

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU**



**Marketingový mix sportovního areálu
HAMR**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Josef Voráček

Vypracovala:

Eliška Suchomelová

Praha 2011

Prohlášení

P r o h l a š u j i,

že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu v soupisu bibliografických citací. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne 12.8.2011

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Josefu Voráčkovi, za odborné vedení a podnětné příspěvky, které vedly k vypracování mé bakalářské práce. Zároveň si zaslouží mé poděkování management sportovního centra HAMR za trpělivé poskytování všech potřebných podkladů ke zpracování této práce.

Název: MARKETINGOVÝ MIX SPORTOVNÍHO AREÁLU HAMR

Cíle: Cílem této bakalářské práce bylo provést celkové zhodnocení stávajícího marketingového mixu podniku Hamr marketingovou analýzou a s pomocí SWOT analýzy stanovit silné a slabé stránky podniku. Ze získaných podkladů pak měly být navrženy úpravy případně zlepšení marketingového mixu, které by vedly ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, větší spokojenosti zákazníků, zlepšení chodu firmy a jejímu lepšímu hospodářskému výsledku.

Metody: Analýza marketingového mixu byla provedena s pomocí marketingového výzkumu, technikou kvantitativního sběru dat - dotazováním a s pomocí SWOT analýzy.

Abstrakt: Bakalářská práce „Marketingový mix sportovního areálu Hamr“ se zabývá rozbořem, stávajícího marketingového mixu, jeho analýzou a na základě výsledků návrhem změn a úprav mixu. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti marketingu a marketingového mixu, jejich aplikace na sportovní prostředí. Podrobně popsány jsou použité metody výzkumu. V závěrečné části jsou shrnuty zpracované výsledky marketingového výzkumu a SWOT analýzy a jsou doporučeny úpravy a změny současného marketingového mixu sportovního areálu Hamr.

Klíčová slova: marketing, marketingová strategie, marketingový mix, marketingový výzkum, SWOT analýza, doporučení, služby, zákazníci, sportovní podnik

Title: MARKETING MIX OF SPORTS COMPLEX HAMR

Targets: The aim of this thesis is to perform an overall evaluation of the existing marketing mix of the company and based on this analysis to propose a modification that would lead to an increase in the quality of services, greater customer satisfaction, better company operations and to the necessity of the result improvements for a business entity selected by the marketing analysis, marketing research and SWOT analysis.

Methods: In this thesis the method of situational analysis, SWOT analysis method and quantitative marketing research through interviews has been used.

Abstract: Bachelor thesis “Marketing mix of sports complex Hamr” pursues the analysis of the marketing mix of the selected company, its analysis and in the end is proposing the improvement options. The theoretical parts are defined by basic concepts of marketing and marketing mix and their application on the sport environment. In the following parts of the thesis the methods of research are described in more detail. The final section of this thesis introduces the evaluated results of the marketing research and recommendations for changes to the current marketing mix of the Hamr complex.

Keywords: marketing, marketing strategy, marketing mix, marketing research, SWOT analysis, recommendations, service, customers

Obsah

1. ÚVOD.....	9
2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	10
2.1. Cíle.....	10
2.2. Úkoly	10
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
3.1. Marketing - definice a význam	11
3.2. Vnější prostředí a druhy marketingu	12
3.3. Marketingový proces	13
3.4. Marketingový mix.....	15
3.4.1. Produkt	16
3.4.2. Cena.....	20
3.4.3. Distribuce.....	21
3.4.4. Propagace	23
3.4.5. Lidé.....	25
3.4.6. Proces	26
3.4.7. Prezentace.....	28
4. METODOLOGIE	29
4.1. Situační analýza	29
4.2. SWOT analýza	29
4.3. Marketingový výzkum.....	31
4.3.1. Techniky marketingového výzkumu.....	31
4.3.2. Proces marketingového výzkumu.....	31
4.3.3. Aplikace marketingového průzkumu na řešenou problematiku.....	33
5. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU SPORTOVNÍHO AREÁLU HAMR... 35	
5.1. Seznámení s podnikem.....	35
5.2. Současný marketingový mix	36
5.2.1. Služby	36
5.2.2. Cena.....	39
5.2.3. Distribuce.....	40
5.2.4. Propagace	41
5.2.5. Lidé.....	42

5.2.6. Proces	42
5.2.7. Prezentace.....	43
5.3. Prezentace výsledků marketingového výzkumu	44
5.3.1. Členění respondentů – demografické otázky	44
5.3.2. Otázky k prvnímu kontaktu a délce využívání služeb.....	46
5.3.3. Otázky, zaměřené na nabízené služby	47
5.3.4. Otázky na přednosti a návrhy na zlepšení.....	51
5.3.5. Otázky na povědomí o novinkách	53
5.3.6. Otázky k platbám, konkurenci a dosažitelnosti.....	55
5.4. SWOT analýza	59
6. DISKUZE	60
7. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	62
7.1. Služby.....	62
7.2. Cena.....	63
7.3. Distribuce.....	63
7.4. Propagace	63
7.5. Lidé.....	64
7.6. Proces	65
7.7. Prezentace.....	65
8. ZÁVĚR	66
9. POUŽITÁ LITERATURA.....	68
10. SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	70
11. SEZNAM PŘÍLOH.....	71

1. ÚVOD

Postavení sportu jako volno-časové aktivity je nezpochybnitelné ve všech vyspělých zemích světa, včetně České republiky. Současná podoba sportu jako volno-časové aktivity souvisí s ekonomickou vyspělostí země, se zkracující se pracovní dobou, s kvalitnější zdravotní péčí a tím i delší délkou života, atd. Sportování ve volném čase má v ČR kořeny hluboko v minulosti. To, co je ale od roku 1989 nové, je výrazná a rychlá komercializace tohoto prostředí a narůstající význam sportu jako hospodářského odvětví v rámci celkové ekonomiky státu.

Vzniklo a vzniká mnoho podnikatelských subjektů, orientovaných na výroby a služby, spojené se sportovními volno-časovými aktivitami. Roste také poptávka po komerčních poskytovatelích pohybových aktivit všeho druhu, zejména po moderních fitness centrech. Na tuto poptávku se snaží trh reagovat. V ČR proto v současnosti funguje a nově se zakládá velké množství podniků, zaměřených tímto směrem. Aby si všechny tyto subjekty dokázaly získat a udržet zákazníky, v silném konkurenčním prostředí, musí být profesionálně vedeny, tzn. musí v nich probíhat kvalitní plánovací, řídicí, organizační a kontrolní procesy. Oblast sportu, ve srovnání s jinými odvětvími ekonomiky, má svá specifika, která je nutno vnímat a respektovat. Všechna obecně platná pravidla řízení – managementu firem včetně marketingu, je nutné těmto specifickým přizpůsobit.

Podstata marketingu je pro všechny hospodářské subjekty stejná. Dobrý marketing by měl vést k dosažení co možná nejvyšších zisků. S rostoucí konkurencí na trhu význam marketingu roste. Marketing je výrazně ovlivňován ekonomickými a technickými vlivy, ale také firemními specifiky jako např. velikostí firmy nebo jejím tržním zaměřením. S vývojem trhu se vyvíjí i marketing a jeho nástroje. Souhrn všech marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla svých cílů, je definován jako marketingový mix. A právě rozбором aplikovaného marketingového mixu se zabývá tato bakalářská práce.

Tématem práce je marketingový mix konkrétního podniku, působícího v oblasti poskytování volno-časových služeb. Jako reprezentant takového podniku byl vybrán Sportovní areál HAMR, subjekt působící v Praze 10, s desetiletou historií, který poskytuje širokou škálu služeb v oblasti fitness a sportu. Tento podnik jsem si vybrala, protože jsem měla možnost sledovat jeho vývoj od založení, jeho služby využívám a v posledních letech zde působím také jako lektorka dětského aerobiku.

2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1. Cíle

Cílem této bakalářské práce je provést celkové zhodnocení stávajícího marketingového mixu vybraného podnikatelského subjektu marketingovou analýzou a s pomocí SWOT analýzy. Následně pak z těchto podkladů, výsledků analýz, navrhnout takové úpravy marketingového mixu, které by vedly ke zvýšení kvality poskytovaných služeb, větší spokojenosti zákazníků, lepšímu chodu daného subjektu, a tím třeba i ke zlepšení hospodářského výsledku.

2.2. Úkoly

- Definovat pojmy, vztahující se k tématu
- Podrobně popsat stávající marketingový mix
- Pomocí SWOT analýzy vyhodnotit fungování podniku
- Pomocí dotazníkového šetření zjistit spokojenost návštěvníků vybraného subjektu
- Vyhodnotit veškeré analýzy, výsledky dotazování a jiné použité metody výzkumu

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. Marketing - definice a význam

Slovo marketing vzniklo ze slova market = trh. Jde o ekonomickou vědní disciplínu, která má celosvětovou platnost.

Moderní marketing vznikl v USA na přelomu devatenáctého a dvacátého století. V té době na trhu převyšovala nabídka nad poptávkou a firmy, aby se prosadily v ostré konkurenci, se začaly orientovat na proces distribuce produktů. Základem vývoje současného marketingu jsou práce slavných amerických ekonomů McCarthyho a Kotlera.¹

V dnešní době existuje **mnoho definic marketingu**. Některé přistupují k marketingu ze sociálního hlediska, poukazují na jeho roli ve společnosti, jiné k němu přistupují manažersky. V následujícím textu jsou uvedeny příklady nejvýznamnějších definic marketingu.

Philip Kotler v jedné ze svých knih uvádí definici, schválenou v roce 1985 Americkou asociací marketingu, která zní: „*Marketing (řízení) je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.*“²

V jiných pramenech uvádí Kotler definici: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky, a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“³

Z českých ekonomů např. I.Bureš používá definici: „*Marketing je metoda řízení, soustřeďující v sobě v logické sekvenci všechny nezbytné kroky, které je nutno uskutečnit, aby zhmotnělý nápad – produkt vyšel na trhu co nejpříznivěji a aby všechny ostatní vlivy byly v co největší míře kompenzovány.*“⁴

Simon Majaro ve své knize vidí marketing jako dvě oblasti, které jsou spolu spjaté: marketing jako postoj podnikatelské společnosti, filozofii a mravní poslání; a marketing jako funkci, soustavu činností.

¹ MAJARO, S. *Základy marketingu*, str. 21

² KOTLER, P. *Marketing management*, str. 11

³ KOTLER, P. *Marketing management*, str. 4

⁴ BUREŠ, I. *Praktická škola marketingu*, str. 15

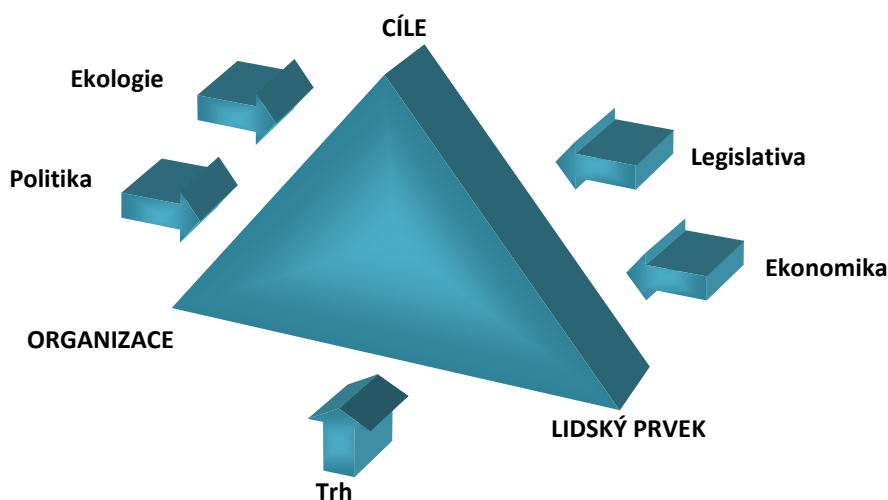
Je praxí potvrzeno, že firmy, řídicí se filozofií tržní orientace, dosáhnou většího úspěchu než firmy, které se řídí filozofií, soustředící se na výrobu či zisk. Marketing se opírá o činnosti jako je vyhledávání, přijímání, uspokojování požadavků zákazníků, vytváření zisků atd.

Horáková říká, že: „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.“⁵

3.2. Vnější prostředí a druhy marketingu

Marketingová teorie a praxe se neustále vyvíjí, stejně jako se vyvíjí vnější prostředí, v němž se aplikují. Marketing je ovlivňován pěti základními vnějšími vlivy: ekologií, politikou, legislativou, ekonomikou a trhem.

Obrázek 1: Vnější vlivy působící na marketing



Zdroj: vlastní úprava schématu dle Kotlera

Jen zřídka můžeme uspokojit všechny zákazníky na trhu. Každý člověk má rád něco jiného, má své priority. Proto si většinou prodejci **trh** segmentují tak, aby našli zákazníky se shodnými nebo podobnými potřebami a přáními.

Politika má na marketing významný vliv. Mnohá politická rozhodnutí ovlivní nabídku nebo poptávku. Příkladem z poslední doby může být oblast fotovoltaiky. S politikou souvisí i **legislativa**, kde např. vyšší daňového zatížení může prudce ovlivnit spotřebu.

Ekonomika má dopad jak na celkový trh, tak i na politiku, legislativu a další faktory, ovlivňující marketing. Jako příklad může posloužit inflace, která ovlivní vše.

⁵ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*, str. 9

Ekologie, životní prostředí - jejich působení např. ve formě přírodních katastrof, emisí aj. také významně ovlivní fungování a aplikaci marketingu.

Obecně se rozlišují tyto **druhy marketingu**:

- a/ **výrobně orientovaný marketing**, kde středem zájmu je především výroba, snaha o levnější a produktivnější výrobu;
- b/ **marketing, orientovaný na prodej**, přesvědčující zákazníka o nutnosti koupě výrobku;
- c/ **absolutní marketing**, výhradně orientovaný na potřeby zákazníka.

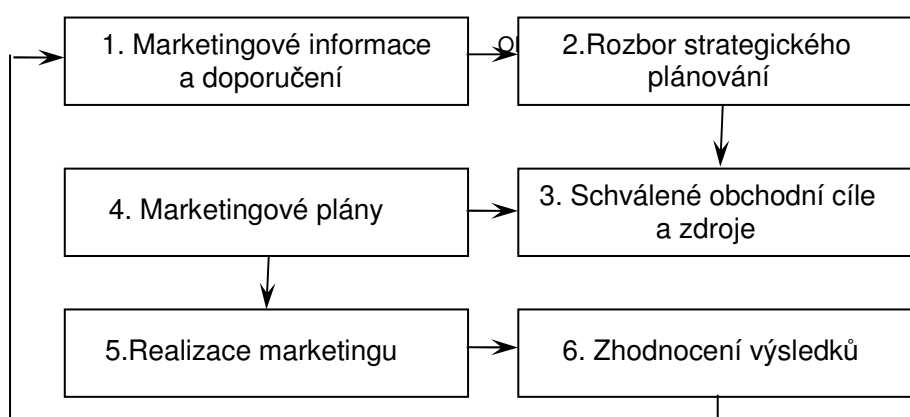
3.3. Marketingový proces

Ze všech definic marketingu vyplývá, že marketing je nepřetržitý proces, manažerská disciplína, sloužící ke zvýšení efektivity procesů. Definuje co je nutné vykonat, očekávaný výsledek těchto činností, metody, cíle, standardy, strategie, taktiky, plány, programy.⁶

Východiskem marketingové činnosti firmy je **marketingový plán**. Je to hlavní nástroj řízení a koordinace marketingu. Od strategických plánů se liší větší koncentrací na trh a produkt. „Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytýčených marketingových cílů.“⁷

Vztah mezi marketingovým a strategickým plánováním definuje Kotler takto:

Obrázek 2: Vztah mezi marketingovým a strategickým plánováním



Zdroj: KOTLER, *Marketing management*, str. 68

⁶ HESKOVÁ, M.; STRACHOT, P. *Marketingová komunikace*, str.12

⁷ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, str.11

Marketingové plánování je součástí plánovací hierarchie. Jde o sled procesů, na jejichž počátku je strategický plán, následují marketingová situační analýza, stanovení marketingových cílů, marketingová strategie, marketingové plány.⁸

„Marketingový plán je písemný dokument, zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si přeje daný podnik být v určitém čase v budoucnosti a pomocí jakých prostředků toho chce dosáhnout. Udává základní směr marketingového snažení. Marketingový plán je určující nástroj pro řízení a koordinaci marketingového úsilí firmy. Vychází z výsledků marketingové situační analýzy.“⁹

Marketingový plán v praxi plní mnoho užitečných úkolů, např.:

- umožňuje identifikovat silné a slabé stránky firmy, zdroje konkurenčních výhod, a působit tak na eliminování rizika;
- ověřuje správnost vstupu do podnikání nebo rozšíření podnikatelské aktivity;
- úměrně rozsahu své činnosti umožňuje vnést do činnosti podnikatele určitý řád;
- ujasňuje představu a cíle, jak bude firma podnikat dnes, za rok či za pět let;
- slouží jako nástroj vlastního řízení firmy k dosažení stanovených cílů (pokud s plánem firma pravidelně pracuje, měla by být schopna rychle odhalit vznikající problémy a včas na ně zareagovat);
- díky marketingovému plánu by měli všichni zaměstnanci vědět, co a jakým způsobem chce firma dosáhnout, a jak oni mohou přispět k realizaci firemních cílů; informovaní zaměstnanci jsou zpravidla také více motivováni;
- v neposlední řadě může sloužit marketingový plán v praxi jako podklad pro získání cizího kapitálu (pomáhá přesvědčit, že je reálné dosáhnout stanovené cíle).¹⁰

Při tvorbě marketingového plánu platí **obecný model marketingového plánování**:

- komplexní analýza marketingového prostředí firmy;
- formulování marketingových cílů;
- formulování marketingové strategie;
- formulování marketingového programu (stanovení rozpočtu na marketing a detailní plán jednotlivých aktivit včetně určení odpovědnosti).

⁸ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, str.108

⁹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, str.111

¹⁰ *Marketing malé firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele - BusinessInfo.cz. on-line*. [cit. 2011-07-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe/1001663/56774/>>

Marketingové řízení má za úkol ovlivňování, úroveň, načasování a složení poptávky způsobem, jenž napomůže organizaci dosáhnout jejích cílů. Marketingové řízení je v podstatě řízením poptávky.¹¹

Znalosti jsou základem marketingu. Čím více víme o trzích a zákaznících, tím lépe se dokážeme připravit. „*Marketingová situační analýza (marketingový audit) je kritické, nestranné, systematické a důsledné zkoumání vnitřní situace podniku (s důrazem na marketingové činnosti), šetření postavení podniku v daném prostředí (s důrazem na analýzu trhu).*“¹²

Předmětem marketingu mohou být výrobky, služby, události, zážitky, osoby, místa, majetek, firmy, informace nebo třeba i myšlenky.

