

UNIVERZITA KARLOVA  
Fakulta tělesné výchovy a sportu

**Marketingový mix fitness centra FreshKruháč za  
pandemické situace**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Mgr. Daniel Opelík**

Vypracovala:

**Simona Pavelková**

Praha, květen 2022

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou 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 autora práce

## Evidenční list

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

Jméno a příjmení:      Fakulta / katedra:      Datum vypůjčení:      Podpis:

---

## Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Mgr. Danielovi Opelíkovi za odborné vedení práce, za poskytnuté rady, připomínky a ochotu při konzultacích. Děkuji také managementu fitness centra FreshKruháč za ochotu, za jejich poskytnuté informace a bezproblémovou spolupráci. Na závěr bych chtěla poděkovat všem, kteří se mnou konzultovali výsledky práce.

## **Abstrakt**

- Název:** Marketingový mix fitness centra FreshKruháč za pandemické situace
- Cíle:** Hlavním cílem této bakalářské práce je navržení doporučení pro zlepšení fungování fitness centra FreshKruháč za krizové situace. Doporučení budou vycházet ze zhodnocení jednotlivých nástrojů marketingového mixu a z identifikace problematických oblastí fitness centra za pandemie.
- Metody:** Zhodnocení marketingového mixu bylo provedeno analýzou webových stránek a sociálních sítí centra. Dále byl proveden rozhovor s vedením centra za účelem zjištění informací, které nebyly dohledatelné a k sestavení seznamu slabých a silných stránek. Poslední využitou metodou bylo párové srovnávání, které stanovuje důležitost slabých a silných stránek centra za pandemie.
- Výsledky:** Na základě zhodnoceného marketingového mixu byl s vedením centra vytvořen seznam slabých a silných stránek. Určení jejich důležitosti metodou párového srovnávání, které bylo realizováno zaměstnanci vybraného fitness centra, sloužilo jako podklad pro návrhy na zlepšení. Doporučení slouží pro efektivnější fungování centra při další potenciální krizové situace. Naopak souhrn nejdůležitějších silných stránek je inspirací pro další fitness centra.
- Klíčová slova:** marketing, služby, párové srovnávání, covid-19, fitness centrum

## **Abstract**

**Title:** Marketing mix of fitness center FreshKruháč during the pandemic situation

**Objectives:** The main goal of this bachelor's thesis is to propose recommendations to improve operation of the fitness center FreshKruháč in crisis situation. Recommendations will be based on evaluation of individual tools of the marketing mix and on the identification of problematic areas during pandemic.

**Methods:** The evaluation of the marketing mix was carried out by analysing the center's website and social networks. In addition, the interview was conducted with the center's management to identify information that was not traceable and to compile a list of strengths and weaknesses. The last method used was pairwise comparison, which determines the importance of the center's weaknesses and strengths during the pandemic.

**Results:** Based on the evaluated marketing mix, a list of strengths and weaknesses was developed with the management of the center. The determination of their importance by means of a pairwise comparison method, which was carried out by the staff of the selected fitness centre, served as a basis for suggestions for improvement. The recommendations serve to make the centre more effective in the next potential crisis situation. On the contrary, the summary of the most important strengths provides inspiration for other fitness centers.

**Keywords:** marketing, services, pairwise comparison covid-19, fitness center

# Obsah

<b>1 ÚVOD</b> .....	9
<b>2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE</b> .....	11
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	13
3.1 Krizové řízení.....	13
3.2 Marketingový mix.....	15
3.2.1 Produkt.....	17
3.2.2 Cena.....	20
3.2.3 Distribuce (místo).....	22
3.2.4 Propagace (komunikace).....	23
3.3 Marketingový mix služeb.....	28
3.3.1 Služby.....	28
3.3.2 Marketingový mix služeb.....	30
<b>4 METODIKA PRÁCE</b> .....	37
4.1 Analýza webových stránek a sociálních sítí.....	37
4.2 Rozhovor.....	38
4.3 Párové srovnávání .....	40
4.4 Výsledky .....	41
4.5 Etické aspekty práce.....	42
<b>5 FRESHKRUHÁČ</b> .....	43
5.1 Představení podniku.....	43
5.2 Marketingový mix fitness centra FreshKruháč za pandemie .....	44
5.2.1 Produkt.....	44
5.2.2 Cena.....	48
5.2.3 Distribuce (místo).....	50
5.2.4 Propagace (komunikace).....	51
5.2.5 Lidé .....	54

5.2.6	Procesy .....	55
5.2.7	Prezentace.....	57
5.3	Párové srovnávání .....	59
5.4	Výsledky párového srovnávání .....	62
<b>6</b>	<b>DOPORUČENÍ</b> .....	<b>66</b>
6.1	Doporučení pro FreshKruháč .....	66
6.2	Doporučení pro ostatní fitness centra.....	70
<b>7</b>	<b>DISKUZE</b> .....	<b>73</b>
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>78</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>82</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>83</b>



