

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

## **Marketingový plán Lady fitness**

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jan Procházka

Vypracovala:

Bc. Tereza Šnajdrová

Praha, září 2013

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

V Praze, dne

.....

podpis diplomanta

## Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

---

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu Mgr. Janu Procházkovi za jeho odborné vedení a cenné rady. Dále těm, kteří mi ochotně vyplnili dotazníky, jež jsou páteří práce a v neposlední řadě také rodině za podporu.

## **Abstrakt**

**Název:** Marketingový plán Lady fitness

**Cíle:** Tato diplomová práce si klade za cíl sestavení marketingového plánu pro společnost Lady fitness, která jak napovídá název, poskytuje fitness služby pouze ženám. Hypotézou je, že se vedení společnosti Lady fitness nedostatečně věnuje marketingovému plánování.

**Metody:** V práci byly použity metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Hlavní metody práce jsou dotazník, kvalitativní rozhovor, SWOT analýza, neformální rozhovor a STEP analýza.

**Výsledky:** Byla provedena podrobná analýza společnosti Lady fitness, při které bylo zjištěno velké zanedbávání v oblasti marketingu. Autorka vytvořila marketingový plán, který vychází z výsledků získaných výzkumem. Sestavení plánu je provedeno pro nadcházející rok, tedy od 1. září 2013 do 31. srpna 2014.

**Klíčová slova:** Marketingová plán, marketingový mix, marketingová strategie, služby, fitness

## **Abstract**

**Title:** Marketing plan of Lady fitness

**Objectives:** The aim of this work is to create marketing plan for fitness company Lady fitness, which provides fitness services exclusively for women. Hypothesis is that Lady fitness doesn't deal with marketing planning.

**Methods:** Qualitative and quantitative methods were used in this thesis. The main methods used in this work include a questionnaire, qualitative interviews, SWOT analysis, an informal interview and STEP analysis.

**Results:** The author made detailed analysis of Lady fitness and it was found the marketing of the company was a great failure. The author created a marketing plan for next year. The plan is for 1<sup>st</sup> September 2013 to 31<sup>st</sup> August 2014.

**Keywords:** Marketing plan, marketing mix, marketing strategy, services, fitness

## Obsah

Seznam symbolů a zkratk .....	10
Úvod.....	11
1 Cíle a úkoly.....	12
1.1 Cíle .....	12
1.2 Úkoly.....	12
Teoretická východiska .....	13
2 Marketingové řízení.....	13
2.1 Marketingové plánování.....	13
3 Marketing služeb .....	15
3.1 Vlastnosti služeb .....	15
3.2 Poskytované služby a jejich hodnocení.....	16
4 Marketingový plán.....	18
4.1 Základní informace a poslání společnosti .....	19
4.2 Situační analýza a analýza souvislostí .....	20
4.2.1 Analýza mikroprostředí .....	20
4.2.2 Analýza makroprostředí.....	21
4.3 Analýza rizik a příležitostí (SWOT analýza).....	23
4.4 Cíle .....	24
4.4.1 Strategické cíle.....	26
4.5 Strategie.....	26
4.5.1 Strategie v oblasti marketingového mixu .....	28
4.5.2 Konkurenční strategie .....	28
4.5.3 Růstové strategie .....	29
4.5.4 Strategie růstu portfolia .....	29
4.5.5 Strategie positioningu .....	30
4.6 Akční programy .....	30
4.6.1 Marketingový mix služeb .....	30
4.6.1.1 Produkt.....	30
4.6.1.2 Cena .....	31
4.6.1.3 Distribuce.....	33

4.6.1.4	Marketingová komunikace .....	34
4.6.1.5	Materiální prostředí.....	39
4.6.1.6	Lidé .....	39
4.6.1.7	Procesy.....	39
4.7	Rozpočet.....	40
4.8	Kontrola.....	40
5	Metodologie.....	42
5.1	Určení výzkumu .....	42
5.2	Plán výzkumu.....	42
5.3	Použité metody.....	43
5.3.1	Dotazník.....	43
5.3.2	Kvalitativní rozhovor .....	45
5.3.3	SWOT analýza.....	45
5.3.4	Neformální rozhovor.....	45
5.3.5	STEP analýza.....	45
6	Analýza Lady fitness s.r.o. ....	47
6.1	Základní údaje o společnosti a její historie .....	47
6.2	Mikroanalýza.....	49
6.2.1	Konkurence .....	49
6.2.2	Dodavatelé a distribuční články.....	52
6.2.3	Zákazníci.....	52
6.3	Makroanalýza .....	52
6.3.1	Sociální a demografické faktory .....	52
6.3.2	Technické a technologické faktory .....	53
6.3.3	Ekonomické faktory.....	53
6.3.4	Politicko-legislativní faktory .....	54
6.4	Současný marketingový mix .....	54
6.5	SWOT analýza .....	61
7	Marketingový plán Lady fitness na období 9/2013 - 8/2014 .....	67
7.1	Úvod.....	67
7.2	Marketingové cíle.....	67
7.3	Marketingové strategie a akční programy .....	67
7.4	Rozpočet a kontrola.....	70



8 Závěry a doporučení .....	72
Seznam literatury .....	74
Seznam příloh .....	78
Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	78

## **Seznam symbolů a zkratk**

ČSÚ – Český statistický úřad

LF – Lady fitness

MHD – městská hromadná doprava

FB - Facebook

## Úvod

Fenoménem moderní doby je podle mého názoru neustálý shon a touha lidí stihnout v krátkém čase co nejvíce věcí. Lidé přestávali věnovat pozornost tomu, co jedí, jak dlouho spí a také, jak často se hýbou. Jejich hlavním cílem bylo a možná stále ještě je, rychle uspokojit základní lidské potřeby, aby se dále mohli věnovat práci a honbě za penězi. Tyto faktory vedly k tomu, že populace ve vyspělých ekonomikách, začala tloustnou. Obezita se stala globálním problémem a bylo nutné ji řešit. Proto se v posledních letech na každém kroku setkáváme s pojmy „zdravý životní styl“, „dieta“, „výživový poradce“, „nutriční hodnota“, „hubnutí“ atd.

Myslím si, že hlavní cesta, která vede ke zlepšení zdraví a životního stylu, je cesta přes pohybovou aktivitu a sport. Různé diety jsou krátkodobým řešením a často zdraví neprospívají. Kromě vlivu sportu na tělesné zdraví člověka má sport také vliv na duši člověka a stává se únikovou cestou ze světa stresu a shonu. Aby totiž člověk veškerý spěch a stres zvládl, měl by se věnovat své duševní hygieně.

Jsem přesvědčena, že lidé už přišli na to, že pokud chtějí mít dlouhý a kvalitní život, musí se hýbat. Na trhu sportovních služeb je nepřehledné množství nabídek sportovních aktivit. Aby se lidé rozhodli jít si zacvičit do jednoho konkrétního centra, musí se o něm dozvědět co nejvíce informací, které je přesvědčí, že právě tento podnik jim nabídne nejlepší podmínky. Z tohoto důvodu by se firmy měli věnovat marketingovému plánování.

Chce-li být firma na trhu úspěšná, měla by mít sestavený kvalitní marketingový plán, který jí dopomůže k dosažení jejích cílů. Marketingový plán v podstatě ukazuje, jak má firma využít svých zdrojů, aby docílila toho, co si určí. Tato diplomová práce se zabývá marketingovým plánováním ústeckého sportovního centra Lady fitness, které nabízí fitness služby výhradně pro ženy.

# 1 Cíle a úkoly

## 1.1 Cíle

Tato diplomová práce si klade za cíl sestavení marketingového plánu pro společnost Lady fitness, která, jak napovídá název, poskytuje fitness služby pouze ženám. Sestavení plánu je provedeno pro nadcházející rok tedy od 1. září 2013 do 31. srpna 2014.

Období, na které je marketingový plán sestaven, je zvoleno tak, aby došlo k aplikaci plánu před tradičně nejvyšším náparem ve fitness centrech, tedy před začátkem nového kalendářního roku.

## 1.2 Úkoly

Aby byl marketingový plán skutečně kvalitní a realistický, je potřeba provést několik analýz a dalších samostatných kroků, o kterých se dozvíme z odborné literatury. Zejména z literatury obecného managementu a marketingu nebo také z literatury marketingu sportu a služeb. Dílčí úkoly diplomové práce jsou tedy podobné jednotlivým krokům pro sestavení marketingového plánu. Mezi hlavní úkoly práce patří:

1. Rešerše literatury, která se zabývá marketingovým plánováním a marketingem služeb
2. Analýza profilu Lady fitness
3. Marketingový výzkum
4. SWOT analýza
5. Analýza finančních možností pro realizaci marketingových strategií
6. Sestavení marketingového plánu a návrh kontroly plnění plánu

## **Teoretická východiska**

### **2 Marketingové řízení**

Chce-li být firma úspěšná, musí se věnovat marketingovému řízení. O významných rozhodnutích v oblasti marketingu se rozhoduje na úrovni vrcholového managementu. (Foret a kol., 2001) V praxi lze narazit na několik koncepcí řízení, a to výrobní, výrobkovou, prodejní a marketingovou. Marketingovou koncepcí zatím stále uplatňuje jen málo firem, přesto že ve stále rostoucím konkurenčním prostředí je takového přístupu potřeba. Podstatou marketingové koncepce řízení je trh a jeho cílové skupiny, tedy zákazníci. Způsobem využití takové koncepce jsou marketingové nástroje a marketingové strategie. (Zamazalová a kol., 2010)

*„Marketingové řízení je proces stanovení cílů (hlavních a odvozených) pro organizaci a plánování nebo provádění aktivit (strategií), které vedou k dosažení těchto cílů. V marketingovém řízení je bezpodmínečně nutné stanovení cílů, které jsou založeny na interních zdrojích společnosti a na externích příležitostech trhu. Proces marketingového řízení je trvalý. To znamená, že zahrnuje periodické změny strategií jako odpověď na externí změny trhu, které znamenají nové problémy a příležitosti.“* (Zamazalová a kol., 2010, s. 11) Hned několik autorů jako Kincl (2004), Boučková (Boučková a kol., 2003) nebo autoři Kotler a Armstrong (2004) se shodují na tom, že marketingové řízení probíhá ve třech fázích. Jsou to plánování, realizace a kontrola.

Ve fázi plánování se určí základní úkoly, které budou v realizační fázi převedeny do konkrétních výrobků a služeb. V kontrolní fázi je prošetřena správnost zvoleného postupu, platnost strategických hypotéz a také dochází k porovnání plánovaných úkolů s dosaženými výsledky. Kontrolní etapa také upozorní na nedostatky a potřebu provést nápravu. Samotné etapy na sebe navazují a jejich sled je neměnný. (Kotler, Armstrong, 2004)

#### **2.1 Marketingové plánování**

Za pomoci strategického plánování se podnik rozhoduje, co zamýšlí s jednotlivými podnikatelskými jednotkami. Oproti tomu marketingové plánování zahrnuje také rozhodování o marketingových strategiích, které mají pomoci uskutečnit podnikové strategické cíle. (Kotler, Armstrong, 2004) Podle Zamazalové (Zamazalová a

kol., 2010) je marketingové plánování uspořádané a promyšlené prosazování tržních a podnikových úkolů odvozených od základních podnikových a marketingových cílů. Marketingové plánování tvoří velkou část podnikového plánování. Dílčí kroky postupu marketingového plánování jsou velmi podobné krokům strategického plánování. (Zamazalová a kol., 2010)

Marketingové plánování operuje na dvou úrovních. Je to strategické marketingové plánování a taktické marketingové plánování. Obsahem strategického marketingového plánování je určení cílů, stanovení její strategie, konkretizace strategie z hlediska subjektů trhu a odvození rozpočtu nutného k realizaci strategie. Na strategické marketingové plánování navazuje taktické marketingové plánování, které zahrnuje formulování cílů jednotlivých nástrojů, stanovení opatření podle jednotlivých nástrojů a odvození příslušného rozpočtu. (Meffert, 1996) Podle Kotlera (2007, s. 82): *„Strategické marketingové plánování rozpracovává cílové trhy a hodnotovou nabídku, která má být nabízena a která je založena na analýze nejlepších tržních příležitostí.“*. A dále Kotler (2007, s. 82) říká: *„Taktické marketingové plánování specifikuje marketingové taktiky včetně vlastností výrobků, propagace, obchodování, tvorby cen, prodejních kanálů a služeb.“*. Oba autoři tedy zdůrazňují nutnost analýzy trhu, podle které se podnik dále rozmyslí, jakou taktiku pro daný trh zvolí.

### 3 Marketing služeb

Ještě než se budeme zabývat marketingovým plánem, považuje autorka za nutnost zmínit se o marketingu služeb. Vzhledem k tomu, že marketingový plán bude aplikován na firmu Lady fitness, která poskytuje služby, je vhodné zařadit samostatnou kapitolu o službách.

Kromě klasického trhu s výrobky existuje i trh služeb. Podstatu pojmu „služba“ dobře vystihuje definice od Phillipa Kotlera (2007, s. 440), která zní následovně: *„Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svou podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“* V této definici je zmíněna jedna z hlavních vlastností služeb, kterou je nehmotnost. Hlavním úkolem poskytování služeb je uspokojování potřeb zákazníků. Užitek vytvořen službami se výrazně liší od užitek poskytnutých hmotnými produkty. (Boučková a kol., 2003)

#### 3.1 Vlastnosti služeb

Služby charakterizují čtyři základní vlastnosti. V zahraniční literatuře jsou známy jako 4 I – Intangibility, Inseparability, Inconsistency, Inventory – teda jako (Boučková a kol., 2003):

- Nehmotnost
- Neoddělitelnosti
- Proměnlivost
- Pomíjivost/neskladovatelnost

#### **Nehmotnost**

Jak již bylo zmíněno výše, první vlastností služeb je nehmotnost. Službu totiž nemůžeme vyhodnotit ani jedním z našich tělesných smyslů. Službu si často nemůžeme prohlédnout či vyzkoušet ještě před tím, než ji zakoupíme. Vzhledem k tomu, že některé prvky služby jako například spolehlivost či důvěryhodnost si lze ověřit až při nákupu a spotřebě, dochází k tomu, že u zákazníků se zvyšuje míra nejistoty. Úkolem marketingu služeb je tedy přemoci tuto nejistotu, a to prostřednictvím komunikačního mixu nebo zaměřením se na vytvoření silné značky či obchodního jména firmy, která služby

poskytuje. (Janečková, Vašítková, 2000)

### **Neoddělitelnost**

Další specifickou vlastností služby je neoddělitelnost. U zboží můžeme výrobu a spotřebu snadno oddělit. Aby byla služba realizována, musí být producent služby i zákazník na stejném místě a ve stejném čase. (Janečková, Vašítková, 2000)

### **Proměnlivost**

Třetí vlastností, která je charakteristická pro služby, je proměnlivost. Tato vlastnost se týká především kvality služby. Rozmanitost kvality služby vysoce závisí na tom, kdo, kdy, kde a jak službu poskytuje. Například i kvalita služeb poskytovaná od jedné a té samé osoby se může měnit v čase podle toho, jak je unavený či veselý. (Kotler, Amstrong, 2004)

### **Pomíjivost/neskladovatelnost**

Poslední avšak neméně důležitým specifikem je pomíjivost služby. Tato vlastnost je způsobena tím, že službu nelze skladovat pro pozdější prodej nebo použití. Je-li poptávka po službách stálá, lze pomíjivost snadno zvládnout. Ale pokud se poptávka po službách v čase mění, může to poskytovateli služeb způsobit problémy. (Janečková, Vašítková, 2000)

## **3.2 Poskytované služby a jejich hodnocení**

Nejzřetelnějším faktorem pro hodnocení poskytovaných služeb je jejich kvalita. Kvalita služby je relativní skupinou, která nemůže být ve většině případu objektivně stanovena a na tomto základě kontrolována, jako u hmotných užitků. Pro marketing služeb je důležité pochopit a porozumět potřebám zákazníků ve větším rozsahu než u hmotných produktů. Při poskytování služeb nastávají tři základní momenty, které výrazně ovlivňují uspokojení zákazníka. Jsou to (Boučková a kol., 2003):

1. První setkání se službou – první dojem často velmi ovlivní pozdější hodnocení služby. Mínění, které vzniklo v prvních chvílích poskytování služby, se často velmi výrazně promítnou v myslí zákazníka a je těžké je změnit
2. Faktický proces poskytování služby – dobrý první dojem posílí ochotný



personál, šťastné okolnosti vlastního poskytování a výrazně pozitivně se vyvíjející poskytovaná služba. Spojení dobrého prvního dojmu a bezproblémový průběh poskytování služeb je zárukou spokojenosti zákazníka.

3. Finální vnímání poskytované služby – povedený a kvalitní závěr služby může pozitivně přispět k celkovému hodnocení a přijetí služby v případech, kdy zákazník váhal nebo měl určité pochybnosti. Pozitivní závěrečný dojem bez dobrých výsledků předchozích dvou etap se většinou nesetká s kladným výsledkem.

Mezi nejdůležitější faktory působící na kvalitu služeb patří (Boučková a kol., 2003):

- Spolehlivost, přesnost, důslednost
- Způsobilost rychle reagovat na potřeby zákazníka
- Vnímavost a citlivý přístup k zákazníkovi a jeho potřebě
- Schopnost empatie
- Navození pocitu jistoty a odpovědnosti
- Znalost, dovednost a zkušenost na straně poskytovatele
- Poskytnutí služby v čase zákazníkovi potřeby

Marketingovým mixem služeb se podrobně zabývá kapitola 3.6.1.