3.4. Marketingový mix

Termín marketingový mix použil N.H.Borden v roce 1948. Snažil se tímto termínem vyjádřit to, že marketingové aktivity by se měly chápat jako komplexní, harmonicky propojený celek, a ne jako soubor samostatných opatření. Jen takové řešení může být úspěšné.¹³

Kotler definoval marketingový mix jako: „*Soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů na cílovém trhu.*“¹⁴

Do souboru marketingových nástrojů patří **produkt, cena, místo a propagace**, často v odborné literatuře nazývané jako **4P (product, price, place, promotion)**.

Zákazník pohlíží na 4P z pozice užítku, který mu přináší. Firma propojuje všechny prvky marketingového mixu v koordinovaný program, který zákazníkovi poskytne nejvyšší hodnoty a splňuje firemní marketingové cíle. Na základě názoru, že koncepce **4P** je zaměřená jen na prodávajícího a ne na kupujícího vznikl koncept **4C**, zahrnující: řešení potřeb zákazníka; náklady, které zákazníkovi vznikají; dostupnost řešení a komunikace (4C = customer solution, customer cost, convenience, communication).¹⁵

Kromě výše zmíněných konceptů pro oblast **služeb** existuje v marketingovém mixu i pojem **7P**. Ke klasickým 4P se přidávají další 3 marketingové nástroje: lidé, proces a prezentace (people, process, presentation).

¹¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, str.12

¹² HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, str.34

¹³ FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*, str. 89

¹⁴ KOTLER, P. *Marketing management*, str. 94

¹⁵ KOTLER, P. *Marketing*, str. 105-108

Volba marketingového mixu

„Vlastní volbě marketingového mixu musí předcházet jakási předvolba, odpovídající vymezení konkrétních podmínek, které opět představují celý soubor variant. Půjde o následující varianty:

- **orientace na určitou branži** (obor – odvětví). Ta determinuje zejména množství jednotlivých marketingových nástrojů, které jsou v daném odvětví či oboru využitelné, a to významně nebo jen s malým užitekem. ...
- **dále jde o zvolení sukcesivního instrumentálně orientovaného způsobu jednání.** Máme na mysli to, že se postupně vychází z výrobku a jeho vlastností, pak se přechází na otázky ceny, pak teprve následuje způsob reklamy a odbytu a podobně.
- **orientace na cyklus životnosti výrobku** představuje další možnost ve volbě marketingového mixu. Cyklus životnosti výrobku závisí na vývoji odbytu výrobku, který ideálně vede typickým způsobem k nejvyšším tržbám a tedy i zisku. V různých fázích životnosti výrobku je třeba realizovat odpovídající marketingový mix.¹⁶

3.4.1. Produkt

Produkt je centrem marketingového mixu. Pomocí produktu vyjadřuje zákazník své potřeby a požadavky. Většina lidí si pod pojmem výrobek představuje jen fyzické předměty, ale výrobkem v oblasti marketingu mohou být služby (například dovolená, koncert, masáž, zážitek či hodina aerobiku), dále to mohou být myšlenky, místa, organizace a dokonce i osoby. „Výrobek je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.“¹⁷

Na pečlivý výběr produktu by měl být kladen mimořádný důraz. Nikdo nechce vynaložit zbytečnou energii a náklady na propagaci produktu, o který nebude zájem. Podle typu produktu se odvíjí marketingová strategie, stanovuje cena, vybírá místo realizace i propagace.

3.4.1.1 Úroveň produktu

Obecně se rozlišuje pět úrovní produktu:

- a/ **potenciální produkt** - změny, proměny a možné rozšíření produktu v budoucnu;

¹⁶ VÁVROVÁ, V. TOMEK, G. *Marketing management*, str. 192

¹⁷ KOTLER, P. *Marketing, management*, str. 461

b/ vylepšený, **rozšířený produkt** – dodatečné služby a užitky odlišující produkt od konkurence;

c/ **očekávaný produkt** – soubor vlastností, které jsou od produktu očekávány;

d/ **základní produkt**;

e/ **jádro produktu** - samotná výhoda či užitek, který představuje.¹⁸

Jádro produktu představuje to, co může výrobek zákazníkovi nabídnout. Je to hodnota, která motivuje ke koupi. Proto by jádro produktu mělo být kvalitní. V hierarchii hodnot produktu je pro zákazníka prvotní výhoda z výrobku.

V případě služeb fitness centra by mohlo být příkladem jádra produktu např. zlepšení fyzické kondice formou posilování. Základní produkt pak tvoří místnost vybavená posilovacími stroji a kvalifikovaný personál. Očekávaný výrobek je to, co zákazník od daného produktu přesně očekává. Ve výše uvedeném případě jde o služby proškoleného trenéra, dostatečně širokou škálu posilovacích přístrojů a čisté prostředí. U rozšířeného, vylepšeného produktu pak lze nabídnout např. relaxaci či občerstvení po skončení cvičení. Poslední úroveň je možný či potenciální výrobek, v tomto případě například nějaký balíček všech možných služeb.

3.4.1.2 Trvanlivost produktu

Produkty lze podle trvanlivosti a materiální podstaty řadit do 3 skupin:

- **Netrvanlivé zboží** – materiální povahy, na jedno či několik použití, bývá rychle spotřebováváno a často nakupováno (potraviny, ...);
- **Trvanlivé zboží** – materiální povahy, ale vydrží několikanásobné použití, jeho produkcí lze dosáhnout vyššího zisku než u netrvanlivého zboží (oděvy,...);
- **Služby** – nemateriální povahy, nedělitelné, různorodé, náročné na kontrolu kvality a spolehlivosti (opravy, cestování, výstavy, ...).

3.4.1.3 Značení produktu

Důležitou součástí produktu je jeho značka. Znamená jméno (název), znak (symbol) a barvu, případně jejich kombinace. Úlohou značky je identifikovat výrobek nebo službu a odlišit je od konkurence.

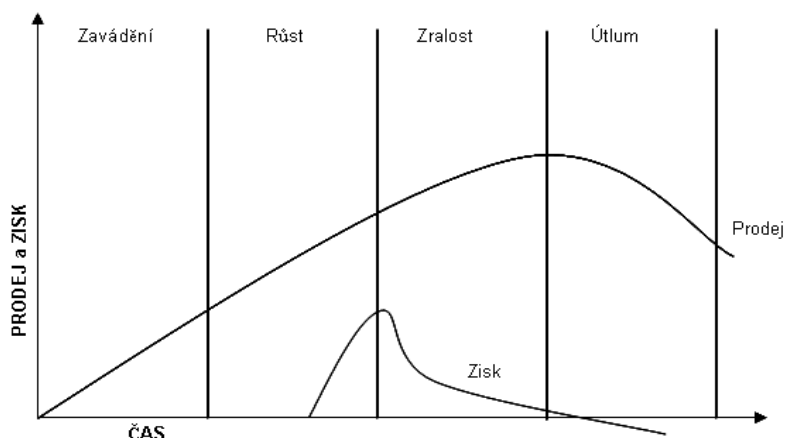
¹⁸ KOTLER, P. a KELLER, K.L. *Marketing management*, str.410

Obchodní značky, znaky (loga) a ochranné známky podporují rozhodnutí zákazníků ke koupi určitých produktů. Jsou pro zákazníky zárukou kvality, užité hodnoty, kterou hledají a očekávají.

3.4.1.4 Životní cyklus produktu

Každý produkt má svůj životní cyklus neboli **PLC**, který sestává ze čtyř fází: zavádění, růst, zralost a úpadek/útlum. Různé vývojové fáze produktů představují odlišnou výzvu pro prodejce, stoupající a klesající zisky, rozdílné marketingové, nákupní, prodejní a personální strategie. **Životní cyklus produktu ovlivňuje charakter produktu, technologický pokrok a spotřební chování.** V dnešní době se životní cyklus neustále zkracuje, platí to zejména např. spotřební elektroniky, domácích spotřebičů, atd.

Obrázek 3: Průběh životního cyklu produktu



Zdroj: FORET, M. *Marketing – základy a principy*, str. 96

I. Etapa zavádění produktu na trh

Životní cyklus produktu začíná uvedením výrobku na trh. To s sebou nese kromě výrobních nákladů také vysoké náklady na marketingovou komunikaci, aby se produkt dostal do podvědomí zákazníků. V této etapě je dosahováno žádného nebo minimálního zisku. Role konkurence je v této etapě zanedbatelná. Cílem marketingu ve fázi zavádění je stimulace poptávky po nové kategorii produktu, prosadit produkt do podvědomí zákazníků a motivovat je k vyzkoušení produktu.

II. Etapa růstu

Období rychlé adaptace výrobku na trh s dynamickým nárůstem objemu prodeje. Firma přechází ze ztráty do zisku. Náklady se přesouvají do distribučních kanálů, které je třeba s rostoucím prodejem posílit. Role konkurence roste. Pokračují investice do marketingové komunikace, na podporu prodeje. Cílem je maximalizace podílu na trhu.

III. Etapa zralosti

V této etapě výrobek dosahuje maxima prodeje. Tato fáze je delší než předcházející. Firmy mají největší zisky a nejnižší náklady. Firmy se snaží o prodloužení životního cyklu pomocí inovace produktu a hledáním nových trhů. Konkurence je intenzivní. Zisk po maximu klesá kvůli zvýšeným marketingovým výdajům na obranu proti konkurenci. Marketingová komunikace se zaměřuje na podporu prodeje a obranu proti konkurenci.

IV. Etapa útlumu

Jde o období, kdy zisk výrazně klesá a přechází do ztráty. Firmy se snaží omezit výdaje, snížit cenu výrobku a vytěžit maximum bez dalších investic. Poptávka stále klesá, až se zastaví a dojde ke stažení výrobku z trhu.

3.4.1.5 Služby

Cílem této práce je analyzovat marketingový mix sportovního areálu, proto hlavním sledovaným produktem jsou služby. *„Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmátatelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojená s fyzickým výrobkem.“*¹⁹

Existují **4 hlavní vlastnosti služeb**, které ovlivňují marketingový program:

■ Nehmatatelnost

Služby si na rozdíl od běžných výrobků nelze prohlédnout, ochutnat či vzít do ruky. Zákazník má ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli stejných služeb. Tuto nejistotu se snaží překonat marketing posílením marketingového mixu o prvek materiálního prostředí, zdůrazněním významu komunikačního mixu a propagací silné značky.

■ Nedělitelnost

*„Pro služby je charakteristické, že jsou vytvářeny a spotřebovávány současně.“*²⁰

Nedají se skladovat jako fyzické výrobky a nedají se vystavovat.

■ Proměnlivost

Poskytováním stejné či podobné služby více dodavateli dochází k její proměnlivosti. Je téměř nemožné provést tutéž službu pokaždé úplně stejně. Příkladem mohou být lekce aerobiku. Každý lektor má svůj osobitý styl a vede hodinu jinak než ostatní. Firmy mo-

¹⁹ KOTLER, P. *Marketing, management*, str. 490

²⁰ KOTLER, P. *Marketing, management*, str. 492

hou proměnlivost služby ovlivnit volbou dobře školeného personálu, standardizováním služeb, jejich kontrolou.

■ **Pomíjivost**

Jak již bylo zmíněno služby se nedají skladovat, ani si je zákazníci nemohou odnést jako fyzické výrobky domů. Službu v určitou dobu a na určitém místě využijí, a tím pro ně její spotřeba končí.

3.4.2. Cena

Cena se úzce váže na druh produktu. Je nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje chování zákazníka při nákupu. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří firmě příjmy, všechny ostatní složky znamenají pro firmu výdaje, náklady. Stanovení ceny je komplikovaným procesem, na jejímž utváření se podílí řada činitelů: náklady, konkurence, pohled zákazníka, firemní cíle, marketingové cíle, cíle cenové politiky, zákony a předpisy, představy účastníků distribučních kanálů. Cenu lze stanovit různými způsoby.

Metody tvorby cen

a) Cena přírážková

Cena přírážková: jde o určení ceny pomocí připočtení určité přírážky k jednicovým nákladům. Konečnou cenu je dobré porovnat s cenovou hladinou konkurence. Tato tvorba ceny je oblíbená, protože je pro prodejce jednoduchá. Mají přehled o nákladech, nemusí znát velikost poptávky a považují toto řešení za spravedlivější pro zákazníky. Prodejce se nemusí ohlížet, pokud přírážkovou cenu používá více firem v odvětví, na konkurenci. *Cena přírážková = jednotkové náklady / (1 – požadovaná návratnost z prodeje).*

b) Cena, s ohledem na návratnost investic

Při tomto stanovení ceny hraje velkou roli odhad počtu zákazníků. Pokud firma udělá špatný odhad dostane se do potíží. „Metodu výpočtu lze provést podle následujícího vzorce: *cena respektující návratnost investic = jednicové náklady + návratnost x investovaný kapitál / očekávaný počet zákazníků.*“²¹ Tato cena není vázaná na cenovou hladinu konkurence, ani na pružnost poptávky, proto je také velmi riskantní. Výrobci by se měli snažit snižovat fixní a variabilní náklady tak, aby se jejich zisk zvýšil.

²¹ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sport*, str. 146

c) **Cena, pomocí vnímané hodnoty**

„Stanovení ceny podle vnímané hodnoty je plně v souladu s úvahami o umístování výrobku na trh. Firma vyvine koncepci výrobku s plánovanou kvalitou a cenou pro určitý cílový trh. Pak pro danou cenu management odhadne velikost prodeje. Tento odhad prodeje je východiskem pro stanovení potřebné kapacity, potřebných investic a očekávané výše jednotkových nákladů. Na základě plánované ceny a nákladů management vypočítá, zda uvažovaný výrobek vynese dostatečně velký zisk. Jestliže ano, může se firma pustit do vývoje výrobku. Jestliže ne, je třeba myšlenku nového výrobku opustit.“²²

Pro tuto metodu je vhodné provést nejprve marketingový průzkum, jak zákazníci vnímají produkt a na kolik by ho ocenili.

d) **Cena podle konkurence**

Dalším způsobem stanovení ceny je následovat cenu konkurence. Při aplikaci tohoto způsobu stanovení ceny produktu si musíme být jistí stejnými nebo srovnatelnými parametry s konkurenčním produktem.

Cena by neměla být po celou dobu životnosti produktu stejná. Měla by se měnit, reagovat na vývoj situace na trhu.

3.4.3. **Distribuce**

Další z marketingového mixu je místo nebo-li **distribuce**.

„Účastník trhu musí zajistit cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě.

Povaha distribučních cest záleží především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, která s ním obchoduje, na zákazníkovi a dalších faktorech. Podstatné pro určení distribučních cest je, zda je sportovní produkt hmotný nebo nehmotný“²³

Hmotné produkty se obvykle vyrábějí ve velkém a dováží na místa prodeje, mají svůj systém distribuce.

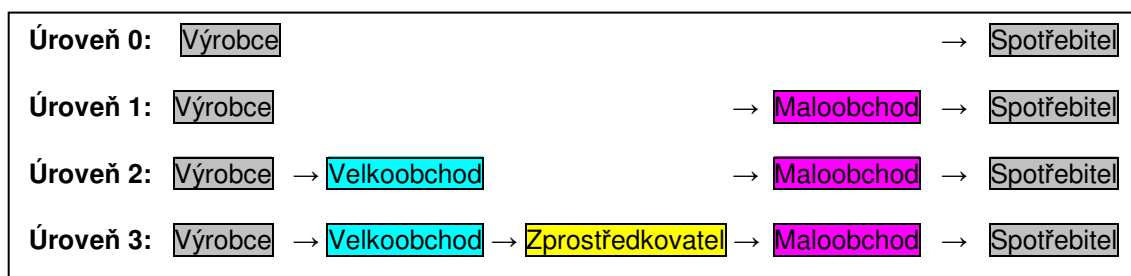
Naproti tomu **produkty nehmotné** nelze obvykle dopravit na místo prodeje. Zákazník naopak musí vyhledat místo, kde tento produkt nabízejí. Příkladem mohou být sportovní služby. Klient, který si chce zacvičit aerobik, musí vyhledat sportovní centrum s nabídkou lekcí aerobiku.

²² KOTLER, P. *Marketing, management*, str. 522

²³ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 110.s.

Distribuční cesty zajišťují pohyb zboží od výrobců k zákazníkům. Rozlišují se 4 úrovně délky těchto cest:

Obrázek 4: Délka distribučních cest



Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*, s. 486, upraveno autorkou

Šířka distribučních cest

Poté co si firma vybere cílové trhy a určí délku distribučních sítí, musí určit jakou intenzitu distribuce a kolik zprostředkovatelů bude využívat. Existují 3 základní stupně distribuce: intenzivní, selektivní a exkluzivní.

a) Intenzivní distribuce

Intenzivní distribucí se prodejci snaží o velký objem prodeje, vyhledávají co nejvíce prodejních míst, kde by svůj výrobek nabídli. Jedná se především o výrobky běžného charakteru jako cigarety, žvýkačky, atp. Jejich cíloví zákazníci nechtějí složité výrobky vyhledávat. Proto se prodejci snaží produkt zpřístupnit všemi různými cestami, v menších obchodech, trafikách i hypermarketech.

b) Selektivní (výběrová) distribuce

Výběrová distribuce je střední cestou mezi intenzivní a exkluzivní distribucí. Výrobci se snaží distribuovat přes více než jednoho zprostředkovatele. Jde jim spíše o dobrou dlouhodobou spolupráci s vybranými obchodníky, kteří vytvoří dobré image jejich výrobkům. Tuto metodu využívají spíše firmy produkující speciální a průmyslové výrobky. Je méně nákladná než exkluzivní distribuce a přitom dokáže pokrýt uspokojující velikost trhu při dobré kontrole.

c) Exkluzivní distribuce

Jedná se o výběrovou formu distribuce, při které si firma vybere určité zprostředkovatele svého zboží, od nichž většinou požaduje exkluzivitu tj. aby prodejce obchodoval pouze s jejich výrobky. Exkluzivní nebo-li výhradní distribuce se využívá u luxusního zboží, značkové módy nebo automobilů. Výhody jsou podobné jako u výběrové distribuce, zvýšení image výrobků, zvýšení ceny a velmi dobrá kontrola zprostředkovatelů.

3.4.4. Propagace

Úkolem propagace je přesvědčit zákazníky o výhodách produktů či služeb, s cílem zvýšení jejich prodeje, a tím také zisku. Propagace je **tvořena čtyřmi základními činnostmi**: reklamou, publicitou, opatřeními na podporu prodeje a osobním prodejem. K těmto nástrojům lze přiřadit ještě přímý tzv. direkt marketing a sponzoring. Pro tento soubor činností se používá souhrnný pojem **propagační příp. komunikační mix**.

