Univerzita Karlova v Praze

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Katedra základů kinantropologie a humanitních věd

JAKUB SVOBODA

Obor: Management tělesné výchovy a sportu

MARKETINGOVÝ PLÁN PRO SPORT CENTRUM NA ZÁMEČKU

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Petr Malecha

PRAHA 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Marketingový plán pro Sport centrum Na Zámečku“ vypracoval samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály řádně cituji a uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 15.4.2009

Jakub Svoboda

Podpis

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Petru Malechovi za jeho užitečné rady a připomínky. Dále bych chtěl vyjádřit svůj velký dík řediteli Sport centra Na Zámečku JUDr. Václavu Růžičkovi, provozní vedoucí Lucii Růžičkové, vedoucí propagace Zámku Berchtold Blance Chramostové a všem ostatním zaměstnancům Sport centra Na Zámečku za ochotu a informace, bez kterých by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Název: Marketingový plán pro Sport centrum Na Zámečku

Jméno: Jakub Svoboda

Katedra: Katedra základů kinantropologie a humanitních věd

Obor: Management tělesné výchovy a sportu

Vedoucí práce: Ing. Petr Malecha

Počet stran: 113

Rok obhajoby: 2009

Klíčová slova: Marketing, marketingový plán, marketingový mix, marketingový výzkum, rozpočet, kontrola, podnik.

Abstrakt:

Bakalářská práce se zabývá sestavením marketingového plánu pro Sport centrum Na Zámečku. Obsahem práce je situační analýza Sport centra Na Zámečku, na jejímž základě jsou definovány marketingové cíle a strategie a konkrétní aktivity a úkoly v akčních programech. Na závěr je sestaven rozpočet a systém kontroly.

ANOTATION OF

Title of the work: Marketing plan for Sport centrum Na Zámečku

Name: Jakub Svoboda

Departement: Departement of Kinanthropology and Humanities

Subject of study: Sports Management

Head of the work: Ing. Petr Malecha

Number of pages: 113

The year of the Oral Defence: 2009

Key words: Marketing, marketing plan, marketing mix, marketing research, budget, control, enterprise.

Summary:

The theme of my bachelor study is marketing plan for the Sport centrum Na Zámečku. The subject of my essay is the analysis of the Sport centrum Na Zámečku, which gives way to define marketing goals and strategies and specific activities and tasks in action program. Finally a budget and a system of control is developed.

OBSAH

1. CÍLE A ÚKOLY BAKALÁŘSKÉ PRÁCE 7

2. ÚVOD 8

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA 9

3.1 MARKETING 9
3.2 SPORTOVNÍ MARKETING 11
3.3 MARKETINGOVÝ PLÁN 14
3.3.1 Definice marketingového plánu 14
3.3.2 Proč marketingový plán připravovat? 14
3.3.3 Co předchází marketingovému plánu? 16
3.3.4 Co marketingový plán obsahuje? 18
3.4. MARKETINGOVÝ MIX 21
3.4.1 Produkt 22
3.4.2 Cena 23
3.4.3 Místo (distribuce) 25
3.4.4 Propagace 26
3.4.5 Lidé 27
3.4.6 Prezentace 28
3.4.7 Proces 28
3.5 ROZPOČET 29
3.6 KONTROLA 31
3.7 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ 32

4. METODOLOGIE 34

4.1 SWOT ANALÝZA 34
4.2 STEP ANALÝZA 36
4.3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM 38

5. ANALYTICKÁ ČÁST 44

5.1 CELKOVÉ SHRNUTÍ 44
5.1.1 Představení Sport centra Na Zámečku 44
5.1.2 Zaměření a cíle 46
5.2 SITUAČNÍ ANALÝZA 48
5.2.1 Analýza firmy 48
5.2.2 Analýza okolí 60
5.2.3 Analýza zákazníků 74
5.2.4 Marketingový výzkum 76

6. SYNTETICKÁ ČÁST 85

6.1 MARKETINGOVÉ CÍLE 85
6.2 MARKETINGOVÉ STRATEGIE 86
6.2.1 Strategie k cíli „zvýšit objem prodeje hodin na tenisovém kurtě při umělém osvětlení o 30%" 86
6.2.2 Strategie k cíli „zvýšit objem prodeje hodin na golfovém simulátoru (v letní sezóně) o 20%" 87
6.2.3 Strategie k cíli „zvýšit objem prodeje prázdninových programů pro děti od 4 do 13 let o 50%" 89
6.2.4 Strategie k cíli „zvýšit objem prodeje hodin na golfovém simulátoru minimálně o 20% a hodin golf indooru o 10% (v zimní sezóně)" 90
6.2.5 Strategie k cíli „zvýšit objem prodeje volných hodin tenisu neobsazených předplatiteli) o 30%" 92
6.2.6 Další návrhy na modifikaci marketingové mixu 93
6.4 MARKETINGOVÝ ROZPOČET 99
6.5 SYSTÉM MĚŘENÍ A KONTROLY 100

7. ZÁVĚR 102

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 104

9. SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ 106

10. PŘÍLOHY 108

1. Cíle a úkoly bakalářské práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je vytvoření marketingového plánu pro Sport centrum Na Zámečku. Vzniklý marketingový plán by měl obsahovat všechny kroky nezbytné pro dosažení marketingových cílů, které mají napomoci k dosažení strategických cílů Sport centra.

Mezi dílčí cíle patří podat teoretický přehled o dané problematice, zvláště pak o pojmech jako je marketing, sportovní marketing, marketingový plán, marketingový mix, rozpočet, kontrola, a popsat právní formy podnikání. V další části budou provedeny potřebné analýzy, na jejichž základě dojde k syntéze samotného marketingového plánu. Závěrem práce je provést zhodnocení výsledného marketingové plánu a podat doporučení.

Cíl práce: Vytvořit marketingový plán, který představí současnou situaci firmy ve vazbě na její okolí a definuje marketingové strategie a taktiky, které bude třeba implementovat, aby bylo dosaženo stanovených marketingových cílů.

Metody: Definováni výchozí situace podnikatelského subjektu na základě provedené popisné analýzy. Formulace slabých a silných stránek subjektu, příležitostí a hrozeb pomocí SWOT analýzy. Hodnocení vlivu vnějších faktorů pomocí STEP analýzy a nakonec získání dalších informací pomocí marketingového výzkumu.

Výsledky: V rámci bakalářské práce byl vytvořen marketingový plán pro Sport centrum Na Zámečku.

Klíčová slova: Marketing, marketingový plán, marketingový mix, marketingový výzkum, rozpočet, kontrola, podnik.

2. Úvod

Žijeme v hektické době, kdy se pracovní tempo neustále zrychluje a lidé hledají různé způsoby, jak se odreagovat a zregenerovat fyzické i psychické síly. Jednou z vyhledávaných variant, jejíž popularita stále roste, je aktivní odpočinek spojený s následným společensko-kulturním vyžitím. Na trhu tak vzniká prostor pro vznik různých sportovních komplexů s rozličnou nabídkou služeb. V roce 2007 tak vzniklo Sport centrum Na Zámečku, které je moderním zařízením, v jehož potenciálu není pouze uspokojit potřeby nenáročných sportovců a zákazníků, ale stát se i centrem pro výchovu a rozvoj sportovně talentované mládeže.

Aby se Sport centrum Na Zámečku stalo soběstačnou a prosperující organizací, která dosáhne vytyčených ekonomických a sportovních cílů, je třeba vypracovat prostředek, jenž by komplexně definoval cíle a strategie, které mají být dosaženy a realizovány v krátkém období. Takovým prostředkem je marketingový plán, jehož sestavení je cílem této bakalářské práce.

Ve Sport centru Na Zámečku jsem začal působit jako tenisový trenér a za krátkou dobu jsem poznal, že za ním stojí nadšení lidé, kteří dokázali vybudovat sportovní areál skýtající nemalé možnosti. Protože bych rád přispěl k jejich maximálnímu využití, vybral jsem si jako téma bakalářské práce tvorbu marketingového plánu pro Sport centrum Na Zámečku. Marketingové plánování dnes představuje vhodný nástroj nejen pro velké firmy, ale nachází uplatnění i v malých podnicích, kde mimo jiné slouží k zefektivnění různorodých obchodních činností. Představuje model budoucího fungování firmy, je vhodným motivačním prvkem pro celou organizaci a nakonec i skvělou pomůckou ke kontrole.

Marketingové plánování začnu shrnutím stanovených strategických cílů a důkladnou analýzou současné situace centra. Následně definuji marketingové cíle, k jejichž dosažení navrhnu vhodné marketingové strategie a akční programy. V závěru plánování sestavím marketingový rozpočet a určím systém kontroly. Výsledkem by tak měl být kompletní marketingový plán, který by měl ve svém konečném důsledku vést ke zdokonalení marketingového úsilí Sport centra.

3. Teoretická východiska

3.1 Marketing

Když se řekne slovo marketing, většina lidí si pod tímto pojmem představí různé strategie firem, které mají za cíl prodat jejich produkt na trhu. Nejčastěji bývá spojován s agresivní propagací, hlavně reklamou. Tyto mylné představy však vycházejí z prodejní koncepce, neboli výrobního managementu, která je založena na tom, že nejprve se něco vyrobí a pak se najde způsob, jak výrobek prodat. Podstatou marketingu je však opačný přístup, kdy se nejprve zjišťují potřeby zákazníků a teprve potom se vyrábí produkt, který uspokojí jejich potřeby.

Nezbytnou součástí marketingu je samozřejmě trh. Trh se však postupně vyvíjel a s ním bylo potřeba vyvíjet i způsob, jak co nejefektivněji provádět výrobu a následný prodej. V době, kdy většina firem na trhu byla monopolního charakteru, nebylo potřeba se významněji zabývat potřebami zákazníků. Spotřebitelé neměli příliš na výběr a tak kupovali to, co bylo k dispozici. Postupem času však podniků přibývalo a rostla i životní úroveň zákazníků, a tak rostla nabídka na trhu a měnily se potřeby zákazníků. Bylo tedy nutné zjistit, co daný zákazník potřebuje a jak nejefektivněji to vyrobit a nabídnout. Tak se postupně od konce 19. století vyvíjel marketing, který je dnes nezbytnou vědní disciplínou v rámci světových ekonomik.

V literatuře existuje mnoho definic marketingu. Jednou z nich je definice od Philipa Kotlera (2001):

Marketing je společenský a řídící proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.

Z definice vyplývá, že zákazníkům jsou v rámci směny nabízeny hodnotné produkty, kdy hodnota je dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby (Kotler 2001).

Další definici marketingu uvádí ve své publikaci Iveta Horáková (1992):

Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.

Jak dále Horáková (1992) uvádí, při volné interpretaci lze říci, že marketing má pomoci tomu, aby bylo požadované zboží nabídnuto správným skupinám zákazníků, a to v pravý čas a na pravém místě, za správné ceny a s přispěním přiměřené propagace.

Je tedy zřejmé, že marketing je souborem jednotlivých kroků, které je potřeba učinit, aby bylo dosaženo vzájemné uspokojující výměny na trhu. Těmito kroky se zabývá marketingový management, který je podle Coopera a Lanea (1999) efektivním procesem identifikování, předvídání a uspokojování potřeb zákazníků.

Závěrem bych poznamenal, že marketing neslouží jen v ziskových, ale také v neziskových organizacích. Například školy, nemocnice nebo veřejná sportovní zařízení slouží k uspokojování potřeb občanů, kdy je nutné tyto potřeby uspokojovat co nejefektivněji, tedy s co nejnižšími náklady.

3.2 Sportovní marketing

Během 20. století vznikl sportovní průmysl, který Pitts a Stotlar popisují jako trh, na kterém produkty nabízené zákazníkům představují sport, fitness orientované na rekreaci nebo výkon, a dále to mohou být činnosti, zboží, služby, lidé, místa nebo myšlenky (Čáslavová 2000). A tak, jako v běžném průmyslu je marketing nástrojem k dosažení uspokojení jedinců a organizací, je i ve sportovním průmyslu hlavní snahou sportovního marketingu vyhovět prostřednictvím efektivní nabídky poptávce.

Američané Mullin, Hardy a Sutton (2000) definují sportovní marketing následovně:

Sportovní marketing se skládá ze všech aktivit navržených tak, aby byly uspokojeny všechny potřeby a požadavky sportovních zákazníků v rámci směny. Sportovní marketing se rozvinul do dvou hlavních podob: marketing sportovních výrobků a služeb určených přímo sportovním spotřebitelům, a marketing ostatních spotřebitelů a průmyslových výrobků nebo služeb využívajících sportovní propagace.

Zjednodušeně můžeme říci, že sportovní marketing se zabývá aplikací marketingových nástrojů v rámci sportovního prostředí. Do sportovního prostředí patří neziskové organizace, v našich podmínkách zejména občanská sdružení, které mají za cíl zajistit chod organizace, dále klasické obchodní společnosti, které nabízejí sportovní zboží, a komerční sportovní zařízení nabízející různé služby. Specifickou součástí sportovního marketingu je sportovní reklama a sponzoring, kdy sportovní prostředí slouží jako komunikační kanál mezi obchodními organizacemi a jejich zákazníky.

Podle Evy Čáslavové (2000) existují tyto formy marketingu v oblasti sportu:

a) **Dílčí koncepce:**

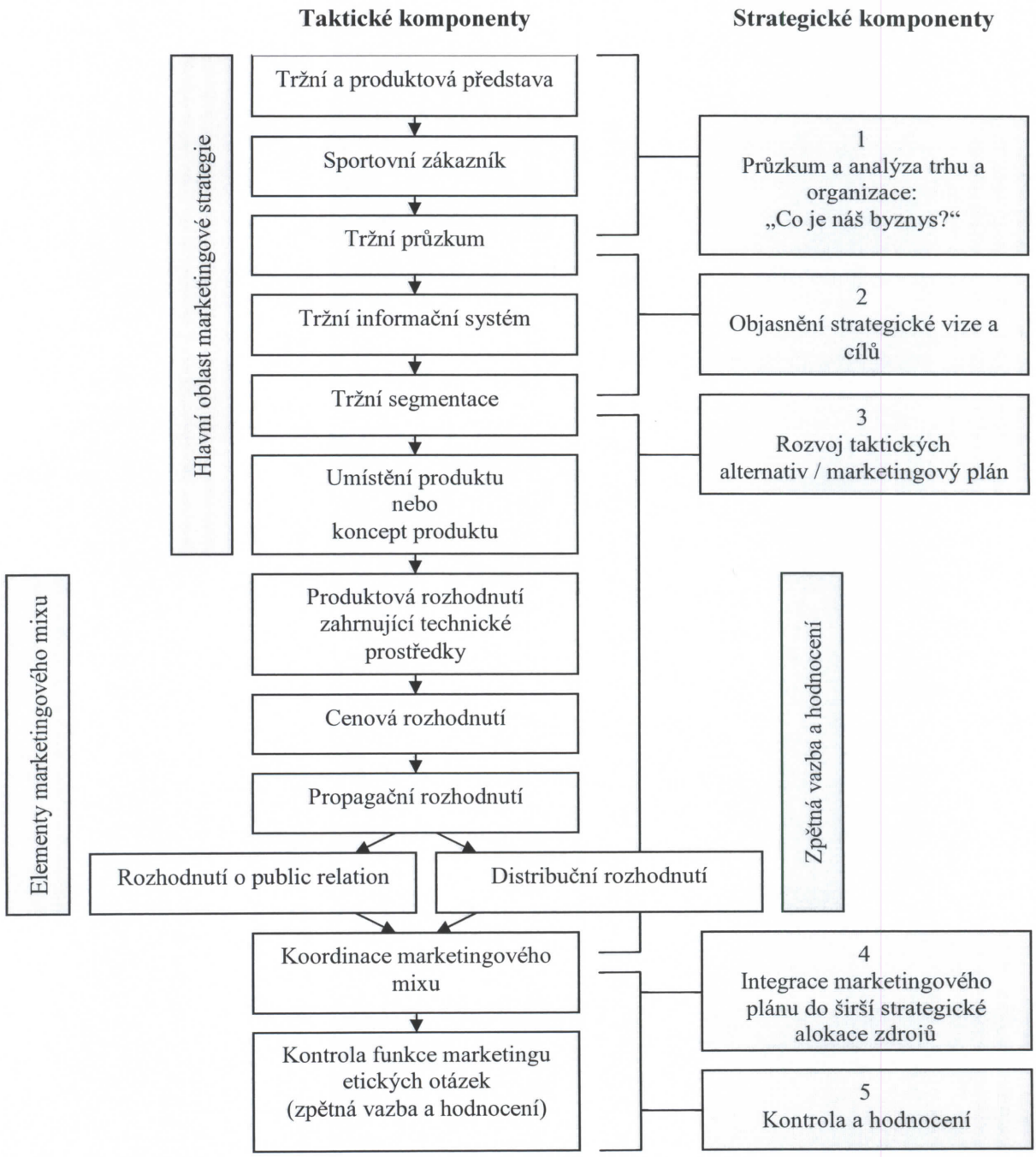
- marketing jako sponzorování;
- marketing jako sportovní reklama.

b) Ucelené koncepce:

- marketingové koncepce sportovních klubů;
- marketingové plány sportovních zařízení a služeb.

Autoři Mullin, Hardy a Sutton (2000) podávají přehledný model marketingového manažerského procesu (MMP) v oblasti sportu (viz schéma 1). Tento model ukazuje jednotlivé kroky v rámci MMP a zároveň představuje způsob marketingového myšlení. MMP může být rozvinut do marketingového plánu, který však musí být integrován do rozsáhlejšího strategického plánu organizace, který zahrnuje finance, majetkový management, alokaci zdrojů, a personální management, včetně dalších elementů. MMP je páteří marketingu; zdůrazňuje souvislosti na všech úrovních.

Schéma 1 – Marketingový manažerský proces ve sportu (Mullin, Hardy, Sutton 2000)



Jak schéma ukazuje, marketingový plán spojuje taktické detaily a operace (jako je oceňování) s širší strategií organizace (jako je určování cílů o zisku).

3.3 Marketingový plán

3.3.1 Definice marketingového plánu

Stěžejním tématem této bakalářské práce je marketingový plán a jeho tvorba. Na úvod je třeba marketingový plán definovat. Philip Kotler (2001) ho popisuje takto:

Marketingový plán je hlavní nástroj pro koordinování marketingového úsilí.

Marketingové úsilí je nejčastěji vykonáváno za účelem dosažení co nejlepších obchodních výsledků, proto můžeme říci, že marketingový plán je nástroj, jehož prvořadým cílem je vylepšit naše obchodní výsledky, a to prostřednictvím realizace efektivních marketingových aktivit (Bednář 2003).

3.3.2 Proč marketingový plán připravovat?

Proč vlastně firmy marketingové plány připravují a proč by se jimi měly zabývat i malé firmy a drobní podnikatelé? Jiří Bednář (2003) uvádí ve své elektronické publikaci pět důvodů pro přípravu marketingového plánu, které jsem mírně upravil:

1) Minimalizace podnikatelského rizika

V procesu přípravy marketingového plánu se vytváří budoucí modely fungování firmy na trhu. Analyzuje se, jak bude na podnikání působit konkurence a vnější prostředí. Na základě analýz se plánují prodejní výsledky a zvažuje se, jaké marketingové aktivity realizovat, aby se těchto prodejních výsledků dosáhlo, a kolik budou tyto aktivity stát. Na základě marketingového plánu je tak možné prověřit několik variant budoucího fungování firmy a z nich vybrat tu, která zajistí optimální rozvoj firmy a minimalizuje nutné riziko.

2) Zvýšení obratu a zisku firmy

Současní i budoucí zákazníci se v rámci marketingového plánu rozdělí vhodným způsobem do několika skupin (segmentů) podle toho, jak se s nimi bude dále pracovat. Na

základě tohoto rozdělení se vybere vhodná komunikační strategie tak, aby stávající zákazníci byli nadále spokojeni a kupovali produkty firmy, a aby byla firma schopna efektivně oslovit nové potenciální zákazníky a postupně je začlenit do skupiny stálých zákazníků.

3) Posuzování úspěšnosti

Naprosto klíčové je používat marketingový plán jako pracovní nástroj a pravidelně vyhodnocovat, zda a jak jsou plněny vytyčené cíle. Na základě vyhodnocení pak přijímat nutná opatření a nereagovat pouze na negativní, ale i na nepředpokládaný pozitivní vývoj, za kterým se může skrývat nová příležitost.

4) Motivace zaměstnanců

Už při vytváření marketingového plánu je vhodné zapojit do tohoto procesu všechny zaměstnance. Seznámit je s důvody, proč je marketingový plán pro firmu významný a dbát na to, aby jej akceptovali. Pomocí marketingového plánu se zaměstnanci lépe motivují – oznámí se jim, co získají při splnění cílů plánu. Dále je vhodné je v průběhu daného období informovat o plnění cílů. Zaměstnanci tak budou stále vědět, kam firma směřuje a jaké jsou její priority, a navíc získají pocit, že se aktivně podílejí na řízení firmy – a budou koordinovat své pracovní úsilí směrem k plnění hlavních firemních cílů.

5) Zvýšení prestiže a důvěryhodnosti firmy

Bude-li se firma rozvíjet a růst podle představ, určitě časem dojde k jednání s obchodními partnery nebo finančníky, kteří podmíní spolupráci tím, že získají potřebné informace. Marketingový plán je zdrojem řady významných informací a dojde-li k předložení kvalitních podkladů partnerovi, ze kterých je zřejmé, že firma je finančně zdravá a má o své budoucnosti zcela jasno, významně to přispěje k zvýšení prestiže a upevnění vzájemné důvěry. Výsledkem pak může být jak zajišťování financování, tak i otevření nových obchodních příležitostí.

3.3.3 Co předchází marketingovému plánu?

Marketingový plán spojuje taktické detaily a operace s širší strategií organizace. Vše na sebe navazuje a marketingový plán nikdy nemůže existovat izolovaně. Každá firma nebo organizace musí mít určeny svoje hlavní cíle, které dále slouží jako východisko pro určování strategií a právě marketingových plánů pro jejich dosažení (Cooper, Lane 1999). Existuje celá řada cílů a ne vždy musejí být tyto cíle ekonomického charakteru. Neziskové organizace mohou klást do popředí cíle sociální a dále, i když zřídka, se vyskytují cíle ekologické. Ve sportovním prostředí existují cíle sportovní. Tyto rozdílné cíle ale ve svém důsledku mohou přispívat k dosažení ekonomických cílů. Také marketingové cíle, jako např. oslovení nového segmentu zákazníků, vedou nepřímo k dosažení cílů ekonomických.

Organizace v rámci určování svých cílů postupně stanovuje:

1) Poslání organizace

Cooper a Lane (1999) vymezují poslání firmy následovně:

Poslání firmy představuje její hlavní filozofii, respektive smysl jejího podnikání. Jinak řečeno, poslání firmy znamená účel jejího působení ve prospěch zákazníků.

Účel působení organizace je určován na počátku činnosti a poslání tedy slouží jako hlavní východisko veškerých aktivit podniku. Dobrá poslání se podle Kotlera (2001) vyznačují třemi charakteristikami. Za prvé, měla by se soustředit na určitý počet cílů. Protože bude-li se soustředit na velké množství cílů, firma nebude vědět na co se koncentrovat více a poslání tak může vyvolávat ve firmě zmatek. Za druhé, poslání by mělo zdůrazňovat hlavní politiku a hodnoty, které by měla firma ctít. Za třetí, poslání vymezuje pole působnosti, v jehož rámci bude firma provozovat svoje podnikatelské aktivity. Patří sem např. odvětvová oblast, rozsah nabízených produktů, rozsah tržního segmentu, počet distribučních úrovní nebo geografický rozsah. Dále Kotler uvádí (2001), že poslání by nemělo podléhat příliš častým změnám, ale firma by jej měla předefinovat, jestliže ztrácí smysl a jestliže delší dobu nevytyčuje optimální strategii pro rozvoj společnosti. Neměli bychom zaměňovat poslání organizace s její vizí, kdy vize představuje žádoucí budoucí chování a zaměření organizace,

zatímco poslání by mělo odrážet stávající realitu (Cooper, Lane 1999). Pro příklad uvádím poslání a vizi celosvětově známého výrobce sportovních potřeb, americké společnosti Wilson.

Poslání: *V neustálé snaze hledání inovativních technologií a pronikavého designu rozvíjet průkopnické produkty, které zvýší výkonnost sportovců, od nadšených začátečníků po ostřílené profesionály.*

Vize: *Být společností číslo jedna na světovém trhu míčových sportů.*

(zdroj: http://www.wilson.com/wilson/home/article2.jsp?)

2) Strategické cíle firmy

Na základě poslání může firma stanovit svoje strategické cíle, které bývají určovány pro delší časové období, zpravidla pro období 3-5 let. Strategické cíle stanovují, kam chce organizace směřovat a upřesňují podnikatelské aktivity organizace. Strategické cíle bývají opět různého charakteru. U podnikatelských firem jsou určovány v takových pojmech, jako je rentabilita, tržní podíl nebo umístění na trhu. Při stanovování strategie pro dosažení daného strategického cíle je vždy nutné specifikovat veškeré zdroje nezbytné pro realizaci strategie. (Cooper, Lane 1999).

Pro příklad uvádím cíle sportovního zařízení, které jsou rozděleny z časového hlediska na cíle, které mají být realizovány:

a) V začátku podnikání:

- dosáhnout určitého počtu trvalých zákazníků;
- zabezpečit co nejrychlejší návratnost investice;
- vytvořit prosperitu organizace.

b) V dalším průběhu podnikání:

- uspokojit požadavky zákazníků;
- zabezpečit další růst trvalých zákazníků;
- vytvářet zisk;
- prokázat schopnost obstát v ekonomické soutěži;

- získat prestiž.

