních služeb hraje zejména roli dle Čáslavové (2009):

- doba obsluhy zákazníka – rozvrhy hodin sportovních zařízení;
- rychlost obsluhy zákazníka – obsluha zákazníků v co nejkratším čase;
- doba čekání – včasný začátek;

- forma obsluhy – kolektivní cvičení nebo cvičení „face to face“

Pro autory (Vašítková, 2011; Hofmann a Batesson, 2010) jsou procesy jedním z rozšířených prvků marketingového mixu služeb. Vašítková (2011) dále také hovoří o tom, že jedním z nejdůležitějších problémů při procesu poskytování služeb je řízení kapacit v souladu s poptávkou po službách. K tomu přispívá ovlivňování poptávky pomocí různých marketingových nástrojů. V případě, že to není možné, využívá se řízení front a rezervační systémy.

Způsob poskytování služeb je vnímáno jako nedílnou součástí nabízeného produktu. Šíma (2016) mezi marketingové procesy v oblasti sportu řadí například systém rezervací, způsob platby, odbavení na recepci, průběh tréninku, reakce na stížnosti apod. Každá sportovní organizace by měla umět definovat procesy ve svých službách, jelikož jsou pro ni rozhodujícím faktorem pro hodnocení služby zákazníkem.

Tabulka č. 11: Proces v tenisovém prostředí

Proces	<ul style="list-style-type: none"> • Odbavení na recepci²³ • Průběh a délka tréninkové jednotky²⁴ • Rozvrhy tenisových lekcí v tenisové akademii²⁵ • Rezervační systém²⁶
--------	--

Zdroj: vlastní zpracování

²³ Zákazník se při příchodu do sportovního centra ohlásí na recepci. Obsluha v recepci mu poskytuje klíček od skříňky, pití, carbo snack, ručník, či jiné jiný materiál, o který požádá. Odbavení na recepci by mělo proběhnout bez čekání, v příjemné náladě a zdvořilé komunikaci.

²⁴ Hra s trenérem probíhá většinou 60 minut a odvíjí se dle potřeb a požadavků tenisového klienta nebo dítěte a od možností kapacit tenisového střediska a trenérů.

²⁵ V rámci dětské tenisové akademie se vždy vytváří dlouhodobý rozvrh hodin, který probíhá po školní výuce dětí až do pozdního odpoledne po dobu jednoho pololetí.

²⁶ Rezervační systém funguje způsobem online přes webové stránky tenisového centra, kde je možné vytvořit si rezervaci sám nebo zavolat přímo na recepci tenisového centra a tenisový kurt či tenisovou lekci s trenérem si objednat. Zrušení rezervace funguje u většiny sportovních center pouze telefonickou dohodou, a to určitý počet hodin předem (24 hodin).

Celkový proces spotřebovat sportovní služby začíná výběrem sportovní aktivity. Charakter procesu obecně se odvíjí od skutečnosti, kdo sportuje, komu je sportovní aktivita určena, komu se to má všechno přizpůsobit. Celý proces je důležitým faktorem při hodnocení využitých služeb zákazníkem.

4 Zvolená metodika

V této části práce představuji metody marketingového výzkumu, které budu používat ke zjištění informací týkajících se aktuálního stavu tenisového centra. Na základě těchto metod dojde ke zhodnocení současného stavu, které bude použito při tvorbě návrhů či identifikuje zdroje, které by mohly být přínosné pro rozvoj tenisového centra v nejbližších letech.

Veškeré informace budou důvěryhodně ošetřeny a bude platit anonymita dotazovaných. Informace, se kterými by majitel tenisového centra nesouhlasil nebudou zveřejněny.

4.1 Kvalitativní výzkum

Pomocí kvalitativního výzkumu se snažím interpretovat pohledy subjektů na zkoumaný předmět. Upřednostňovány jsou otevřené a nestrukturované výzkumné plány.

Úkolem kvalitativního výzkumu je vytvořit obraz zkoumaného předmětu a zachytit to, co je potřeba ke zlepšení a k zamyšlení pro možnou tvorbu rozvojové koncepce.

Významný metodolog Creswell (1998) definoval kvalitativní výzkum takto: „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“

Tabulka č. 12 stručně charakterizuje hlavní kvalitativní metody.

Tabulka č. 12: Vlastnosti základních metod kvalitativního přístupu

Metoda	Vlastnost	Výhoda
pozorování	delší období kontaktu	pochopení subkultury
texty a dokumenty	rozbor výzkumu, organizace a použití	teoretické porozumění
interview	relativně nestrukturované	porozumění zkušenosti
audio- a videozáznamy	přesná transkripce přirozených interakcí	porozumění průběhu interakcí

Zdroj: Hendl (2016)

Tahal (2017) za nejčastější kvalitativní metody řadí skupinové diskuse, hloubkové a expertní rozhovory a Silverman (2005) označuje za důležité metody pozorování, analýzu textů, interview a přepisy.

4.1.1 Rozhovory

Metody, které jsem zvolila k získání potřebných informací jsou rozhovory. Využívat budu individuální hloubkové rozhovory a neformální rozhovory, díky nimž budu zjišťovat potřebné informace, reálné potřeby, přání a myšlení lidí.

„Hloubkový rozhovor je jedna z možností jak získat takové informace, které máte možnost získat jedině po osobním kontaktu s klientem. Zpětná vazba od klienta vám pomůže rozvíjet podnikání a posouvat ho dál, kromě zajímavých informací díky tomuto projektu budete také vztahy s klienty. Snažte se pochopit vaše zákazníky a naslouchejte jim, a to vám vždy pomůže v dalším rozvoji. Ne vždy co si myslíte vy je správně, a proto se naučte také naslouchat.“ (online, www.ipodnikatel.cz)

Hendl (2012, str.175): *„Síla neformálního rozhovoru spočívá v tom, že zohledňuje individuální rozdíl a změny situace. Otázky mohou být individualizovány, aby se dosáhlo hloubkové komunikace a využilo se prostředí a situace a aby se posílila konkrétnost a bezprostřednost rozhovoru.“*

Rozhovory budou neformální, strukturované s naprostou převahou otevřených otázek. S dílčími úpravami pro různé cílové skupiny. Jako tazatel budu mít připravené schéma okruhů, na které se budu dotazovat. Vždy bude připravený jeden okruh otázek stejný pro všechny dotazované a dále jednotlivé okruhy specifické pro každou skupinu individuálně. Dotazovaný bude mít možnost volně reagovat a v případě potřeby bude možné spontánně generovat další vhodné, doplňující a rozšiřující otázky.

Po vytvoření osnovy, dle které se budu při dotazování řídit, budou ještě před oficiálními rozhovory provedeny tzv. zkušební rozhovory, pomocí kterých budu moct poznat, zda jsou otázky dobře naformulované a jsou pro všechny skupiny dotazovaných pochopitelné.

Jelikož jsem já „tazatelkou“, budu mít trvalou kontrolu nad dotazováním. Výsledky dotazování si budu písemně zaznamenávat do předem vytvořeného archu s otázkami. Každá tabulka bude patřit jednomu dotazovanému a při vyhodnocování budu na základě subjektivní analýzy otázky po otázce generovat jaké byly reakce dotazovaných. Z těchto zjištěných informací vytvořím shrnutí a napíšu konečné vyjádření.

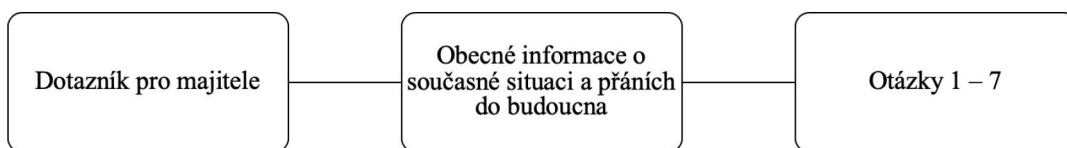
Rozhovory budou prováděny na menší skupině dotazovaných. V mnoha případech je možné provést s jednou osobou několik dalších rozhovorů. Dotazovanými budou majitel sportovního centra, trenéři, rekreační hráči a rodiče dětí v akademii.

Kompletní seznam otázek je vytvořen v příloze 1 spolu s přepisem odpovědí jednotlivých respondentů. Obrázky níže ukazují základní strukturu okruhů a otázek pro každou skupinu respondentů pomocí operacionalizace.

Na základě přání majitele Wilson tenis centra a vzhledem k důvěryhodnosti informací, nebudou všechny jeho odpovědi v příloze 1 zveřejněny.

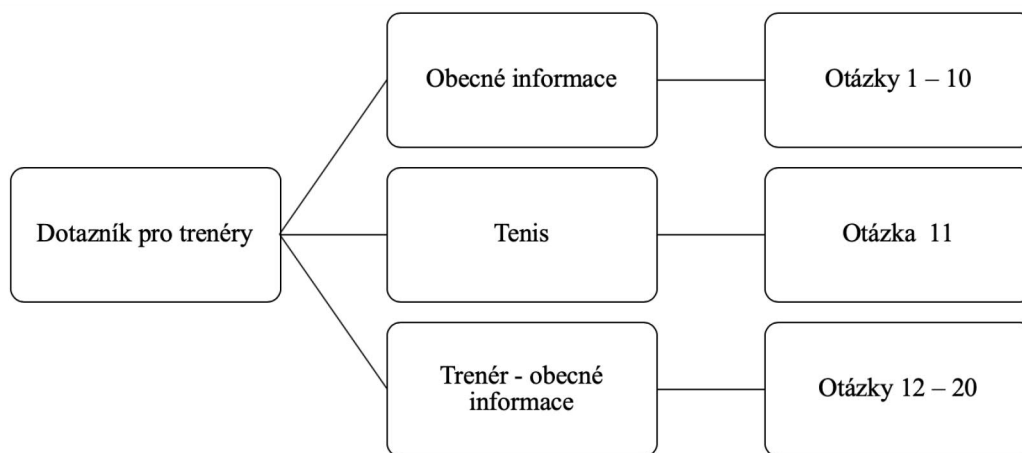
Jelikož nejsem zcela nezávislý objektivní výzkumník, některé informace jsou zjištěné na základě mých poznatků.

Obrázek č. 4: Dotazník pro majitele Wilson tenis centra



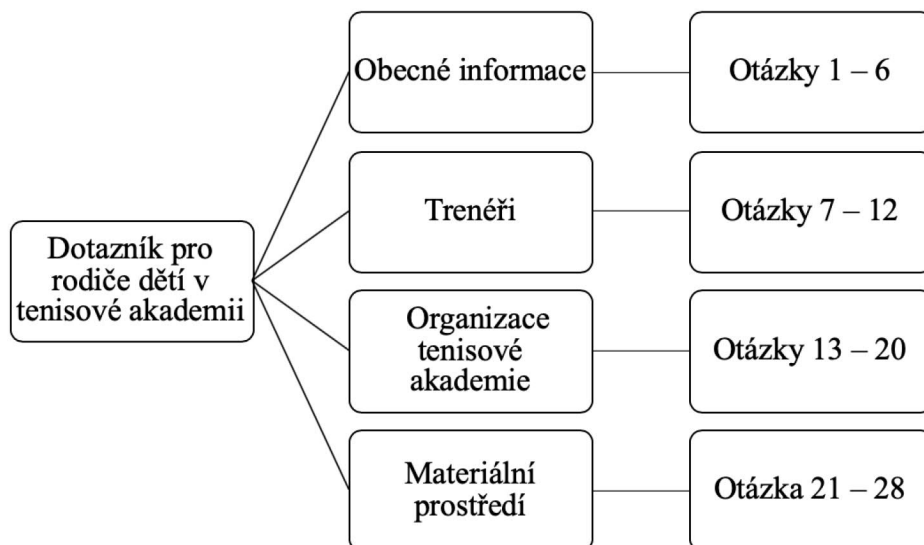
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 5: Dotazník pro trenéry Wilson tenis centra



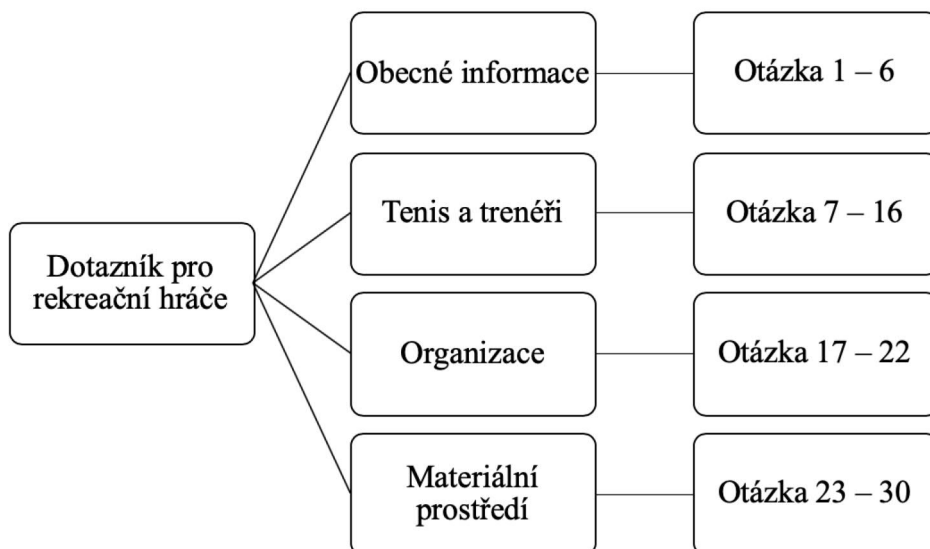
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 6: Dotazník pro rodiče dětí v tenisové akademii



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 7: Dotazník pro rekreační hráče Wilson tenis centra



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2 Analýza situace

Analýza současné situace je brána za velmi důležitou součást marketingového plánu každé sportovní organizace. Tento nástroj umožňuje přehledně uspořádat nejdůležitější faktory, které je potřeba vzít v úvahu při tvorbě marketingové strategie.

V diplomové práci budu analyzovat jednotlivé nástroje marketingového mixu, týkající se současného stavu Wilson tennis centra. Na základě zjištěných informací z rozhovorů budu definovat silné a slabé stránky, které dle Karlička (2018) zahrnují pozitivní, resp. negativní faktory, které jsou pod přímým vlivem dané organizace. Lze na ně bezprostředně působit.

Účelem analýzy je posouzení vnitřních předpokladů sportovní organizace, ale i současně navrhnoutí možných příležitostí pro budoucí lepší rozvoj.

Závěrečné doporučení bude v této diplomové práci vycházet ze zjištěných informací z rozhovorů.

5 Současná situace Wilson tenis centra

5.1 Představení klubu

Tenisový areál byl otevřen v roce 2005 v Modleticích. Wilson tenis centrum je zaměřené na rekreační tenis. K dispozici je pevná hala se šesti kurty a dvanáct venkovních kurtů. Tenisové centrum nabízí výuku tenisu pro děti i dospělé. Součástí areálu je plně vybavená posilovna, menší prodejna s tenisovým zbožím značky Wilson a restaurace. Svoji komplexností je rovněž ideální i pro organizování sportovně – společenských akcí.

Tenisové centrum je v soukromém vlastnictví majitele a je financováno na vlastní náklady.

Obrázek č. 8: Wilson tenis centrum Modletice



Zdroj: Archiv Wilson tenis centra

5.1.1 Vize Wilson tenis centra

Vize tenisového centra můžeme rozdělit na dvě části. První část se týče tenisové oblasti a druhá část se zabývá provozně ekonomickou oblastí.

Mladí hráči z Wilson tenis centra za sebou mají už nějaké ty tenisové úspěchy a bylo by samozřejmě hezké, kdyby v tom dále pokračovali. Na druhou stranu je známé, že kvalita výuky tenisu je zde přímo úměrná finančním možnostem klubu, a proto jakákoliv představa o případných úspěších místních hráčů ve vrcholovém tenise je nereálná. Současná legislativa klubu neumožňuje čerpat jakékoli dotace, a proto by byla i za 3 roky

spokojenost s tím, že se bude hlavně v žákovských kategoriích hrát slušně na krajské úrovni.

V provozně ekonomické oblasti je představ několik, ale naprostou prioritou je celková prosperita klubu, protože když si na sebe tenisový areál nedokáže vydělat peníze, zanikne a žádný tenisový úspěch ho nezachrání. V konkrétním vyjádření to znamená maximální obsazenost kurtů tenisovou akademií pro děti a v ostatních hodinách rekreačními hráči.

5.1.2 Cíle Wilson tenis centra

Výše zmíněné vize tenisového centra jsou takovými cíli, kterým se musí podřídit veškerá organizace klubu, a to letos stejně jako za tři roky nebo dalších deset let, pokud se nezmění pravidla financování sportu.

5.2 Marketingový mix Wilson tenis centra

V této kapitole si blíže popíšeme současný stav jednotlivých marketingových nástrojů Wilson tenis centra. Na základě popisu a zjištěných informací z rozhovorů si vytvoříme tabulku silných a slabých stránek tenisového centra. Na závěr dojde k vyhodnocení aktuálního stavu a navrhneme doporučení, která by mohla být použita ke zlepšení situace pro budoucí roky.

5.2.1 Produkt

Mezi hlavní produkty, které Wilson tenis centrum nabízí patří:

- Pronájem tenisového kurtu v hale a venku bez trenéra široké veřejnosti
- Možnost pronájmu celého areálu pro podnikové akce
- Pronájem tenisového kurtu a trenéra rekreačním hráčům, dospělým
- Výuka dětí a mládeže v tenisové akademii
- Organizace letních tenisových kempů pro děti a mládež
- Možnost pronájmu / využití doplňkových služeb (masáž, fitness prostory, restaurace)

5.2.2 Cena

Cenová tvorba vzniká na základě analýzy konkurence. Pro majitele je důležité znát konkurenční prostředí a na základě toho zvážit jakou cenovou politiku nastavit. Vzhledem k okolním dvěma tenisovým centrům bylo důležité zjistit kvalitu prostředí, počet tenisových kurtů, jaký povrch tenisové kurty mají, zda nabízejí v zimní sezóně pevnou halu či nafukovací, jaká je úroveň sociálního zázemí, zda je k dispozici nějaké občerstvení a jaké doplňkové služby nabízejí a samozřejmě jak kvalitně. Všechny tyto faktory hrají velkou roli při určování cen nabízeným zákazníkům. Nesmí se stát, že je cenová hladina nižší nebo naopak až moc vysoká oproti konkurenci. Jakmile došlo k všeobecnému porovnání s okolními tenisovými centry, stanovila se konečná cena.

Samozřejmě lze při stanovování cen zvážit i náklady, ale to nebylo pro majitele až tak relevantní. Jako soukromý podnikatel nakoupil pozemky a celý tenisový areál vybudoval z vlastních finančních prostředků.

Tenisové centrum provozuje jako byznys a netýká se ho žádná úleva na dani z nemovitostí.

Obrázek č. 9 ukazuje ceny za pronájem tenisového kurtu na hodinu v určitých časových úsecích ve všedních dny a během víkendů. Dále také ceník tenisové akademie.

Obrázek č. 9: Ceník služeb ve Wilson tenis centru

Wilson tenis centrum
Modletice 108, tel. 603 797 269
www.wilsoncentrum.cz
e-mail: recepc@wilsoncentrum.cz

Hala	16.10. - 15.4.	
	Po - Pá	So - Ne
7:00 - 13:00	470,-	470,-
13:00 - 16:00	540,-	
16:00 - 20:00	600,-	
20:00 - 23:00	540,-	
16.4.-15.10. jednotná cena v hale 380,-		

Venkovní kurty	Po - Pá	So - Ne
7:00 - 13:00	180,-	220,-
13:00 - 21:00	220,-	

Všechny uvedené ceny jsou včetně DPH.

Slevy jsou poskytovány podle výše předplatného	
min. 10.000,- Kč	-5%
min. 15.000,- Kč	-7%
min. 20.000,- Kč	-10%
min. 40.000,- Kč	-15%

Rezervované hodiny je možno omluvit nejpozději 24 hodin předem

Wilson tenis centrum
Modletice 108, tel. 603 797 269
www.wilsoncentrum.cz
e-mail: recepc@wilsoncentrum.cz

Ceník Wilson akademie

Zimní sezóna	
1.400,- 1.400,- 30.4.	
Počet hráčů na jednom kurtu s trenérem	Cena za 1 hodinu pro jednoho hráče
1	990 Kč
2	510 Kč
3	350 Kč
4	270 Kč
5	220 Kč

Letní sezóna	
1.500,- 1.500,- 30.9.	
Počet hráčů na jednom kurtu s trenérem	Cena za 1 hodinu pro jednoho hráče
1	770 Kč
2	390 Kč
3	260 Kč
4	200 Kč
5	150 Kč

Prázdniny, svátky, víkendy apod.	
Zima v hale	930 Kč
Léto v hale	850 Kč
Léto venku	660 Kč

Závodní hráči získávají po zaplacení jednorázového ročního příspěvku 900 Kč následující výhody:

- přednostní přijetí na turnaje pořádané klubem a 50% sleva z turnajového poplatku
- 50% sleva na sparring mezi členy akademie v hale ve volných hodinách (info operativně na recepci)
- zdarma sparring mezi členy akademie na venkovních kurtech ve volných hodinách
- zdarma trani mistrovských utkání 1. mistrovské příčky do haly
- 20% sleva na nákup v klubové prodejně + servis rakety
- zvláštní cena 50 Kč za vstup do posilovny (nutná dozor osoby starší 18 let)
- zdarma veškerý servis s příslušením na turnajích
- zdarma zapůjčení koflíků na trénink (servis apod.)

Organizační pravidla akademie jsou na: www.wilsoncentrum.cz/tenisova-akademie/
Všechny uvedené ceny jsou včetně DPH.

Zdroj: Archiv Wilson tenis centra

5.2.3 Distribuce

Tenisové centrum se nachází v Modleticích v oblasti Prahy – východ mezi Jesenicí u Prahy a Říčany. Je umístěno v blízkosti dálnice D1 a Pražského okruhu. Tato lokalita je velice dost oblíbená a v posledních letech vytižená budováním nových rodinných domů nebo firem. Mohu říci, že je to jedna z nejrychleji se rozvíjejících residenčních oblastí v blízkosti Prahy.

Tenisové centrum navštěvují lidé z blízkého okolí už několik let a přicházejí stále noví zákazníci, právě díky zvyšujícímu se počtu obyvatel Prahy – východ. Od loňského roku přibylo v tenisové akademii asi o 30% více dětí a také někteří jejich rodiče začali hrát tenis. Nachází se poblíž soukromé základní školy a gymnázia ve Zdiměřicích.

Díky dobrému umístění tenisového centra, samozřejmě pro okolní a místní obyvatele, je doprava do areálu skvěle dostupná. Nachází se poblíž dálnice D1 a Pražského okruhu. Není ale vyloučeno, že do tenisového centra nejezdí i zákazníci z druhého konce Prahy nebo jiných měst. Pokud někdo nemá automobil, lze využít pražskou hromadnou dopravu, resp. autobusy, které sem jezdí ze stanice metra Opatov. Cesta trvá 10 až 25 minut, záleží, jaký linkový spoj si zvolí. Pro děti středních škol a základních škol, pokud se mohou už přepravovat samy je to dobrá varianta. Z autobusové zastávky vede chodník podél silnice přímo do areálu.

Pokud se bavíme o konkurenčních tenisových centrech, zmínila bych Tenisové centrum Head ve Vestci u Prahy a Oázu v Říčanech. Tyto dva tenisové areály se nachází v okolí Wilson tenis centra. Ještě jedno tenisové středisko bylo vybudováno v Benicích u Prahy, také poměrně nedaleko. Ovšem díky vytiženosti Wilson tenis centra během všedních dnů bych v žádném případě nenazvala tyto areály jako konkurenční. Ano je tam jakási povaha konkurenta, jelikož jde o sportovní střediska se stejným zaměřením, zacílené na stejnou cílovou skupinu, ale prostorem, kvalitou, kapacitou a nabídkou služeb je poměrně dost prosperující.