*„Propagací se rozumí přesvědčivá komunikace, prováděná za účelem prodeje produktů potencionálním zákazníkům. ... Manažer si vytváří svoji propagační strategii, která může být v různých obdobích vývoje organizace odlišná“.*²⁴

„Musí se odvíjet od:

- *základních cílů, které si management klade (např. dosáhnout určité výše obratu nebo určitého počtu zákazníků, vytvořit image sportovního klubu, prodat kapacitu sportovního zařízení),*
- *cílových skupin zákazníků, na které má propagace působit (široká veřejnost, studenti, ženy, sportovci),*
- *výběru médií, kterých bude využito (televize, rozhlas, periodický tisk, audiovizuální pomůcky apod.),*
- *finančních prostředků, které budou na propagaci vydány,*
- *koncipování propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu zákazníků.* “²⁵

3.4.4.1 Reklama

Reklama informuje o výhodách produktu nebo služby formou neosobní prezentace. Reklamní aktivity se rozdělují podle předmětu propagace (propagace výrobku, značky a propagace firmy) a cílů propagace.

Z pohledu cílů propagace reklamy rozlišujeme:

a/ funkce informační – je důležitá v počátcích existence produktu, kdy je nutné stimulovat primární poptávku. V této souvislosti informuje o: novém produktu, změně ceny, způsobu užívání produktu, novém užívání již známého produktu nebo nových službách a jejich doplňcích.

²⁴ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*, str. 77

²⁵ ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*, str. 111-112

b/ funkce přesvědčovací - má význam v prostředí intenzivní konkurence. Působí na vytváření selektivní poptávky, tj. poptávky po produktu určitého konkrétního výrobce. Jejím smyslem je posílení preference zboží určité firmy, snaha o získání zákazníků konkurenta, potlačení obav zákazníka spojených s užíváním produktu, posílení image firmy, změna image produktu a tlak na okamžitý nákup.

c/ funkce upomínací - uplatňuje se především ve stadiu zralosti produktu a jejím účelem je připomenout zákazníkovi výrobek nebo službu, kterou již dobře zná.

Reklama zviditelní produkt, ale i celou firmu a posílí její image. Při realizaci reklamy je nejdůležitější najít správné médium, kde chceme produkt (službu) prezentovat. Najít to, co cílová skupina, kterou chceme oslovit, sleduje a pak tomu danou prezentaci přizpůsobit. Největší počet lidí v současnosti oslovuje televizní reklama. Jde o nejrychlejší, ale také nejdražší cestu, jak se dostat do povědomí zákazníků. Co se týče ostatních typů médií, lze je rozdělit podle různých hledisek:

A.1 masová média - televize, rozhlas, noviny časopisy = tisková média, kino, internet, billboardy

A.2 specifická média - ve sportu to jsou např. dresy a sportovní oděvy, startovní čísla, mantinely (např. u hokeje, fotbalu, ...), sportovní náčiní a náradí, hrací pole, výsledkové tabule, ...

B.1. elektronická média – televize, internet, rozhlas, počítače, ...

B.2 klasická média - tisková media, dopravní prostředky, obaly, billboardy, ...

C.1 horká média - TV, rozhlas, kino, dealer - tam kde se něco hýbe, kde je nějaká akce

C.2 chladná media - omezená schopnost působit na emoce člověka - tiskoviny, reklamní předměty, billboardy, výkladní skříně, ...

3.4.4.2 Osobní prodej

Osobní prodej je velmi účinná metoda k přesvědčení zákazníků díky přímému kontaktu mezi prodávajícím a kupujícím, díky pěstování jejich obchodního vztahu, jehož cílem je prodat produkt nebo službu. Vedlejší rovinou těchto kontaktů je vytváření dlouhodobě pozitivních vztahů, přispívajících k budování žádoucího image produktu nebo firmy.

Osobní prodej má mnoho podob. Je to **jedna z nejnáročnějších a nejdražších forem propagačního mixu**. Vysoké náklady s sebou nese vyškolení kvalitních osobních prodejců, jejich proškolení na komunikaci se zákazníkem, jak prezentovat zákazníkovi produkt či službu, jak navodit vhodnou situaci pro prodej, jak odpovídat na potřeby a připomínky zákazníků, jak získat důvěru zákazníků, atd.

Rozlišujeme **2 typy osobního prodeje** – prodej **pro maloobchod a prodej průmyslový**. Prodej pro maloobchod je již zmíněný model, kdy prodejce mluví už přímo s koncovým zákazníkem. Zatím co u průmyslového prodeje nabízíme produkt prostředníkovi, který bude nakupované zboží dále prodávat.

3.4.4.3 Podpora prodeje

Podporou prodeje se rozumí soubor podpůrných nástrojů (marketingových aktivit), které mají urychlit zájem zákazníka a podnítit v něm spontánní reakci k okamžité koupi. Těmito podpůrnými nástroji mohou být nabídky ochutnávek, vzorků, slevových kuponů, soutěží, premií, dárků, účastí na veletrzích; v oblasti zaměřené na podniky pak nabídky školení, tréninků, atd..

3.4.4.4 Publicita

Publicita a takzvané **PR** (public relations) využívá různých nástrojů k vytváření vztahu s veřejností. Tento nástroj přispívá k vzájemnému porozumění mezi skupinami a institucemi. Umožňuje sledovat soukromé i veřejné zájmy. V dnešní době firmy upřednostňují především PR-aktivity, které kladou důraz na kladnou formu publicity. Služeb PR agentur využívají nejen firmy, ale i úřady, instituce, spolky nebo třeba nadace.

Prostředky používané v PR oblasti jsou: vydávání zpráv, tiskové konference, články, výroční zprávy, brožury, firemní noviny a časopisy, řečnické projevy, audiovizuální prezentace, ad..

3.4.5. Lidé

Lidé a lidské zdroje jsou nejdůležitější součástí marketingového mixu. Ovlivňují diferenciaci nabídky, mohou zvyšovat hodnotu produktu a získat tím na trhu konkurenční výhodu. **V sektoru služeb je celková kvalita velmi úzce spjatá a závisí na dobrém výběru, školení, motivaci a řízení lidí**. Významnou roli zde hraje nejen odborná kvalifikace, ale i umění jednat, schopnost vedení a řízení, atd.

„Lidský faktor je důležitou součástí diferenciacie podniku služeb, která je zdrojem přidané hodnoty pro zákazníka. Jedině podniky, kde považují lidský faktor za samostatný prvek marketingového mixu, mohou věnovat odpovídající pozornost maximalizaci efektu jeho činností, jeho motivaci a odměňování.“²⁶

Oblastí vzdělávání personálu se zabývá **interní marketing**, jehož cílem je kvalitní personál. Každý zaměstnanec má v podniku jinou roli a jinou frekvenci styku se zákazníkem. Podle Payna můžeme rozdělit zaměstnance do 4 skupin:

- 1/ Kontaktní pracovníci** - přicházejí často do přímého kontaktu se zákazníkem, podílejí se na marketingových činnostech. Měli by být motivovaní, vstřícní, musejí vhodně reagovat na požadavky zákazníků. Měli by být zkušení v oblasti marketingových strategií. Ve firmách pokrývají řadu postů včetně prodeje a poskytování služeb.
- 2/ Obsluhující pracovníci** - zastávají nejčastěji funkce recepčních, spojovatelek či pracovníků např. úvěrových oddělení. Měli by mít dobré komunikační schopnosti a další dovednosti, potřebné pro styk s klienty. Přestože se nepodílejí na plánování marketingové koncepce, mají být obeznámeni s firemní marketingovou strategií. U těchto zaměstnanců jsou důležitá školení a následné sledování jejich výkonů.
- 3/ Konceptní pracovníci** - ovlivňují marketingový mix a podílejí se na tvorbě marketingové strategie. Nepřicházejí do styku ze zákazníky, ale měli by vnímat jejich přání. Náplní jejich práce je zavádění a vývoj nových produktů a tržní výzkum. Jsou hodnoceni za svou práci na základě zákaznický orientovaných výkonů.
- 4/ Podpůrní pracovníci** - mají za úkol podpořit celkový běh organizace. Zastávají funkce v personálním, nákupním nebo IT oddělení. Nepřicházejí většinou do styku se zákazníky, ani se nepodílejí se na marketingových činnostech. Musí ale také znát firemní marketingovou strategii.

3.4.6. Proces

Dalším nástrojem marketingového mixu jsou procedury a procesy, související s prodejem, především prodejem služeb, podporou prodeje a následným servisem. **Procesy přispívají ke zvýšení kvality služeb.** Zákazníci nevnímají jen samotnou službu, ale především to, jakým způsobem je jim poskytována.

²⁶ PAYNE, A. *Marketing služeb*, str.170

Lidský faktor je sice důležitý, ale pokud nefunguje proces, nepostačí omluva ani úsměv zaměstnance, aby byl zákazník spokojený. Pokud má podnik kvalitně propracovaný proces, stává se pro zákazníka lukrativnějším a oproti konkurenci získává výhodu.

Důležitým procesem v chodu firmy je rozhodovací procesy. V různých odvětvích mají pracovníci různé autonomie rozhodování. U služeb často převládá klasická hierarchie rozhodovacích procesů. Číšník nemůže změnit cenu jídla, která se zákazníkovi nelíbí, ale musí zavolat vedoucího, atp. Individuální přístup rozhodovacích procesů v odvětví služeb se uplatňuje většinou u specializovanějších a složitějších služeb.

Procesy můžeme charakterizovat ze dvou hledisek - z hlediska komplexnosti (povahu kroků a sekvencí, utvářejících proces) nebo z hlediska rozmanitosti (zaměřuje se na jejich rozsah a variabilitu). Tyto dva faktory lze v čase měnit a to čtyřmi způsoby:

- a. *„Snížení rozmanitosti. Snahou je redukovat náklady, zlepšit produktivitu a zjednodušit distribuci. Tato cesta může vést ke standardizaci kvality služeb a jejich lepší dostupnosti. K negativním dopadům však patří vnímaná omezenost výběru a odmítnutí příliš standardizované služby zákazníkem.*
- b. *Zvýšení rozmanitosti. Přináší více možností jak přizpůsobit službu individuálním požadavkům zákazníků, což může vést k růstu cen. Tento přístup představuje strategii umísťování na dosud neobsazených trzích či tržních výklencích, založenou spíše na marži než na množství.*
- c. *Snížení komplexnosti. Tato strategie obvykle znamená specializaci. Z procesu jsou vyřazeny některé kroky činnosti a snahou je zjednodušit distribuci a kontrolu.*
- d. *Zvýšení komplexnosti. Cílem je obvykle dosáhnout vyšší úrovně penetrace trhu rozšířením nabídky o další službu.²⁷*

Díky úrovni rozmanitosti a komplexnosti může dojít k vyvážení marketingu a provozních činností. Každá provozní změna může ovlivnit nejen činnost podniku, ale i trh. Proto by měli pracovníci marketingu vnímat všechny souvislosti a důsledky změn v procesech.

²⁷ PAYNE, A. *Marketing služeb*, str.170

3.4.7. Presentace

Pojem prezentace by, v rámci marketingového mixu, měl být chápán jako souhrn aspektů, kterými chce firma působit na svého zákazníka i toho potenciálního. Takzvanou image může získat díky prostředí, kde své služby poskytuje, lokalitě, kde své produkty nabízí, grafické úpravě propagačních materiálů i běžných dokumentů, oblečení personálu, atd. Vše záleží na kreativitě a snaze odpovědných pracovníků a také na dobrém výběru cílové skupiny.

4. METODOLOGIE

Tvorba a analýza marketingového mixu klade velké nároky na informace. Bez dostatečného množství kvalitních informací nelze vytvořit kvalitní marketingový mix. Díky informacím je možné porozumět trhu, zjistit aktuální potřeby a požadavky zákazníků, identifikovat sílu a postavení konkurence, rozpoznat problémy uvnitř i vně firmy, nalézt nové příležitosti v podnikání, atd.

Pro splnění úkolů této bakalářské práce bylo nutné provést analýzu stávajícího stavu marketingového mixu vybraného subjektu. K tomu byly použity dvě výzkumné metody. První z nich byla situační analýza a její nástroj SWOT analýza. Tou druhou byl klasický marketingový výzkum, metoda kvantitativního dotazování.

4.1. Situační analýza

Situační analýza je součástí procesu marketingového řízení. Její součástí je analýza výchozího stavu podniku v daném marketingovém prostředí, analýza příležitostí a předpokladů podnikání.

V oblasti výchozích podkladů jsou předmětem zkoumání:

- a/ vývoj trhu - jako celku i jednotlivých segmentů, potřeby a požadavky zákazníků
- b/ vývoj prodeje, cen a zisku – podle skupin výrobků, podle marketingových cest i teritorií
- c/ identifikace konkurentů na trhu

V oblast budoucího odhadu vývoje se provádí:

- d/ prognózy prodeje – produktů, odvětví, oboru
- e/ prognózy tržního podílu – vlastních i konkurenčních výrobků, tržního podílu, ...
- f/ prognózy zisku a prodeje – celkové i dílčí např. dle segmentů trhu, apod.

V průběhu situační analýzy je nutné také definovat vnější, ale i vnitřní faktory (kvalitu výrobků, náklady, ...). K identifikaci vnitřních faktorů slouží SWOT analýza.

4.2. SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, používaný k identifikaci vnitřních silných a slabých stránek v rámci situační analýzy.

Tuto analýzu vyvinul Albert Humphrey už v 60. a 70. letech. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, spojených s určitým projektem,

typem podnikání, podnikatelským záměrem atd. Používá se především v marketingu a s její pomocí je možné celkově vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Faktory, které můžeme hodnotit touto analýzou, jsou rozděleny do 4 uvedených základních skupin: silné (**Strengths**) a slabé (**Weaknesses**) stránky, příležitosti (**Opportunities**) a hrozby (**Threats**).²⁸

Obrázek 5: Schéma SWOT analýzy

SWOT	
Přednosti	STRENGTHS (Silné stránky) OPPORTUNITIES (Příležitosti)
	<p>MOŽNOSTI Podmínky, kterými jsme schopni úspěšnou realizaci cíle podpořit</p> <p><i>Co nám to usnadní?</i></p> <p>PŘÍLEŽITOSTI co bude zlepšeno, čeho bude realizaci cíle dosaženo</p> <p><i>Co se tímlepší?</i></p>
Nedostatky	WEAKNESSES (Slabé stránky) THREATS (Hrozby)
	<p>RIZIKA podmínky, které mohou dosažení cíle zmařit</p> <p><i>Co nám to znesnadní?</i></p> <p>HROZBY které nás nutí realizovat, nebezpečné možnosti, které by nás čekaly</p> <p><i>Co nás k tomu nutí?</i></p>
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Vnitřní Vnější </div>

Zdroj: www.google.cz

Silnou stránkou mohou být např.: kvalitní výrobky, značka (její tradice a známost), dobrá finanční situace firmy, nízké výrobní náklady, kvalifikovaná pracovní síla, pružná organizační struktura, kvalitní marketingový management, vysoká úroveň marketingové komunikace, aj.

Slabou stránkou naopak mohou být: nekvalitní výrobky, neznámá značka - podnik je nováčkem na zavedeném trhu, špatná pověst podniku, zastaralý strojový park, omezené výrobní kapacity, vysoké výrobní náklady, vysoká zadluženost, absence motivace v odměňování, chybná propagační kampaň, nízká marketingová síla podniku, aj.

V přehledu silných a slabých stránek nemají všechny stejnou váhu. Ne vždy silná stránka znamená konkurenční výhodu a naopak. V plánovacím procesu je vždy třeba využít významu silných stránek a potlačit působení těch slabých.

²⁸ SWOT – Wikipedie. [on-line]. [cit. 2011-07-22]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>

Pro tvorbu SWOT analýzy Hamru byly využity jak interní, tak i externí zdroje informací např. tištěné propagační materiály, interní zprávy podniku, internetové stránky, vlastní pozorování, zkušenosti s poskytovanými službami aj. Analýza marketingového mixu sportovního areálu Hamr je obsahem kapitoly 5.4.

4.3. Marketingový výzkum

Kotler definuje marketingový výzkum následovně: „*Marketingový výzkum je systematické určování, sběr, analýza, vyhodnocování informací a závěrů, odpovídajících určité marketingové situaci, před kterou společnost stojí.*“²⁹

Marketingový průzkum pomáhá firmě zaměřit se na specifické problémy a příležitosti např. zda je marketingová komunikace dostatečně účinná, jsou-li zákazníci uspokojováni nabídkou, jak vypadá přehled konkurence na trhu, apod.

Marketingový průzkum má mnoho funkčních aplikací např.: výzkum trhu, výrobový průzkum, výzkum propagace, výzkum distribučních cest, cenový výzkum, ad.

4.3.1. Techniky marketingového výzkumu

Marketingový výzkum využívá především dvě následující techniky a metody sběru dat:

a) Kvantitativní metody – dotazování

Slouží ke sběru dat od velkého množství respondentů. Dotazování může být: osobní (nebo-li formou interview), telefonické, písemné či elektronické.

b) Kvalitativní metody

Slouží ke sběru dat menšího množství, od malé skupiny respondentů, kteří jsou: fundovaní, odborníci v dané problematice nebo firmě záleží na jejich postojích a hodnocení. Zpracovávaná data jdou do větší hloubky. Mezi tyto metody patří: hloubkové interview, panel, projektové techniky, pozorování, experiment, aj.

4.3.2. Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu tvoří pět základních kroků:

1/ definice problému – jasné stanovení účelu, pro který má být výzkum proveden, vymezení jeho cílů;

²⁹ KOTLER, P. *Marketing management*, str. 107

- 2/ plán výzkumu** – určuje metody, časový rámeček a předpokládané náklady výzkumu;
- 3/ sběr informací** – vymezuje zdroje informací, způsob a četnost jejich sběru, způsoby jejich předávání (např. dotazníky, stanovení respondentů, modely experimentů, atd.);
- 4/ analýza informací** – zjišťování vzájemných vztahů získaných dat, interpretace výsledků, formulace doporučení;
- 5/ shrnutí a prezentace závěrů.**

Podle Kotlera je také důležité při vlastním vytváření plánu marketingového výzkumu sledovat pět základních bodů:

1) Informační zdroje

Zdroje informací jsou buď primární či sekundární. Data získaná v průběhu marketingového výzkumu jsou primární informace a data již zpracovaná, která někdo zhodnotil či prozkoumal, jsou sekundární informace. Sekundární informace pak lze dále dělit na interní a externí zdroje dat. Interní zdroje pocházejí např. z provozu firmy (informace o cenách, zápisy z jednání, výroční zprávy, atp.). Externí zdroje dat lze získat z prostředí mimo firmu. Jde o zdroje vládní, tiskové, internetové či obchodní.

2) Výzkumné přístupy

Mezi nejčastěji používané přístupy patří pozorování, průzkum, experiment a skupinově orientované dotazování.