## 4 Marketingový plán

Marketingový plán je písemný dokument, který rozebírá situaci, identifikuje problémy a příležitosti, ustanovuje marketingové cíle a uvádí vhodné strategie k dosažení těchto cílů. Marketingový plán se zpravidla vypracovává na jednoleté období, ačkoliv některé jeho cíle mohou být dlouhodobé a vychází z víceletého strategického plánu firmy. Marketingový plán má nejméně dvě významné funkce, a to v první řadě shromáždění informací o příslušné firmě, cílových trzích, produktech, službách, zákaznících a konkurenci. V druhé řadě je to stanovení cílů organizace na dané období, strategii a postupy, které je potřeba použít k jejich dosažení. Marketingový plán může být různě dlouhý. V prostředí malého a středního podnikání může jít o poměrně stručný dokument. (Světlík, 2003) Účelem marketingového plánu je přesně ukázat, jaké kroky budou provedeny k dosažení marketingových cílů podnikání. (Duermyer, 2013)

Rogers (1993) říká, že plánovat se musí, ještě než se začne podnikat. S tímto tvrzením souhlasím, ale zdá se mi neúplné. Podle mého názoru je plánování nutné po celou dobu podnikání, protože trh se neustále mění a je zapotřebí se mu přizpůsobovat. Marketingový plán je hlavní nástroj pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Marketingové plánování řeší především tyto problémy (Foret a kol., 2001):

- Jaké jsou hlavní kroky v marketingovém procesu
- Hlavní obsah marketingového plánu
- Hlavní teoretické nástroje pro vyjádření toho, jak se projevuje marketingová snaha v souvislosti s prodejem a ziskem podniku

Samotný marketingový plán se skládá z několika složek. Podle Knighta (2007) lze vytvořit vysoce efektivní marketingový plán v patnácti krocích. Jeho struktura marketingového plánu je odlišná od většiny autorů, zabývajících se marketingovým plánem. Podle mého názoru je tato kniha psána především pro podnikatele, kteří se dosud s marketingem nesečkali. Osobně se mi více líbí struktura marketingového plánu například podle Kotlera (1992), Zamazolové (Zamazalová a kol., 2010) nebo Foreta (Foret a kol., 2001), jejichž plány se sobě navzájem velmi podobají. Vzhledem k váženosti Phillipa Kotlera na poli marketingu, jsem se rozhodla vybrat strukturu

marketingového plánu podle něj. Jednotlivé složky marketingového plánu tvoří (Kotler, 1992):

- I. Prováděcí shrnutí - Stručný předmět přehled navrhovaného plánu pro rychlou informaci vedení firmy
- II. Běžná marketingová studie - základní údaje o trhu, výrobku, konkurenci, distribuci a makroprostředí
- III. SWOT analýza – identifikace příležitostí a hrozeb a také silných a slabých stránek
- IV. Cíle – stanovuje, jakých cílů chce podnik dosáhnout
- V. Marketingové strategie – představuje široký marketingový přístup, který bude použit pro splnění cílů
- VI. Akční programy – je nutné znát odpovědi na otázky: Co se bude dělat? Kdy se to bude dělat? Kdo to bude dělat? A kolik to bude stát?
- VII. Prohlášení o předpokládaném zisku a ztrátě – predikování očekávaných finančních výsledků, náklady na jednotlivé marketingové aktivity
- VIII. Kontrola – vyhodnocování a sledování plnění plánu

#### **4.1 Základní informace a poslání společnosti**

Úkolem této části je podat informace o základní charakteristice společnosti. Zabývá se hlavními rysy společnosti, druhem a charakteristikou činnosti, historií a také jejím posláním a vizí. (Boučková a kol., 2003)

Jako poslání firmy bývá nejčastěji označován její účel. Autoři Cooper a Lane (1999, s. 72) definují poslání takto: „*Poslání firmy představuje její hlavní filosofii, respektive smysl jejího podnikání. Jinak řečeno, poslání firmy znamená účel jejího působení ve prospěch zákazníků.*“ Poslání může vyjadřovat jedno hlavní zaměření firmy, ale také může zahrnovat širokou škálu podnikatelských aktivit včetně postojů firmy k dodavatelům, odběratelům či zaměstnancům. (Cooper, Lane, 1999) Phillip Kotler (2007) říká, že nejlepší jsou taková poslání, která vyjadřují vizi. Výrazy poslání a vize bývají často ztotožňovány. Vize je spíše „neuskutečnitelný sen“, ke kterému může společnost směřovat několik desetiletí. (Kotler, 2007) Poslání na rozdíl od vize odráží skutečnou realitu. (Cooper, Lane, 1999)

## **4.2 Situační analýza a analýza souvislostí**

Součástí každého marketingového plánu je i situační analýza. Ta provádí rozbor aktuální marketingové situace. Zabývá se analýzou vnějšího (makroprostředí) a vnitřního (mikroprostředí) podniku. V rámci situační analýzy jsou vyhodnoceny faktory, které působí na pozici firmy. (Zamazalová a kol., 2010)

### **4.2.1 Analýza mikroprostředí**

Mikroprostředí je takové prostředí, které se firmy bezprostředně týká a firma ho může lépe ovlivňovat. Mikroprostředí týkající se firmy je dvojího druhu, a to vnitřní a vnější. Obě oblasti jsou přitom důležité a jsou ve vzájemné souvztažnosti. Mezi hlavní faktory mikroprostředí patří (Zamazalová a kol., 2010):

- Podnik/subjekt sám
- Konkurence
- Dodavatelé
- Distribuční články
- Zákazníci, spotřebitelé

#### **Podnik/subjekt sám**

Vnitřní mikroprostředí a jeho faktory se týkají samotného podniku z hlediska struktury, organizace, vývojového stádia a zdraví. Mezi tyto faktory patří například sociální smír a pracovní morálka podniku, jeho finanční zdraví nebo také dělba práce mezi jednotlivé složky firmy a jejich vzájemná spolupráce. (Zamazalová a kol., 2010)

#### **Konkurence**

Zde platí pravidlo, že chce-li být firma úspěšná, musí dobře znát svou konkurenci a vynaložit úsilí, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojil lépe než oni. Faktor konkurence se nachází někde na pomezí mezi ovlivnitelným mikroprostředím a neovlivnitelným makroprostředím. (Boučková a kol., 2003) Firma musí sledovat vývoj konkurence, a to proto, že se může přiučit některým změnám ve firmě, které zvýší efektivitu. Dále musí sledovat technologický vývoj a také jejich marketingový mix.

(Zamazalová a kol., 2010)

Podnik musí na bytí konkurence reagovat patřičnou marketingovou strategií, která by mu zajistila konkurenční výhody. Protože je trh velice rozmanitý nelze obecně říct, která strategie je možné hned použít k dosažení žádoucího efektu. (Boučková a kol., 2003)

### **Dodavatelé**

Ovlivňují včasnost, kvalitu a množství zdrojů nutných pro chod dané firmy. Dodavatelé mohou mít také vliv na marketingový mix, a proto je velmi důležité dbát na dobrý výběr dodavatelů. (Zamazalová a kol., 2010)

### **Distribuční články**

Vzhledem k tomu, že Lady fitness je poskytovatelem služby, nelze zde hovořit o distribuci jako u klasických firem, které prodávají výrobky. Mezi distribuční články zde patří například reklamní a marketingové agentury, které pomáhají s komunikací. (Zamazalová a kol., 2010)

### **Zákazníci, spotřebitelé**

O zákaznících můžeme říci, že jsou nejdůležitější složkou mikroprostředí. Bez nich by existence podniku nebyla možná. Existují různé trhy spotřebitelů, a pokud chce být firma úspěšná, musí na jednotlivé trhy umět správně reagovat. (Zamazalová a kol., 2010)

#### **4.2.2 Analýza makroprostředí**

Jestliže faktory mikroprostředí ovlivňují pouze firmu samotou, pak faktory makroprostředí ovlivňují všechny instituce, které v daném období a v daném ekonomickém systému působí. Toto široké okolí tvoří prostor, ve kterém uznání existujících faktorů makroprostředí může formě přinést zajímavé příležitosti pro podnikání. Makroprostředí lze shrnout do akronymu STEP a těmito faktory jsou (Boučková a kol., 2003):

- Sociální faktory
- Technické a technologické faktory
- Ekonomické faktory
- Politicko-legislativní faktory

Kromě těchto čtyř kategorií lze doplnit faktory přírodních podmínek a ekologické prostředí, ve kterém firma funguje. Vzorovým příkladem může být podnebí, počasí a jeho výkyvy, zemětřesení nebo jiné extrémní podmínky. (Zamazalová a kol., 2010)

### **Sociální faktory**

Sociální faktory můžeme dále rozdělit na kulturní a demografické. Kultura je popisována jakou soubor hodnot, idejí a postojů určité skupiny, které se předávají z generace na generaci. Přestože kultura obsahuje jak materiální tak duchovní složky, marketingové specialisty zajímají hlavně takové kulturní faktory, které ovlivňují chování zákazníků na trhu a jejich změny v čase. (Boučková a kol., 2003)

Názory a postoje můžeme rozdělit na primární a sekundární. Primární jsou takové, které člověk získá neměnné od svých rodičů případně ze školy. Sekundární jsou naproti tomu proměnlivé, a to podle sociálních skupin, ve kterých se člověk během života pohybuje. Mezi sekundární názory a postoje patří přátelé, zaměstnání nebo zájmové kroužky. Podnik je tedy dokáže snadněji ovlivňovat. Z toho vyplývá, že primárním faktorům se firma musí přizpůsobit, protože u různých kulturních a sociálních skupin může být chování spotřebitelů značně odlišné. (Zamazalová a kol., 2010)

Demografické faktory popisují obyvatelstvo jako celek. Pozorují velikost, složení, rozmístění a hustotu obyvatelstva. Pro marketingové pracovníky jsou tyto informace velmi cenné, a to nejen z důvodu segmentace, kdy se sleduje historický a budoucí vývoj skupin obyvatelstva, ale i z geografického hlediska. Všechny tyto údaje mohou být klíčem pro vyhovující nastavení nabídky a marketingové komunikace a tím i klíčem k úspěchu firmy. (Zamazalová a kol., 2010)

### **Technické a technologické faktory**

Tyto faktory jsou vzhledem k vysokému a stále zrychlujícímu tempu vývoje technologií důležitou součástí marketingového prostředí. (Zamazalová a kol., 2010) V oblasti služeb jde například o využití internetu pro prezentace nabídky nebo využití softwarových aplikací provoz firmy. (Janečková, Vašítková, 2000)

### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory makroprostředí řadíme především kupní sílu trhu a spotřebitelů a také faktory, které je ovlivňují. Patří sem například rychlost růstu mezd, výše úspor, dostupnost úvěrů nebo důvěra spotřebitelů v danou měnu a ekonomiku. (Zamazalová a kol., 2010) Marketingový pracovníci musí bedlivě sledovat trendy, které ovlivňují kupní sílu, protože to může mít silný dopad na jejich podnikání. (Kotler, 2007)

### **Politicko-legislativní faktory**

Politicko-legislativní faktory velmi významně ovlivňují marketingové chování firem. Jde o právní rámec týkající s fungování firem i trhu ochranou práva nebo životního prostředí. Z politického hlediska je významný přístup byrokracie k podnikům, trhům, daňový systém, nebo také míra korupce a ekonomická bezpečnost firem. Řadíme se také riziko válek, revolucí neb znárodnění. (Zamazalová a kol., 2010)

## **4.3 Analýza rizik a příležitostí (SWOT analýza)**

Souhrnným výstupem analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je SWOT analýza. SWOT analýza je nástrojem pro vyhodnocení silných a slabých stránek firmy a také pro vyhodnocení příležitostí a hrozeb společnosti. Název analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických slov (Kotler, 2007):

**S** – Strengths (silné stránky)

**W** – Weaknesses (slabé stránky)

**O** – Opportunities (příležitosti)

**T** – Threats (hrozby)

**Tabulka č. 1: SWOT matice**

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: Westwood (1999)

Samotný postup SWOT analýzy nejdříve vychází z probádání externího prostředí, kterým je firma obklopena, tedy příležitostmi a hrozbami. Tato oblast je zcela mimo kontrolní schopnosti pracovníků společnosti a obvykle na společnost působí nekontrolovatelnými faktory a vlivy. Struktura vnějšího prostředí a tedy i příležitostí a hrozeb je totožná s výše zmíněným makroprostředím. Ve službách jsou nejdůležitějšími faktory makroprostředí změny v oblasti kulturních a sociálních faktorů. (Vašítková, 2008)

Analýza silných a slabých stránek vychází z analýzy externího mikroprostředí a interního mikroprostředí firmy. Externí mikroprostředí tvoří zákazníci, dodavatelé, konkurence, distribuční články a dodavatelé. Interní mikroprostředí pak tvoří technické, technologické, finanční a jiné předpoklady, které ve firmě poskytující služby existují a určují hranice, v nichž se může činnost firmy pohybovat. Velký význam pro zhodnocení silných a slabých stránek firmy má prováděná marketingová činnost, která se zvnějšku projevuje jednotlivými složkami marketingového mixu – produktem, cenou, distribucí, komunikačním mixem, zaměstnanci, materiálním prostředím a procesy poskytování služeb. (Vašítková, 2008)

## **4.4 Cíle**

Úkolem každé firmy je stanovit si své hlavní cíle, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Při uskutečňování marketingových plánů je nutné neustále kontrolovat, zda reálná situace odpovídá plánovanému průběhu. V případě odchylování se od plánovaného průběhu je potřeba učinit opravná opatření nebo v krajním případě i změna původních cílů. Primární charakter cílů nemusí být vyloženě ekonomický. Cíle mohou být také sociální či sportovní. Specifickým marketingovým cílem může být i dosažení vyššího stupně kvality image firmy, což má až v důsledku vliv na dosahování ekonomických cílů. (Cooper, Lane, 1999)

Od cílů, které stanovíme, se odvíjí následný výzkum strategií a akčních programů. Podle Kotlera (1992) je nutné stanovit dva typy cílů. Jsou to finanční a



marketingové cíle. Každá společnost se snaží dosáhnout jistých finančních cílů. Majitelé firem budou hledat specifickou dlouhodobou míru návratnosti investic a budou znát zisk, kterého by rádi dosáhli v běžném roce. (Kotler, 1992)

Finanční cíle se musí proměnit v cíle marketingové. (Kotler, 1992) Marketingové cíle jsou druhotné a jsou odvozeny od primárních celofiremních cílů pro funkční oblast marketingu. Představují konkrétní marketingové úkoly určené pro přesně definované časové období. Obsahem cílů nejsou pokyny ani instrukce, jak jich dosáhnout. (Boučková a kol., 2003)

Při stanovení cílů je nutné dodržet několik požadavků, které by měly cíle splňovat. Prvním požadavkem je měřitelnost. V soukromém sektoru jsou takové cíle organizací poskytující služby určeny jako objem zisku, míra zisku nebo podíl na trhu. Dalším kritériem při stanovení cílů je, jaké je časové období, ve kterém má být cílů dosaženo. Významnou podmínkou pro stanovený cíl je, že musí být reálný. Pokud si firma určí příliš vysoký cíl a následně ho nemůže dosáhnout, celý proces plánování selže. Činitele, které působí na plnění daných cílů, by měly být ovlivnitelné pracovníky, kteří odpovídají za plnění těchto cílů. A v neposlední řadě je nutné, aby cíle pro různé funkce firmy byly mezi sebou v souladu. (Janečková, Vašítková, 2000) Kotler (2007) uvádí ještě další kritérium, které by měly cíle splňovat, a to je hierarchie cílů. Cíle musí být uspořádány od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. (Kotler, 2007) Ještě širší spektrum pravidel pro definování uvádí Boučková (Boučková a kol., 2003). Kromě výše zmíněných jsou to (Boučková a kol., 2003):

- Stanovení na základě poznanych potřeb zákazníků
- Jasně a konkrétní vymezení cílů
- Srozumitelnost a akceptovatelnost

Marketingové cíle, které jsou v plánu formulovány, jsou vyjádřeny konkrétními časovými údaji, které představují budoucí skutečné úkoly. Odpovídají na otázky (Boučková a kol., 2003):

- Co? – O který hmotný či nehmotný užitek se jedná.
- Kolik? – Kusy, metry, koruny atd., vyjadřující např. tržní podíly, výši prodeje apod.

- Pro koho? – Konkrétní cílové trhy nebo tržní segmenty, jejichž potřeby chce podnik uspokojovat.
- Kdy? – Časové období, pro které je úkol stanoven.

#### 4.4.1 Strategické cíle

Obecné cíle jsou úkoly, kterých chce firma dosáhnout za jasně vymezený čas. Oproti tomu strategické cíle bývají zpravidla určovány na delší časové období. Podle délky období můžeme rozlišit strategické cíle na krátkodobé (1 rok), střednědobé (5 let) nebo dlouhodobé (10-15 let). U ziskových firem jsou strategickými cíly nejčastěji podíl na trhu nebo umístění na trhu. (Cooper, Lane, 1999)

### 4.5 Strategie

Základní schéma postupu vedoucí k plnění marketingových a tím i firemních cílů představují marketingové strategie. Volba úspěšné strategie (vhodný výběr, přesná formulace a implementace) je důkaz výkonného managementu a zároveň předpoklad výkonnosti firmy a tím dosahování velkých zisků. Management musí zvolit strategii, která je vhodná právě pro jejich firmu a která predikuje požadovanou cílovou marketingovou efektivitu. Strategie slouží k dosahování cílů v určitém čase a určitých segmentech trhu. (Boučková a kol., 2003)

V literatuře zabývající se marketingem nalezneme mnoho marketingových strategií. Množství strategií je odvislé na množství stavů, do kterých se firmy mohou během své existence dostat. Zcela jistě jinou strategii zvolí firmy, které jsou na trhu nováčky a jinou firmy, které jsou na trhu již zavedené.