Jsou-li určeny strategické cíle firmy, přichází na řadu definování marketingových cílů a marketingových strategií, ke kterému dochází zpravidla až v rámci samotného marketingového plánu, který stanovuje, kdy a jak budou dané marketingové strategie implementovány.

3.3.4 Co marketingový plán obsahuje?

Na úvod je třeba říci, že tak jako architekti, kteří při přípravě plánu stavby zohledňují všechny detaily a spolupracují s celým stavebním týmem, stejně tak manažeři organizací by měly při tvorbě marketingového plánu kooperovat se všemi útvary organizace. Jedině tak může vzniknout marketingový plán, který povede k dosažení stanovených cílů. I v malých firmách by měly tvůrci marketingového plánu spolupracovat s ostatními příslušníky firmy a s konečnou podobou seznámit všechny její členy.

Marketingové plány mohou být vytvářeny v různých oblastech podniku a v libovolnou dobu existence podniku. Mohou vést ke splnění různých cílů a využívat různých strategií, ale pro jejich přípravu existují obecná doporučení, co by měl marketingový plán obsahovat:

1) Celkové shrnutí

V první části marketingového plánu je zapotřebí firmu představit. Konkrétně zopakovat poslání firmy a její strategické cíle, protože společně představují východisko pro marketingové plánování. Jak uvádí Bednář (2003), je dále vhodné na začátku plánování načrtnout základní představu a následně ji rozpracovávat dále v následujících kapitolách plánu. Na konci plánování se pak k této části vrátit a vhodně upravit a upřesnit zde uvedené formulace.

2) Situační analýza

Situační analýza umožňuje zjistit, v jaké situaci se firma nachází. Analyzuje se v ní současný stav podnikání a to v kontextu interního a zejména externího prostředí. Jako základní metoda slouží popisná analýza. K posouzení současného postavení firmy a

identifikaci potenciálních příležitostí a hrozeb se používá SWOT analýza. Pomocí STEP analýzy se hodnotí pouze vnější faktory ovlivňující chod organizace. V neposlední řadě v této části používáme marketingový výzkum, který je použitelný pro zjištění řady potřebných informací.

3) Marketingové cíle

Po důkladné analýze současného stavu přichází na řadu definování marketingových cílů, které vlastně popisují budoucí stav firmy. Jak uvádí Cooper a Lane (1999), jedná se o krátkodobé úkoly, které musí organizace splnit, chce-li dosáhnout podnikatelských strategických cílů. Podle Bednáře (2003) je důležité, aby cíle byly měřitelné a vyhodnotitelné, jinak se manažeři vystavují nebezpečí, že možná nebudou vědět, zda byl cíl splněn nebo ne. Dále doporučuje zaměřit se na tři až čtyři hlavní cíle, kterých chce firma v rámci marketingového plánu dosáhnout.

4) Marketingové strategie

Marketingové strategie vymezují, jak bude dosaženo marketingových cílů. V rámci marketingové strategie se určuje, jaký cílový trh bude obsluhován a jakým způsobem bude kombinován marketingový mix. Perrault a McCarthy (2000) popisují marketingové strategie jako „hlavní obraz" toho, co bude firma na trhu dělat. Pro menší firmy je nejvhodnější kombinace strategie tržní orientace, tj. zaměření na vybrané, atraktivní tržní segmenty, a strategie odlišení nabídky produktů a služeb, kdy zákazníky firma získá tím, že jim nabídne jiné hodnoty, než konkurence. Naopak není vhodná strategie nízkých nákladů – ta je vhodná pro velké společnosti působící na masovém trhu. Při určování marketingových strategií nikdy nezapomeneme vymezit zdroje nezbytné pro jejich realizaci. Patří sem zejména zdroje finanční, které specifikujeme v rámci rozpočtu marketingového plánu, a dále zdroje personální, které specifikujeme v rámci personální rozvahy.

5) Akční programy

Zde se podle Bednáře (2003) jedná o rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů. Většina aktivit se bude vztahovat ke komunikaci se zákazníky; mohou zde být ale rovněž začleněny další úkoly vyplývající z analýz a marketingového mixu. Pro jednotlivé aktivity je důležité co nejpřesněji popsat co má být provedeno, co je cílem aktivity a kdo je za danou aktivitu zodpovědný. Dále je nutné

stanovit časový plán (kdy daná aktivita začíná a kdy končí) a určit očekávané marketingové náklady.

6) Rozpočet

Rozpočet slouží jako plán nákladů a výnosů podniku na plánovanou činnost v určitém období. Stanovíme zde očekávané náklady na implementaci marketingových strategií a předpokládané tržby plynoucí z jejich úspěšné realizace.

7) Systém měření a kontroly

Součástí dobrého marketingového plánu by měl být systém měření a kontroly. Podle Bednáře (2003) v této části marketingového plánu určíme, jakým způsobem a v jakých intervalech se budou vyhodnocovat výsledky plnění cílů marketingového plánu. Horáková (1992) dále uvádí, že krátkodobá kontrola marketingové činnosti se provádí měsíčně, maximálně čtvrtletně a spočívá především ve srovnávání skutečných a plánovaných hodnot (1) tržeb v naturálním i hodnotovém vyjádření, (2) podílu firmy na celkovém trhu, (3) zisku a (4) nákladů na marketingovou činnost.

8) Přílohy

V přílohách můžeme doplnit marketingový plán o výkazy, tabulky, výsledky marketingových výzkumů, organizační schémata apod. (Bednář 2003)

Závěrem je vhodné celý marketingový plán znovu překontrolovat, zjistit, zda „zapadá" do strategických cílů firmy a zda na sebe všechny jeho části navazují. Měl by tvořit logický celek, kde všechny plánované činnosti mají zajištěny svoje zdroje a jsou úměrně nákladné vzhledem k očekávaným ziskům. Jak říká Bednář (2003), na závěr zkoumáme, zda marketingový plán představuje náročný, ale reálný a životaschopný model rozvoje firmy pro nejbližší období.

3.4. Marketingový mix

Při tvorbě marketingového plánu vybíráme vhodné marketingové strategie, které mají vést k dosažení stanovených cílů. Základní marketingovou strategií je marketingový mix, který Kotler (2001) definuje následovně:

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.

Úkolem managementu firem je nakombinovat marketingový mix tak, aby bylo dosaženo marketingových cílů. Při kombinování marketingového mixu pracujeme s marketingovými nástroji, kterých existuje celá řada. Základní soubor marketingových nástrojů představuje tzv. 4P:

- produkt (Produkt);
- cena (Price);
- místo (Place);
- propagace (Promotion).

V prostředí sportu jsou často jako produkt nabízeny služby, proto základní soubor marketingových nástrojů rozšíříme o další tři nástroje, které s nabídkou služeb úzce souvisí:

- lidé (People);
- prezentace (Presentation);
- proces (Proces).

Dohromady jsme tak získali sedm marketingových nástrojů (7P), které mají být promyšleně a vyváženě kombinovány. Každý nástroj marketingového mixu zahrnuje určité složky, jejichž význam závisí na charakteru a cílech podnikatelských aktivit (Cooper, Lane 1999).

3.4.1 Produkt

Nejdůležitějším marketingovým nástrojem je produkt. Zásadní otázkou totiž je, co bude firma na trhu nabízet. Kotler (2001) uvádí následující definici produktu:

Produkt je cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání.

Produktem bývají nejčastěji výrobky (televizor) a služby (stravování), ale i myšlenky (výrobní postup), lidé (sportovec) a místa (prázdninové letovisko). Jak je vidět, produkty se vzájemně doplňují. Například v restauraci jsou používány různé výrobky a myšlenky tak, aby mohla být nabízena služba stravování. V oblasti sportu existuje sportovní produkt, který Čáslavová (2000) popisuje takto:

Za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.

Sem opět patří různé výrobky (tenisové rakety), služby (tenisový trénink), myšlenky (metody tréninku), místa (sportovní centrum) a lidé (trenér). Zahrnujeme sem ale i prodej reklamy jako produktu, tzn. „prostoru" nabízenému ke komunikaci, a různé další specifické produkty, např. fotbalový zápas jako divácký produkt. Existuje spousta různých dělení produktů, ale důležité je si uvědomit, že vždy slouží k uspokojování nějakých potřeb.

Produkt zahrnuje různé složky, s kterými musíme při jeho tvorbě a nabídce pracovat. Patří sem zejména jakost, vlastnosti, značka, design, balení, záruky, servis, náklady a další. Cílem je samozřejmě nabízet takový produkt, který budou zákazníci kupovat. Proto vycházíme z marketingového výzkumu, kde jsme zjišťovali, co zákazníci žádají a podle toho se snažíme nabídku přizpůsobit. Hlavní součástí našich marketingových sdělení směrem k zákazníkům by pak podle Bednáře (2003) měly být výhody našich produktů – ty zákazníka uspokojují a tvoří jeho motivaci ke koupi. Chceme-li u zákazníka uspět, měli bychom zajistit, aby naše nabídka měla pro zákazníka hodnotu, kterou ocení, a aby naše nabídka byla zajímavější než konkurenční. Zákazníci podle stejného autora ocení zejména následující výhody:

- úsporu peněz nebo času;

- možnost vydělat peníze;
- uspokojení svého pohodlí, ega a prestiže.

3.4.2 Cena

Dalším významným marketingovým nástrojem je cena. Jak uvádí Horáková (1992), pro většinu spotřebitelů je cena mírou hodnoty výrobku, neboť udává, jakého množství peněz se musí vzdát, aby výměnou získal nabízený produkt. Z toho je zřejmé, že cena je velice citlivým nástrojem, který značně ovlivňuje konečný zisk z prodeje produktu. Při stanovování ceny musí manažeři brát v úvahu řadu dalších faktorů. První skupinu faktorů tvoří cíle firmy – tvorba příjmů, pokrytí nákladů, zisk, podíl na trhu, objem tržeb, spokojenost zákazníka (Horáková 1992), předpokládaný počet zákazníků atd. Druhou skupinu tvoří možnosti firmy – typ podnikání, velikost podniku, vyjednávací síla vzhledem k partnerům a dodavatelům atd. Poslední skupinu tvoří omezující vnější faktory – ceny konkurence, inflace, velikost trhu, právní činitele a sociální vlivy.

Metody cenové tvorby:

a) **Cena stanovená přirážkou.** Jedná se o základní metodu, která nerespektuje situaci na trhu a je vhodná spíše pro obrovské, až monopolní firmy. Výsledná cena jinak nemusí být akceptovaná zákazníky. Spočteme ji takto:

   Cena = jednicové náklady x (1 + přirážka)
   Jednicové náklady = variabilní náklady jednoho produktu + fixní náklady/očekávaný počet prodaných jednotek

b) **Cena respektující návratnost investic**. Cena je stanovena takovým způsobem, aby při předpokládaném obratu zajistila předem určenou míru návratnosti investovaných prostředků. Jestliže bude však očekávaný obrat nereálně nadhodnocen, nastanou finanční potíže (Horáková 1992). Cenu vypočítáme následovně:

Cena = jednicové náklady + návratnost x investovaný kapitál/očekávaný obrat v kusech

c) **Následování ceny konkurence.** Základem ceny je cena konkurence. Používá se zejména v odvětví oligopolního charakteru a bývá spojován s oceňováním nediferencovaného zboží (ocel, ropa, dřevo, uhlí apod.).

d) **Stanovení ceny při uplatnění tržní (hodnotové) strategie.** Bednář (2003) doporučuje tento způsob stanovení ceny zvláště pro malé a střední firmy. Spočívá v tom, že se nejdříve stanoví prodejní cena v závislosti na situaci na trhu. Pak se určí (odhadne) roční objem prodeje při takto zvolené ceně a spočte se zisk – od výsledných tržeb se odečtou náklady. Na závěr se určí, zda je plánovaný zisk na požadované úrovni. Pokud není, stanoví se nová prodejní cena a celý proces se opakuje.

e) **Cena jako hodnota vnímaná zákazníkem.** Marketingový princip, který vychází z představ zákazníka o vlastnostech produktu. Firmy odvozují cenu od hodnoty, kterou produktu přikládá zákazník.

Cílem bývá zpravidla maximalizace zisku. Zisk mimo jiné roste, když se zvyšuje prodej, proto bychom měli hledat nové zákazníky, nové způsoby komunikace se zákazníky, inovovat produkty a v rámci cenové politiky pracovat s různými slevami, které přitáhnou nové zákazníky. Při uvádění produktů na trh se využívají různorodé zaváděcí ceny a slevy a v oblasti sportu bývají typické různé typy permanentek. Např. se jedná o divácké permanentky, které nabízejí sportovní kluby zpravidla na celou sezónu. Často se také využívají permanentky ve sportovních zařízeních, jako jsou fitcentra, wellness centra, tenisová centra a další, kde se nabízí vetší počet hodin na určité období dopředu (měsíc, čtvrtletí, pololetí, rok).

3.4.3 Místo (distribuce)

Dalším prvkem marketingového mixu je distribuce a místo prodeje produktů. V této části je třeba rozhodnout, jakým způsobem se produkt k zákazníkovi dostane. Konkrétně se jedná o výběr distribučních cest, které vytvoří distribuční síť a určí její hustotu. Dále v této fázi kalkulujeme distribuční náklady, rozhodujeme o velikosti a umístění zásob, o dopravě a o konečném umístění výrobku.

Distribuční cesty se liší podle toho, pro jaký model prodeje se rozhodneme:

a) **Přímý model prodeje.** V přímém modelu prodáváme své výrobky a služby přímo konečným zákazníkům – spotřebitelům. Rozhodujeme o způsobu prezentace a prodeje našich produktů a služeb: vybíráme lokalitu pro naší prodejnu, její vybavení, určujeme organizaci a způsob práce prodejního týmu. Podrobněji těmito otázkami zabývají marketingové nástroje lidé a prezentace. Můžeme se rozhodnout i pro jiné způsoby prodeje – zásilkový prodej, prodej po internetu apod.

b) **Nepřímý model prodeje.** V tomto modelu nabízíme produkty prostřednictvím třetích stran (prodejců, dealerů apod.). V nepřímém modelu je velmi důležité stanovit způsob práce s obchodními partnery a definovat pro ně vhodnou cenovou politiku. V některých případech je vhodné realizovat smíšený model přímého a nepřímého prodeje (Bednář 2003).

Podstatné pro určení distribučních cest také je, zda se jedná o produkty:

a) **Hmotné**, které mají svůj fyzický rozměr. Obvykle se vyrábí v masové formě a musí být dopraveny do místa prodeje. Příkladem můžou být tenisové rakety.

b) **Nehmotné**, které nemají fyzický rozměr a zahrnují takové produkty, jako jsou služby, místa a myšlenky. Zde je situace poněkud odlišná. Např. služba, která je nehmotná, nemůže být před zakoupením osahána, očichána ani ochutnána. Mimo to služba nemůže být dána do prodejny, eventuelně na sklad. U

sportovních služeb si ji zákazník musí „prožít" ve sportovním zařízení, kam musí za svým produktem přijít. Závěry dělá na základě místa, kde je služba poskytována, kdo ji poskytuje, zařízení firmy a propagačních materiálů (Čáslavová 2000). Vzhledem k takovému charakteru sportovních služeb hraje podstatnou roli propagace, kterou se snažíme zákazníka nalákat ke vstupu do zařízení.

3.4.4 Propagace

Propagací rozumíme přesvědčivou komunikaci prováděnou za účelem prodeje produktů potencionálním zákazníkům. S ohledem na stanovené marketingové cíle musí firmy vhodně sestavit tzv. propagační mix, též nazývaný komunikační mix, do kterého patří:

a) **Reklama**, což je placená forma neosobní prezentace produktů určité firmy prostřednictvím komunikačního média. Zvláštní pojem tvoří sportovní reklama, která využívá specifických médií komunikace z oblasti sportu, kam patří např. dresy a výstroj sportovců, sportovní nářadí a náčiní, mantinely, výsledkové tabule a ukazatele atd.

b) **Publicita**, kterou rozumíme jakoukoli informaci vztahující se k firmě nebo jejímu produktu, která se bezplatně objeví v jakémkoli médiu. Můžeme sem zařadit i public relations, známé jako PR, což je cílená snaha firmy vytvářet a udržovat pozitivní obraz firmy směrem k veřejnosti.

c) **Osobní prodej**, což je způsob propagace přes osoby prodejců, kteří nabízejí produkty buď obchodním a průmyslovým organizacím, nebo přímo koncovým zákazníkům.

d) **Podpora prodeje**, kam patří ostatní propagační činnosti, které mají podobu krátkodobých obchodních podnětů stimulujících spotřebitele nebo odběratele ke koupi výrobku či služby (Horáková 1992). Patří sem např. sponzoring,

exkurze do podniku, bezplatné rozesílání zboží, hry o zisk, rozdávání vzorků, různé kupóny apod.

Užitečná doporučení pro malé a střední firmy při sestavování komunikačního mixu podává Bednář (2003):

- neomezovat marketingové aktivity pouze na reklamu a využívat ostatní nástroje, kde s nižšími náklady dosáhneme lepších výsledků;
- pamatovat, co je naším cílem – aktivity musí podporovat jeho dosažení, nesmí být samoúčelnou show;
- realizovat více marketingových aktivit současně – oslovíme-li zákazníky z několika stran současně, daleko lépe si firmu i nabídku zapamatují;
- provádět marketingové aktivity systematicky a dlouhodobě – zákazníci si nás zapamatují až po několika marketingových „zásazích", pokud nás již znají, je nutné se v jejich povědomí dále udržovat;
- preferovat takové aktivity, u kterých můžeme měřit a vyhodnocovat jejich efektivitu – jinak můžeme vkládat prostředky do neefektivních způsobů marketingové komunikace.

3.4.5 Lidé

Tam, kde zaměstnanci přicházejí do styku se zákazníky, hraje velikou roli kvalita zaměstnaných lidí. Zejména v oblasti sportovních služeb, kde zákazník považuje za jedno z měřítek kvality produktu přístup personálu, by měl management dbát na vstřícný a pozitivní přístup zaměstnanců k zákazníkům. Mezi složky, které by měly být u zaměstnanců požadovány a dále rozvíjeny patří např. vlídnost, přístupnost, zdvořilost, reprezentativnost, prospěšnost, odborné znalosti, úroveň dovedností apod. Jako motivační a kontrolní prvek můžeme vytvořit desatero zásad, které by měl personál dodržovat. Lidé nemohou sice nahradit špatné výrobky a ubohé služby, ale několik špatných zaměstnanců však může poničit výsledky tvrdé práce ostatních (Cooper, Lane 1999).

3.4.6 Prezentace

Mezi faktory, které na zákazníka působí patří i celková prezentace firmy. Firma se mimo jiné prezentuje budovami a jejich prostory, firemními automobily nebo propagačními materiály. Uvnitř firemních prodejen a provozoven by měla panovat přívětivá, živá a veselá atmosféra. Měli bychom také dbát na dostatečný komfort v prostorech, kde zákazníky obsluhujeme. Zákazníci by se totiž měli cítit pohodlně a příjemně. Nezbytnou nutností je čistota, neboť vysoký standart čistoty působí na zákazníky vždy pozitivně (Cooper, Lane 1999). V oblasti nabídky sportovních služeb hraje prezentace důležitou roli při ovlivňování zákazníků a jejich rozhodování o koupi, protože kvalitní prezentace je v případě sportovních služeb nezbytnou součástí kvalitního produktu.

3.4.7 Proces

Neméně důležitý význam má pro pozitivní působení na zákazníka proces poskytovaných služeb. Patří sem hlavně doba a způsob obsluhy zákazníka. Zákazníci neradi dlouho čekají, proto by měl být personál připraven co nejrychleji zákazníka obsloužit. Ve sportovním prostředí je způsob obsluhy zákazníka mnohdy klíčový, zejména při poskytování služeb v různých sportovních klubech, fitcentrech, wellness centrech a dalších zařízeních, proto by měl management klást velký důraz na výběr, vedení a kontrolu obsluhujícího personálu.

Nyní je zřejmé, že marketingový mix je soubor nástrojů a jejich složek, které se vzájemně prolínají a ovlivňují, a proto bychom měli při jeho stavbě dbát na vyváženost, chceme-li dosáhnout stanovených cílů. Jeden špatně zvolený a nastavený nástroj může nabourat funkčnost celého marketingového mixu.

3.5 Rozpočet

Rozpočetnictví je hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení. Můžeme říci, že rozpočetnictví je formulování plánů pro budoucí období v numerické podobě. Je zaměřeno na stanovení budoucích nákladů, výnosů, výsledku hospodaření, příjmů a výdajů, které vyplývají z dlouhodobých i krátkodobých cílů podniku, a na kontrolu plnění těchto cílů. Stanoví konkrétní úkoly jak pro celý podnik (rozpočet nebo plán výnosů, nákladů a zisku podniku), tak pro jednotlivé vnitropodnikové útvary (rozpočet střediska). Nezastupitelné místo mají rozpočty v řízení režijních nákladů; nazýváme je rozpočty režijních nákladů. Miroslav Synek (2007) definuje rozpočet následovně:

Rozpočet je plán, jehož pomocí zjišťujeme náklady a výnosy podniku nebo vnitropodnikových útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém období.

Konkrétním typem rozpočtu je marketingový rozpočet, který je součástí marketingového plánování. V něm uvedeme jednotlivé náklady týkající se marketingových aktivit, náklady na marketingový výzkum a můžeme do nich zahrnout i náklady na prodejní tým a administrativu spojenou s prodejem a marketingem. V rozpočtu uvedeme případné výnosy, tedy různé marketingové tržby (např. poskytneme reklamní prostor v naší provozovně).

Jak uvádí Bednář (2003), marketingový rozpočet je důležitou součástí finančního (obchodního) plánu firmy, ale jeho tvorba není vůbec jednoduchá – na jedné straně musíme uskutečnit a financovat aktivity, které přispějí ke splnění našich marketingových cílů, na straně druhé jsme většinou tvrdě limitováni celkovým firemním rozpočtem. Obchodní plán firmy a marketingový plán by proto měly být zpracovány paralelně, s cílem nalezení takového modelu, který zajistí úspěšný rozvoj firmy.

Dále Bednář uvádí, že není snadné uvést nějaká obecně platná pravidla pro plánování výše marketingového rozpočtu malých firem, neboť v různých typech podnikání a v různých stádiích vývoje firmy se mohou jejich marketingové potřeby výrazně lišit. Jedna z metod pro stanovení orientační výše marketingového rozpočtu vychází z plánovaného objemu prodeje v daném roce, jehož malé procento určuje výši marketingového rozpočtu. Obvyklá výše se

pohybuje kolem 2-5% objemu prodeje, při uvádění nových výrobků a služeb může být i několikanásobně vyšší. Alternativní metodou určování výše marketingového rozpočtu může být extrapolace marketingových nákladů firmy v minulých letech spolu s analýzou plnění tehdejších marketingových cílů a porovnáním s novými marketingovými cíli. Další metodou může být stanovení marketingových nákladů podle marketingového rozpočtu konkurence.

3.6 Kontrola

Při realizaci marketingového plánů může dojít k nepříjemným překvapením. Tomu lze předejít využíváním zpětné vazby a kontroly. Jak vysvětluje Horáková (1992), kontrola je zcela přirozenou a logickou částí každého řídícího procesu. V naprosté většině hospodářských organizací se podrobují výsledky marketingové činnosti systematickému rozboru a prostřednictvím zpětné vazby se tyto výsledky opět promítají do fází stanovení marketingových cílů a strategií, analýzy zákazníka a konkurence, tvorby a realizace marketingových aktivit.

V poslední části marketingového plánu by nikdy neměl chybět systém měření a kontroly pro sledování postupu realizace plánu. Kotler (2001) uvádí, že cíle a rozpočet bývají obvykle stanoveny pro jednotlivé měsíce nebo čtvrtletí. Vrcholový management tak má možnost pravidelně sledovat dosahované výsledky a porovnávat je s plánem.

Kotler (2001) dále uvádí, že některé oddíly kontroly zahrnují plánované odezvy pro případ výskytu mimořádných událostí. Plán mimořádných událostí nastiňuje kroky, které by manažeři realizovali jako odpověď na specifické nepříznivé situace, k nimž by mohlo v budoucnu dojít (např. cenová válka nebo stávka zaměstnanců). Účelem plánu mimořádných událostí je donutit manažery, aby přemýšleli o těžkostech, které by se mohly objevit.

Kontrola může zahrnovat rozličné aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Důležité při tvorbě sytému měření a kontroly však je, aby byl tento systém účinný, tedy aby odhaloval skutečné nedostatky a zejména neefektivní marketingové činnosti.

Souhrnně řečeno, kontrolní systém by měl zahrnovat uplatňování metod, které dávají odpověď na tři základní otázky: Jaké jsou plánované a předpokládané výsledky? Jakým způsobem budeme porovnávat skutečné výsledky s výsledky plánovanými? Jaká korekční opatření v případě odchylek bychom měli učinit?

3.7 Právní formy podnikání

Podle právní formy podnikání se podniky rozdělují v České republice na:

a) **Podnik jednotlivce**, který zakládá fyzická osoba zpravidla na základě živnostenského oprávnění a ve většině případů má tedy formu živnosti. Hlavní výhodou podniku jednotlivce je, že k jeho založení stačí menší kapitál a podnikatel rozhoduje sám. Naopak hlavní nevýhodou je, že podnikatel ručí za závazky podniku celým svým majetkem a má omezené kapitálové možnosti.

b) **Obchodní společnosti**, které jsou právnickými osobami a které dělíme na osobní a kapitálové. Mezi osobní společnosti patří:

- veřejná obchodní společnost (v.o.s.), k jejímuž založení jsou nutní alespoň dva společníci. Výše základního kapitálu není určena. Nevýhodou je zejména plné ručení osobním majetkem.