3) Metody a nástroje výzkumu

Nejpoužívanějším nástrojem výzkumu je dotazník, kvantitativní metoda sběru dat. Dotazník by měl mít určitou formu, aby byl pro respondenty přehledný, jednoduchý a snadno vyplnitelný. V dotazníku by neměly být otázky složité, zdvojené, citlivé, zavádějící a sugestivní; naopak by se měl klást důraz na oslovení a motivaci respondenta. Otázky, používané v dotaznících, rozlišujeme na otevřené, uzavřené nebo polozavřené. Odpovědi se používají slovní, číselné, ve formě hodnotící stupnice, grafické, aj. Kromě dotazníkové metody existují i další nástroje výzkumu.

4) Plán výběru respondentů

Při plánování výběru je třeba zvážit tři hlavní kritéria: kdo bude zkoumán (pozorován), kolik respondentů se bude využívat a podle čeho budou respondenti vybíráni.

5) Metody kontaktování

Volba formy jakou jsou respondenti kontaktováni je velice důležitá. Možností je několik: osobní dotazování, telefonické, písemné či elektronické dotazování.

4.3.3. Aplikace marketingového průzkumu na řešenou problematiku

V rámci řešeného úkolu byl marketingový výzkum zaměřen na stávající marketingový mix sportovního areálu Hamr, s cílem analyzovat současný stav marketingového mixu a na základě výsledků této analýzy následně navrhnout jeho úpravy.

Z marketingových technik, nabízejících se k použití byla vybrána **kvantitativní metoda sběru dat – dotazování**. Přestože se jedná o metodu náročnou na zpracování, v našem případě umožnila oslovit relativně širokou skupinu respondentů v poměrně omezeném časovém úseku.

Hlavním nástrojem výzkumu k získání primárních informací byl **dotazník** (verze použitá v rámci průzkumu je uvedena v příloze).

Jako **okruh respondentů** byli vybráni návštěvníci sportovního centra, kteří se v době provádění výzkumu nacházeli přímo ve sportovním centru. Předpokládalo se oslovení 100 – 150 osob. Konečný stav respondentů činil 114 osob.

Z nabízejících se metod kontaktování byla vybrána **metoda osobního dotazování** a to jednak a především z časových důvodů, a také proto, aby nebyli respondenti zbytečně obtěžováni. Jediným místem, kde bylo možné zkoumanou skupinu zastihnout, bylo právě uvnitř sportovního areálu. Metoda osobního dotazování je velice všestranná. V našem případě byla zvolena **forma standardizovaného rozhovoru**, kdy tazatel klade respondentovi otázky podle připraveného dotazníku. Zvolená forma dotazování umožňuje, díky osobnímu kontaktu, okamžitou zpětnou vazbu a motivuje respondenta k obsáhlejšímu odpovědím, dovoluje také vysvětlení případných nesrovnalostí.

Na základě cílů práce byl vymezen přesný přehled otázek, ze kterých měly být získány potřebné informace o službách sportovního centra Hamr, o jejich 7P - marketingovém mixu. Vlastní **konstrukce otázek** byla zvolena ve vazbě na požadované informace. Obecnou snahou byla jednoznačnost a jednoduchost formulovaných otázek. Většina otázek byla tzv. uzavřených³⁰, a to buď dichotomických³¹, nebo tzv. multiple

³⁰ Uzavřená otázka – nabízí určité množství připravených odpovědí ve zvolených variantách

³¹ Dichotomická otázka – otázka s dvěma možnými odpověďmi

choice³². U každé takové otázky byly předpřipravené odpovědi, z nichž respondent jen vybíral jemu nejbližší možnost. Aplikovány byly i otázky otevřené³³ (2x). Na ně mohli respondenti odpovídat libovolným způsobem. V nabídce byla i otázka se škálováním, kde se hodnotilo známkami od 1 do 5, jako ve škole (1 znamenala nejlépe, 5 nejhůře).

Při sestavování/konstrukci dotazníku byl kladen důraz na **řazení jednotlivých otázek**, od úvodních přes věcné až k demografickým. Celkově měl dotazník 16 otázek. Velkou roli hrála také **grafická úprava dotazníku**, jeho přehlednost.

Poslední fází přípravných prací výzkumu byla tzv. **pilotáž** neboli tzv. slepý test, při němž se zjišťuje zda je dotazník pro respondenty pochopitelný a přináší očekávané výsledky. V tomto případě byl dotazník poskytnut nejprve 4 členům rodiny a 2 přátelům, kteří sportovní areál Hamr navštěvují pravidelně. Po konzultacích byly odstraněny drobné nedostatky, týkající se například chybějících variant odpovědí nebo úpravy některých formulací tak, aby otázky byly srozumitelnější. Poté mohlo být dotazování provedeno .

³² Multiple choice otázka – otázka se třemi a více odpověďmi

³³ Otevřená otázka – umožňuje respondentovi svobodné vyjádření názoru na problém

5. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU SPORTOVNÍHO AREÁLU HAMR

5.1. Seznámení s podnikem

Sportovní areál Hamr Záběhllice se nachází ve východní části hlavního města, v zeleném pásu přírody mezi Botičským potokem a Hamerským rybníkem, na rozmezí městských částí Prahy 10, Záběhllice a Prahy 4, Spořilov. Právě od Hamerského rybníka, na jehož břehu se rozkládá, je odvozen název sportovního centra i společnosti, která jej vlastní a vede: **HAMR - Sport a.s.**

Společnost HAMR – Sport a.s. založili tři podnikatelé – Petr Capoušek, Filip Karlovský a Jakub Strnad jako akciovou společnost v říjnu 1996. Předmětem podnikání této akciové společnosti je podle obchodního rejstříku reklamní činnost, marketing, hostinská činnost, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej, zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb, poskytování sportovních služeb – pořádání tělovýchovných kursů a činnost sportovních instruktorů a pořádání dětských rekreačních a rekreačně-vzdělávacích akcí.³⁴ Hlavním mottem podnikání je: „*Sport, zábava a relaxace pro celou rodinu!*“³⁵

Výstavba sportovního areálu trvala několik let. Na podzim roku 2000 byla otevřena první sportoviště – hlavní budova se sálem pro aerobik, se 4squashovými kurty a samoobslužnou restaurací. Součástí nového areálu bylo od počátku velké bezplatné parkoviště. I v širší lokalitě šlo o ojedinělý projekt. V roce 2001 se sportoviště rozrostla o tři venkovní tenisové kurty. V létě roku 2002 areál zaplavila voda při povodních a značnou část nového zařízení znehodnotila. Voda zasáhla nejen tenisové kurty, nacházející se na břehu Botiče, ale zatekla i do hlavní budovy. Následky povodní se podařilo rychle opravit a ještě v témže roce byly otevřeny další tenisové kurty a druhý aerobikový sál.

V současnosti se na ploše 6 hektarů nachází 18 tenisových kurtů, 6 beachvolejbalových kurtů, travnaté plochy pro petangue, dvě velká parkoviště a rozlehlá hlavní budova.

³⁴ HAMR - Sport a.s., - Obchodní rejstřík firem. [on-line]. [cit. 2011-07-22]. Dostupné z WWW: <<http://obchodnirejstrik.cz/hamr-sport-a-s-25083261/>>

³⁵ HOME – Hamr sport. [on-line]. [cit. 2011-07-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.hamrsport.cz/index.asp>>

Uvnitř budovy jsou **2 aerobikové sály, 12 squashových kurtů, recepce, obchůdek se sportovním zbožím, fitness centrum, masáže, samoobslužná restaurace s velkou terasou** pro 450 lidí, a prostorné a komfortní zázemí (šatny, sprchy, kanceláře, ...).

„Všechna sportoviště jsou vybudována nejmodernější technologií, s maximálním profesionálním přístupem zaměstnanců a zúročením dlouholetých zkušeností.“³⁶

Cílem společnosti HAMR – Sport a.s. je vytvářet co nejkvalitnější podmínky pro příjemné aktivní prožití volného času, nabídnout kvalitní sportoviště a poskytovat zákazníkům i veškeré další služby na takové úrovni, aby odcházeli spokojeni a těšili se na další návštěvu.

Firma HAMR – Sport a.s. k dnešnímu dni provozuje, vedle Sportovního centra HAMR Záběhllice, další dva sportovní areály v Praze - areál Hamr Gutovka v Praze 10, u metra Strašnická a Sportovní centrum Hamr Braník v Praze 4, na břehu Vltavy.

O tom, že jsou areály HAMR oblíbené a podnikatelsky úspěšné svědčí například jejich loňská návštěvnost, která činila neuvěřitelný více než milion lidí.³⁷

5.2. Současný marketingový mix

5.2.1. Služby

Sportovní areál HAMR Záběhllice (dále ve zkratce uváděno Hamr) nabízí širokou škálu služeb: indoorové, outdoorové sportovní aktivity, restaurační a další služby. Podrobný popis základních poskytovaných služeb je uveden dále.

5.2.1.1 Cvičení

Ve dvou klimatizovaných zrcadlových sálech s kapacitou 20 a 40 osob Hamr nabízí mnoho typů cvičení: aerobic class, aerobic mix, P-class, zumba, bodystyling, TAE BO a INTRO, bosu, step master, step začátečníci, indoor cycling, body indoor cycling, BB+ ball, strečink, power jóga, pilates, strečink + pilates, ball pilates, gravidjóga, miniaerobik, aerobik pro děti 3-15 let. Dopolední lekce jsou s hlídáním dětí. Hodiny jsou vedeny kvalifikovanými cvičiteli a trenéry. Skladba jednotlivých lekcí a aktivit uspokojí všechny věkové kategorie. Vzor rozpisu cvičení tvoří přílohu č.2. V době, kdy nejsou sály vytížené hodinami cvičení dle rozvrhu, je možno si v nich zahrát stolní te-

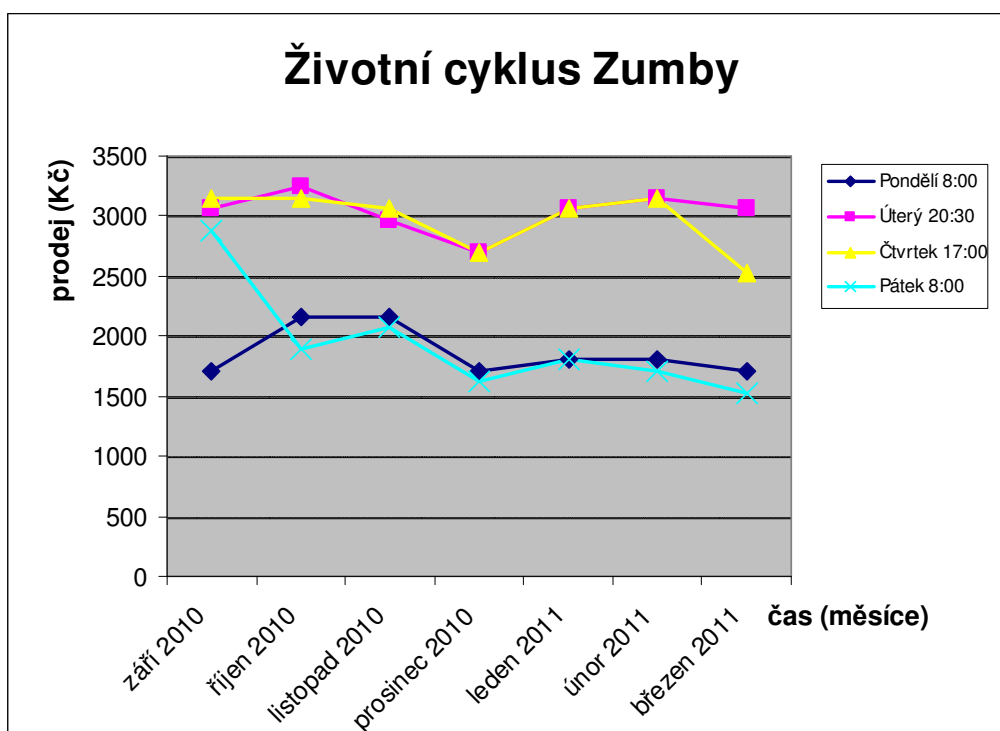
³⁶ HOME – Hamr sport. [on-line]. [cit.2011-07-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.hamrsport.cz/index.asp>>

³⁷ HOME – Hamr sport. [on-line]. [cit.2011-07-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.hamrsport.cz/index.asp>>

nis, půjčit si k tomu sportovní náčiní a objednat si třeba i trenéra. K dispozici jsou tři hrací stoly. Zákazníci si mohou všechny lekce rezervovat osobně přímo na recepci, telefonicky nebo online objednávkou z webových stránek.

Jednou z novinek a hitem letošní sezóny se stal nový typ cvičení ZUMBA. Jde o kombinaci tanečních pohybů s prvky aerobiku, cvičených na dynamickou a energickou latinsko-americkou hudbu. Duchem zumbly je vytvářet atmosféru párty, navodit v lidech dobrou náladu, při které si ani neuvědomí, že cvičí. Na Hamru se zumba začala předcvičovat na podzim 2010 nejprve ve dvou lekcích týdně, během krátké doby, na základě velké poptávky, pak 4x týdně. Pro zumbu jako produkt byl zpracován graf životního cyklu.

Obrázek 6: Životní cyklus produktu – cvičení ZUMBA



Zdroj: vlastní řešení

5.2.1.2 Squash

Pro klienty je k dispozici 12 squashových kurtů, 8 z nich je typu Fibresin (plně klimatizované kurty) a 4 kurty jsou typu In-Tec. V rámci služeb je nabízeno testovací centrum značek HEAD a Babolat, vyplétání raket na špičkových strojích, půjčovna raket, škola squashe pro děti i dospělé, kvalifikovaní trenéři a sparing. Amatérští hráči se mohou zúčastnit jedné z největších squashových lig v ČR - HAMR SQUASH LIGY.

5.2.1.3 Fitness centrum a masáže

Fitness centrum nabízí posilovnu vybavenou tradičními posilovacími stroji, volná závaží i kardio přístroje jako jsou běhací pásy, eliptické trenažery a rotopedy. Posilovna je doplněna o bar nealkoholických a iontových nápojů, včetně doplňků stravy. Na posilovnu navazují rehabilitační prostory s širokou nabídkou masáží a fyzioterapeutických služeb.

5.2.1.4 Tenis

Hlavní doménou sportovního areálu Hamr je 18 kvalitních tenisových kurtů s umělým osvětlením, připravených pro celoroční provoz. 17 dvorců je antukových a na osmnáctém je, zatím nepříliš rozšířený, nový povrch CANADA TENN, tzv. zelená antuka (v ČR použita poprvé).

Dvorce jsou pravidelně a pečlivě udržovány. V zimní sezóně jsou všechny kurty zakryty přetlakovými vytápěnými halami. V nabídce jsou lekce s trenérem (25 trenérů I. a II. třídy), sparing, testovací centrum, tenisová výuka dětí a mládeže, půjčování tenisového náčiní, vyplétání raket, organizování turnajů pro veřejnost či pořádání firemních akcí a turnajů.

5.2.1.5 Beachvolejbal

Beachvolejbalová hřiště neboli „MOLTEN BEACH ARENA“ byla vybudována jako poslední ze všech sportovišť v květnu 2010 za podpory strukturálních fondů EU. K využití je po celý rok 6 beachvolejbalových kurtů (na zimu bývají zakryty vytápěnou nafukovací halou). Zákazníci si mohou půjčovat profesionální míče firmy Molten, využívat profesionálního instruktora nebo se účastnit amatérských turnajů.

5.2.1.6 Petanque

V těsné blízkosti zmíněné Molten beach arény se nacházejí 2 petanqueová hřiště, přístupná bezplatně všem návštěvníkům. Vybavení je možno si půjčit na recepci.

5.2.1.7 Půjčovna kol

Jednou z posledních služeb, která se objevila v nabídce sportovního areálu Hamr, je možnost zapůjčení horských kol. Kola jsou plně technicky vybavena a dají se vypůjčit i na více než jeden den. K zapůjčení jsou i silniční helmy či dětské sedačky. Ty jsou půjčovány zdarma.

5.2.1.8 Obchod

V hlavní budově vedle recepcce je i malý obchůdek se sportovním zbožím. Lze zde nalézt nejen tenisové nebo squashové rakety a míče, výplety, sportovní bagy, tašky, potravinové doplňky, ale především značkové sportovní oblečení a obuv. Za širokým a kvalitním sortimentem se skrývají partneři Hamru firmy: Head, Babolat, Penco, K2, O' Neill, Molten a další. Díky spolupráci s těmito firmami jsou ceny produktů přijatelné, a navíc je možné si doobjednat i ten sortiment či velikosti, které na prodejně právě nejsou.

5.2.1.9 Restaurace

Restaurace je nadstavbou ke sportovně-relaxační nabídce sportovního areálu. Jde o samoobslužnou moderní restauraci s denním menu s minimálně sedmi jídly a salátovým barem. Restaurace je nekuřácká. Její vnitřní kapacita je 85 osob.

K restauraci ale neodmyslitelně patří velká dřevěná terasa, se spoustou zeleně v kontejnerech, s kapacitou 450 míst k sezení. Místa jsou ochráněna proti slunci dřevěnými pergolami a část z nich je také chráněna proti dešti. Všechna místa však nabízejí posezení v klidu přírody, s výhledem na Hamerský rybník a tenisové kurty. Na terase jsou v letní sezóně otevřeny dva stánky, z nichž jeden nabízí kromě alkoholických a nealkoholických nápojů a kávy, také zmrzlinu a poháry. Druhý stánek je známý svým pestrým výběrem grilovaných jídel.

Provozní doba restaurace je od 7: 00 do 23:30 hodin, takže zde lze snídat, obědovat i večeřet, anebo si jen tak posedět při něčem dobrém. Restauraci, nebo její část, si lze pronajmout například pro: pořádání rodinných oslav, firemních večírků, školení nebo organizaci doprovodných programů k turnajům, atd. V letní sezóně jsou zde pořádány taneční zábavy pro širokou veřejnost.

5.2.2. Cena

5.2.2.1 Tvorba ceny

Hlavním cílem Hamru v oblasti tvorby cen je, jako u většiny podnikatelských subjektů, maximalizace zisku při zohlednění dostupnosti nabízených služeb. Ceny za sportovně-relaxační aktivity jsou zde na vyšší střední úrovni, v restauraci jsou na střední úrovni. Pro tvorbu ceny byla použita nákladová metoda, se zohledněním a v kombinaci s orientací na velikost poptávky. Důkazem jsou pravidelné úpravy ceníků a celkové nabídky služeb na přelomu zimní a letní sezóny.

Ceníky jsou zpracovány přehledně, odděleně pro jednotlivé typy a druh nabízených služeb. K dispozici jsou v papírové podobě na recepci, jejich elektronická verze je na webu. Základní vzory ceníků pro rok 2010/2011 jsou k nahlédnutí v příloze č.3.

5.2.2.2 Cenové nástroje a podmínky plateb

Zákazníci Hamru mohou za nakoupené služby platit několika způsoby. Nejzákladnější je **jednorázová platba** v hotovosti na recepci, což je výhodné například pro klienty, kteří navštíví sportovní areál poprvé, a chtějí nejprve zjistit kvalitu služeb nebo zkusit něco nového.