#### Segmentace trhu

Pro vytyčení strategie je důležité také stanovení segmentu trhu. (Kotler, 1992) Jedna firma nikdy nemůže uspokojit potřeby a požadavky všech zákazníků. Je tedy třeba trh rozdělit do několika částí. Tuto techniku rozdělování nazýváme segmentace trhu. Firmy si trh rozdělí do několika menších stejnorodých částí, které jsou specifické podobnými požadavky a potřebami. Jednotlivé segmenty se od sebe liší v mnoha ohledech jako například v chování, názorech, požadavcích, preferencích, postavením,

možnostmi atd. (Foret, 2001)

Při segmentaci trhu lze vycházet z několika hledisek. Jsou to hlediska (Světlík, 2003):

- Geografická
- Demografická
- Psychografická

### **Geografické hledisko**

Toto hledisko rozděluje trh na různé zeměpisné díly, jako jsou kraje, města, městské části atd. Na základě tohoto rozdělení management firmy určí, v jakém místě či teritoriu bude působit. (Foret a kol., 2001) Výhodou geografického hlediska je lepší možnost na řízení nákladu na distribuci. (Světlík, 2003)

### **Demografické hledisko**

Mezi demografická hlediska řadíme pohlaví, věk, velikost rodiny, náboženství, příjem aj. V členění podle těchto hledisek je snadné zákazníky identifikovat. (Světlík, 2003) Klíčovými důvody pro takové členění trhu jsou jak důležité rozdíly v názorech a potřebách jednotlivých demografických skupin, tak snadná měřitelnost těchto kritérií. (Foret a kol., 2001)

### **Psychografické hledisko**

Psychografická segmentace rozděluje populaci podle profese, vzdělání osobnostního charakteru a tím k přiřazení k určité sociální třídě a příslušnosti životního stylu. Velký význam v tomto hledisku má také oblast kritérií hodnoty pro zákazníka. (Světlík, 2003)

Skutečný výběr strategií uznává zvolené cílové trhy a volí marketingový mix k užití pro uspokojení cílových segmentů – hlavně výrobek/službu, cenu, distribuci a propagaci. Faktickými veličinami, ke kterým se strategie váží, jsou nástroje marketingového mixu. (Světlík, 2003)

#### 4.5.1 Strategie v oblasti marketingového mixu

Produktové strategie se týkají rozhodnutí o jednotlivých částech celého produktu, v našem případě služby, tedy kvalita nebo styl služby, jejichž cílem je předání takové hodnoty zákazníkovi, kterou ocení. (Zamazalová a kol., 2010)

Cenové strategie se zabývají tím, jako cenu má firma stanovit tak, aby zákazník byl ochoten ji zaplatit. (Zamazalová a kol., 2010)

Distribuční strategie se oblasti služeb zabývá hlavně místem a časem poskytování služby. (Zamazalová a kol., 2010)

Strategie v oblasti marketingové komunikace souvisí s procesem sdělování hodnoty na cílovém trhu. Marketingoví pracovníci vyberou ty prvky marketingové komunikace, které budou v procesu sdělování informací nejúčinnější. (Zamazalová a kol., 2010)

Vedle strategií v oblasti marketingového mixu existují další strategie, které mohou být obsaženy společně v každé strategii firmy. Jsou to (Vašítková, 2008):

- Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody
- Strategie zaměřená na růst organizace
- Strategie zaměřená na vývoj portfolia
- Strategie positioningu

#### 4.5.2 Konkurenční strategie

Základem pro tvorbu této strategie je zjištění činností, které ukazují konkurenční výhodu firmy. Podle Portera lze konkurenční strategie rozdělit podle tří typů (Vašítková, 2008):

Výhoda nižších celkových nákladů. Ve firmách, které poskytují služby, můžeme tuto strategii zvolit v případě, že je firma velká a má alespoň regionální nebo lépe celostátní působnost. Firma má menší množství přímých kontaktů se zákazníky a pro uskutečnění jejich operací lze využít moderní techniku. (Vašítková, 2008)

Diferenciace. Úsilí o zvýšení hodnoty nabízené služby, která tkví ve zvýšení kvality poskytované služby ve vztahu k její ceně. Vyšší hodnoty lze dosáhnout nabídkou

zcela nové služby nebo zařazením doplňkových služeb do nabídky. (Vašítková, 2008)

Specializace. Firma se zaměřuje na nějaké menší tržní segmenty. V rámci tohoto segmentu, který velice dobře zná, může ušetřit náklady nebo může poskytovat diferencované, přesně zacílené služby, které jsou šité na míru pro daný segment. Rizikem může být úzká specializace, snížila-li se poptávka segmentu, firma nemá v blízkosti jiný trh, který by dorovnal snížení příjmů. (Vašítková, 2008)

#### 4.5.3 Růstové strategie

Růst firmy můžeme analyzovat za pomoci dvou rozvojových prvků. Jedná se o rozvoj trhu a rozvoj produktu. Kombinace těchto dvou složek firma zachycuje matici tržní firmy, kterou navrhl Ansoff. Trhy a produkty jsou zkoumány na základě novosti pro firmu. (Vašítková, 2008)

Strategie tržní penetrace. Podpora častější spotřeby stávajícího produktu mezi stávajícími spotřebitelskými segmenty (věrnostní slevy, předplacené vstupenky). (Vašítková, 2008)

Strategie rozvoje trhu. Podpora prodeje současných produktů novým tržním segmentům. Příkladem je pronikání různých typů služeb na geograficky nové trhy. (Vašítková, 2008)

Strategie rozvoje produktu. Poskytování nových produktů na stávajících trzích.

Strategie diverzifikace. Tímto se míní, že se firma zabývá vývojem nových produktů na i hledáním nových trhů. Tato strategie je náročná jak na finanční tak na lidské zdroje. (Vašítková, 2008)

#### 4.5.4 Strategie růstu portfolia

Společnosti, které poskytují tržní služby se často pohybují ve velmi silném konkurenčním prostředí, kde se také často mění požadavky spotřebitelů. Časem se může stát, že se nabídka produktů stane pro spotřebitele nezajímavá. Kvůli tomu by se firmy neměly spoléhat pouze na jeden produkt a jeden trh. Je nutné vytvořit se portfolio produktů a věnovat se jeho řízení. Významným prvkem pro řízení portfolia je rozložení rizika v závislosti poptávky po službách na podnikatelském cyklu. Společnost, jež

poskytuje služby, by měla v rámci své strategie bedlivě sledovat vývoj efektivnosti dílčích složek portfolia, tedy služeb, které nabízí. Podle zjištěných výsledků může dále uzpůsobit využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu. (Vašítková, 2008)

#### 4.5.5 Strategie positioningu

Positioning znamená odlišní nabídky produktů určité společnosti od nabídky její konkurence. Tím firma může získat pro svou nabídku konkurenční výhodu. Za pomoci positioningu organizace zaměří své produkty na určité tržní segmenty a subsegmenty. U firem poskytujících služby jde především o vlastnosti nabízené služby. Dvěma hlavními prvky positioningu jsou totiž cena a kvalita. (Janečková, Vašítková, 2000)

### 4.6 Akční programy

Akční program říká, jakým způsobem budou realizovány marketingové strategie. Uvádí co, kdy a kde má být provedeno a také kdo je za to odpovědný. (Kotler, Armstrong, 2007)

#### 4.6.1 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je soubor nástrojů, jejichž prostřednictvím firma utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Dílčí prvky mixu může podnik kombinovat v různé intenzitě i pořadí. Cílem je uspokojit potřeby zákazníků a přinést firmě zisk. Základem marketingového mixu jsou čtyři prvky tzv. 4P – z angličtiny – produkt (product), cena (price), distribuce (place), a propagace čili marketingovou komunikaci (promotion). Postupem času se v praxi ukázalo, že 4P nejsou pro účinnou tvorbu marketingových plánů dostačující. Proto se připojily další 3P. Opět z prvních písmen anglických slov - materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (process). (Vašítková, 2008)

##### 4.6.1.1 Produkt

První P marketingového mixu představuje produkt. Služba je velmi složitým produktem, který můžeme definovat jako souhrn hmotných a nehmotných elementů, jež obsahují funkční, sociální a psychologické užitky nebo výhody. Produktem může být

myšlenka, služba nebo zboží. (Janečková, Vašítková, 2000)

Podle Sassera (1978) obsahuje služba tři složky:

- Materiální prvky – jedná se o hmotné prvky služby, které jí doplňují, anebo které umožňují poskytnutí služby
- Smyslové požitky – poznáváme našimi smyslovými vjemy – zvuky, ticho/hluk, vůně
- Psychologické výhody nabídky – stanovení této výhody je velmi osobní a každý zákazník to vnímá jinak

U služeb bereme produkt jako proces bez pomoci hmotných výstupů. Ústředním prvkem, definující službu, je její kvalita. (Vašítková, 2008) Zákazníci si tvoří představu o službě na základě mnoha zdrojů, a to na základě zkušeností, ústních doporučení nebo reklamy. Můžeme tvrdit, že zákazník porovnává vnímanou službu se službou očekávanou. Pokud je vnímaná služba pod úrovní služby očekávané, je zákazník nespokojen. Je-li situace opačná a zákazník je spokojenější než očekával, je v budoucnu ochoten využít stejného poskytovatele služby. (Kotler, 2007)

Kotler (2007) tvrdí, že kvalitu služeb lze identifikovat podle následujících pěti prvků kvality služeb v pořadí dle důležitosti (Kotler, 2007):

- Spolehlivost – schopnost poskytnout slíbenou službu spolehlivě a bezchybně
- Ochota – schopnost pomáhat zákazníkům a neprodleně jim vyhovět
- Jistota – znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit důvěru
- Empatie – poskytování starostlivé a jedinečné pozornosti zákazníkům
- Hmotné prvky – vzhled budov, zařízení, zaměstnanců a komunikačních zařízení.

#### **4.6.1.2 Cena**

Cena je zvláštním prvkem marketingového mixu. Obzvláště pro ziskové organizace má cena velký význam, a to proto, že nejčastěji kryje náklady firmy.

Spousta firem stanovuje cenu na základě rovnice „cena=náklady+zisk“. Tento způsob stanovení ceny může být pro firmu nevýhodný až nebezpečný. Vede buď k příliš vysokým cenám, které zákazníci nejsou schopni a ochotni zaplatit anebo k cenám nízkým. Pokud má firma výrazně nízké náklady, musí se rozhodnout, jak své konkurenční výhody využije. (Cooper, Lane, 1999)

Při tvorbě cenové strategie je nutné znát její cíle, které jsou zároveň v souladu s celkovou marketingovou strategií. Chceme-li definovat cenovou strategii, musíme brát ohled na tyto důležité faktory: (Janečková, Vašítková, 2000)

- Náklady
- Konkurence
- Hodnota služby pro zákazníka

### **Náklady**

V prostředí služeb můžeme pozorovat tři typy nákladů – fixní, semivariabilní a variabilní. Fixní náklady jsou takové, které firma musí hradit i v případě, že nebude poskytovat žádné služby. Reprezentantem fixních nákladů je například nájemné. Semivariabilní náklady jsou takové, které souvisí s počtem obsluhovaných zákazníků a objemem služeb, které firma realizuje. Patří sem například náklady na úklid prostor nebo mzda za dodatečnou pracovní sílu. Variabilní náklady jsou takové, které jsou spojené s přírůstkem prodeje. V mnoha organizacích jsou tyto náklady velmi nízké a spíše se blíží k nule. (Janečková, Vašítková, 2000)

### **Konkurence**

Vzhledem k celkem výraznému počtu konkurentů na trhu služeb musí organizace bedlivě sledovat ceny služeb konkurence. Zároveň musí znát i kvalitu konkurencí poskytovaných služeb, aby mohl podnik porovnávat míru změn kvality a ceny. V případě konkurenčních cen je možné postupovat podle tří způsobů – stanovit cenu vyšší než je průměr na trhu, stanovit průměrnou cenu nebo cenu nižší než je průměr. (Janečková, Vašítková, 2000)



## **Hodnota služby pro zákazníka**

Hodnota služby je pro zákazníka užitek, který pro něj služba představuje. Rozdíl mezi cenou, kterou zákazník reálně zaplatí a hodnotou, kterou je ochoten za získání užitku zaplatit nazýváme spotřebitelský přebytek. (Janečková, Vašítková, 2000)

### **4.6.1.3 Distribuce**

Třetím P je distribuce nebo také místo. Pojetí slova „místo“ zahrnuje složky, které se spoluúčastní na distribuci nebo dostupnosti poskytovaných služeb. (Cooper, Lane, 1997) Cílem distribuce je tedy co nejvíce usnadnit přístup zákazníků ke službě. (Vašítková, 2008) Vzhledem k neoddělitelnosti služeb od zákazníků je nutné při rozhodování o umístění provozovny brát zřetel na potřeby zákazníků. (Janečková, Vašítková, 2000)

Při zvažování o umístění služby je potřeba brát zřetel na to, jakým segmentům je služba nabízena a jaké jsou jejich potřeby a preference. Rozhodnutí o umístění služby je také ovlivňováno flexibilitou zákazníků. Flexibilita je ovlivňována těmito faktory (Janečková, Vašítková, 2000):

- Starší občané nejsou ochotní vyhledávat služby, které jsou vzdálenější od jejich bydliště
- Možností nabídky substitutu nebo ochotou hradit službu, jejíž poskytnutí bude znamenat náklad ve formě ztráty času cestováním
- Zákazníci jsou ochotní cestovat za specifickými službami a ne za těmi rutinními

Dalším prvkem, který ovlivňuje rozhodování o umístění, je analýza mikro a makroprostředí. Analýzou makroprostředí se myslí to, že firma pro své působení hledá nejziskovější oblast na základě kupní síly, velikosti a síly konkurence a nákladů na umístění v určité oblasti. Analýza na mikroúrovni souvisí s výběrem konkrétního místa. (Janečková, Vašítková, 2000)

#### 4.6.1.4 Marketingová komunikace

Čtvrtým P je marketingová komunikace. Ta slouží ke komunikaci se zákazníkem a nejčastěji nabývá těchto podob (Janečková, Vašítková, 2000):

- Reklama
- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- PR
- Přímý marketing
- Internetová komunikace

Těchto šest výše zmíněných složek nazýváme také komunikační mix. Komunikační mix je součástí marketingového mixu firmy a je tvořen jednotlivými komunikačními nástroji a jejich vzájemnou kombinací. (Švandová, 2002)

Reklama je placená forma neosobní masové komunikace a je realizována prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize, reklamních tabulí, plakátů, atd. Cílem je informovat, co největší okruh spotřebitelů se snahou ovlivnit jejich kupní chování. Je vhodná pro komunikování malého množství informací velkému počtu lidí. (Janečková, Vašítková, 2000) Podle cíle sdělení plní reklama několik funkcí. Jsou to (Švandová, 2002):

- Informační funkce – snaha vyvolat prvotní poptávku či zájem o produkt, podnik, instituci či myšlenku
- Přesvědčovací funkce – rozvoj poptávky v období zvýšeného konkurenčního tlaku a snaha působit na zákazníka, aby preferoval produkt; někdy se k tomuto účelu používá reklama srovnávací
- Připomínková – navazuje na předchozí reklamní aktivity a napomáhá k zachování pozice značky, podniku či myšlenky v povědomí zákazníků

Podpora prodeje je část marketingové komunikace, která efektivně doplňuje reklamu. Tellis (2000) definuje podporu prodeje jako množinu různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro ovlivňování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb. Mezi nástroje podpory prodeje patří kupóny, soutěže či reklamní a dárkové předměty. (Boučková, 2003) Cílem podpory

prodeje je (Zamazalová, 2010):

- Vyvolat zájem vyzkoušet nové výrobky/služby
- Prohloubit poznatky o službách
- Získat nové zákazníky
- Zvýšit informovanost zákazníků

Osobní prodej je forma komunikace s jedním nebo několika málo zákazníky. Cílem je dosažení prodeje. Obsah a forma sdělení se přizpůsobuje konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Tato forma komunikace je velice nákladná, ale za to velmi efektivní. Výhodou osobního prodeje oproti ostatním složkám komunikačního mixu ve službách je osobní kontakt se zákazníkem, posilování vztahů a často také stimulace k nákupu dalších služeb. (Vašítková, 2008)

PR tedy public relations se do českého jazyka překládá jako vztahy s veřejností nebo také práce s veřejností. Public Relations Society of America (2013) říká že: „*Public relations je strategický proces komunikace, který vytváří vzájemně prospěšné vztahy mezi organizacemi a jejich veřejností*“. Hlavním úkolem public relations je budovat důvěryhodnost firmy. PR se nemusí nutně zaměřovat pouze na zákazníky, ale také na zaměstnance, dodavatele, úřady nebo třeba na místní obyvatele či média. K dalším cílům public relations patří také vytváření podnikové identity, účelové kampaně a krizová komunikace, lobbying a sponzoring. (Vašítková, 2008) Mezi funkce public relations patří (Švandová, 2002):

- Informační funkce – zprostředkování zpravodajství o podniku jak směrem dovnitř podniku, tak i směrem k jeho okolí
- Kontaktní funkce – vytváření a udržování vztahů se všemi důležitými zájmovými skupinami podniku
- Funkce tvorby image – cílené vytváření žádoucího obrazu firmy, jeho představitelů, jeho produktů v očích zájmových skupin
- Funkce stabilizační – prezentace postavení firmy na trhu a potvrzení její pozice
- Funkce harmonizační – přispívá k harmonizaci zájmů celospolečenských

a firemních

- Funkce zastupování zájmů (lobby) – podpora nebo odmítnutí návrhů zákonů při jednání se zástupci vládní veřejnosti

Přímý marketing neboli anglicky direkt marketing je přímá adresná komunikace mezi zákazníkem a prodejcem. Zaměřuje se na prodej zboží a služeb a funguje na principu reklamy realizované prostřednictvím pošty, telefonu, televize, rozhlasu, novin nebo časopisů. Přímý marketing je rovněž někdy označován jako 1:1 (one to one marketing), marketing na míru, který využívá databázi zákazníků. (Švandová, 2002) Nástroje přímého marketingu jsou (Vašítková, 2008):

- Direkt mail – oslovení zákazníka prostřednictvím pošty
- Telemarketing
  - Aktivní – firma sama vyhledává zákazníky v telefonní databázi nebo telefonním seznamu
  - Pasivní – zákazník může volat své dotazy a připomínky na známé telefonní číslo
- Televizní a rozhlasový marketing s přímou odezvou – př. teleshopping
- Katalogový prodej
- Elektronická pošta

Internetová komunikace je nejmladší a zároveň v současnosti nejdynamičtější se rozvíjejícím prvkem komunikačního mixu. Díky internetu má globální dosah. Nejčastější formou této komunikace jsou webové stránky, reklamní bannery či v současné době populární sociální sítě. (Bednář, 2011)

Sociální sítě jsou relativně novým typem webových aplikací, které se vyvinuly v prvním desetiletí 21. století. Jejich předchůdci byly různé online fotogalerie, weblogy a další. Služby, které nazýváme jako sociální sítě, fungují na tak že velká část obsahu je tvořena samotnými uživateli, kteří mezi sebou navazují vztahy, vzájemné komentáře a hodnocení a zároveň provozovatelé serverů minimálně zasahují do provozu. (Bednář, 2011) Nejznámějšími a nejpoužívanějšími servery jsou Facebook a Twitter. Podle

serveru ZoomSphere (online, 2013) je na Facebooku necelých 980 miliónů uživatelů a počet registrovaných uživatelů v České republice je na téměř čtyřech miliónech. Statistický server Statisticsbrain.com (online, 2013) uvádí, že počet aktivních uživatelů Twitteru je 500 miliónů.