- komanditní společnost (k.s.), která je na rozhraní osobních a kapitálových obchodních společností. K jejímu založení jsou nutní minimálně dva společníci, a to jeden v roli komanditisty, který ručí jen do výše vkladu, a druhý v roli komplementáře, který ručí celým svým majetkem.

Mezi kapitálové společnosti patří:

- společnost s ručením omezeným (s.r.o.), která může být založena jednou fyzickou nebo právnickou osobou, maximálně jich však může být padesát. Minimální výše základního kapitálu je 200 000 Kč, kdy minimální vklad jednoho společníka je 20 000 Kč. Za závazky ručí společnost celým svým majetkem, jednotlivý společníci do výše svého vkladu.

- akciová společnost (a.s.), která může být založena jednou právnickou osobou nebo minimálně dvěma fyzickými osobami. Základní kapitál a.s. založené s veřejnou nabídkou akcií musí činit alespoň 20 mil Kč, bez veřejné nabídky alespoň 2 mil Kč. Tato forma podnikání je vhodná pro podnikání velkého rozsahu.

Mezi další možné formy podnikání patří družstva, která mají kromě podnikatelské funkce i funkci v uspokojování potřeb svých členů, sdružení, konsorcia a tichá společenství. Pro úplnost je třeba se zmínit i o státních podnicích.

4. Metodologie

4.1 SWOT analýza

Jedním z užitečných marketingových analytických nástrojů je analýza SWOT, jejíž název je tvořen počátečními písmeny anglických slov Strenghts (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Jak uvádí Horáková (1992), účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem. Při posuzování vnitřních předpokladů firmy analyzujeme silné a slabé stránky firmy, a to zejména v porovnání s konkurencí. Návod pro SWOT analýzu firmy uvádí tabulka 1 a tabulka 2. V tabulce 2 vidíme důležité interakce mezi jednotlivými složkami SWOT analýzy a jednotlivé strategie vhodné k jejich řešení. SWOT analýzu pak použijeme i pro hodnocení vnějšího okolí, tedy konkurence. SWOT analýza dále může být použita pro analýzu nabízených produktů, marketingového mixu, zákaznických segmentů apod.

Tabulka 1 – SWOT analýza

Silné stránky	
Mezi silné stránky firmy patří:	Silné stránky lze dále rozvíjet takto:
Slabé stránky	
Mezi slabé stránky firmy patří:	Slabé stránky lze eliminovat takto:
Příležitosti	
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může firma získat konkurenční výhodu:	Jaké potřebné zdroje a úsilí to vyžaduje: Jaké to bude mít ekonomické důsledky:
Hrozby	
Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost firmy:	Možnosti a postupy, které lze využít pro eliminaci hrozeb: Jaké náklady s tím budou spojeny:

Tabulka 2 – SWOT analýza – strategie

		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	**Slabé stránky**
Analýza vnějšího prostředí	**Příležitosti**	***Strategie využití***: využít silné stránky ve prospěch příležitostí	***Strategie hledání***: překonání slabých stránek využitím příležitostí
	Hrozby	***Strategie konfrontace***: využít silné stránky k odvrácení hrozeb	***Strategie vyhýbání***: minimalizovat slabé stránky a vyhnout se ohrožení

4.2 STEP analýza

STEP analýza se používá k mapování a hodnocení vnějšího prostředí. Její název je tvořen počátečními písmeny slov Social (společenské), Technological (technologické), Economical (ekonomické) a Political (politické). Tato analýza je založena na zodpovězení tří otázek:

a) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
c) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Okolí podniku je závislé zejména na těchto 4 faktorech:

a) **Společenské**, což jsou faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Zahrnují tyto prvky:

- demografie;
- distribuce příjmů;
- mobilita obyvatelstva;
- životní styl;
- úroveň vzdělání;
- přístupy k práci a volnému času.

b) **Technologické**, které patří mezi faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou:

- vládní výdaje na vědu a výzkum;
- nové objevy, vynálezy a patenty;
- transfer technologií;
- míra zastarávání výrobních prostředků.

c) **Ekonomické,** které souvisejí zejména s toky peněz, služeb, zboží, informací a energie. Patří sem:

- trend vývoje domácího hrubého produktu;

- životní cyklus podniku;
- nabídka peněz, úroková míra;
- inflace;
- nezaměstnanost;
- dostupnost energie a náklady na ni.

d) Politické, mezi které můžeme zařadit:

- stabilitu vlády;
- regulaci zahraničního obchodu;
- daňovou politiku;
- monopolní legislativu.

(zdroj: http://www2.zf.jcu.cz/~michap00/z%E1kl.%20%F8%EDzen%ED/zr-prednaska4.doc)

4.3 Marketingový výzkum

Úkolem marketingového výzkumu je minimalizace rizik spojená s podnikáním. Manažeři pomocí marketingového výzkumu zjišťují a analyzují informace, což jim slouží ke zvýšení efektivity jejich rozhodování. Kotler (2001) uvádí následující definici marketingového výzkumu:

Marketingový výzkum je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.

Velké firmy mají často vlastní oddělení zabývající se marketingovým výzkumem, střední firmy zpravidla spolupracují s marketingovými agenturami a nakupují od nich potřebné služby a informace, ale malé firmy si mnohdy nemohou takovou spolupráci dovolit. Přesto by se měly snažit hledat ekonomicky přijatelné cesty, jak potřebné informace získat, např. zapojením studentům a marketingového výzkumu v rámci jejich seminárních či diplomových prací. Podle Coopera a Lanea (1999) lze do určité míry souhlasit s názorem, že malí lokální podnikatelé často vystačí se znalostí místních poměrů a jejich pečlivým vyhodnocováním.

V souvislosti s marketingovým plánem bychom se měly snažit získat informace z následujících oblastí:

a) **Trh.** V této oblasti se jedná o odvození určitých charakteristik trhu, na kterém se firma pohybuje nebo bude pohybovat. Patří sem zejména odhad potenciálu trhu a úrovně poptávky, analýza podílu na trhu, sestavení krátkodobých i dlouhodobých prognóz.

b) **Konkurence.** Zde se soustředíme na charakteristiku naší konkurence. Zjišťujeme kdo je naše konkurence a v kterých oblastech nám konkuruje, čili u jakých produktů a zákazníků. Dále zjišťujeme jak se prezentuje zákazníkům, jak je jimi vnímána, jaká je její organizační struktura, cenová politika, způsob distribuce, jaké má obchodní výsledky (Bednář 2003).

c) **Zákazníci (stávající i budoucí).** V této oblasti zkoumáme počet zákazníků a jejich nákupní potenciál, zjišťujeme jejich potřeby, které budeme chtít uspokojovat (Bednář 2003) a určujeme jejich demografické, ekonomické a geografické charakteristiky.

Marketingové výzkumy se dělí na:

a) **Kvantitativní**, které se používají při sběru velkého množství dat od velkého souboru respondentů. Mezi kvantitativní výzkumy patří různé formy dotazovaní – osobní, písemné, telefonické a elektronické.

b) **Kvalitativní**, které slouží k získávaní informací od úzkého kruhu respondentů. Patří sem zejména individuální hloubkové rozhovory a skupinové rozhovory, ale také třeba metody pozorování nebo experimenty.

Oba typy marketingových výzkumů mají svoje výhody a nevýhody a v praxi se běžně kombinují. Pomocí dotazníku například zjišťujeme informace o trhu – kdo jsou naši zákazníci, jaké mají potřeby, nákupní zvyklosti apod. Pomocí skupinových rozhovorů pak prohlubujeme výsledky dotazování a získáváme specifická data – např. tvůrčí náměty a nápady.

Marketingové výzkumy se dále dělí na:

a) **Primární**, kdy sami zjišťujeme potřebná data, která následně vyhodnocujeme a interpretujeme.

b) **Sekundární**, kdy dochází k vyhodnocování již existujících dat, která byla zpracována dříve a většinou za jiným účelem. Výhodou této metody je, že je levnější a časově méně náročná. Nevýhodou je, že proces sběru dat je nám neznámý.

V následující části popíšeme proces marketingového výzkumu, který se skládá z následujících částí:

a) **Definování výzkumného problému.** Definujeme problém, který bude výzkum řešit. Definování problému by nemělo být příliš široké nebo naopak příliš úzké. Příklad výzkumného problému: Jsou zákazníci spokojeni s nabídkou služeb konkurenčních sportovních zařízení v regionu? Pokud ne, jak toho může naše firma využít?

b) **Určení cílů výzkumu.** V závislosti na výzkumném problému specifikujeme cíle, které by měly být co nejjasnější, nejjednodušší a nejkonkrétnější. Měli bychom přesně vědět, co hledáme. Cíle by neměly být příliš náročné a ani příliš obecné. Špatný cíl vede totiž ke špatným výsledkům. Příkladem dobrých cílů může být: Kdo je naše konkurence v regionu? Kdo jsou její zákazníci? Jsou spokojeni s nabízenými službami? Chybí jim nějaká služba? Kolik by byly ochotni za ní zaplatit?

c) **Přínos výzkumu.** Určíme v čem bude přínos výzkumu. Např. společenský, ekonomický, pro manažerské rozhodování atd.

d) **Zdroje dat.** Zde volíme mezi sekundárními a primárními daty. V případě, že najdeme odpověď na cíl v sekundárním výzkumu, tak primární výzkum zpravidla neprovádíme.

e) **Metody a techniky sběru dat.** Zde nejprve volíme mezi kvantitativními a kvalitativními metodami, případně se rozhodneme metody kombinovat, a vybíráme konkrétní výzkumné techniky, např. dotazování.

f) **Určení velikosti vzorku.** V závislosti na vybrané výzkumné technice určíme velikost vzorku, tedy počet respondentů, na kterých bude výzkum prováděn. Ta je u kvantitativních výzkumů v rozmezí stovek až tisíců a u kvalitativních v rozmezí desítek, maximálně stovek respondentů.

g) **Sběr dat.** V této fázi provádíme samotný sběr dat, který je nutné dobře naplánovat – určit harmonogram, lidské a finanční zdroje.

h) **Zpracování a analýza dat.** Využíváme statistických metod ke zpracování dat.

i) **Interpretace dat.** Vysvětlujeme, co zjištěné hodnoty znamenají a odpovídáme na otázky kladené v rámci výzkumného problému.

Dotazování: Pro účely této bakalářské práce nemá smysl podrobně se zabývat všemi jednotlivými metodami marketingového výzkumu. Nás bude zajímat pouze metoda dotazování, která patří k nejrozšířenějším v marketingovém výzkumu. Dotazování se uskutečňuje pomocí dotazníku, se kterým přichází respondent do kontaktu buď přímo, jako je tomu v případě písemného a elektronického dotazování, nebo nepřímo prostřednictvím tazatele, kdy mluvíme o osobním a telefonickém dotazování.

Mezi obecné zásady tvorby dotazníků patří:

a) **Vytvoření seznamu informací, které má dotazovaní přinést.** Napíšeme seznam informací, které chceme zjistit v návaznosti na cíle výzkumu.

b) **Určení způsobu dotazování.** Volíme mezi písemným, elektronickým, osobním a telefonickým způsobem dotazování.

c) **Specifikace cílové skupiny respondentů a jejich výběr do vzorku.** Výběr může být neovlivněný, kdy takové vzorky jsou určeny pro velké reprezentativní výzkumy, anebo částečně ovlivněný, kdy vzorek je tvořen z nejsnáze dostupných nebo záměrně vybraných respondentů podle určité společné vlastnosti, jako je např. zájem o stejný sport. Specifikace cílové skupiny se provádí buď podle demografických znaků (věk, pohlaví, profese, vzdělání atd.), anebo pomocí psychografických znaků (psychologické znaky, životní styl, zájmy atd.).

d) **Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace.** Otázky by měly být jednoznačné a srozumitelné. Špatně položená otázka může znamenat zmatek a přinést nám neuspokojivé odpovědi. Pečlivě volíme slova a stylizaci a vybíráme mezi třemi typy otázek:

- otevřenými;
- uzavřenými;
- polootevřenými.

Otevřené otázky dávají respondentovi volnost a respondent tak může odpovědět vlastními slovy. Výhodou je, že takové otázky jsou podmětem k zamyšlení a přinášejí nám nečekané informace. Nevýhodou je náročné zpracování získaných odpovědí. Příklad otevřené otázky: Jaké změny byste přivítali v našem sportovním centru? Uzavřené otázky nabízejí respondentovi určitý počet odpovědí, z kterých si musí vybrat. Výhodou je rychlé a snadné vyplňování a snadnější zpracování získaných dat. Nevýhodou je, že předkládané varianty mohou působit sugestivně a že respondent může některé varianty odpovědi postrádat. Proto se běžně používají polootevřené otázky, které nabízejí variantu odpovědi „jiné", kde má respondent prostor odpověď svobodně doplnit.

Uzavřené otázky je možné dělit na:

- dichotomické, které nabízejí dvě varianty (ano/ne) a jsou snadné na zpracování;
- výběrové (polytomické, s možností výběru jedné alternativy);
- výčtové (polytomické, s možností výběru několika alternativ);
- polytomické, s uvedením pořadí alternativ, umožňují diferencovat mezi alternativami (Foret, Stávková 2003).

Nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů a postojů je škálování. U hodnotící škály se po respondentovi žádá, aby vyjádřil svůj postoj k objektu zaznamenáním určité pozice na stupnici, která zrcadlí řadu možných pohledů na hodnocený předmět (Foret, Stávková 2003).

e) **Konstrukce celého dotazníku.** Dotazník by měl mít logickou strukturu. Úvodní otázky by měly být zajímavé a jejich cílem je navázat kontakt s respondentem a získat pozornost. Pak by měly následovat důležité otázky a

nakonec otázky méně důležité. Logickou stavbu dotazníku podporují filtrační otázky, které podle určitých charakteristických znaků dělí respondenty.

f) **Předvýzkum.** Ověříme dotazník u malého počtu respondentů a případně ho vhodně upravíme.

5. Analytická část

5.1 Celkové shrnutí

5.1.1 Představení Sport centra Na Zámečku

Sport centrum Na Zámečku je součástí areálu vidovického Zámku Berchtold, který se nachází na rozmezí obcí Kunice a Vidovice v Ladově kraji, 15 kilometrů od jihovýchodního okraje Prahy a 26 kilometrů od centra Prahy. Areál kromě Sport centra Na Zámečku zahrnuje samotný Zámek Berchtold, zámecký park, sportovní areál TJ Kunice a přilehlý rybník Žlábky.

Sport Centrum se zabývá poskytováním služeb v oblasti sportovního, kulturně-společenského a rekreačního vyžití. Bylo otevřeno v červnu roku 2007 za účasti řady známých osobností, zvláště pak olympijské vítězky Kateřiny Neumannové, která se stala jeho patronkou.

V areálu Sport centra jsou tři tenisové kurty s umělým povrchem Nurtex 13. Jeden kurt, který je uměle osvětlen, slouží jako víceúčelové hřiště, na němž je možné kromě tenisu hrát nohejbal, volejbal a florbal. Zbylé dva kurty jsou v zimní sezoně kryty vytápěnou nafukovací halou a jsou spojeny s budovou Sport centra krytým vstupem. Venku je rovněž bazének pro děti a dětské hřiště. V samotné budově Sport centra je k dispozici místnost pro golf, ve které se nachází golfový simulátor a umělý green s devíti jamkami pro putting. Místnost slouží také pro hodiny aerobiku a powerjógy, pro pořádání firemních prezentací a jako prostor pro hraní stolního tenisu. Samozřejmostí jsou moderní šatny se sprchami a WC.

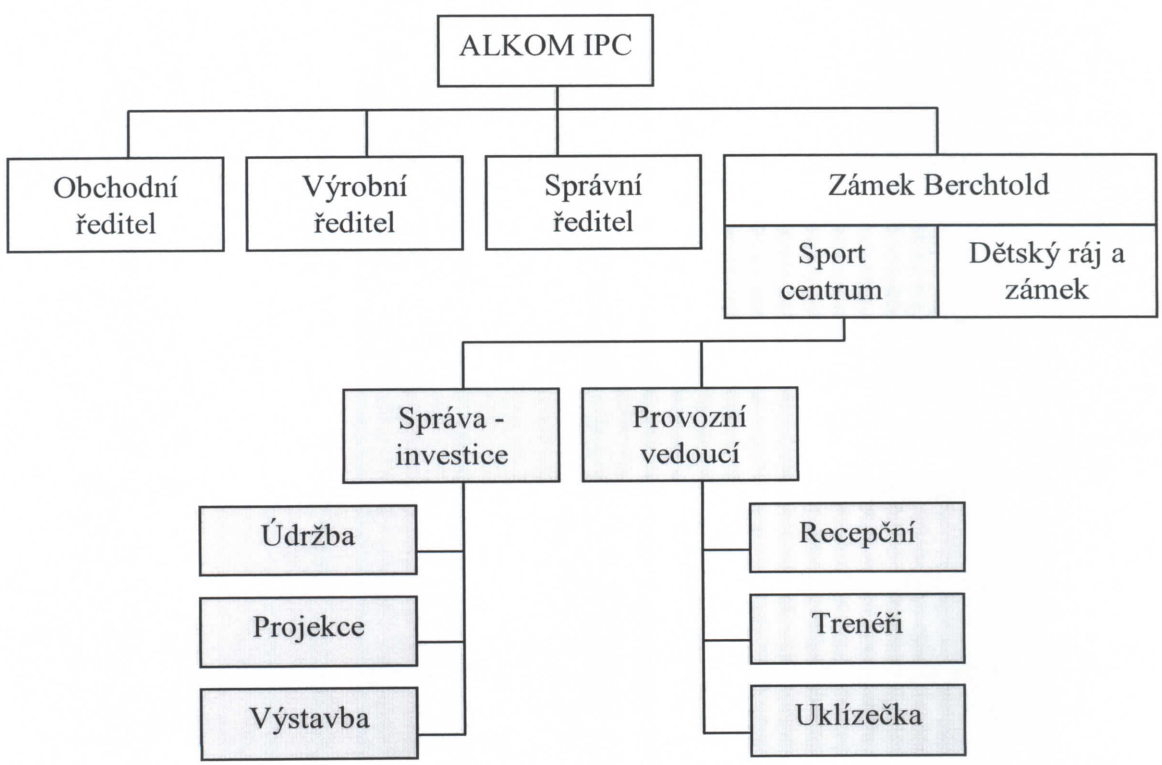
Kromě sportovních možností skýtá Sport centrum i možnosti kulturně-společenské. Konkrétně se jedná o sport bar a klubovou místnost, která je ideální pro různé akce, jako jsou oslavy nebo sportovní projekce na velké obrazovce. V klubové místnosti je k dispozici také internet. V letních měsících je využívána terasa a zahrádka s pergolou, kde je možnost grilování a v areálu je dokonce i vinný sklípek. Sport centrum využívá ke svým aktivitám i Dětský ráj, který je součástí zámeckého parku. Mapa celého areálu je uvedena v příloze 1.

Na činnost Sport centra Na Zámečku úzce navazuje činnost Sport clubu Na Zámečku, což je občanské sdružení, které bylo založeno v roce 2007 s cílem podporovat rozvoj sportu mládeže, a to především tenisu a golfu. V dubnu 2008 bylo přihlášeno do soutěží Českého tenisového svazu první tenisové družstvo – minitenis dětí ve věku kolem sedmi let. Sport club Na Zámečku je od 15. října 2008 řádným členem Českého tenisového svazu, v jehož rámci pořádá oficiální turnaje v minitenisu.

Sport centrum je úzce svázáno se sportovním areálem TJ Kunice, ve kterém jsou dvě travnatá fotbalová hřiště a jedno osvětlené hřiště s umělým povrchem. V areálu je také samozřejmě šatna, dále pak klubovna a ubytovna na 16 lůžek. Dohromady tak areál Sport centra a TJ Kunice tvoří špičkový sportovní komplex, který ke svým soustředěním využívá i fotbalová reprezentace ČR a SK Slavia Praha.

Sport Centrum Na Zámečku společně se zámkem Berchtold patří společnosti ALKOM IPC s.r.o., která se specializuje na systémy zabezpečení osob, majetku a informací. Schéma 2 znázorňuje organizační strukturu Sport Centra.

Schéma 2 – Organizační struktura Sport Centra Na Zámečku



Sport centrum Na Zámečku zaměstnává nastálo pět zaměstnanců a na jednorázové akce využívá brigádníky. Trenéři ve Sport centru pracují jako externisté, což vzhledem k placení daní a zdravotního a sociálního pojištění představuje výhodu pro obě strany.

5.1.2 Zaměření a cíle

Vize: *Stát se největším centrem mládeže pro sport, vzdělání a zábavu v regionu.*

Poslání: *V neustále snaze hledání nových a interaktivních forem zábavy, výuky a vzdělávání poskytovat ty nejlepší služby v těchto oblastech.*

Sport Centrum se zaměřuje na uspokojování potřeb čtyř hlavních skupin zákazníků, podle kterých přizpůsobuje a rozlišuje svojí nabídku produktů:

a) **Veřejnost** – „klasické" produkty nabízené Sport centrem, které zahrnují zejména sportovní služby.

b) **Mateřské a základní školy** – specifický produkt, který zahrnuje dopolední návštěvu Sport centra spojenou s prohlídkou Dětského ráje a hraním tenisu a dalších sportovních aktivit pro děti.

c) **Sportovní oddíly** – zejména sportovní soustředění a turnaje, které bývají často organizovány ve spolupráci s TJ Kunice. Tyto akce jsou náročné na plánování, neboť jejich realizace nesmí kolidovat s provozem pro veřejnost.

d) **Firmy** – rozličné produkty „šité na míru" (sportovní akce, společenské akce, firemní prezentace apod.), které vyžadují kvalitní přípravu a organizaci.

Strategické cíle (5 let):

a) **Ekonomické**:

- aby výnosy pokryly veškeré náklady a areál byl soběstačný včetně odpisů;
- aby dosahovalo Sport centrum zisků 15%, které budou investovány do rozvoje (10 let).

b) **Sportovní:**

- aby měl oddíl tenisu družstvo minimálně v dorostu;
- aby se areál stal sportovním centrem pro tenis, golf, stolní tenis, kopanou, nohejbal, volejbal, aerobic a powerjógu v okruhu 20 km;
- ročně zorganizovat o 10% turnajů ve výše uvedených sportech více než dnes (dnes 75 turnajů ročně).

Krátkodobějším cílem je do jednoho roku dosáhnout počtu 250 stálých zákazníků a minimálně 80% obsazenosti sportovišť. Za obecný cíl je možno považovat stát se známým místem pro soustředění sportovních klubů a týmů vysoké výkonnostní úrovně (reprezentace ČR).

5.2 Situační analýza

5.2.1 Analýza firmy

1) Marketingový mix

a) Produkt a cena. Jak již bylo uvedeno výše, Sport centrum svojí nabídku produktů rozděluje podle čtyř hlavních skupin zákazníků. Pro veřejnost jsou v nabídce tyto produkty za uvedené ceny:

Tenis – letní sezóna (21 týdnů)

PO – NE a svátky, cena za hod.:		Permanentky:	
7:00 – 13:00	110 Kč	1 hod. týdně á 90 Kč	1 890 Kč
13:00 – 16:00	140 Kč	1 hod. týdně á 110 Kč	2 310 Kč
16:00 – 21:00	190 Kč	1 hod. týdně á 170 Kč	3 570 Kč
21:00 – 22:00	290 Kč*	1 hod. týdně á 270 Kč	5 670 Kč

* s osvětlením

Tenis – zimní sezóna (31 týdnů), vytápěná nafukovací hala na 2 kurty

PO – NE a svátky, cena za hod.:		Permanentky:	
7:00 – 13:00	320 Kč	1 hod. týdně á 300 Kč	9 300 Kč
13:00 – 16:00	390 Kč	1 hod. týdně á 370 Kč	11 470 Kč
16:00 – 21:00	470 Kč	1 hod. týdně á 450 Kč	13 950 Kč
21:00 – 22:00	350 Kč	1 hod. týdně á 330 Kč	10 230 Kč

Tenisová zeď, 16x3 m (dvě hrací místa) ..... 1 hod./ 50 Kč (vybrané hodiny zdarma, přednost má pronájem celého kurtu)

Tenisová škola „Lvíček" pro děti od čtyř do patnácti let. Cena se odvíjí od počtu dětí ve skupině a také záleží jaká je sezóna. Výuka probíhá ve třech kategoriích, podle zájmu zákazníka a s přihlédnutím k dosaženému věku dítěte a hráčské pokročilosti. Rozdělení je uvedeno v tabulce 3. Výuka začíná v polovině září a končí na konci června.

Tabulka 3 – Tenisová škola „Lvíček“

KATEGORIE	počet dětí ve skupině	doporučený počet hodin týdně	zimní sezóna cena za 1 hod./osobu (pronájem kurtu + trenérské služby)	letní sezóna cena za 1 hod./osobu (pronájem kurtu + trenérské služby)
Zaměření na závodní tenis - - individuální trénink	1 dítě	3 hod./týdně	700 Kč	500 Kč
Zaměření na závodní tenis s intenzivní přípravou	2 děti	2 hod./týdně	400 Kč	280 Kč
Zaměření na závodní tenis s intenzivní přípravou	3 děti	2 hod./týdně	300 Kč	200 Kč
Tréninkový program pro dosažení standardní hráčské úrovně	4 děti	2 hod./týdně	200 Kč	140 Kč

Trenérské služby pro dospělé

1 hod. výuky tenisu pro 1 os. ..... 350 Kč/hod.

1 hod. výuky tenisu pro 2 os. ..... 270 Kč/hod.

Půjčovna tenisového vybavení

Tenisová raketa ..... 30 Kč/hod.

Tenisový míček ..... 10 Kč/ks

Koš tenisových míčků (60 ks) ..... 200 Kč/hod.