Dalším způsobem platby je **kreditní systém**. Zákazník si v hamerském rezervačním systému založí účet, se základním vkladem 1000,- Kč, a obdrží svůj čárový kód (buď na samolepce nebo na plastové HAMR kartě). S pomocí čárového kódu pak spravuje svůj účet, provádí rezervace a nákupy. Tzv. kredit lze doplňovat/dobíjet buď vkladem v hotovosti na recepci, přes Benefity, Benefity plus. K registraci v hamerském systému se pak vztahují nejrůznější slevy a výhody. Z hamerského kreditu lze hradit všechny nabízené služby včetně služeb restaurace nebo zboží v obchodě.

Pro některé služby jako např. tenis, squash, beachvolejbal či stolní tenis lze také zakoupit **tzv. permanentku**, opravňující k čerpání dané služby v pravidelných termínech a časech (např. 1x týdně každé pondělí jednu hodinu tenisu). Permanentky jsou určeny a výhodné především pro pravidelné zákazníky. Při přepočtu na jeden vstup je permanentka výhodnější než jednorázová platba v hotovosti i než vstup placený kreditem.

Poslední možností **platby** je úhrada za služby **tzv. kurzovním**. Tento typ platby je vázán především na lekce dětského aerobiku, kurzy jógy, tenisovou školu či lekce s trenérem. Jde o služby vázané na určené časové období a danou četnost návštěv (např. pololetí dětského aerobiku každé úterý od tří do čtyř odpoledne).

Oblast čerpání slev by se dala považovat za slabou stránku. Sportovní areál nabízí pouze studentské slevy na cvičení v určitých časech (Pondělí – Pátek 7:00 – 16:00 hod.), a to navíc jen studentům, kteří používají kreditní systém.

5.2.3. Distribuce

Na rozdíl od hmotného produktu, kde je distribuce vázána na velikost, váhu a další charakteristiky, je nehmotný produkt (služba) produktem, za kterým si musí většinou zákazníci dojít.

Většina služeb sportovního charakteru se provozuje na určitém místě, nejčastěji ve sportovním zařízení, v určitou dobu a za domluvených podmínek. Místo, kde je služba poskytována je jedním z nejdůležitějších faktorů při rozhodování o nákupu služby. Lidé v dnešní uspěchané době preferují především služby, které jsou v blízkosti jejich bydliště či zaměstnání.

To vše platí i pro sportovní areál Hamr. Hlavní distribuční kanál tvoří poloha areálu v rámci okolní zástavby, jeho dosažitelnost. Areál je umístěn v údolí Botiče, v klidném prostředí na rozmezí Prahy 10, Zahradního města - Záběhlic a Prahy 4, Spořilov, což je poměrně velká spádová oblast. Je lehce dostupný pěšky, na kole po okolních cyklostezkách, městskou hromadnou dopravou (zastávky autobusů jsou ve vzdálenosti cca 200 m), ale i autem.

5.2.4. Propagace

Propagace je dalším důležitým krokem, který ovlivňuje prosperitu podniku. Sportovní areál Hamr Záběhlice působí na trhu jedenáctým rokem. Většina obyvatel v jeho okolí jej zná, v povědomí má Hamr i mnoho jiných lidí. Kapacity Hamru jsou na hranici únosnosti, a proto nejsou v současnosti realizovány žádné propagační akce.

Masová média, rozhlas či televize, nejsou využívána. Management Hamru se vyjádřil v tom smyslu, že za poslední rok neměli žádnou placenou reklamu v televizi, rádiu, na billboardech nebo jinde, a ani to není v plánu. Propagační články vycházejí např. v časopise Grand Princ, kde je inzerce bezplatná výměnou za možnost časopis distribuovat ve sportovním centru. Propagace Hamru je zaměřená především na internet. Hamr je doporučován sportovními portály, portály volno-časových aktivit i portály městských částí, kterého doporučují jako zajímavé místo. Z těchto portálů funguje tzv. link na stránky Hamru.

Nelze však opomenout reklamní aktivity, vznikající na základě kooperace s obchodními partnery. Hamr spolupracuje s firmami Head, Auto Palace Vysočany, Babolat, K2, Molten, Teamstore, Óčko – hudební TV, Penco, Bootcamps a dalšími... , a ti ho v rámci svých propagačních kampaní propagují.

Viditelnosti se Hamru také dostává díky PR aktivitám městských částí, zejména v jejich tiskovinách např. v Novinách městské části Prahy 10. Díky příjemnému prostředí i velikosti sportovního areálu se zde pořádají pravidelné akce pro veřejnost, z nichž mezi nejznámější patří oslavy Dětského dne, Mikuláše, Masopust nebo Vinobraní. Areál je využíván i pro mediální a předvolební akce (v loňském roce volební setkání a kulturní programy

ODS). Všechny tyto aktivity fungují jako nástroj propagace a podporují prodej. Návštěvník na výše zmíněných akcí většinou využije restauraci, ale dozví se i o dalších službách z nabídky sportovního areálu.

5.2.5. Lidé

Celková kvalita služeb je přímo závislá na lidském faktoru. Zákazníci při nákupu či čerpání služby přicházejí do styku se zaměstnanci. Bude-li například trenér na klienta nepříjemný, bude celá služba považována za špatnou a zákazník si ji příště nekoupí. Proto je snahou managementu Hamru pečlivě dbát na výběr kvalitního personálu. Hamr Záběhlice má vysoce kvalifikované trenéry, s dostatečnými zkušenostmi a znalostí oboru. V současnosti ale záleží jen na každém zaměstnanci, zda investuje svůj čas a peníze do dalšího vzdělávání a své kvalifikace.

Práce jednotlivých zaměstnanců je pravidelně kontrolována tak, aby nedocházelo ke snižování kvality poskytovaných služeb. Zaměstnavatel motivuje zaměstnance ke kvalitním výkonům prémieovou složkou mzdy.

5.2.6. Proces

Procesy v popisovaném sportovním areálu jsou plynulé bez extrémních výkyvů. Je nastaven pevný organizační řád, který je víceméně respektován. Pokud jde o interakce zákazníka se službou, dají se rozdělit do jednotlivých etap.

První etapou procesu je převzetí a potvrzení objednávky. Tím, že zde klienti mají na výběr více možností objednání služby, lze konstatovat, že tento proces funguje bez problémů. Objednávání se realizuje osobně na recepci, telefonicky nebo automaticky přes internetový rezervační systém. Zaměstnanci na recepci mají speciální software, v němž evidují všechny objednávky, čímž je eliminována možnost kolizí.

Druhou etapou procesů na Hamru je platba služby. Ta je také prováděna několika způsoby – viz kapitola 5.2.2. Službu lze hradit hotově na recepci, automaticky odečtením bodů z hamerského kreditu při elektronické rezervaci, osobně na recepci z hamerského kreditu, permanentkou a nebo kurzovním. Platba běžnou kreditní kartou není možná.

Třetím typem procesů je převzetí či započítání služby. Zde se nesetkáváme s problémy, sportoviště i lektoři jsou většinou včas a dobře na klienty připraveni. Jediným kritickým bodem může být neukázněnost samotných klientů, kteří např. neuvolní v předepsaný čas kurt pro další hodinu. I toto se ale snaží personál na Hamru řešit dohledem v těchto kritických časech.

Poslední etapou popisovaných procesů je vracení vypůjčených pomůcek. Při zapůjčení sportovního vybavení klienti zaplatí vratnou zálohu, která zaručuje obvykle bezproblémové navrácení výpůjček, takže i tento proces probíhá bez kolizí.

5.2.7. Presentace

Již několikrát bylo zmíněno, že se areál nachází v krásném přírodním prostředí na břehu Botiče a Hamerského rybníka. Plochy areálu jsou čisté, upravované, se spoustou zeleně. Areál je klasickou ekologickou stavbou, z přírodních materiálů, kombinací dřeva, skla a kamene.

Hlavní budova je dřevostavbou s jedním podzemním podlažím, přízemím a podkrovními prostory. Přízemí je z větší části prosklené velkoplošnými okny. Nachází se zde recepce a na většině plochy restaurace se sociálním zázemím. Z recepce lze projít po pár schodech do zmíněného podkroví, kde se nachází velký zrcadlový cvičební sál a kanceláře. Většina sportovišť se nachází v suterénu, kde jsou squashové kurty, malý zrcadlový cvičební sál, komplex posilovny a masáží, kanceláře, prostory pro zaměstnance a šatny se sprchami a sociálním zázemím. Část služeb je provozována ve venkovním prostředí. Schéma celého areálu tvoří přílohu č.4.

Interiéry budovy jsou řešeny vzdušně, moderně a jednoduše. Prostoru dominuje dřevo a sklo. Použité materiály jsou kvalitní s důrazem na účelnost. Prostedí je vesměs čisté a dobře udržované (úklid se tu provádí několikrát denně). Zajímavým řešením je chodba spojující recepci s restaurací. Její podlaha i stěny jsou prosklené, s průhledem do squashových kurtů. Jde o zajímavé technické a designové řešení vyrovnání výšky squashových kurtů (přes 2 podlaží) s běžnou výškou podlaží.

I když Hamr nedisponuje luxusními prostory, jde o jednu z architektonicky nejhodnotnějších sportovních staveb v Praze a dá se říci i v ČR. Architektonické řešení navozuje v návštěvnících příjemnou rodinnou atmosféru.

5.3. Prezentace výsledků marketingového výzkumu

Marketingový výzkum byl zaměřen na stávající marketingový mix sportovního areálu Hamr. Jeho cílem bylo provedení analýzy tak, aby závěry byly použitelné pro návrh úprav marketingového mixu. Z možných marketingových technik byla vybrána metoda kvantitativního sběru dat, formou osobního dotazování v prostorách sportovního areálu Hamr. Dotazníkové šetření probíhalo podle plánu, popsáno v metodologické části. Dotazování provedla skupina 5 osob na přelomu měsíců března a dubna 2011. Celkově se průzkumu zúčastnilo 114 respondentů. Výsledky šetření byly zpracovány prostřednictvím programu MS Office Excel a prezentovány jsou výšečnými, sloupcovými grafy, příp. tabulkami.

5.3.1. Členění respondentů – demografické otázky

Celkově se průzkumu zúčastnilo 114 respondentů, z toho 70 žen tj. 61,4% a 44 mužů tj. 38,6%. Tento poměr sice neodpovídá demografickému složení obyvatelstva ČR, ale to se ani v našem případě nepředpokládalo, že nastane.

Graf č.1: Členění respondentů dotazování



Zdroj: vlastní řešení

Druhou demografickou otázkou v dotazníku bylo **zjišťování věku respondentů**. Na výběr byla následující věková rozmezí 10-17, 18-29, 30-39, 40-49, 50-59, 60 a více.

Z grafu jasně vystupují dvě nejvíce zastoupené věkové skupiny: a to respondenti ve věku 30-39 a 18-29 let. Tyto údaje svědčí o tom, že služeb Hamru využívají především zástupci mladší a střední generace.

Graf č.2: Stáří respondentů



Zdroj: vlastní řešení

Třetí demografická otázka byla s **otevřenou odpovědí**, zaměřená na místo, bydliště, přesněji na **městskou část**, ve které respondenti bydlí.

Graf č.3: Bydliště respondentů



Zdroj: vlastní řešení

Na tuto jednoduchou otázku bylo mnoho různorodých odpovědí. Při bližším zkoumání je však zřejmé, že většina respondentů bydlí v městských částech Praha 10 a

Praha 4, na jejíchž rozhraní se Hamr nachází. 21,93% respondentů odpovědělo, že mají PSČ 106 00 (Zahradní město a Záběhllice), takže mají bydliště totožné s místem provozny. Z dotazování tedy vyplývá, že většina zákazníků sportovního centra je z jeho blízkého okolí.

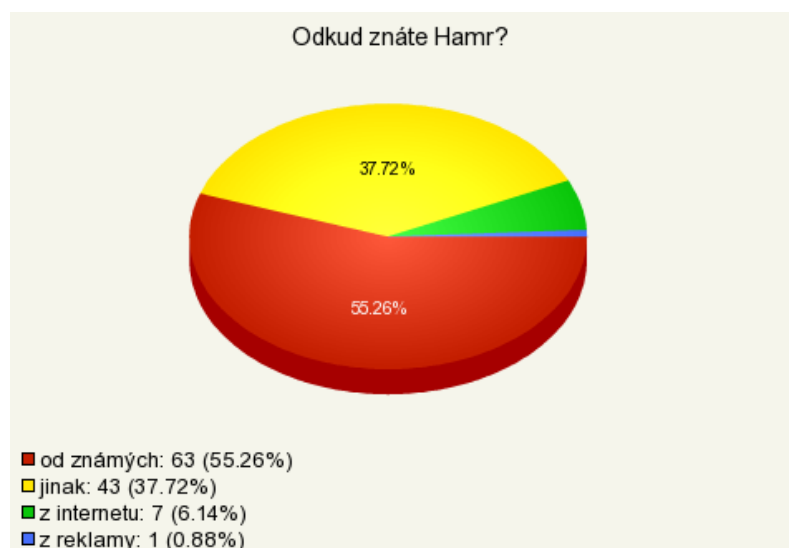
5.3.2. Otázky k prvnímu kontaktu a délce využívání služeb

Další použité otázky se týkají samotného cíle výzkumu. V prvním kroku se zjišťovalo odkud, z jakého zdroje, se respondenti poprvé o Hamru dozvěděli. Další otázka směřovala na to, jak dlouho Hamr navštěvují.

Otázka „Odkud znáte Hamr“ je otázkou zcela prostou, uzavřenou. Cílem bylo zjistit jak, z jakého zdroje, se respondenti o sportovním areálu dozvěděli. Měli na výběr ze 4 možných odpovědí (z *reklamy*, *od známých*, *z internetu* či *jinak*).

Jak je z grafu patrné nadpoloviční většina, tedy 55,26%, odpovědělo že znají Hamr „od známých“. Druhou nejčastější odpovědí (37,72%) bylo „jinak“. V případě této odpovědi se nabízí souvislost s třetí demografickou otázkou (v jakém pražském obvodu respondenti bydlí), kde převažovala odpověď, že v okolí. Dá se předpokládat, že to vysvětluje i množství odpovědí „jinak“. Pokud mám ve svém okolí provozovnu velikosti Hamru nemohu si ji nevšimnout. Další dvě odpovědi z nabídky získaly jen pár procent odpovědí. Z uvedeného grafu tedy vyplývá, že se noví zákazníci téměř nikdy nedozvěděli poprvé o Hamru z reklamy či internetu.

Graf č.4: Odkud znáte Hamr



Zdroj: vlastní řešení

U otázky „*Jak dlouho navštěvujete HAMR Záběhllice?*“ byly také nabídky několika odpovědí (*3 měsíce*, *4-12 měsíců*, *1-2 roky*, *nad 2 roky*, *poprvé*).

Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů (63 respondentů, tj. 64,04%) navštěvuje Hamr více než 2 roky. Méně frekventované byly odpovědi 4-12 měsíců a 1-2 roky. Výsledky vypovídají o stálosti zákazníků Hamru.

Graf č.5: Jak dlouho navštěvujete Hamr



Zdroj: vlastní řešení

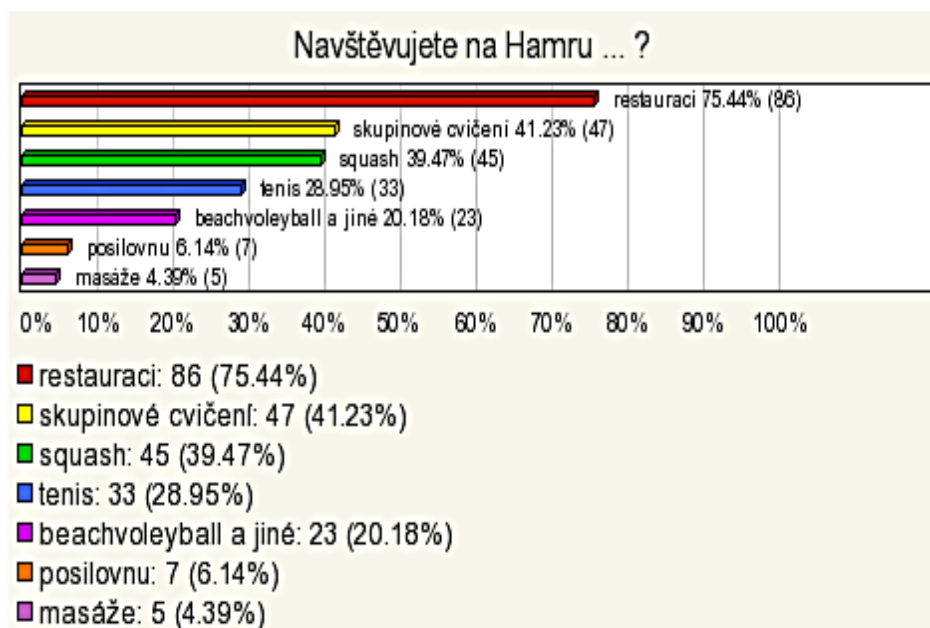
5.3.3. Otázky, zaměřené na nabízené služby

Další tři otázky výzkumu jsou zaměřeny na služby, nabízené na Hamru: jaké služby a jak často respondenti využívají či někdy využili, a jak jsou s jednotlivými službami spokojeni.

V otázce: „*Navštěvujete na Hamru ...*“ měli respondenti doplnit službu, kterou využívají. Mohli vybírat ze 7 různých odpovědí, z nichž nemuseli zatrhnout pouze jednu, ale mohli si vybrat i více možných odpovědí.

Z grafu č.6 jasně vyplývá, že nejčastěji klienti navštěvují restauraci - 75,44%. Většinou se ale tato odpověď vyskytovala v kombinaci s jinou, nejčastěji se sportovní aktivitou. Vypovídá to o tom, že se zákazníci v rámci sportovních aktivit zastaví obvykle i v místní restauraci. Druhou nejčetnější odpovědí bylo skupinové cvičení, které získalo 41,23%. Zde mohou být výsledky ovlivněny tím, že skupinového cvičení se najednou může zúčastnit až 60 osob, zatímco například squash maximálně 24 osob. V dalším pořadí byly odpovědi: squash, tenis, beachvollejbball, jiné, posilovna a masáže. Nejmenší četnost návštěv potvrdili respondenti u masáží. Masírovat se nechalo jen 5 respondentů, což vypovídá o tom, že tato služba není na Hamru zcela využita.

Graf č.6: Navštívujete na Hamru ...