Sociální sítě nabízejí mnoho aktivit souvisejících s marketingem. Mezi nejdůležitější patří: (Bednář, 2011)

- Informování o značce- vytváření povědomí o značce, seznámení nových lidí se značkou
- Předprodejní podpora produktu nebo služby – propagace produktu, informování o vlastnostech produktu
- Přesvědčování možných zákazníků o výhodách produktu – dokazování podporující ochotu nakupovat
- Podpora prodeje – řešení komplikací, komunikace se stávajícími zákazníky, servis produktu
- Budování klientské komunity – dlouhodobá komunikace se zákazníkem, komunikace zákazníků navzájem
- Řešení komplikací, krizová komunikace

Stručně tedy můžeme říci, že hlavními možnostmi jsou kategorie (Bednář, 2011):

- Navázání kontaktu se zákazníkem
- Přesvědčení zákazníka o koupi, k propagaci, nebo ke komunikaci s ostatními o značce či produktu
- Podpora prodeje a dlouhodobá komunikace se zákazníkem

## **Facebook**

Facebook nabízí mnoho způsobů, jak komunikovat a jak prezentovat svou firmu. Základem zdejší komunikace jsou profily, skupiny, stránky a aplikace. Uživatelský profil je skutečná identita člověka převedená do virtuálního světa v komunitě. Díky profilu můžete vytvářet přátelství, být součástí určité skupiny nebo také fanouškem stránky. Prostřednictvím profilu lze vkládat statusy, fotky či odkazy na tzv. zed', kde následně můžete se svými přáteli vše komentovat.

Uživatelé se stávají členy skupin, které je zajímají. Na těchto stránkách pak diskutují o obsahu určené stránky. Počet skupin, kterých se uživatel může stát členem, není nikterak omezen. I ve skupině lze vkládat příspěvky, odkazy či obrázky na zed'. Tento obsah se zobrazí všem uživatelům, kteří jsou členy skupiny. Z hlediska marketingu na Facebooku je význam v tom, že jejich prostřednictvím lze budovat komunitu a podporovat komunikace mezi zákazníky popřípadě partnery navzájem. Skupina představuje podpůrnou složku firemního marketingu. Firma vytvoří skupinu fanoušků svého produktu a následnou diskuzi si už řídí uživatelé sami. (Bednář, 2011)

Stránka na Facebooku je pro firmu také velice důležitým prvkem. Právě stránky jsou místem určeným k vlastní prezentaci firmy. Na rozdíl od skupin, které existují spíše kvůli sdílení zájmů uživatelů, jsou stránky určené k prezentaci firmy, ke sdělování informací, novinek či k nabízení služby nebo produktu.

### **Twitter**

Síť Twitter slouží k mikroblování – lze zde zveřejňovat pouze text s maximální délkou 140 znaků. Každý uživatel má svou stránku, kde vidí své příspěvky a zároveň zde vidí příspěvky uživatelů, které dle terminologie komunity tzv. „následuje“. Uživatelé navzájem reagují na své příspěvky, zmiňují je a také je mohou poslat dál ke svým následovníkům. Zprvu se může zdát, že oproti Facebooku není Twitter vhodným komunikačním médiem. Ale je to velmi užitečný nástroj pro zveřejňování informací. Například příspěvek může obsahovat odkaz na webové stránky nebo na multimédia. Kanálem Twitteru se tak mohou vysílat třeba novinky, odkazy na zajímavé produkty nebo aktuální informace o firmě a jejich produktech. (Bednář, 2011)

### **Google +**

Do popředí se začíná dostávat také další sociální síť, kterou vyvinula americká společnost Google. Jde o Google +. Tuto službu má k dispozici každý, kdo si u jmenovaného internetového giganta založí svojí e-mailovou adresu. Podle Dočekalova příspěvku na serveru lupa.cz má Google + 359 miliónů uživatelů. Samotný Google hovořil o tom, že bylo přesaženo 500 miliónů uživatelů, ale nakonec se ukázalo, že jde spíše o počet vytvořených účtů a ne o aktivní uživatele služby. (Dočekal, 2013)

#### **4.6.1.5 Materiální prostředí**

Nehmotnost služeb znamená, že zákazník nedokáže službu dostatečně zhodnotit dříve, než ji spotřebuje. Materiální prostředí je tak určitým důkazem o vlastnostech služby. Může mít mnoho forem, a to od vlastní budovy, přes vybavení provozovny až po zaměstnanecké oblečení typické pro danou firmu. (Vašítková, 2008) Díky prvním vjemům a dojmům, které zákazník získá při vstupu do prostorů, kde je služba poskytována, je navozeno příjemné či nepříjemné očekávání. Vzhled budovy, zařízení interiérů či atmosféra navozují v klientovi představu o službě, její kvalitě a profesionalitě provedení. Styl, ve kterém je interiér zařízen, ovlivňuje náladu a chování zákazníka. Veškeré prvky materiálního prostředí by měly dodržovat podmínku zachování jednoty stylu a charakteru organizace (Corporate identity) a představovat její žádoucí image. (Janečková, Vašítková, 2000)

Hlavními prvky materiálního prostředí jsou rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, barvy a značení. (Janečková, Vašítková, 2000)

#### **4.6.1.6 Lidé**

Rozšiřující prvek čtyř P marketingového mixu jsou také lidé. Tento prvek má často významný vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Snad každý může potvrdit, že milý a usměvavý personál je mnohem příjemnější než neochotný, zamračený zaměstnanec. Právě takový nepříjemný zaměstnanec může negativně ovlivnit celkové nahlížení zákazníka na poskytovanou službu. (Vašítková, 2008) Management firmy musí dohlížet v souvislosti s kvalitou poskytované služby, jak jsou zaměstnanci ke klientům vlídní, přístupní a zdvořilí, jakou představují úroveň dovedností a znalostí, jak jsou pro firmu prospěšní a jak jí reprezentují. (Čáslavová, 2009)

#### **4.6.1.7 Procesy**

Procesy zahrnují takové prvky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy klienta. Úroveň těchto vlastností na klienta působí a ovlivňují jeho opakovaný nákup služby. (Vašítková, 2008) Čáslavová se procesu věnuje detailněji. U sportovních služeb je důležité (Čáslavová, 2009):

- Doba obsluhy zákazníka – doba je pro klienta důležitá nejen z hlediska,

kolik času v zařízení stráví, ale často se stává elementárním měřítkem pro oceňování

- Rychlost obsluhy – důležité je obsloužit klienta v co nejkratším čase
- Doba čekání – u sportovních služeb, které mají přesně vymezený časový rozvrh, je důležité začít včas
- Forma obsluhy – může být důležitá ve volbě formy lekce/hodiny (hromadné cvičení, cvičení jeden na jednoho)

#### **4.7 Rozpočet**

Díky plánu činností může manažer vytvořit podpůrný marketingový rozpočet, což je v podstatě výkaz předpokládaných zisků a ztát. Pro určení příjmů se použijí předpokládané tržby a průměrná čistá cena. Na výdajové straně jsou například uvedeny náklady na distribuci a marketing. Konečný rozdíl vyjadřuje očekávaný zisk. Po tomto sestavení rozpočtu se management firmy musí rozhodnout, zda rozpočet schválí a povolí tak realizaci plánu nebo ne. (Kotler, Armstrong, 2004)

#### **4.8 Kontrola**

Ještě než dojde k realizaci marketingového plánu je zapotřebí zvolit systém kontroly účinnosti plánu. Tento proces by měl managementu firmy přinést především informace o tom, jak probíhá dosahování cílů a aelézt ty oblasti, kde cílů dosahováno není. (Zamazalová a kol., 2010)

Kontrolní systém obsahuje tři složky (Westwood, 1999):

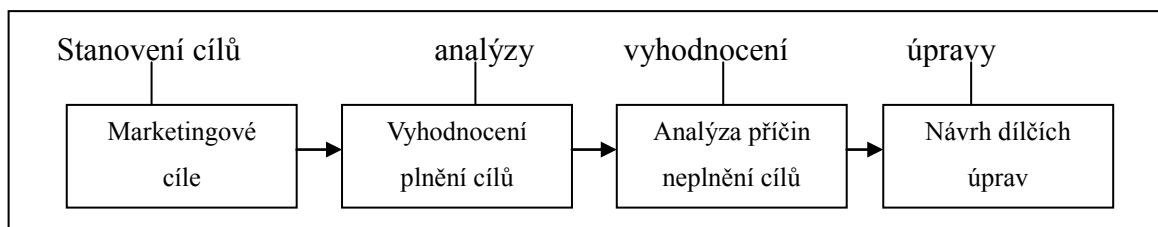
- Stanovení norem – vztahují se k rozpočtovanému prodeji, nákladům a k časovému rozvrhu pro realizaci akčních plánů
- Měření výkonu – umožňuje porovnání skutečného výkonu s normovaným
- Navrhování opatření k opravě odchylek od norem – stanovení opravných postupů, které jsou uskutečněny, pokud odchylka od norem překročí stanovený limit

Systém kontroly se spíše vztahuje na lidi zodpovědné za plnění plánu, než na



samotné plány a náklady. Kontrola by měla být lehce uskutečnitelná a měla by umožňovat mírné odchylky od plánu. (Westwood, 1999)

Kotler a Armstrong (2004) se na kontrolu marketingového plánu dívají odlišně a říkají, že kontrolní fáze zahrnuje čtyři části - viz obrázek č. 1.



Obrázek č. 1: Schéma kontroly marketingového plánu (Kotler, Armstrong, 2004)

Vedení podniku stanoví marketingové cíle a poté vyhodnotí jejich plnění na určitém trhu. Dále analyzuje příčiny, a to v případě že se skutečné výsledky neshodují s těmi plánovanými. Ve čtvrté fázi rozhoduje management firmy o dílčích úpravách tak, aby rozdíl mezi plánovanými a skutečnými výsledky byl co nejmenší. (Kotler, Armstrong, 2004)

Strategická kontrola porovnává, jako moc firemní strategie reaguje na obchodní příležitosti. Každý marketingový plán může rychle zastarat, a proto se firma musí věnovat periodickému vyhodnocování. Nástrojem pro strategickou kontrolu je marketingový audit. To je systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení prostředí podniku, cílů podniku, strategií a aktivit. Hlavním úkolem je určit problémové oblasti a zároveň příležitosti a následně navrhnout opatření, která by měla vést ke zvýšení marketingové výkonnosti. Marketingový audit se provádí u všech činností a aktivit podniku a ne jen u těch problémových částí. Zaměřuje se na marketingové prostředí, marketingovou strategii, organizační uspořádání marketingového oddělení, marketingové systémy, marketingový mix, účinnost marketingových činností i zisk, který tyto činnosti přinášejí. Marketingový audit by měli provádět zkušení odborníci, kteří nejsou zaměstnanci firmy. Na základě této kontroly se vedení firmy rozhoduje, jaká opatření kdy přijme. (Kotler, Armstrong, 2004)

## 5 Metodologie

### 5.1 Určení výzkumu

Analýza Lady fitness má podobu případové studie. Podle Hendla se v případové studii jedná o podrobné studium jednoho nebo několika málo případů. Případová studie se snaží o zachycení složitosti případu a o popis vztahů. (Hendl, 2005) Během výzkumu byly kombinovány jak metody kvantitativní, tak metody kvalitativní. Výzkum tedy nabývá podoby smíšeného výzkumu. V kvantitativním výzkumu se využívají náhodné výběry, experimenty a strukturovaný sběr dat pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Získaná data jsou dále analyzována pomocí statistických metod. O kvalitativních metodách lze hovořit jako o doplňku kvantitativních metod. Mezi kvalitativní metody patří pozorování, analýza textů a dokumentů nebo interview. (Hendl, 2005) V práci byly použity tyto metody:

1. Dotazník
2. Kvalitativní rozhovor
3. SWOT analýza
4. Neformální rozhovor
5. STEP analýza

Aby došlo ke správnému sestavení plánu výzkumu a ke stanovení jednotlivých metod, je důležité určit otázky, na které nám má případová studie Lady fitness odpovědět. Tyto otázky udávají rámec případové studie. Hlavní otázky jsou:

1. Kdo je Lady fitness a co nabízí?
2. Co jsou její silné stránky a jaké má na trhu příležitosti?
3. Jaká jsou její slabá místa a potenciální hrozby?
4. Jaké jsou cíle Lady fitness?
5. Kdo jsou její zákazníci?
6. Jaké finanční možnosti má Lady fitness k naplnění cílů?

### 5.2 Plán výzkumu

Plán nebo také design výzkumu představuje rámcové uspořádání výzkumu. Při

návrhu designu se zabýváme základními podmínkami, ve kterých se bude šetření provádět. Plán výzkumu není totožný s metodami sběru dat ani s analýzou dat. Volba designu probíhá hned za volbou zkoumaného problému. Nejdříve se určí, co a proč se bude zkoumat a následně se plánuje, jak se to provede. (Portál, 2013)

Výzkum diplomové práce lze rozdělit na tyto části:

- Literární rešerše, volba metod výzkumu
- Sběr a analýza dat
- Interpretace dat, tvorba doporučení

Literární rešerše se nejprve zabývá teorií marketingového řízení. Dále se věnuje problematice služeb. Vzhledem k tomu, že Lady fitness poskytuje služby, je tomuto tématu věnována samostatná kapitola. Největší část literární rešerše se věnuje samotnému marketingovému plánu a jeho jednotlivým částem. V první fázi došlo také na studium vhodných výzkumných metod.

V druhé fázi probíhal sběr dat a jejich následná analýza. Metody a jejich použití popisuje samostatná kapitola 5.3 Použité metody.

Třetí úsek tvoří praktická část diplomové práce. Dochází k interpretaci sesbíraných dat a k tvorbě marketingového plánu pro potřeby Lady fitness. Součástí poslední fáze práce jsou i návrhy na zlepšení.

## **5.3 Použité metody**

### **5.3.1 Dotazník**

Významným zdrojem informací pro tuto diplomovou práci se stal dotazník. Dotazník sestavený z celkem 26 otázek byl určen jak pro klienty navštěvující Lady fitness, tak pro náhodně vybrané respondenty v Ústí nad Labem.

První část dotazníku se věnuje identifikaci respondenta. Vzhledem k tomu, že Lady fitness je pouze pro ženy, není v dotazníku otázka, která se zabývá pohlavím

respondenta. Dotazník byl distribuován pouze ženám. Dále se při identifikaci dotazník zabývá, zda respondent pracuje, studuje či vykonává jinou činnost. Mezi úvodní otázky jsem zároveň zařadila filtrační otázku, zda se dotázaná věnuje alespoň nějaké pohybové aktivitě.

Druhá část se zabývá obecnými otázkami o pohybu. Dotazuje se na motiv žen k pohybové aktivitě, na nejčastěji vykonávaný pohyb nebo také na ochotu vydat finanční prostředky za pohybovou aktivitu. Součástí tohoto oddílu dotazníku je i otázka, která se týká reklamy.

Třetí a zároveň poslední úsek dotazníku se zaměřuje na konkrétní otázky o fitness centru Lady fitness. Otázky jsou nejrůznějšího charakteru. Zabývají se nabídkou firmy a spokojenosti s ní, prostředím nebo cenou.