Výplet tenisových raket ..... dle dohody

Půjčení ručníku ..... 20 Kč

Osvětlení kurtu č. 3 ..... 100 Kč

Sport centrum nabízí možnost objednání sportovního zboží dle katalogů, možnost otestování tenisových raket dle nabídky jeho dodavatele a zajišťuje externě vyplétání tenisových raket.

Golf indoor

Odpaliště ..... 150 Kč/hod.

Putting green s 9 jamkami ..... 150 Kč/hod.

Golfový simulátor Golf Blaster III

cena za hod.:

7:00 – 15:00 ..... 240 Kč

15:00 – 22:00 ..... 340 Kč

Permanentky:

na 10 hod. a více ..... á 200 Kč

na 10 hod. a více ..... á 300 Kč

Golfový trenér pro 1 osobu

30 min ..... 320 Kč

60 min ..... 520 Kč

Dětská golfová akademie pro děti ve věku od čtyř do patnácti let. Výuka probíhá ve čtyřech kategoriích, podle zájmu zákazníka a se zohledněním dosaženého věku dítěte a hráčské pokročilosti. Rozdělení je uvedeno v tabulce 4.

Tabulka 4 – Golfová akademie

KATEGORIE	počet dětí ve skupině	ceny za 1 hod./osobu (pronájem greenu + trenérské služby)
Zaměření na závodní golf – individuální trénink	1 dítě	655 Kč
Zaměření na závodní golf s intenzivní přípravou	2 děti	330 Kč
Tréninkový program pro dosažení standardní hráčské úrovně	3 děti	220 Kč
Tréninkový program pro dosažení standardní hráčské úrovně	4 děti	170 Kč

Aerobic (PO 20:00 – 21:00, ČT 18:00 – 19:00 hod.)

1hod. ..... 70 Kč permanentka na 10 hod. ..... 600 Kč

Powerjóga (PO a ČT 19:00 – 20:00 hod.)

1hod. ..... 70 Kč permanentka na 10 hod. ..... 600 Kč

Úhrada permanentek se provádí předem, popřípadě ji lze rozdělit do dvou splátek. Předplatné na tenis, golf i jiné sportovní aktivity je možno hradit buď hotově na recepci nebo převodem.V případě náhradních hodin se ve Sport centru postupuje standardně. Za předem omluvenou neúčast minimálně jeden den předem poskytuje náhradní hodinu v termínu dle možností. V případě pozdní omluvy (tj. později než jeden den předem) nebo žádné omluvy, hodina propadá bez náhrady.

Další sporty a služby

Stolní tenis ..... 100 Kč/hod.

Fotbálek na kurtu ..... 40 Kč/os.

Petanque ..... 50 Kč

Povolenka na chytání ryb (1 den) ..... 300 Kč

Internet ..... 40 Kč

Hřiště na nohejbal, volejbal a minikopanou – podle ceníku tenisu.

Kopaná – 2 velmi kvalitní travnaté plochy a tréninková plocha ..... 1 500 Kč/hod.

Fotbalového hřiště s umělým povrchem 3. generace ..... 600 Kč/hod.

Fotbalové hřiště s umělým povrchem + osvětlení ..... 850 Kč/hod.

Půjčovna sportovního vybavení (sazby na hod)

Záloha (vratná) na klíče od šaten a sprch ..... 100 Kč

Ručník (půjčení)..... 20 Kč

Stolní ten. pálka (2 ks) ..... 30 Kč

Stolní ten. míčky (4 ks) ..... 20 Kč

Golf hole (sada) ..... 100 Kč

Golf míčky 30 ks ..... 70 Kč

Míč (kopaná, nohejbal, volejbal)..... 30 Kč

Sport centrum zajistí

Odborný výcvik jízdy na koni dle individuální dohody (od začátečníků po pokročilé, věková hranice od 10 let)

Cena za koně a trenéra individuálně ..... 500 Kč

Cena 2-3 jezdci cena za koně a jezdce ..... 300 Kč

Masáže (pravidelné termíny nutné předem objednat po telefonu a záleží na druhu masáže)

Cena 30 min..... 150-250 Kč

Veřejnosti dále slouží Sport bar a jeho nabídka pokrmů a pití a klubovna s širokoúhlou plazmovou televizí. Ve Sport centru Na Zámečku se konají v průběhu každého měsíce různorodé sportovní a společenské akce. K nim patří zejména tenisové, golfové, fotbalové a další sportovní turnaje, divadelní představení, hudební vystoupení a diskotéky. Sport centrum organizuje také akce speciálně pro děti, kde kromě již zmíněných sportovních turnajů mají své místo například dětské dny a dětské diskotéky.

Zámek Berchtold – Dětský ráj nabízí pro kolektivy z mateřských a základních škol specificky komponované programy. Jedním z nich je i program „Sportovní dopoledne", které probíhá ve Sport Centru Na Zámečku. Jedná se o dopoledne plné soutěží a her komponované dle zákazníkova přání a zaměřené na zvolený druh sportovních disciplín (tenis, golf, kopaná, míčové hry, atletika). Sportovní vybavení Sport centrum zapůjčí, za příplatek zajistí trenéry. Cena na žáka je 70 Kč, doprovod zdarma. Na přání lze zajistit svačinu, oběd a pitný režim.

Pro sportovní oddíly jsou k dispozici veškerá zařízení a sportoviště Sport centra, včetně sportovních pomůcek. Díky spolupráci s TJ Kunice jsou možnosti pro sportovní oddíly široké. Je možné totiž kombinovat sportoviště a nabídky Sport centra a TJ Kunice. Mnohdy tak například fotbalová družstva využívají tenisových kurtů a golfového simulátoru k doplňkové sportovní činnosti. Sport centrum zase může například využít ubytovny na 16 lůžek. Je možné zajistit i stravování ve Sport baru, a tak by sportovním oddílům nemělo při jejich soustředěních a tréninkových kempech nic chybět.

Pro firemní klientelu a soukromé akce jsou k dispozici všechny prostory, možnosti a služby Sport centra. Kromě již zmiňovaných služeb pro veřejnost jsou pro firmy dále k dispozici:

- šatny pro 50-80 osob;
- multifunkční zasedací místnost pro 50 osob s možností dataprojektoru a samostatného ozvučení místnosti;
- venkovní gril a výčep;

- vinný sklípek „Pod kurty“;
- brouzdaliště pro děti a venkovní sprcha;
- zabezpečení areálu kamerovým systémem s možností nahrání celé akce;
- moderní ozvučení celého areálu, šaten a sport baru včetně bezdrátového mikrofonu – vhodné pro moderování akcí (turnajů, školení, prezentací, seminářů, aerobicu apod.);
- možnost vjezdu osobních vozidel na kurty – vhodné pro prezentaci osobních vozidel.

Pro firmy zorganizuje Zámek Berchtold a Sport centrum průběh celodenní akce na klíč. Zajistí profesionálního moderátora Zdeňka Vrbu, Catering Perfect Restaurant „Kluci v akci“, fotodokumentaci či videozáznam, poháry pro vítěze a věcné ceny.

Pro ilustraci uvedu orientační ceny za pronájem, neboť další služby, jako stravování a ozvučení, se určují dohodou. Při pronájmu více prostor, opakování akcí, pro školy a na svatby se uplatňují slevy.

Sazby za:	1 hod.	" dne	1 den
Celé Sport centrum s uzavřením pro veřejnost	4 000 Kč	8 000 Kč	12 000 Kč
Vytápěná hala 40x40m říjen až duben	2 000 Kč	5 000 Kč	9 000 Kč
Klubovna, 25 míst za barem, internet	1 000 Kč	2 000 Kč	4 000 Kč
Šatny s uzamykatelnými skříňkami (30 ks.)	1 000 Kč	2 000 Kč	3 000 Kč
Jedno lůžko na jednu noc			200 Kč

b) Místo (distribuce). Sport centrum Na Zámečku je součástí areálu Zámku Berchtold, který leží na rozmezí obcí Kunice a Vidovice (které tvoří de facto jednu obec) ve Středočeském kraji (dříve okres Praha-východ) na 15,5 kilometru dálnice D1. Z centra Prahy trvá cesta autem přibližně 30 minut. Z Prahy – Hlavního nádraží jezdí každých 20 minut vlak, který zastavuje ve Strančicích. Na tento spoj navazuje autobus, který dopraví zákazníky do Kunic na zastávku, která se nachází 300 metrů od Sport centra. Centrem oblasti je město Říčany, které leží 10 kilometrů od Kunic.

Sport centrum je umístěno hned vedle zámeckého parku, obklopeno lesy a přírodou, a součástí areálu Zámku Berchtold je i rybník Žlábky. Jedná se tedy o ideální prostředí k odpočinku a relaxaci. V okolí je postaveno několik chat a rekreačních objektů.

Pro sportovní služby jsou k dispozici tři tenisové kurty s umělým povrchem Nurtex 13, který je znám jako „koberec" a je nenáročný na údržbu. Jeden kurt je uměle osvětlen a slouží jako víceúčelové hřiště, na němž je možné kromě tenisu hrát nohejbal a volejbal a jednu jeho stranu lemuje tenisová zeď. Na všech kurtech je možné hrát minikopanou či florbal, branky jsou samozřejmě k dispozici. Dva kurty jsou v zimní sezoně kryty vytápěnou nafukovací halou a jsou spojeny s budovou Sport centra krytým vstupem. Venku je bazének pro děti a dětské hřiště. V samotné budově sport centra je místnost pro golf, ve které se nachází golfový simulátor a umělý green s devíti jamkami pro putting. Místnost slouží také pro hodiny aerobiku a powerjógy, pro pořádání firemních prezentací a jako prostor pro hraní stolního tenisu. Dále je k dispozici sport bar a klubová místnost, která je ideální pro různé akce, jako jsou oslavy nebo sportovní projekce na velké obrazovce. Samozřejmostí jsou moderní šatny se sprchami a WC.

c) Propagace. Do komunikačního mixu Sport centra Na Zámečku patří:

- webové stránky www.zamekberchtold.cz, kde je sekce „Sport centrum", slouží jako významný komunikační nástroj;
- reklama v rozhlase (Český Rozhlas, Rádio Domino, City, Blaník);
- mobilní reklama, kterou představuje zemědělský valník s napevno přidělanou dřevěnou deskou, čímž vzniká billboard, na který je možno podle potřeby malovat a psát vodou ředitelnou barvou;
- reklamní tabule na silnici u Sport centra;
- billboard na křižovatce z Kunic do Velkých Popovic;
- reklama na plakátech, které mají jednoduchou podobu (vypracovány v MS Word) a jsou rozmisťovány v Kunicích a nejbližším okolí na frekventovaných místech (veřejné vývěsky, autobusové a vlakové zastávky, školy, pošty apod.);
- reklama v podobě placené inzerce v tištěném periodiku Náš Region;

- public relations – články vytvářející pozitivní obraz o Sport centru zveřejňované v tištěných periodikách Kunický zpravodaj, Velkopopovický zpravodaj, Na Zápraží a v golfovém magazínu Green;
- osobní prodej prostřednictvím osoby majitele, který využívá svých kontaktů, což je vhodné především pro propagaci cílenou na firmy a sportovní oddíly;
- mobilní telefon a emailová komunikace se zákazníky, za což je odpovědná recepce.

Při komunikaci se zákazníky se využívá kontaktů, které jsou vedeny v databázi klientů. Databáze klientů obsahuje přibližně 500 kontaktů, nicméně zahrnuje i ty klienty, kteří navštívili Sport centrum třeba jen jednou.

Propagace samotného Sport centra jako celku probíhala hlavně zpočátku jeho existence. Využívalo se inzerce v regionálním tisku, mobilní reklamy a plakátů velikosti A3. V současnosti je další rozsáhlá propagace jako celku zbytečná, neboť Sport centrum je již v povědomí zákazníků a jeho provoz je zaběhnutý. Dnes se tak prezentuje zejména na webových stránkách. Sport centrum je ale jako součást Zámku Berchtold také propagováno v rámci propagace celého areálu a v rámci propagace produktů, které nabízí Zámek Berchtold, kam patří zejména Dětský ráj, miniatury hradů a pohádková země. Nově byly vytvořeny pro Zámek Berchtold propagační materiály. Ty zahrnují propagační leták, na jehož zadní straně je prostor věnovaný Sport centru (viz příloha 2), propagační plakát A2, vizitku, záložku pro děti, pexeso pro děti a předlohu plakátu A2 pro propagaci kulturních a společenských akcí Zámku Berchtold. Pro významné akce na Zámku Berchtold bude využita reklama v rádiích.

Produkty tenis a golf byly od začátku propagovány společně s celým Sport centrem, neboť jsou stěžejními produkty. V současnosti se využívá hlavně webových stránek a mobilní reklamy. Při nabídce speciálně zlevněných hodin se využívá mobilního telefonu a rozesílaní sms. Při nabízení permanentek se využívalo telefonického oslovování zákazníků.

Sportovní turnaje se s předstihem propagují na webových stránkách. Díky databázi klientů jsou vybraným zákazníkům, kteří daný sport provozují, zasílány pozvánky prostřednictvím emailů a sms. Sportovní akce jsou uvedeny vždy i v přehledu akcí pro daný měsíc na webu a na plakátech A4, které jsou rozmístěny po Sport centru. Jedná-li se o turnaje

a akce většího rozsahu, plakáty se vyvěšují v blízkém okolí a o akci se informuje prostřednictvím místního tisku (Kunický zpravodaj).

Ostatní produkty Sport centra jsou propagovány spíše okrajově, neboť např. aerobic a powerjóga má již své stálé zákazníky a z důvodů kapacity by další propagace postrádala smysl.

Je nutné uvést, že některé sportovní turnaje jsou organizovány externě, což znamená, že propagaci, účastníky a jiné organizační záležitosti zajišťuje externí pořadatel turnaje. To se týká např. turnajů ve volejbale nebo ve stolním tenise. Sport centrum poté pouze poskytne prostory a po individuální dohodě spoluorganizuje akci.

Pro rok 2009 se plánuje zesílit propagaci aktivit, které jsou spíše spojeny se Zámkem Berchtold, než se samotným Sport centrem. Naopak propagace samotného Sport centra bude utlumena. Přesto však zůstávají problémy, které bude nutné v oblasti propagace řešit. Hlavním z nich je malá obsazenost golfu, která by měla být řešena právě vhodnou propagační činností. Dalším nevyřešeným problémem je komunikace a nabídka v oblasti časově méně atraktivních hodin tenisu.

d) Lidé. Lidé pracující ve Sport centru, se kterými zákazníci přijdou do styku, jsou zejména recepční (obsluha baru) a trenéři. Recepční je prvním, na koho zákazník ve Sport centru narazí, a proto by měl být komunikativní, milý a ochotný. Lze říci, že tyto požadavky recepční ve Sport centru splňují. Trenérské služby v oblasti tenisu zajišťuje hlavně Michaela Pazderová, bývalá profesionální hráčka tenisu a trenérka 2. třídy, Jiří Trefil, bývalý reprezentant v kategorii od 16 do 18 let a trenér 3. třídy, a slečna Jitka Špačková, trenérka 3. třídy. Dále pak Sport centrum spolupracuje s externími trenéry. Trenérské služby v oblasti golfu zajišťuje Jiří Trefil (HCP 10,5) a další trenéři, externě spolupracující se Sport centrem. Při určování kvality trenérů je nutné přihlížet k tomu, jaký cíl sledujeme. Je-li cílem efektivní výchova sportovně talentované mládeže, pak zde můžeme sledovat určité rezervy, zejména v oblasti dalšího vzdělávání trenérů a uplatňování moderních metod. Je-li cílem spokojenost zákazníků bez větších sportovních ambic, pak zde žádné nedostatky ze strany trenérů nejsou. Instruktorkou powerjógy je paní Nemadová a instrukturkou aerobicu paní Plecitá.

e) Prezentace. Jak jsem již uvedl, areál se nachází v krásném prostředí, obklopeném přírodou. Samotná budova Sport centra září ještě novotou, stejně jako její interiér. Všude je udržována dokonalá čistota, zvláště pak v šatnách a na WC. Tenisové kurty zatím nejeví žádné známky opotřebení stejně jako nafukovací tenisová hala. Jediné, na co si zákazníci občas stěžují, je opotřebovanost používaných tréninkových tenisových míčů. Uvnitř Sport centra vždy panuje přívětivá, skoro až rodinná atmosféra. Sport centrum v rámci vlastní prezentace používá zejména již zmiňované webové stránky celého areálu Zámku Berchtold, vlastní logo (viz příloha 3) a propagační materiály Zámku Berchtold. Webové stránky získaly v roce 2009 novou grafickou podobu. Jsou zde dostupné všechny nezbytné informace, jako jsou ceníky, plány akcí, ohlédnutí za uplynulými událostmi apod. Novinkou je také rezervační systém s přehledem volných hodin. Pro plánování propagačních aktivit na webu je významné zjištění, že webové stránky jsou navštěvovány nejvíce ve čtvrtek a pátek a v pondělí a úterý.

f) Proces. Ve Sport centru se nestává, že by zákazník na něco dlouho čekal. Vzhledem ke menším kapacitním možnostem je zde vždy někdo, kdo se mu může věnovat. Důležitá je komunikace mezi zákazníky, recepcí a trenéry, protože je nutné nahlásit zrušení předplacené hodiny alespoň den dopředu. Mnohdy se bohužel stává, že zákazník nepřijde bez omluvy, jeho trenér je přítomen a zákazník pak žádá náhradní hodinu. Samotný proces tréninkových jednotek je pak čistě v režii jednotlivých trenérů, chybí tréninkový systém. Jako nevhodné lze ze sportovního hlediska hodnotit časové rozvržení výuky v tenisové škole „Lvíček" a Dětské golfové akademii, které trvají deset, respektive devět měsíců souvisle. Není zde tedy prostor pro přesun rychleji se zlepšujících svěřenců do lepších skupin a jejich rozvoj je tak zbytečně brzděn.

2) SWOT analýza

Při sestavování SWOT analýzy jsem vycházel zejména z poznatků vedení a jejich hodnocení postavení firmy v současnosti. V otázkách sportovní a technické úrovně jsem spolupracoval s trenéry Sport centra. Výsledkem je SWOT analýza nejdůležitějších oblastí firmy uvedená v tabulce 5, z které vyplývají závěry a příslušné strategie uvedené v tabulce 6.

Tabulka 5 – SWOT analýza Sport centra Na zámečku

Silné stránky	
Mezi silné stránky firmy patří: ▪ za Sport centrem stojí silný majitel, společnost ALKOM IPC, s.r.o. ▪ se Sport centrem jsou spojeny známé osobnosti a fotbalová reprezentace ČR ▪ spolupráce s obcí ▪ výhodná poloha v blízkosti Prahy a dálnice D1 ▪ klidné prostředí uprostřed přírody ▪ prostor pro pořádání rozličných aktivit ▪ rodinná atmosféra	Silné stránky lze dále rozvíjet takto: ▪ využívat potenciálu a možností majitele k rozvoji areálu ▪ udržovat kontakty se známými osobnostmi a využívat je k propagaci ▪ spolupracovat s obcí při pořádání sportovních a společenských akcí a společně propagovat areál ▪ označit areál a instalovat směrovky ▪ hledat a nabízet nové aktivity realizovatelné v areálu ▪ rozvíjet vztahy se zákazníkem
Slabé stránky	
Mezi slabé stránky firmy patří: ▪ Kunice jsou malá obec (746 obyv.) ▪ zatím chybí hotelové ubytování ▪ slabá propagace ▪ malá obsazenost golfu (30%) ▪ chybějící tréninkový systém v tenisové škole ▪ chybějící zařízení k regeneraci	Slabé stránky lze eliminovat takto: ▪ propagovat areál více i v okolních obcích ▪ využívat stávajících ubytovacích kapacit, případně spolupracovat s jinými hotelovými zařízeními ▪ využít silných stránek k propagaci – známých osobností a spolupráce s obcí ▪ modifikovat marketingový mix týkající se golfu – upravit cenu, poskytovat slevy, zesílit propagaci ▪ vytvořit tréninkový systém ve spolupráci s trenéry (plány rozvoje a výchovy)
Příležitosti	
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může firma získat konkurenční výhodu: ▪ růst stavebnictví v mikroregionu a s tím související nárůst obyvatel a dětí ▪ kontakty se sport. prostředím (FIFA) ▪ dotace na projekt rekonstrukce zámku	Jaké potřebné zdroje a úsilí to vyžaduje: ▪ zlepšení a zefektivnění propagace Jaké to bude mít ekonomické důsledky: ▪ nárůst nákladů na propagaci, ale výsledkem by měl vyšší růst návštěvnosti a tržeb

Hrozby	
Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost firmy: ▪ nedostatek kvalitního personálu ▪ vznik konkurenčních zařízení ▪ nepřidělení dotací	Možnosti a postupy, které lze využít pro eliminaci hrozeb: ▪ hledat kvalitní personál a podrobovat ho školení ▪ vytvářet v zákaznících pozitivní vztah ke Sport centru Jaké náklady s tím budou spojeny: ▪ případné náklady na hledání nových zaměstnanců nebo na školení stávajících

Tabulka 6 – SWOT analýza Sport centra Na zámečku – strategie

		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	**Slabé stránky**
Analýza vnějšího prostředí	**Příležitosti**	***Strategie využití***: Využít známých osobností a spolupráce s obcí k propagaci a získávání nových zákazníků z řad nových obyvatel v mikroregionu. Využít možností majitele a spolupráce s obcí k rozvoji areálu s vidinou zužitkování kontaktů se sportovním prostředím (FIFA) a přilákání zahraničních zákazníků (sportovní družstva).	***Strategie hledání***: Využitím dotace vybudovat hotelové ubytování. Využitím nárůstu obyvatel a dětí mikroregionu získat nové zákazníky golfu. Využitím kontaktů na sportovní prostředí zesílit propagaci.
	Hrozby	***Strategie konfrontace***: Využít spolupráce s obcí, výhodné polohy a potenciálu areálu k vytvoření pevných vazeb se zákazníky, které by neodlákal vznik konkurenčních zařízení.	***Strategie vyhýbání***: Minimalizovat slabou propagaci jejím zesílením a minimalizovat nedostatek hotelového ubytování spoluprací s hotely v okolí a vyhnout se tím přetahování zákazníků v případě vzniku konkurenčního zařízení.

5.2.2 Analýza okolí

1) Konkurence

Sport centrum Na Zámečku považuje za své hlavní konkurenty sportovně relaxační areál Oáza Říčany a tenisové středisko Wilson Tenis Centrum, které podrobím důkladnější analýze včetně SWOT analýzy.

a) Oáza Říčany. Areál se nachází v klidném prostředí v lokalitě „Marvánek" na okraji města Říčany, které leží 22 kilometrů od centra Prahy a 10 kilometrů od Kunic. Spojení do Říčan je podobné jako do Kunic, neboť Říčany leží na stejné vlakové trati jako Strančice a vlak jezdí každých 20 minut, cesta autem z centra Prahy trvá 25 minut. Problematické může být spojení do areálu pro zákazníky bez auta, protože areál leží 1,2 kilometru od centra Říčan, kde zastavují téměř všechny autobusové spoje, a 2 kilometry od vlakového nádraží. Celý komplex je situován na pozemcích o rozloze 16 000 m^2 v těsné blízkosti rybníků a lesů.

V areálu je k dispozici osm antukových tenisových kurtů, tři kryté tenisové kurty v pevné hale s australským povrchem Rebound Ace, petanque, pískové hřiště na plážový volejbal, dětské hřiště s brouzdalištěm a venkovní stolní tenis. Dále je k dispozici venkovní bazén 5 x 12 x 1,6m, který je zakryt mobilním zastřešením a je v provozu během letní tenisové sezóny. V prvním patře budovy zázemí je relaxačně rehabilitační místnost, ve které se nachází sauna pro tři až pět osob a profesionální whirpool, který vyniká originálním tvarováním s hydroterapeutickými možnostmi a poskytuje dostatečný prostor pro šest dospělých. Areál nabízí ubytování v řadových tříhvězdičkových bungalovech, kdy celková kapacita je 30 dvoulůžkových pokojů. Hostům je k dispozici útulná restaurace s letní terasou, kde je možné ochutnat speciality české i mezinárodní kuchyně. Vnitřní kapacita je rozdělena do dvou částí – přízemí (cca 45 míst) s krbovou vložkou a velkými výsuvnými okny na terasu a restaurační část v 1. patře, která disponuje cca 45 místy a je propojená s tenisovou halou velkoplošnými okny. Horní restaurace je vybavena projektorem s možností projekce sportovních přenosů na plátno. Nově byla otevřena pizzerie se službou rozvozu pizzy, těstovin a salátů v regionu Říčan zdarma. V budově Oázy je zřízena prodejna se sportovním zbožím zaměřená převážně na tenis. K dostání jsou zde produkty převážně od značek Yonex, Wilson, Prince nebo Alea. Je zde k dispozici i služba vyplétání tenisových raket, což je výhodné zejména při pořádání tenisových turnajů. Uvnitř areálu se nachází kosmetické studio.

Areál nabízí též velmi dobré zázemí pro pořádání firemních školení nebo akcí, turnajů v tenise, sportovních soustředění nebo rodinných oslav.

Návštěvníci Oázy mohou využít rovněž nabídku na jednodenní i vícedenní okružní jízdy Prahou s odborným výkladem. Stejně jako zákazníci Sport centra Na Zámečku mohou podniknout výlety na blízký zámek Konopiště či hrad Šternberk nebo si zahrát golf na nedalekém golfovém hřišti v zámecké zahradě anglického stylu. V Oáze zajistí také projížďku na koních do blízkých lesů nebo jednodenní sjezd řeky Sázavy na kanoích.