Zdroj: vlastní řešení

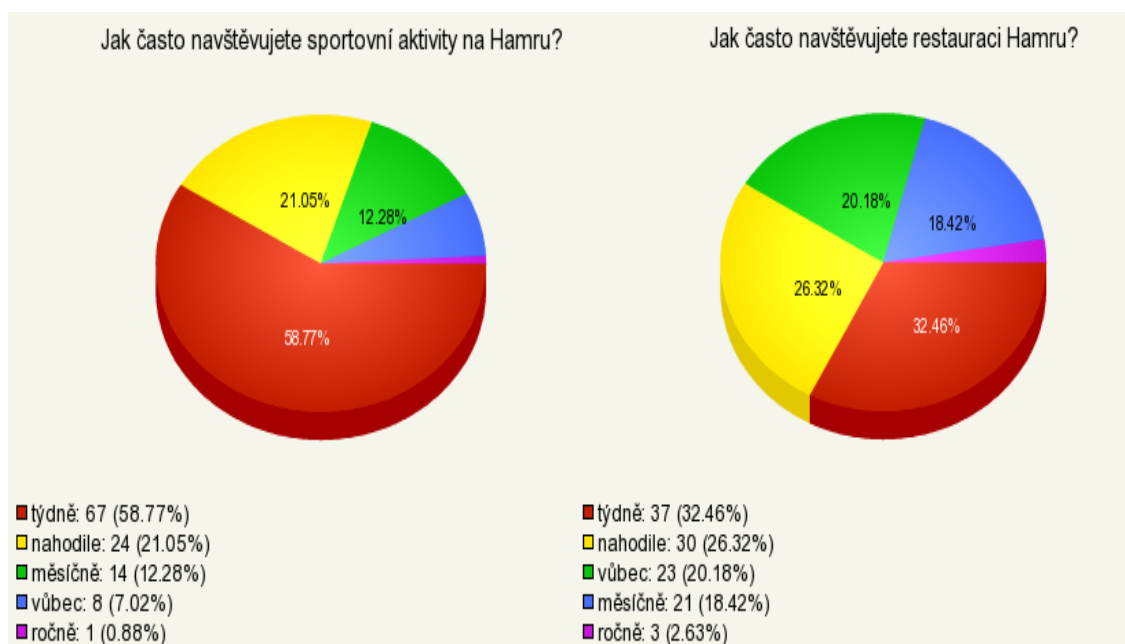
Otázka „*Jak často navštívujete HAMR Záběhlíce?*“ navazuje na předchozí, kde respondenti odpovídali, jaké služby Hamru využívají. Otázka je dělena do třech podčástí na to: jak často navštívují respondenti sportovní aktivity, restauraci a masáže. Každá z variant nabízela odpovědi (*týdně, měsíčně, ročně, nahodile či vůbec*). Výsledky jsou proto rozvrženy do třech grafů, podle druhu navštěvovaných služeb.

Z grafu č.7 je patrné, že většina, téměř 60%, respondentů navštěvuje sportovní aktivity jednou týdně, což je pro sportovní areál určitě velice dobré. Vliv na tuto pravidelnou návštěvnost mohou mít permanentky a předplacené hodiny. Další skupinou odpovědí byla odpověď nahodile (21,05%), což svědčí o relativně velké skupině nahodilých návštěvníků.

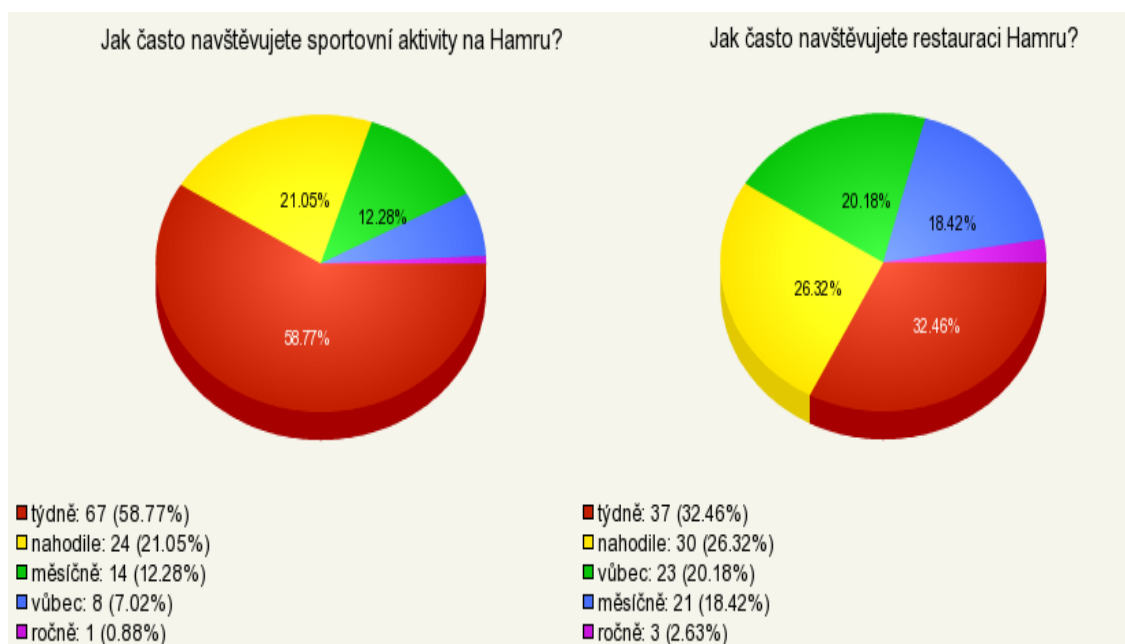
Graf č.8 vyjadřuje **četnost návštěv místní restaurace**. Necelých 33% respondentů odpovědělo *jednou týdně*, 26,32% *nahodile* a 20,18% odpovědělo, že *vůbec*. Z výsledků se dá usuzovat, že restaurace je místem, kde se setkávají pravidelní, věrní zákazníci s občasnými návštěvníky i nově příchozími.

Třetí graf č.9 znázorňuje **četnost návštěv masáží**. Jak je uvedeno výše, masáže nejsou hojně využívány. Z pěti respondentů, využívajících tuto službu jen jeden chodí pravidelně 1x měsíčně, zbylí dva využili této služby nahodile, a to např. jen jednou za rok.

Graf č.7: Jak často navštěvujete sportovní aktivity na Hamru

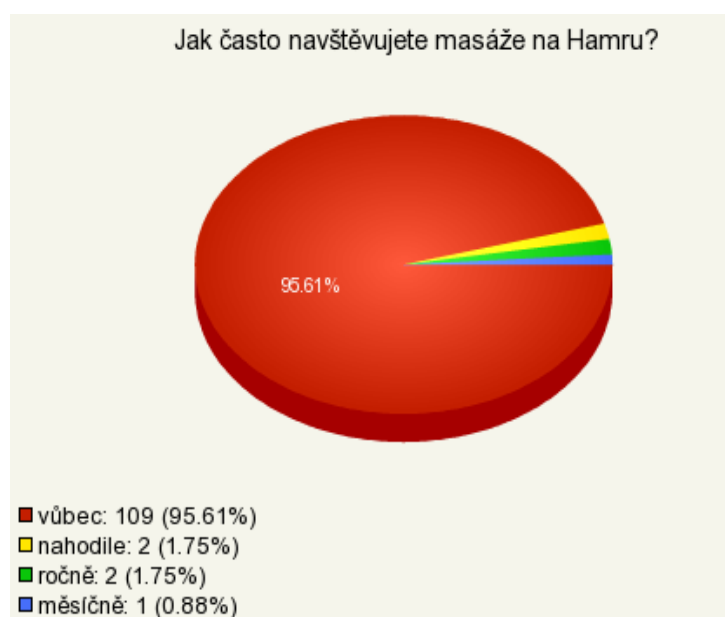


Graf č.8: Jak často navštěvujete restauraci Hamru



Zdroj: vlastní řešení

Graf č.9: Jak často navštěvujete masáže na Hamru



Zdroj: vlastní řešení

V otázce „*Jak jste spokojen s ...?*“ měli respondenti hodnotit **14 položek**, kterým přiřazovali hodnotu/známku (škálování) od jedničky do pětky jako ve škole. Jednička znamenala nejlepší hodnocení a pětka byla nejhorší hodnocení. Mezi hodnocenými položkami bylo *prostředí na Hamru uvnitř a venku, služby restaurace, kvalita úklidu, webových stránek atd.* Vyhodnocení bylo provedeno výpočtem průměrné hodnoty pro každou položku. Výsledky jsou patrné z níže uvedené tabulky.

Obrázek 7: Tabulka spokojenosti zákazníků

spokojenost s...	průměr	spokojenost s...	průměr
prostředí venku	1,255	jídlo	1,445
prostředí uvnitř	1,455	kapacita	1,673
restaurace	1,255	úklid	1,482
recepce	1,409	ostatní personál	1,118
nabídka služeb	1,136	otevírací doba	1,155
skupinové cvičení	0,6	informování	1,082
trenéři/cvičitelé	0,664	web-stránky	1,509

Zdroj: vlastní řešení

Ke každé položce v tabulce přísluší hodnota, vyjadřující úroveň spokojenosti respondentů s touto položkou. Nejblíže k absolutní spokojenosti, vyjádřené jedničkou, je oblast získávání informací o různých akcích a novinkách – informování, s průměrnou hodnotou 1,082. Dá se tedy konstatovat, že v tomto směru marketing funguje dobře.

Druhou položkou, se kterou byli respondenti nejvíce spokojeni byl personál, který dosáhl průměrné hodnoty 1,118. Personálem byla myšlena obsluha v restauraci, recepční, prodavači a ostatní kromě trenérů a cvičitelů, kteří tvořili v dotazníku zvláštní skupinu.

Třetí nejlépe hodnocenou položkou se stala nabídka služeb s hodnotou 1,136, což vyjadřuje spokojenost zákazníků s nabídkou a komplexností služeb sportovního areálu.

Nejhůře byla hodnocena kapacita areálu a webové stránky. I když hodnoty těchto položek nejsou nijak odstrašující, nabízí se zde prostor k případným úpravám či vylepšením.

Hodnoty, začínající nulou znamenají, že ne všichni respondenti danou položku hodnotili (přišli s ní do styku), a proto v dotazníku uvedli nulu.

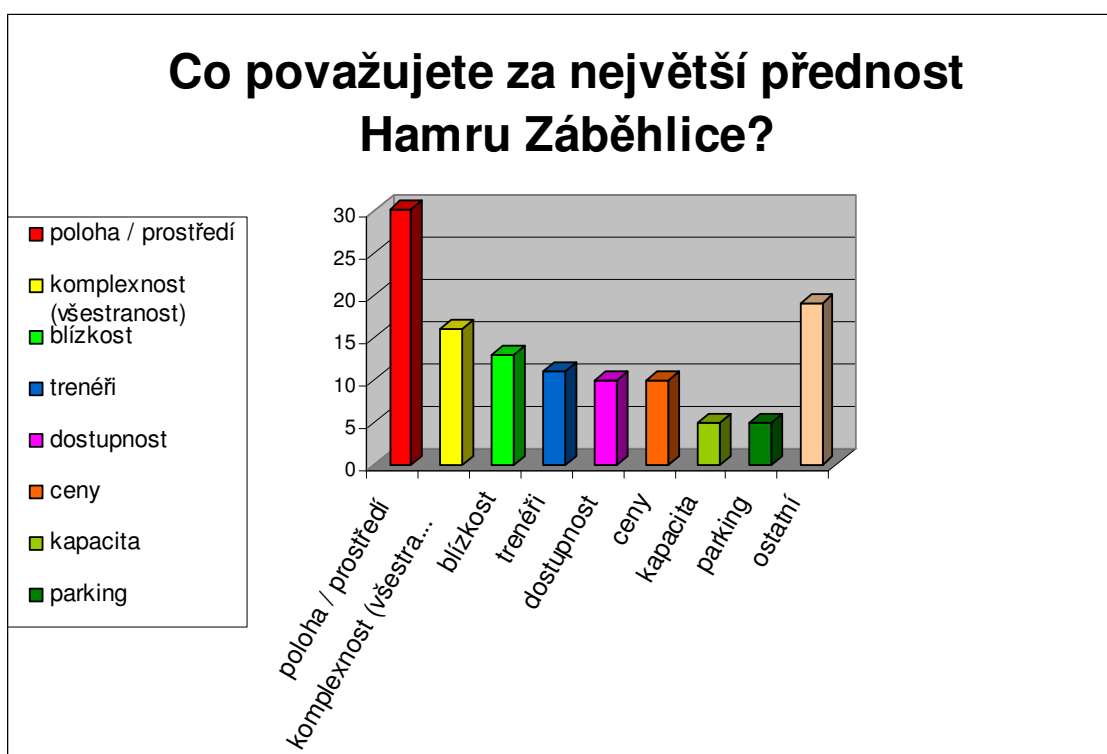
Celkový výsledek odpovědí na tuto otázku je pro areál Hamr velmi přívětivý. Ani jedna položka v hodnocení nepřekročila dvojku, což vyjadřuje relativně vysokou spokojenost zákazníků.

5.3.4. Otázky na přednosti a návrhy na zlepšení

Následující dvě otázky výzkumu měly charakter otevřených otázek a respondenti je nebyli povinni vyplňovat. Jedná se o otázky typu, co respondenti považují za největší přednost Hamru Záběhlíce a naopak, co by na něm zlepšili.

Cílem otázky „*Co považujete za největší přednost Hamru Záběhlíce*“ bylo zjistit, čeho si zákazníci na Hamru nejvíce váží, kterou věc by chtěli zachovat.

Graf č.10: Přednosti Hamru



Zdroj: vlastní řešení

Z grafu č.10 je jasně patrné, že nejvíce respondentů se shodlo, že za největší přednost Hamru považují jeho polohu, lokalitu, prostředí, ve kterém se nachází. Tuto odpověď zvolilo 30 respondentů. Nejen na základě toho dá konstatovat, že prostředí je největší předností Hamru.

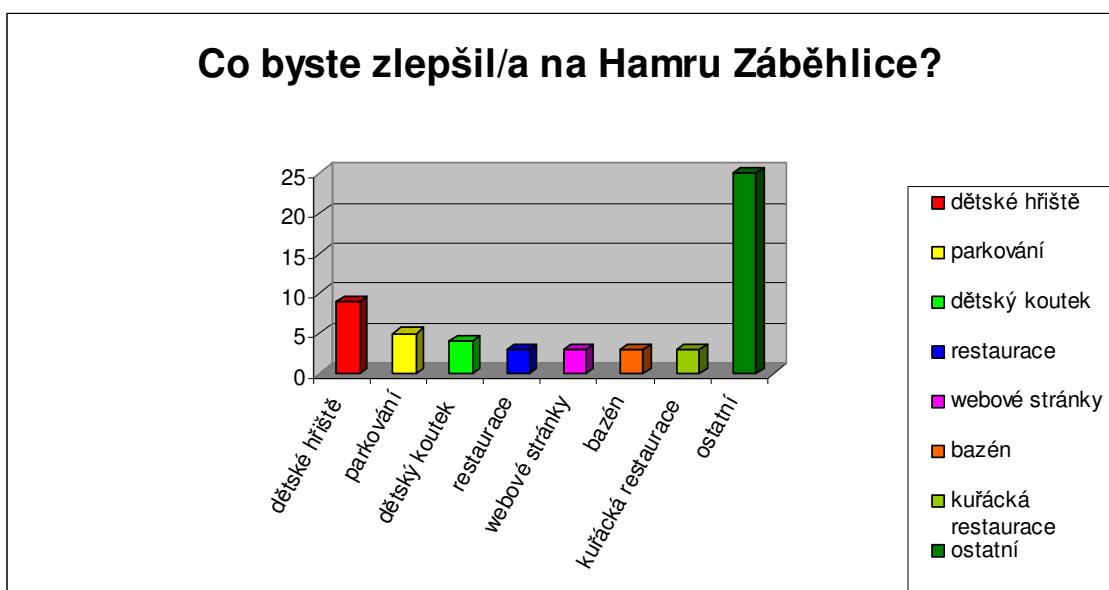
Druhou vybranou předností Hamru, se 16-ti odpověďmi, byla komplexnost a všestrannost nabídky sportovního areálu. Široká škála a zvolená skladba služeb je pro toto sportovní centrum velkou výhodou. Respondenti oceňují, že nemusí jezdit na jedno místo na tenis a na jiné na squash nebo do restaurace, ale že zde najdou vše pohromadě.

Třetí volenou předností byla blízkost Hamru vůči bydlišti respondentů, což opět potvrzuje výsledky 3. demografické otázky a také vysvětluje otázku první, že lidé mohou znát Hamr ze svého okolí (odpověď na otázku „*Odkud znáte Hamr? - Jinak*“).

Mezi další volené přednosti patřili trenéři, dostupnost služeb/ceny, kapacita a parkování. Management Hamru má všechny odpovědi k dispozici a může je při své práci a plánování zohlednit.

Otázka „*Co byste zlepšila na Hamru Záběhlíce?*“ hledala, podobně jako předchozí otázka odpověď na to, co by bylo možné zlepšit nebo udělat jinak. Otázka je opět otevřená a byla zcela dobrovolná.

Graf č.11: Návrhy na zlepšení



Zdroj: vlastní řešení

Z grafu si můžeme všimnout, že největší podíl odpovědí má zelený sloupec s názvem *ostatní*. Následovalo jen pár návrhů, na nichž se několik málo respondentů shodlo.

Jedním z těchto návrhů bylo dětské hřiště, které na Hamru postrádají zejména rodiče menších dětí. Dětské hřiště tu bývalo, ale z důvodů výstavby nových beachvolejbalových hřišť bylo v roce 2010 zrušeno. Klienti ale nezapomněli, přejí si jeho obnovu.

Druhým návrhem na zlepšení bylo parkování. Zde je vidět protiklad oproti předchozí otázce, kde bylo parkování v hojné míře hodnoceno jako přednost. Během výzkumu bylo zjišťováno, jaké zlepšení mají respondenti na mysli. Odpovědí bylo, že parkoviště je sice pěkné, účelné a přehledné, ale má v určitých hodinách nízkou kapacitu parkovacích míst.

Dalšími podněty byly výstavba dětského koutku, zlepšení – rozšíření kapacity restaurace, úprava webových stránek, výstavba bazénu či vybudování kuřácké restaurace.