Použité otázky jsou různého typu. Některé otázky jsou otevřené a jiné uzavřené. Uzavřené s jednou nebo více odpověďmi.

První průzkum provedený v ulicích Ústí nad Labem zahrnoval distribuci 200 dotazníků. Návratnost byla velmi dobrá, celých 76%. Druhá část průzkumu byla provedena přímo v Lady fitness. Zde jsem získala dalších 50 vyplněných z 50 distribuovaných dotazníků, týkajících se situace v LF, abych získala lepší přehled o silných a slabých stránkách podniku. Mezi padesátkou dotázaných, přímo v Lady fitness, nejsou stejní respondenti, kteří o LF vypovídali při průzkumu v ulicích Ústí nad Labem. Celkem bylo distribuováno 250 dotazníků a návratnost byla velmi dobrá 80,8%.

Před „ostrou“ distribucí dotazníků byl proveden pilotní výzkum celkem u 15 žen různých věkových kategorií. Po provedení pilotáže došlo k drobným úpravám dotazníku.

**Tabulka č. 2 Základní údaje o respondentech dotazníku**

<b>věk</b>	<b>%</b>	<b>studium/zaměstnání</b>	<b>%</b>	<b>pohyb</b>	<b>%</b>
0-19	6,60%	studentka střední školy	6,70%	ano	69,70%
20-29	32,90%	studentka vysoké školy	19,80%	ne	30,30%
30-49	42,10%	na mateřské dovolené	5,40%		
50 a více	18,40%	pracující	61,90%		
		nezaměstnaná	6,20%		

Zdroj: vlastní

### 5.3.2 Kvalitativní rozhovor

Pro zjištění postojů a představ majitele Lady fitness pana Jana Kaltenböcka o současném a budoucím stavu firmy, nebo také ke zjištění historie podniku, která není nikde jinde zveřejněna, bylo použito kvalitativního rozhovoru. Kvalitativní rozhovor měl charakter strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami.

### 5.3.3 SWOT analýza

Podle autorů Coopera a Lanea je SWOT analýza důležitým prvkem marketingového plánování, který se používá k identifikaci stávajících stavů firmy a k vyhledávání rozvojových i represivních činitelů ovlivňujících efektivitu fungování firmy. SWOT analýza by měla být co nejobektivnější. (Cooper, Lane, 1999)

Provedení SWOT analýzy Lady fitness je důležitým krokem pro sestavení marketingového plánu.

### 5.3.4 Neformální rozhovor

Neformální rozhovor je založen na samovolném generování otázek, vznikajících při vzájemném působení. Informátor ani nemusí postřehnout, že právě probíhá zjišťující rozhovor. Výhodou neformálního rozhovoru je to, že zohledňuje jednotlivé rozdíly a změny situace. Nevýhodou neformálního rozhovoru je naopak to, že sbírání informací požadovaného množství trvá delší dobu. (Hendl, 2005)

Během výzkumu došlo i na několik neformálních rozhovorů přímo ve fitness centru, a to jak s klienty firmy, tak s jejími zaměstnanci. Klientů jsem se zároveň dotazovala na spokojenost s webovými stránkami a prezentací Lady fitness na Facebooku, dále na spokojenost se vzhledem interiéru, čistotou nebo na spokojenost s obsluhou.

### 5.3.5 STEP analýza

STEP analýza je prostým a zároveň účinným nástrojem pro ohodnocení vlivu globálních faktorů prostředí na firmu. Jejím účelem je vyjádřit odpovědi na následující tři otázky (Tichá, Hron, 2003):

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v budoucnosti nejdůležitější?

Okolí podniku je závislé především na faktorech sociálně-kulturních, technologických, ekonomických a politicko-právních. (Tichá, Hron, 2003)

## 6 Analýza Lady fitness s.r.o.

### 6.1 Základní údaje o společnosti a její historie

#### Historie

Lady fitness je poměrně mladá společnost poskytující fitness služby. Byla založena v roce 2005 mladým sportovcem Janem Kaltenböckem. Jan Kaltenböck v té době končil profesionální kariéru hráče ledního hokeje a část vydělaných peněz chtěl rozumně investovat. Znalý prostředí ve městě Ústí nad Labem viděl na tehdejšímu trhu „díru“ a tedy i příležitost začít podnikat. Tou onou „dírou“ byla absence fitness centra, do kterého by chodily pouze ženy. Inspirací byly i kamarádky, které si stěžovaly, že je nebaví chodit do posiloven s muži, kteří se před nimi často naparují a svým chováním obtěžují. (Rozhovor s majitelem LF, 2013) Podnikatelský záměr byl na světě.

Jako formu obchodní společnosti zvolil společnost s ručením omezeným. Pro malé a střední podnikatele považoval tuto formu za optimální. Název firmy měl jasně naznačit, komu je centrum určeno, kvůli tomu padla volba na anglický název „Lady fitness“. Stal se majitelem a jednatelem firmy v jedné osobě. Po založení společnosti začal s hledáním ideálních prostor pro fitness centrum. Podmínkou bylo centrum města. Takové místo našel ve starém komplexu postaveném již v dobách komunistického režimu. Nájem byl příznivý, a proto bylo místo vybráno. Prostor musel projít drobnou rekonstrukcí, hlavně sociálního zařízení a šaten. Poté docházelo už jen k drobným úpravám jako pokládka nového koberce nebo výmalba.

Po stavebních úpravách stačilo vybavit fitness posilovacími stroji, skříňkami v šatnách a recepcí. V začátcích nebyla nabídka taková, jaká je dnes, ale v průběhu let docházelo k jejímu doplňování. Veškeré investice byly pokryty z vlastních finančních zdrojů a díky tomu nedošlo k zadlužení společnosti v jejích začátcích. Před prvním otevřením zbývalo vybrat personál a určit práva a povinnosti. Vzhledem k tomu, že začínající podnik nemá příliš velké příjmy, stal se recepčním i sám majitel. K sobě si přibral studentku vysoké školy, kterou zaměstnal jako brigádnici na dohodu o provedení pracovní činnosti. Úkolem brigádnice byl i úklid celé posilovny, včetně sociálního zařízení a šaten po skončení otevírací doby. Celá fáze od stavebních úprav přes doplnění

vybavení až po otevření trvala cca 6 měsíců.

Propagací se v Lady fitness příliš nezabývali. Vytvořili webové stránky a umístili reklamní banner na budovu, kde posilovna sídlí. Tento banner je na stejném místě dodnes. Je dobře viditelný z rušné křižovatky a denně ho vidí stovky, možná tisíce lidí jezdících v automobilech či prostředcích městské hromadné dopravy. Myslím, že s tímto přístupem měl majitel veliké štěstí, že se firma na trhu prosadila a získala své klienty.

### **Současný stav**

Za osm let fungování v Lady fitness příliš změn nenastalo. Stále je umístěno v centru Ústí nad Labem. Největší změnou prošlo portfolio cvičebních strojů. Přibyly tři běžecké pásy, tři stepery a také tři crossové trenažéry a další. Podnik se stále těší finančnímu zdraví a není zadlužen.

O denní provoz se stará jedna zaměstnankyně zaměstnaná na hlavní pracovní poměr a doplňují ji dvě brigádnice, studentky vysoké školy, které jsou zaměstnány na dohodu o pracovní činnosti. Stále platí pravidlo, že recepční má na starosti i úklid po zavírací době fitness centra. Pokud si nová klientka nevím rady s tím, jak správně začít cvičit, lze si zde objednat fitness trenéra, který jí se vším pomůže.

Firma nemá vytvořené žádné marketingového oddělení. Marketingem se pouze okrajově zabývá majitel firmy. V roce 2008 byl založen oficiální facebookový profil Lady fitness. O něj se stará majitel. Tento profil je poměrně chudý na příspěvky. Ty se týkají především náhlých změn otevírací doby a jen minimum příspěvků slouží ke komunikaci s klienty. Webové stránky prošly v minulém roce renovací a při rozhovorech s ženami ve fitness jsem se setkala pouze s pozitivními ohlasy k novému vzhledu. Právě k facebookovému profilu měly návštěvnice Lady fitness spíše negativní komentáře.

Ještě je důležité dodat, že součástí Lady fitness jsou i hodiny spinningu, které probíhají ve vedlejších prostorách. Tato část firmy na rozdíl od samotného fitness funguje bezproblémově, a proto se marketingový plán, na přání majitele, zaměřuje pouze na část fitness centra.

Posláním firmy Lady fitness je poskytnutí služeb v oblasti fitness těm ženám,



které se stydí nebo z jakéhokoliv jiného důvodu nechtějí posilovat ve společnosti mužů. A zároveň tuto službu poskytovat v příjemném, čistém a voňavém zařízení. Vízí je uspokojení sportovních potřeb každé ženy, která se z jakéhokoliv důvodu rozhodne věnovat pohybu v prostředí fitness.

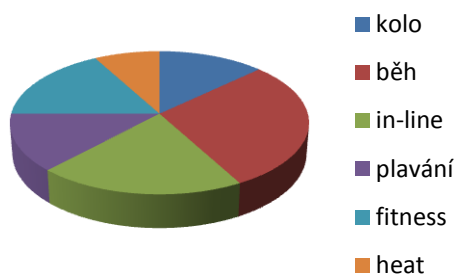
## 6.2 Mikroanalýza

Samotný podnik je popsán v kapitole 6.1, proto se můžeme zabývat dalším faktorem mikroprostředí a tím je konkurence.

### 6.2.1 Konkurence

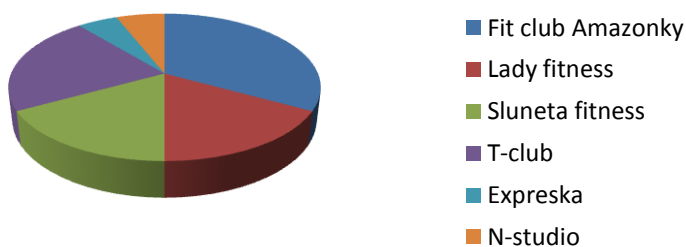
Počet konkurentů na trhu je opravdu vysoký. Na trhu je nesčetně pohybových možností, kterým se ženy mohou věnovat. Na dotaz jaké pohybové aktivitě se věnují, bylo třetí nejčastější odpovědí právě fitness, viz graf č. 1. Dále v dotazníkovém šetření mělo mezi ženami převahu několik zařízení v četnosti jmenování viz graf č. 2. Konkurenci Lady fitness v Ústí nad Labem můžeme rozdělit podle několika kritérií. Jsou to: zařízení poskytující sportovní služby, které se zaměřují také pouze na ženy, dále fitness centra a také organizace poskytující sportovní služby jak pro ženy, tak pro muže. V jednotlivých kategoriích se hodnocení zaměřuje především na nabídku, umístění a cenu konkurence. Ceny jsou porovnávány v tabulce č. 3.

Graf č. 1: 6 nejčastějších odpovědí na otázku „Jaké pohybové aktivitě se nejčastěji věnujete?“



Zdroj: vlastní

Graf č. 2: 6 nejčastějších odpovědí na otázku „Jaká zařízení poskytující sportovní služby v Ústí nad Labem znáte?“



Zdroj: vlastní

První skupinu, tedy zařízení zaměřující se pouze na ženy tvoří – Expreska, Contours a N-studio. První dvě zmiňovaná centra jsou součástí celorepublikové sítě fitness center a fungují na principu franchisy. Design interiéru, vybavení nebo marketingové prvky jsou dány tzv. shora a jsou stejné ve všech provozovnách po celé České republice. Další společnou věcí pro Contours a Expresku jsou podmínky vstupu. Do těchto společností je podmínkou vstupu členství. Na tuto podmínku můžeme nahlížet jako na konkurenční výhodu, ale také jako na konkurenční nevýhodu, protože to může přinést dva extrémy. Výhodné je to právě pro ty, kteří se chtějí pohybu poctivě a často věnovat a je tak pro ně lepší zaplatit jednorázově vyšší cenu. V důsledku je to pro takové klientky výhodnější, než několikrát týdně platit jednorázový vstup. Klientka si ale musí dobře rozpočítat, zda se jí to vyplatí. Dalším společným prvkem je forma cvičení. Jedná se o kruhový trénink s doporučenou dobou cvičení 30 minut. Obě společnosti se stejně jako Lady fitness nacházejí v centru Ústí nad Labem. Odlišnost Contours a Expresky je v tom, že do prvního zmiňovaného zařízení je nutné se předem objednávat a do druhého jmenovaného nikoliv. (Contours, Expreska) Třetím článkem v kategorii sportovních zařízení zaměřujících se výhradně na ženy je N-studio. Centrum nabízí posilovací stroje pro procvičení všech partií těla a také kardiozónu s běhacími pásy, rotopedy či stepery. Vstup do N-studia není podmíněn členstvím a ani není nutné se před příchodem objednávat. Osobní trenér je k dispozici po předchozí domluvě. N-studio se nachází v městské části Stříbrníky asi 2 kilometry od centra Ústí nad Labem.

Druhou skupinou jsou fitness centra pro muže i pro ženy. Dle výzkumu je nejobávanější konkurencí této kategorie Sluneta fitness a Fitness arena. Sluneta fitness je vybaveno novými moderními stroji pro posílení všech tělesných partií. Dále je zde kardiozóna s běžeckými pásy, stepery, rotopedy a crossovým nebo veslařským trenažérem. Sluneta se nachází v bezprostřední blízkosti basketbalové haly v městské

části Klíše necelé tři kilometry od centra města. Častými návštěvníky jsou profesionální sportovci, a to nejen basketbalisté, ale také fotbalisté a volejbalisté. (Sluneta fitness) Fitness arena je poměrně malé zařízení na sídlišti v městské části Severní Terasa. Nabídkou posilovacích strojů se neliší od ostatních výše zmiňovaných fitness center.

Subjekty v třetí kategorii nenabízí přímo klasické fitness služby, ale jsou nepřímou konkurencí z hlediska poskytování pohybových aktivit. Tyto organizace nabízí jednotlivé hodiny cvičebních programů jako například zumba, pilates, TRX, HEAT atd. Největšími konkurenty v této oblasti jsou především Fit club Amazonky a T-club. Jejich nabídky cvičebních programů jsou nejrozšířenější ve městě. Fit club Amazonky se dokonce nachází asi 20m od Lady fitness. T-club je situován v městské části Bukov u komplexu sportovišť (fotbalový, hokejový a atletický stadion, tenisové kurty). Přímo před T-clubem je velké parkoviště, kde se neplatí žádné parkovné. Pro obě zařízení je typický rezervační kreditní systém. Pokud si chcete jít zasportovat do jednoho či druhého klubu musíte mít vytvořený účet s peněžním vkladem. Až poté se můžete objednávat na jednotlivé cvičební hodiny.

Tabulka č. 3: ceník zařízení poskytující sportovní aktivity

	<b>jednorázový vstup</b>	<b>jednorázový vstup student</b>	<b>měsíční permanentka</b>	<b>čtvrtletní permanentka</b>
Lady fitness	60,-	55,-	490,-	1.350,-
N-studio	70,-	X	600,- (10 vstupů)	1.100,- (20 vstupů)
Expreska	X	X	X	2.070,-
Contours	X	X	X	2.790,-
Sportcentrum Sluneta	75,-	60,-	750,-	X
Fitness Arena	75,-	X	790,-	2.250,-
Fit club Amazonky	65,- / hodinová lekce	55,- / hodinová lekce	X	X
T-club	69-109,- / hodinová lekce	X	X	X

X=nabídka neexistuje

Zdroj: ceníky dostupné z webových stránek sportovních center, 2013

### 6.2.2 Dodavatelé a distribuční články

Jako důležitého dodavatele v prostředí fitness centra Lady fitness považují prodejce posilovacích strojů nebo potravinových doplňků. Dodavatelem kardio strojů je společnost Ketler fitness, autorizovaný prodejce značky Ketler. Firma zároveň poskytuje servisní služby v případě, že dojde k porouchání některého ze strojů. Samotné posilovací stroje jsou od značky Classic Gym. V Lady fitness nelze přímo hovořit o distribučních článcích jako jsou marketingové a reklamní agentury, protože takové kanály společnost nevyužívá.

### 6.2.3 Zákazníci

Podle názvu firmy – Lady fitness – je patrné, že se jedná o fitness centrum zaměřené jen a pouze na ženy. Z průzkumu vyplynulo, že nejpočetnější skupinou jsou pracující ženy a studentky ve věku od 20 do 49 let. Jde převážně o studentky vysoké školy a také o pracující. Je to poměrně široké spektrum.

Zákazníky Lady fitness můžeme charakterizovat jako produktivní a aktivní lidi mladého a středního věku. Marketingový výzkum ukázal, že důvodů, proč ženy navštěvují Lady fitness, je několik. 31,4% dotázaných uvedlo, že důvodem je touha po štíhlejší postavě, tedy touha zhubnout.

## 6.3 Makroanalýza

### 6.3.1 Sociální a demografické faktory

Ústí nad Labem je krajské město, ve kterém, podle posledního sčítání lidu v roce 2011, žije 93 000 obyvatel, přičemž téměř 52% z nich jsou ženy. Převážnou většinu tvoří ženy v produktivním věku. (ČSÚ, 2013) Ve městě je vytvořená dobrá infrastruktura a téměř z každého okraje města trvá cesta do centra, i s městskou hromadnou dopravou, okolo půl hodiny. Marketingovým výzkumem bylo zjištěno, že právě 30 minut je nejčastější maximální hodnota, kterou jsou lidé ochotni obětovat cestování za pohybovou aktivitou.