V Oáze byl založen tenisový klub TK Oáza Říčany, který je řádným členem Českého tenisového svazu. Oáza Říčany pořádá tenisové turnaje ve všech dětských a mládežnických kategoriích, vyjma kategorie minitenisu. Oáza má družstva v babytenisu, mladších žácích a dorostu. Mladší žáci skončili v poslední sezóně na třetím místě ve 2. třídě Středočeské oblasti a dorost skončil na posledním místě ve 2. třídě Středočeské oblasti.

Oáza Říčany nabízí široké spektrum služeb a soustředí se na uspokojování potřeb těchto hlavních skupin zákazníků:

a) **Nesportovní veřejnost** – skupina zákazníků, která využívá zejména služeb restaurace a pizzerie a také možnosti ubytování.

b) **Sportovní veřejnost** – skupina zákazníků využívající služby z oblasti sportu, regenerace i stravování.

c) **Sportovní mládež** – zákazníci ve věku od čtyř do čtrnácti let, kteří navštěvují tenisovou školu a jsou mnohdy členy oddílu TK Oáza Říčany.

d) **Firmy** – specifická skupina, která využívá služeb a možností areálu k vlastním aktivitám (prezentace, školení, semináře, mítinky apod.).

e) **Sportovní oddíly** – skupina, která využívá často všech nabízených služeb pro pořádání vlastních tréninkových soustředění a podobných akcích.

f) **Rodiny s dětmi** – skupina zákazníků, pro které je sestaven speciální ceník ubytování.

Pro srovnání se Sport centrem nyní uvedu nabídku a ceny hlavních produktů Oázy Říčany:

Tenis – letní sezóna (25 týdnů), 8 antukových kurtů

cena za hod.:	Permanentky:	25 týdnů	16 týdnů
PO – PÁ:			**
7:00 – 14:00 ..... 160 Kč	1 hod. týdně á 160 Kč	4 000 Kč	2 560 Kč
od 14:00 ..... 200 Kč	1 hod. týdně á 200 Kč	5 000 Kč	3 200 Kč
SO, NE a svátky:			
od 7:00 ..... 200 Kč	1 hod. týdně á 170 Kč	5 000 Kč	3 200 Kč
večerní provoz ..... 300 Kč*			
* s osvětlením	** letní sezóna bez letních prázdnin		
hala – jednotná cena..... 250 Kč			

Tenis – zimní sezóna (27 týdnů), vytápěná pevná hala na 3 kurty

cena za hod.:	Permanentky:
PO – PÁ	
7:00 – 14:00 ..... 350 Kč	1 hod. týdně á 350 Kč ..... 9 450 Kč
14:00 – 16:00 ..... 450 Kč	1 hod. týdně á 450 Kč ..... 12 150 Kč
16:00 – 21:00 ..... 520 Kč	1 hod. týdně á 520 Kč ..... 14 040 Kč
21:00 – 23:00 ..... 350 Kč	1 hod. týdně á 350 Kč ..... 9 450 Kč
SO, NE a svátky:	
7:00 – 9:00 ..... 350 Kč	1 hod. týdně á 350 Kč ..... 9 450 Kč
9:00 – 21:00 ..... 390 Kč	
21:00 – 23:00 ..... 350 Kč	

Jednotlivé hodiny nelze rezervovat na celou sezónu bez úhrady. Úhrada stálé rezervace se provádí jednorázově a předem. Za předem omluvenou neúčast minimálně jeden den předem se poskytuje náhradní hodina v termínu dle možností. V případě pozdní omluvy nebo žádné omluvy hodina propadá bez náhrady. Pokud se zákazníkovi podaří jím zrušená hodina prodat jinému zájemci, může uplatňovat náhradní hodinu.

Zimní tenisová škola 2008/2009 pro děti od čtyř do čtrnácti let. Tenisová škola v zimním období probíhá celkem 24 kalendářních týdnů. Začíná se v polovině října a končí se v polovině dubna. Poté volně následuje letní tenisová škola. Škola je vhodná pro ty, kteří se chtějí naučit základům, tak i pro ty, kteří by rádi hráli závodně. Cena se odvíjí od počtu dětí ve skupině. Výuka probíhá individuálně nebo ve skupinách dvou až pěti dětí. Rozdělení je uvedeno v tabulce 7.

Tabulka 7 – Zimní tenisová škola Oáza Říčany

počet dětí	1 hodina týdně	2 hodiny týdně	3 hodiny týdně
1 dítě	19 200 Kč (800 Kč/hod.)	38 400 Kč	57 600 Kč
skupina 2 děti	9 600 Kč (400 Kč/hod.)	19 200 Kč	28 800 Kč
skupina 3 děti	6 400 Kč (267 Kč/hod.)	12 800 Kč	19 200 Kč
skupina 4 děti	4 800 Kč (200 Kč/hod.)	9 600 Kč	14 400 Kč
skupina 5 dětí	3 840 Kč (160 Kč/hod.)	7 680 Kč	11 520 Kč

Trenérské služby

1 hod. výuky tenisu v ČJ ..... 350 Kč/hod.

1 hod. výuky tenisu v AJ, NJ ..... 600 Kč/hod.

Další sporty

Stolní tenis (včetně pálek a míčku) ..... 100 Kč/hod.

Plážový volejbal (včetně míče) ..... 300 Kč/hod.

Petanque ..... 100 Kč/2 hod.

Relaxační služby

Whirpool/sauna pro 1 os. ..... 300 Kč/hod.

Whirpool/sauna pro 2 os. a více ..... 150 Kč/hod./os.

Whirpool/sauna pro společnost – hod. paušál ... 750/hod.

Bazén – dospělí ..... 80 Kč/den

Bazén – děti do 15 let ..... 40 Kč/den

Půjčovna

Tenisová raketa ..... 50 Kč/hod.

Koš míčů ..... 100 Kč/hod.

Ručník ..... 20 Kč

Jízdní kolo – dětské ..... 100 Kč/4 hod.

Jízdní kolo – dětské ..... 180 Kč/celý den

Jízdní kolo – dospělí..... 150 Kč/4 hod.

Jízdní kolo – dospělí ..... 250 Kč/celý den

Ubytování

Dvoulůžkový pokoj ..... 1490 Kč/62 EUR

Dvoulůžkový pokoj pro 1 os. ..... 1080 Kč/45 EUR

Přistýlka:

děti do 6-ti let ..... zdarma

děti od 6 do 12-ti let ..... 530 Kč/22 EUR

děti nad 12 let a dospělí ..... 620 Kč/26 EUR

(ceny jsou včetně snídaně formou švédských stolů)

Určitou zvláštností je v Oáze zavedený „depozitní" karetní systém, který je výhodný pro pravidelné návštěvníky Oázy. Klient má možnost „uhradit si předem" služby v Oáze a v následném období čerpat svojí „deponovanou" úhradu. V závislosti na výši složeného depozita obdrží klient slevu. K dispozici jsou tyto varianty : úhrada depozita ve výši 5.000 Kč – sleva na služby v Oáze ve výši 5%, platnost karty 3 měsíce; úhrada depozita ve výši 10.000 Kč – sleva na služby v Oáze ve výši 10%, platnost karty 6 měsíců; úhrada depozita ve výši 15.000 Kč – sleva na služby v Oáze ve výši 15%, sleva v restauraci 10%, platnost karty 12 měsíců. Slevy se týkají těchto služeb : pronájem sportovišť, sauna, whirlpool, bazén, půjčovné, poplatek za trenéra, tenisová škola, nákup zboží v prodejně Oázy. Slevy se netýkají restaurace (kromě depozita 15.000 Kč – viz výše)

(zdroj: http://www.oazaricany.cz/news/?id=17412)

Celkově lze shrnout, že hlavním produktem Oázy Říčany je stejně jako u Sport centra Na Zámečku tenis a výuka tenisu. Obsazenost tenisových kurtů v hale se pohybuje odhadem kolem 60%, neboť dopoledne bývá hala často prázdná. Ceny pronájmu tenisových kurtů jsou o pár desítek korun vyšší v Oáze. Zajímavé ale je, že v případě dlouhodobé rezervace a koupě permanentek není poskytována žádná sleva. Naopak tenisová škola pro děti je v Oáze o trochu levnější. Výhodou je nabídka výuky tenisu v cizím jazyce. Lze říci, že ceny ostatních produktů jsou velmi podobné a rozdíly jsou zanedbatelné. Hlavní odlišnosti jsou ale v nabídce ostatních sportů, kdy v Oáze je navíc plážový volejbal a naopak chybí indoor golf, aerobic a powerjóga. Dále je zde navíc regenerace v podobě bazénu, whirpooolu a sauny. Významnou, ale dočasnou výhodou je nabídka ubytování.

V rámci propagace využívá Oáza Říčany vlastního webu, na kterém ale nejsou příliš aktuální informace. Zejména ceníky již neodpovídají skutečným cenám, které si Oáza v současnosti účtuje. Aktuální ceny jsou dostupné pouze na recepci. Na webu není rezervační systém. Oáza Říčany má vlastní tištěné propagační letáky, kde jsou informace uvedeny kromě v češtině i v angličtině a němčině. Dále Oáza k propagaci používá billboard umístěný u silnice vedoucí z Říčan do Světic, který současně slouží jako ukazatel na Oázu. Dříve si TK Oáza Říčany platila jednu stránku v měsíčníku Magazín Tenis, kde informovala čtenáře o různých akcích, které probíhaly v Oáze, a samozřejmě zde byly uvedeny kontakty do Oázy. V současnosti ale v této propagační činnosti Oáza nepokračuje. Oáza Říčany je uvedena ve Velkém přehledu tenisových areálů, který vydává Czech Tennis Agency.

Tabulka 8 znázorňuje SWOT analýzu, kde jsou uvedeny hlavní výhody a nevýhody Oázy Říčany ve srovnání se Sport centrem Na Zámečku.

Tabulka 8 – SWOT analýza Oázy Říčany

Silné stránky	**Slabé stránky**
Mezi silné stránky firmy patří: ▪ velký počet tenisových kurtů v hale (3) i venku (8) ▪ regenerace (whirpool a sauna) ▪ venkovní bazén ▪ plážový volejbal ▪ klidné okolní prostředí ▪ dobrá dostupnost autem ▪ hotelové ubytování ▪ areál uveden ve Velkém přehledu tenisových areálů ▪ výuka tenisu v cizím jazyce ▪ rozdělení tenisové školy do dvou období ▪ velmi dobře zaběhnutá restaurace ▪ družstvo babytenisu, mladších žáků a dorostu ▪ prodejna sportovních potřeb ▪ vyplétání tenisových raket ▪ kosmetické studio	Mezi slabé stránky firmy patří: ▪ čistě komerčně zaměřené vedení ▪ chybějící tréninkový systém v tenisové škole ▪ žádné slevy pro předplatitele permanentek ▪ chybí nabídka aerobicu a powerjógy ▪ bez golfového simulátoru a výuky golfu ▪ neosobní prostředí ▪ neaktuální web a ceníky ▪ chybí online rezervační systém ▪ chybí alespoň malá posilovna
Příležitosti	**Hrozby**
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může firma získat konkurenční výhodu: ▪ spolupráce s tenisovými odborníky a efektivnější využití možností areálu při výchově sportovní mládeže ▪ spolupráce se školami v Říčanech při náboru dětí do tenisové školy ▪ velký růst stavebnictví v Říčanech a blízkém okolí	Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost firmy: ▪ nedostatek kvalitních trenérů tenisu ▪ odliv dětí k jiným sportovním odvětvím, které mají v Říčanech tradici (rugby, fotbal)

Oázy Říčany má perfektní zázemí, které jí umožňuje pořádat rozličné turnaje a sportovní akce, stejně tak i firemní akce. Jedná se o rozsáhlý komplex, který zahrnuje i vlastní ubytovací kapacity, díky kterým má Oáza dočasně výhodu oproti Sport centru, neboť může pořádat různé kempy a soustředění. Sport centrum Na Zámečku však brzy bude mít vlastní hotel a nyní může využívat ubytovacích kapacit TJ Kunice. Sport centrum Na Zámečku nabízí

rodinné prostředí s osobním přístupem k zákazníkovi. Výhodou je širší možnost využití tenisových kurtů (díky kobercovému povrchu), zvláště pro fotbal, volejbal, floorbal a nojhejbal. V konkurenčním souboji s Oázou Říčany by se Sport centrum mělo zaměřit na zlepšování trenérských služeb v oblasti tenisu, neboť právě v této oblasti si vzájemně „přetahují" zákazníky.

b) Wilson Tenis Centrum. Areál se nachází v komerční zóně Modletice, na sjezdu z dálnice D1 směrem na Jesenici, 19 kilometrů od centra Prahy. Spojení autem je díky poloze na sjezdu z D1 velmi dobré a cesta z centra Prahy trvá 20 minut. Spojení bez auta je poněkud komplikovanější, neboť na zastávku vzdálenou asi 300 metrů jezdí autobus z Říčan a Jesenice pouze ve všední dny jednou za hodinu. Narozdíl od Sport centra Na Zámečku a Oázy Říčany neleží areál v oblasti obklopené přírodou. V okolí se nachází komplexy rozsáhlých hal a skladišť, frekventovaná silnice, dálnice D1 a pole.

Wilson Tenis Centrum má odlišnou, užší nabídku služeb. Soustřeďuje se téměř výhradně na poskytování služeb v oblasti tenisu. Podle toho také vypadá zařízení a možnosti areálu. Je zde k dispozici deset venkovních kurtů s kobercem vysypávaným pískem a šest kurtů v pevné klimatizované hale, z toho čtyři s kobercem a dva s povrchem Decoturf, na kterém se hraje US Open. V budově je zřízena restaurace s možností výhledu na kryté i venkovní kurty. Je zde také malá prodejna zboží od značky Wilson, které je možné si objednat a kde je poskytována služba vyplétání tenisových raket. Co se relaxace týká, tak do Wilson centra dvakrát týdně dojíždí masérka, s kterou je možné domluvit si i hodiny v jiné dny.

I Wilson Tenis Centrum má vlastní tenisový klub registrovaný pod Českým tenisovým svazem, který nese stejné jméno jako areál. Obdobně jako Oáza pořádá tenisové turnaje ve všech dětských a mládežnických kategoriích, vyjma kategorie minitenisu. Wilson Tenis Centrum má družstva v babytenisu, mladších žácích, starších žácích a v dospělých. Družstvo babytenisu vyhrálo pražský přebor a skončilo třetí na celorepublikovém mistrovství. Mladší žáci A skončili v poslední sezóně na prvním místě ve 2. třídě Středočeské oblasti a postupují tak do 1. třídy. Družstvo B mladších žáků skončilo ve 2. třídě Středočeské oblasti na pátém místě. Družstvo dospělých hraje 4. třídu středočeské oblasti a skončilo na sedmém místě.

Wilson Tenis Centrum obsluhuje užší spektrum zákazníků:

a) **Nesportovní veřejnost** – skupina zákazníků, která využívá služeb restaurace.

b) **Sportovní veřejnost** – skupina zákazníků využívající služby z oblasti sportu, případně i stravování.

c) **Děti** – zákazníci ve věku od pěti do devíti let, kteří navštěvují tenisovou školičku v Tenisové akademii Ing. Františka Pály a jsou mnohdy členy oddílu Wilson Tenis Centrum.

d) **Závodní mládež** – zákazníci ve věku od deseti let, kteří navštěvují tenisovou školu v Tenisové akademii Ing. Františka Pály a jsou mnohdy členy oddílu Wilson Tenis Centrum.

Pro srovnání se Sport centrem nyní uvedu nabídku a ceny hlavních produktů Wilson Tenis Centra:

Tenis – letní sezóna (26 týdnů), 10 kobercových kurtů
cena za hod.:
PO – PÁ:
7:00 – 13:00 ..... 150 Kč
13:00 – 21:00..... 200 Kč
SO, NE a svátky:
od 7:00 ..... 200 Kč
hala – jednotná cena..... 360 Kč

Tenis – zimní sezóna (26 týdnů), vytápěná pevná hala na 6 kurtů
cena za hod.:
PO – PÁ
7:00 – 13:00 ..... 440 Kč
13:00 – 16:00 ..... 500 Kč
16:00 – 20:00 ..... 580 Kč
20:00 – 23:00 ..... 500 Kč

SO, NE a svátky:

od 7:00 ..... 440 Kč

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%

Stejně jako ve Sport centru a Oáze Říčany, rezervované hodiny je možno omluvit nejpozději 24 hodin předem.

Tenisová akademie Ing. Františka Pály, která zahrnuje školičku pro děti od pěti do devíti let a závodní mládež od deseti let. Jak už název napovídá, tenisovou akademii vede bývalý daviscupový reprezentant Ing. František Pála. Tenisová akademie má vlastní tréninkový systém, který zahrnuje plánování přípravy hráčů. Trenérská činnost tak na sebe navazuje a jsou zajištěny podmínky pro růst výkonnosti. Cena ve školičce se odvíjí od věku dítěte, podle kterého je zařazeno do příslušného stupně. Více uvádí tabulka 9. Pro každé dítě je k dispozici jedna raketa zdarma. U tenisové mládeže se cena odvíjí od počtu odehraných hodin za týden. Ceny a rozdělení uvádí tabulka 10. Pro nejlepší mladé hráče je zajištěna materiální podpora klubem. Výuka časově probíhá stejně jako ve škole a je tedy rozdělena na dvě pololetí.

Tabulka 9 – Školička Wilson Tenis Centrum

I. stupeň 5 - 7 let	
A1 20 týdnů (září - leden) 4 - 5 dětí na 1 dvorci, 1 trenér, 2x 1 hod. týdně	8 000 Kč
A2 20 týdnů (únor - červen) 3 - 4 děti na 1 dvorci, 1 trenér, 2x 1 hod. týdně	9 500 Kč
II. stupeň 7 - 8 let	
B1 20 týdnů (září - leden) 3 - 4 děti na 1 dvorci, 1 trenér, 2x 1 hod. týdně	*9 500 Kč*

B2 20 týdnů (únor - červen) 3 děti na 1 dvorci, 1 trenér, 2x 1 hod. týdně	12 500 Kč
III. stupeň 8 - 9 let	
C1 20 týdnů (září - leden) 3 děti na 1 dvorci, 1 trenér, 2x 1 hod. týdně	12 500 Kč
C2 20 týdnů (únor - červen) 3 děti na 1 dvorci, 1 trenér, 2x 1 hod. týdně	12 500 Kč

Tabulka 10 – Závodní mládež od 10 let Wilson Tenis Centrum

1 – 3 děti na jednom dvorci, 1 trenér	
3 hodiny týdně za 1 hráče a 1 hod.	490 Kč
6 hodin týdně za 1 hráče a 1 hod.	480 Kč
9 hodin týdně za 1 hráče a 1 hod	470 Kč
12 hodin týdně za 1 hráče a 1 hod	460 Kč

V areálu nejsou žádné ubytovací kapacity, ale Ing. František Pála k tomu říká, že žádné nepotřebuje. Když se pořádají kempy, tak rodiče ráno dítě přivezou a večer zase odvezou. Odpadá tak práce s jejich dozorem a ostatním programem, děti přijedou odpočaté a mohou se plně věnovat tréninku. Na druhou stranu ale chybí prostor pro zážitky a pobyt v kolektivu vrstevníků.

Hlavním a skoro jediným produktem Wilson Tenis Centra je tenis. Ceny jsou o 40 až 100 Kč vyšší než ve Sport centru. Systém slev je závislý na výši předplatného, ale po přepočtení je výše slev obdobná jako ve Sport centru. Ceny tenisové školy jsou také velmi podobné cenám tenisové školy Sport centra. Wilson Tenis Centrum obsluhuje zákazníky hlavně z jihovýchodní části Prahy, okolí Jesenice, Velkých Popovic a Říčan. Vypočítal jsem průměrnou obsazenost haly, která se pohybuje kolem 60%, tedy asi o 20% méně než ve Sport centru. Lze zařídit výuku tenisu v cizím jazyce.

K propagaci Wilson Tenis Centra slouží hlavně webové stránky, které obsahují pouze základní informace a grafické zpracování není z mého pohledu příliš atraktivní. Web sice neumožňuje online rezervace, ale umožňuje alespoň náhled na obsazenost kurtů. K propagaci slouží i samotná budova areálu, která leží přímo u velmi frekventované silnice a je na ní uveden velký billboard. Wilson Tenis Centrum je uvedeno ve Velkém přehledu tenisových areálů, který vydává Czech Tennis Agency.

Tabulka 11 znázorňuje SWOT analýzu, kde jsou uvedeny hlavní výhody a nevýhody Wilson Tenis Centra ve srovnání se Sport centrem Na Zámečku.

Tabulka 11 – SWOT analýza Wilson Tenis Centra

Silné stránky	**Slabé stránky**
Mezi silné stránky firmy patří: ▪ velký počet tenisových kurtů v hale (6) i venku (10) ▪ dva kurty Decoturf, které využívají i přední hráči ČR ▪ přizpůsobivé vedení, které najalo člověka, který tenisu rozumí – Ing. Františka Pálu ▪ propracovaný systém tenisové školy ▪ dobrá dostupnost autem ▪ areál uveden ve Velkém přehledu tenisových areálů ▪ výuka tenisu v cizím jazyce ▪ rozdělení tenisové školy do dvou období ▪ restaurace ▪ družstvo babytenisu, mladších a starších žáků a dospělých ▪ prodejna sportovních potřeb značky Wilson ▪ vyplétání tenisových raket	Mezi slabé stránky firmy patří: ▪ umístění v komerční zóně ▪ nevhodné místo k relaxaci a odpočinku ▪ chybí ubytování ▪ příliš stručný web, na kterém chybí rezervační systém ▪ chybí minitenis ▪ chybí jakákoli nabídka ostatních sportů
Příležitosti	**Hrozby**
Potenciální příležitosti, jejichž využitím může firma získat konkurenční výhodu: ▪ kontakty a známosti Ing. Františka Pály ▪ velký růst stavebnictví v okolí Modletic a Jesenice	Potenciální hrozby, které mohou nepříznivě ovlivnit budoucnost firmy: ▪ růst komerční zástavby (haly, skladiště) v blízkém okolí areálu a odliv rekreačních tenistů, kteří vyhledávají klid

Wilson Tenis Centrum se narozdíl od Sport centra Na Zámečku zaměřuje přednostně na tenis, ale protože tenis je jedním z hlavních produktů Sport centra, představuje pro něj významného konkurenta. Nabízí celkem 16 tenisových kurtů, na kterých probíhá výuka pod vedením Ing. Františka Pály, což je velká přednost při lákání nových zákazníků. Kvalita výuky tenisu je asi hlavní konkurenční výhodou Wilson Tenis Centra. Sport centrum Na Zámečku sice nabízí mnohem větší množství služeb, ale chce-li po sportovní stránce konkurovat Wilson Tenis Centru, mělo by se zaměřit na zvýšení kvality výuky tenisu, rozšiřovat svoje řady mladých hráčů a postupně budovat soutěžní družstva.

c) Ostatní konkurence. V okolí se vyskytují další konkurenční zařízení, která ale již nejsou tak významná. Patří mezi ně Šibeniční vrch v Mnichovicích, který nabízí jeden krytý tenisový kurt a jeden kurt venkovní, beachvolejbal, squash, menší fitcentrum, spinnig, bowling a v zimě dokonce malý svah s vlekem na lyžování. V nabídce chybí výuka tenisu a zařízení není zaměřeno na rozvoj mládeže. Dalším konkurentem je Park Holiday v Benicích, který nabízí řadu rozličných produktů, jako tenis, squash, badminton, fitness, spinnig, aerobic a další, ale narozdíl od Sport centra je zaměřen na bohatou klientelu, čemuž odpovídá cenová politika, kdy ceny jsou mnohdy až dvojnásobně vyšší. Jedná se zejména o místo vhodné pro navazování obchodních kontaktů při sportu a zábavě. V nabídce je také tenisová školička pro děti, ale např. cena jedné individuální lekce vyjde na 1 173 Kč. Jako přímého konkurenta ho lze považovat v nabídce golfu, neboť k dispozici jsou dva golfové simulátory Full Swing. Cena za hodinu je stanovena pevně na 500 Kč. Z hlediska golfu je konkurentem indoor golf na zámku Štiřín, kde je také k dispozici dvakrát golfový simulátor Full Swing a putting green. Ceny jsou o deset korun vyšší a o víkendech je jednotná cena 350 Kč. Ke konkurenci lze rozhodně počítat i tenisové zařízení a klub Slavoj Čerčany, který nabízí dva antukové kurty, kryté v zimě nafukovací halou. Pod vedením Františka Vnoučka zde funguje tenisová škola a klub má kvalitní mládežnická družstva. Nutné je si uvědomit, že konkurenci nepředstavují pouze a výhradně podobná sportovní centra a areály, ale i zařízení, která nabízejí odlišné služby. Neboť např. hokejový klub, počítačový, taneční a jiný kroužek „odebírá" potenciální zákazníky tenisové školy apod. Je nutné tedy vidět věci v hlubších souvislostech a brát je na vědomí při formování marketingového mixu.

2) STEP analýza

V tabulce 12 je zachycena STEP analýza, která analyzuje dopady společenských, technologických, ekonomických a politických faktorů na Sport centrum.