Wilson tenis centrum je otevřené sedm dní v týdnu vždy od rána od 8 hodin do večera 22 hodin. Nebo v dalším případě záleží od/do kolik hodin jsou první a poslední rezervace. Většinou se otevírá ne dřív jak v 7 hodin ráno. Zákazníci chodí hrát tenis před prací, nebo naopak po práci během večerních hodin. Rozvrh soukromých tenisových lekcí si trenéři domlouvají osobně a konají se většinou dopoledne či k večeru. Rozvrh pro tenisovou

akademii se vytváří začátkem školního roku, tedy v září a na plno se rozjede v říjnu. Tenisová akademie probíhá od pondělí do pátku vždy od 13 hodin do 19 hodin maximálně. V tuto dobu je převážně v zimě tenisová hala plně vytížena. Během poledních hodin je tomu naopak, hala není naplněna, jsou tam časové úseky, kdy se vůbec nehraje, a to mi přijde škoda, proto je možné popřemýšlet o nějaké variantě, jak v tuto dobu přilákat více tenisových nadšenců. Je důležité také zmínit, zda je zimní nebo letní sezóna. Během léta je k dispozici mnohem více kurtů než v zimě. Proto je tedy kapacita v zimě v některé časy omezena.

5.2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace, bych řekla, je obecně klíčovou součástí marketingového mixu ve všech sportovních odvětvích. Skrze ni se navazují kontakty se současnými a potenciálními klienty. Ve Wilson tenis centru tomu není jinak. Správně vytvořená a zaměřená marketingová komunikace osloví a informuje klienty a vybuduje u nich důvěru a dobré vzájemné vztahy. Patří ovšem mezi poměrně drahou investici. Tenisové centrum v Modleticích využívá právě k budování personálních vztahů následující nástroje marketingové komunikace.

Osobní prodej

Tato osobní forma komunikace je důležitým faktorem všude ve sportovních organizacích, nejen ve Wilson tenis centru. Do přímého kontaktu s personálem se klient dostává vždy už při příchodu do areálu přes recepci a poté i s trenérem, pokud využívá jeho službu. Při pozorování jsem si mohla všimnout, jak trenéři vystupují, jak se chovají ke klientovi, jak probíhá tenisová lekce s dospělým i s dítětem, jakým způsobem svoji službu prodávají a také jaký je jejich přístup, ochota, zdvořilost a komunikační dovednosti. Tímto stejným způsobem jsem sledovala i celkové dění v recepci např. rychlost personálu při obsluze zákazníka. Podrobněji je proces popsán v kapitole 5.2.7.

Osobní prodej zahrnuje obousměrnou komunikaci, tudíž může zprostředkovávat hodnotnou zpětnou informační vazbu.

Inzerce – Reklama

Reklama může mít z hlediska investice dvě podoby. Existují drahé formy reklamy a levné formy reklamy. V prvním případě jde o poměrně nákladnou formu propagace,

využívanou např. v TV nebo prostřednictvím sportovce a v druhém případě o finančně zvladatelnou formu propagace, která může představovat billboard, plachta, ukazatel, článek v místním zpravodaji nebo rozhlas, nálepka na firemním autě, reklama prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Instagram. Nejvíce finančně nákladné reklamy skrze TV nebo inzerce v tisku nebyly nikdy použity. Dle zjištěných informací se hodně používala reklama skrze letáky do poštovních schránek, základních škol v okolí, také do místního Modletického zpravodaje a využíval se direct mailing klientům, jejichž kontakty má majitel tenisového centra uložené v databázi. Pro reklamu jsou dost využívány sociální sítě Facebook a Instagram, kde se zveřejňují novinky, akce, fotografie a videa týkající se tenisového centra. Tato forma reklamy je zdarma.

Stimulace – Podpora prodeje

Veškeré akční nabídky se stávají prostředkem, jak přesvědčit zákazníka ke koupi produktu či využití služby. V tenisovém prostředí mohou nabývat nejrůznějších podob. Jako je tomu všude, ve všech odvětvích, nejvíce zákazníka potěší využití nabídky v podobě jakési zvýhodněné ceny za produkt či službu nebo získání dárku zdarma.

Wilson tenis centrum svým klientům nabízí zvýhodněné ceny na tenisové kurty při vložení určité částky do kreditu. Jedná se o 5 % - 15 % slevu na tenisový kurt při vložení částky min. 10 000 Kč – min. 40 000 Kč. Zaplacením min. částky 40 000 Kč klient získává navíc i slevu 15 % na sportovní sortiment v místním obchodě.

Závodní hráči v tenisové akademii mají možnost zaplatit si jednorázový roční příspěvek v hodnotě 500 Kč a získat následující výhody:

- Přednostní přijímání na turnaje pořádané ve Wilson tenis centru a 50 % sleva z turnajového poplatku
- Zdarma veškerý servis s přihlášením na turnaje
- 50 % sleva na sparing mezi členy tenisové akademie v hale ve volných hodinách (info obsazenosti na recepci)
- Zdarma sparing mezi členy akademie na venkovních kurtech ve volných hodinách
- Zdarma hraní mistrovských utkání i možnost přeložení zápasů do haly
- 20 % sleva na nákup sportovního sortimentu v místním obchodě
- 20 % sleva na vyplétání tenisových raket
- Pevná cena 50 Kč za vstup do posilovny (nutný dozor osoby starší 18 let)

- Zdarma zapůjčení koše tenisových míčů na trénink s rodičem nebo kamarádem

Public relations

Úkolem všech zaměstnanců Wilson tenis centra je budování, udržování a rozvíjení dobrých vztahů se všemi klienty, tenisovými nadšenci a dětmi.

V dnešní době je stále více používána propagace, resp. plánovitě a systematické zviditelňování produktu prostřednictvím sociálních médií Facebook, Instagram nebo i webových stránek tenisového střediska. Sdílení novinek, akčních nabídek, fotografií, videí či jiných aktivit na sociálních sítích nebo na webových stránkách se stalo velice oblíbeným, a hlavně účinně zaměřeným na cílovou skupinu. Wilson tenis centrum můžeme vyhledat na sociálních sítích Facebook a Instagram, kde sdílí své aktivity, snaží se oslovit a dosáhnout na více lidí svojí propagací a také sami lidé sdílejí svoje názory a dávají tak tenisovému centru zpětnou vazbu. Na webových stránkách lze najít veškeré informace, týkající se tenisového areálu – bio, ceník, tenisová akademie, novinky, fotogalerie a další.

Podporovat vztahy s veřejností lze také například pořádáním společensky – sportovních a tenisových akcí. Mezi takové patří organizace firemních akcí, které si firma dohodne s manažerem tenisového centra. Tyto akce probíhají dle přání a potřeb klienta, většinou se na organizaci akcí podílí jeden až dva zaměstnanci Wilson tenis centra. Celý areál je většinou jeden den pro soukromou akci zcela uzavřený.

Sportovní akce jsou převážně organizovány vedením tenisového centra. Jedná se o výročí tenisového centra a tenisové turnaje pro klienty. Výročí tenisového centra se organizuje jednou ročně v předem určený datum a čas. Všichni pozvaní klienti mají možnost využít krátkého tenisového tréninku s trenérem dle vlastního výběru. Je to vlastně rozehrávka před turnajem, který hrají mezi sebou ve čtyřhře celé odpoledne, muži a ženy zvlášť. Po vyhlášení vítězů následuje společenský večer s tancem, pitím a zábavou. Tenisové turnaje pro klienty se organizují málo a je to jedna z věcí, na které by se mělo zapracovat. Jde přeci o rozvíjení dobrých vztahů a navazování i nových přátelských vztahů a jak se říká, kde jinde než při soutěžení. Z vlastní zkušenosti vím, že to funguje.

Mezi další akce můžeme zařadit Demo dny, které spočívají v testování všech nových ale i stávajících tenisových raket z portfolia značky Wilson, míčů i obuvi značky Wilson.

Wilson tenis centrum dostalo možnost takovou akci v září 2019 uspořádat. Jednalo se přímo o Global Demo Day, kde si klienti i veřejnost mohli přijít otestovat nové modely tenisových raket Wilson a také nové tenisové míče. Tato akce proběhla po celém světě ve stejný den. Následovalo spousta sdílení fotografií, videí, zážitků a zkušeností na sociálních sítích po celém světě. Takové akce mají poměrně velký dosah do společnosti, resp. do tenisové společnosti. Díky takovým akcím, a hlavně značce Wilson (která je veřejnosti velmi dobře známá), se zviditelní všechna tenisová centra do takových akcí zapojená nebo mají nějaké napojení na značku Wilson. Díky pozitivnímu ohlasu na tento Demo day se uskutečnil ještě jeden testovací den, zaměřený na testování juniorských raket. Protože má Wilson tenis centrum poměrně velkou základnu dětí, byl to z hlediska podpory vztahů s veřejností (s dětmi) dobrý tah. Akce proběhla během tenisového turnaje dětí do 9 let. Oslovilo to nejen mladé hráče, ale i jejich rodiče, navázaly se nové kontakty a spolupráce a zvýšil se také prodej Wilson sortimentu.

Obrázek č.10: Global Demo Day ve Wilson tenis centru



Zdroj: Archiv Wilson tenis centra

Pro děti ve věku od 8 do 16 z celé České republiky i ze zahraničí (podmínkou je česká registrace) se organizují tenisové turnaje pořádané Českým tenisovým svazem (ČTS). Konají se v létě i v zimě pro určitý počet účastníků. Jsou dosti obsazené, sjíždí se spousta hráčů a hráček z celé České republiky a tenisové centrum se tak dostává do povědomí i novým lidem.

Sponzoring

Wilson tenis centrum podepsalo oficiální smlouvu o spolupráci se společností Amer Sports s.r.o., zastupující značku Wilson v České republice. Touto smlouvou se tenisové centrum zavazuje propagovat značku Wilson. Kluboví trenéři mají povinnost nosit Wilson oblečení, trénovat s Wilson raketou a používat oficiální Wilson míče. Dalším závazkem je prodej Wilson sportovního sortimentu v místní prodejně.

Ve smlouvě jsou uvedeny, jaké typy reklam a velikosti bannerů lze zveřejnit. Veškeré odměny jsou v podobě materiálního zboží, které Wilson tenis centrum čerpá z předem dohodnutého finančního budgetu. Odměna jako taková není a nikdy nebyla finanční.

5.2.5 Materiální prostředí

Wilson tenis centrum oslavilo nedávno 14. výročí od svého otevření. Patří mezi novější tenisová centra v Praze a blízkém okolí. Toto moderní tenisové centrum má široké možnosti využití. K dispozici je šest kurtů v pevné klimatizované hale a dvanáct venkovních kurtů. Z celkem osmnácti kurtů si zákazníci mohou vybrat mezi různými povrchy. V hale se nachází dva tvrdé kurty (beton Deco Turf) a čtyři kurty s kobercem. Venku jsou pak k dispozici dva antukové kurty, osm kurtů s kobercem s pískem a dva kurty s novým povrchem, který se nazývá Supreme. Závodní hráči nebo děti z akademie nejvíce využívají antukové kurty, jelikož jsou veškeré letní turnaje v České republice na tomto povrchu odehrávány. Klienti spíše volí kurty kobercové s pískem. Důvodů může být více. Z antukových kurtů je hráč přece jenom více ušpiněný a musí kurt na konci hry vždy dát do původního stavu, oproti koberci, kde není žádný úklid. Výběr je vždy individuální. Také pro majitele se snáze udržují kurty s kobercem než kurty antukové. Antukové kurty je vždy před zimní sezónou potřeba zazimovat, na rozdíl od kurtů s kobercem, které jsou v zásadě bez potřeby, jakkoliv je udržovat. Před letní sezónou se pouze dosype písek do míst, kde je to potřeba. Mají samozřejmě určitou životnost, a tudíž je potřeba po např. patnácti letech investovat do povrchů nových. Během halové sezóny se hraje spíše na koberci. Je měkčí, ale rychlejší v porovnání s tvrdým povrchem. Lidé, kteří mají problémy např. s koleny se betonu vyhýbají. Hala je v zimě vytápěna, udržuje se přiměřená teplota pro hru.

V areálu je také možnost využít služby vyplétání raket či jiného servisu rakety. Vyplétačkou tenisových raket je jedna z recepčních. Používá profesionální vyplétací stroj Wilson Baiardo, který používají i profesionální vyplétači na okruhu ATP a WTA. Pro zakoupení značkového Wilson sportovního sortimentu – oblečení, obuv, rakety, batohy, tenisové tašky, omotávky, výplety Luxilon aj. mohou zákazníci využít menší sportovní obchod přímo v areálu.

Dalším sportovním zařízením k využití slouží posilovna s běžeckou dráhou dlouhou 30 metrů, je plně vybavena posilovacími stroji, běžeckými pásy, spinningovými koly a dalším náčiním na cvičení, aby si každý jednotlivec/návštěvník našel využití dle svého zájmu a potřeb.

Obrázek č.11: Posilovna ve Wilson tenis centru



Zdroj: Archiv Wilson tenis centra

V rámci relaxace mohou zákazníci tenisového centra využít externího maséra a jeho širokou škálu různých druhů masáží, od relaxačních až po sportovní. Dále mohou v rámci využití masážních služeb využít i vířivku. Saunu tenisové centrum neprovozuje.

Před dvěma lety byla provedena kompletní rekonstrukce dámských a pánských šaten i přilehlých samostatných toalet v areálu. Níže na obrázku je vidět, jak moderně jsou vybaveny a svým vzhledem zapadají do tenisového prostředí. rekonstruovány byly v tenisovém duchu, aby se klienti v takovém prostředí cítili příjemně a zapadalo to do stávajícího konceptu materiálních prostorů tenisového areálu.

Obrázek č. 12: Šatny ve Wilson tenis centru



Zdroj: Archiv Wilson tenis centra

V prostorách tenisového centra se nachází také velká prosklená restaurace s výhledem na tenisové kurty a venkovní zahrádkou. Lze ji využít k pořádání společenských akcí, rautů i dětských narozeninových oslav. Během všedních dnů je v restauraci poměrně rušno. Na polední menu se sjíždí spousta lidí z okolních firem, a proto je výhodou velké parkoviště přímo u areálu tenisového centra, které bylo před dvěma lety rozšířeno z důvodu nedostatku parkovacích míst při velkých tenisových akcích.

Součástí areálu je i dětské hřiště, které je zhotoveno celé ze dřeva s lanovými prvky a nerezovou skluzavkou. Nesmím zapomenout i na ty nejmenší, kteří mohou využít i velké pískoviště.

5.2.6 Lidé

Marketingový nástroj „Lidé“ v této oblasti zahrnuje především:

Tenisové trenéry

Wilson tenis centrum zaměstnává celkem šest trenérů a jednu trenérku. Všichni dohromady tvoří jeden tým. Jsou zaměřeni na trénování rekreačních hráčů, dospělých, dětí a mládeže v tenisové akademii. Mají ovšem každý jinou úroveň vzdělání, jinou trenérskou třídu nebo licenci a jinou specializaci. Dle specializace je každý trenér zvlášť

zaměřený na skupinu dětí a mládeže v tenisové akademii. Někteří se starají o tenisovou a pohybovou přípravu těch nejmladších dětí od 5 do 8 let, jiní zase o větší děti, které se tenisem pouze baví a také o děti, které se snaží hrát závodní tenis nebo se alespoň zúčastňovat tenisových turnajů.

Kondiční trenéry

Kondiční trenéři jsou v tenisovém centru tři. Dva trenéři jsou k dispozici všem zájemcům o kondiční tréninky. Nejsou nijak majiteli tenisového centra zavázáni, nemají žádnou smlouvu, jsou přítomni dle rozvrhu svých kondičních lekcí a mají také každý svoji klientelu, která jim platí individuální částku, dle jejich ceníku. Klienti jsou pouze nuceni platit jednorázové vstupné do posilovny na recepci. Další trenérka je zaměřena pouze na kondiční tréninky dětí v tenisové akademii.

Recepční

V recepci jsou zaměstnány dvě ženy, občas jsem na záskok využita přímo já osobně. Dámy jsou ve věku od 40 do 55 let. Střídají se většinou po půl dni a během víkendu pracují celý den. Od recepčních v tenisovém středisku se vyžadují znalosti a profesionalita v oboru. Ony samotné jsou nejdůležitějšími osobami, které se podílí na tom, aby se sportovnímu centru dařilo, přicházeli spokojení klienti a přicházeli také noví klienti. Jako kvalitní personál nabízejí svoje služby a na základě toho získávat zpětnou vazbu v podobě vracení se klientů a dobrých mezilidských vztahů.

Jejich potřebné dovednosti spočívají v příjemném, vstřícném a ochotném jednání s lidmi, ve zdvořilé komunikaci a v rychlosti obsluhy zákazníků.

Personál restaurace

Restaurace je oficiálně ve vlastnictví majitele Wilson tenis centra, ale už delší dobu ji provozuje soukromá osoba, která si restauraci pronajímá.

Zákazníci tenisového centra

Pokud bych se měla zmínit o zákaznících v tenisovém centru, jednalo by se především o malé děti, mládež, mladší dospělé, dospělé a seniory. Tenis je sport vhodný pro všechny věkové kategorie. Lidé sportují před prací nebo i po práci. Sportují pro vlastní potěšení, pro získání nových dovedností, nebo jen pro udržování se v kondici. Motivují tak i své děti k pohybu, k poznání nového sportu k tomu, aby se stal jedním z jejich oblíbených

sportovních aktivit, k získání dalších dovedností, nových přátel, a hlavně radosti ze sportu.

5.2.7 Proces

Pod pojmem „proces“ si představujeme veškeré aktivity související s poskytováním služby klientovi. Pokud se zaměříme na tenisového klienta a proces, kterým prochází, jde o vyhledání si tenisového centra v závislosti např. na lokalitě, doporučení, cenové výši poskytovaných služeb, kvalitě zázemí. Lidé, navštěvující Wilson tenis centrum, přicházejí poměrně často z blízkého okolí s jistotou kvalitního zázemí. Vzhled areálu tomu hodně napovídá. Při vstupu do areálu se klienti setkávají se zaměstnankyněmi recepce, které jim poskytnou servis a v případě potřeby jim poradí při orientaci ve sportovním zařízení. Stává se, že příchozí klienti jsou v tenisovém centru poprvé. Doba obsluhy klienta spočívá v tom, co klient požaduje, jaké jsou jeho potřeby a přání. Většinou je proces na začátku rychlý. Jde o zakoupení vody nebo nějaké sušenky, popřípadě sportovního sortimentu (ponožky, míče) nebo jenom přiřazení klienta na konkrétní tenisový dvorec. Obě recepční jsou seznámeny se systémem rezervací a plateb. Mají přehled o sportovním zboží v obchodě či jsou ochotny zjistit dostupnost zboží na skladě a objednat ho s doručením do pár dnů.

Klient tenisového centra má možnost zaplatit si tenisový kurt a hrát se svým partnerem hodinu či déle, koupit si tenisovou lekci s trenérem, přihlásit své dítě do tenisové akademie nebo využít doplňkových služeb – fitness. Pokud klient využívá služby trenéra, tenisová lekce trvá 60 minut či déle, dle požadavků klienta. Průběh tréninkové jednotky pro dospělého rekreačního hráče je přizpůsobena jeho potřebám a požadavkům. V rámci tenisové akademie má trenér předem připravený program pro své děti. Lekce začíná rozcvičením, rozehrávkou, trenér vymýšlí různá cvičení a na konci lekce se většinou hrají soutěže nebo trénuje zápas, resp. hra na body. U nejmenších začínajících tenistů jde spíše o rozvoj pohybových dovedností a poté až dovednosti s tenisovou raketou.

Rozvrh tenisové akademie a rezervace se dělají vždy na konci srpna, resp. během září. Jakmile děti začnou chodit do školy, rodiče přicházejí s rozvrhy a návrhy na časy tenisových lekcí. Tohle je snad nejsložitější část v rámci tenisové akademie. Dát dohromady všechny děti do skupin, vyjít vstříc přáním a potřebám rodičů je velmi složité.

Trvá to necelý měsíc, než se rozvrh akademie ustálí a pravidelně se začne hrát. Výuka v tenisové akademii trvá od pondělí do pátku vždy od 13/14 hodin do 19 hodin. V případě, že je dětí hodně a není možný domluvit stálý termín v týdnu, chodí hrát během víkendů.

Objednání si tenisového dvorce funguje přes online rezervační systém po zaregistrování se do něj nebo telefonicky.

Při odchodu mají klienti možnost platit hotově nebo platební kartou. Platby za tenisovou akademii mohou rodiče posílat i na bankovní účet tenisového centra.

6 Shrnutí informací z rozhovorů

V této části si shrneme zjištěné informace z rozhovorů. Na základě shrnutí bude vytvořena tabulka silných a slabých stránek Wilson tenis centra. Slabé stránky budou velkým přínosem pro závěrečné vytvoření návrhů ke zlepšení.

Celková spokojenost klientů, rodičů dětí v tenisové akademii a trenérů Wilson tenis centra

Celková spokojenost všech respondentů se pohybovala na škále 1 – 5 (velmi nespokojený – naprosto spokojený) nad průměrem, spíše výše. Rekreační hráči, rodiče i trenéři hodnotí situaci ve Wilson tenis centru pozitivně. Jejich očekávání, se kterým do Wilson tenis centra přišli, byla v zásadě naplněna. Majitel je se současnou situací také spokojený. *„Oproti předchozím rokům se situaci hodně zlepšila. Nemohu říct, že bych byl dříve nespokojený, jen jsem nyní spokojenější a byl bych šťastný, kdyby tento trend pokračoval.“ (majitel)*

Trenérů se týkala navíc otázka, jak vnímají aktuální situaci oproti třem rokům nazpět. Všichni trenéři, kteří měli zkušenost se situací pár let nazpět, se vyjádřili pozitivně a vnímají aktuální dění v tenisovém centru jako lepší.

Co klienty a rodiče přivedlo do Wilson tenis centra

Z výzkumu vyplývá, že převážná většina rekreačních hráčů a dětí tenis hrávala. Přijíždí sem z blízkého okolí, což svědčí o tom, že je výborně situováno. Nově přichozí klienti nebo děti se o Wilson tenis centru dozvěděli od svých přátel a příbuzných. V zásadě je širokou veřejností kladně hodnoceno a doporučováno.

Co se týče trenérů, jejich plný pracovní úvazek je od ranních až do večerních hodin. Lokalita pro ně není až tak zásadním faktorem, ale dle jejich vyjádření do práce nejezdí z daleka.

Silné stránky a slabé stránky

Odpovědi všech respondentů týkajících se silných stránek byly v zásadě stejné.

Pro majitele, příchozí rekreační hráče a zaměstnance je nejdůležitější vzhled tenisového centra, jeho materiální vybavení, kvalitní zázemí, pevná hala (spolehlivost, že se hraje za každého počasí), sportovní a přátelská atmosféra mezi lidmi, vzájemné vztahy dětí, vzájemné vztahy zaměstnanců a majitele, kvalifikovaní trenéři a jejich osobní přístup, kvalitní nabízené služby, flexibilita, ochota a vstřícnost.

Mezi slabé stránky Wilson tenis centra řadí majitel např. opotřebované venkovní povrchy, restauraci, málo vzrostlých stromů a myši v hale každý podzim.

Trenéři vnímají jako slabé stránky klubu např. odchody kvalitních hráčů do jiných tenisových center. „*Je to ovšem způsobeno zaměřením WTC*“ (trenér WTC), nedostatek společensky sportovních akcí pro klienty, aby se cítili více jako jedna tenisová komunita. Dalším problémem, který trápí trenéry WTC je nepořádek v šatnách způsobený lidmi, kteří si nejsou schopni očistit boty z venkovních kurtů. Největší problém však mají s provozem restaurace. Kvalita a výběr jídla není ideální do sportovního centra a cena je zbytečně vysoká.