Problémem je míra nezaměstnanosti. Podle serveru Aktuálně.cz bylo v Ústí nad

Labem v lednu 2013 11,7% nezaměstnaných. (Aktuálně.cz, 2013) Tento faktor může marketingovým odborníkům dělat vrásky na čele. Často se stává, že zábavu sportovní vyžití si lidé odpouštějí jako první, pokud mají nedostatek financí.

### 6.3.2 Technické a technologické faktory

I svět posiloven se rychle mění. Technická funkčnost strojů se vyvíjí společně s technologiemi mobilních telefonů, tabletů apod. Jde především o kardio stroje, kdy si propojíte telefon či tablet například s běžeckým pásem a do chytrého telefonu se zaznamenává uběhnutá vzdálenost, rychlost nebo spálené kalorie.

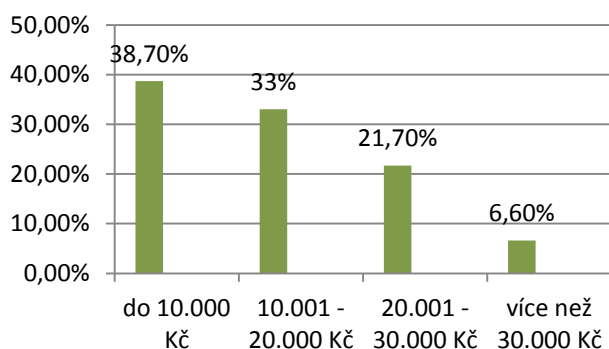
V této oblasti je u Lady fitness problém. Stroje jsou staršího data a takové technologické vymoženosti nenabízí. Náročnost klientů na vybavení posiloven stále stoupá a proto by i lidé ve vedení Lady fitness měli následovat nové technologie, aby příliš nezaostávali za svými konkurenty, oproti kterým by pak byli znevýhodněni.

### 6.3.3 Ekonomické faktory

Mezi hlavní ekonomické faktory patří výše mzdy. V České republice. V prvním čtvrtletí roku 2013 byla průměrná výše mzdy 24.061 Kč. O Ústí nad Labem bohužel informace dosud zveřejněny nebyly. Ovšem jsou k dispozici data o hrubé mzdě v Ústeckém kraji, která zde dosáhla hodnoty 21.792 Kč. (ČSÚ, 2013). Je vidět, že hrubá mzda ve zdejších kraji je pod celorepublikovým průměrem. I dotazníkové šetření ukázalo podprůměrné měsíční příjmy. Celkem 71,7% dotázaných žen uvedlo příjem pod hranicí republikového průměru, viz graf č. 3. Myslím si, že kvůli tomuto jevu bude u klientů hrát důležitou roli cena za služby poskytované Lady fitness.

Z pohledu fitness centra je situace poměrně příznivá, pokud by si chtěla půjčit na koupi nového, modernějšího vybavení posilovny. Úrokové sazby jsou na nízké hranici a půjčení peněz pro firmu je tedy levnější.

Graf č. 3: odpověď na otázku „Jaký je Váš průměrný měsíční příjem?“



Zdroj: vlastní

### 6.3.4 Politicko-legislativní faktory

Lady fitness je společností s ručením omezeným a vztahuje se tak na ní daňové zákony právnických osob. V České republice se daňové sazby neustále mění, což komplikuje situaci z plánování příjmů a nákladů v několikaletém horizontu. Pro rok 2013 je daňová sazba z příjmů právnických osob 19%. Podle serveru Finančních novin je taková výše pod průměrem Evropské unie, který činí 22%. (Finanční noviny, 2013)

V příštím roce, tedy roce 2014, by měly proběhnout řádné volby do poslanecké sněmovny. Pokud dojde k tomu, že pravici vystřídá levice, lze očekávat změnu sazby daně z příjmů právnických osob, a to směrem nahoru. To by u menších a středně velkých firem mohlo znamenat zdražení služeb.

## 6.4 Současný marketingový mix

### Produkt

Produktem Lady fitness je služba, konkrétně poskytování sportovních služeb v oblasti fitness. Ta je poskytována prostřednictvím vybavení, které fitness centrum nabízí. Odlišností od jiných firem nabízejících stejné nebo obdobné služby je, že dveře posilovny jsou otevřeny pouze ženám. Posilovna je dle strojů rozdělena na dvě části. Na kardio zónu a posilovací zónu. V kardio zóně jsou tři běžecké pásy, na kterých je při jednom vstupu možné strávit 40 minut. Běžecké pásy jsou jedny z nevytěžovanějších strojů a v tzv. špičce, tedy v odpoledních hodinách se na ně stojí fronty. Dále jsou tu tři crossové trenažéry, tři stepery a dvě spinningová kola a jeden veslařský trenažér. Právě

běžecské pásy se při dotazníkovém šetření ukázaly mezi odpověďmi na otázku využívání strojů v posilovně tou nejfrekventovanější odpovědí, viz graf č. 4. Ve druhé zóně jsou stroje na posílení všech partií, jako jsou posilovač lýtek, bradla na přednožování, lavice na bench press, věž se strojem na posílení prsních svalů, zádočných, stehenních a hýžd'ových svalů, potom například žebřiny nebo činky různých vah. Prostor posilovny je zároveň vybaven zrcadly a dvěma LCD televizory. Nabídka strojů je dle dotazníku pro 79,4% dotázaných dostatečná.

Graf č. 4: 5 nejčastějších odpovědí na otázku: „Jaké stroje v posilovně nejčastěji využíváte?“



Zdroj: vlastní

Kromě samotného vybavení centra je základní produkt doplněn o další prvky. Nejvýraznějším je možnost cvičení s osobním trenérem. Fitness trenér klientce pomůže nejen se sestavením cvičebního plánu, ale může nabídnout i poradenství v oblasti stravování. Osobní kouč dohlíží na správné provedení jednotlivých cviků, na správnou frekvenci pohybů a správné dýchání. Fitness trenér není v Lady fitness neustále k dispozici, ale je nutné si jeho přítomnost předem domluvit, a to jak přímo v centru na recepci nebo přes telefon či email. Pro každou návštěvnicí Lady fitness je na vyžádání k dispozici voda, která je podávána zdarma.

Otevírací doba Lady fitness je poměrně dlouhá. Avšak v období prázdnin, tedy v měsících červenec a srpen, je provoz mírně omezen. Přehled otevírací doby viz tabulka č. 4.

**Tabulka č. 4: otevírací doba Lady fitness**

Pondělí	08:00 - 20:00
Úterý	09:00 - 20:00
Středa	08:00 - 20:00
Čtvrtek	09:00 - 20:00
Pátek	09:00 - 20:00
Sobota	09:00 - 10:30
Neděle	zavřeno

Zdroj: (Lady fitness, 2013)

## **Cena**

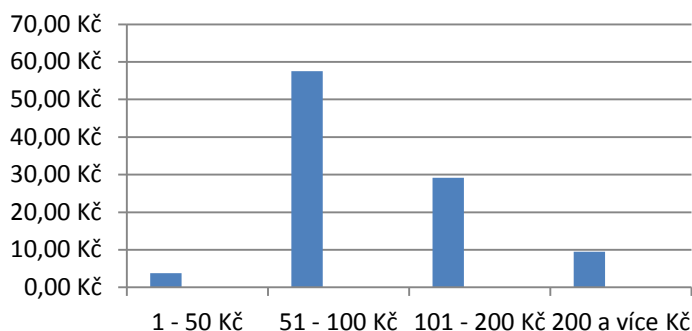
Základní částka, kterou musí klientka ze své peněženky vydat, aby mohla do Lady fitness vstoupit, je 60,-. Doba, kterou zde může strávit, není časově omezena. Jediným omezením, jak bylo zmíněno výše, je, že na běžeckém pásu smí strávit maximálně 40 minut, tuto dobu nikdo z personálu nesleduje a záleží na etickém chování cvičenky, zda jí dodrží nebo ne. Pokud klientka předloží průkaz studenta, zaplatí snížené vstupné tedy 55,-. Tato cenová politika je vzhledem k průzkumu příznivá. Ochota utrácet za pohybovou aktivitu je nejčastější v rozmezí do 1,- do 100,- za jednorázový vstup, viz graf č. 5.

Mimo jednorázového vstupného nabízí Lady fitness možnost si vstupy předplatit. A to několika různými způsoby. Prvním způsobem je permanentka na 10 vstupů, jejíž platnost trvá po dobu tří měsíců. Tu lze pořídit za 500,-. Druhou možností je měsíční permanentka, která je časově neomezená. Její cena je 490,-. Třetí a zároveň poslední možností je čtvrtletní permanentka, u které také nezáleží na délce jednoho vstupu a klientka jí může pořídit za 1.350,-. O měsíční a čtvrtletní permanentce můžeme říci, že jsou určitou formou členství. O členství je zájem i mezi dotázanými, mezi kterými se celých 40,6% vyjádřilo, že by o členství stály. Druhou početnou skupinu vytvořily nerozhodnuté ženy s podílem 35,8%, viz graf č. 6.

Lady fitness nabízí platbu za vstup a nákup permanentek prostřednictvím poukázek Flexi pass, Relax pass, Fokus pass, Ticket benefits nebo při předložení veškerých poukázek od firmy Sodexo. Platba kreditní kartou dosud k dispozici není.

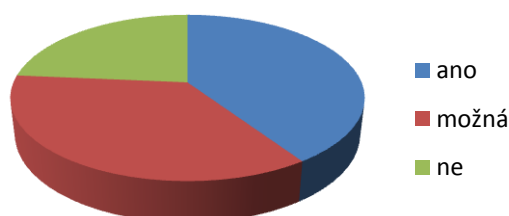


**Graf č. 5: odpověď na otázku: „Kolik jste ochotná jednorázově utratit za pohybovou aktivitu?“**



Zdroj: vlastní

**Graf č. 6: odpověď na otázku: „Využila byste možnost vstupu formou členství?“**



Zdroj: vlastní

## **Distribuce**

Lady fitness má v Ústí nad Labem pouze jednu provozovnu, která je umístěna v centru města. Firma je v prostorech starého nákupního komplexu v pronájmu. Díky této poloze, je dobře dostupná městskou hromadnou dopravou, zastávka MHD je od fitness centra vzdálená cca 150m. K těmto zastávkám jezdí většina městských autobusů ze všech částí krajského města. Pro klientky, které do posilovny jezdí vlastním automobilem, je situace složitější. V blízkosti Lady fitness je parkoviště pro 16 osobních vozidel, které je v čase od 8:00 do 18:00 zpoplatněno částkou 20,- za hodinu. (Městské služby ÚL, 2013) Zdarma lze parkovat pouze v bytové zástavbě asi 200m od fitness, ale kapacita míst je zde výrazně omezena. V blízkosti jsou dva čtyřhvězdičkové hotely, které ve své nabídce fitness služby nemají a jejich klienti resp. klientky se mohou stát novými návštěvníky Lady fitness.

## Propagace

Komunikační mix Lady fitness tvoří:

- Webové stránky
- Facebookový profil
- Banner na budově fitness

Webové stránky jsou v současném internetovém světě základním a zároveň nejdůležitějším prvkem prezentace společnosti. Doména společnosti se přímo odvíjí od jejího názvu, což je pozitivní. Adresa webové stránky je [www.lady-fitness.cz](http://www.lady-fitness.cz). Stránky obsahují základní informace o fitness centru jako je adresa, telefon nebo email. Dále je zde několik informací o tom, co je fitness, proč se mu věnovat a také jak s ním začít. Web také poskytuje informace o osobním trenérovi. Samozřejmou součástí webových stránek je kompletní ceník poskytovaných služeb. Návštěvník stránky si může prohlédnout interiér a exteriér posilovny v sekci fotogalerie. Vzhled webových stránek působí uspořádaným a svěžím dojmem.

Facebookový profil byl založen 5. října 2010. Za necelé tři roky získala stránka Lady fitness 161 fanoušků. Na facebookové stránce jsou přehledné základní informace o posilovně stejně jako na webových stránkách. Nové příspěvky se na tzv. zdi Lady fitness objevují jen zřídka. Většinou informují pouze o změnách otevírací doby. Komunikace od klientů směrem k fitness je téměř nulová.

Banner na budově, kde se Lady fitness nachází, má podklad oranžové barvy a nápis je vytvořen barvou černou. Nápis obsahuje pouze odkaz na webové stránky firmy. Banner je dobře viditelný z rušné silnice, po které jezdí jak osobní doprava, tak městská hromadná doprava.

Internet a sociální sítě jsou stále vysoce efektivním médiem pro sdělení obsahu. 24,9% dotázaných uvedlo internet jako formu sdělení, kde nejčastěji vnímají reklamu. V závěsu jsou sociální sítě, které jako pro ně nejvhodnější uvedlo 21,6% dotázaných žen. Třetí příčku obsadila televize, která je ovšem v podmínkách malého a středního podnikání příliš drahým médiem. Jako efektivní a poměrně levná alternativa se nabízí billboardy, reklamní bannery a letáky.

## **Materiální prostředí**

Jak již bylo zmíněno, Lady fitness se nachází v prostorách původně obchodního centra, postaveného v době minulého režimu. Tomu odpovídá vzhled exteriéru, který není příliš vábný. Okolí fitness centra je sice čisté, ale opláštění budovy působí zanedbaným dojmem. Přístupová ulička ke vchodu do Lady fitness je úzká a lemovaná vysokým železným plotem.

Interiér působí mnohem lepším dojmem. Hned za vchodovými dveřmi je tzv. předsíň, kde se musí každá návštěvnice zout. Při postupu do další místnosti se již ocitnete v samotném prostoru posilovny, kde je zároveň recepce. Výmalba stěn je laděna do oranžovo-růžova s kombinací bílých stěn. Na podlaze je položen šedý koberec. Posilovací stroje mají žlutou konstrukci a lavice jsou v barvě oranžové. Interiér posilovny tak působí pozitivním světlým dojmem. Ke světlému dojmu napomáhají velká okna, ze kterých je vidět na rušnou silnici. Z této strany je Lady fitness ve druhém patře a okolo není chodník, takže se nemůže stát, že by cvičenky byly okolím rušeny.

Prostory sociálního zařízení nejsou nijak moderní, ale za to působí čistě a také jsou čisté. Jsou tu dva sprchové kouty, dvě umyvadla a dvě toalety. Nedostatkem je absence háčku u sprch, kam si lze pověsit například ručník. Sousedící šatna je vybavena zamykatelnými skřínkami přiměřené velikosti a moderního vzhledu. Šatna je celkem úzká, a pokud se tam v jeden čas sejde více osob, je převlékání složitější.

## **Lidé**

O recepci a úklid fitness centra se starají celkem tři lidé. I na recepci platí, že je fitness pouze pro ženy a kvůli tomu jsou zaměstnány pouze ženy. Jedna paní středního věku zaměstnaná na hlavní pracovní poměr a dvě studentky vysoké školy zaměstnané na dohodu o pracovní činnosti. Pracovnice jsou ve směs hodnoceny pozitivně nebo neutrálně, čili ani milé a ani nepříjemné. Negativní pohled na personál nebyl zaznamenán. Zaměstnankyně na recepci jsou prvními osobami, které klientka spatří, když vejde do místnosti. Recepční nemají předepsanou žádnou uniformu, kterou by jim majitel fitness centra poskytl, ale jsou sportovně oblečeny a zapadají tak do atmosféry posilovny.

Dalším, kdo tvoří prvek marketingového mixu lidí, jsou fitness instruktoři. I tady platí pravidlo o vstupu žen do posilovny – instruktorkami jsou také ženy.

Instruktorky jsou dvě s věkem okolo čtyřiceti let a s patřičnou kvalifikací pro vykonávání této činnosti. Dotázané klientky, které využily služby osobní trenérky, o nich řekly, že jsou milé a působí kvalifikovaným dojmem. Ochotně klientkám vysvětlovaly, jak správně cvik provést a domlouvání si hodiny s trenérkou neprovázaly žádné nepříjemnosti.

## **Procesy**

Při příchodu do fitness centra je klientka obsloužena velice rychle. Pouze musí nahlásit číslo skříňky, do které uložila svojí obuv (ta koresponduje s číslem skříňky v šatnách) a také zda je studentkou nebo držitelkou některé z permanentek. Při samotném cvičení se zřídka kdy stane, že klientka musí čekat na uvolnění stroje. Výjimku tvoří běžecké pásy. Ve špičce, to je v odpoledních hodinách, jsou velmi vytížené a stává se, že cvičenka musí někdy až několik desítek minut čekat na uvolnění stroje. Forma obsluhy tedy například včasný příchod na lekci se týká výhradně osobního trenéra. Jinak si každá klientka může s cvičením začít, kdy se jí to hodí. Dalším prvkem, který může ovlivnit formu obsluhy je včasné otevírání posilovny. Otevírací doba je však striktně dodržována, takže nehrozí k negativnímu ovlivňování procesu obsluhy.

## 6.5 SWOT analýza

SWOT analýza Lady fitness vychází z informací získaných za pomoci dotazníků, z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Nejprve se rozebere vnější prostředí, tedy příležitosti a hrozby a posléze silné a slabé stránky podniku.

### Analýza vnějších zdrojů

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 32,1% dotázaných žen které se věnují pohybové aktivitě, zná Lady fitness a dokonce v něm byly a 36,8% odpovědělo, že Lady fitness znají, ale dosud ho nenavštívily. Pouhá třetina dotázaných uvedla, že o LF nikdy neslyšela. Povědomí o existenci Lady fitness je, zdá se, celkem dobré. Je tu potenciál k získání nových klientek právě z druhé skupiny tedy těch, které o LF už někdy slyšely. Na takovou skupinu je zapotřebí zapůsobit přesvědčovací reklamou.