Tabulka 12 – STEP analýza pro Sport centrum Na Zámečku

Společenské faktory	
Mezi společenské faktory mající vliv na podnik patří: ▪ vysoká hustota osídlení mikroregionu ▪ vyšší míra migrace a vzdělání ▪ vysoké procento obyvatel je zaměstnáno v Praze, s čímž souvisí vysoké pracovní a životní tempo ▪ nedostatek času pro rodinný život ▪ „odkládání" dětí do různých sportovně-vzdělávacích zařízení ▪ trávení chvil s rodinnou v prostředí, které poskytne celé rodinně a zejména dětem zábavu	Možné účinky těchto faktorů: ▪ příležitost získání nových zákazníků ▪ vysoká koupěschopnost obyvatelstva ▪ poptávka po kompenzaci vysokého pracovního a životního tempa sportovním a společenským vyžitím spojeným s regenerací těla i ducha ▪ využití potenciálu poptávky po službách v oblasti sportu a vzdělání pro děti a mládež ▪ rostoucí poptávka po akcích, které zabaví celou rodinu
Technologické faktory	
Mezi technologické faktory mající vliv na podnik patří: ▪ rozvoj technologií v oblasti sportovní zábavy a relaxace ▪ příkladem je nový projekt v Českém Krumlově spojující dětské hřiště a počítač	Možné účinky těchto faktorů: ▪ v případě využití nových technologií rozšíření nabídky služeb
Ekonomické faktory	
Mezi ekonomické faktory mající vliv na podnik patří: ▪ malá nezaměstnanost v mikroregionu ▪ světová finanční krize a s tím související zbrždění ekonomického růstu a růst nezaměstnanosti ▪ zpomalení ekonomiky by mělo vést v roce 2009 ke zbrždění růstu cen energií: cena elektřiny by se měla zvednout jen o 10%, plyn by měl dokonce zlevnit o 5 až 10%	Možné účinky těchto faktorů: ▪ silná poptávka po službách sloužících k využití volného času ▪ světová finanční krize může vést k poklesu poptávky po službách tohoto typu ▪ pokles cen energií se může pozitivně projevit buď v růstu zisků, anebo v poklesu cen produktů a lákání nových zákazníků

Politické faktory	
Mezi politické faktory mající vliv na podnik patří: ▪ současná politická situace nijak neohrožuje chod Sport centra	Možné účinky těchto faktorů: ▪ případné vládní kroky v rámci zmírňování dopadů světové finanční krize by mohly mít dopad i na fungování organizace (např. snižování daní, podpora nezaměstnaných atd.)

5.2.3 Analýza zákazníků

Nejvýznamnější zákaznické segmenty zachycuje tabulka 13, kde je uvedena základní charakteristika každého segmentu, počet zákazníků v daném segmentu, průměrný roční nákup jednoho zákazníka daného segmentu, požadovaný růst segmentu v procentech (např. 120% znamená, že segment roste meziročně o 20%), potenciál segmentu v oblasti tržeb (počet zákazníků x jejich průměrný roční nákup) a potenciál segmentu v oblasti zisku (procentuální rozpětí hrubého zisku x tržby).

Tabulka 13 – Segmentová tabulka

Název segmentu	Charakteristika segmentu	Počet zákazníků	Roční nákup (Kč)	Růst segmentu (%)	Potenciál segmentu (tržby) (Kč)	Potenciál segmentu (zisk) (Kč)
Příležitostní návštěvníci - veřejnost	Zákazníci navštěvující Sport centrum příležitostně, využívající různé služby Sport centra.	370	900	135	333 000	83 250 (25%)
Stálí zákazníci (nad 15 let)	Předplatitelé služeb tenis a golf.	110	10 000	120	1 100 000	220 000 (20%)
Děti - tenis	Děti ve věku 4-15 let navštěvující tenisovu školu „Lvíček“.	85	9 000	120	765 000	153 000 (20%)
Děti - golf	Děti ve věku 4-15 let navštěvující dětskou golfovou akademii.	6	6 000	115	36 000	10 800 (30%)
Mateřské školy	Kolektivy z mateřských a základních škol v regionu, kteří využívají speciálních programů koponovaných pro tento segment.	20	6 000	140	120 000	42 000 (35%)
Sportovní oddíly	Různá sportovní družstva, která využívají služeb Sport centra pro vlastní aktivity.	11	12 000	150	132 000	46 200 (35%)
Firmy	Specifický segment, jemuž jsou produkty šité na míru. Např. Vodafone a ALD.	10	35 000	160	350 000	140 000 (40%)
CELKEM		612	78 900	134,3	2 836 000	695 250

Ze segmentové tabulky je patrné, že nejvýznamnějším segmentem jsou stálí zákazníci, děti navštěvující tenisovou školu a firmy. Největší požadovaný nárůst je u sportovních oddílů a firem.

Při analýze zákazníků využiji také sekundárního marketingového výzkumu, kdy zužitkuji výsledky dotazníku realizovaného Eliškou Blahovou (2008), jehož účelem bylo zjištění, který nástroj propagace vyhovuje klientům nejvíce a z jak vzdáleného okolí do Sport centra přijíždějí:

- z celkem 100 oslovených klientů bylo 65% mužů a 35% žen;
- 30% klientů se nacházelo ve věkové kategorii 19 – 30 let, 55% v kategorii 31 – 50 let a nad 50 let bylo 15% klientů;
- 15% zákazníků patří mezi místní obyvatelstvo, 40% bydlí do vzdálenosti 5 km od Sport centra, 20% v rozmezí 5 – 10 km, 5% v intervalu 11 – 20 km a 20% zákazníků dojíždí do Sport centra více než 20 km;
- 5% zákazníků se dozvědělo o existenci Sport centra z novinové inzerce, 10% z internetových stránek, 45% od známého, 10% z plakátu na veřejné vývěsce a 30% jiným způsobem;
- 26% zákazníků se nejraději dovídá o novinkách od obsluhy na recepci, 52% sleduje novinky na internetu, 13% by přivítalo informace v emailu a 9% vyhovuje plakát ne veřejné vývěsce.

Tyto informace jsou významné pro plánování a případném modifikování komunikačního mixu Sport centra a volbu vhodných propagačních nástrojů. Pokud by Sport centrum chtělo znát svého typického návštěvníka, vypadal by podle analýzy Elišky Bláhové (2008) asi takto: Muž ve středních letech, který bydlí v nedaleké vesnici. Má mnoho známých, od nichž se dozvěděl o existenci Sport centra a zajímá ho tedy dění v blízkém okolí. Klient rád využívá internet pro získávání informací, nebo volí osobnější přístup a vyžaduje informace přímo od obsluhy.

5.2.4 Marketingový výzkum

Výzkumný problém byl definován takto: Jsou zákazníci spokojeni se stávajícím marketingovým mixem Sport centra? Pokud ne, jak to může Sport centrum změnit? Konkrétními cíly bylo zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni s produkty a jejich distribucí (tedy prostory), jak hodnotí personál, jak vnímají cenu, jaké propagační prostředky je oslovují a jaké novinky v nabídce produktů by přivítali. Přínos výzkumu je pro marketingové plánování. Zdroje dat jsou primární. Metoda techniky sběru dat byla kvantitativní, konkrétně dotazování pomocí internetu – na webových stránkách Sport centra byl umístěn odkaz na stránku, kde bylo možné dotazník (viz příloha 4) vyplnit online. Z důvodu nízkého počtu respondentů jsem tuto metodu doplnil o osobní dotazování přímo ve Sport centru. Cílová velikost vzorku byla stanovena na 50 respondentů, což bylo splněno. Procenta udávají podíl z celkového počtu padesáti respondentů a číslo v závorce je konkrétní počet respondentů. V interpretaci chybí případné návrhy na změnu, těm bude věnován prostor až v syntetické části.

Otázka 1: Jak jste spokojeni s prostory a vybavením našeho Sport centra? Vyberte na škále spokojenosti a případně uveďte, co konkrétně byste změnili.

Tabulka 14 – Dotazník – spokojenost s prostory a vybavením

* nemohu posoudit

	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	nevím*
bar – recepce	64% (32)	32% (16)	2% (1)	2% (1)	0% (0)
šatny a WC	76% (38)	20% (10)	0% (0)	0% (0)	4% (2)
tenisové kurty nekryté	64% (32)	22% (11)	0% (0)	0% (0)	14% (7)
tenisové kurty kryté	62% (31)	26% (13)	6% (3)	0% (0)	6% (3)
Golf Room	12% (6)	16% (8)	2% (1)	0% (0)	70% (35)
golfový simulátor	20% (10)	12% (6)	2% (1)	0% (0)	66% (33)
prostory pro powerjógu	4% (2)	8% (4)	6% (3)	2% (1)	80% (40)
prostory pro aerobic	4% (2)	10% (5)	6% (3)	2% (1)	78% (39)
stolní tenis	8% (4)	12% (6)	2% (1)	0% (0)	78% (39)
prostory pro firemní prezentace	6% (3)	4% (2)	4% (2)	0% (0)	86% (43)

Konkrétní návrhy respondentů na změnu:
Full Swing v Benicích a na Štiříně je lepší simulátor, neboť tento občas špatně vyhodnotí odpal. Chybí větší zázemí okolo baru.
Jediné tenisové kurty, kde se nedá dát párek. Voda na kurtech.
Malý prostor kolem recepce a pro posezení.
V nabídce baru chybí iontové a jiné energetické nápoje. Více skříněk v šatně.

Z výsledků vyplývá, že převažuje spokojenost s prostory a vybavením Sport centra. Z osobního dotazování vím, že drobná nespokojenost s barem vyplývá s chybějící nabídkou párku. Jako dobrý podnět k rozšíření nabídky baru je poznámka jednoho z respondentů, že zde chybí iontové a jiné energetické nápoje. U tenisových kurtů krytých je nespokojenost způsobena vlhkým a kluzkým povrchem. U prostorů pro powerjógu a aerobic by bylo na místě se osobně vyptat návštěvnic na případné návrhy na vylepšení.

Otázka 2: Shledáváte náš personál dostatečně vstřícný, komunikativní a kvalifikovaný? Ohodnoťte jej známkami jako ve škole.

Tabulka 15 – Dotazník – hodnocení personálu

* nemohu posoudit

	1	2	3	4	5	nevím*
recepce	66% (33)	3% (14)	6% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)
trenéři tenis	28% (14)	8% (4)	4% (2)	0% (0)	0% (0)	60% (30)
trenéři golf	8% (4)	4% (2)	2% (1)	0% (0)	0% (0)	86% (43)
instruktorka powerjógy	6% (3)	4% (2)	4% (2)	0% (0)	0% (0)	86% (43)
instruktorka aerobicu	6% (3)	4% (2)	2% (1)	0% (0)	0% (0)	88% (44)

U recepce převažuje kladné hodnocení, přesto je nutné dále klást důraz na ochotu a vstřícnost recepce. Trenéři tenisu a golfu byly také hodnoceni vesměs pozitivně, i když určitý prostor pro zlepšení zde je. Pro důkladnější hodnocení instruktorek powerjógy a aerobicu by bylo opět vhodné provést osobní šetření přímo u zákaznic, neboť na tuto otázku znalo odpověď málo respondentů.

Otázka 3: Jaké se Vám zdají být ceny našich služeb?

Tabulka 16 – Dotazník – hodnocení cen

* nemohu posoudit

	příliš levné	levné	přijatelné	drahé	příliš drahé	nevím*
bar – nápoje a jídlo	2% (1)	0% (0)	80% (40)	14% (7)	0% (0)	4% (2)
tenis – letní sezóna	0% (0)	0% (0)	60% (30)	6% (3)	0% (0)	34% (17)
tenis – zimní sezóna	0% (0)	0% (0)	50% (25)	14% (7)	2% (1)	34% (17)
trenér tenisu pro dospělé	0% (0)	4% (2)	22% (11)	6% (3)	2% (1)	66% (33)
tenisová škola „Lvíček“	0% (0)	4% (2)	8% (4)	4% (2)	0% (0)	84% (42)
Golf Room	0% (0)	2% (1)	12% (6)	0% (0)	2% (1)	84% (42)

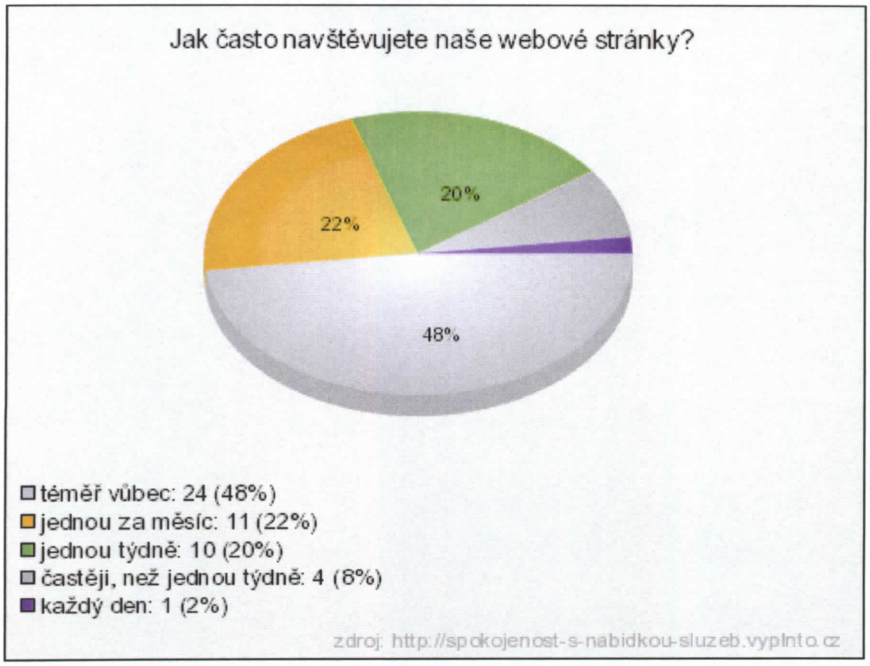
golfový simulátor	0% (0)	2% (1)	14% (7)	4% (2)	2% (1)	78% (39)
trenér golfu	0% (0)	4% (2)	4% (2)	2% (1)	2% (1)	88% (44)
Powerjóga	0% (0)	4% (2)	6% (3)	2% (1)	0% (0)	88% (44)
aerobic	0% (0)	4% (2)	6% (3)	0% (0)	0% (0)	90% (45)
internet	0% (0)	4% (2)	6% (3)	2% (1)	2% (1)	86% (43)
posilovací stroj	0% (0)	0% (0)	4% (2)	8% (4)	2% (1)	86% (43)
stolní tenis	0% (0)	2% (1)	10% (5)	0% (0)	0% (0)	88% (44)

Ceny služeb se zdají být zákazníkům ve většině případů přijatelné. Prostor pro zdražování není u žádného produktu. V případě nabídky baru je možné uvažovat o zlevnění, zvláště pak u nápojů, které se zákazníkům zdají být drahé a proto si ke sportovní činnosti nosí vlastní nápoje z domova. Tenis v zimní sezóně připadá některým zákazníkům drahý, zejména pak o víkendech, kdy v konkurenčních zařízeních bývají ceny nižší oproti všedním dnům. Můj předpoklad, že golfový simulátor budou zákazníci vnímat jako drahý nelze jednoznačně potvrdit, neboť u této otázky znalo odpověď pouze 22% respondentů, z čehož 4% ohodnotili simulátor jako drahý a 2% jako příliš drahý. Nicméně s porovnáním s konkurenčním simulátorem na zámku Štiřín, kde je kvalitnější simulátor Full Swing, by cena mohla být snížena (s přihlédnutím k poměru kvalita/cena). Otázkou zůstává, zda by to přilákalo dostatečný počet dalších zákazníků.

Otázka 4: Jak často navštěvujete naše webové stránky?

- téměř vůbec 48% (24)
- jednou za měsíc 22% (11)
- jednou týdně 20% (10)
- častěji, než jednou týdně 8% (4)
- každý den 2% (1)

Graf 1 – Návštěvnost webových stránek

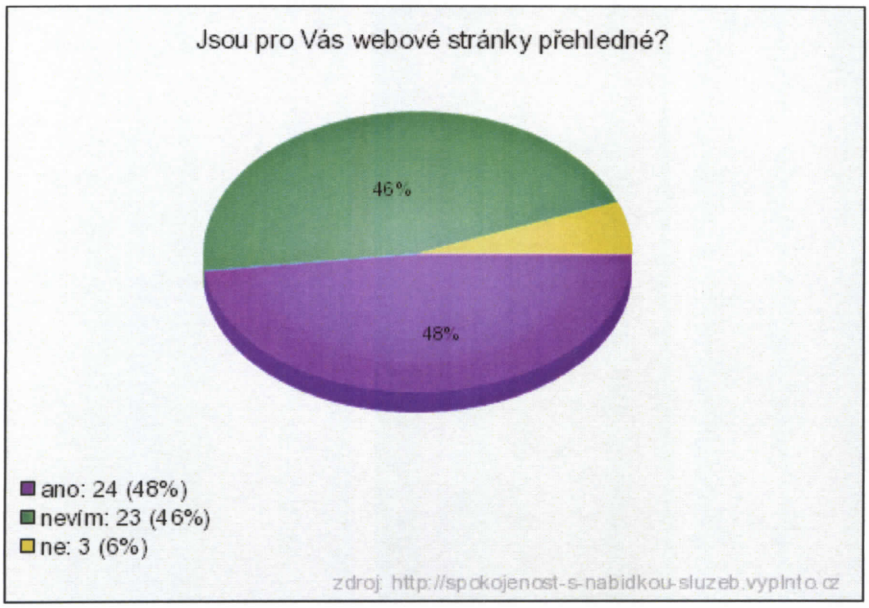


Téměř polovina dotázaných nenavštěvuje webové stránky téměř vůbec a dalších 22% pouze jednou za měsíc. Webové stránky nejsou tedy až tak významným komunikačním prostředkem se stávajícími zákazníky, jak by se dalo předpokládat. Nicméně i tak jsou dnes nepostradatelným komunikačním nástrojem každé úspěšné firmy. Zejména k prvnímu informačnímu kontaktu s firmou ze strany zákazníka dochází prostřednictvím webu, proto by měly být poutavé a představovat výhody, které podnik zákazníkům přináší.

Otázka 5: Jsou pro Vás webové stránky přehledné?

- ano 48% (24)
- ne 6% (3)
- nevím 46% (23)

Graf 2 – Přehlednost webových stránek



Tuto otázku jsem do dotazníku zařadil proto, že jsem stránky osobně považoval za málo přehledné, ale podle výsledků se tento předpoklad nepotvrdil. Není tedy nutné jejich podobu měnit.

Otázka 6: Registrujete informace o novinkách a akcích zveřejněné na plakátech a vývěskách?

- ano 40% (20)
- ne 60% (30)

Tato otázka měla zjistit efektivitu propagace prostřednictvím plakátů a vývěsek. Část negativních odpovědí je způsobena tím, že někteří zákazníci bydlí v místech, kde Sport centrum plakáty nevyvěšuje. Zásah je tedy zhruba poloviční, což je rozhodně podnětem k pokračování v této propagační činnosti.

Otázka 7: Četli jste o nás někdy v nějakém tištěném periodiku?

- ano 60% (30)
- ne 40% (30)

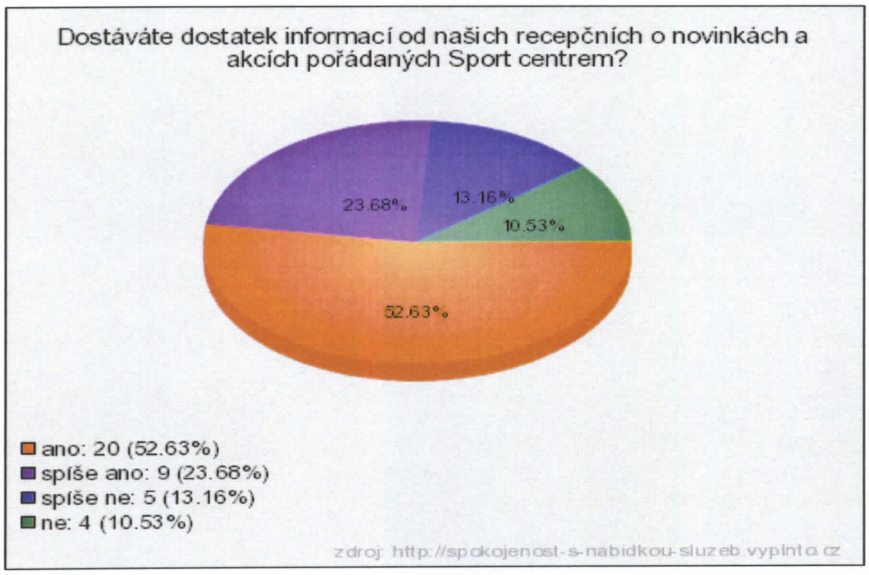
Tyto výsledky potvrzují, že PR aktivity jsou významným komunikačním prostředkem se zákazníkem (zejména s potenciálním) a je výhodné v nich pokračovat.

Otázka 8: Dostáváte dostatek informací od našich recepčních o novinkách a akcích pořádaných Sport centrem? (nepovinná otázka)

- ano 40% (20)
- spíše ano 18% (9)
- ne 10% (5)
- spíše ne 8% (4)
- neodpovědělo 24% (12)

Graf 3 znázorňuje lokální četnost odpovědí, což znamená, že jsou brány v potaz pouze ti respondenti, kteří danou otázku zodpověděli.

Graf 3 – Poskytování informací ze strany recepce (lokální četnost)



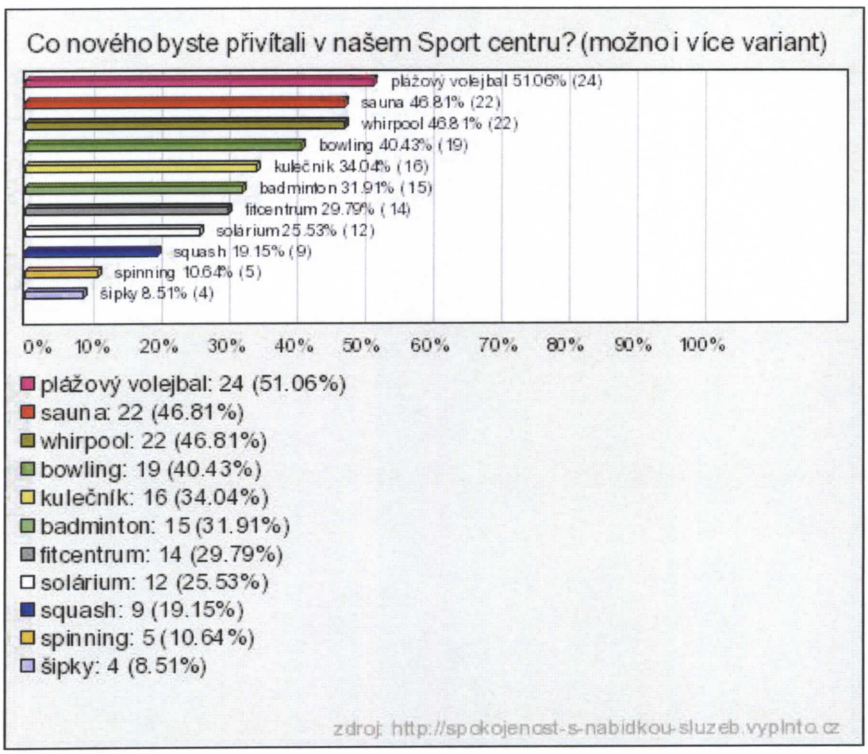
Přes 76% dotázaných, kteří na otázku reagovali, odpovědělo kladně. Recepce tedy pracuje v tomto směru dobře. Přesto čtvrtina reagujících respondentů dostatek informací nedostává a je tedy nutné na tuto skutečnost recepci upozornit.

Otázka 9: Co nového byste přivítali v našem Sport centru? (možno i více variant) (nepovinná otázka)

- plážový volejbal 48% (24)
- sauna 44% (22)
- whirpool 44% (22)
- bowling 38% (19)
- kulečník 32% (16)
- badminton 30% (15)
- fitcentrum 28% (14)
- solárium 24% (12)

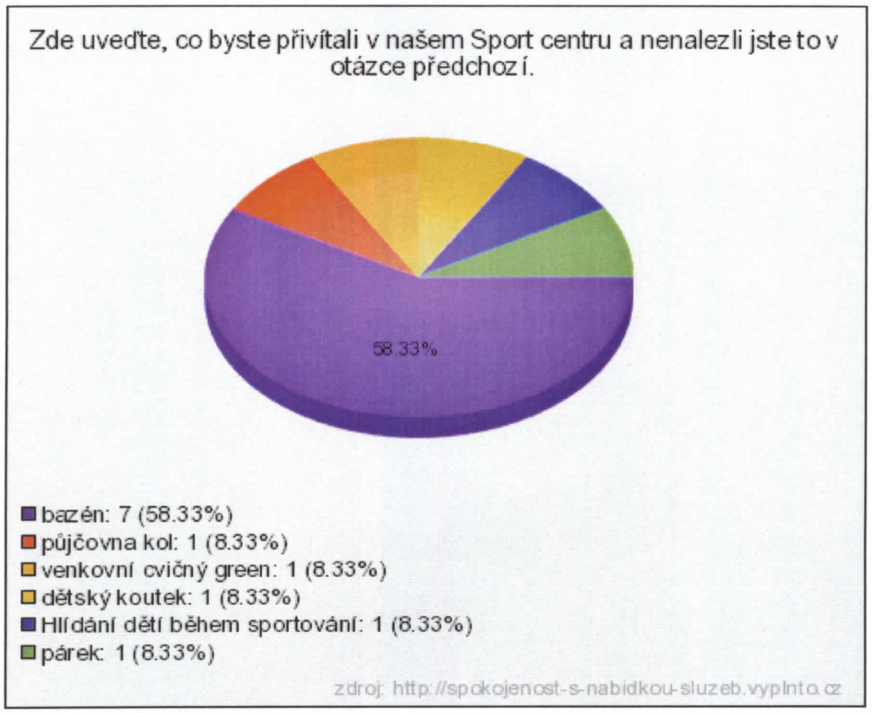
- jiné 24% (12)
- squash 18% (9)
- spinnig 10% (5)
- šipky 8% (4)
- výuka cizích jazyků pro děti 0% (0)

Graf 4 – Návrhy zákazníků na nové produkty (lokální četnost)



Téměř polovina respondentů by přivítala plážový volejbal, saunu a whirpool. Přes 30% získal bowling a kulečník a rovných 30% obdržel badminton. Při úvahách, který produkt zákazníkům nabídnout, je nutné počítat s počátečními náklady a návratností investice, která se odvíjí mimo jiné od sezónní možnosti využití (léto/zima) a celkové vytíženosti zákazníky.