Rodiče dětí v tenisové akademii by si přáli, aby se snad jednou tenisové centrum stalo závodním klubem podporujícím nadějně hráče. Nemusí to být zaměřeno pouze na závodní tenis, ale zařadit nějaké sportovně – závodní prvky. „*Myslím si, že by kombinace komerčního a závodního zaměření fungovala a dala se realizovat*“ (matka, D 12 let). Podle rodičů tak kvalitní materiální podmínky a zázemí celkově v Praze nenajdou. To je ovšem nereálné z hlediska zaměření tenisového centra. Díky tomu, že jsou si rodiče vědomi situace a ví, že je klub komerčně zaměřený, nehledají žádné slabé stránky.

Kriticky se rekreační hráči zmínili o malém množství sportovně – společenských akcí, nedostačujícím vzduchotechnickém systému v pánských šatnách, nedostatečném osvětlení v hale a absenci možnosti využít nějaké rehabilitační služby.

Organizace tenisové akademie a rekreačního tenisu ve Wilson tenis centru

„*Celková situace z hlediska organizačních věcí se oproti minulým letům zlepšila, hlavně v tenisové akademii.*“ (trenér WTC)

S manažerem tenisové akademie má většina dotazovaných rodičů dobré zkušenosti. V málo případech se stalo, že komunikace mezi rodičem a manažerem neproběhla dialogem, nýbrž strohým rozhodnutím ze strany manažera tenisové akademie. Jak jsem

ale zmínila, takové případy se staly jen zřídka kdy. Více či méně jsou rodiče spokojeni. Snahou manažera je jejich požadavkům vyhovět a ve většině případů to dopadne dle jejich představ. „S manažerem tenisové akademie jsem neměl nikdy žádný problém. Vždy jsme se byli schopni na všem, co se týče syna, domluvit. Když jsem měl nějakou připomínku, oslovil jsem ho a dali jsme si schůzku, kde jsme daný problém vyřešili.“ (otec, CH 14 let)

Tvorba skupinek není vůbec jednoduchým úkolem, tvrdí trenéři. Největším problémem jsou časové možnosti dětí a finanční situace rodičů. Jejich požadavky jsou někdy také složité. Někteří preferují individuální trénink, jiní zase skupinový, protože je to levnější a malé děti se ve skupinkách samozřejmě více zabaví. Skloubit vše časově dohromady je však komplikované. „O tvorbě všech skupinek diskutujeme s ostatními trenéry. Pokud někdo hodně vyčnává, okamžitě to řešíme a snažíme se najít nejlepší variantu pro obě strany. Mám pocit, že letos se nám podařilo rozdělit děti nejlepším možným způsobem.“ (trenér WTC)

Trenéři jsou se svými hráči velmi spokojeni. Dle jejich výkonnosti se jim snaží vytvořit trénink plný kreativity, dřiny ale i zábavy. K tomu je samozřejmě nutná zkušenost v oblasti práce a trénování dětí. Dobrý trenér musí umět učit, zvolit správný přístup k dítěti, stanovit společnou metodiku výuky tenisu, což je velice diskutovaným tématem mezi všemi trenéry. Každý z trenérů má tendence přistupovat ke způsobu výuky tenisu individuálně, držet se svých osvědčených metod a nové prvky zahrnovat pouze v případě, že se zdají být přínosné. „Říká se spoustu stejných věcí, které již dříve existovaly, jen jsou nyní pojmenovány odbornějšími termíny. Naším úkolem je, hledat správná slova, jak dítěti techniku i teorii vysvětlit.“ (trenér WTC)

Rodiče vnímají trenéry velmi pozitivně. Jsou pro ně důležitou osobou, která posouvá a vzdělává jejich dítě ve sportovní aktivitě, kterou si většinou samy vybraly. Kvalita trenérů se pohybuje nad průměrem. Někteří rodiče se vyjádřili, že jsou ve Wilson tenis centru právě kvůli konkrétnímu trenérovi. K organizaci tenisové lekce neměli žádné výtky. Preferují hlavně komunikaci, kreativitu a kvalitní přístup k dětem. Pokud tomu tak není, rodiče se vždy ozvou. Ti, kteří se o tenis svých dětí více zajímají, s trenérem komunikují i přes mobilní telefon, což se považuje za velmi ochotný a vstřícný přístup.

Pár negativních poznatků se objevilo v nedostatečné podpoře závodních dětí. Rodiče často zmiňovali nedostatečné benefity pro hráče akademie, což je ale argumentováno nedostáváním žádných dotací od státu či Českého tenisového svazu. Majitel se vyjadřuje

ve smyslu, že „*hlavní koncept je podporovat rekreační tenis, vydělat peníze na provoz tenisového centra a být v nabízených službách nejlepší*“. Snaha usilovat o vrcholový tenis se bohužel ve Wilson tenis centru nekoná. Hráči, usilující o lepší podmínky odcházejí. Co by se ale mohlo zlepšit bez ohledu na závodní nebo rekreační tenis, je organizace tenisových soustředění. Děti by mezi sebou mohly vytvářet větší komunitu, lépe se poznávat a socializovat. Pokud by nepodařilo zorganizovat soustředění, bylo by přínosem realizovat např. tenisové a kondiční víkendy, kde by děti mohly hrát zápasy pod dohledem trenéra. Dalším poznatkem byla nedostatečná aktualizace nástěnek. Zamyslet se a vytvořit nějaké motivační prvky, které by si děti prohlédly nebo přečetly. „*Na nástěnce u pánské šatny visí obrázky a informace už několik let staré a potrhané.*“ (otec, CH 14 let)

Rekreační hráči využívající tenisové lekce s trenéry jsou taktéž spokojeni. Trenéry vnímají jako tým dospělých rozumných lidí, vykonávajících svoji práci kvalitně. S výkonem jsou spokojeni a vnímají, že se tenisově posouvají vpřed. Nejen že se naučí tenis, ale vyzkoušejí si i nové technické prvky, které je baví a získávají nové zkušenosti. Tréninky mají časově pevně stanovené nebo se osobně s trenérem domlouvají.

Organizačně rekreační hráči situaci ve Wilson tenis centru vnímají dobře. Mezi velká pozitiva patří přátelská a sportovní atmosféra. Díky tomu, že je tenis ve WTC na velmi kvalitní úrovni, muži i ženy se domlouvají a pravidelně chodí hrát dvouhry i čtyřhry. Právě takový impuls by rádi předali vedení a manažerovi. Na základě jejich odpovědí mají zájem o organizaci klubových tenisových turnajů, které byly organizovány v minulých letech. Nápadů jsou různé. Rekreační hráči tvrdí, že jsou schopni si turnaj zorganizovat sami, ale pokud by měli možnost volby, rozhodně by přivítali tento krok ze strany WTC. Ideální by byl turnaj dvakrát v roce. Jednou na jaře a poté v zimě. Poslední turnaj, který proběhl v rámci 14. výročí klubu se velmi povedl a všichni klienti byli více než nadšeni. „*Společenská část po turnaji byla také velice příjemná.*“ (muž, 50 let)

Materiální prostředí a služby ve Wilson tenis centru

Nejlépe hodnocené téma je materiální prostředí ve Wilson tenis centru. Podle některých je to snad nejlepší tenisový areál v Praze. Svým zaměřením splňuje všechny potřeby,

keré by měl rekreačním hráčům nabízet. Všichni klienti jsou spokojeni s jeho vybavením, kvalitním zázemím, širokou nabídkou povrchů tenisových dvorců a možností využití pevné haly.

Ve výsledku jsou trenéři stejného názoru. Představa, že by museli celou zimu trénovat v nafukovací hale na antuce, je děsivá. Proto řadí z hlediska materiálního prostředí Wilson tenis centrum mezi top areály. Vybavení vnímají jako dostačující a plné komfortu. V rámci tenisové akademie by mohly být pořízeny či vyrobeny nové moderní pomůcky pro výuku tenisu, ale není to úplná potřeba. Je to spíše o individuálním přístupu každého trenéra. S pomůckami, které mají, si většina vystačí a trénink je i přesto dle potřeb hráčů kreativní. Recepce funguje dobře. Ochota, vstřícnost, komunikační dovednosti recepčních i veškerý servis s raketami, co se týče vyplétání (i na počkání) a testování funguje spolehlivě dle většiny dotazovaných. Rezervační systém funguje online i telefonicky.

Velkou výhodou tenisového areálu je pevná hala, kterou lze využívat po celý rok. K dispozici je šest kurtů se dvěma povrchy. Rekreační hráči spíše preferují měkký koberec a závodní hráči nebo hráči vyšší úrovně zvolí hru na betonových kurtech. Největším problémem je ale vnitřní osvětlení, které spousta lidí považuje za nedostačující. K dispozici jsou tři dlouhé řady světel, ale svítí pouze dvě. Důvodem může být šetření energie nebo tvrzení, že viditelnost je dle předpisů ČTS dostačující. Venkovní kurty jsou převážně s umělým povrchem, pouze dva jsou antukové. Po 14 letech se vyměnily dva kurty s umělým povrchem za gumový povrch Supreme a klienti jsou nadšeni. Dle jejich tvrzení by přivítali více takových kurtů. Během posledních dvou let proběhla rekonstrukce dámských i pánských šaten. Moderní dizajn a vybavení si všichni velmi chválí. Šatny jsou prostornější a je zde i více sprchových koutů. Jediným nedostatkem je dle některých respondentů velikost skříněk v pánských šatnách. Prostorově jsou sice menší, ale zase jich je více. Kvůli firemním akcím byla potřeba navýšit jejich počet. Další poznámkou klientů je nedostatečné odvětrávání v šatnách při plné obsazenosti.

Hodně diskutovaným tématem je provoz restaurace. Klienti postrádají lepší přístup ze strany personálu. Více ochoty, vstřícnosti, komunikace i úsměvu. Ani trenéři restauraci nenavštěvují. Mají k tomu své osobní důvody. Pokud bych ale tyto důvody pominula,

zmiňují především omezený servis ze strany personálu, omezenou nabídku jídel, jídlo je dle nich příliš drahé a nevhodné pro sportovce.

V rámci recepce funguje také obchod se sportovním sortimentem značky Wilson. Obchod někteří klienti navštěvují a pokud se jim něco líbí nebo potřebují, zboží si koupí. Nicméně ne každý preferuje značku Wilson, takže rozumím odpovědím typu *„značka Wilson nenabízí tak široký výběr sortimentu jako třeba Nike nebo Adidas, proto raději volím nákup na internetu.“* (Otec, oba CH 15 let)

Ovšem výhodou je možnost objednání sortimentu ze skladu a jeho rychlé doručení. Děti, hrající turnaje a mistrovská utkání za Wilson tenis centrum mají možnost využít slevu v místní prodejně i na servis raket.

Místní posilovna je klienty využívána spíše jako doplňková aktivita k tenisu. Její vybavení není tak rozsáhlé jako v jiných fitness centrech. Nicméně její vybavení je pro klienty WTC a hráče naprosto dostačující. Je zde dostatek prostoru na cvičení, rozběhání a protažení. Rodiče dětí trénujících v akademii posilovnu moc nenavštěvují, spíše sledují jejich tréninky. Co se týče dětí z tenisové akademie, rodiče by pro ně přivítali pravidelné kondiční tréninky s trenérem. Ušetřilo by jim to čas i peníze. Nemuseli by s dětmi nikam dojíždět.

Na otázku, zda v areálu něco chybí, se nejvíce vyskytovala odpověď rekreačních hráčů, týkající se absence fyzioterapie, výživového poradce a masáže. Vzhledem k velikosti areálu a nevyužitého prostoru skutečně možnost využití těchto služeb chybí. V dnešním poměrně hektickém stylu života si lidé rádi najdou chvíli pro sebe a přivítají různé způsoby odpočinku. Rekreační hráči by takovou možnost nejraději využívali po tenise. Rodiče by mohli služby využívat během tréninku jejich dětí a víceméně i pro děti by mohly být tyto služby přínosem, vzhledem k tomu, že i jejich rodiče jeví o tuto možnost relaxace zájem. Možnost využívat klubového fyzioterapeuta nebo maséra/ku jsou ochotni zaplatit. Stejně jako možnost využít skupinového cvičení po tenise, které ve Wilson tenis centru chybí. *„Říct dětem, aby se po tréninku vždy protáhly je jako mluvení do zdi.“* (matka, CH 10 let)

„Pokud by děti dostaly možnost skupinového cvičení, věřím, že by o to byl velký zájem.“ (otec, CH 14 let)

Při porovnávání Wilson tenis centra s jinými tenisovými centry se jak rekreační hráči, tak rodiče, kteří mají zkušenosti s jinými tenisovými areály shodli právě na tom, že díky materiálnímu prostředí, nabízeným službám, přístupu trenérů k výuce tenisu dětí a rekreačních hráčů, se WTC řadí k těm nejlepším.

7 Rekapitulace silných a slabých stránek Wilson tenis centra

Tabulka č. 13: Silné a Slabé stránky Wilson tenis centra

Silné stránky Wilson tenis centra	Slabé stránky Wilson tenis centra
<ul style="list-style-type: none"> ○ Výborné materiální vybavení a kvalitní zázemí ○ Pevná klimatizovaná hala ○ Atraktivní vzhled tenisového centra ○ Velký počet tenisových dvorců ○ Výborná dostupnost pro klientelu z blízkého okolí ○ Příjemná atmosféra v tenisovém centru ○ Kvalitní a kvalifikovaní tenisoví trenéři ○ Kvalitní výuka rekreačního tenisu ○ Dostupná posilovna 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nedostatečná organizace sportovně – společenských akcí pro klienty ○ Chybějící sparingové zápasy v rámci tenisové akademie pro děti ○ Žádná organizace tenisového soustředění pro děti mimo tenisové centrum ○ Špatné osvětlení v hale ○ Nedostačující vzduchotechnický systém v šatnách ○ Restaurace se špatnou obsluhou a nedostačující nabídkou jídel ○ Nevyužité příležitosti oslovit firmy pro organizaci tenisových turnajů ○ Chybějící možnost využití doplňkových služeb (fyzioterapie, výživový poradce, masér, skupinová cvičení pro děti) ○ PR manažer ○ Chybějící motivační prvky pro hráče (nástěnky s obrázky, zajímavosti ze světa tenisu) ○ Systém rušení rezervací (stanovit podmínky) ○ Málo slevových akcí na sportovní sortiment

Zdroj: Vlastní zpracování

8 Návrhy ke zlepšení situace ve Wilson tenis centru v následujících 2 – 3 letech

Při navrhování určitých doporučení pro zlepšení je potřeba zvážit, o jak velké změny by se jednalo z hlediska časových a organizačních možností a finančních prostředků.

Pro majitele bude samozřejmě při realizaci důležité zvažovat návratnost investic, časové, finanční a organizační nároky. Některé z návrhů lze realizovat rychle s minimálními náklady, jiné mohou mít ovšem naopak dlouhodobou přípravu a větší investice.

Organizace sportovní – společenských akcí pro rekreační hráče

V rámci organizace tenisových turnajů pro rekreační hráče navrhuji uspořádat 2 – 3 turnaje během jednoho kalendářního roku. Podoba takových turnajů může být pouze sportovní nebo i společenská. Na základě posledního úspěšného výročí klubu by mohly být takové akce spojeny i s ochutnávkou vín nebo pouze s příjemným večerním posezením.

Dobrou zkušenost mám i s organizací Demo akcí značky Wilson. Všichni klienti včetně dětí měli možnost si otestovat zdarma nové tenisové rakety a míče. V případě dobré propagace takové akce je možné získat nové klienty, popřípadě potenciální zákazníky.

Další možností např. je organizování amatérských turnajů během víkendů, jako to udělal Babolat ATT Tour (Babolat Amateur Tennis Tournament). Turnaje ATT se staly v ČR velmi populární s hojnou účastí všech tenisových nadšenců. Pokud by se taková spolupráce podařila uzavřít se značkou Wilson a ve WTC se konala série takových turnajů, přineslo by to s sebou jen výhody. U lidí by se zvýšilo povědomí o tenisovém centru a majiteli by to jistě přineslo finanční zisky. Turnaje se konají většinou během víkendů a tenisové dvorce jsou v tyto dny neobsazené.

Sparingové zápasy v rámci tenisové akademie

Další možností, jak rozšířit nabídku služeb v rámci tenisové akademie je organizování sparingových tréninků. Tyto lekce si představuji např. takto: pro potřeby sparingových zápasů by byly rezervovány např. tři kurty jeden den v týdnu, na nichž by probíhala

tenisová utkání (dvouhry a čtyřhry) pod dohledem jednoho nebo dvou trenérů. Nejideálnější jsou tyhle akce v létě, kdy je k dispozici plno kurtů. Přínosem těchto sparingových setkání pro některé děti by byla možnost vyzkoušet si „nanečisto“ atmosféru tenisových zápasů.

Organizace tenisového soustředění pro děti

Každé léto se ve WTC konají prázdninové tenisové kempy pro děti všech věkových a výkonnostních kategorií. Pravidelně se vypisují 3 – 4 termíny a většinou jsou plně obsazeny. Dobrým nápadem může být i realizace tenisových soustředění mimo areál s možností ubytování a rekreace. Z vlastní zkušenosti vím, že takové akce jsou pro děti velmi přínosné z hlediska vytváření si přátelských vztahů a komunikace, získávání nových zkušeností a překonávání vlastních možností. Samozřejmě takové akce je potřeba zvážit z hlediska organizačních, časových a hlavně finančních náležitostí.

Osvětlení a vzduchotechnický systém

Hodně diskutovaným tématem mezi rekreačními hráči je nedostačující osvětlení v tenisové hale. Tento problém musí řešit pan majitel dvěma způsoby. Buď osvětlení zcela zapnout nebo klienty seznámit s podmínkami o síle záření světel dle vyhlášky ČTS pro osvětlení v pevných halách. Není možné, aby se jednou zcela svítilo a podruhé ne.

Ohledně problému se vzduchotechnickým zařízením doporučuji nejdříve zkontrolovat, zda je systém v pořádku a plném provozu, popřípadě vyměnit filtry. Důležité je určitě zintenzivnit větrání hlavně v létě.

Restaurace

Zlepšit situaci v restauraci je extrémně náročné. Existuje tu smlouva mezi majitelem a provozním restaurací, která je stanovena na určitou dobu. Otázka je, do jaké míry může majitel tenisového centra ovlivnit chování personálu restaurace a jejich přístup k tenisovým klientům. Vztahy obecně jsou velmi citlivé téma, proto si nedovolím v tomto případě navrhnout žádná opatření. Pro informovanost majitele tenisového centra bych jen

ráda uvedla, že celkové hodnocení provozu restaurace je nízké a vede spíše k nespokojenosti klientů i trenérů.

Návrhy ke zlepšení ve zkratce jsou – ochotnější přístup ke klientům, rozšířit nabídku o zdravější variantu jídel, prodávat sendviče během tenisových turnajů, investice do novějších spotřebičů (kávovar).

Organizace sportovně – společenských akcí pro firmy

Dalším návrhem je oslovit firmy a nabídnout jim možnost využití prostorů pro jejich sportovní akce. Několik takových firemních turnajů se ve WTC koná, ale mohlo by jich být určitě více. Některých akcí se díky zainteresovanosti do ambasadorství značky Wilson mohu zúčastňovat, a proto vím, jak probíhají, kolik lidí většinou přijde a skutečně hraje. Zde uvádím příklad: účast je většinou okolo 20 – 30 lidí, kteří se během ranních hodin nebo během dopoledne sejdou v tenisovém areálu. Po příchodu se zaregistrují a obdrží malý dárek od sponzorů turnaje. Poté jsou všichni účastníci přivítáni slavnostní řečí pořadatelem turnaje a rozlosováni do skupin. V restauraci mají po celý den možnost občerstvení v podobě rautu. Po skončení turnaje dochází vždy k vyhlášení vítězů a volné zábavě. Společnosti, které tyto akce realizují, mají zájem o moderní dobře vybavená tenisová centra s příjemným prostředím a personálem.

Dále se nabízí možnost oslovit firmy v blízkém okolí a nabídnout jim využití sportovního centra např. formou bonusového balíčku pro své zaměstnance. Balíček by mohl zahrnovat např. pronájem tenisového kurtu, tenisovou lekci s trenérem, vstup do posilovny apod.

Doplňkové služby pro rekreační hráče a děti

Služby, které Wilson tenis centrum nabízí jsou velmi kvalitní. Nicméně z hlediska poptávky by mohly být tyto služby ještě více rozšířeny.

Pro děti navrhuji organizovat krátká skupinová cvičení alespoň třikrát týdně. Nejde o nic organizačně ani finančně náročného. Taková cvičení může provádět i tenisový trenér. Stačí krátké třicetiminutové cvičení se zábavnými protahovacími prvky. To stejné platí i u kondičních tréninků. Pokud budou mít děti o takové služby zájem, budou je využívat.

Co se týče regenerace, která je určitě u sportu také důležitá, navrhuji oslovit maséra/ku nebo fyzioterapeuta/ku, který/á za sebou má nějakou praxi a zkušenosti a byla by ochotný/á do WTC dojíždět. Služba musí být kvalitní, aby vůbec fungovala. Dospělí rekreační hráči by tuto možnost také rádi využili.

PR pracovní pozice

Každý člověk má dnes možnost si vybrat, jakým způsobem a kde bude trávit svůj volný čas, a proto je potřeba o svoji klientelu pečovat. Jako zásadní problém ve WTC vidím mezery právě ve styku s veřejností.

Z hlediska lepší komunikace se všemi klienty by bylo dobré mít v tenisovém centru osobu, která by všechny vedlejší aktivity, např. organizaci různých akcí, předávání informací a komunikaci s lidmi a navazování vztahů mezi nimi měla na starosti. Zlepšila a zrychlila by se tím informovanost klientů o různých změnách, a majitel by včas získal zpětnou vazbu o spokojenosti případně nespokojenosti všech klientů s chodem WTC.

Motivační prvky

Vhledem k tomu, že se v tenisovém centru nachází nástěnky, kolem nichž každý klient i dítě prochází cestou do šaten, bylo by pro každého jistě přínosem, získat aktuální informace ze světa tenisu. Např. během grandslamových turnajů zveřejňovat aktuality, hrací plány a různé novinky. Předpokládám, že se každý, kdo tenis chodí hrát, zajímá alespoň částečně o dění v profesionálním tenisovém prostředí. Součástí těchto nástěnek by mohly být i technické triky a metodické postupy tenisové hry.

Rezervace

Vzhledem k tomu, že klienti během posledních let více ruší rezervované kurty a nejsou za to žádným způsobem „potrestáni“, měly by být nastaveny podmínky, které jasně určí, jaký postih klienta čeká za pozdní zrušení rezervace. I zde platí pravidlo, co je psáno, to je dáno. Klienti by měli být seznámeni s výhodami a nevýhodami rušení rezervací. Při včasné zrušení pronájmu tenisového kurtu do 24 hodin nebude žádný postih. V případě, že je rezervace kurtu zrušena méně než 24 hodin předem, připadá v úvahu si tenisový kurt nahradit v jiný volný termín. Pokud klient nezruší včas rezervaci kurtu měl by uhradit

pronájem kurtu plné výši. Podaří-li se tenisový kurt nakonec prodat jinému zájemci, pozdě zrušená rezervace se odpouští. Tímto opatřením by se dle mého názoru zamezilo zbytečné neobsazenosti kurtů.

Tenisový sortiment

V dnešní době plné slevových akcí by klienti jistě uvítali zvýhodněné akce. Navrhuji jednou za rok zorganizovat výprodej zboží loňské kolekce, aby se vytvořil prostor pro nové modely a nabídka sportovního sortimentu se obnovila.

Dodatek autora: v tenisovém areálu by měl být omezený prostor pro kouření.

Realizace některých návrhů s sebou nese jak finanční investice, tak i finanční přínosy, které by šlo využít případně pro další marketingové aktivity nezmíněné v této diplomové práci.

9 Diskuse

Největším problémem v průběhu psaní mé diplomové práce bylo propojení teoretických prací s praktickou částí, tj. s malým kvalitativním výzkumem. Zpracování této diplomové práce bylo obtížné hlavně z hlediska získání odborných východisek zaměřujících se na tenis.