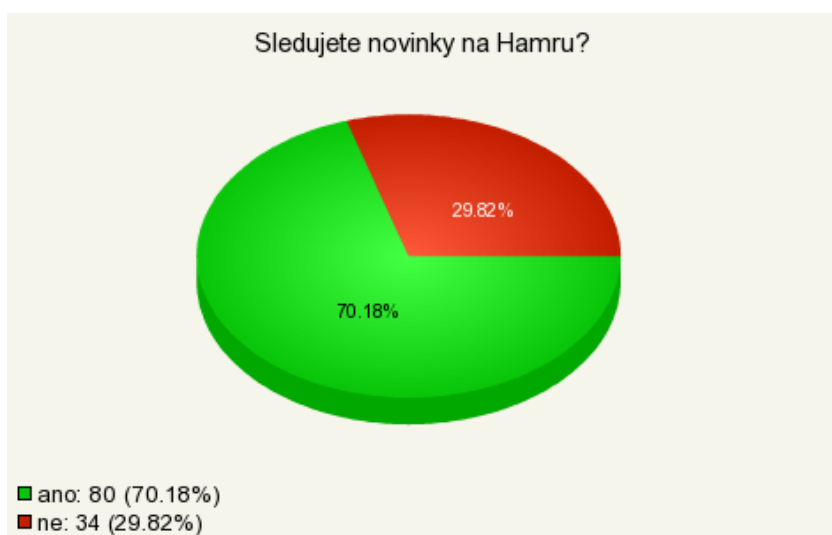
Mezi ostatními osamocenými návrhy byly i některé zajímavé jako např. návrh na zřízení půjčovny lodiček na Hamerském rybníce.

5.3.5. Otázky na povědomí o novinkách

Poslední okruh otázek se týkal povědomí o akcích, pořádaných na Hamru a toho, zda respondenti navštěvují i jiné sportovní centrum než Hamr, a pokud ano, podle čeho si tato centra vybírají.

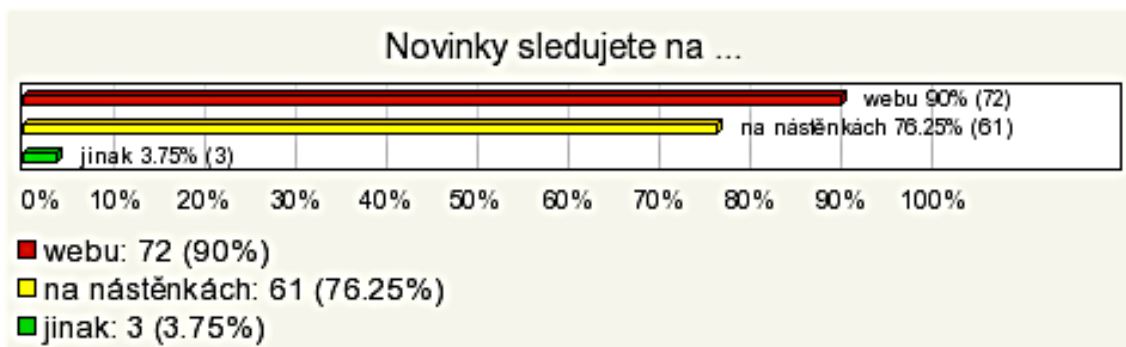
Otázka „*Sledujete novinky Hamru?*“ si kladla za cíl dozvědět se, zda respondenti sledují novinky a aktuální dění na Hamru. Respondenti mohli odpovědět pouze *ano* či *ne*. Pokud odpověděli NE přecházeli na další otázku, pokud odpověděli že ANO, měli na výběr ze třech dalších variant, jak a kde novinky sledují (na *webových stránkách Hamru*, na *nástěnkách* nebo *jinak*).

Graf č.12: Sledovanost novinek



Zdroj: vlastní řešení

Graf č.13: Kde se nejčastěji novinky sledují



Zdroj: vlastní řešení

Jak lze z grafu č.12 vyčíst 80 respondentů tj. 70,18% odpovědělo kladně, že novinky Hamru sledují. Z toho vyplývá angažovanost zákazníků Hamru. Zbýlých 34 respondentů, tedy necelých 30%, novinky Hamru nesledují vůbec.

Respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli ano, měli dále na výběr ze tří možností, **kde novinky sledují**. Nemuseli však zatrhnout pouze jednu možnost, ale i více najednou. Tedy na příklad, že sledují novinky, jak na webu tak i na nástěnkách Hamru.

Drtivá většina respondentů, 90% zvolilo odpověď, že sledují novinky na webu Hamru. Druhou nejčastěji volenou variantou bylo na nástěnkách. Takto odpovědělo 76,25%. Nástěnky s informací se nacházejí v areálu na několika místech. Nejobsáhlejší informace jsou na nástěnkách u recepce, zde si jich lidé všimají, když čekají ve frontě na objednání nebo před začátkem svých lekcí. Je to asi nejvhodnější místo, kde by měly být. Další menší nástěnky jsou u šaten a také u parkovišť.

Pouze tři respondenti odpověděli, že sledují novinky jiným způsobem. Může to být například tak, že o nich dozvědí od známých, kamarádů, apod.

Otázka „*Víte o mimořádných akcích na Hamru Záběhlíci?* (typu *Dětský den, Mikuláš, ...*) směřovala k doplňkovým aktivitám, organizovaným na Hamru. V Záběhlících pořádá Hamr často různé akce pro širokou veřejnost i akce cílené jen na děti. Tyto akce bývají úspěšné a vždy přilákají velké množství návštěvníků. K příkladům těchto akcí patří například už zmíněné Vinobraní, Mikuláš, Dětský den, a jiné. Snahou tazatelů bylo zjistit jestli dotazovaní návštěvníci o těchto akcích vědí.

Graf č.14: Mimořádné akce



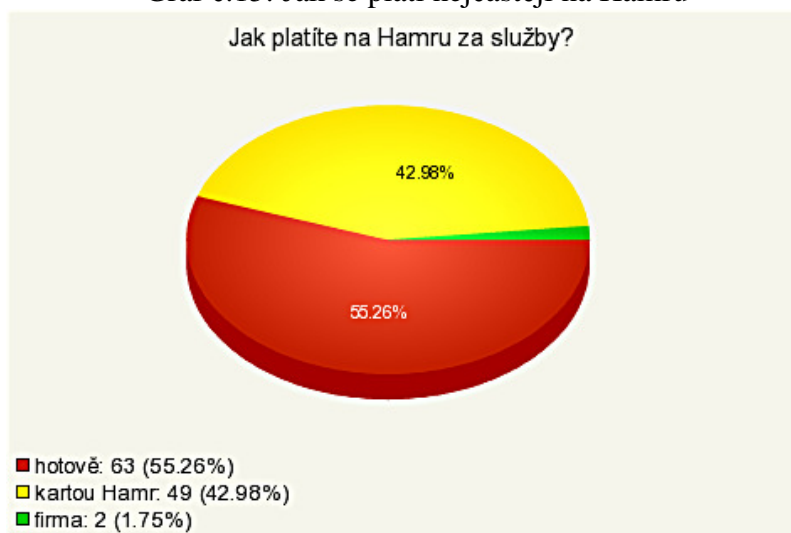
Zdroj: vlastní řešení

Odpověď respondentů tazatele překvapila. Zatímco na předchozí otázky odpovědělo téměř 70% respondentů, že sledují novinky, tak o mimořádných akcích vědělo 49,12% respondentů a tedy téměř 51% respondentů vůbec netušilo, že se takové akce pořádají. Může to být dáno tím, že lidé nesledují novinky pravidelně, ale také složením skupiny respondentů, kteří se o podobné akce nezajímají a v novinkách sledují jen sportovně-relaxační dění. A nebo může být chyba na straně propagace.

5.3.6. Otázky k platbám, konkurenci a dosažitelnosti

V otázce „*Jak platíte na Hamru za služby?*“ byly zjišťovány kanály používané pro platby služeb. V kapitole o tvorbě cen a cenové politice jsou jednotlivé možnosti vyjmenovány.

Graf č.15: Jak se platí nejčastěji na Hamru



Zdroj: vlastní řešení

Graf č.15 ukazuje, že lehce nadpoloviční většina (55,26%) využívá k placení hotovostní platbu na recepci. Téměř 43% respondentů odpovědělo, že platí kartou Hamr a dva respondenti mají vstupy předplacené firmou.

Zde by stálo za zamyšlení, jak nalákat zákazníky k pořízení Hamr karet, či jiných nabízených způsobů placení. Zákazníkům by to přineslo možnost získání výhodnějších cen, vyšší komfort (nemusí mít s sebou hotovost) a více variant jak rezervovat navštěvované hodiny. Hamr by získal příslib pravidelných návštěv a tím další skupinu stálých klientů.

V otázce „*Navštěvujete ještě jiné sportcentrum?*“ měli dotazovaní jednoduchý úkol, a to odpovědět, zda navštěvují ještě jiné sportovní centrum než Hamr Záběhlice.

Otázka byla do výzkumu zahrnuta proto, aby se zjistila míra věrnosti zákazníků. Zda respondenti patří k tzv. „skalním“ klientům nebo zda jim na Hamru chybí něco, co hledají jinde.

Graf č.16: Návštěvnost jiných sportovních center



Zdroj: vlastní řešení

Graf č.16 jasně naznačuje, že zhruba 70% respondentů navštěvuje kromě Hamru ještě jiné sportovní centrum a pouze necelých 30% jiné sportovní centrum nenavštěvuje

Výsledky potvrzují fakt, že základna „skalních“ klientů není zas tak velká. Vedení Hamru by mělo více zapracovat nejen na lákání nových zákazníků, ale také na udržení stálé klientely například různými akcemi či výhodami pro pravidelné zákazníky.

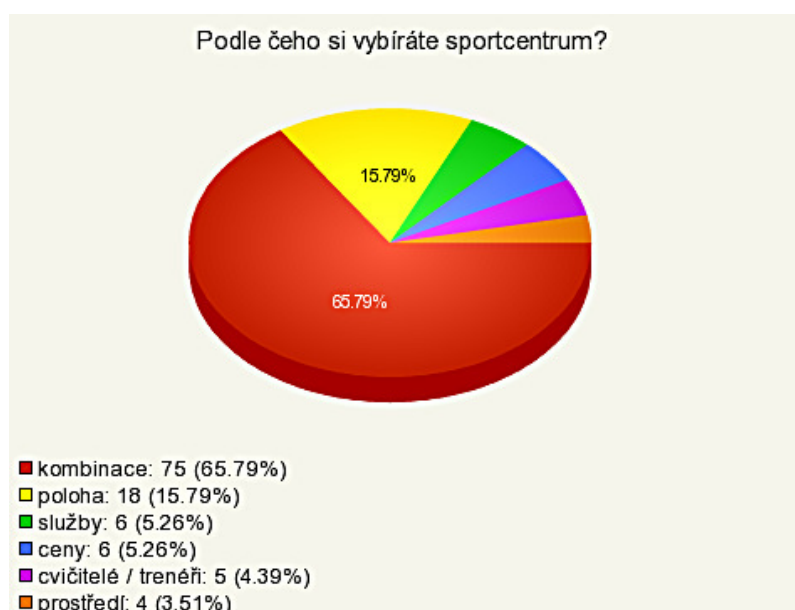
K této otázce „*Podle čeho si vybíráte sportcentrum?*“ bylo přiřazeno šest volitelných odpovědí: *poloha, prostředí, služby, ceny, cvičitelé/trenéři a kombinace (mysle- no více položek z nabídky dohromady)*. Respondenti v tomto případě měli vybrat pouze jednu odpověď, která jim je z výběru nejbližší. Cílem bylo zjistit priority potenciálních nových zákazníků při výběru sportovního centra a co jim lze nabídnout.

Nejčastější odpovědí byla odpověď „*kombinace faktorů*“, kterou si vybralo 65,79% dotazovaných.

Druhou nejčastější volbou, s 15,79% odpověďmi, byla poloha. To podpořilo i jiné odpovědi v dotazníku, které potvrdily, že u služeb zákazníci preferují místo, kde je služba provozována a tím je provozovna co nejbližší bydliště nebo zaměstnání.

Další v pořadí odpovědí byl výběr sportovního centra podle nabízených služeb, jejich cen, cvičitelů/ trenérů a ne v poslední řadě podle prostředí.

Graf č.17: Podle čeho probíhá výběr sportovního centra

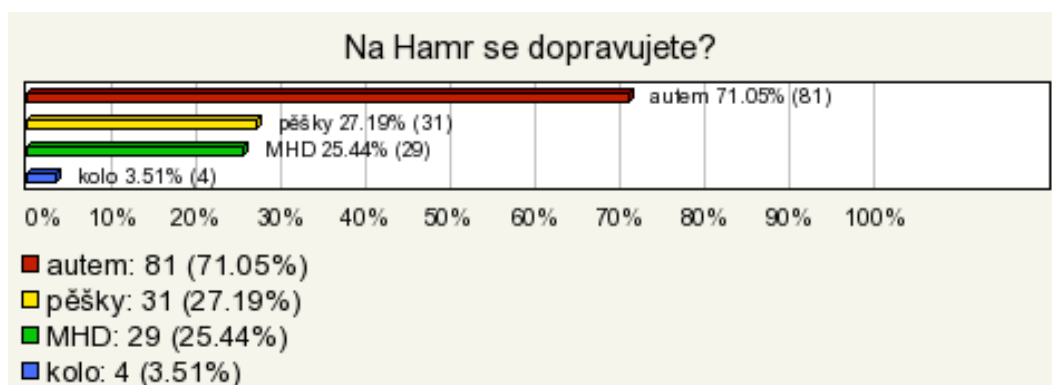


Zdroj: vlastní řešení

Poslední otázka v dotazníku navazovala na třetí demografickou otázku (v jakém obvodu respondenti bydlí) a týkala se toho, jak se respondenti do sportovního areálu dopravují. Dotaz zněl „*Dopravujete se na Hamr Záběhlíce?*“ s nabídkou čtyř volitelných odpovědí: *autem, MHD, pěšky* či *na kole*.

Otázka měla za úkol zhodnotit míru využívání parkoviště a posloužit jako podklad pro další úpravy.

Graf č.18: Dopravování na Hamr



Zdroj: vlastní řešení

Graf č.18 potvrdil předpovědi a odhady - 81 respondentů, tj. 71,05%, ze 114 se dopravuje na Hamr autem. Podtrhuje se tím opodstatnění návrhů respondentů na zlepšení parkování. Řešení zde je ale složité, protože areál nemá žádné volné kapacity a pozemky v okolí jsou zastavěné nebo pro daný záměr nevyužitelné.

Celkem vyrovnaně skončily odpovědi pěšky a MHD. Zhruba čtvrtina klientů se dopravuje na Hamr těmito způsoby. Vzhledem k součtu nad 100% je jasné, že větší skupina respondentů kombinuje dané typy dopravy. Jen čtyři respondenti odpověděli, že se na Hamr dopravují na kole, což je překvapující, vzhledem k existenci cyklostezek v okolí. Základní fakt, že většina klientů pochází z okolí se, ale i odpověďmi na tyto otázky, potvrdil.

5.4. SWOT analýza

Obrázek 8: SWOT analýza Hamru

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poloha, lokalita ▪ Okolní prostředí ▪ Snadná dostupnost ▪ Komplexnost služeb ▪ Přívětivé ceny ▪ Velká kapacita venkovního sezení ▪ Pravidelné akce pro širokou veřejnost ▪ Odborní a školení trenéři ▪ Dobrá kvalita poskytovaných služeb 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedostatek parkovacích míst ▪ Nízká kvalita gastroslužeb ▪ Nedostatečné zázemí pro děti ▪ Není možnost platby kartou ▪ Špatná orientace po areálu ▪ Neexistující navigace pro příjezd do areálu
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozšíření služeb – o vodní sporty či saunu ▪ Otevření nové pobočky ▪ Rekvalifikace zaměstnanců ▪ Více slev a akcí pro stálé zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ekonomická krize ▪ Konkurence ▪ Přírodní pohromy (v případě záplav)

Zdroj: vlastní řešení

6. DISKUZE

Jednou z nejdůležitějších součástí této bakalářské práce byl sběr informací. Ať už tomu bylo z vnějších či vnitřních zdrojů společnosti Hamr nebo pomocí marketingového výzkumu. Při marketingovém výzkumu jsem prováděla sběr dat pomocí osobního dotazování. Osobní dotazování má obrovskou výhodu přímého kontaktu s respondentem. Během dotazování ho můžeme motivovat k odpovědím a případně mu poradit, když otázce zcela nerozumí. To vše dopomáhalo i mému výzkumu, i přes menší nedostatky dotazníku, které byly zjištěny během provádění dotazování. Nevýhodou tohoto typu sběru dat byla jeho časová náročnost a neochota lidí ke spolupráci. Často jsem se setkávala s lidmi, kteří přicházeli po hodině právě odehraného tenisu a neměli zrovna chuť a sílu vyplňovat dotazník. V tomto případě by bylo možná výhodné elektronické dotazování, kde si každý může vyplnit dotazník z pohodlí svého domova a tehdy, kdy se mu to hodí.

Celému výzkumu však předcházelo mnoho přípravných prací jakými bylo např. vytvoření seznamu informací, které má dotazník přinést, konstrukce otázek do požadovaných vazeb a sestavení konečné podoby celého dotazníku.

Proces vytváření dotazníku a forma dotazování s sebou nesou svá rizika. Precizně vytvořený dotazník se všemi pravidly, co má obnášet, umí vytvořit kvalifikovaní pracovníci v této branži. Proto i přes provedenou pilotáž jsem během svého výzkumu a zpracování dat narazila na věci, které bych v mém dalším dotazníku udělala jinak.

Například u uzavřených otázek, kde byla mezi možností odpověď *jinak* či *jiné*, jsem měla spíše použít otázku polozavřenou. Týká se to třeba otázky č.1, kde se ptám, odkud znají respondenti Hamr. Téměř 38% respondentů zatklo odpověď jinak, ale odkud tedy opravdu znají Hamr jsme se nedozvěděli. Dále jsem si během vyhodnocování výsledků u otázky č.10 (jak platí respondenti na Hamru za služby) uvědomila, že jsem v nabídnutých odpovědích opomenula způsob platby permanentkou či hrazení kurzovního. Respondenti tak museli být zmatení a mohli považovat permanentku za kartu Hamr nebo dokonce odpovědět, že za ni platí hotově, což zkreslilo konečné výsledky. U otázce č.12, která se týkala faktorů, ovlivňujících výběr sportovního centra bych doplnila ještě jiné možnosti, které mě napadly až dodatečně, těmi mohou být například známí a přátelé. Existuje určitě velké množství lidí, kteří neradi sportují sami, proto si svoje sportovní centrum vybírají podle toho, kam chodí jejich přátelé. Dalšími faktory ovliv-

ňujícím výběr mohou být dobrá doporučení nebo lákavá reklama. Variant možných odpovědí tedy může být mnoho, proto bych příště otázku konstruovala jako buď otevřenou nebo polozařenou, s možností odpovědi *jinak* a tedy popsat podle čeho. Poslední úpravu bych udělala ve třetí demografické otázce znějící: V jakém pražském obvodě bydlíte? – vyplňte PSČ. Během výzkumu se našli i mimopražští respondenti, kteří samozřejmě nespádají do pražských obvodů. Kdybych měla možnost sestavit dotazník znovu, určitě bych provedla zmíněné úpravy, aby měl výzkum vyšší vypovídající hodnotu.