# 1 ÚVOD

Dosažení podnikových cílů a poskytnutí maximální hodnoty zákazníkovi jsou důležitými faktory pro sportovní zařízení. V dnešní době narůstá konkurence jednotlivých sportovních center, která se od sebe snaží odlišit. Firmy vedou boje s konkurencí a vykazují stále větší kvalitu. Firma, která chce uspět, musí držet krok s dobou a sledovat aktuální trendy. Konkurence a vznik nových podnikatelských subjektů stoupá díky růstu popularity sportu. Skoro každý člověk se denně setkává se sportem či se mu aktivně věnuje. Mohlo by to být dáno tím, že dnes je sport prosazován jako prospěšná věc pro člověka, a to jak z psychické, tak fyzické stránky. Zákazník si mezi širokými možnostmi výběru center a sportů volí podle různých faktorů. Mezi rozhodující faktory mohou patřit například množství a pestrost nabízených služeb, atmosféra prostředí, personál, vzdálenost, cena apod. Kromě konkurence má na centra vliv nejistý vývoj dnešní doby. Neočekávané situace, jako byla například pandemie covid-19, ovlivňují ekonomický vývoj a fungování jednotlivých sportovních zařízení.

Jedním z klíčů k úspěchu je promyšlení tzv. marketingového mixu, a to jak za běžných podmínek, tak za krizové situace. Sportovní zařízení musí vše důkladně plánovat, organizovat, kontrolovat a být připravena na krizové řízení. Podniky chtějí maximalizovat zisk, vzbudit poptávku po produktu a udržet si své zákazníky. Při vzniku komplikací, které mají vliv na fungování centra, je obzvláště důležité komunikovat se svými zákazníky a udržet si je. Aby jim nabídli maximální hodnotu a spokojenost, řídí se podle výše zmíněných faktorů, které ovlivňují rozhodnutí, jaké sportovní centrum si zákazníci vyberou. Pokud budou návštěvníci spokojeni se všemi nástroji, tak vzniká větší pravděpodobnost jejich návratu zpět do centra a vytváří se loajální skupiny zákazníků. Loajální zákazníci budou přinášet zisky, přispívat k ekonomické prosperitě a mohou dané sportovní zařízení doporučovat dál svým známým.

Tato práce nebude zaměřena na zhodnocení marketingového mixu za běžného provozu, ale za krizové situace, kterou byla zmíněná pandemie viru covid-19. Virus byl poprvé identifikován v prosinci 2019 v Číně. Postupně zasáhl celý svět, v České republice byly první nákazy potvrzeny v březnu 2020. S horšící se situací došlo i ke změně celého chodu fitness center. V roce 2020 se zavedla opatření a všechna fitness centra se plošně zavřela. Sportovní zařízení, jako i vybrané fitness centrum, musela rychle na situaci reagovat a své nabízené služby přizpůsobit. Na základě zhodnocení a identifikace problematických oblastí budou navržena doporučení, která by měla vést

ke zlepšení fungování centra při další potenciální krizové situaci. Na druhé straně zhodnocení přinese i silné stránky, které mohou sloužit pro další fitness centra jako inspirace, jak za takové nelehké situace fungovat.

## **2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE**

Hlavním cílem této bakalářské práce je navržení doporučení pro zlepšení fungování fitness centra FreshKruháč za krizové situace. Doporučení budou vycházet ze zhodnocení jednotlivých nástrojů marketingového mixu a z identifikace problematických oblastí fitness centra za pandemie.

Dílčí úkoly:

### **1. Zhodnocení marketingového mixu za pandemie**

- Analýza jednotlivých nástrojů marketingového mixu během krizové situace, kdy fitness centra byla plošně uzavřena.

### **2. Příprava na rozhovor s vedením fitness centra**

- Vytvoření okruhů otázek, které se budou týkat informací ohledně provozu za pandemie, které nebyly dohledatelné na webu či sociálních sítích
- Tvorba operacionalizace
- Vytvoření návrhu seznamu slabých a silných stránek fitness centra na základě zhodnocení marketingového mixu

### **3. Rozhovor s vedením fitness centra**

- Dotazování na výše zmíněné otázky

### **4. Vytvoření seznamu slabých a silných stránek s vedením fitness centra**

- Na základě zhodnocení marketingového mixu a rozhovoru bude vytvořen souhrnný seznam slabých a silných stránek

### **5. Stanovení důležitosti slabých a silných stránek**

- Vytvoření tabulky pro zápis výsledků párového srovnávání
- Stanovení priorit využitím metody párového srovnávání
- Hodnocení priorit bude vyplňováno zaměstnanci fitness centra FreshKruháč
- Zpracování vyplněných tabulek

**6. Na základě zjištěných informací navržení doporučení pro zlepšení fungování vybraného centra a doporučení jako inspirace pro další fitness centra**