Vzhledem k tomu, že nemám žádné praktické zkušenosti s marketingem v reálném životě, neměla jsem ani svůj vlastní jasný postoj nebo názor na teorie popisované v odborné literatuře a ani jsem nebyla schopna jednoznačně posoudit význam, resp. výhody a nevýhody jednotlivých teoretických přístupů k marketingu, resp. marketingu ve sportu.

Protože jsem se rozhodla zanalyzovat nástroje marketingového mixu v tenisovém centru a žádné články ani publikace o tenise mi pevné vodítko neposkytly, vycházela jsem ze základních teoretických poznatků od autorů, zabývajících se sportovním marketingem.

K získání většího množství informací jsem udělala malý výzkum spokojenosti klientů a na základě neformálních hloubkových rozhovorů s respondenty jsem sbírala objektivní názory. Protože prostředí moc dobře znám, stejně jako trenéry a některé klienty, jsem si vědoma toho, že to sebou nese výhody a nevýhody v tom, že nejsem zcela objektivní nezávislý výzkumník a musela jsem si dávat pozor, aby moje dotazování a vyhodnocování bylo objektivní. Na druhou stranu jsem šla do výzkumu se zcela čistou hlavou získat nové, mně neznámé informace a názory. Hodně nového jsem se dozvěděla, některé věci v souvislosti s chodem tenisového centra, co nebyly zřejmé, mi přinesly celou škálu nových přístupů a pomohly mi získat nové nápady.

Prvním úkolem bylo provést rozhovor s majitelem tenisového centra. Jelikož bylo potřeba rozebírat interní záležitosti, na jejichž základě se vytvořil dotazník pro respondenty, nebylo z důvodu důvěryhodnosti možné, aby získané informace od majitele byly zveřejněny. Rozhovory s respondenty probíhaly bez problémů. Debaty se držely vždy tématu. Nedochovalo k žádnému zkreslení nebo omezení, co se týče výkladů. Někdy bylo zajímavé dozvědět se informace, na které se otázky nevztahovaly. V tomto případě to mělo velký přínos a důvod k zamyšlení se nad nově zjištěnými jevy. Pro mě jako moderátora a objektivního sběratele potřebných názorů na situaci ve Wilson tenis centru, byly získané informace velmi užitečné, a navíc s možností s nimi pracovat. Ačkoli jsem

neměla velkou skupinu respondentů, množství získaných informací bylo dostačující pro vytvoření závěrečného zhodnocení a následného vytvoření jakési koncepce, vedoucí ke zlepšení v budoucích letech.

Z hlediska zaměření diplomové práce bylo obtížné získat teoretické poklady, pomocí kterých bych se mohla řídit. Sportovní marketing obecně je aplikován na sportovní prostředí a má dvě různá pojetí. První pojetí je „Sport v marketingu“ a druhé „Marketing ve sportu“. V tomto případě je důležitá rovina „Marketing ve sportu“ od Novotného (2006), který uvádí že sportovní organizace, tělovýchovné jednoty a sportovci v tomto pojetí marketing využívají k získání prostředků na sportovní činnosti. Protože jsem se zabývala rozborem marketingu sportovního zařízení, bylo užitečné zvolit právě tento směr.

Publikace od autorů Durdové (2010), Mullina, Hardyho, Suttona (2007) a Novotného (2006) byly přínosné hlavně z hlediska pochopení problematiky sportovního marketingu. Jelikož je tato práce zaměřená přímo na tenisovou oblast, byla potřeba vytvořit specifikace týkající tenisového prostředí jako takového. V návaznosti na odborné rozdělení marketingových nástrojů autorů Čáslavové (2009), Boomse a Bitnera (1981) jsem specifikovala hlavní prvky marketingu v tenisu. Každý marketingový nástroj zaměřený na tenis definoval určité faktory a tím mi pomohl se v přípravě praktické části zaměřit na důležité oblasti. Velice přínosné pro mě byly poznatky z publikací týkajících se služeb v marketingu od Boučkové (2003) a Kotlera s Armstrongem (2004), které bylo možné aplikovat i přímo ve sportovních zařízeních. Nejvíce jsem používala poznatky od Šímy (2016) a Čáslavové (2009). Šíma (2016) se navíc zabývá i kvalitou služeb ve sportovních zařízeních, a proto jsem použila ve svém malém výzkumu dotazy týkající se kvality těchto služeb. V průběhu celého výzkumu jsem se držela teorie a získané informace jsem analyzovala s pomocí použitých zdrojů.

Pomocí nástrojů, které Voráček (2012) uvádí v publikaci *Public relations ve sportovních organizacích* jsem byla schopna vyčlenit přesné specifikace pracovní pozice PR manažera pro tenisové centrum.

Lze říci, že výsledky jsou shodné např. s tvrzením Kotlera (2007), který definuje řetězec pro dosahování zisku ve službách. Začíná to vždy kvalitou nabízených služeb a končí to spokojeností zákazníků, kteří jsou k podniku, v tomto případě tenisovému centru,

loajální a přináší mu zisky. Toto tvrzení se také shoduje s tím, jak pozitivně současnou situaci vnímá majitel.

Návrhy, které vzešly ze získaných informací jsou v podstatě realizovatelné. Důležité je zmínit, že ke specifikaci konkrétních návrhů jsem přistupovala s větším náhledem než objektivní pozorovatel. Konečné rozhodnutí, zda bude koncept použit či nikoliv, bude samozřejmě na majiteli samotném. Pozitivním výsledkem je, že naprostá většina klientů je spokojena. Aktuální situace je tedy příznivá a klienti jsou otevřeni novým inovacím. Cílem tedy je se dále zlepšovat, nabízet nadstandardní služby a vytvářet podnik s pozitivní vnitřní atmosférou.

10 Závěr

Ve Wilson tenis centru pracuji jako tenisová trenérka. Pro zpracování diplomové práce jsem vybrala toto téma, týkající se právě tohoto prostředí. Důležité je zmínit, že WTC je plně v soukromém vlastnictví.

Kromě zpracování řady odborné literatury a teoretických podkladů jsem uskutečnila i malý kvalitativní výzkum. Mými respondenty byli stávající klienti tenisového centra, rodiče dětí z tenisové akademie, dospělí rekreační hráči, trenéři WTC i majitel. Celkem se kvalitativního výzkumu zúčastnilo 20 respondentů. Vzhledem k tomu, že mě řada těchto klientů zná, hraji s nimi i s jejich dětmi, bylo jedním z mých cílů v průběhu výzkumu zachovat nestranný postoj a během dotazování získat od svých respondentů skutečné objektivní informace.

Všichni respondenti byli stávající klienti a zaměstnanci (mezi dotazovanými nebyli jiní zaměstnanci a ztracení klienti), a proto šlo předpokládat, že spokojenost všech dotazovaných může být relativně vysoká.

Mezi největší výhody Wilson tenis centra v prvé řadě patří materiální vybavení, pevná klimatizovaná hala, velké množství tenisových kurtů s různými povrchy. Klienti byli spokojeni i s prací trenérů a zaměstnanců WTC.

Nejslabší stránkou, často zmiňovanou prakticky ve všech rozhovorech, byla restaurace. Nejvíce si respondenti stěžovali na přístup personálu restaurace, jejich ochotu a vstřícnost vůči klientům a trenérům tenisového centra a na omezenou nabídku jídel. Většina klientů by uvítala, kdyby tenisové centrum mnohem častěji pořádalo sportovní i společenské akce pro rekreační hráče i děti, než je tomu v současnosti. Objevily se také připomínky k osvětlení v hale a vzduchotechnickém systému v šatnách. Řada klientů by uvítala větší množství doplňkových služeb, např. možnost konzultace s výživovým poradcem, možnost využití masérských služeb a služeb fyzioterapeuta.

Na základě rozhovorů s klienty tenisového centra bylo možné vypracovat řadu doporučení pro majitele WTC. Některá doporučení je možné realizovat prakticky ihned a bez velkých investičních nákladů, ale pro většinu připomínek klientů by bylo nutné vytvořit novou pracovní pozici PR manažera, který by posiloval vztahy mezi dospělými klienty a mezi dětmi navzájem, který by byl zodpovědný za organizaci nejrůznějších sportovních i společenských akcí pro rekreační hráče a děti, pro firmy, externí klienty

apod. Tyto aktivity nejsou organizačně náročné a vyžadují člověka, který se jimi bude zabývat v rámci své pracovní náplně, ale kromě nákladů na tohoto PR manažera tam jiné velké náklady nejsou a je možné tuto změnu realizovat taktéž prakticky ihned.

Pokud jde o problém s restaurací, je velmi obtížné dávat doporučení, protože je tento prostor pronajatý jiné osobě a majitel má tudíž omezenou kontrolu nad touto situací. Co se týče problémů s osvětlením a vzduchotechnickým systémem, jde o velké investice, které musí řešit a rozhodnout majitel WTC.

Přesto, že zmiňovaný kvalitativní výzkum byl v omezeném rozsahu nebo byl relativně malý, poskytl mnoho užitečných informací a věřím či předpokládám, že řada návrhů nebo podnětů, která vzešla z tohoto výzkumu povede k větší spokojenosti klientů WTC a také vyšší ziskovosti celého sportovního areálu.

Zdroje

1. BLAKEY, Paul. *Sport Marketing*. Exeter: Learning Matters, 2011. ISBN 9780857250902.
2. BOOMS, B. H. a BITNER, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In James H. Donnelly a William R. George, (Eds.), *Marketing of Services*, 1981, Chicago: American Marketing s. 47 – 51
3. BORLAND, J. MCDONALD, R., Demand for Sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), s. 478-502.
4. BORLAND, Jeffery. "Demand for Sport," *Oxford Review of Economic Policy. Demand for Sport* [online]. Oxford University Press: Oxford Review of Economic Policy, 2003 [cit. 2019-12-06]. Dostupné z: <https://ideas.repec.org/a/oup/oxford/v19y2003i4p478-502.html>.
5. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.
6. CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007, 212 s. ISBN 978-80-7265-127-6.
7. CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c1998. ISBN 9780761901433.
8. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
9. DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012. 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
10. DURDOVÁ, Irena. *Vybrané kapitoly z mezilidské komunikace: (určeno pro posluchače studijního oboru Sportovní management a příbuzných oborů)*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. 98 s. ISBN 978-80-248-2164-1.
11. DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Dotisk 1. vyd. [i.e. 2. vyd.]. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2009. 84 s. ISBN 978-80-248-0827-7.
12. DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2005. 84 s. ISBN 80-248-0827-7.

13. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
14. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Třetí vydání. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
15. Hlubkové rozhovory [online]. [cit. 2019-12-07]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Marketing/co-je-hlubkovy-rozhovor-a-proc-je-nutnosti-jej-udelat.html>
16. HOFFMAN, K. D., a BATESON, J. E. G. *Service Marketing: Concepts, Strategies and Cases*. Boston: Cengage Learning. 2010.
17. HOYE, R. et al. *Sport management, Principles and Applications*. Oxford: Elsevier. 2009. ISBN: 978-0-7506-8755-3.
18. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. V Praze: Oeconomica, 2005. 209 s. ISBN 80-245-0902-4.
19. JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001. 179 s. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.
20. JAVEDIN, S. R. S., KHANLARI, A. a ESTIRI, M. *Customer Loyalty in the Sport Services Industry: the Role of Service Quality, Customer Satisfaction, Commitment and Trust*. International Journal of Human Science, 2008, s. 1-19. ISSN 2458-9489.
21. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
22. KLISINSKI, J. *Profesjonalizacja a profesjonalisci w zarzadzaniu sportem*. Czestochowa: Wydawnictwo Politechniki Czestochowskiej, 2000. 151 s. ISBN 83-7193-097-6.
23. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. Expert. ISBN 80-247-0513-3.
24. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
25. MASTERMAN, Guy a Emma H. WOOD. *Innovative marketing communications: strategies for the events industry*. Burlington, MA: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN 978-0750663618.

26. MATEIDES, A. a DAĐO, J. *Služby*. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko: Epos, 2002. ISBN 8080574529.
27. MCCARTHY, E. Jerome a William D. PERREAULT. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 510 s. ISBN 80-85605-29-5.
28. MIHAI, Alexandru Lucian. SPORT MARKETING MIX STRATEGIES [online]. 2013 [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_1_36.pdf.
29. MORGAN, Melissa Jane, SUMMERS, Jane. *Sportsmarketing*. Australia: CengageLearning, 2005. ISBN 9780170128599.
30. MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. *Sport marketing*. 3. vyd. Champaign, IL: Human Kinetics, c2007. 539 s. ISBN 978-07360-6052-3.
31. MURRAY, D. a HOWAT, G. The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports an Leiseru Centre. *Sport Management Review*, 2002, 5 (1), s. 25-43.
32. NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
33. NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly II*. První. Praha: Oeconomica, 2006. 122 s. ISBN 80-245-1144-4.
34. NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu: vybrané kapitoly III : sport v manažerské praxi, marketing, sportovní akce, zdravotnická první pomoc*. Praha: Oeconomica, 2010. 194 s. ISBN 978-80-245-1713-1.
35. PATALAS, Thomas. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-2484-3.
36. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
37. SHILBURY, D., WESTERBEEK, H., a QUICK, S. *Strategic Sport Marketing*. Australia: Allen & Unwin, Crows Nest, 2009, 3rd. ISSN 1350-4851.

38. Schwarz, E. C.; Hunter, J. D., *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing, Elsevier's Science & Technology Department, Oxford, 2008*
39. SILVERMAN, David. *Ako robiť kvalitatívny výskum: praktická príručka*. Bratislava: Ikar, 2005. 327 s. Pegas. ISBN 80-551-0904-4.
40. Smith, A. C. T., *Introduction to Sport Marketing, Elsevier's Science & Technology Department, Oxford, 2008*.
41. ŠÍMA, Jan. *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. 113 s. ISBN 978-80-246-3326-8.
42. TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 261 s. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.
43. VAŠTÍKOVÁ, M. *Průzkum míry využívání marketingových nástrojů městy a obcemi ČR*. 2011. ISBN 978-80-8105-205-7.
44. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. A rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
45. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.
46. VORÁČEK, Josef. *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2027-5.
47. WILSON TENIS CENTRUM [online]. [cit. 2019-12-03]. Dostupné z: <https://www.wilsoncentrum.cz>.

Seznam příloh

Přílohy 1: Dotazník pro majitele Wilson tenis centra

Přílohy 2: Dotazník pro trenéry Wilson tenis centra

Přílohy 3: Dotazník pro rodiče dětí v tenisové akademii Wilson tenis centra

Přílohy 4: Dotazník pro rekreační hráče Wilson tenis centra

Přílohy 1

Dotazník pro majitele Wilson tenis centra (zde nejsou čísla stránky)

Vzhledem k důvěryhodnosti informací, odpovědi majitele Wilson tenis centra nejsou publikovatelné. Pro informovanost čtenáře uvádím hlavních pár důležitých poznatků.

1. Zamyslete se nad současnou situací WTC a do dvou sloupců vyjmenujete slabé a silné stránky.
 - a. K jednotlivým položkám přiřaďte váhu 1 – 4 dle vlastního úsudku, jak to vy jako majitel vnímáte (1 malá váha – 4 velká váha)

SLABINY :

- restaurace	3
- opotřebované venkovní povrchy	4
- málo vzrostlých stromů	2
- myši v hale každý podzim	3

SILNÉ STRÁNKY:

- velký počet kurtů se všemi druhy povrchů	4
- nemáme nafukovací haly	4
- kvalitní a milí trenéři	4
- hezké a čisté zázemí (šatny, sprchy atd.)	3
- spolehlivost (hraje se za každého počasí)	4
- ochota a vstřícnost	3

2. Celkově ohodnoťte na stupnici 1 minimum - 10 maximum WTC dle vaší spokojenosti. Kam byste na stupnici WTC umístil.

„8“

Dodatek majitele: „Odpovědi na všechny otázky mají společného jmenovatele, který se dá nazvat „nerovné podnikatelské prostředí“. Proč některé kluby dostávají dotace štědré, některé „nějaké“ a některé vůbec žádné? Náš klub je v té poslední kategorii a tomu se musí podřítit veškerá moje strategie jeho řízení i dalšího směřování. To

není stěžování (vybral jsem si to dobrovolně), to je konstatování. Pokud by byly dotace rozdělovány spravedlivým klíčem, pak by o výsledcích rozhodovala šikovnost a pracovitost manažerů jednotlivých klubů a všichni by usilovali o stejný cíl, který je ve všech sportech stejný. I mě by se líbilo mít především sportovní cíle, ale za současného stavu by to byla ekonomická sebevražda. Proto mým prvořadým cílem je poskytovat svým klientům takové služby, za které budou ochotni zaplatit cenu pro ně akceptovatelnou, a přitom pro mě dostatečnou k tomu, abych klub nemusel dotovat ze svých osobních zdrojů a nesuploval tak funkci státu. Z toho pak logicky vyplývá, jaké děti i dospělí jsou našimi preferovanými klienty a jací trenéři jsou našimi preferovanými trenéry.“

- 3. Máte-li jedno přání o WTC – co by to bylo? „Moje přání neplatí jenom o našem klubu, ale o všech sportovištích obecně. Platíme stejnou daň z nemovitostí, jako všechny okolní komerční areály. Přitom se u provozování sportovišť vůbec nedá mluvit o komerci, protože všechny jsou více nebo méně závislé na dotacích a není vůbec důležité, jestli je dotuje stát nebo soukromý mecenáš. Když už stát ústy p. Babiše tak často a rád mluví o podpoře sportu, tak by měl začít právě tady a všechny sportoviště bez ohledu na majitele osvobodit od daně z nemovitostí.“*

Přílohy 2

Dotazník pro trenéry Wilson tenis centra

1. Jak jste spokojeni s celkovou situací ve WTC na škále 1 – 5?

Trenér 1: „Jsem spokojený. Hodnotím za 4.“

Trenér 2: „3 – 4, spíše 4.“

Trenér 3: „Obecně 4 a osobně 5.“

Trenér 4: „4“

Trenér 5: „4“

Trenér 6: „5“

2. Jak vnímáte situaci teď a oproti třeba 3 roky zpět? Je to lepší/stejné/horší?

Trenér 1: „Nejsem v tenisovém centru od začátku, kdy byl otevřen. Přišel jsem před rokem, tudíž nemohu posoudit. Do budoucna si ale myslím, že vývoj bude stabilní, situace nebo průběh chodu stejný jako teď. Vnímám to, že se do budoucna zaměstnanci ustálí a nebudou změny. Z hlediska klientely a dětí v akademie bych to nazval jako takový koloběh – lidé přicházejí a odcházejí. Jako všude jinde. Doba je taková“

Trenér 2: „Situace je nyní lepší – funguje to, má to řád. Např. skupinky dětí v akademie jsou lépe sestavené, děti hrají soutěže družstev, máme klienty. Samozřejmě, že funguje koloběh – někdo s tenisem skončí, někdo začne, děti to nebaví nebo je tlačí čas, začínají chodit do školy a více se na školu zaměřují. Obecně platí, že lidé přicházejí a odcházejí.“

Trenér 3: „Na jednu stranu lepší než to bývalo, ale na druhou stranu jsme přišli o kvalitní trenéry. V tom byly ale osobní neshody. To se ve firmách stává. Více bychom měli zapracovat na marketingu – v nejvíce perspektivních hodinách přicházíme o klientelu, měli bychom najít způsob, jak tomu zabránit.“

Trenér 4: „Tři roky stejné, rok nazpět lepší, co se týče tenisové akademie. Máme nejvíce dětí, co jsme kdy měli a o co víc, máme děti desetileté a mladší, což je velmi perspektivní. Tři roky zpět byla plná hala, jenže odešli nějací trenéři a obsazenost během zimní sezóny klesla. To mě trápí nejvíce a musíme na tom zapracovat. Restaurace jde od 10 k 5.“

Trenér 5: „Přišel jsem teprve v létě. Takže krom pár menších věcí si říkám, že to o moc lepší být nemohlo (třeba se časem ukáže opak, to nevím).“

Trenér 6: „Nebyl jsem tu, nemohu zhodnotit.“

3. Zamyslete se a řekněte mi 3 věci nebo více, co nejvíce se Vám líbí na WTC a co je pro Vás nejdůležitější, co bych si měla poznačit a naopak 3 věci, které pro Vás nejsou ideální (nějaké slabší stránky, které byste změnil/a, zlepšil/a, chtěl/a jinak) a je něco, co Vás opravdu trápí nejvíce ve WTC?

Trenér 1: „Mezi pozitivní faktory bych určitě zařadil nabídku tenisového centra, zázemí, pevnou halu, kterou nenajdete všude, dále vnímám i dlouhodobé vztahy mezi ostatními trenéry a jsem spokojený jako trenérské podmínky a slevy můžeme využívat.“

Za ne pozitivní považuji odchod některých hráčů do jiných tenisových klubů, jsem zvyklý nebo preferuji dlouhodobý vztah, možná je to proto, že jsem hrával a měnit tenisový klub jsem nepotřeboval. Tohle už je ovšem otázka zaměření WTC. Odcházejí kvalitní hráči, mají asi svoje důvody, mohou odcházet za lepšími podmínkami. Další věc, kterou vnímám jsou vzájemné vztahy mezi klienty. Netvoří jakousi tenisovou komunitu. Možná by tomu pomohlo více společensky – sportovních akcí. Mám zkušenost s posledním výročním WTC, které se konalo nedávno a viděl jsem, že vytvořit „tenisovou“ partu lze.“

Trenér 2: „Číslo jedna je prostředí tenisového centra. Areál je velice moderní. Zázemí je perfektní. Měl jsem zkušenost trénovat na antuce v nafukovací hale během zimní sezóny a už bych takovou zkušenost zažít nechtěl. Nespokojený jsem s nepořádkem v pánských šatnách, resp. ve sprchách. Sprchy dle mého nejsou úplně dobře vyřešené. Dříve byly oddělené a uzavřené, netekla všude voda, nebylo mokro. Ted' se voda roznese všude po šatně a prach z bot vytvoří nepořádek. Do šatny by se měli lidé zouvat. V jiných areálech mají před šatnou lavičku nebo kobereček, kde si klienti vyzují boty. Zamezilo by se tak nanášení antuky i písku z venkovních kurtů dovnitř. Dalším neduhem je pach z kuchyně.“

Trenér 3: „Silná stránka je především v materiálním prostředí. Zázemí a celková vybavenost, které WTC nabízí je velkým lákadlem pro širokou veřejnost. Do slabých stránek řadím restauraci a již tak rok trvající problém s cyklisty a lidmi přecházejícími přes soukromý pozemek Wilson tenis centra.“

Trenér 4: „*Jako plus vnímám – seberealizaci, vztah k majiteli, práce je můj koníček. Mezi mínusy řadím – restauraci, kvalita lidských zdrojů (manažersky). Jak všichni víme, vždy je co zlepšovat.*“

Trenér 5: „*Silné stránky – klid a příjemná atmosféra, ochota některých trenérů vypomocet nebo přizpůsobit se potřebám ostatních, celkové trenérské podmínky jako množství míčů, zdarma vstup do posilovny, slevy, rakety atd. Negativa – žádné nemám.*“

Trenér 6: „*Jsem spokojen, momentálně mě nic netrápí.*“

4. Jak jste spokojený s dětmi, které trénujete? Co jsou to za děti?

Trenér 1: „*Trénuji děti rekreační i turnajové. Mám s nimi dobrý vztah. Pravda je, že to není často jednoduché, ale správný trenér si svoji lekci musí umět přizpůsobit a dítě nadchnout. Celkově jsem spokojený a to stejné vnímám i od dětí.*“

Trenér 2: „*Spokojenost – výkonnostně i chováním. Mám na starost čtyři děti 10 – 14 let. Mix turnajových i rekreačních.*“

Trenér 3: „*Letošní rok jsem nejvíce spokojený. Trénuji turnajové i rekreační hráče. Každý trenér by chtěl závodní hráče, ale záleží, zda jimi děti chtějí být.*“

Trenér 4: „*Moje trenérská kariéra skončila, když jsem začal dělat manažera. Hraji s dětmi, jejichž rodiče si to přejí, a nebo s těmi, které na mě popřípadě zbydou. Letos mám kvalitnější hodiny, naplňuje mě to více než dříve.*“

Trenér 5: „*S dětmi, které trénuji jsem spokojený. Mám všechny věkové a výkonnostní kategorie do 15 let. Ovšem, na můj vkus trénuji až moc nejmenších dětí. Nemám s nimi velkou zkušenost, a proto mi to není úplně vlastní. Taky mi někdy přijde, že mám všeobecně (krom těch nejmenších) ty horší hráče, což je trochu vysilující, ale dá se to přežít.*“

Trenér 6: „*S dětmi jsem spokojen doku je to baví, snaží se a poslouchají.*“

5. Poměrně dost složitá situace je vytvořit správnou tenisovou skupinku dětí. Dříve to bylo tak, že trénovaly 2 – 3 děti společně, ale jejich výkonnost byla rozdílná. Je tato kombinace podle Vás přijatelná z hlediska efektivity

tréninku a smysluplnosti práce trenéra? Změnilo se to? Myslíte si, že jsou skupinky lepší/stejně/horší?