Posledních několik let jsme z prostředí televizních obrazovek a lifestylových časopisů, především pro ženy, masírování informacemi o zdravém životním stylu a hubnutí. Lidé se o své zdraví a vnější vzhled opravdu začínají zajímat a zvyšuje se zájem o fitness. (iDnes.cz, 2012) To se projevilo i v dotazníkovém šetření, kdy 31,4% odpovědí bylo, že motivem k pohybové aktivitě je touha zhubnout a 25,7% odpovědí bylo, že ženy motivuje zlepšení jejich zdraví.

Příležitostí, jak získat nové klientky můžou být nové technologie, které se v oboru fitness nabízejí. V nabídce fitness vybavení, hlavně u tak oblíbených běžeckých pásů, nalezneme takové, které můžete propojit se svým chytrým telefonem a pak si na displeji běžeckého trenažéru ovládáte například hudbu a směrem od trenažéru do telefonu se ukládají údaje o rychlosti nebo vzdálenosti běhu. Jsem přesvědčena, že nabídka této technologie může být tahákem pro novou klientelu.

V blízkosti Lady fitness se nachází dva nejluxusnější hotely Ústí nad Labem. Jsou jimi Clarion Congress Hotel Ústí nad Labem a Best Western hotel Vladimír. Oba hotely jsou čtyřhvězdičkové kategorie. První jmenovaný je od LF vzdálený 150m, druhý o cca 350m. Ani jeden z hotelů svým klientům nenabízí fitness služby a proto je příležitostí pro zvýšení návštěvnosti spolupráce s hotely, které by svým návštěvníkům

nabídky možnost cvičení právě v Lady fitness. (Clarion, Best Western, 2013)

Příležitostí, jak zvýšit přísun peněz do pokladny fitness centra, je prodej reklamních předmětů čili merchandising. Taková nabídka by měla zahrnovat především prodej sportovního oblečení s logem Lady fitness, jako jsou trička, tílka, mikiny, tepláky nebo šortky. Dalším artiklem mohou být různé předměty od přívěsků na klíče, přes lahve na pití, až po ručníky s logem Lady fitness. Případný úspěch naznačují výsledky získané z dotazníku na otázku, zda by klientky centra o takové reklamní předměty stály. Pro se vyslovilo celých 49% dotázaných. 15% respondentů připustilo variantu možná a zbylých 36% vyjádřilo negativní postoj k této myšlence.

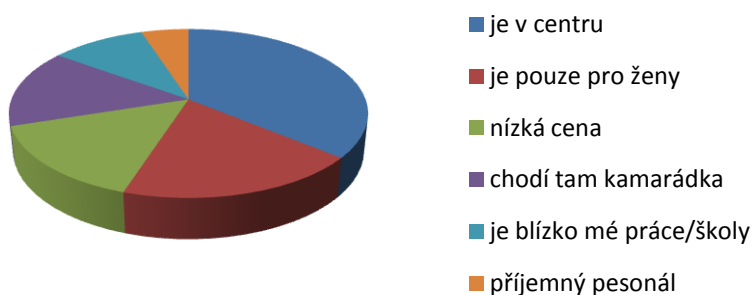
Hrozbou pro LF je dlouhotrvající ekonomická recese v České republice a s ní související zvyšování nezaměstnanosti. Další hrozbou je zvyšování daňové zátěže pro podnikatele. To může vést k nutnosti zvýšení ceny a ohrožení konkurenceschopnosti. Všechny tyto hrozby jsou blíže popsány v kapitole 6.3.

Největší hrozbou je pro Lady fitness konkurence. Ta je v Ústí nad Labem opravdu výrazná, a to nejen ze strany firem nabízejících stejné služby, ale i ze strany nabídky alternativních služeb. Konkurence je popsána v kapitole 6.2.1.

### **Analýza vnitřních zdrojů**

Z dotazníku vyplynulo několik pozitivních odpovědí, proč ženy zvolily návštěvu právě Lady fitness, a to hlavně poloha centra, nízká cena nebo fakt, že do posilovny chodí pouze příslušnice ženského pohlaví, viz graf č. 7: „Proč jste si vybrala Lady fitness?“. Spokojenost s cenou za vstup do Lady fitness vyjádřilo 82,4% dotázaných. Cena za vstup je také ve škále cenové hladiny, kterou jsou ženy ochotny jednorázově utratit za pohybovou aktivitu. V dotazníku byla položena také přímá otázka týkající se cvičení společně s muži. Výsledkem otázky bylo, že cvičení s muži nevdá 45,3% žen, 12,2% neví, jak odpovědět a 42,5% žen mužská společnost při cvičení vadí.

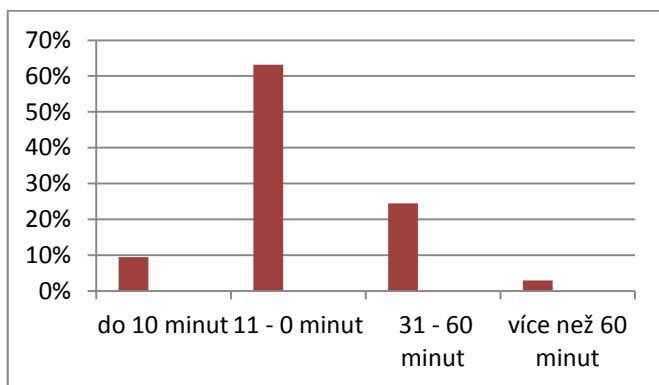
Graf č. 7: 6 nejčastějších odpovědí na otázku: „Proč jste si vybrala Lady fitness?“



Zdroj: vlastní

S polohou centra jako se silnou stránkou Lady fitness souvisí i odpovědi na otázku, kolik času jsou ústecké občanky strávit cestováním za pohybovou aktivitou. 63,2% dotázaných odpovědělo, že jsou schopny obětovat 11-30 minut na cestě za pohybem, viz graf č. 8. Vzhledem k rozložení a infrastruktuře města se do centra a tím i do bezprostřední blízkosti Lady fitness dostanete do třiceti minut ze všech městských částí.

Graf č. 8: Jak dlouho jste ochotná cestovat za pohybovou aktivitou?



Zdroj: vlastní

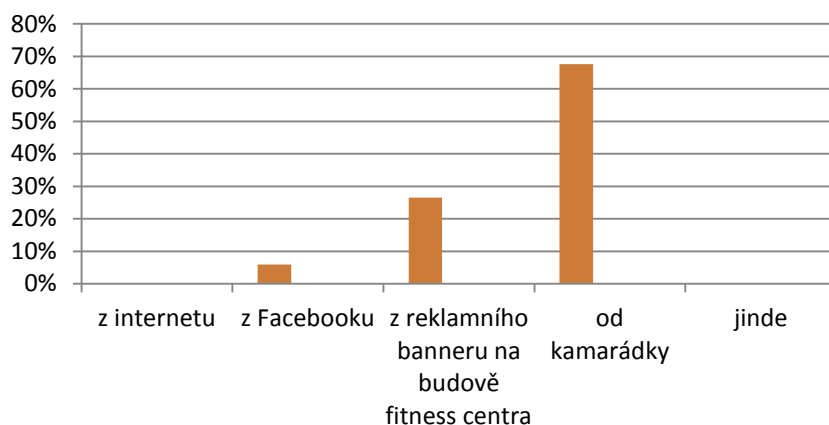
Návštěvnice LF projevily spokojenost se vzhledem a čistotou interiéru, ve kterém se fitness centrum nachází. Kromě klasického úklidu se recepční během dne starají i o čistotu posilovacích strojů, které několikrát za den desinfikují. Desinfekce má příjemnou vůni, kterou je provoněn celý prostor Lady fitness.

Milá, vstřícná a ochotná obsluha je jedním ze základních prvků úspěchu ke spokojenosti zákazníků se službou. Obsluha je výrazným plusem Lady fitness, protože

žádná z dotázaných klientek neměla jakoukoliv výhradu nebo stížnost na personál fitness centra.

Možná trochu překvapivým, avšak pozitivním zjištěním je, že spousta návštěvnic se o Lady fitness dozvědělo od své kamarádky. 67,6% dotázaných ústeckých obyvatelek se při odpovědi na otázku, kde se dozvěděly o Lady fitness, odkázalo na své přítelkyně, viz graf č. 9. Dobré reference jsou tak silnou stránkou LF.

**Graf č. 9: odpovědi na otázku: „Kde jste se o Lady fitness dozvěděla?“**



Zdroj: vlastní

Mezi další silné stránky Lady fitness zcela jistě patří finanční zdraví firmy. Podnik není zatížen žádnými úvěry ani jinými závazky, které by narušovaly jeho finanční stabilitu. Silnou stránkou je také široké spektrum platebních možností. Kromě klasické formy placení penězi mohou zákaznice za služby zaplatit platebními poukázkami Flexi pass, Relax pass, Fokus pass, Ticket benefits nebo při předložení veškerých poukázek od firmy Sodexo.

Kromě silných stránek má Lady fitness i stránky opačné, tedy slabé. Mezi hlavní slabé stránky patří nedostatečné věnování pozornosti marketingovému plánování a marketingu obecně. Kromě reklamního banneru, webových stránek a profilu na Facebooku se firma nijak neprezentuje. Navíc facebookový profil je firmou velice zanedbávám a svým obsahem může potenciální klientky spíše odradit než nalákat. Některé klientky neměly o prezentaci na Facebooku ani tušení, jiné profil hodnotily negativně.

Nedostatkem Lady fitness je zejména v odpolední špičce, kdy je návštěvnost



nejvyšší, nedostatečná kapacita běžeckých pásů. Na jejich uvolnění se mnohdy musí čekat několik desítek minut. Při průzkumu vyšel běžecký trenažér jako nejoblíbenější stroj při návštěvě fitness centra.

Návštěvnice Lady fitness se také vyjádřily ohledně exteriéru místa, kde firma působí. Ale vzhledem k tomu, že firma je v budově pouhým nájemníkem nelze s tímto problémem mnoho dělat. Naštěstí pro klientky není vzhled exteriéru významně důležitý a neodrazuje je od návštěvy Lady fitness.

Při neformálních rozhovorech se několik žen vyjádřilo ke stavu šaten v Lady fitness. Stížnosti nejsou zaměřeny na čistotu nebo vybavení šatny, ale menší spokojenost vyslovují s její velikostí. Šatna je úzká a pokud se tam sejde větší počet cvičenek, které navíc mají skříňky blízko sebe, nelze se v šatně téměř pohnout. Tento problém by šel vyřešit pouze stavebními úpravami, které by byly zcela jistě velmi nákladné.

V rámci dotazníkového šetření, které mělo poukázat na silné a slabé stránky firmy, měly dotázané za úkol ohodnotit, jak jsou spokojeny s vybranými prvky Lady fitness na škále od 1 do 5, kdy 1 znamenalo velmi nespokojená a 5 znamenalo velmi spokojená. Prvním kritériem byla čistota a vůně fitness. Průměr hodnocení dosáhl výše 4,06, takže můžeme tvrdit, že s čistotou a vůní fitness jsou klientky spokojené.

Druhým kritériem byl vzhled exteriéru posilovny. Jeho hodnocení nedopadlo příliš dobře. Průměrná známka je 2,5, co znamená nespokojenost blížící se neutrálnímu postoji. Jako třetí hodnotily ženy vzhled interiéru. Ten oproti exteriéru dopadl dobře. Průměrná známka je 4, která vyjadřuje spokojenost. Čtvrtou a poslední oblastí k hodnocení byl personál. Průměrná hodnota spokojenosti s personálem dosáhla výše 3,9, taková hodnota vyjadřuje také spokojenost.

Na otázku, zda návštěvnice Lady fitness znají webové stránky, odpovědělo 83,3% dotázaných, že je znají. Zbýlých 16,7% odpovědělo, že webové stránky neznají. Ty znalé webových stránek měly dále za úkol vyjádřit spokojenost se vzhledem stránek. Opět na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamenalo velmi nespokojena a 5 znamenalo velmi spokojena. Webové stránky dopadly v průzkumu spokojenosti dobře. Průměrná známka je 4,06, což znamená, že návštěvnice fitness jsou se stránkami spokojené.

Po webových stránkách přišel na řadu facebookový profil. Profil Lady fitness na sociální síti Facebook zná 69%. Není to tak vysoké procento jako u webových stránek,

ale stále jde o poměrně vysoké číslo. Vysokého čísla už ale nedosáhla hodnotící známka, která je 2,02. Tohle číslo znamená nespokojenost s prezentací Lady fitness na Facebooku.

Tabulka č. 5: SWOT analýza Lady fitness

<b>silné stránky</b>	<b>slabé stránky</b>
poloha centra nízká cena pouze pro ženy pěkný interiér příjemná obsluha platební možnosti finanční zdraví dobrá ústní reklama	nedostatečné marketingové plánování nízká propagace špatné využití účtu na sociální síti Facebook čekací doba na běžící pásy nevzhledný exteriér malé šatny
<b>příležitosti</b>	<b>hrozby</b>
povědomí o Lady fitness spolupráce s luxusními hotely nové technologie merchandising povědomí o zdravém životním stylu a s tím související zvyšování zájmu o fitness služby	ekonomická recese zvyšování daní zvyšování nezaměstnanosti velká konkurence

Zdroj: vlastní

## **7 Marketingový plán Lady fitness na období 9/2013 - 8/2014**

Sestavení marketingového plánu na dané období vychází z marketingového plánu podle Phillipa Kotlera (2007) uvedeného v kapitole 3.

### **7.1 Úvod**

Lady fitness je mladá avšak silná a stabilní společnost, která poskytuje služby v oblasti fitness. Její cílovou skupinou jsou ženy všech věkových kategorií. Firma působí v krajském městě Ústí nad Labem, kde má velice dobrou pověst. Posláním společnosti je nabídnout ženám prostor, kde mohou cvičit bez obav z toho, zda je někdo pozoruje a hodnotí je, jak jsou při cvičení krásné. Lady fitness má být pro ženy místem, kde mohou relaxovat pohybem.

### **7.2 Marketingové cíle**

Marketingovým cílem Lady fitness pro nadcházející období je zvýšení návštěvnosti o 10% a zároveň minimalizace propadu po období novoročního boomu nových klientů.

Dalším cílem je vytvoření loga, popřípadě nějakého sloganu, který by zaujal nové i stávající klientky Lady fitness. Tvorba reklamních předmětů Lady fitness, hlavně triček a tílek.

### **7.3 Marketingové strategie a akční programy**

Pro dosažení marketingových cílů je nutné zvolit vhodné marketingové strategie a akční programy. Je zapotřebí budovat věrnost se stávajícími klientkami a zároveň do Lady fitness nalákat nové klientky a ty si také do budoucna udržet.

Mezi klientky Lady fitness patří především studentky vysokých škol a ženy středního věku. Propagace proto musí být adekvátní k věku klientek.

Pro dosažení daných cílů je v oblasti propagace uskutečnit tyto úkoly:

#### 1) Tvorba nového loga Lady fitness

Logo je důležitým prvkem firemního designu, který má za úkol člověk zaujmout. Lady fitness nemá žádné specifické logo, a proto je nutné nějaké vytvořit pro snadnou zapamatovatelnost podniku. Logo může vycházet ze současného barevného portfolia Lady fitness, tedy především z oranžové a žluté barvy.

Vytvoření nového loga je nejlepší zadat odborníkovi, který vytvoří několik variant dle zadaných kritérií. Mělo by být jednoduché a zároveň snadno zapamatovatelné. Designér ho musí vytvořit i s ohledem na jeho další použití. Tvorba loga musí být prvním krokem, který bude proveden, protože na něj navazují další činnosti. Logo bude nejen na webových a facebookových stránkách, ale také na bannerech, letácích, zaměstnaneckých uniformách, popřípadě na oblečení pro zákaznice Lady fitness.

#### 2) Tvorba reklamních bannerů

Dosud mělo Lady fitness v Ústí nad Labem jeden reklamní banner na budově v které sídlí. V dotazníkovém šetření se návštěvnice Lady fitness vyjádřily k nevzhlednosti exteriéru. Nejefektivnějším a zároveň nejlevnějším řešením je na budovu umístit reklamní banner o velikosti cca 8x3m, který bude obsahovat logo firmy, směr ke vchodu do Lady fitness, adresu webových a facebookových stránek, telefonický kontakt a popřípadě fotografii s interiérem posilovny.

Kromě toho se musí vzhledem k tvorbě nového loga vyměnit dobře viditelný banner na budově Lady fitness. Další bannery s logem a základními informacemi jako adresa webových a facebookových stránek a adresou Lady fitness umístit u hlavních městských tepen v městských částech Všebořice, Severní Terasa, Střekov, Krásné Březno a Vaňov o velikosti 1,5x3m.

### 3) Modifikace a propagace Lady fitness na sociální síti Facebook

Podle odpovědí z dotazníku se ukázalo, že klientky facebookový profil Lady fitness vůbec neznají, anebo nejsou spokojeny s jejich obsahem. Výhodou Facebooku je, že je zdarma, a proto je nutné jeho funkcí plně využít. Další otázka, která se zabývala tím, kde na ženy nejvíce působí reklama, ukázala, že právě sociální sítě jsou místem s největší působností. Odpovědělo tak 21,6% dotázaných žen.