Marketingového výzkumu se zúčastnilo celkem 114 respondentů, což je pro daný výzkum zcela postačující počet. Sportovním areálem Hamr v Záběhlicích ale projdou ročně sta tisíce lidí. Aby se daly výsledky lépe a plně zúročit, a měly dostatečně vysokou vypovídající hodnotu, byl by potřeba mnohem větší vzorek respondentů. Výsledky provedeného výzkumu se tedy nedají zobecnit na veškerou klientelu Hamru, ale dobře poslouží jako přehled o stávajícím stavu a jako podklad pro případný další tentokrát podrobnější průzkum s konkrétnějším zadáním.

7. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Po zhodnocení současného marketingového mixu a výsledků marketingového výzkumu doporučuji několik změn, které by mohly současný mix 7P vylepšit.

7.1. Služby

Na základě vyhodnocení dotazníků a vlastní analýzy prostředí a služeb doporučuji provést tyto úpravy případně změny v oblasti služeb:

- Zařadit do rozpisu cvičení minimálně 2x týdně ranní hodiny od 7:00 hod., pro klienty, kteří by chtěli chodit cvičit ještě před prací (tzn. úpravu otevírací doby)
- Zařadit do programu dětskou zumbu
- Z kurzů dětského aerobiku vytvořit výběr do závodní formace, která by mohla reprezentovat Hamr Záběhlíce
- Doinstalovat klimatizace ve zbývajících squashových kurtech
- Zlepšit kvalitu jídel, rozšířit nabídku ovoce a zeleniny (oddělené druhy zeleniny, ze kterých si lze namíchat vlastní salát místo hotových majonézových salátů)
- V letní sezóně prodloužit otevírací dobu restaurace minimálně do 24:00 hod.
- Zvýšit kapacity parkovišť
- Z nevyužitých ploch na odkládání kol vybudovat dětské hřiště
- Zřídit střežené místo pro odkládání jízdních kol
- Rozšířit nabídku pro seniory a tím také vytížit neobsazené sály v dopoledních a časných odpoledních hodinách
- Uvnitř budovy vybudovat dětský koutek
- V podzemní podlaží zřídit tzv. „privátní“ saunu pro 4-6 osob
- Zavést půjčovnu lodiček na Hamerském rybníku

Sportovní centrum Hamr disponuje širokou nabídkou služeb, ale v určitých hodinách dosahuje jeho návštěvnost hranici únosnosti (např. víkendy s hezkým počasím nebo večery všední den) a kapacity některých služeb jsou v tyto doby vyčerpané. V takových případech je nutné se zaměřit na zvýšení úrovně poskytovaných služeb a zlepšení servisu.

7.2. Cena

Cenová politika Hamru je celkem dobře propracovaná. Ceny jsou v restauraci relativně nízké, v oblasti sportovně-relaxačních aktivit na přiměřené střední úrovni, dostupné i nižší střední sociální vrstvě.

Přesto bych doporučila **více slevových akcí**. Jak již bylo výše zmíněno, Hamr nabízí pouze studentskou slevu na cvičení v době Po-Pá 7:00-16:00. Studentské slevy bych rozšířila a přidala bych slevy také pro seniory a zdravotně postižené. Pomocí slevových akcí by se mohlo podařit nasměrovat poptávku do méně obsazených segmentů a časů.

Na časové úseky, kdy nejsou kurty a hřiště vytížené, bych se také pokusila nabídnout v akci permanentky např. deset hodin za cenu devíti apod. Výhodou permanentek je, že zákazník čerpá pravidelně ve stejnou dobu svou službu a firma zná dopředu obsazenost zařízení a dokáže lépe plánovat tržby. Díky výše uvedeným akcím by navíc Hamr získal nové stálé zákazníky.

U kreditního systému doporučuji zavést prémie za dobití, odstupňované podle výše dobití. Např. pokud by si někdo dobil kartu na 5 000 získal by bonus 100, atp.

7.3. Distribuce

Jak již bylo uvedeno u služby si zákazník musí za produktem dojít. Areál sportovního centra Hamr se nachází v údolí Botiče, v klidném prostředí, ale přesto je lehce dostupný pěšky, na kolech, městskou hromadnou dopravou, ale i autem.

Jedním z doporučení k této oblasti je **zřízení hlídaného parkoviště kol**, což by mohlo motivovat více klientů k příjezdu na kole. V současnosti je sice kde kolo odložit, ale na toto místo není příliš vidět, takže kola tam nejsou příliš v bezpečí.

Další doporučení souvisí i s propagací. Jde o zavedení orientačního systému pro automobily, pěší i cyklisty. Tento systém by usnadnil orientaci, zejména novým klientům. Návrh zní nechat nainstalovat směrové tabule, na hlavních příjezdových a přístupových trasách ze směru Nusle, Hostivař, Strašnice a Spořilov.

7.4. Propagace

Sportovní areál Hamr Záběhllice působí na trhu jedenáct let a za tu dobu si vybudoval silnou klientelu. Většina obyvatel v jeho okolí jej zná. Kapacity Hamru jsou na

hranici únosnosti, a proto nejsou v současnosti realizovány žádné propagační akce. Přesto bych doporučila několik drobných úprav.

Jedna z nich byla zmíněna v předchozím bodě a souvisí s distribucí, jde o **zavedení orientačního systému**. Toto opatření by zvýšilo povědomí o existenci Hamru i u ostatních kolem jdoucích a kolem jedoucích, nejenom u těch, kteří hledají cestu na Hamr.

Ke zvýšení povědomí o existenci Hamru by mohlo přispět i sponzorování různých sportovních akcí, jakými jsou např. turnaje v tenisu, squashu nebo závody v aerobiku.

Na podporu prodeje bych dále doporučila již zmíněné akce z oblasti cenové politiky. Kromě toho by jako další podpora prodeje mohla posloužit i speciální edice permanentek a kreditních karet, které by měly jiný vzhled, a byly by určeny jako dárkové poukazy. Prodej hamerských kreditních karet by možná také zvýšila varianta karty dle vlastního návrhu, s vlastní fotografií, apod. (za příplatek).

Osobní prodej také není Hamrem dostatečně využíván. Doporučila bych jej využívat speciálně **v segmentu firemní klientely**.

V dopoledních hodinách, kdy nejsou kapacity sportovišť zcela využity, bych doporučila dohodu s okolními základními a středními školami na pronájmu sportovišť. A vzhledem k široké nabídce služeb sportovního areálu se potenciál nabídnout firmám, ale také třeba školám, **pořádání teambuildingových akcí** v areálu.

7.5. Lidé

Již několikrát bylo zdůrazněno, že kvalita služeb je přímo závislá na lidském faktoru, a v této oblasti a v oblasti interního marketingu je na Hamru co zlepšovat.

První doporučení se týká zvyšování kvalifikace a dalšího vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnancům, zabývajícím se prací se zákazníky (trenéři, cvičitelé, lektori, ...), kteří jsou zaměstnáni na Hamru déle než tři roky, by mohlo být hrazeno alespoň jedno školení, související s jejich prací, ročně. Nejenže by to zvýšilo kvalitu jejich práce, zvýšila by se i spokojenost klienta, ale přispělo by to také k vyšší loajalitě zaměstnanců vůči zaměstnavateli.

Druhé doporučení se týká zvýšení podílu motivační složky ve finančním ohodnocení zaměstnanců. Tento krok by také výrazně pomohl ke stabilizaci poskytovaných služeb.

7.6. Proces

K procesní oblasti nebyly, v dotazníkovém výzkumu, téměř žádné výhrady. Jediným třecím bodem jsou **kapacitní problémy**, které nejsou lehce řešitelné. Pokud by výrazně přetížená kapacita ohrožovala kvalitu služeb, bylo by ke zvážení zda zvýšit ceny, a tím snížit návštěvnost. Tento problém se týká ale jen **restaurační části provozu**.

V dalších procesech je jediným dalším kritickým bodem recepce a její vytížení v celých hodinách, kdy např. ve stejný čas začíná skupinové cvičení, hodiny tenisu i squashe. Doporučením je posunout začátky těchto hodin od sebe, ale především přesunout většinu administrativní práce z recepce elektronickým systémům. **Zvýšit podporu při rezervacích po internetu a bezhotovostních platbách.**

7.7. Prezentace

V oblasti vlastního prostředí – areálu Hamr není už moc, co by se dalo vylepšovat. Prostředí bylo hodnoceno obecně velmi dobře. Areál je upravený, plný zeleně. Venkovní sportoviště jsou na vysoké úrovni. Vnitřní prostory jsou čisté a udržované.

Jediným bodem, který by stál za řešením je nedostatečná kapacita toalet, především pro restauraci. Při projektování celého areálu nikdo nepředpokládal tak vysokou návštěvnost, a tak byly tyto prostory navrženy na výrazně nižší kapacitu návštěvnosti. Současná návštěvnost několikanásobně překračuje původní uvažované hodnoty. Bohužel uvnitř objektu už není tato zařízení kam umístit, a tak jediným řešením je návrh těchto prostor mimo půdorys současného objektu.

Kromě toho se v dotazníku objevil návrh na **obnovení dětského hřiště**, které před nedávnem ustoupilo beachvolejbalovým kurtům. V rámci doporučení k distribuci bylo navrženo zřízení hlídaného parkoviště jízdních kol. Realizace tohoto opatření by uvolnila stávající prostor pro odkládání kol a na jeho místě by mohlo vzniknout tolik žádané dětské hřiště. Hamr by více využívaly maminky s dětmi, které by tak pomohly „vykrýt“ nevytížené dopolední kapacity zařízení.

Obecně ale platí, že není vždy důležitá jen kvantita, ale i kvalita. Nastavenou kvalitu služeb a zařízení je nutné udržet a případně zvyšovat, jen tak je možné si zachovat přízeň klientů.

8. ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce byl **marketingový mix konkrétního podniku působícího v oblasti poskytování volno-časových služeb**. Jako reprezentant podniku takového typu byl vybrán Sportovní areál HAMR, subjekt působící v Praze 10, poskytující širokou škálu služeb v oblasti fitness a sportu. Cílem práce bylo provést celkové zhodnocení stávajícího marketingového mixu podniku Hamr marketingovou analýzou a s pomocí SWOT analýzy stanovit silné a slabé stránky podniku. Ze získaných podkladů pak měly být navrženy úpravy případně zlepšení marketingového mixu. Těmto cílům a úkolům byl podřízen výběr metodiky a zvolené nástroje řešení.

Poskytnuté interní a externí dokumenty firmy posloužily jako podklad k popisu stávajícího portfolia služeb. Pro relativně nově zavedený produkt hodiny Zumbi byl vytvořen graf životního cyklu, ze kterého ale vyplynulo, že se tento produkt nachází ve stádiu růstu a jeho krátká existence na trhu ještě nic nevyovídá o jeho životním cyklu. Dále byly popsány i další nástroje marketingového mixu - cena, distribuce, propagace, lidé, proces a jako poslední prezentace, z nichž stojí za povšimnutí téměř neexistence propagace v současnosti. Hamru se relativně rychle podařilo získat klientelu a jeho kapacity jsou v současnosti, speciálně v restauraci, na hranici únosnosti. A jiné služby jsou v odpoledních a večerních hodinách hojně navštěvované (již zmíněné hodiny zumbi pravidelně vyprodané). Proto se rozhodl management neinvestovat do propagace a takto uvolněné prostředky přesunout jinam.

V rámci řešení úkolu byla provedena metoda kvantitativního sběru dat formou osobního dotazování standardizovaným rozhovorem. Osloveno bylo 114 respondentů. Z výsledků vyplynula následující základní zjištění:

Sportovní centrum Hamr navštěvují převážně **zákazníci věkové kategorie 18-39 let**, pravidelně a to nejméně jednou týdně, pocházejí **z blízkého okolí**, obvykle obyvatelé přilehlých městských částí, přesto **v 70% přijíždějí na Hamr autem**. **Nejnavštěvovanější je v areálu restaurace** (o tom vypovídá i její téměř vyčerpaná kapacita a to má terasa kapacitu 450 míst) a následně jsou hojně navštěvovaná skupinová cvičení a squash a tenis. Dle respondentů mezi nejméně vytížené služby patří služby masérů. V průměru si jednotlivé nástroje marketingového mixu vysloužily ohodnocení lepší dvojka, což svědčí o velmi dobré kvalitě. Za **největší přednost** považují respondenti **polohu areálu, jeho umístění v přírodě**.

V rámci situační analýzy byl použit její nástroj SWOT analýza, kterou byly stanoveny slabé a silné stránky Hamru a i zde byly poloha, dostupnost a celková kvalita služeb, mezi jinými, vyhodnoceny jako silné stránky podniku. Mezi slabé naopak patřily právě již zmíněná vyčerpaná kapacita, která se projevuje nejen v restauraci, ale i na parkovištích.

V poslední části práce byly vzneseny podněty a doporučení k úpravám marketingového mixu. **Navržené úpravy nejsou nějak zásadní**, protože stávající marketingový mix je kvalitní, což se projevuje na každodenním chodu a návštěvnosti firmy a potvrdily to i provedené průzkumy a analýzy. Nicméně řada drobných úprav a doporučení byla formulována. Mezi ty, které mají dopad na několik marketingových nástrojů, patří například návrh orientačního systému na silnici i stezky. Tato úprava se týká třech nástrojů marketingového mixu - propagace, distribuce a prezentace. Podobnou širokou účinností by měly služby pro seniory. Zavedení nových lekcí, v dopoledních a časných odpoledních hodinách a s příslušnými slevovými akcemi, by se tato cílová skupina motivovala k čerpání služeb v jinak neobsazených časech.

Závěrem lze konstatovat, že **stávající marketingový mix sportovního centra Hamr je kvalitní, což potvrzují nejen výsledky provedeného průzkumu, ale také hospodářské výsledky firmy**. Nicméně nelze, jak se říká „usnout na vavřínech“, a vždy je co zlepšovat. Potřebnou a případnou inspirací k těmto případným zlepšením a budoucím plánům budiž managementu třeba tato práce a data a informace v ní obsažené. Konkrétní přínos pro podnik by měl spočívat v uvědomění si nutnosti dlouhodobějšího marketingového plánování a podrobného sledování marketingového prostředí a reakcí klientů.

9. POUŽITÁ LITERATURA

Tištěné zdroje:

1. ANDERSON, P.F., BENNETT, P.D. *Dictionary of marketing terms*. American Marketing Association, Chicago, 1988. ISBN 0-87757-194-5
2. BUREŠ, I. *Praktická škola marketingu*. 1.vyd. Uniapress, Bratislava, 1990. ISBN: 80-8531-301-4
3. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1.vyd. Olympia, a.s., Praha, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9
4. FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1.vyd. Computer Press, Brno, 2000. ISBN 80-7226-292-9
5. HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat*. Portál, Praha, 2004. ISBN 80-7178-820-1
6. HESKOVÁ, M. STRACHOT, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1.vyd. nakl. Oeconimca, Praha, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5
7. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1.vyd. Grada Publishing, Praha, 2001. ISBN 80-7169-996-9
8. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1.vyd. Grada Publishing, Praha, 1992. ISBN 80-85-424-83-5
9. KOTLER, P. *Marketing management*. 7.vyd. Victoria Publishing, Děčín, 1992. ISBN 80-85605-08-2
10. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1.vyd. Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4
11. MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1.vyd. Grada Publishing, Praha, 1996. ISBN 80-7169-297-2
12. MEFFERT, H. *Marketing management*. 1.vyd. Grada Publishing, Praha, 1996. ISBN 80-7169-329-4
13. MULLIN, B.J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport marketing*. Humen Kinetice, Leeds, 2000: ISBN 0-88011-877-6.
14. PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1.vyd. Grada Publishing, Praha, 1996. ISBN 80-7169-276-X
15. PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1.vyd. Grada Publishing, Praha, 1996. ISBN 80-7169-299-9

16. VÁVROVÁ, V. TOMEK, G. *Marketing management*. 1.vyd. Grada, Praha, 1999.
ISBN 80-01-01904-7

Elektronické zdroje:

17. *HOME – Hamr sport*. [on-line]. [cit. 2011-07-22]. Dostupné z WWW:
<<http://www.hamrsport.cz/index.asp>>
18. *HAMR - Sport a.s., - Obchodní rejstřík firem*. [on-line]. [cit. 2011-07-22]. Dostupné z WWW: <<http://obchodnirejstrik.cz/hamr-sport-a-s-25083261/>>
19. *Marketing malé firmy – příklady z praxe a doporučení pro podnikatele - BusinessInfo.cz*. on-line]. [cit. 2011-07-22]. Dostupné z WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe/1001663/56774/>>
20. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a jeho problémy*. [on-line]. [cit.2011-08-22]. Dostupné z WWW:
<<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>
21. *Marketingový mix – Wikipedie*. [on-line]. [cit. 2011-04-12]. Dostupné z WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix>
22. *Metodika zpracování analýzy SWOT ...* [on-line]. [cit. 2011-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-management/metodika-zpracovani-analyzy-swot-pro-organy-verejne-spravy/>>
23. *SWOT – Wikipedie*. [on-line]. [cit. 2011-07-22]. Dostupné z WWW:
<<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>
24. *Tips For Marketing A Fitness Center – TRCB*. [on-line]. [cit. 2011-08-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.trcb.com/sales-and-marketing/marketing-strategies/tips-for-marketing-a-fitness-center-9880.htm>>

10. SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Vnější vlivy působící na marketing

Obrázek 2: Vztah mezi marketingovým a strategickým plánováním

Obrázek 3: Průběh životního cyklu produktu

Obrázek 4: Délka distribučních cest

Obrázek 5: Schéma SWOT analýzy

Obrázek 6: Životní cyklus produktu – cvičení ZUMBA

Obrázek 7: Tabulka spokojenosti zákazníků

Obrázek 8: SWOT analýza Hamru

Seznam grafů:

Graf č.1: Členění respondentů dotazování

Graf č.2: Stáří respondentů

Graf č.3: Bydliště respondentů

Graf č.4: Odkud znáte Hamr

Graf č.5: Jak dlouho navštěvuje Hamr

Graf č.6: Navštěvujete na Hamru ...

Graf č.7: Jak často navštěvujete sportovní aktivity Hamru

Graf č.8: Jak často navštěvujete restauraci Hamru

Graf č.9: Jak často navštěvujete masáže na Hamru

Graf č.10: Přednosti Hamru

Graf č.11: Návrhy na zlepšení

Graf č.12: Sledovanost novinek

Graf č.13: Kde se nejčastěji novinky sledují

Graf č.14: Mimořádné akce

Graf č.15: Jak se platí nejčastěji na Hamru

Graf č.16: Návštěvnost jiných sportovních center

Graf č.17: Podle čeho probíhá výběr sportovního centra

Graf č.18: Dopravování na Hamr

11. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Prázdninový rozpis cvičení

Příloha 3: Ceníky letní sezóna 2011

Příloha 4: Plánek sportovního areálu HAMR ZÁBĚHLICE

Příloha 5: Propagační materiál

Příloha 6: Webové stránky Hamru