Trenér 1: „Skupinky dětí jsou vytvořeny kvalitně a vše funguje.“

Trenér 2: „Dříve byly děti ve skupinkách věkově i fyzicky rozdílné. Dnes se tvorba skupinek řeší a dává po dohodě dohromady, a proto to přibližně odpovídá.“

Trenér 3: „O tvorbě všech skupinek diskutujeme s ostatními trenéry. Pokud někdo hodně vyčnívá, okamžitě to řešíme a snažíme se najít nejlepší variantu pro obě strany. Mám pocit, že letos je to vytvořeno, jak nejlépe kdy bylo.“

Trenér 4: „Skupinky skládám jak nejlépe mohu a troufám si říct, že nikdo by to lépe nesložil. Shodneme se s ostatními, že to je za 5 let snad nejlepší složení. Požadavků a proměnných je tolik, že to není úplně jednoduché. Před úplným spuštěním tenisové akademie je daný rozvrh vždy předložen trenérům ke schválení.“

Trenér 5: „Ideální to není. Dá se udělat dobrý trénink hráčům, kteří jsou na tom odlišně, ale dlouhodobě chybí motivace, soutěživost atd. Podle mě jsou skupinky sestavené v pořádku - mám tak 2 hod z celkových 15, kde je ten rozdíl výraznější.“

Trenér 6: „Zda je skupinka efektivní ukáže vždy čas. Nyní máme skupinky uspořádané tak, aby všechny děti k sobě výkonnostně seděly, aby to pro ně samotné bylo efektivní a pro nás trenéry, jak říkáte, smysluplné.“

6. Co vidíte jako největší problém při rozdělování do skupin?

Trenér 1: „Největší problémy jsou časové možnosti dětí.“

Trenér 2: „Časové možnosti. Rodiče dávají termíny, ale my nemáme tak velkou tenisovou halu, abychom uspokojili všechny. Snažíme se žádat o více termínu a operativně dobu tenisové lekce řešit.“ Během letní sezóny je to snadnější, jelikož máme mnoho venkovních kurtů.“

Trenér 3: „Časové a finanční možnosti.“

Trenér 4: „Rodiče.“

Trenér 5: „Řekl bych, že celkové možnosti dětí. Čas, peníze, škola.“

Trenér 6: „*Aby se mohla sestavit ideální skupinka, musí to odpovídat časovým možnostem rodičů i dětí.*“

7. V jiných klubech je, co jsem slyšela, jednotná metodika výuky tenisu. Co si o tom myslíte? Dělá se to v tenisových školách? Kde ano/ne? Proč ano/ne?

Trenér 1: „*Tenisový klub musí mít vizi a nastavené podmínky, které se budou plnit. Mít koncept. Musím to ale nastavit autorita (profesionál). Nemyslím si, že se to až tak moc v jiných tenisových klubech řeší. Záleží na zaměření tenisu.*“

Trenér 2: „*Nemohu posoudit, jak to řeší v jiných klubech. Souhlasím, že by měl být určitý systém, jelikož nejde učit děti rozdílně. Trenér ale musí hledat správná slova, jak dítěti techniku a teorii vysvětlit. Každé dítě slyší na něco jiného. Já osobně nepoužívám odborné termíny, přibližuji techniku svými slovy, používám stínování a individuálně přistupuji k jednotlivcům. V technice nechávám volnost, ale dbám na kontrolu.*“

Trenér 3: „*V tenisovém klubu by určitě měla být jednotná metodika výuky tenisu. Je to důležité pro základy u malých dětí. Ve světě to tak funguje všude. Existuje šéf trenér, který udává směr a nediskutuje se o tom. Má takový výběr trenérů, kteří budou pravidla dodržovat a potáhnou za stejný provaz. U nás bychom se měli častěji scházet a diskutovat. Neděláme to, a tudíž si myslím, že se sami ochuzujeme o znalosti a zkušenosti. Chceme se přeci vzdělávat. Měli bychom být více otevření.*“

Trenér 4: „*Nepátrám v kolika procentech škol se to dělá. Efektivita kurzů, které jsou v ČR organizovány mi nepřijde tak přínosná a dobrá. Jsem odběratel videí na internetových kanálech.*“

Trenér 5: „*Nikde jsem to neviděl. Vždy jsem se setkal, jak se trenéři radí a probírají věci, ale ve výsledku si každý jednatlivec trénoval sám podle svého. To mi přijde správně až do chvíle, než jedno dítě má tři trenéry.*“

Trenér 6: „*V základech bychom měli být jednotní.*“

8. Máte děti, které by chtěly hrát častěji? Proč nehrají? (kolik, důvod)

Trenér 1: „*Ano, mají zájem, ale bohužel není kapacita v tenisové hale během zimní sezóny.*“

Trenér 2: „Hrají dostatečný počet hodin 3 – 4x týdně. Hrají tak často, jaké byly jejich požadavky. Pokud se někdo ukáže, že by chtěl hrát více nastane problém – časové možnosti ve škole.“

Trenér 3: „Mám jednu mladou hráčku, která by ráda hrála více, ale školní povinnosti jí to nedovolí. Ostatní hrají dle jejich požadavků a jsou spokojeni.“

Trenér 4: „Pokud vidím a cítím zájem ze strany dítěte, jdu za rodiči a navrhuji další možné hodiny tenisu nebo naopak.“

Trenér 5: „Nikdo se mi o tom nezmiňoval.“

Trenér 6: „Moje děti hrají tak často, jak to jen chtěly.“

9. Měly by podle Vás děti dostávat nějaké hodnocení na konci výuky tenisové akademie?

Trenér 1: „Své děti hodnotím po každém tréninku. Z profesionálního hlediska by si turnajové děti měly psát tenisový deník.“

Trenér 2: „Preferuji slovní hodnocení. Čísla dítěti nic neřeknou. Po každé tenisové lekci mluvím s rodiči a dost často si i s některými telefonuji.“

Trenér 3: „Ano, pojďme se sejít a dohromady něco vymyslíme. Kritéria by mohla být – příprava, chování, snaha, přístup k technice.“

Trenér 4: „Ne, protože je lepší osobní hovor.“

Trenér 5: „To je riskantní. Nechceme v dětech přeci vyvolávat pocit, že jsou ve škole a že budou hodnoceny jako od učitele. Spíš bych se snažil o to, aby hodnotil každý sám sebe. To přinese sebereflexi a přemýšlení nad vlastním výkonem. To je důležitější a efektivnější než hodnocení od nás.“

Trenér 6: „Ne, nejsem ve škole a navíc podle jakého systému bychom se řídili.“

10. Jak moc se rodiče zajímají o hru svých dětí?

Trenér 1: „To je složitá otázka. Každý rodič je jiný a má jiný přístup.“

Trenér 2: „Poměrně hodně. Jezdí s nimi na turnaje. Pokud trenér komunikuje, zvýší si zájem ze strany rodiče.“

Trenér 3: „Spíše se nezajímají, nedívají se. Stalo se mi, že rodič měřil dobu, jak dlouho sbíráme míče. Tohle bylo nepříjemné. Samozřejmě, že existují i rodiče, kteří se na tréninky chodí dívat. Záleží jakým směrem se ubírají a čeho chtějí, aby dítě dosáhlo. Jsem ale ráda, že do výuky nezasahují. Takoví rodiče jsou vzácní.“

Trenér 4: „Jak které. Každý očekává něco jiného. Někdo chce něco smysluplného a jiní rodiče se zase dětí rádi „zbaví“. Za trend považuji nehodnotit.“

Trenér 5: „Krom jednoho rodiče jsem nic nezaznamenal.“

Trenér 6: „Jak kdo.“

Okruh otázek, týkajících se materiálního prostředí:

11. Jak vnímáte materiální prostředí WTC? Je něco, co byste změnil/a, přidal/a?

Trenér 1: „Vše v pořádku.“

Trenér 2: „Častým tématem u klientů je osvětlení v tenisové hale. Stěžují si na málo světla, ale dle pravidel jsou světla dostačující. Každé světlo navíc neuškodí, ale nevím, zda se to finančně majiteli vyplatí. Co se týče materiálních pomůcek v rámci tréninku, mám všechno, co potřebuji.“

Trenér 3: „Nemáme dostatečné vybavení pro děti v tenisové akademii (moderní stroje, kužely, kloboučky). Čím více je pomůcek, tím více může být trénink kreativní a pestřejší a samozřejmě i zábavnější. Fitness je vybavené zbytečnými stroji, které se nepoužívají a jen zabírají místo, které by šlo využít lépe.“

Trenér 4: „Mám představu kolik finančních prostředků dostáváme od společnosti Wilson jako budget. Jako trenéři bychom mohly samozřejmě dostávat více, ale poté bychom museli i odvádět něco majiteli. Myslím si, že žádný trenér si nestěžuje a máme podmínky nastavené dobře. Pro děti máme vše, co potřebujeme.“

Trenér 5: „V pohodě, líbí se mi tady a zatím nemám nic, co by mi chybělo.“

Trenér 6: „Líbí se mi tady.“

Okruh otázek, týkajících se trenéra:

12. Kolik hodin zhruba hraje týdně?

Trenér 1: „ 25 – 30 hodin týdně. “

Trenér 2: „Okolo čtyřiceti hodin. “

Trenér 3: „Okolo čtyřiceti hodin. “

Trenér 4: „20 – 35 hodin týdně. “

Trenér 5: „15 hodin týdně. “

Trenér 6: „Neprozdím. “

13. Chcete tento objem hodin hrát dále, třeba za 3 roky nebo plánujete, že ho snížíte či naopak ještě vzroste?

Trenér 1: „Takový objem hodin je pro mě ideální. “

Trenér 2: „Musí se zvážit dvě hlediska. Za prvé, zda mi to zajistí finanční příjem a za druhé, zda jsem nebo budu zdravotně schopný takový objem hodin utáhnout. Z hlediska věku a zdraví bych měl do budoucna polevit. Ideální je tak 7 hodin denně. “

Trenér 3: „Nemám s objemem hodin problém. Do budoucna přemýšlím, jak za méně času vydělat více peněz. Napadá mě, organizace tenisového kempu – prakticky tak i teoreticky. “

Trenér 4: „Jsou dny, kdy mám pocit, že nestíhám vůbec nic a naopak. “

Trenér 5: „Těžko říct. Ke škole je to ideální práce. Kdybych se tomu chtěl věnovat déle, tak bych chtěl více, ale myslím si, že to nenastane. “

Trenér 6: „Rozhodně zvýšit. “ (smích)

14. Jste spokojený/á s tímto počtem hodin v současné době?

Trenér 1: „Ano, jsem spokojený. “

Trenér 2: „Ano, zatím stačím. “

Trenér 3: „Ano. “

Trenér 4: „Jsem spokojený, ale do budoucna bych to snížil. Přece jenom nemládnu. “

Trenér 5: „*Ano, jsem.*“

Trenér 6: „*Mám jich hodně. Zvládám to, ale.*“

15. Kolik trenérů by mělo v tenisovém centru podle Vás být? Jaký je ideální počet, třeba i na kratší úvazek?

Trenér 1: „*Šest trenérů a dva na poloviční úvazek.*“

Trenér 2: „*Je nás tu 7. V zimě nejde mít více trenérů, kvůli kapacitě kurtů v hale.*“

Trenér 3: „*Máme dobrý počet trenérů, jen někteří z nás musí oslovit nové lidi. Záleží ale na jejich potřebách, samozřejmě.*“

Trenér 4: „*Trenéra navíc bych přivítal, hlavně kvůli zastupování.*“

Trenér 5: „*Takhle sedm je asi ideální počet. Jeden až dva trenéři navíc na výpomoc by se hodili, ale někoho takového není lehké sehnat.*“

Trenér 6: „*Ted' je nás akorát, pokryjeme hodiny tenisu a všichni se užívíme.*“

16. Zamyslete se nad vztahy v současnosti ve WTC – co je slabá stránka spolupráce, a naopak silná stránka spolupráce?

Trenér 1: „*Mezi slabé stránky spolupráce bych zařadil problém, že se neshodneme na konceptu, např. o metodice výuky tenisu, nemáme společné akce, ale to je samozřejmě spojené s tím, že většina trenérů již žije rodinný život. My mladší se občas domluvíme a společnou večeři podnikneme. Silná stránka je, že před rodiči vypadáme jako tým.*“

Trenér 2: „*Slabé stránky – problém dostat se s ostatními trenéry do komunikace, dost času trávíme na kurtu, končíme pozdě a poté odjíždíme domu. Není tu klubový život, nescházíme se a nepovídáme si a neutužujeme kolektiv.*“

Trenér 3: „*Vnímám, že nemám žádné vzájemné problémy. Někteří trenéři nehrají během dopoledních hodin a tudíž nejsou přítomni v areálu a nemáme možnost se více bavit a diskutovat. Otázkou je, zda o to mají zájem. Dříve to bylo lepší.*“

Trenér 4: „*Obecně vždy platilo, že mladí trenéři přicházejí s inovacemi. Ted' to tak necítím. Jsme schopni dialogu, ale neděláme to. Možný problém je generační odstup.*“

Zaměstnaní jsou jak mladší, tak starší trenéři a v názorech se liší. Dále také, nemáme šéftrenéra, nemáme tudíž autoritu.“

„Pozitivně vnímám, že všichni jsme tu za kvalitní práci, ne pro peníze. Existuje přidaná hodnota.“

Trenér 5: *„Moc důkladně jsem se zatím s nikým neseznámil. Fajn bylo, když jsem neočekávaně nemohl trénovat a ostatní kolegové mi vyšli vstříc a pokryli moje tenisové lekce.“*

Trenér 6: *„Slabá stránka – „nic mě nenapadá. Silná stránka – nadstandardní informovanost trenérů ohledně tenisové techniky, biomechaniky apod.“*

17. Jste tým? Považujete se za tým? Co se dá zlepšit na vztazích mezi trenéry?

Trenér 1: *„Ano.“*

Trenér 2: *„Jsme tým trenérů, ale můžeme být lepší.“ Měl bych jednu připomínku, mladší trenéři moc nezdraví a nepovažují to za slušné. Jsem o generaci starší a nedokáži si představit, že bych se tak choval s jejich letech já.“*

Trenér 3: *„Tohle je otázka k zamyšlení. Samozřejmě, že jsme jakýsi tým trenérů Wilson tenis centra, ale zda bych to nazval jako ten opravdový tým, to se říct nedá. Říkám to nerad, ale nejsme parta, která by se sešla u oběda, popovídala si ať už o tenise nebo jiných věcech. Někteří trenéři pracují od rána, jiní chodí pouze na odpolední tenisové tréninky. Nesetkáváme se v poledne a večer jdeme už každý spokojeně domů. Nad tímhle by se měl zamyslet každá sám. Rád bych věděl, jaké odpovědi jste dostala na stejnou otázku od ostatních trenérů. To by mě zajímalo.“*

Trenér 4: *„Ano, mám pocit, že tvoříme tým a chceme trénovat co nejlépe a naučit děti co nejvíce, aby byli obě strany spokojeni. Někteří trenéři by mohli být více aktivnější a více se zajímat např. o družstva během mistrovských utkání. Tohle je ovšem můj extrémní přístup. Chápu, že většina z nich má velký objem hodin tenisu a někteří ještě k tomu mistrovské zápasy hrají aktivně, tudíž nemají čas.“*

„Pokud se snažíme s majitelem nějakou společnou akci domluvit, přijde mi to spíše jako takové přemlouvání a nucení ostatních do něčeho, čemu moc nejsou otevřeni nebo je to pro ně časově náročné.“

Trenér 5: „Ani ne. Spíš sedm jednotlivců, kteří jsou nuceni spolu spolupracovat. Manažer se snaží tým vytvořit, ale není to úplně jednoduché. Nepřijde mi, že by vztahy byly špatné, takže bych asi na nic netlačil. Není důvod něco zlepšovat, když to funguje.“

Trenér 6: „Jsme individualisti, ale spolupráce se zlepšuje. Určitě jsme tým větší, než jsme bývali dříve, z mého pohledu. Jak zlepšit vztahy? To je ve hvězdách.“

18. Jaké jsou vztahy se zaměstnanci recepcí? Máte nějaké postřehy či návrhy na zlepšení?

Trenér 1: „Vše funguje, není žádný problém.“

Trenér 2: „Recepce funguje. Servis s raketami a vyplétání, systém rezervací v pořádku.“

Trenér 3: „Recepční by měly být více na recepci, mít větší přehled, hned se o klienta zajímat, nenechat ho ani vteřinku čekat. Někteří lidé jsou v pohodě, jiní zase na okamžitou péči naopak lpí a považují to za chybu personálu. Preferují rychlý servis, úsměv na tváři a lepší komunikaci. Klienti jsou pro nás nejdůležitějšími lidmi a našim úkolem je poskytovat ty nejkvalitnější služby.“

„Určitě musíme vytisknout ceník tenisových raket.“

Trenér 4: „Trenéři by měli být více spolehlivější při rušení svých rezervací. Celkově systém rezervací funguje. Byl bych rád, kdyby v zimě nevznikaly půl hodinové mezery v rezervacích. Klientům bychom měli nastavit pevný řád pro včasné rušení jejich rezervací.“

Trenér 5: „Jediná věc, která mě napadá je, že ani jedna paní neumí anglicky mluvit. Ale to se vždy vyřeší. My trenéři cizími jazyky mluvit umíme. Jinak celkově vnímám vstřícnost a ochotu.“

Trenér 6: „Vztahy s recepčními si myslím, že mám dobré.“

19. V posledních letech se vývoj tenisu (výuky) posunul vpřed. Vnímáte to, zajímáte se a zkoumáte, co byste mohl změnit/zlepšit?

Trenér 1: „Vnímám to, ale aplikuji svoje ověřené metody, které fungují.“

Trenér 2: „Mám zajetý a ověřený systém výuky tenisu a ten funguje. Vždy si najdu něco nového a přizpůsobím to hráčům v tenisové akademii i klientům. Ne všechno je podle mě

na internetu zajímavé a dobré. Říká se spoustu stejných věcí, které již dříve existovaly, jen jsou nyní pojmenovány odbornějšími termíny. Raději si o metodice diskutuji s jinými trenéry. Snažím se vždy vyselektovat to nejlepší a aplikovat.“

Trenér 3: „Ano, hodně se o to zajímám. Mrzí mě ale, že žádný seminář v České republice se netýká trénování hráčů na závodní úrovni či mladších, ale pouze témata, jak trénovat světové hráče.“

Trenér 4: „Pokud se to dělá, je to jediné plus. Trenér má někdy velké ego a přizpůsobovat se něčemu novému nechce.“

Trenér 5: „Trendům a novým poznatkům se moc nevěnuji. Mám věci, které používám a jsou osvědčené. Rád si o tom s někým popovídám a nechám si poradit, ale je to těžké, protože někteří jen opakují, co někde vyčetli a vlastní úsudek chybí, takže se spíše radím s pár lidmi.“

Trenér 6: „Snažím se to sledovat, ale u málokterého hráče mohu jít tak do detailů.“

20. Máte-li nějaké přání o WTC, co by to bylo?

Trenér 1: „Více společensky – sportovních akcí pro naše klienty a děti.“

Trenér 2: „Restaurace není úplně taková, jaká by měla být. Vážne komunikace, je poměrně drahá a nemá vyhovující kuchyni. Také jsme měli se zaměstnanci restaurace konflikt. Doporučil bych změnu.“

Trenér 3: „Sjednotit metodiku výuky tenisu s ostatními trenéry, změnit provozního a personál restaurace. Oslovit nějaké firmy v okolí a nabídnout jim naše služby pro jejich zaměstnance. Myslím si, že by to mohlo přilákat nové klienty a zaplnit např. dopolední nevyužití hodiny.“

Trenér 4: „Delší dobu mám osobní problém se zaměstnankyní v recepci. Tento vztah bych rád zlepšil, ale jak se říká: jeden k tomu nestačí.“

Trenér 5: „Více antukových kurtů.“

Trenér 6: „Nemám, žádné přání, jen ať se nám daří čím dál více.“

Přílohy 3

Dotazník pro rodiče dětí v tenisové akademii:

Specifikace dítěte: pohlaví, věk

1. Jak byste celkově hodnotil/a svou spokojenost na škále 1 – 5. Splňuje to Vaše očekávání, se kterým jste sem přišli? (1 velmi nespokojený – 5 naprosto spokojený)

Otec, CH 14 let: „*Je to rekreační areál, má vše co by měl mít. Hodnotím za 5*“

Matka, CH 10 let: „3 – 4“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „*Jako rekreační areál je to dostačující za 3, ale pokud bych chtěla více, půjdu jinam.*“

Otec, CH 12 let: „*Jako rekreační hráč 5. Z pohledu dítěte 2.*“

Otec, CH 6 let: „5“

Otec, oba CH 15 let: „4“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „4“

2. Proč jste vybrali zrovna tenis?

- a. Tenis byl nápad dítěte – ANO / NE
- b. Tenis byl náš nápad – ANO / NE
- c. Jak na to dítě přišlo? – kamarádi, škola, sourozenec

Otec, CH 14 let: „*Od malička jsme si na zahradě pinkali.*“

Matka, CH 10 let: „*Byl to můj nápad, potřebovala jsem to nějak skloubit časově s jeho sourozenci.*“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „*Tenis byl nápad mého prvního dítěte jako další sportovní aktivita a navíc sem chodili moji příbuzní.*“

Otec, CH 12 let: „*Tenis byl nápad syna a dva roky před příchodem do WTC už hrál.*“

Otec, CH 6 let: *„Tenis byl nápad syna.“*

Otec, oba CH 15 let: *„S tenisem kluci začali až ve WTC. Hráli fotbal a chtěli vyzkoušet ještě další sport.“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Tenis jsem hrávala za mlada a můj otec také. Vyrostla jsem v blízkosti tenisových kurtů a obecně mám k tenisu velmi blízko. Dětem jsem se zeptala, jaké sporty by si vybraly. Prvně chodily na plavání a teď hrají oba tenis.“*

3. Proč jste se rozhodl/a přihlásit dítě do WTC?

- a. Blízko bydliště
- b. Cestou ze školy
- c. Doslechl/a jste se, že se dobře o děti starají
- d. Výborní/kvalitní trenéři
- e. Vybavené zázemí – hala, teplo
- f. Spolužáci ze školy, sourozenci

Otec, CH 14 let: *„Důležitá pro mě byla lokalita a areál mi byl také doporučen.“*

Matka, CH 10 let: *„Můj syn již půl roku hrál v jiném tenisovém klubu a věděla jsem, že tam se dále rozvíjet nebude a hledala jsem v okolí něco lepšího.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Kvůli přátelům a příbuzným, které tu máme.“*

Otec, CH 12 let: *„Lokalita, kvalitní trenéři, kvalitní zázemí.“*

Otec, CH 6 let: *„Všechny zaměstnance i majitele už několik let dobře znám.“*

Otec, oba CH 15 let: *„Do Wilsonu jsem se dostali přes známé, kteří nám tento areál doporučili. Nebydlíme daleko, takže je to pro nás logisticky dostupné.“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Hlavně kvůli dobré dostupnosti a doporučení.“*

4. Jak jste se dozvěděl/a o WTC?

- a. Web
- b. Osobní návštěva
- c. Doporučení

- d. Lokalita
- e. Rozhodnuto předem, nijak více jste nezjišťovali

Otec, CH 14 let: *„Jak jsem říkal, hledal jsem v okolí kvalitní tenisové centrum a známí mi doporučili právě WTC.“*

Matka, CH 10 let: *„WTC je v blízkosti našeho bydliště a bylo mi navíc i doporučeno.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Doporučení.“*

Otec, CH 12 let: *„Hledal jsem v okolí.“*

Otec, CH 6 let: *„Kdysi? To už si nepamatuji. Chodíval jsem do Říččan hrát tenis, tak možná proto, že je to v okolí.“*

Otec, oba CH 15 let: *„Jak jsem říkal, doporučení.“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Co si vzpomínám, bylo nám WTC doporučeno. Už je to pár let, co sem chodíme.“*

5. Jaké je Vaše očekávání, když jste vybrali tenis?

- a. Chcete, aby se dítě naučilo základy, ale nechcete, aby hrálo závodně.
- b. Chcete, aby se naučilo maximum, a když to půjde a bude ho to bavit, budete hrát závodně.
- c. Vlastně sem chodí, aby zaplnilo čas a mělo pohyb.