Uspořádání informací o Lady fitness je nepřehledné a při náhledu splývá do jedné dlouhé věty. Strukturu je nutné upravit. U facebookových stránek je důležité mít hodně tzv. fanoušků, protože čím více fanoušků máte, tím více lidí se o vás a vašich akcích dozví. Pro nalákání nových fandů stránek je vhodné zvolit odměnu. Například slogan „Staňte se naším fanouškem na Facebooku a získejte měsíční permanentku do Lady fitness zdarma“. Takovou nabídku je poté zapotřebí vložit nejen na FB stránky, ale také na webové stránky a do prostor Lady fitness.

Další možností na využití facebookového profilu je tvorba anket, které mohou průběžně sloužit k hodnocení spokojenosti s Lady fitness nebo tvorba událostí se speciální akcí konanou v posilovně. Komunikace s klienty přes Facebook, aby plnila svůj účel, vyžaduje péči pár hodin týdně a zaručeně ji mohou zvládnout recepční při tzv. hluchých blocích, kdy se zrovna nevěnují klientkám přítomným v Lady fitness.

### 4) Reklama na internetu

Fitness centra a zároveň veškerá veřejná sportovní zařízení zažívají největší boom na začátku nového kalendářního roku v souvislosti s předsevzetími o hubnutí a zdravém životním stylu. Připojení k internetu mělo v roce 2012 v České republice 65% domácností. (ČSÚ, 2013). I z výsledků dotazníků plyne velký význam internetu. 24,9% respondentů odpovědělo, že nejčastěji vnímá reklamu na internetu. A zároveň žádná z dotázaných neodpověděla, že se o Lady fitness dozvěděla právě na internetu.

K lepší propagaci na internetu především při vyhledávání klíčových slov jako jsou: posilovna, fitness, sportovní zařízení, pro ženy s kombinací hesla Ústí nad Labem lze být jako první v seznamu vyhledávání. Pokud potenciální klientka zadá do vyhledávače některá z předešlých slov, objeví se odkaz na oficiální webové stránky Lady fitness v horní části seznamu. Cena za tuto reklamu se odvíjí od počtu kliknutí na odkaz webových stránek Lady fitness

#### 5) Jednotné oblečení zaměstnanců firmy, oblečení pro klientky

Zaměstnanci Lady fitness dopadli podle průzkumu dobře z hlediska chování. Pro dotvoření jejich image je dobré zvolit jednotný styl oblékání, aby každý na první pohled poznal, že se jedná o zaměstnance Lady fitness, kteří jim jsou kdykoliv k dispozici. Do úplného začátku budou stačit pouze trička s logem Lady fitness a nápisem pozice, kterou zaměstnanec vykonává, tedy recepční. Další část proměny oblékání zaměstnanců může zahrnovat stejné kalhoty a popřípadě mikiny či bundy s logem Lady fitness.

Ohledně oblečení, konkrétně s výrobou triček a tílek s logem LF se dle dotazníku pozitivně vyjádřily i návštěvnice Lady fitness. 49% z nich by si rádo takový výrobek koupilo. Prodej triček s logem posilovny se zároveň stane doplňkovým příjmem Lady fitness.

#### 6) Navázání spolupráce s okolními luxusními hotely

Příležitostí Lady fitness pro získání nových, avšak bohužel ne stálých zákazníků, je spolupráce s Clarion Congress Hotelem Ústí nad Labem a s Best Western hotelem Vladimír. Jak již bylo zmíněno, ani jeden z hotelů nemá své vlastní fitness. Bylo by proto dobré navázat s hotely spoluprací pro případ, že by si některé návštěvnice měly chuť zacvičit.

Hotely mohou zahrnout Lady fitness do okruhu tipů na aktivity v Ústí nad Labem. Informace budou poskytnuty ve formě letáků, a to jak přímo na recepci hotelů, tak také v deskách na jednotlivých pokojích s dalšími informacemi o hotelu.

## 7.4 Rozpočet a kontrola

Tabulka č. 6: Rozpočet marketingových aktivit

aktivita	datum plnění	zodpovědná osoba	částka
tvorba nového loga Lady fitness, návrh grafiky reklamních bannerů	31.10.2013	jednatel LF	5.000,- + 2.000,-
tvorba a umístění reklamních bannerů (1ks banneru 8x3m; 5ks bannerů 3x1,5m)	30.11.2013	jednatel LF	10.000,-

modifikace a propagace Lady fitness na sociální síti Facebook	30.11.2013	hlavní recepční (ve spolupráci s ostatními recepčními)	0,-
reklama na internetu	30.11.2013	jednatel LF	15.000,-
výroba triček pro zaměstnance a pro návštěvníky Lady fitness (100ks)	30.11.2013	jednatel LF	12.000,-
tisk letáků pro umístění v hotelích (1000ks, formát A5)	31.12.2013	jednatel LF	2.000,-
celkem			46.000,-

Celkový rozpočet na realizaci marketingových akcí pro Lady fitness dosáhl výše 46.000,-. Je dobré mít pro jistotu nějakou rezervu a tu navrhuji ve výši 10.000,-. Veškeré náklady spojené s realizací marketingového plánu budou hrazeny z finančních prostředků majitele společnosti.

U rozpočtu je nutné uvést, že jde pouze o odhad. Částky za jednotlivé činnosti byly odhadovány na základě konzultace s odborníkem v oblasti reklamy pro malé a střední podnikatele. Například odhad ceny na kliknutí na odkaz s webovými stránkami Lady fitness je velice hrubý a dá se očekávat, že v průběhu roku bude kolísat. Jedno kliknutí na odkaz stojí přibližně 1,-.

Téměř ve všech případech je zodpovědnou osobou jednatel a majitel společnosti v jedné osobě. Pouze jedna akce- facebookový profil- je delegována na recepční Lady fitness. Jednatel si může určit, zda úkoly splní sám nebo je předá někomu z vnitřku či vnějšku společnosti.

Před zahájením implementace je zapotřebí seznámit všechny zaměstnance s plánovanými změnami a úkoly. I když se změny a úkoly některých zaměstnanců nemusí přímo týkat, je dobré je informovat o chystaných plánech. S ohledem na velikost firmy a počet odpovědných osob, může být kontrola prováděna jednou za 1-2 měsíce.

## 8 Závěry a doporučení

Firma Lady fitness je zdravou organizací, která měla, podle mého názoru, doposud ve svém fungování štěstí. Díky tlaku konkurence a také tlaku lidí na zvyšování standardu by Lady fitness mohlo přivést do problémů, pokud by nedocházelo ke zlepšování kvality jejích služeb. Na první pohled na mě Lady fitness působilo téměř bezchybným dojmem a na začátku jsem váhala, jestli jsem zvolila správně, že jsem se chtěla zabývat tímto ústeckým fitness centrem. Ale ukázalo se, že i Lady fitness, stejně jako jakýkoliv jiný podnik má své slabé stránky, které je zapotřebí v maximální možné míře odstranit.

Marketingové plánování v prostředí Lady fitness téměř neexistovalo, a proto ani nebylo z čeho vycházet. Marketingu obecně se ve firmě věnovali pouze okrajově a podle mého názoru velice amatérským způsobem. Zabývali se jím bez jasného cíle, kterého chtěli prostřednictvím marketingu dosáhnout. Tím se potvrdila hypotéza, že Lady fitness se dostatečně nevěnuje marketingovému plánování.

Případová studie marketingového plánu Lady fitness na období 9/2013 – 8/2014 byl vytvořen se zřetelem na finanční a personální možnosti společnosti. Navržená opatření jsou zaměřena především na oblast propagace a myslím si, že jsou časově zvládnutelná i pro tak nízký počet lidských zdrojů. Marketingový plán Lady fitness se kromě návrhů na dosažení cílů detailně věnuje rozboru současného stavu firmy a marketingovým výzkumem. Marketingový výzkum byl v mnoha ohledech významným zdrojem informací pro sestavení marketingového plánu Lady fitness.

Kromě návrhů v kapitole 7.3 bych vedení Lady fitness do budoucna doporučila i další kroky, které by mohlo být prospěšné zrealizovat. Tím základním a zároveň nejjednodušším a také nejlevnějším doporučením je založení účtu na dalších sociálních sítích. Především na Twitteru a Googlu+, které jsou hned po Facebooku největšími mezilidskými virtuálními spojovacími. Stejně jako starání se o facebookový profil nezabere péče o další sociální sítě mnoho času, avšak při správném použití jde o velice levnou a efektivní formu propagace. Dalším, ale poněkud již nákladnějším doporučením je investovat do vybavení posilovny, především zvýšit počet běžeckých pásů. A to hlavně z toho důvodu, že běh je podle průzkumu nejoblíbenější pohybovou aktivitou.

Dalším doporučením do budoucna je zvážit nabídku reklamních předmětů.



V kapitole 7.3 se doporučení týká pouze tvorby tílek a triček s logem Lady fitness. Do dalších let by bylo dobré zauvažovat nad rozšířením nabídky například o tepláky, šortky, mikiny nebo třeba lahve na pití. Kromě toho, že se prodej reklamních předmětů stane dalším zdrojem příjmů firmy, slouží tyto předměty zároveň jako dobrá reklama v případě, že si je jejich majitel vezme i mimo prostředí Lady fitness.

Posledním avšak nejsložitějším a také nejnákladnějším doporučením pro Lady fitness je vytvoření corporate identity celé společnosti. Tato změna by si zcela jistě vyžádala velké množství financí a času. Zároveň si myslím, že vytvoření jednotného vzhledu společnosti může do budoucna pozvednout celkovou image Lady fitness a může z něj také udělat velice silného hráče na trhu v poskytování sportovních služeb.

Závěrem bych ráda dodala, že doufám v realizaci alespoň některých mnou navržených opatření a akcí, které mohou posunout Lady fitness kupředu. Věřím, že tato cesta napomůže lepší budoucnosti firmy.

## Seznam literatury

1. AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definition of marketing* [online]. 2013 [cit. 2013-04-8]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
2. FITNESS ARENA. *Ceník* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.fitnessarena.cz/cenik%20sluzeb.html>
3. FITNESS ARENA. *Naše služby* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.fitnessarena.cz/sluzby.html>.
4. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Marketing na sociálních sítích: prosadte se na Facebooku a Twitteru*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 197 s. ISBN 978-80-251-3320-0.
5. BEST WESTERN HOTEL VLADIMÍR. *Další služby* [online]. 2012 [cit. 2013-06-19]. Dostupné z: <http://www.hotelvladimir.cz/ubytovani/dalsi-sluzby-9>.
6. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
7. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
8. CLARION CONGRESS HOTEL ÚSTÍ NAD LABEM. *Ostatní služby* [online]. 2013 [cit. 2013-08-12]. Dostupné z: <http://www.clarioncongresshotelustinadlabem.com/cs/facilities/>.
9. CONTOURS. *Contours Ústí nad Labem* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.contours.cz/pobocka.php?id=24>
10. COOPER, John. *Marketingové plánování: Praktická příručka manažera Přel. V. Dolanský*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 230 s. ISBN 80-7169-641-2.
11. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad - Informační společnost v číslech* [online]. 2013 [cit. 2013-06-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vybrane\\_poznatky\\_z\\_publicace\\_is\\_2013/File/info\\_spol\\_2013\\_info.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vybrane_poznatky_z_publicace_is_2013/File/info_spol_2013_info.pdf).
12. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ Ústí nad Labem* [online]. 2013 [cit. 2013-06-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/sldb\\_2011\\_prvni\\_definitivni\\_vysledky\\_za\\_mestske\\_casti\\_mesta\\_usti\\_nad\\_labem](http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/sldb_2011_prvni_definitivni_vysledky_za_mestske_casti_mesta_usti_nad_labem).
13. DOČEKAL, Daniel. *GlobalWebIndex: Google Plus má 359 milionů aktivních uživatelů*. In: *Lupa.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-28]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/globalwebindex-google-plus-ma-359-milionu-aktivnich-uzivatelu/>.
14. DUERMAYER, Randy. *Marketing plan* [online]. 2013 [cit. 2013-06-15]. Dostupné

- z: <http://homebusiness.about.com/od/homebusinessglossar1/g/marketing-plan.htm>
15. EXPRESKA ÚSTÍ NAD LABEM [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.expreska.cz/fitness-expreska-usti-nad-labem>
  16. FINANČNÍ NOVINY. *Firemní daně v Česku jsou pod průměrem EU, nejvyšší má Malta* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/firemni-dane-v-cesku-jsou-pod-prumerem-eu-nejvyssi-ma-malta/905852>.
  17. FIT CLUB AMAZONKY. *Ceník* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.amazonky.eu/index.php?strana=cenik>.
  18. FIT CLUB AMAZONKY. *O nás* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.amazonky.eu/index.php?strana=onas>.
  19. FORET, Miroslav. *Marketing - základy a postupy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 162 s. ISBN 80-722-6558-X.
  20. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
  21. iDnes.cz. *Česi utratí za fitness stovky miliónů, teď přicházejí nízkonákladová centra* [online]. 2012 [cit. 2013-06-19]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/prichazi-nizkonakladova-fitness-centra-f0n-/eko\\_euro.aspx?c=A120606\\_144303\\_eko\\_euro\\_neh](http://ekonomika.idnes.cz/prichazi-nizkonakladova-fitness-centra-f0n-/eko_euro.aspx?c=A120606_144303_eko_euro_neh)
  22. JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.
  23. KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-868-5102-8.
  24. KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 143 s. ISBN 978-80-247-1999-3.
  25. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
  26. KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
  27. KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. v čes. jazyce. Praha: Victoria Publishing, 1992, xxvii, 789 s. ISBN 80-856-0508-2.
  28. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
  29. LADY FITNESS. *Ceník* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.lady-fitness.cz/o-nas/cenik>.

30. LADY FITNESS. *Otevírací doba* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.lady-fitness.cz/o-nas/oteviraci-doba>
31. MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.
32. MĚSTSKÉ SLUŽBY ÚSTÍ NAD LABEM. *Nabídkový ceník* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: [http://www.msul.cz/attachments/035\\_cenik.pdf#page=2](http://www.msul.cz/attachments/035_cenik.pdf#page=2)
33. N-STUDIO [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://n-studio.webpark.cz/>
34. PORTÁL. *Designy kvalitativního výzkumu* [online]. 2012 [cit. 2013-05-5]. Dostupné z: <http://www.portal.cz/scripts/detail.php?id=24161>.
35. PUBLIC RELATIONS SOCIETY OF AMERICA: *What is Public Relations?* [online]. 2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/>
36. ROGERS, Len. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Readers International Prague, 1993, xv, 185 s. ISBN 80-901-4540-X.
37. SASSER, W, Richard Paul OLSEN a D WYCKOFF. *Management of service operations: text, cases, and readings*. Boston: Allyn and Bacon, c1978, xv, 734 p. ISBN 02-050-6104-4.
38. SKOŘEPA, Ladislav a Marek VOCHOZKA. *Základy marketingu*. 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008, 101 s. ISBN 978-80-87278-01-7.
39. SLUNETA FITNESS. *Ceník* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.slunetafitness.cz/index.php/cenik>.
40. SLUNETA FITNESS. *O nás* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z: <http://www.slunetafitness.cz/index.php/o-nas>.
41. STATISTICS BRAIN. *Twitter Statistics* [online]. 2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.statisticbrain.com/twitter-statistics/>.
42. ŠVANDOVÁ, Zuzana. *Úvod do marketingové komunikace*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002, 110 s. ISBN 80-708-3637-7.
43. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing a reklama*. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003, 170 s. ISBN 80-731-8140-1.
44. TELLIS, Gerard J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 602 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-716-9997-7.
45. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

46. T-CLUB. *Ceník* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z:  
<http://www.tclub.cz/usti-nad-labem/cenik/>.
47. T-CLUB. *O nás* [online]. 2013 [cit. 2013-06-12]. Dostupné z:  
<http://www.tclub.cz/usti-nad-labem/o-nas/>.
48. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
49. WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán Přel. J. Vejdělek*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-7169-542-4.
50. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.
51. ZOOM SPHERE. *Summary of Facebook users* [online]. 2013 [cit. 2013-04-9]. Dostupné z: <http://www.zoomsphere.com/charts/facebook/cz/countries>.

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Rozhovor s majitelem Lady fitness

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 1: Schéma kontroly marketingového plánu (Kotler, Armstrong, 2004).....	41
Tabulka č. 1: SWOT matice.....	24
Tabulka č. 2 Základní údaje o respondentech dotazníku .....	44
Tabulka č. 3: ceník zařízení poskytující sportovní aktivity .....	51
Tabulka č. 4: otevírací doba Lady fitness .....	56
Tabulka č. 5: SWOT analýza Lady fitness.....	66
Tabulka č. 6: Rozpočet marketingových aktivit .....	70
Graf č. 1: 6 nejčastějších odpovědí na otázku „Jaké pohybové aktivitě se nejčastěji věnujete?“ .....	49
Graf č. 2: 6 nejčastějších odpovědí na otázku „Jaká zařízení poskytující sportovní služby v Ústí nad Labem znáte?“ .....	50
Graf č. 3: odpověď na otázku „Jaký je Váš průměrný měsíční příjem?“ .....	54
Graf č. 4: 5 nejčastějších odpovědí na otázku: „Jaké stroje v posilovně nejčastěji využíváte?“ .....	55
Graf č. 5: odpověď na otázku: „Kolik jste ochotná jednorázově utratit za pohybovou aktivitu?“ .....	57
Graf č. 6: odpověď na otázku: „Využila byste možnost vstupu formou členství?“ .....	57
Graf č. 7: 6 nejčastějších odpovědí na otázku: „Proč jste si vybrala Lady fitness?“ .....	63
Graf č. 8: Jak dlouho jste ochotná cestovat za pohybovou aktivitou? .....	63
Graf č. 9: odpovědi na otázku: „Kde jste se o Lady fitness dozvěděla?“ .....	64