Graf 5 – Jiné návrhy na nový produkt (lokální četnost)

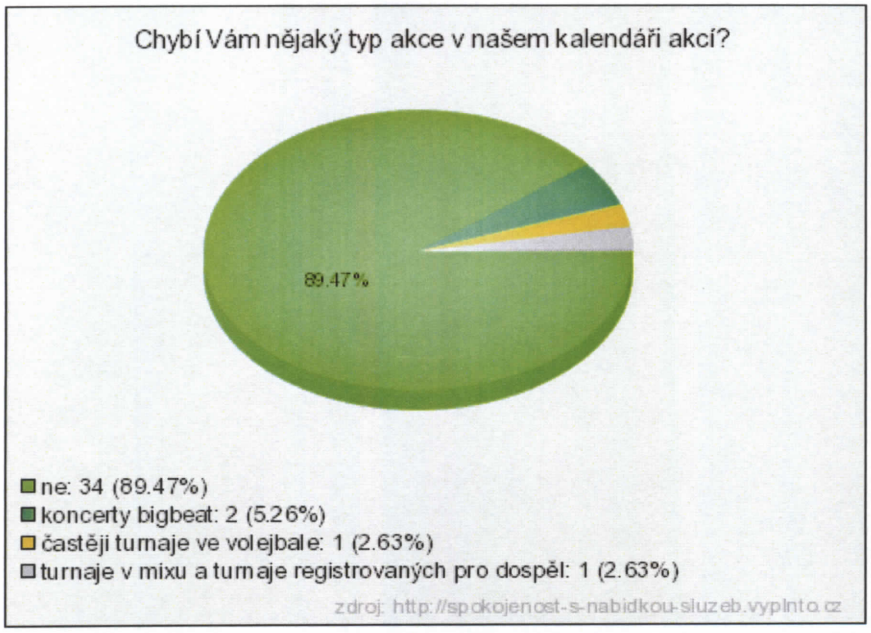


Graf 5 uvádí jiné návrhy dvanácti respondentů na nový produkt. Sedm jich navrhuje bazén a dva jsou pro dětský koutek. Počet respondentů je v tomto případě zanedbatelný, ale odpovědi v slouží jako inspirace, nikoli pro odhad vytíženosti navrhovaných produktů.

Otázka 10: Chybí Vám nějaký typ akce v našem kalendáři akcí? (nepovinná otázka)

- ne 68% (34)
- ano (jaký):
  - koncerty bigbít 4% (2)
  - častější turnaje ve volejbale 2% (1)
  - turnaje v mixu a turnaje registrovaných pro dospělé 2% (1)
- neodpovědělo 24% (12)

Graf 6 – Dostatek druhů akcí (lokální četnost)



Tato otázka měla přinést nové návrhy na pořádání akcí ve Sport centru, ale drtivá většina žádný typ akcí nepostrádá. Odpovědi v tomto případě slouží také jako inspirace, např. tenisový turnaj v mixu by mohl slavit u zákazníků úspěch.

6. Syntetická část

6.1 Marketingové cíle

a) **Pro letní sezónu 2009 (od 1. května do 21. září):**

- zvýšit objem prodeje hodin na tenisovém kurtě při umělém osvětlení o 30% (ze současných 20% na 50%);
- zvýšit objem prodeje hodin na golfovém simulátoru (při nevhodném počasí pro hraní venku) o 20% (ze současných 10% na 30%);
- zvýšit objem prodeje prázdninových programů pro děti od 4 do 13 let o 50%.

b) **Pro zimní sezónu 2009/2010 (od října do konce dubna):**

- zvýšit objem prodeje hodin na golfovém simulátoru minimálně o 20% (ze současných 40% na 60%) a hodin golf indooru o 10% (ze současných 4% na 14%).

c) **Pro letní i zimní sezónu (do konce dubna 2010):**

- zvýšit objem prodeje volných hodin tenisu (neobsazených předplatiteli) o 30% (ze současných 50% na 80%).

6.2 Marketingové strategie

Celkově lze říci, že Sport centrum Na Zámečku volí strategii odlišení nabídky produktů a služeb, ale to v tom smyslu, že zákazníkům nabízí přátelskou, až rodinnou atmosféru, kde se zákazník nemá cítit jako „jeden z mnoha". Snahou je vytvořit v zákaznících vztah ke Sport centru jako k místu, kde jim budou kvalitně poskytnuty služby, bude vyhověno jejich přáním a budou se sem rádi vracet. Narozdíl od konkurence se neprezentuje čistě komerčně, ale spíše jako „tradiční klub". K tomu využívá efektivního spojení se Zámkem Berchtold, TJ Kunice a obcí Kunice, kdy svými aktivitami podporuje rozvoj mládeže, kultury a sportu v regionu. V další části jednotlivě navrhnu strategie, kombinace marketingového mixu a cílové skupiny zákazníků k definovaným marketingovým cílům.

6.2.1 Strategie k cíli „zvýšit objem prodeje hodin na tenisovém kurtě při umělém osvětlení o 30%"

V roce 2008 se prodalo přibližně 20% tohoto produktu, tedy 49 hodin. Cílem je prodat o 30% více, tedy zhruba o 73 hodin. Celkem by se mělo prodat asi 122 hodin tenisu při umělém osvětlení, za předpokladu vhodného počasí a podmínek pro hraní venku po celou letní sezónu. Proto je nutné letošní cíl, který činí 50%, počítat z těch hodin, kdy bude možné venku hrát. Cílovou skupinou jsou příležitostní návštěvníci (veřejnost) a stálí zákazníci.

1) Produkt

Večerní hraní je specifickým produktem z toho důvodu, že je nabízeno pouze v letní části sezóny, kdy se doba vhodná ke hraní pod umělým osvětlením v průběhu léta mění. V květnu je v nabídce přibližně od 20:00 do 22:00, v červnu a červenci od 21:00 do 22:00 a v srpnu a září opět od 20:00 do 22:00. Výhodou tohoto produktu je, že v horkých letních dnech je teplota ve večerních hodinách pro sport příjemnější, naopak nevýhodou je, že v chladných dnech jsou večery již méně vhodné pro sport. Lze říci, že se jedná o nestabilní produkt.

2) Místo

Produkt je nabízen pouze na jednom kurtu, kde lze však kromě tenisu hrát i volejbal nebo nohejbal.

3) Cena

Cena je stanovena na 290 Kč za hodinu. Jelikož hodina od 16:00 do 20:00, resp. 21:00 (bez osvětlení) stojí 190 Kč, zákazník je motivován hrát ještě v době, kdy je denní světlo. Dle mého názoru je tedy nutné ho nějak motivovat, aby využil i večerního hraní. Jedním ze způsobů je nabídnout speciální slevu. Např. při využití hodiny bez osvětlení (např. 20:00-21:00) a následném hraní za umělého osvětlení (21:00 – 22:00) získá zákazník na večerní hraní slevu 20% (zaplatí za něj tedy 230 Kč a celkem za obě hodiny 420 Kč). Nebo při využití dvou souvislých hodin večerního hraní (např. 20:00 – 22:00) získá zákazník opět 20% slevu.

4) Propagace

Při propagaci večerního hraní doporučuji využít databáze kontaktů a rozeslat nabídkové emaily, kde budou informace o ceně a o možných slevách. Také je nutné nenabízet pouze tenis pod umělým osvětlením, ale uvést možnost hraní volejbalu a nohejbalu, který je zvláště v letních měsících v České republice populární. Jako reklamní slogan používaný při propagaci večerního hraní navrhuji „Je Vám přes den vedro? Přijďte si zahrát večer do Sport centra Na Zámečku!" Tento slogan bude uveden jak v emailu, tak na webu doplněný o informace o ceně a možnosti hraní tenisu, volejbalu a nohejbalu pod umělým osvětlením. Posledním prostředkem propagace bude plakát A4 rozmístěný po okolí (Kunice, Strančice, Velké Popovice). Na něm bude uveden slogan a opět informace o produktu a ceně.

6.2.2 Strategie k cíli „zvýšit objem prodeje hodin na golfovém simulátoru (v letní sezóně) o 20%"

V roce 2008 se prodalo pouze zhruba 10% tohoto produktu (chybí přesné údaje), což by odpovídalo asi 200 hodinám – to by ale platilo v případě, že celé léto nebyly podmínky vhodné pro hraní venku. Proto cíl pro rok 2009 , který je 30%, je nutné počítat z těch hodin, kdy venku nebudou podmínky vhodné pro hraní golfu. Cílovou skupinou jsou příležitostní návštěvníci (veřejnost) a stálí zákazníci.

1) Produkt

Opět se jedná o specifický produkt, protože jeho prodejnost se přímo váže na počasí a podmínky, které neumožňují hrát golf na venkovních hřištích. Poté totiž hráči volí možnost hraní na golfovém simulátoru.

2) Místo

Golfový simulátor je značky Golf Blaster III, který je obecně považován za méně kvalitní, než simulátor Full Swing, který je k dispozici v nedalekém Štiříně, kde je i venkovní hřiště. Z tohoto hlediska má Sport centrum určitou konkurenční nevýhodu, kterou však nelze změnit (neboť pro změnu zařízení jsou nutné nemalé finanční prostředky a venkovní golfové hřiště je z mnoha důvodů nerealizovatelné).

3) Cena

Jednou z variant jak odstranit výše uvedenou konkurenční nevýhodu je upravit cenovou politiku. Navrhuji snížit ceny golfu na letní sezónu o 100 Kč. Od 7:00 do 15:00 by byla cena 140 Kč za hodinu a od 15:00 do 22:00 za 240 Kč. Jestliže by při tomto snížení ceny došlo k nárůstu prodeje o požadovaných 20%, pak by tržby činily 114 000 Kč oproti původním 58 000 Kč.

4) Propagace

Pro propagaci golfového simulátoru je nejvhodnější využít databáze kontaktů a oslovit nejen zákazníky golfového simulátoru pomocí emailů, ve kterých bude jako hlavní informace uvedena změna cen golfového simulátoru v letní sezóně. Díky nižší ceně se může totiž nabídka zaměřit i na ty, kteří golf ještě nehráli. Místo aby někde platili členství v klubech, může je Sport centrum zlákat svojí levnou nabídkou. Heslem propagace golfu může být: „Přijďte si zahrát golf do Sport centra Na Zámečku za bezkonkurenční ceny". Poté bude sdělení doplněno o informace o simulátoru a cenách. Podobně na webu bude uvedena viditelná informace o této nabídce. Propagace prostřednictvím plakátů v tomto případě nemá velký význam, neboť je poměrně nákladná a vzhledem k menší cílové skupině (golf na simulátoru hraje v létě nízké procento lidí z potenciálně oslovených) nepříliš efektivní. Jediné místo, kde budou jednoduché plakáty vlastní výroby umístěny bude samotný areál Sport centra. V případě prostotu na mobilní reklamě (deska na valníku) a reklamní tabuli u silnice před Sport centrem budou propagační aktivity doplněny sdělením o nabídce simulátoru i zde.

6.2.3 Strategie k cíli „zvýšit objem prodeje prázdninových programů pro děti od 4 do 13 let o 50%“

V roce 2008 byl tento produkt nabízen 15 dní a denní kapacita programu je 15 dětí. Využito bylo přibližně 30% (přesné údaje chybí). V tomto roce je cílem, aby bylo využito alespoň 80% kapacity nabízených programů. Cílová skupina jsou děti ve věku 4 až 13 let a jejich rodiče.

1) Produkt

V nabídce budou denní nebo týdenní (5 dní) sportovně zábavné a naučné programy pro děti od 4 do 13 let, které budou probíhat denně od 8:00 do 16:00. Bude se jednat o dva týdny v červenci a dva týdny v srpnu (přesná data ještě nebyla stanovena). Programy v průběhu dne obsahují: kreslení, modelovou a dřevěnou maxistavebnici v zámeckém parku, tenisový trénink, svačiny a pitný režim, výuku anglického jazyka při hře (při minigolfu, při procházce parku apod.), oběd (při celodenním pobytu), polední klid – cca 30 minut, kreslení, pohádky, procházky, sportovní soutěže a turnaje (tenis, minigolf, kopaná, hod na šášu apod.), poznávání stromů a současně prohlídku celého pohádkového zámeckého parku, pohádkových bytostí a hru na dětském hřišti. Za špatného počasí program probíhá ve Sport centru, minikinu či klubovně.

2) Místo

Programy probíhají v celém Sport centru Na zámečku. Dětem jsou k dispozici tenisové kurty, Golf room, šatny s možností uzamykatelných skříněk, dětské hřiště, venkovní WC a sprcha, fotbalové hřiště přírodní a hřiště s umělým povrchem a celý areál Pohádkového zámku Berchtold a Dětského ráje. Pro děti jsou také připraveny veškeré sportovní pomůcky (golfové hole, míče, rakety apod.) stupně vítězů a věcné ceny.

3) Cena

Od 8:00 do 12:00 je cena 350 Kč, od 8:00 do 13:00 je cena s obědem 450 Kč. Cena za jeden den (8:00 – 16:00) je 580 Kč. Cena na pět dní (vždy od 8:00 do 16:00) je 2 900 Kč. Zde navrhuji cenu snížit na 2 600 Kč, aby byla motivace využít nabídky na celý týden. Dále pak při objednávce dvou týdnů získá zákazník slevu 10% na oba týdny. Cena zahrnuje všechny

položky uvedené v programu, dvě svačiny, oběd, sportovní pomůcky, vstupné do parku, trenéry a lektorku AJ.

4) Propagace

Budou zaslány emaily zákazníkům, kteří tento produkt využili v minulých letech, a zákazníkům, kteří využívají služeb pro děti (tenisová škola a golfová akademie). V mateřských a základních školách v okolí (Velké Popovice, Strančice, Světice, Mnichovice, Mirošovice) budou vylepeny plakáty A4 s nabídkou prázdninových programů a prostřednictvím spolupráce se školami rozdávány letáky A5 rodičům a dětem. Tyto letáky budou rozdávat také trenéři ve Sport centrum rodičům a případně dětem. Propagace bude opět doplněna zveřejněním nabídky programů na webu.

6.2.4 Strategie k cíli „zvýšit objem prodeje hodin na golfovém simulátoru minimálně o 20% a hodin golf indooru o 10% (v zimní sezóně)"

V zimní sezóně 2008/2009 se prodalo přibližně 40% hodin na golfovém simulátoru, což představuje 1 272 hodin. Cíl pro sezónu 2009/2010 je 60%, tedy 1 908 hodin. Hodin golf indooru se prodalo asi jen 4%, tedy 127 hodin. Cílem je 14%, tedy 445 hodin. Cílovým segmentem jsou stálí zákazníci (předplatitelé golfu) a příležitostní návštěvníci (veřejnost).

1) Produkt

Jak již bylo řečeno, jedná se o jeden golfový simulátor a místnost pro indoor golf, kde je putting s devíti jamkami a jedno odpaliště do sítě.

2) Místo

Golfový simulátor je značky Golf Blaster III, který byl popsán již výše. Ve vedlejší místnosti je indoor golf, kde některé jamky jsou umístěny vyvýšeně („do kopce").

3) Cena

Cena golfové simulátoru je 240 Kč od 7:00 do 15:00 a 340 Kč od 15:00 do 22:00. Při využití permanentek je cena od 7:00 do 15:00 cca 200 Kč a od 15:00 cca 300 Kč. Putting stojí 150 Kč na hodinu, stejně tak i odpaliště. Cenu za golfový simulátor doporučuji neměnit,

protože konkurence není v oblasti veliká, a její ceny jsou navíc vyšší (v Holiday Parku v Benicích je cena dokonce 500 Kč na hodinu). Golf hrají většinou zákazníci s vyššími příjmy, ale cena ve Sport centru je přijatelná i pro ostatní zákazníky. Navrhuji ale nabídku slev na idoor golf, např. při jedné hodině na simulátoru a následné hodině indoor golfu by cena indoor golfu byla jen 100 Kč. Dále doporučuji poskytnou hole a míčky při prvním návštěvě zdarma. Normálně totiž půjčení holí stojí 100 Kč a míčků 70 Kč. Chce-li zákazník pouze golf vyzkoušet, mohla by ho další částka za půjčení vybavení zbytečně odradit. V případě, že ho golf zaujme, bude pak ochoten platit za půjčení nebo si pořídí vlastní výbavu.

4) Propagace

Pro propagaci golfového simulátoru je opět vhodné využít databáze kontaktů a oslovit všechny zákazníky pomocí emailů. Stálým zákazníkům bude zaslán email s informacemi o slevě golf indooru a informace o permanentkách. Ostatním zákazníkům z databáze bude zaslán mail, kde jako hlavní informace bude uvedena možnost využití zapůjčení vybavení při prvním hraní zdarma. Snahou je totiž získat další stálé zákazníky golfu. Pro propagaci golfu jako jednoho ze stěžejních produktů doporučuji využít známé osobnosti. Např. využít známosti s Antonínem Panenkou a umístit jeho fotografii, jak stojí např. před Sport centrem, na webové stránky společně s jeho osobním doporučením na golfový simulátor. Podobně by se využil i na plakátech A3, které budou opět rozmístěny v okolí a koncem letní sezóny by se rozmístily na nejbližších venkovních golfových hřištích (Hostivař, Konopiště, Štiřín, Molitorov). Designová podoba plakátu bude navržena odbornou firmou (např. Breezy New Media). Propagace golfu by měla být silná, proto bude probíhat i prostřednictvím mobilní reklamy (deska na valníku) a reklamní tabule u silnice před Sport centrem, kde bude informace o produktu a cenových slevách. Nabídka golfu Sport centra Na Zámečku bude zdarma zařazena do seznamu indoorů a simulátorů na www.casopisgolf.cz. Nabídka golfu a odkaz na web Sport centra Na Zámečku budou umístěny v sekci „INDOOR GOLF – golf v hale“ na www.golfinfo.cz. Dále bude golfový simulátor a indoor golf inzerován na www.golfdigest.cz, kde bude pronajat na jeden týden Full banner v dolní pozici stránky. Garance týdenního počtu návštěvníků webu je 20 000. V případě potřeby bude banner pronajat opakovaně. Jako poslední prostředek se využijí PR články v tištěných periodikách (Green, Kunický zpravodaj, Velkopopovický zpravodaj, Na Zápraží), kde bude ohlédnutí za nějakým turnajem na golfovém simulátoru.

6.2.5 Strategie k cíli „zvýšit objem prodeje volných hodin tenisu neobsazených předplatiteli) o 30%“

V zimní sezóně 2008/2009 bylo obsazeno 70% hodin v tenisové hale ve všední dny předplatiteli, o víkendech bylo předplatiteli a různými turnaji obsazeno 50% hodin. Celkově zůstalo tedy volných 36% hodin, což představuje 76 hodin týdně. Z toho se podařilo prodat polovinu příležitostným zákazníkům. V letní sezóně se předpokládá obsazenost předplatiteli a akcemi 60% hodin. V létě jsou v nabídce tři kurty a volných 40 % představuje týdně 126 hodin. Cílem pro nadcházející letní i zimní sezónu je prodat 80% těchto volných hodin.

1) Produkt

Produktem jsou hodiny tenisu, které nejsou obsazeny předplatiteli nebo akcemi Sport centra. Ve všední dny se nejčastěji jedná o ranní a dopolední hodiny. O víkendu to jsou ranní a večerní hodiny.

2) Místo

V zimě se jedná o dva tenisové kurty s umělým povrchem Nurtex 13 kryté nafukovací halou. V létě to jsou tyto dva kurty bez haly a třetí kurt se stejným povrchem, na kterém je možné hrát krom tenisu i volejbal a nohejbal.

3) Cena

Cena byla popsána už v analytické části při analýze firmy. Na základě analýzy konkurence a marketingového výzkumu navrhuji stanovit jednotnou cenu pro víkendové hodiny, protože zákazníci shledávají cenu příliš vysokou. V zimní sezóně by cena byla 320 Kč (300 Kč při koupi permanentky) po celý víkend a v letní sezóně 110 Kč (90 Kč při koupi permanentky). Dále se využijí nepravidelné jednorázové slevy 20 až 50%, zejména při náhlém uvolnění předplacených hodin.

4) Propagace

Pro propagaci tohoto produktu je velmi důležitá práce recepce, která by měla pružně reagovat na náhlé uvolnění hodin tenisu a okamžitě rozesílat emaily a sms zákazníkům z databáze klientů. V emailech a sms bude nabídka speciálně zlevněných hodin o 20 až 50%. Nabídka se také uvede na informační tabuli ve Sport centru a budou-li hodiny uvolněny

alespoň den předem, tak se nabídka s důrazem na slevu uvede i na reklamní tabuli na silnici u Sport centra. Posledním, ale významným prostředkem pro takto pružnou nabídku je web. Dlouhodobější propagace tohoto produktu nemá význam, neboť prioritou je získat stálé zákazníky (předplatitele) a výhoda předplatného musí být zachována (stálý zákazník by se mohl cítit podveden, když by nepravidelný zákazník měl dlouhodobě lepší cenové podmínky než on).

6.2.6 Další návrhy na modifikaci marketingové mixu

1) Produkt

V oblasti produktu doporučuji doplnit nabídku jídla a nápojů o párek a iontové a energetické nápoje. Z dlouhodobého hlediska je možné uvažovat o rozšíření nabídky o plážový volejbal a saunu s whirpoolem. Prostor pro saunu a whirpool by měl vzniknout v budově Sport centra po rekonstrukci Zámku Berchtold, kam by se mohl přesunout golf. Finančně a prostorově méně náročné by bylo rozšíření nabídky o badminton, protože badmintonové hřiště lze umístit na tenisový kurt, a to dokonce čtyřikrát. Jedno mobilní badmintonové hřiště stojí 140 000 Kč a síť se stojany 5 000 Kč. Dále je možné uvažovat o vybudování venkovního tréninkového golfového greenu pro putting. V oblasti akcí navrhuji zavést rekreační turnaje tenisu ve smíšené čtyřhře, která je mezi hráči oblíbená. Dále by bylo zajímavé organizovat tenisové oficiální turnaje registrovaných v kategorii dorostenců a dospělých, čímž by se Sport centrum dostalo do povědomí závodních hráčů. Tyto turnaje by pozvedli sportovní prestiž Sport centra.

2) Místo

Co se týká místa a stávajících prostorů, tak jediným větším problémem je vlhko na kurtech v hale, protože povrch je pak kluzký a nebezpečný. Tento problém by měl být v příští sezóně vyřešen, je-li to technicky možné.

3) Cena

Cena je u produktů stanovena s porovnáním s konkurencí přiměřeně a vesměs je tak také vnímána zákazníky. Snížení cen je možné pouze u nápojů, které jsou vhodné při sportovní činnosti (voda, džusy atd.), neboť zákazníci si pak nosí vlastní z domova.

4) Propagace

Doporučuji nechat uvést Sport centrum Na Zámečku ve Velkém přehledu tenisových areálů, který vydává Czech Tennis Agency a zařazení je zdarma.

5) Lidé

U recepčních je nutné dále klást důraz na ochotu a komunikativnost k zákazníkům, kterým by měli recepční automaticky podávat informace o novinkách, aktuálních nabídkách a akcích Sport centra. Pro tenisové trenéry doporučuji další vzdělávání v oblasti moderních tréninkových metod, které by měly zapojovat do tréninkových jednotek. Vhodné by bylo zajistit pravidelné školení trenérů prostřednictvím nějakého zkušeného a úspěšného trenéra.

6) Proces

Navrhuji zavést tréninkový systém v tenisové škole. To znamená, že se bude plánovat tréninková činnost a stanoví se cíle pro konkrétní skupiny svěřenců. Koncepční práce všech trenérů je nezbytná, má-li být zajištěn výkonnostní růst svěřenců. Také by se nemělo stávat, že svěřenci budou často rotovat mezi trenéry, neboť to narušuje koncepční práci. Dále doporučuji upravit časové rozvržení výuky v tenisové škole „Lvíček" a Dětské golfové akademii, které trvají deset, respektive devět měsíců souvisle. Aby byl prostor pro případné přesuny rychleji se zlepšujících svěřenců do lepších skupin, bylo by vhodné rozdělit tento dlouhodobý tréninkový cyklus alespoň do dvou.