Otec, CH 14 let: *„Rozhodně nesměřujeme k vrcholovému tenisu. Přeji si, aby to syna bavilo a naplňovalo.“*

Matka, CH 10 let: *„Nesnažíme se dosahovat na vrcholový tenis. Víím, že existuje možnost s tenisem vycestovat a zároveň i studovat. Určitě budu ráda, když jeho tenisové umění bude kvalitní a bude moct zažádat o stipendium na univerzitě např. v USA.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Tenis je finančně velmi náročný sport. Vkládáme do toho jak finance, tak i dost času. Chtěla bych, aby se obě děti naučily základy a samozřejmě se rozvíjely a byly si schopny později zahrát. Sportu není nikdy dost.“ (smích)*

Otec, CH 12 let: *„Pokud bude makat, rád ho v tom budu podporovat.“*

Otec, CH 6 let: „K tenisu mám hodně blízko a také spoustu vrcholových tenistů znám. Je to dřina a stojí to hodně nervů a času. V žádném případě nepřemýšlím o nějakém vítězství na Grand Slamu. V jeho sportovní kariéře, ať hraje fotbal, tenis nebo cokoliv jiného ho samozřejmě podpořím.“

Otec, oba CH 15 let: „Tenis hrají oba kluci pro radost. Jsem rád, že je to baví. Vím, že se chtějí naučit maximum a baví je soutěžit. Pokud se tomu budou chtít věnovat, podpořím je. Důležité je ale i vzdělání. Rozhodně nesměřujeme tak vysoko, aby se museli vzdělání vzdát.“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „Důležité pro nás s manželem je, aby byly děti spokojené s tím, co dělají. Sport by jim obecně měl přinášet radost. Co tak vidím, tenis je velmi baví, rádi jezdí na turnaje, rozumí si s trenérem a já si přeji, aby se jim dařilo.“

6. Když byste se na chvilku zamyslel/a a řekl/a mi 3 věci nebo více, co nejvíce se Vám líbí na WTC a co je pro Vás nejdůležitější, co bych si měla poznačit a naopak 3 věci, které pro Vás nejsou ideální (nějaké 3 slabší stránky, které byste změnil/a, zlepšil/a, chtěl/a jinak) a je něco, co Vás opravdu trápí nejvíce ve WTC?

Otec, CH 14 let: „Pozitiva – komfort, pevná hala, zázemí. Negativa – závodní tenis.“

Matka, CH 10 let: „Pozitiva – zázemí, moderní areál, příjemná atmosféra. Negativa – restaurace, platební podmínky, nedostatečné vybavení – posilovna.“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „Pozitiva – prostředí, kapacita kurtů, příjemní lidé, rekreační záležitost, restaurace. Negativa – finančně náročné.“

Otec, CH 12 let: „Pozitiva – kvalitní trenéři, kvalitní zázemí, flexibilita a osobní přístup zaměstnanců. Negativa – restaurace, topení v posilovně, komunikace s tenisovým svazem (bonusy).“

Otec, CH 6 let: „Kvalitní trenéři, maximální přístup a péče o děti, poctivost. Negativa – nic nemám.“

Otec, oba CH 15 let: „Velmi pozitivní je celkový vzhled areálu. Vybavení, zázemí i přístup v rekreačním středisku jsou na výborné úrovni. Servis celkově je 100%. Co mi tu chybí je

právě ten závodní tenis. Ty podmínky pro závodní hráče. Trenéři jsou velmi kvalitní a věřím, že by byli schopni dobré hráče vychovat.“

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Hlavně je to pevná klimatizovaná hala. Představa, že jezdíme trénovat do nafukovačky je příšerná. Dále je tu skvělé vybavení a příjemní rodiče. Mezi negativa bych řadila asi jen nedostatek sparingových zápasů pro děti. Mrzí mě také, že tak krásný a velký tenisový areál není výkonnostně zaměřený, že je pouze rekreační.“*

Okruh otázek, týkajících se trenérů:

7. Jak jste spokojený/á s tím, jak Vaše dítě hraje tenis?

Otec, CH 14 let: *„Za poslední roky se hodně zlepšil. Je spokojený a mně to dělá radost.“*

Matka, CH 10 let: *„Jsem velice spokojená.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Přivítala bych větší zaměření na základy.“*

Otec, CH 12 let: *„Ano.“*

Otec, CH 6 let: *„Můj syn nemluví o ničem jiném než o tenise. Jsem nadšený, že ho to tak baví. Někdy možná až moc.“ (smích)*

Otec, oba CH 15 let: *„Samozřejmě, že bych rád viděl větší úspěchy. Na druhou stranu, jak jsem říkal, nesměřujeme k vrcholovému tenisu. Být úspěšným a hlavně finančně zajištěným je podle mě prvních 50 hráčů na světě. To je velmi malé číslo. A dostat se tak daleko je velmi těžké a finančně náročné. Tohle jsem si za těch pár let, co kluci hrají tenis uvědomil. Takže na otázku, zda jsem spokojený, jak hrají tenis Vám odpovím, že ted' ano.“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Jsem spokojená. Samozřejmě to může být vždy lepší, ale nepatřím k těm rodičům, kteří na své děti vyvíjejí tlak. Nemám to ráda. Sama ví, že tenis není jednoduchý, že to je velmi fyzicky a psychicky náročné.“*

8. Chodí Vaše dítě rádo na tenis? (ano těší se – na půl – spíše se netěší)

Otec, CH 14 let: *„Na tenis chodí s nadšením. Rozumí si s trenérem a má tu kamarády.“*

Matka, CH 10 let: *„Ano, těší se moc.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: „*Ano, baví je to.*“

Otec, CH 12 let: „*Doma se nebavíme o ničem jiném, než o tenise. Dokážete si to tedy představit?*“ (smích)

Otec, CH 6 let: „*Jak jsem říkal, těší se moc.*“

Otec, oba CH 15 let: „*Ano, baví je to. Dokonce se kvůli tenisu vzdali fotbalu.*“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „*Oba dva se vždy těší.*“

9. Jak jste spokojený/á s trenéry ve WTC? 1 – 5 (1 nespokojeni – 5 spokojeni)

Otec, CH 14 let: „*Trénuje se dvěma trenéry a od každého si je schopný vzít něco. Jsem spokojený.*“

Matka, CH 10 let: „*4*“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „*Byla jsem velice spokojená s Davidem Pultrem, hlavně po lidské stránce a jeho nadšení a přístupu. Nyní hrajeme s Pavlem Mojhou a jsem za to ráda. Hodnotím za 3.*“

Otec, CH 12 let: „*Ano, jsem spokojený. Hodnotím 5.*“

Otec, CH 6 let: „*Jsem spokojený.*“

Otec, oba CH 15 let: „*4*“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „*Jsem velice spokojená. Kdyby tady nebyl, hrajeme jinde.*“

10. Díváte se na tréninky, jak často je sledujete?

Otec, CH 14 let: „*Tréninky sleduji pravidelně, dost se o hru mého syna zajímám. Mám možnost tedy vnímat oba trenéry a vidět rozdíly v jejich přístupu. Nejsem žádný tenisový odborník, neptejte se mě na citlivější otázky. Určitě víte, kam mířím.*“ (smích)

Matka, CH 10 let: „*Ano, dívám se, ale ne pravidelně. Někdy si potřebuji něco vyřídit, tak přivezu a odvezu.*“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „*Ano, dívám se a znám ho nazpaměť. Je to pořád dokola to stejné.*“

Otec, CH 12 let: „*Ano, tréninky sleduji. Baví mě se dívat, jak se syn zlepšuje a sám se mohu také něco přiučit.*“

Otec, CH 6 let: „*Ano, dívám se. Natáčím si videa. Je to hezká vzpomínka.*“

Otec, oba CH 15 let: „*Tréninků se zúčastňuji podle svého času. Za tu dobu už ale vím, co očekávat.*“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „*Pravidelně tréninky sleduji. Líbí se mi vidět, jak se děti zlepšují a jakou energii do toho jsou schopny dávat.*“

11. Je cokoliv, co byste chtěl/a na téma trenéři doplnit? Nějaké přání, aby to tak šlo?

Otec, CH 14 let: „*Nic mě nenapadá.*“

Matka, CH 10 let: „*V jiných tenisových školách se hraje jeden den v týdnu vždy odpoledne tréninkové zápasy pod dohledem trenéra. Tady děti hodně trénují. Dobrý nápad by byl, vymyslet nějaké odpolední sparingy.*“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „*Přivítala bych více individuálního přístupu k dítěti. Myslím tím, aby trénink nebyl jako jeden koloběh, pořád to samé dokola. Některé děti jsou určitá cvičení schopny vykonávat, jiné zase ne. Více se zaměřit na základy a poté pokračovat složitějšími věcmi. Stojí to dost peněz a není to kroužek.*“

Otec, CH 12 let: „*Rád bych věděl, zda by trenéři byli ochotni jezdit na turnaje s dětmi, nebo alespoň na soutěže družstev jako kapitáni. Nedávno jsem navštívil tenisový turnaj v cizině a tam jsem si mohl všimnout, že plno dětí z jednoho klubu přijelo s jedním nebo dvěma trenéry, bez rodičů. Tohle by se mi líbilo, neříkám, aby jezdili někam mimo republiku, ale více se dětem věnovat. Jsem ochotný dát i nějaký finanční budget trenérovi.*“

Otec, CH 6 let: „*Uvidíme, jak se bude syn v tenise posouvat. Zatím jsem s jeho vývojem spokojený a přístupem trenérů také.*“

Otec, oba CH 15 let: „*V našem případě, jak kluci pravidelně trénují a tenisu se věnují, je přístup trenérů v pořádku. Je potřeba uvědomit si, že to není jen o přístupu trenéra, ale také dítěte.*“

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Přivítala bych více sparingů. Na tréninku se většinou hrají zápasové situace, ale přeci jenom je to trénink. Děti potřebují hrát zápasy.“*

12. Koho považujete za nejlepšího trenéra a kdybyste si mohl/a vybrat – kdo by to byl?

Otec, CH 14 let: *„Trénujeme s panem Fejfarem a panem Kovačkou. Oba mají své kvality a se synem si rozumí.“*

Matka, CH 10 let: *„Trénujeme s panem Kočím a ráda bych si ho nadále udržela.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„To je složitá otázka. Trenér, se kterým jsme trénovali dříve tu už není. Nyní obě děti trénují s Pavlem Mojhou. Pokud bych si měla vybrat? Říkám Davida Kočího, protože je z nich nejenergičtější.“*

Otec, CH 12 let: *„David Kočí, Petr Kovačka a další. Tomu se říká otázka na tělo.“ (smích)*

Otec, CH 6 let: *„Můj syn má velice rád Ondru Mertu.“*

Otec, oba CH 15 let: *„David Kočí“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„David Kočí“*

Okruh otázek, týkajících se organizace tenisové akademie:

13. Jste spokojený/á s organizací akademie, funguje to podle Vás dobře?

Otec, CH 14 let: *„S manažerem tenisové akademie jsem neměl nikdy žádný problém. Vždy jsme se byli schopni na všem, co se týče syna, domluvit. Když jsem měl nějakou připomínku, oslovil jsem ho a dali jsme si schůzku.“*

Matka, CH 10 let: *„Snažím se s manažerem komunikovat a domlouvat se tak, aby to vyhovovalo oběma stranám.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Od pana manažera jsem měla vždy rychlou odpověď, vše zařídil a domluvil. Ovšem setkala jsem se i s jeho strohým jednáním (tak to bude). A tím mě docela zklamal. To mi přijde neprofesionální.“*

Otec, CH 12 let: *„Mám kladný vztah s manažerem WTC. Poslední rok je v tenisové akademii hodně dětí, musí to fungovat dobře.“*

Otec, CH 6 let: *„Vstřícnost, komunikace a domluva. Jsem spokojený.“*

Otec, oba CH 15 let: *„Řekl bych, že vše funguje v pořádku.“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Vše v pořádku, žádný problém nikdy nebyl. Hodně komunikujeme s trenérem.“*

14. Co byste chtěl/a jinak?

Otec, CH 14 let: *„Chybí tu závodní tenis. Chápu ale, že to nejspíš není zaměření tenisového Wilson centra.“*

Matka, CH 10 let: *„Více organizovat tenisové kempy (o víkendu), vyjet někam na soustředění mimo Prahu (děti budou vytvářet větší komunitu i po lidské stránce je to pozitivní). Hodně se to tady zaměřuje individuálně. Chybí ta tenisová parta.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Jsme klienti a platíme hodně peněz. Podle toho by s námi mělo být zacházeno. Více komunikovat, dát prostor vyzkoušet si trenéra a pokud poznáme, že to nebude fungovat, rozhodneme se jinak a nechám si od manažera poradit, jaká je vhodnější varianta pro mé děti. Určitě jsem tomu otevřena, ale to musí i ti v klubu.“*

Otec, CH 12 let: *„Možná by mohly děti dostávat benefity.“*

Otec, CH 6 let: *„Můj syn je ještě malý, pokud bude pokračovat a ve WTC tenisově růst, můžeme se sejít za pár let a popovídat si znovu, ale teď mě nic nenapadá. Nezlobte se.“*

Otec, oba CH 15 let: *„Z klubu nelze čerpat žádné benefity. Chápu to, je to soukromý podnik. Určitě by ale stálo za to, pokusit se domluvit podporu od značky Wilson. Ne od klubu, ale značky. Obyčejná tréninková trička s potiskem „W“ nic nestojí. Dětem by se to líbilo a co více, cítily by se jako jeden velký tým. Nevím, zda vedení někdy přemýšlelo o získání nějakého sponzoringu, protože za loňskou sezónu získali nejlepší hráči finanční bonus 3000 korun. Pokud se nějaká firma objevila, je to jenom dobře.“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Jak jsem říkala, více možností pro děti. Hlavně tedy sparingy.“*

15. Měl/a jste možnost výběru času pro trénink – diskutovalo se o tom?

Otec, CH 14 let: *„Tenisové tréninky se časově musí skloubit i se školou. Jak jsem říkal, máme dva trenéry. S jedním hrajeme ve WTC a s druhým mimo WTC. Jinak to skloubit nešlo.“*

Matka, CH 10 let: *„Bylo náročně to vymyslet a skloubit se školou. Nakonec to ale dopadlo dobře pro obě strany.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Ne. To je právě ono, takové jednání mě zklamalo.“*

Otec, CH 12 let: *„Pokud chcete, aby Vaše dítě hrálo často, a vidíte, že o tenis ve WTC je velký zájem, musíte počítat, že si nebudete moci vybírat. Proběhla diskuze a domluvili jsme se.“*

Otec, CH 6 let: *„Chodí první rok do základní školy a jeho výuka končí brzy. Naše časové možnosti jsou pro manažera výhodné.“*

Otec, oba CH 15 let: *„O konkrétním rozvrhu vždy s předstihem diskutuji s manažerem i trenérem.“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Každý rok je to jiné. Rozvrhy ve škole se mění. Vím, že sestavit tréninkový plán není vůbec jednoduché. Snažíme se samozřejmě vyjít vstříc manažerovi, stejně jako on nám. Pro mě je nejdůležitější, aby děti hrály s konkrétním trenérem. Protože nemají jiné záliby a kroužky. Je lehčí se přizpůsobit.“*

16. Preferujete raději skupinku větší/menší?

Otec, CH 14 let: *„Hraje 3x týdně individuálně a 2x týdně ve skupince s lepšími hráči, což ho velice posunulo nahoru.“*

Matka, CH 10 let: *„Hraje jak individuálně, tak ve dvojici.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Nezáleží mi na tom. Důležité, aby ta skupinka byla výkonnostně vyrovnaná.“*

Otec, CH 12 let: *„Dobří hráči mají většinou individuální tréninky. Má to svoje výhody i nevýhody. Já preferuji, aby měl kombinaci – individuální trénink i skupinový.“*

Otec, CH 6 let: „Bude to znít legračně, ale můj syn preferuje trénovat individuálně. Cituji ho: „Když hraju sám, nemusím čekat až přijdu na řadu a jiné děti pana trenéra zlobí.“
Umíte si to tedy představit... nemám to jednoduché.“ (smích)

Otec, oba CH 15 let: „Ve WTC mají individuální tréninky a v druhém klubu skupinové. Je potřeba to kombinovat.“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „Jsem ráda, když se to kombinuje.“

17. Myslíte si, že by měly mít děti v rámci akademie ještě nějaký program navíc (dětský den o víkendu)? O co by se jednalo?

Otec, 14 let: „Během víkendu, kdy se nehrají turnaje ano. Je to ale složité na organizaci, turnajů během roku je hodně a ve volném čase jezdíme třeba my pryč. Syn je ve věku, kdy se sám dokáže dohodnout na sparingu s kamarádem. Vždy se zúčastňujeme kondičních soustředění na jaře i na podzim.“

Matka, CH 10 let: „Už jsem se zmiňovala výše. Ale ještě jsem si uvědomila, že někde působí i fyzioterapeuti. Usnadnilo by mi to čas a starost. Nemusela bych jezdit daleko.“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „Postrádám klubové turnaje (žebříček), sparingy dětí, kompenzační cvičení. Bylo by to přínosem i pro klub – lidé by vytvářeli větší komunitu, nikdy nevíte, zda by nezačali třeba hrát tenis také.“

Otec, CH 12 let: „Svého syna bych rád poslal na nějaké tenisové soustředění. Z hlediska organizace to je složitější, ale dobrovolně bych se jako výpomoc klidně přidal.“

Otec, CH 6 let: „V létě se tu konají tenisové kempy. Pravidelně se syn zúčastňuje většiny z nich. Během školního roku to není úplně jednoduché. O kratších prázdninách jezdí většina rodin pryč. O víkendu jsem rád, že můžeme dělat i jiné aktivity.“

Otec, oba CH 15 let: „S fotbalem jsem často jezdil na přípravné soustředění. Tenisti by mohli také.“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „Kde na to všechno vzít tolik času? „ (smích)

18. Líbí se Vám organizace tenisové lekce dítěte nebo tam něco chybí a doplnil/a byste?

Otec, 14 let: *„Každý trenér má jiný přístup k průběhu lekce. Setkal jsem se s případem, kdy se moc teoreticky vysvětlovalo a naopak. Preferuji spíše hru, vysvětlit si teorii mohou po tréninku nebo během pauzy. Tohle jediné mě napadá.“*

Matka, CH 10 let: *„Jsem spokojená, jak kreativní trenér je. Díky variabilitě tenisové lekce se můj syn zlepšil.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Chybí mi vášeň do tenisu ze strany trenéra, více kreativity. Tohle vše by dítěti udělalo větší radost a přineslo nadšení. Mechanický a statický přístup dítě jen odradí.“*

Otec, CH 12 let: *„Líbí se mi, že trenér se synem hodně komunikuje a vytváří mu kreativní hodinu tenisu. Syna to baví a odvádí dobrou práci, která se poté promítne ve hře na turnaji.“*

Otec, CH 6 let: *„O děti v tenisové akademii je velmi dobře postaráno. Trénink má smysl a kvalitu.“*

Otec, oba CH 15 let: *„Vím, co očekávat.“ (smích)*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Nemám právo mluvit do výuky. S trenérem udržujeme velmi dobré vztahy. Hodně komunikujeme. Oceňuji, jak moc se trenér zajímá a komunikuje i s kondičním trenérem. Jsem nadšená s jeho přístupem. On sám je odborník, má velké zkušenosti a dobrý vztah k dětem. Má respekt a dokáže z nich dostat co nejvíc. Vážím si toho.“*

19. Zúčastňuje se Vaše dítě nějakých turnajů?

Otec, CH 14 let: *„Jezdíme pravidelně na turnaje ČTS a také hrajeme mistrovská utkání družstev.“*

Matka, CH 10 let: *„Ano, zúčastňujeme se spousty tenisových turnajů. Je to náročné na čas.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Nehrajeme závodně. Přivítáme klubové zápasy a turnaje.“*

Otec, CH 12 let: *„Ano, vyzkoušeli už jsme i zahraniční turnaje.“*

Otec, CH 6 let: „*Na to je ještě brzy.*“

Otec, oba CH 15 let: „*Ano. Domácích turnajů pravidelně. Klubových utkání družstev také.*“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „*Na turnaje jezdíme pravidelně. S dcerou jezdím většinou já a se synem manžel. Je to opravdu náročné. Vezme Vám to rodinné víkendy, čas a někdy i tu pohodu. Děláme to ovšem pro děti. Z tenisu jsou nadšené, rády soutěží a neustále poznávají nové kamarády. Za WTC hrajeme soutěže družstev. Jsem kapitánkou týmu.*“
(smích)

20. Využíváte možnosti tréninků fyzické kondice pro Vaše dítě?

Otec, CH 14 let: „*Ano, chodí individuálně 3x v týdnu se super pánem mimo tenis a když se ve WTC koná kondiční soustředění, přihlásím ho.*“

Matka, CH 10 let: „*Ano, poslední dva roky nebo rok chodil pravidelně. A teď se o něj stará moje trenérka z fitness centra.*“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „*Ne. Nevím, že by tady něco takového fungovalo. Doporučila bych nějaká kompenzační cvičení nebo možnost využít po tenisovém tréninku alespoň 20 minut nějakého protažení, aby děti věděly, že je to součástí toho sportu a je potřeba o sebe i pečovat. Pohybově dítě rozvíjet.*“

Otec, CH 12 let: „*Na kondiční tréninky chodíme soukromě mimo WTC.*“

Otec, CH 6 let: „*Zkoušeli jsme mít kondiční trénink s trenérem, ale syn je na to ještě malý a stačí mu zatím pohyb, jaký má.*“

Otec, oba CH 15 let: „*Tento školní rok se nic nerozjelo. K tenisu fyzická příprava patří. Je to minus tenisového centra.*“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „*Fyzička tu fungovala, ale nepravidelně, což nám moc nevyhovovalo. Trenér nám doporučil výborného kondičního specialistu, zaměřeného přímo na tenis. Jsme velice spokojeni. Kdyby se konala fyzička ve WTC, určitě se přidáme.*“

Okruh otázek, týkajících se materiálního prostředí:

21. Máte něco, co byste chtěl/a říct o materiální vybavení WTC?

Otec, CH 14 let: „*Velice kvalitní zázemí. Postrádám více antukových kurtů.*“

Matka, CH 10 let: „*Moderní, plně vybavené tenisové centrum.*“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „*Za mě OK.*“

Otec, CH 12 let: „*Velké parkoviště, restaurace, posilovna, hodně kurtů, pevná hala, kvalitní personál, teplo a čisto. Co víc si můžete přát.*“

Otec, CH 6 let: „*Velmi slušné.*“

Otec, oba CH 15 let: „*Takovou kvalitu v zázemí a vybavení nenajdeme všude.*“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „*Bude Vám stačit odpověď – ne? Zázemí a trenér jsou pro nás důležitými faktory a ve WTC máme obojí.*“

22. Co si myslíte, jak funguje recepce?

Otec, CH 14 let: „*Jednou jsem měl konflikt s paní recepční ohledně venkovních kurtů během soutěže družstev. Týkalo se to našich hráčů a klientů WTC. Poté jsme si to ale vysvětlili a vše funguje v pořádku. Delší dobu na recepci působila sama nebo alespoň většinu času a chápu, že to musí být trochu náročné. Samozřejmě více úsměvu by každý přivítal, ten je přeci zadarmo. Ale jak říkám, za poslední dobu se to zlepšilo. Střídají se tam dvě dámy a vnímám ochotu, vstřícnost a spolehlivost.*“

Matka, CH 10 let: „*Vše v pořádku.*“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „*Spokojenost.*“

Otec, CH 12 let: „*Funguje to dobře. Dámy jsou ochotné a dost mých restů mi bylo prominuto.*“

Otec, CH 6 let: „*Spokojenost.*“

Otec, oba CH 15 let: „*Často vyplétáme rakety. Servis recepčních je na dobré úrovni.*“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „*V pořádku. Vstřícnost, ochota, komunikace i přehled.*“

23. Jak se Vám líbí interiér vnitřních kurtů a exteriér venkovních kurtů?

Otec, CH 14 let: *„Velkou výhodou je pevná hala. Venkovní kurty jsou s umělým povrchem, což pro závodní hráče, nebo hráče, jezdící na turnaje není úplně ideální. K dispozici jsou dva antukové kurty, na kterých hrajeme, takže v pořádku. Areál je ovšem tak velký a perfektní, že by se tu mohlo organizovat více tenisových akcí.“*

Matka, CH 10 let: *„Jsem spokojená.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Tak široký výběr tenisových dvorců není všude a pevná, komfortní hala taky ne. Pro rekreační tenisový areál ideální.“*

Otec, CH 12 let: *„Pro turnajové děti je nedostatek antukových kurtů, ale zaměření tenisového centra asi nebude na závodní tenis. Co se týče mě jako rekreačního hráče, jsem spokojený se všemi povrchy až na ten nový gumový. Na tom se mi nepohybuje a nehraje dobře.“*

Otec, CH 6 let: *„Líbí.“*

Otec, oba CH 15 let: *„To je dobrá otázka. Samozřejmě z hlediska údržby jsou venkovní umělé kurty ideální. Ostatní by raději antukové, vidíte? Já jsem spíše pro tvrdé povrchy. Chápu, že všechny letní turnaje se v ČR hrají na antuce, proto je dobré na nich trénovat. K dispozici jsou dva. Lepší dva než žádné. Co se týče vnitřních povrchů, všichni musí být spokojeni s pevnou halou, kterou nenajdete všude. V ČR se na zimu tenisové dvorce zakrývají nafukovací halou, kde je vlhko, zima, někdy až plíseň. Díky bohu za krásnou klimatizovanou pevnou halu.“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Výhodou je pevná hala. Může se hrát za každého počasí. Venkovní kurty jsou s umělým povrchem. Lepší jsou samozřejmě antukové. Jsou tu dva a evidentně vystačí.“*

24. Líbí se Vám šatny, restaurace – máte s tím zkušenost? Z hlediska sociálního zázemí je vše v pořádku – čistota?

Otec, CH 14 let: *„Moderní vzhled, čistota ale malý prostor ve skříňkách. Skoro nic se do nich nevejde. Restaurace trochu vážne. Nabídka jídel není úplně ideální, káva není dobrá a jejich nedochvilnost stojí také za to někdy při turnajích. Nedělá to dobrou image klubu.“*

Matka, CH 10 let: *„Šatny a sociální zázemí se mi líbí, je tu čisto a teplo. Nabídka jídel v restauraci během turnajů je ovšem mizerná a hlavně drahá. Děti by přivítaly jednoduchý obložený sendvič, který si vezmou do ruky a jdou. Takhle to funguje například v jiných tenisových centrech a co mohu vidět, přinese to restauraci mnohem větší obrat. Bavila jsem se o tomto nedostatku s trenéry, ale nejspíš se to nijak neřešilo. Ještě by to mohla dělat paní z recepce, která alespoň dodává do restaurace domácí koláče, ale to je opět starost a práce navíc a není to vlastně její práce.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Šatny na mě působí trochu chladně, ale chápu, že je to možná moderní. Já jsem více pro útulnější prostory. Skříňky jsou ale malé, moc věcí se do nich nevejde a chybí mi tam i více polic na odkládání věcí.“*

Otec, CH 12 let: *„Je to moderně vybavené tenisové centrum, poměrně nové. Nic tu nechybí, příjemné prostředí a čisto. Restauraci navštěvuji.“*

Otec, CH 6 let: *„Prostředí je to příjemné. V restauraci si dám většinou oběd nebo kávu.“*

Otec, oba CH 15 let: *„Prostředí je pěkné a moderní. O restauraci jsem slyšel pár negativních ohlasů. Myslím, že se na tom ze strany vedení Wilson tenis centra pracuje.“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Sociální zázemí i šatny jsou čisté a moderní, nemám nic, co bych vytkla. Pokud se do stejného stylu bude rekonstruovat i recepce, bude to moc pěkný výsledek. Do restaurace moc nechodím. Maximálně si dám kávu. Několikrát jsme se s manažerem i trenérem bavili, že by mohli zlepšit nebo obohatit nabídku jídel během turnajů. Může to být už tak rok. Nic se nezměnilo. Evidentně ze strany restaurace není zájem. Nemám dál co komentovat.“*

25. Chybí tu něco, co by tu mohlo ještě navíc být? Co jinde třeba je a tady ne?

Otec, CH 14 let: *„Nejsou tu žádné benefity pro hráče. Žádné aktuality na nástěnkách či nové příspěvky z časopisů nebo nějaké motivační prvky. Jinde v klubech jsem to viděl a zaujalo to i mě, tenisového amatéra.“*

Matka, CH 10 let: *„Chybí tu podpora mladých hráčů. Nemluvíme o finanční podpoře nebo nějakých benefitech (ale samozřejmě dostat nějaký suvenýr zdarma by dítě určitě potěšilo, v souvislosti třeba s jeho úspěchy, cítil by se více jako member), ale o klubovém sparingu mezi hráči, klubovém žebříčku, nějakém motivačním prvku.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: „*Viz moje odpověď – rehabilitace, masáže. Čekám tu na děti a klidně bych si na masáž ráda zašla.*“

Otec, CH 12 let: „*Byl jsem ve spoustě tenisových center. WTC ovšem patří mezi ty nejlepší, tudíž nemám z hlediska materiálního vybavení co říct. Pro děti bych přivítal skupinové kondiční tréninky.*“

Otec, CH 6 let: „*Pro ty větší hráče možná chybí pravidelný kondiční trénink, vím, že to bez toho nejde. Není to jen o tenise.*“

Otec, oba CH 15 let: „*Z materiálního prostředí ? Nic.*“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „*Už jsem se zmiňovala o nějakých těch bonusech pro děti. Z hlediska materiálního prostředí je tu snad vše. Nedávno jsem se bavila s maminkou našeho spoluhráče a obě nás napadlo nějaké krátké skupinové cvičení po tréninku.*“

26. Navštěvujete místní obchod se sportovním sortimentem?

Otec, CH 14 let: „*Občas ano.*“

Matka, CH 10 let: „*Libí se mi některé věci. Jako klubový hráč má syn 20% slevu na veškerý sortiment v obchodě včetně výpletů a servisu raket.*“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „*Ano, usnadní mi to práci, když něco konkrétního potřebuji.*“

Otec, CH 12 let: „*Využíváme možnosti slev na sportovní zboží i na servis raket. Výběr oblečení a obuvi i výpletů je široký. I rakety se podle mě dost prodávají. Chválím možnosti testování raket.*“

Otec, CH 6 let: „*Většinu tenisového oblečení má odsud. Vždy jsem dostal dobrou radu i cenu.*“

Otec, oba CH 15 let: „*Více než obchod s oblečením využívám servis s raketami. Pravidelně vyplétáme. Oblečení kupujeme spíše na internetu, značka Adidas a Nike mají větší výběr.*“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „*Děti mají možnost využít klubové slevy. Rakety i tenisové tašky mají Wilson. Co se týče právě raket, jsem ráda, že je možnost testování. Ohledně sortimentu si nechám vždy poradit. S Wilson značkou jsme spokojeni. Prodejna je přehledná a co vím, spousta dětí Wilson značku v klubu obléká.*“

27. Navštěvujete fitness, když hrají děti?

Otec, CH 14 let: „Nenavštěvuji.“

Matka, CH 10 let: „Byla jsem tam párkrát, ale vybavení mě moc nenadchlo. Myslím si, že by to potřebovalo trochu zrenovovat. Některé stroje jsou staré, nefunkční a zbytečné. V létě běhám v okolí tenisového centra.“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „Ráda bych, ale časově jsem dost vytížená.“

Otec, CH 12 let: „Ano, oslovil jsem i fitness trenéra na jeden trénink týdně a chodím pravidelně sám cvičit.“

Otec, CH 6 let: „Nenavštěvuji.“ (smích)

Otec, oba CH 15 let: „Párkrát jsem si byl zaběhat, ale postupem času jsem to vzdal. Aktivně hraju fotbal, pohybu mám dost.“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „Nenavštěvuji.“

28. Znáte nějaké jiné tenisové kurty, které můžete porovnat?

Otec, CH 14 let: „Znám závodní tenisové kluby. Ty ale nemohu s Wilson tenis centrem porovnávat. Všude je něco. Pořád se něco mění. Přichází se s inovacemi a nápady.“

Matka, CH 10 let: „Máme se tu jako v bavlnce, co se týče zázemí.“

Matka, CH 8 let, D 11 let: „Neznám.“

Otec, CH 12 let: „Z hlediska materiálního vybavení a velikosti to nemá konkurenci. Z hlediska zaměření je to více rekreační klub než závodní.“

Otec, CH 6 let: „Znám dost tenisových center v Praze, ale nikde jsem se nesešel s takovým přístupem trenérů k dětem jako tady.“

Otec, oba CH 15 let: „Existují dva typy zaměření tenisových center – závodní tenisové centrum a rekreační tenisové centrum. WTC je rekreační areál s krásným zázemím, které v jiných klubech nenajdete. Je také finančně dost náročné tenisové centrum, ale to se může odvíjet od způsobu vlastnictví. Krom podpory závodního tenisu nám tu nic nechybí. Chodíme sem všichni rádi.“

Matka, CH 10 let, D 14 let: „Ano, samozřejmě. WTC je velmi moderní areál s krásným zázemím. S jeho komerčním zaměřením je to ideální pro firemní akce, pro tenisové

naděnce a také pro rekreační tenisovou školičku. Pro závodní tenis bych ale zvolila jiné sportovní centrum.“

Otázky na závěr:

29. Co by se muselo podle Vás změnit, abys Vaše dítě chodilo na tenis častěji?

Otec, CH 14 let: *„Chodíme dle našich představ a možností.“*

Matka, CH 10 let: *„Z časových důvodů už to vícekrát nestíháme.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„Cena, přístup trenéra a moje časové možnosti.“*

Otec, CH 12 let: *„Hraje v zásadě každý den a ještě k tomu má fyzickou.“*

Otec, CH 6 let: *„Chodí docela často.“*

Otec, oba CH 15 let: *„Chodíme 4x týdně. V kombinaci se školou je to zatím v pořádku.“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: *„Víte, už teď si připadám jako taxikářka. Rozumíte mi? Veškerý čas podržujeme tenisu a turnajům o víkend. Myslím si, že ve většině rozhovorů padla stejná odpověď. Děti hrají dostatečně často na jejich úrovni.“*

30. Jak často byste chtěl/a, aby dítě hrálo ideálně?

Otec, CH 14 let: *„Záliby musí kombinovat i se školními povinnostmi. Hraje 5 – 6 hodin týdně, to je dostatek.“*

Matka, CH 10 let: *„Takový počet hodin je ideální objem hodin.“*

Matka, CH 8 let, D 11 let: *„2 – 3x týdně.“*

Otec, CH 12 let: *„Hrajeme podle našich představ.“*

Otec, CH 6 let: *„Záleží na něm a jaké jsou kapacitní možnosti v akademii WTC.“*

Otec, oba CH 15 let: *„Vzhledem k tomu, že končí základní školu a budou si vybírat střední školu, nebude prostor pro další tréninky. Možná nastane i situace, kdy se budou muset nějakých tréninků na úkor školy vzdát. Ted jim tedy s manželkou dopřáváme, o co požádali.“*

Matka, CH 10 let, D 14 let: „Škola je pro nás velmi důležitá a v kombinaci s tenisem to obě děti zvládají skvěle. Pokud bychom se ubírali směrem vrcholového tenisu, škola by šla stranou a tenis by musel být na denním pořádku většinu času.“

Přílohy 4

Dotazník pro rekreační hráče Wilson tennis centra:

Specifikace: pohlaví, věk

1. Jak byste celkově hodnotil/a svou spokojenost na škále 1 – 5.

1 velmi nespokojený/á – 5 naprosto spokojený/á

Muž, 40 let: „5“

Muž, 65 let: „4 – 5“

Žena, 45 let: „5“

Muž, 50 let: „5“

Muž, 48 let: „3“

Žena, 40 let: „5“

2. Proč jste vybrali zrovna tenis?

- a. Tenis byl Váš nápad – Ano/Ne
- b. Tenis hrají Vaši rodinní příslušníci, příbuzní, přátelé? – Ano/Ne

Muž, 40 let: „Ano, můj nápad.“

Muž, 65 let: „Tenis jsem hrával už jako mladý kluk.“

Žena, 45 let: „Raketovým sportům jsem se věnovala už dříve.“

Muž, 50 let: „Tenis hrál můj syn.“

Muž, 48 let: „Tenis mám rád, rád se na něj dívám, jezdím po turnajích WTA a ATP. Je to moje záliba.“

Žena, 40 let: „K tenisu mě přivedli rodinní příslušníci.“

3. Proč jste se rozhodl/a přijít do WTC?

- a. Blízko bydliště
- b. Cestou z práce

- c. Výborní/kvalitní trenéři
- d. Vybavené zázemí – hala, teplo
- e. Rodinní příslušníci, příbuzní, přátelé

Muž, 40 let: „*Nebydlím daleko a je to velmi kvalitní tenisový areál.*“

Muž, 65 let: „*Blízko bydliště a zázemí.*“

Žena, 45 let: „*Bydlím v okolí.*“

Muž, 50 let: „*Lokalita je dostupná mému bydlišti a byl jsem zvědavý na nově otevřený tenisový areál.*“

Muž, 48 let: „*Bydlím v Jesenici, což je pár minut na dojezd autem. Wilson tenis centrum nemá v okolí žádného konkurenta.*“

Žena, 40 let: „*Bydlíme v blízkém okolí, nerada jezdím po celé Praze.*“

4. Jak jste se dozvěděl/a o WTC?

- a. Web
- b. Osobní návštěva
- c. Doporučení
- d. Lokalita
- e. Rozhodnuto předem, nijak více jste nezjišťovali

Muž, 40 let: „*Osobní návštěva, lokalita.*“

Muž, 65 let: „*Lokalita.*“

Žena, 45 let: „*Lokalita.*“

Muž, 50 let: „*Hledal jsem nějaké kvalitní tenisové centrum v okolí.*“

Muž, 48 let: „*Hledal jsem tenisové centrum, kvalitní tenisové centrum v nejbližším okolí. Přišel jsem, viděl jsem a našel jsem.*“ (smích)

Žena, 40 let: „*Bylo mi doporučeno od známých.*“

5. Jaké je Vaše očekávání, když jste vybral/a tenis?

- a. Hrajete tenis jen tak pro radost
- b. Rád/a soutěžíte
- c. Chcete se naučit nový sport
- d. Vlastně sem chodíte kvůli pohybu, preferujete tenis více, než běh v parku

Muž, 40 let: „*Tenis hraji pro radost a rád soutěžím.*“

Muž, 65 let: „*Je to hezký a elegantní sport, který mi přináší radost.*“

Žena, 45 let: „*Užívat si tenis a hrát ho pro radost.*“

Muž, 50 let: „*Pro radost.*“

Muž, 48 let: „*Mít ze hry radost.*“

Žena, 40 let: „*K tenisu mě lákal manžel, ale vždy jsem byla proti. Nebudu přeci běhat za míčkem jak všichni ostatní. Nakonec jsem přeci jenom tenis vyzkoušela a nyní mohu říci, že jsem velká tenisová nadšenkyně.*“

6. Když byste se na chvíli zamyslel/a a řekl/a mi 3 věci nebo více, co nejvíce se Vám líbí na WTC a co je pro Vás nejdůležitější, co bych si měla poznačit a naopak 3 věci, které pro Vás nejsou ideální (nějaké 3 slabší stránky, které byste změnil/a, zlepšil/a, chtěl/a jinak) a je něco, co Vás opravdu trápí nejvíce ve WTC?

Muž, 40 let: „*Pozitiva – zázemí, příjemná atmosféra, kvalitní služby. Negativa – nejsou.*“

Muž, 65 let: „*Pozitiva – prostředí, lidé, zaměstnanci. Negativa – organizace společensky – sportovních akcí, osvětlení v hale, storno rezervace, aktuality a rehabilitace.*“

Žena, 45 let: „*Pozitiva – sportovní a přátelská atmosféra, krásné a moderní zázemí, čistota, fitness. Negativa – špatné osvětlení v hale, vysoká cenová kategorie.*“

Muž, 50 let: „*Pozitiva – úroveň areálu, pevná hala, fitness, personál, majitelé, dobrá atmosféra, komunikace mezi lidmi. Negativa – nemám, co bych vytýkal. Vždy mohou být podmínky lepší, ale záleží na tom, jak je to zapotřebí a jakým směrem se tenisové centrum ubírá.*“

Muž, 48 let: „Nejvíce se mi tu líbí celkové zázemí. Jsem rád, že je k dispozici pevná hala a v případě nepříznivého počasí je možnost se přesunout do haly. Mezi negativní prvky bych radil malý zájem o „péči“ klientů. Lidé by se tu měli cítit jako doma. Měla by být vytvořena větší tenisová komunita, organizovat více společenských akcí. Lidé tak dostanou větší možnost se poznat, navázat kontakty, bavit se. Trenéři i majitelé by měli být určitě takových akcí součástí.“

Žena, 40 let: „Pozitiva – příjemná atmosféra, moderní vybavení, kvalitní zázemí. Negativa – málo antukových kurtů.“

Okruh otázek, týkajících se tenisu a trenérů:

7. Jak jste spokojeni s tím, jak hraje tenis?

Muž, 40 let: „Tenis je můj oblíbený sport. Hraji každý den, nikdy nemám dost a proto jsem se taky dost zlepšil. Jsem spokojený s tím, co teď tenisově předvádím.“

Muž, 65 let: „Jsem spokojený. Cítím, že jsem se díky trenérům ve WTC zlepšil.“

Žena, 45 let: „Vždy může být lépe, to je takové moje rčení. Ale upřímně, zlepšuji se.“

Muž, 50 let: „Je to dobrý, důležité je, abych se tenisem bavil a přinášelo mi to radost.“

Muž, 48 let: „Vždy může být lépe.“

Žena, 40 let: „Přihlásila jsem se do amatérské tenisové soutěže. Dost často se domluvám a hraju zápasy. Moje teorie je taková, že nejvíce se člověk naučí hrou, zápase. Je skvělé hrát s trenérem, ale trénink je něco jiného než opravdová hra. Díky soutěži jsem se hodně zlepšila a ze svého výkonu mám radost.“

8. Chodíte rád/a na tenis? (Ano těší se – na půl – spíše se netěší)

Muž, 40 let: „Ano, velmi se těším.“

Muž, 65 let: „Ano, těším se. Máme fajn partu chlapů a pravidelně hrajeme čtyřhry.“

Žena, 45 let: „Ano, těším se.“

Muž, 50 let: „Máme tu fajn partu a 2x do týdne se sejdeme a hrajeme zápasy.“

Muž, 48 let: „Ano.“

Žena, 40 let: „Ano, chodím. Tenis hrajeme už celá rodina a když máme příležitost, chut' a hlavně čas, jdeme si společně zahrát.“

9. Vzal/a jste si někdy tenisovou lekci s trenérem ve WTC?

Muž, 40 let: „Jak jsem se již zmiňoval, tenis jsem se začal učit sám. Poté jsem oslovil trenéra a jsem rád za jeho postřehy. Naučil jsem se techniku, což pro mě bylo velmi důležité a teď chodím hrát spíše dvouhry a čtyřhry s přáteli.“

Muž, 65 let: „Jak říkám, vyzkoušel jsem ve WTC dva trenéry a s oběma jsem byl a ještě jsem spokojený. Přicházejí s novými nápady, co se týče vývoje v tenise a to mě baví. Díky nim jsem schopný se ještě někam posunout nebo alespoň získat větší kontrolu.“

Žena, 45 let: „Ano, chodím 1 – 2x hrát s trenérkou a cítím zlepšení. Mám z toho dobrý pocit.“

Muž, 50 let: „Před devíti lety jsem začal hrát tenis. Byl jsem přiřazen k jednomu z trenérů, vybudoval si s ním perfektní vztah a postupně s ním začala trénovat celá rodina.“

Muž, 48 let: „S trenéry chodím hrát pravidelně 2x týdně.“

Žena, 40 let: „Hrát s trenérem chodím jen občas. Jak jsem říkala, raději hraji zápasy, než trénuji. V jednu chvíli mi přišlo, že jsem se s trenérem vůbec neposouvala vpřed. Pokud se dostanu do pocitu, že stagnuji, musím okamžitě něco změnit.“

10. Jak jste spokojen/a s trenéry ve WTC? Můžete je ohodnotit i na škále 1 – 5 (1 nespokojeni – 5 spokojeni)

Muž, 40 let: „Měl jsem možnost využít dva trenéry, resp. trenérku a trenéra. Byl jsem velice spokojený.“

Muž, 65 let: „Za mě 5.“

Žena, 45 let: „5“.