6.3 Akční Programy

Tabulka 17 – Akční programy

Aktivita	Cíl aktivity	Zodpovědná osoba	Datum	Plánovaný rozpočet
Upravení cenové politiky golfového simulátoru v letní sezóně – snížení ceny o 100 Kč	Snížením ceny eliminovat konkurenční nevýhodu a přilákat zákazníky	Provozní vedoucí	1.4.2009	0 Kč
Umístit odkaz na web Sport centra v sekci „INDOOR GOLF – golf v hale“ na www.golfinfo.cz	Zviditelnit Sport centrum a nabídku golfu na internetu	Provozní vedoucí	1.4.2009	0 Kč
Rozeslání nabídkových emailů – golfový simulátor letní sezóna	Informovat zákazníky o nabídce golfového simulátoru v letní sezóně a cenových změnách	Recepční	15.4.2009	0 Kč
Uvedení informace o nabídce a cenových změnách golfového simulátoru v letní sezóně na webu	Informovat zákazníky o nabídce golfového simulátoru v letní sezóně a cenových změnách	Provozní vedoucí	20.4.2009	0 Kč
Rozeslání nabídkových emailů – tenis umělé osvětleni	Informovat zákazníky o nabídce hraní pod umělým osvětlením a možných slevách	Recepční	20.4.2009 25.6.2009	0 Kč
Uvedení informace o nabídce hraní pod umělým osvětlením na webu	Informovat zákazníky o nabídce hraní pod umělým osvětlením a možných slevách	Provozní vedoucí	20.4.2009 25.6.2009	0 Kč
Příprava a rozmístění plakátů s nabídkou hraní pod umělým osvětlením po okolí (Kunice, Strančice, Velké Popovice)	Informovat zákazníky o nabídce hraní pod umělým osvětlením a možných slevách	Provozní vedoucí	20.4. 2009 25.6.2009	250 Kč

Uvedení nabídky golfového simulátoru v letní sezóně v případě prostoru na mobilní reklamě a reklamní tabuli	Informovat zákazníky o nabídce golfového simulátoru v letní sezóně a cenových změnách	Provozní vedoucí, správce areálu	30.4.2009	0 Kč
Příprava a rozmístění plakátů A4 s nabídkou hraní golfového simulátoru v letní sezóně po areálu Sport centra	Informovat zákazníky o nabídce golfového simulátoru v letní sezóně a cenových změnách	Provozní vedoucí, recepční	1.5.2009 (podle potřeby obnovovat)	50 Kč
Rozeslání nabídkových emailů – prázdninové programy pro děti od 4 do 13 let	Informovat rodiče o nabídce prázdninových programů pro jejich děti	Recepční	1.6.2009	0 Kč
Příprava a rozmístění plakátů A4 s nabídkou prázdninových programů pro děti v mateřských a základních školách (Velké Popovice, Strančice, Světice, Mnichovice, Mirošovice) a jejich okolí	Informovat rodiče o nabídce prázdninových programů pro jejich děti	Provozní vedoucí, vedoucí propagace Zámku Berchtold	1.6.2009	250 Kč
Příprava letáků A5 a ve spolupráci se základními a mateřskými školami (Velké Popovice, Strančice, Světice, Mnichovice, Mirošovice) distribuce letáků rodičům a dětem s nabídkou prázdninových programů pro děti	Informovat rodiče o nabídce prázdninových programů pro jejich děti	Provozní vedoucí, vedoucí propagace Zámku Berchtold	1.6.2009	375 Kč
Uvedení informace o nabídce prázdninových programů pro děti na webu	Informovat rodiče o nabídce prázdninových programů pro jejich děti	Provozní vedoucí	1.6.2009	0 Kč
Rozdávání letáků A5 o nabídce prázdninových programů pro děti	Informovat rodiče o nabídce prázdninových programů pro jejich děti	Recepční, trenéři	Průběh června	0 Kč

Příprava plakátů A3 s Antonínem Panenkou a designové zpracování odbornou firmou	Vytvořit atraktivní plakáty, které osloví potenciální zákazníky při propagaci golfu	Vedoucí propagace Zámku Berchtold	3.8.2009	8 700 Kč
Rozmístění plakátů A3 na nejbližších golfových hřištích (Hostivař, Konopiště, Štiřín, Molitorov)	Informovat zákazníky o nabídce golfového simulátoru a cenách	Provozní vedoucí	31.8.2009	0 Kč
Zařazení nabídky golfu do seznamu indoorů a simulátorů na www.casopisgolf.cz	Zviditelnit nabídku golfu na internetu	Provozní vedoucí	1.9.2009	0 Kč
Rozeslání informačních emailů stálým zákazníkům golfu o slevě golf indooru a s informacemi o permanentkách	Informovat stálé zákazníky golfu o speciální nabídce golf indooru a permanentkách	Recepční	7.9.2009	0 Kč
Rozmístění plakátů A3 v okolí Kunic	Informovat zákazníky o nabídce golfového simulátoru a cenách včetně slev	Provozní vedoucí	10.9.2009	0 Kč
Umístění informace o nabídce golfového simulátoru na mobilní reklamu a reklamní tabuli	Informovat zákazníky o nabídce golfového simulátoru a cenách včetně slev	Provozní vedoucí, správce areálu	14.9.2009	0 Kč
Rozeslání informačních emailů nestálým zákazníkům golfu o možnosti zapůjčení golfového vybavení při prvním hraní zdarma	Informovat nestálé zákazníky golfu o speciální nabídce zapůjčení vybavení zdarma při prvním hraní	Recepční	21.9.2009	0 Kč
Zajistit pronájem Full baneru v dolní pozici stránky na inzerci golfového simulátoru a indoor golfu na www.golfdigest.cz	Informovat potenciální zákazníky o nabídce golfového simulátoru a cenách včetně slev	Vedoucí propagace Zámku Berchtold	21.9.2009	5 000 Kč

Ve spolupráci s rekadcí zajistit PR články o golfu v tištěných periodikách (Green, Kunický zpravodaj, Velkopopovický zpravodaj, Na Zápraží)	Informovat potenciální zákazníky o existenci golfového simulátoru	Vedoucí propagace Zámku Berchtold, ředitel	Průběh zimní sezóny	0 Kč
Zasíláni emailů zákazníkům z databáze s nabídkou speciálně zlevněných hodin tenisu	Informovat zákazníky o speciání slevě a prodat tak volné hodiny tenisu	Recepční	V průběhu provozu podle aktuální situace	0 Kč
Zasíláni sms zákazníkům z databáze s nabídkou speciálně zlevněných hodin tenisu	Informovat zákazníky o speciání slevě a prodat tak volné hodiny tenisu	Recepční	V průběhu provozu podle aktuální situace	2 500 Kč (odhad)
Uvedení nabídky speciálně zlevněných hodin na informační tabuli ve Sport centru a reklamní tabuli před Sport centrem	Informovat zákazníky o speciání slevě a prodat tak volné hodiny tenisu	Vedoucí provozu, správce areálu	V průběhu provozu podle aktuální situace	0 Kč
Umístění nabídky speciálně zlevněných hodin tenisu na webu	Informovat zákazníky o speciání slevě a prodat tak volné hodiny tenisu	Vedoucí provozu	V průběhu provozu podle aktuální situace	0 Kč
Rozpočet celkem				17 125 Kč

6.4 Marketingový rozpočet

Tabulka 18 – Náklady marketingových aktivit

Položka	Zahrnuje	Cena za ks	Celková cena
Vlastní výroba 50 ks plakátů s nabídkou hraní pod umělým osvětlením	Náklady na papír, toner do tiskárny, provoz laminovacího stroje	5 Kč	250 Kč
Vlastní výroba 10 ks plakátů A4 s nabídkou hraní golfového simulátoru	Náklady na papír, toner do tiskárny, provoz laminovacího stroje	5 Kč	50 Kč
Vlastní výroba 50 ks plakátů A4 s nabídkou prázdninových programů pro děti	Náklady na papír, toner do tiskárny, provoz laminovacího stroje	5 Kč	250 Kč
Vlastní výroba 250 ks letáků A5 s nabídkou prázdninových programů pro děti	Náklady na papír, toner do tiskárny	1,5 Kč	375 Kč
Designové zpracování plakátů A3 pro propagaci golfu odbornou firmou	Náklady na designové zpracování	4 000 Kč	4 000 Kč
Tisk 1000 ks plakátů A3 s nabídkou golfu	Náklady na tisk	4,7 Kč	4 700 Kč
Pronájem Full baneru v dolní pozici stránky na inzerci golfového simulátoru a indoor golfu na www.golfdigest.cz	Náklady na pronájem	5 000 Kč/týden	5 000 Kč
Zasíláni sms (odhad 2 500 ks/rok) zákazníkům z databáze s nabídkou speciálně zlevněných hodin tenisu	Náklady na posílání sms	1 Kč	2 500 Kč
Celkem			17 125 Kč

Tabulka 19 – Režijní marketingové náklady

Položka	Cena za měsíc	Cena za rok
Správa webu	3 000 Kč	36 000 Kč
Připojení na internet ve Sport centru (emaily)	600 Kč	7 200 Kč
Provoz rezervačního systému	700 Kč	8 400 Kč
Celkem	4 300 Kč	51 600 Kč

6.5 Systém měření a kontroly

Kontrola realizace cílů tohoto marketingového plánu bude probíhat jednou za měsíc. Proto je třeba cíle upravit pro každý měsíc a sledovat měsíční dosažené výsledky.

Pro cíl „zvýšit objem prodeje hodin na tenisovém kurtě při umělém osvětlení o 30% (ze současných 20% na 50%)" je důležité registrovat počet hodin, kdy bylo možné hrát venku (vhodné počasí) a za umělého osvětlení (nedostatek denního světla). To bude mít na starosti recepce, která každý den zaeviduje, zda bylo možné venku hrát a dále samozřejmě povede informace o objemu prodeje. Na konci měsíce se pak sečte počet realizovatelných hodin a počet prodaných hodin. Poté se uvede případná odchylka od požadovaného cíle 50%. Bude-li objem prodeje nižší než 40%, přistoupí se k dalším možnostem propagace (inzerce v časopisech) nebo nabídce speciálních večerních turnajů (nohejbal, volejbal). O úpravě cenové politiky (ještě více zvýhodnit cenu při předplatném) je možné uvažovat až na další sezónu, neboť není možné měnit často cenovou politiku, protože to na zákazníka nepůsobí důvěryhodně.

Podobně pro cíl „zvýšit objem prodeje hodin na golfovém simulátoru (při nevhodném počasí pro hraní venku) o 20% (ze současných 10% na 30%)" bude důležité evidovat počet hodin, kdy venku nebudou vhodné podmínky pro hraní golfu, které se na konci každého měsíce sečtou. Stejně tak se sečte počet prodaných hodin a určí se opět odchylka od požadovaných 30%. Evidenci bude provádět recepce. Bude-li záporná odchylka větší než 10%, tak je možné uvažovat o dalších komunikačních prostředcích, např. sms zasílané zákazníkům z databáze.

U cíle „zvýšit objem prodeje prázdninových programů pro děti od 4 do 13 let o 50%" bude hodnocení výsledků snazší, protože určení základu pro výpočet požadované normy 50% vychází z toho, že produkt bude nabízen 4 x 5 dní, přičemž denní kapacita programu je 15 dětí. Je-li cílem 50%, tak počet dětí představující tuto hranici je 150 za všechny čtyři pětidenní cykly. Do tohoto počtu budou započítávány i zákazníci, kteří využijí nabídky programu na půl dne (od 8:00 do 12:00, resp. 13:00). Recepční budou evidovat objem prodeje a po všech čtyřech pětidenních cyklech se spočítá celkový objem prodeje. Nebude-li cíl splněn, tak se pro příští rok určí vhodná modifikace produktu, např. se omezí

jeho nabídka a poskytne se prostor pro jiné produkty (soustředění) nebo se zesílí propagace (inzerce v časopisech, rádio).

Dosažení cíle „zvýšit objem prodeje hodin na golfovém simulátoru minimálně o 20% (ze současných 40% na 60%) a hodin golf indooru o 10% (ze současných 4% na 14%)" bude pečlivě sledováno. Požadovaných 60% objemu prodeje na golfovém simulátoru v sezóně 2009/2010 představuje měsíčně 272 hodin. Cíl 14% objemu prodeje golf indooru představuje 63 hodin za měsíc. Díky evidenci prodeje se pak jednoduše na konci každého měsíce určí výsledná odchylka. Bude-li záporná odchylka od požadovaných cílů větší než 5%, pak se přistoupí k zintenzivnění propagace. To bude dosaženo především opakovanou inzercí na webu www.golfdigest.cz, případně zavedením inzerce v časopise Golf, který je hojně distribuován v Praze a okolí. Nakonec dojde k opakovanému výlepu plakátů.

Pro cíl „zvýšit objem prodeje volných hodin tenisu (neobsazených předplatiteli) o 30% (ze současných 50% na 80%)" je nutné nejprve stanovit počet volných hodin. To se zjistí jednoduše odečtením obsazených hodin předplatiteli a odečtením hodin vyhrazených pro akce. Každý měsíc se pak bude evidovat objem prodeje volných hodin a opět se určí odchylky od požadovaných 80%. V případě nedosažení této hranice bude kontrolována práce recepce v oblasti rozesílání emailů a sms pod dohledem vedoucí provozu, s důrazem na pružnost a včasnost. Při existenci dlouhodobě neobsazených hodin se pak může vytvořit speciální nabídka, např. pro externí trenéry, kdy by byla cena výrazně snížena při koupi permanentky na zbývající hodiny v sezóně.

7. Závěr

Ačkoli Sport centrum Na Zámečku není velkou organizací, stojí před ním odvážné strategické sportovně-ekonomické cíle. Cílem této práce bylo sestavit prostředek, jenž by pomohl k jejich dosažení. To se, myslím, povedlo.

Tato práce může posloužit jako vhodná pomůcka pro motivaci zaměstnanců Sport centra. Teoretická část je seznámí s problematikou marketingu a marketingového plánování a pomůže jim pochopit důležitost této vědní disciplíny. Díky definovaným marketingovým cílům bude možné přesně a jednoduše vyhodnocovat navržené strategie a nepřímo i práci zaměstnanců za ně zodpovědných.

Velký přínos pro Sport centrum Na Zámečku může mít analytická část, která organizaci představuje z těch nejvýznamnějších hledisek, porovnává ji s konkurencí a okolím, ukazuje na silné i slabé stránky, varuje před možnými hrozbami a upozorňuje na příležitosti. Tato část práce může sloužit Sport centru při dalším plánování, čemuž vhodně poslouží i provedený marketingový výzkum.

V syntetické části došlo po důkladné analýze k sestavení krátkodobých marketingových cílů, které se zdály být pro Sport centrum v tomto období nejdůležitější. Navržené strategie a zejména způsoby propagace by měly dovést organizaci k jejich naplnění. Pokud se cíle nepodaří splnit, bude nutné přistoupit k opravným prostředkům a zvolené strategie přehodnotit.

Vytvořený marketingový plán představuje v neposlední řadě vhodný zdroj informací, který může být předložen obchodním partnerům a zvýšit tak v jejich očích důvěryhodnost organizace. To, že marketingový plán představuje firmu v různých směrech dokazuje i to, že v průběhu jeho sestavování jsem spolupracoval se všemi zaměstnanci Sport centra a organizaci velmi důkladně poznal.

Myslím, že Sport centrum Na Zámečku se vydalo správnou cestou, když chce v prvé řadě sloužit jako sportovní, zábavní a výchovné centrum s důrazem na děti a mládež.

V zákaznících vytváří pocit sounáležitosti se Sport centrem a svojí pestrou nabídkou v součinnosti se Zámkem Berchtold uspokojuje potřeby širokého spektra zákazníků. Je důležité, aby Sport centrum dále rozvíjelo svoji činnost a zkvalitňovalo nabízené služby. Chce-li dosáhnout svých sportovních cílů, mělo by uvažovat o vytvoření tréninkového systému s větším důrazem na odborný rozvoj talentovaných jedinců. Konkurence ve sportu je dnes tvrdá a nejinak je tomu i v oblasti podnikání. Chce-li být Sport centrum Na Zámečku úspěšné, musí se neustále zlepšovat a dolaďovat svoje nedostatky. Já doufám, že touto prací jsem k tomu přispěl.

8. Seznam použité literatury

1. BLAHOVÁ, Eliška. *Komunikační strategie sport centra Na Zámečku.* Praha, 2008. Bakalářská práce na Fakultě mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze. Vedoucí bakalářské práce Ing. Milan Postler, Ph.D.

2. COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování: Praktická příručka manažera.* 1. vydání. Přeložil: doc. Ing. Václav Dolanský, CSc. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999. ISBN 80-7169-641-2.

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

4. FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0385-8.

5. HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi.* Praha: Grada a.s., 1992. ISBN-80-85424-83-5.

6. KOTLER, Philip. *Marketing – Management: 10. rozšířené vydání.* Přeložili: doc. Ing. Václav Dolanský, CSc., Ing. Stanislav Jurnečka. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

7. MULLIN, Bernard, HARDY, Stephen, SUTTON, William. *Sport Marketing.* 2nd edition. United States of America: Human Kinetics, 2000. ISBN 0-88011-877-6.

Internetové zdroje:

8. BEDNÁŘ, Jiří. *MARKETINGOVÝ PLÁN pro malé a střední firmy* [e-kniha]. 2003 [cit. 2008-9-30]. Dostupné z <http://www.promarketing.cz/showpage.php?name=dnload>.

9. *Spokojenost s nabídkou služeb (výsledky průzkumu): Vyplňto.cz* [online]. [cit. 2009-3-16]. Dostupné z <http://spokojenost-s-nabidkou-sluzeb.vyplnto.cz>.

10. *Přednáška č* [dokument MS Word online]. Vytvořeno 10.10.2000 [cit. 2008-10-15]. Dostupné z < http://www2.zf.jcu.cz/~michap00/z%E1kl.%20%F8%EDzen%ED/zr-prednaska4.doc>.

11. *Sport centrum* [online]. Dostupné z <http://www.zamekberchtold.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=27&Itemid=30>.

12. *Ubytování v Říčanech - OÁZA Říčany - "Depozitní systém" v Oáze* [online]. [cit. 2009-2-10]. Dostupné z <http://www.oazaricany.cz/news/?id=17412>.

13. *Wilson Sporting Goods: About Wilson* [online]. [cit. 2008-9-25]. Dostupné z <http://www.wilson.com/wilson/home/article2.jsp?>

14. *WILSON TENIS CENTRUM* [online]. Dostupné z <http://www.wilsoncentrum.cz/index.php>.

9. Seznam schémat, tabulek a grafů

Schémata:

Schéma 1 – Marketingový manažerský proces ve sportu (Mullin, Hardy, Sutton 2000)
Schéma 2 – Organizační struktura Sport Centra Na Zámečku

Tabulky:

Tabulka 1 – SWOT analýza
Tabulka 2 – SWOT analýza – strategie
Tabulka 3 – Tenisová škola „Lvíček“
Tabulka 4 – Golfová akademie
Tabulka 5 – SWOT analýza Sport centra Na zámečku
Tabulka 6 – SWOT analýza Sport centra Na zámečku – strategie
Tabulka 7 – Zimní tenisová škola Oáza Říčany
Tabulka 8 – SWOT analýza Oázy Říčany
Tabulka 9 – Školička Wilson centrum
Tabulka 10 – Závodní mládež od 10 let Wilson Tenis Centrum
Tabulka 11 – SWOT analýza Wilson Tenis Centra
Tabulka 12 – STEP analýza pro Sport centrum Na Zámečku
Tabulka 13 – Segmentová tabulka
Tabulka 14 – Dotazník – spokojenost s prostory a vybavením
Tabulka 15 – Dotazník – hodnocení personálu
Tabulka 16 – Dotazník – hodnocení cen
Tabulka 17 – Akční programy
Tabulka 18 – Náklady marketingových aktivit
Tabulka 19 – Režijní marketingové náklady

Grafy:

Graf 1 – Návštěvnost webových stránek
Graf 2 – Přehlednost webových stránek
Graf 3 – Poskytování informací ze strany recepce (lokální četnost)

Graf 4 – Návrhy zákazníků na nové produkty (lokální četnost)
Graf 5 – Jiné návrhy na nový produkt (lokální četnost)
Graf 6 – Dostatek druhů akcí (lokální četnost)

10. Přílohy

Příloha 1 – Mapa areálu Zámku Berchtold

Legenda

1) Zámek
2) Pódium (mobilní střecha a malý parket před zámkem)
3) Dětské hřiště
4) Budova Sport centra (šatny, WC, bar, golf, stolní tenis, aerobic, powerjóga)
5) Jeden tenisový kurt s umělou trávou a s osvětlením (nohejbal, volejbal)
6) Dva tenisové kurty s umělou trávou
7) Centrální parkoviště
8) Klubovna
9) Šatny
10) Ubytovna na 16 lůžek
11) Rybník
12) Hřiště s umělým povrchem a s osvětlením
13) Fotbalové hřiště travnaté – hlavní
14) Fotbalové hřiště travnaté – tréninkové

Příloha 2 – Propagační leták Zámku Berchtold, zadní strana věnovaná Sport centru

Sport centrum NA ZÁMEČKU

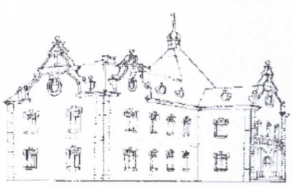
Co nabízíme?

- tenis
- golf - indoor
- kopaná
- restaurační a zasedací prostory
- ubytování
- vinný sklípek
- venkovní gril - terasa
- herny pro MŠ a ZŠ
- šatny, WC
- vytápěná hala
- ON-LINE rezervace

Zajišťujeme prázdninové pobyty dětí,
každý víkend kulturní a sportovní program.
Dle dohody zajistíme dopravu.

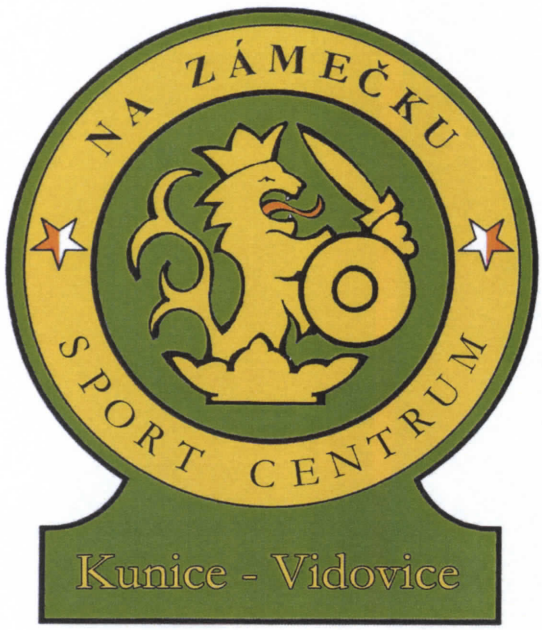
Jak se k nám dostanete?

Na 15. km brněnské dálnice D1 (exit 15 Všechromy), dále směr Strančice, kde před začátkem obce odbočíte vpravo do Kunic. Pokračujete třešňovou alejí asi 1,5 km a odbočíte vlevo u zdi s erbem Zámku Berchtold.
Vlakem do Strančic u Prahy a autobusem PID č. 461 do Vidovic, zastávka přímo u zámku Kunice-Vidovice.



ZÁMEK BERCHTOLD
Vidovice 136, Kunice, 251 63
tel.: 323 665 445
mobil: 736 757 577
e-mail: sportcentrum@zamekberchtold.cz
www.zamekberchtold.cz

Příloha 3 – Loga používaná Sport centrem Na Zámečku



Příloha 4 – Dotazník

Vážení návštěvníci Sport centra Na Zámečku,

pro účely mé bakalářské práce na FTVS UK a pro účely zkvalitnění služeb Sport centra provádím marketingový výzkum, který má za cíl zjistit Vaší spokojenost se stávající nabídkou služeb. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je zcela anonymní. Otázky jsou pokládány uzavřenou formou, kde budete vybírat z nabízených možností, a někdy je k dispozici prostor pro volnou odpověď. Vámi vybranou odpověď prosím zaškrtněte.

Předem Vám velmi děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku,

Jakub Svoboda

1) Jak jste spokojeni s prostory a vybavením našeho Sport centra? Vyberte na škále spokojenosti a případně uveďte, co konkrétně byste změnili.

* nemohu posoudit

	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	nevím*
bar – recepce					
šatny a WC					
tenisové kurty nekryté					
tenisové kurty kryté					
Golf Room					
golfový simulátor					
prostory pro Powerjógu					
prostory pro Aerobic					
stolní tenis					
prostory pro firemní prezentace					

Váš konkrétní návrh na změnu: .....
.....
.....

2) Shledáváte náš personál dostatečně vstřícný, komunikativní a kvalifikovaný? Ohodnoťte jej známkami jako ve škole.

* nemohu posoudit

	1	2	3	4	5	nevím*
recepce						
trenéři tenis						
trenéři golf						
instruktorka Powerjógy						
instruktorka Aerobicu						

3) Jaké se Vám zdají být ceny našich služeb?

* nemohu posoudit

	příliš levné	levné	přijatelné	drahé	příliš drahé	nevím*
bar – nápoje a jídlo						
tenis – letní sezóna						
tenis – zimní sezóna						
trenér tenisu pro dospělé						
tenisová škola „Lvíček“						
Golf Room						
golfový simulátor						
trenér golfu						
Powerjóga						
aerobic						
internet						
posilovací stroj						
stolní tenis						

4) Jak často navštěvujete naše webové stránky?

- ☐ téměř vůbec
- ☐ jednou za měsíc
- ☐ jednou týdně
- ☐ častěji, než jednou týdně
- ☐ každý den

5) Jsou pro Vás webové stránky přehledné?

- ☐ ano
- ☐ ne
- ☐ nevím

6) Registrujete informace o novinkách a akcích zveřejněné na plakátech a vývěskách?

- ☐ ano
- ☐ ne

7) Četli jste o nás někdy v nějakém tištěném periodiku?

- ☐ ano
- ☐ ne

8) Dostáváte dostatek informací od našich recepčních o novinkách a akcích pořádaných Sport centrem? (nepovinná otázka)

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ ne
- ☐ spíše ne

9) Co nového byste přivítali v našem Sport centru? (možno i více variant) (nepovinná otázka)

- ☐ badminton
- ☐ squash
- ☐ plážový volejbal
- ☐ spinning
- ☐ bowling
- ☐ šipky
- ☐ kulečník
- ☐ sauna
- ☐ whirpool
- ☐ solárium
- ☐ fitcentrum
- ☐ výuka cizích jazyků pro děti
- ☐ jiné – doplňte .....

10) Chybí Vám nějaký typ akce v našem kalendáři akcí? (nepovinná otázka)

- ☐ ne
- ☐ ano – doplňte jaký .....