Muž, 50 let: „Herně i povahově jsou to perfektní chlapi. Abych nezapomněl, ještě je tu jedna milá a mladá slečna.“

Muž, 48 let: „5“

Žena, 40 let: „Většinu trenérů znám. Měla jsem možnost vyzkoušet dva. Hodnotím je samozřejmě pozitivně. Díky nim jsem se naučila základy a získala zkušenosti.“

11. Jak vnímáte chování trenérů mezi sebou?

Muž, 40 let: „Vnímám je jako tým kvalitních trenérů.“

Muž, 65 let: „Zvenku působí jako parta dobrých lidí.“

Žena, 45 let: „Vnímám to jako seriózní pracovní vztah. Žádné extra přátelství ani rivalita.“

Muž, 50 let: „Někdy si myslím, že je potřeba udržet některé věci pod pokličkou. V posledních měsících se tam vystřídali trenéři a úplně ne v dobrém se rozešli. Občas se nějaké interní věci dostanou ven, a to si myslím, že není dobře. Takové situace jsou jenom na škodu a vyvolají zmatek a nedůvěru. Do takových situací musí zasáhnout autorita a urovnat to.“

Muž, 48 let: „Určitě by mohly být vztahy mezi trenéry lepší. Někteří klienti to vnímají, a to není úplně dobře. Odráží se to potom dle mého ve vnitřní atmosféře klubu.“

Žena, 40 let: „Vidím mezi nimi poměrně velké věkové rozdíly. To samo o sobě někdy funguje složit. Mladí přicházejí s novinkami, starší mají svoje zkušenosti. Nicméně celá parta je moc fajn, velmi komunikativní a společenská.“

12. Díváte se na tréninky jiných klientů, hrajících před Vaší lekcí nebo po ní?

Muž, 40 let: „Občas ano. Vnímám, že to dělají i ostatní a taky proto jsme vytvořili komunitu a chodíme pravidelně hrát tenis.“

Muž, 65 let: „Ano. Díky tomu, že mám dost volného času, přijíždím do WTC včas a rád se dívám, jak se jiní hráči zlepšují. Nasávám tu sportovní atmosféru.“

Žena, 45 let: „Záměrně se nedívám.“

Muž, 50 let: „Občas. Záleží, jak časově stíhám či nestíhám.“

Muž, 48 let: „Nedívám. Jak jsem říkal, chybí tady nějaké spojka pro vytváření vzájemných vztahů mezi lidmi. Je tu pár lidí, které znám, ale většina z nich jsou pro mě cizí. Byl bych rád, kdyby se to změnilo. Myslím si, že i ostatní by to přivítali.“

Žena, 40 let: „*Ne, vůbec.*“

13. Je cokoliv, co byste chtěl/a na téma trenéři doplnit? Někaké přání, aby to tak šlo?

Muž, 40 let: „*Nic mě v tuto chvíli nenapadá.*“

Muž, 65 let: „*Trénink je vždy pestrý a kreativní. Chválím kvalitu trenérů.*“

Žena, 45 let: „*Jsem spokojená.*“

Muž, 50 let: „*Nemám žádné přání nebo potřebu radit či žádat o změny. Naopak bych je chtěl pochválit, jak kvalitně svoji práci vykonávají. Když jsem se začal učit tenis, bylo mi vše názorně předvedeno a teoreticky vysvětleno. Je důležité, aby klient pochopil, co po něm trenér chce.*“

Muž, 48 let: „*Jsou tu mladí trenéři s určitě dobrými nápady. Mohli by tu atmosféru více oživit. Co se týká tenisové výuky, na to se určitě ptáte, jsou velmi kvalifikovaní a svoji práci odvádí určitě dobře.*“

Žena, 40 let: „*Podívejte se, co tak pozoruji a vnímám, mám jiný přístup než ostatní ženy. Já raději soutěžím. Nemám žádné přání. Když mám potřebu oslovit trenéra, vždy se mu svěřím s tím, co mě trápí, co bych ráda zlepšila a tenisovou lekci tak zaměříme.*“

14. Myslíte si, že by trenéři měli být přísnější? (určitě ne – spíše ne – spíše ano – určitě ano)

Muž, 40 let: „*Co se týče dětí, jak na koho. Co se týče klientů, měli by spíše nabudit sportovně – společenskou atmosféru. Tenisové lekce probíhají v pořádku. Já preferuji spíše aktivní trénink, ale je možné, že jiní si jdou rádi popovídat.*“

Muž, 65 let: „*Na děti možná, ale na nás starší klienty ne. (smích) Všichni trenéři, co jsem mohl vidět a slyšet od jiných klientů, svoji lekci přizpůsobí přáním a potřebám každého hráče.*“

Žena, 45 let: „*Preferuji tvrdší trénink, ale ne se odrovnat. Hraju tenis pro radost, preferuji pochvaly a povzbuzení.*“

Muž, 50 let: „*Trenér je tu pro nás klienty a je zcela na nás, jak trénink pojmem. Někdy se rádi bavíme, jindy makáme. Tohle je na domluvě.*“

Muž, 48 let: „*Určitě ano.*“

Žena, 40 let: „*Spíše ne.*“

15. Koho považujete za nejlepšího trenéra?

Muž, 40 let: „*To je velice citlivá otázka. Nemohu posoudit, jelikož jsem opravdu hrál jen se dvěma.*“

Muž, 65 let: „*Budu jmenovat ty, kterým jsem prošel pod rukama, tedy David Kočí a Jan Fejfar.*“

Žena, 45 let: „*Trénuji s Ivou Belejovou a rozumíme si.*“

Muž, 50 let: „*Každý z nic má své kvalita.*“

Muž, 48 let: Respondent neodpověděl.

Žena, 40 let: „*Všichni jsou kvalitní.*“

16. Kdybyste si mohl/a vybrat trenéra – koho byste vybral/a? Třeba dva.

Muž, 40 let: „*Opět bych oslovil trenérku Ivu. Hrál jsem i s Davidem Pultrem, ale ten již ve WTC nepůsobí.*“

Muž, 65 let: „*Ty dva, výše zmíněné.*“

Žena, 45 let: „*Už tu nejsou. Oslovila bych i pana Davida Kočího.*“

Muž, 50 let: „*Trénuji s Pavlem Mojhou a pokud by se stalo, že by nemohl být přítomný, doporučil by mi někoho.*“

Muž, 48 let: Respondent neodpověděl.

Žena, 40 let: „*Davida Kočího.*“

Okruh otázek, týkajících se organizace:

17. Jste spokojený/á s organizací ve WTC, funguje to podle Vás dobře?

Muž, 40 let: *„Na venek to působí velmi organizovaně.“*

Muž, 65 let: *„Myslím si, že ano. Jsem člověk, který s radostí poradí, popřípadě si dovolí něco navrhnout. S majitelem WTC se osobně známe a nemám problém s ním prohodit pár slov.“*

Žena, 45 let: *„V neznámém prostředí bych uvítala zájem ze strany majitelů, ale protože je znám, nepotřebuji to. Dobrá rada je samozřejmě udržovat kontakt s klienty a projevit zájem. To ale platí všude. Někdo to dělá méně, někdo více.“*

Muž, 50 let: *„S malými nedostatky to funguje.“*

Muž, 48 let: *„Chybí mi tady ta jedna osoba, která by se klientům plně věnovala, organizovala pro ně akce. Když se nad tím zamyslíte, je to přeci i dobrá organizační investice z hlediska získávání zpětných vazeb od klientů. Jak jinak máte poznat, zda sem lidí chodí rádi nebo jen z pocitu, aby neobrali trenéra o práci. Vystřídalo se tady už tolik klientů. Vnímám to. Chodím sem už poměrně dost let. Klienti potřebují pozornost. Berte to jako moji radu. Myslím to dobře. Je mi ve vašem tenisovém centru dobře, znám většinu trenérů, dokonce i s majitelem jsem měl možnost mluvit. Věřte mi, pomohlo by to.“*

Žena, 40 let: *„Asi by nebylo od věci mít více zainteresovaných osob do chodu tenisového centra. Jinak jsem samozřejmě spokojená. Chodím sem moc ráda a cítím se tu jako doma.“*

18. Co byste chtěl/a jinak?

Muž, 40 let: *„Nic mě teď nenapadá, nezlobte se.“*

Muž, 65 let: *„Jsem rád, že se na to ptáte, protože jsem si nebyl jistý, zda bych to měl zmiňovat v předchozí otázce. Strašně rád bych se zúčastnil turnajů organizovaných ve WTC. Nemusí jich být hodně, ale navrhnout 2 – 3 termíny během roku by stačily. Věřím, že by o to byl zájem. Mohou být dva typy. Jeden přístupný pro širokou amatérskou tenisovou veřejnost a druhý např. pouze pro nás klienty WTC.“*

Žena, 45 let: *„Nemám nic.“*

Muž, 50 let: *„Možná pár těch turnajů.“*

Muž, 48 let: „Viz výše.“

Žena, 40 let: „Nechte mě se zamyslet. Aktuálně hraji hodně turnajů. Ráda bych i nějaký přivítala ve WTC. Dcera odešla do jiného tenisového klubu. Když se tu někdy setkávám s ostatními dětmi, mrzí mi to, protože je tu krásné zázemí, příjemní trenéři, fajn děti. Ale ty podmínky pro ni, ačkoliv nesměřujeme nikam vysoko k vrcholovému tenisu, tady nebyly. Co bych tedy chtěla jinak? Lépe zorganizovaný program pro děti, skupinové cvičení, kondiční tréninky, tréninkové zápasy, klubový turnaj, je toho spousta co se dá vymyslet. Pro Vás je ale důležitější určitě názor na rekreační tenis. Poslední výročí WTC jsem si moc užila. Poznala jsem nové hráče a hráčky. Měla jsem možnost popovídat si s trenéry mimo tenisový dvorec, dokonce i se skleničkou dobrého vína, což bylo příjemné. Večer jsem si zatančila i zazpívala. Spojení sportovní aktivity se společenskou je pro každého určitě zábava.“

19. Měl/a jste možnost výběru času pro trénink?

Muž, 40 let: „Trénink vždy zajistil trenér a na rezervaci kurtu pro moji potřebu si vždy zavolám na recepci. Vím, kdy je tenisové centrum nejvíce vytížené, a jelikož jsem poměrně dost časově flexibilní, vždy se mi rezervace dle mého přání podaří udělat.“

Muž, 65 let: „Mám pravidelně stanovený termín tréninku s trenérem a pravidelnou rezervaci tenisového kurtu na letní i zimní sezónu.“

Žena, 45 let: „Tohle nechávám na trenérce a obě jsme schopny se domluvit a přizpůsobit se.“

Muž, 50 let: „Mám pevně a pravidelně domluvené tenisové lekce.“

Muž, 48 let: „V týdnu chodím hrát vždy před prací ráno a během víkendů nejsou kurty plně obsazeny, tudíž s rezervacemi nemám žádné problémy a trenéři mi vycházejí vstříc.“

Žena, 40 let: „Předem se na tenisové lekci vždy domluvíme. Musím to kombinovat i s pracovními povinnostmi.“

20. Preferujete raději hraní dvouhry nebo čtyřhry?

Muž, 40 let: „Obojí.“

Muž, 65 let: *„Spíše chodím hrát čtyřhry a vyhovuje mi to.“*

Žena, 45 let: *„Dvouhry.“*

Muž, 50 let: *„Obojí.“*

Muž, 48 let: *„Raději dvouhry.“*

Žena, 40 let: *„Ta soutěž, do které jsem se přihlásila je pouze o hraní dvouhry. Na čtyřhry chodím s ženskými jako náhradnice, když jim nějaká vypadne.“*

21. Líbí se Vám organizace tenisové lekce nebo tam něco chybí a doplnil/a byste?

Muž, 40 let: *„Myslím si, že je důležitá komunikace mezi hráčem a trenérem. Podle toho se trénink odvíjí.“*

Muž, 65 let: *„Ano, líbí. Vyzdvihl bych kreativitu.“*

Žena, 45 let: *„Ke konci hodiny bych hrála více „na body“.“*

Muž, 50 let: *„Chodím hrát s trenérem jednou týdně. Preferuji hrát dlouhé výměny. Různých tenisových cvičení a herních situací jsem si nahrál až, až. Pokud mám tendenci vracet se k chybám, trenér mě vždy upozorní a uvědomím si to.“*

Muž, 48 let: *„Na začátku lekce se vždy domluví s trenérem co bych rád trénoval.“*

Žena, 40 let: *„Poslední dobou preferuji spíše hraní zápasů, nebo trénování zápasových situací. Trenér mi vždy vyšel vstříc. Oceňuji jejich ochotu a vstřícnost.“*

22. Zúčastňujete se nějakých turnajů ve WTC nebo i v jiných tenisových centrech?

Muž, 40 let: *„Turnaje jsou pro mě záležitostí každého víkendu. Rád soutěžím. Pravidelně objíždíme s přáteli turnaje „Babolat ATT Tour“. Hráči sbírají body do žebříčku a vždy na konci sezóny se vyhláší nejlepší hráči. Je to velice zajímavý koncept, který se organizuje v tenisových areálech po celé Praze. Ve WTC se turnaje, kromě Výročí klubu, neorganizují. Myslím si, že je to velká škoda. Zázemí je perfektní, v zimě je k dispozici pevná hala, což ne všude je a v létě je zase velká kapacita venkovních kurtů. Navrhl bych majiteli či manažerovi zorganizovat právě turnaj Babolatu, jelikož by to do*

tenisového centra přivedlo nové tenisové nadšence, a i kdyby to neměl být turnaj ze série Babolat ATT Tour, přivítal bych třeba dva klubové turnaje na jaře a v zimě.“

Muž, 65 let: „Kdysi jsem hrával turnaje ještě ve firmě, když jsme měli nějaký firemní turnaj. I ve WTC bývávaly turnaje, ale poslední roky už nejsou. Máme tým a hrajeme na jaře mistrovská utkání družstev.“

Žena, 45 let: „Nejsem soutěžní typ člověka.“

Muž, 50 let: „Během roku si chodíme pravidelně s přáteli zahrát zápasy mezi sebou. Zúčastňuji se klubového výročí, kde se hraje turnaj ve čtyřhře. V jiných tenisových centrech turnaje nehraji.“

Muž, 48 let: „Občas se zúčastním nějakých firemních sportovních akcí, ale nevyhledávám to. Raději bych přišel do WTC a užil si příjemné sportovně – společenské odpoledne s místními tenisty, trenéry a majiteli.“

Žena, 40 let: „Ano, ano. V rámci amatérské soutěže jezdím po tenisových areálech v Praze. Ve WTC jsem hrála pouze turnaj čtyřhry na výročí klubu.“

Okruh otázek, týkajících se materiálního prostředí:

23. Máte něco, co byste chtěl/a říct o materiálním vybavení WTC?

Muž, 40 let: „Kvalita zázemí.“

Muž, 65 let: „Zde budu jenom chválit. Areál je moderní, perfektně vybavený pro rekreační tenis, příjemné zázemí, teplo a čisto.“

Žena, 45 let: „Luxusní prostředí, kvalitní zázemí a vybavenost.“

Muž, 50 let: „WTC patří mezi nejlepší tenisové centra v Praze.“

Muž, 48 let: „Z hlediska zázemí a vybavenosti tento areál nemá konkurenci. Není o čem se bavit. Pokud se budete ptát více na vybavenost. Moje odpověď bude vždy stejná.“

Žena, 40 let: „Už jsem se zmiňovala je to velké plus.“

24. Co si myslíte, jak funguje recepce?

Muž, 40 let: *„Obě recepční jsou pohodové ženské. Nikdy jsem neměl žádný problém. Rychlost, vstřícnost, ochota i komunikace v pořádku.“*

Muž, 65 let: *„Nikdy jsem neměl s recepčními problém a to sem chodím od otevření celého areálu. Systém rezervací funguje. Většinou na recepci volám a objednávám si kurt, ale už jsem si udělal rezervaci i online. Do zákulisí recepce nevidím, ale vnímám například, že je poslední dobou dost prázdná hala. Nevím a nenapadá mě, čím by to mohlo být způsobeno. Možná jsou lidi za ty roky lenošnější a rozmazlenější v tom, že když nezruší rezervaci, nedostanou žádnou „pokutu“. Zavolají, slušně se omluví a recepční poděkuje za informaci a kurt se zruší. Z toho mohou vznikat mezery. Měli by si nastavit nějaký řád, pravidla ohledně rušení rezervací. Jinak vnímám ochotu, vstřícnost velice pozitivně.“*

Žena, 45 let: *„Výborně, přátelský přístup a vstřícnost.“*

Muž, 50 let: *„Co vím, od začátku jsou tam stejní zaměstnanci, maximálně jedna změna, kdy odešel pán do důchodu a nahradila ho příjemná paní. Nikdy jsem neměl problém se systémem placení a vždy mi bylo vyhověno s úsměvem.“*

Muž, 48 let: *„Rád se na recepci zdržím a prohodím pár slov.“*

Žena, 40 let: *„V pořádku.“*

25. Jak se Vám líbí interiér vnitřních kurtů a exteriér venkovních kurtů?

Muž, 40 let: *„Uvnitř hrajeme více na koberci než na betonu. Venku jsem hrával jak na koberci s pískem, tak na antuce. Nebylo nic jiného na výběr. Od léta jsou ovšem k dispozici dva umělé kurty, pokryty gumou a s ostatními si je nemůžeme vynachválit. Od antuky je hráč vždy špinavý, a stejně tak i za poslední roky z koberce s pískem, navíc se tam hodně rychle ničí obuv. Co více ale, písek se roznáší všude, z toho vzniká nepořádek v šatně a věřte mi i domů si ho přinesete.*

Pokud by majitel přemýšlel o výměně umělých koberců za jiný povrch, zvolil bych gumový povrch. Otázkou ale samozřejmě je, jak tyto kurty přežijí zimu a sníh.“

Muž, 65 let: *„K vnitřním kurtům bych měl jednu připomínku – osvětlení. Určitě jste o tom už sama slyšela, nebo Vás někdo žádal o rozsvícení té třetí řady, která nesvítil.“ (smích)*

„Je možné o tom mluvit s majitelem? Pokud svítí světla všude okolo, je to v pořádku, ale pokud se zhasne, je to velký rozdíl. Ještě mě napadly rolety, které na krajních kurtech byly a už nejsou.“

„O venkovní koberce by se mohlo více pečovat, alespoň je častěji zametat.“

Žena, 45 let: „V hale preferuji hrát na koberci, jelikož je to šetrnější na kolena, ale bojuji trochu s tím osvětlením. Venku jsem spokojená s novým povrchem, který se dodělal v létě. Je měkký a příjemný na pohyb. Výhodou je, že si klienti mohou vybrat z široké nabídky tenisových povrchů.“

Muž, 50 let: „Uvnitř hraji rád na koberci, jelikož je měkký a šetrnější na kolena a klouby. Venku dám přednost novému povrchu – jakási guma, se kterou jsou ale i ostatní chlapi spokojeni. Na antuku nechodím a nikde ji obecně nevyhledávám.“

Muž, 48 let: „Viz výše.“

Žena, 40 let: „Jak jsem říkala, chybí mi tu více antukových kurtů. To je ale možná jen můj úhel pohledu, protože hraji ty turnaje pouze na antuce.“ (smích)

26. Líbí se Vám šatny, restaurace – máte s tím zkušenost? Z hlediska sociálního zázemí je vše v pořádku – čistota?

Muž, 40 let: „Jak už jsem říkal, zázemí je opravdu perfektní, ne každý tenisový areál má k dispozici pevnou halu a tolik venkovních kurtů. Je moderní a perfektně vybavený. Měl bych ale přece jen výtku a to se shodnu i s ostatními tenisty z WTC, že odvětrávání v šatnách opravdu vážne. Nevím, jaký je tam vzduchotechnický systém, ale udržuje se tam teplo, vlhko a co je nejhorší, pach.“

„Restauraci zvolím raději jinou.“

Muž, 65 let: „Myslím si, že by restaurace mohla fungovat lépe.“

Žena, 45 let: „Šatny jsou po rekonstrukci moc hezké, jednoduché přitom s velkou kreativitou. Do restaurace nechodím, nemám na to čas.“

Muž, 50 let: „Šatny jsou nově zrekonstruované a jsou moc hezké, jen by se tam mohlo více větrat. Do restaurace moc nechodím.“

Muž, 48 let: „Viz výše.“

Žena, 40 let: *„Líbí se mi moderní vzhled šaten a jejich prostornost. Kvalita provozu restaurace v poslední době docela klesla. Např. nabídka jídel je omezenější i celkový přístup personálu není jako dříve. Možná se budou dělat nějaké personální změny. Nevím.“*

27. Chybí tu něco, co by tu mohlo ještě navíc být? Co jinde třeba je a tady ne?

Muž, 40 let: *„Rekreační hráči by určitě přivítali nějakou možnost rehabilitace nebo masáže.“*

Muž, 65 let: *„Vzhledem k mému věku bych přivítal služby maséra nebo fyzioterapeuta popřípadě i výživového poradce. Všichni se snažíme zhubnout a takový odborník na z oboru dietologie by se hodil. Nemusí být přítomný denně, ale mít možnost někoho oslovit a domluvit se. WTC je krásné moderní sportovní středisko, určitě by to přivítali i rodiče dětí z tenisové akademie.“*

Žena, 45 let: *„Možná nějaká sportovní masáž nebo výživový poradce?“*

Muž, 50 let: *„Co se týče materiálního prostředí je tu všechno v pořádku. Jediné, co naše parta postrádá je tenisový turnaj. Dříve se tu organizovaly, ale je pravda, že každým rokem bylo méně a méně účastníků. Ovšem letošní výročí klubu se velice povedlo. Účastníků turnaje bylo mnoho – muži i ženy. Překvapila mě vysoká úroveň ženského i mužského tenisu. Spousta zápasů, boje o výhru a postup, a hlavně velké nadšení.“*

Muž, 48 let: *„Přivítal bych masérské služby a kvalitnější restauraci.“*

Žena, 40 let: *„Více tenisových turnajů.“*

28. Navštěvujete místní obchod se sportovním sortimentem?

Muž, 40 let: *„Nenavštěvuji, preferuji jinou sportovní značku.“*

Muž, 65 let: *„Ano, značku Wilson mám rád, líbí se mi sortiment, který nabízí. V marketingu jsem se pohyboval několik let. S prodejem mám velké zkušenosti. Jako nedostatek vidím např. absence prohlédnout si katalog Wilson sortimentu, postrádám ceník sortimentu a nedostatek velikostí oblečení a obuvi. Pokud by majitelé chtěli*

obchůdek vylepšit a zvýšit obrat prodeje, doporučuji sem tam nějakou akci na vybraný sortiment.“

Žena, 45 let: „Občas se do obchůdku podívám a něco si koupím. Výběr oblečení není široký, ale vidím zlepšení. Vždycky jsem si vybrala nebo objednala. Je to pro mě jednodušší varianta, než nakupovat ve sportovních obchodech v nákupních centrech. Tady ve WTC vyberu, vyzkouším, vždy dostanu slevu a kupuji.“

Muž, 50 let: „Pouze pokud něco zapomenu. Jinak preferuji jiné značky.“

Muž, 48 let: „Ano. Tenisový sortiment kupuju jedině zde.“

Žena, 40 let: „Preferuji Wilson tenisovou obuv. Výhodou je možnost si velikost boty vyzkoušet. Popřípadě objednat jiný druh nebo velikost s rychlým doručením. Ceny odpovídají kvalitě.“

29. Navštěvujete také fitness ve WTC?

Muž, 40 let: „Dříve jsem ho nevyužíval, ale teď si tam vždy na pár minut před nebo po tenise odskočím. Vybavenost fitness místnosti je pro jakousi doplňkovou aktivitu k tenisu ideální.“

Muž, 65 let: „Protože mám posilovnu doma, nenavštěvuji tuto místní. Na masáž bych ale určitě zašel, i vícekrát do měsíce, pokud by cena odpovídala kvalitě.“

Žena, 45 let: „Pokaždé před svým tréninkem jdu na 30 minut do posilovny.“

Muž, 50 let: „Ano, navštěvuji. Jako doplňková aktivita k tenisu je to výborné. Dle mého je posilovna dostatečně vybavená.“

Muž, 48 let: „Nenavštěvuji.“

Žena, 40 let: „Chodím pravidelně s trenérem do posilovny ve WTC. Vybavení je dostačující.“

30. Znáte nějaké jiné tenisové kurty, které můžete porovnat?

Muž, 40 let: „Znám spoustu tenisových areálů po Praze i v okolí Modletic. Wilson tenis centrum je ale špička.“

Muž, 65 let: „WTC je nejlepší tenisový areál široko daleko.“

Žena, 45 let: „Znám tenisové centrum OÁZU Říčany. Považuji ho také za kvalitní areál, ale WTC je pro mě vzhledem ke vzdálenosti z domu blíže a mám k němu větší vztah.“

Muž, 50 let: „Ano, znám jich poměrně hodně. Například v Petrovicích je jeden tenisový areál, který nabízí tenisové kurty s umělou antukou. Z praktického hlediska je lepší na údržbu než klasická antuka. Přijde mi to jako dobrý povrch, možná lepší než ty umělé koberce s pískem.“

Muž, 48 let: „Z hlediska zaměření a vybavenosti patří mezi nejlepší.“

Žena, 40 let: „Jako rekreační tenisové centrum splňuje všechny potřebné náležitosti, bych řekla. Pro dceru jsem zvolila jiný tenisový klub, protože zde neměla žádné děti v jejím věku, a hlavně výkonnostně na stejné nebo alespoň podobné úrovni.“