- Případně navržená doporučení se budou týkat provozu za pandemické situace. Navržení, jak by centrum mohlo zefektivnit jejich provoz, aby si udrželi svou klientelu a maximalizovali svůj zisk. Druhá část doporučení bude naopak sloužit jako inspirace pro další fitness centra

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Krizové řízení

Nic nelze předpovědět do budoucna s jistotou. Chování zákazníků, změny na trhu, vzniklé problémy, stagnace prodeje apod. jsou proměnlivé a mohou se změnit nebo nastat ze dne na den. Pokud nastane jakákoli komplikace, která ohrožuje daný subjekt, je nutné na ni okamžitě reagovat. Některé problémy se dají částečně předpovědět, jiné ale nastávají neočekávaně. Při vzniklé komplikaci je cílem firmy eliminovat následky krize a její dobu trvání. Společnosti se chtějí dostat zpět na úroveň na které byly před krizí a znovu nastartovat rozvoj. Klíčovou roli hraje čas. S postupem času se krize prohlubuje a způsobuje stále větší a větší negativní dopady na podnik.

Tomandl a kol. (2020) rozčleňují krize na vnitřní a vnější. Příčinou vnitřních krizí uvádějí problémy uvnitř organizace nebo její samotné působení. Mezi vnější řadí například útok konkurence, protestní akce zájmových skupin, nepříznivý ekonomický vývoj apod. Dále je rozdělují na reálné a umělé. Z názvů plyne, že reálná se odvíjí od skutečné události. Umělá je vyvolaná fámou, spekulací, dezinformací nebo nepodloženým útokem. Popisují jeden typ krize, kterým se zabývá i tato práce, a tím je krize vyvolaná zásahem vyšší moci. Typickým příkladem je živelná pohroma – povodeň, zemětřesení, pandemie apod. Zmíněné události se nedají předpovědět a ani zamezit předběžnými opatřeními (Tomandl a kol., 2020). K redukci následků se používají různé přístupy, opatření a metody, které vytvářejí krizové řízení, dnes pod názvem krizový management (Königová a Zuzák, 2009).

Königová a Zuzák (2009) popisují přístupy ke krizovému řízení podniku. Představují krizové řízení v užším a širším slova smyslu. V užším slova smyslu se krize řeší až po jejím vzniku. Krize je identifikována a až poté nastává krizové řízení. V širším slova smyslu začíná ještě před tím, než samotná krize nastane. Jde o preventivní opatření, aby se zamezilo vzniku komplikací. Autoři doporučují realizaci náležitých kroků ještě před krizí. Podnik je pak lépe připraven, těžkou situaci bude zvládat lépe a rychleji eliminuje negativní důsledky.

Chalupa (2012) popisuje krizový audit a krizový manuál jako možnost preventivních opatření před krizí. Krizový audit je přezkoumání a zhodnocení dokumentů. Jeho kvalitní zpracování přináší důležité informace, které zvyšují šanci na omezení vzniku krizí. Autor uvádí, že hlavním cílem je posuzování existujících rizik, jak vnějších, tak vnitřních. Na základě toho objevuje slabá místa podniku, které mohou být

příčinou budoucích komplikací. Krizový manuál je shrnutí důležitých postupů a strategií pro zvládnutí těžkých situací. Jeho účinnost se zvyšuje s jeho pravidelnou aktualizací. Slouží ke snazší orientaci a rychlejším reakcím během krizových situací, i těch neočekávaných. Tomandl a kol. (2020) uvádí za přípravné kroky mediální a manažerský trénink, krizový audit, krizový scénář a krizový plán. Krizový audit ukazuje slabiny a jaká rizika mohou společnost postihnout. Krizový scénář odhaduje pravděpodobný vývoj situace a krizový plán se realizuje po vzniku komplikace.

Krise ovlivňuje budoucí působení podniku. Po jejím vyřešení se společnost buď navrátí zpět na úroveň, kde byla před krizí, nebo bude čelit komplikacím s dosahováním svých cílů, nebo dokonce může hrozit její zánik. U služeb je důležité si udržet kontakt se zákazníky. Efektivními nástroji pro komunikaci mohou být webové stránky nebo sociální sítě. Je důležité stávající a potenciální zákazníky informovat o děním ve firmě, případných změnách a vývoji krizové situace.

Kopecký (2013) ve své publikaci shrnuje pravidla pro komunikaci v průběhu krize. Uvádí, že veřejnost by měla být na první místě. Dále jsou pravidly například: vzít celou odpovědnost za řešení, říkat pravdu, zajistit stálý a plynulý tok informací atd. Karlíček a Král (2011) dodávají další zásady. Například, aby byl krizový management k dispozici a rychle reagoval, byl dobře připraven, komunikoval jasně a srozumitelně nebo například napřímo komunikoval s klíčovými skupinami, aby se o vzniklé komplikaci nedozvěděly dříve od médií. Hejlová (2015) uvádí nástroje, které se užívají pro komunikaci s cílovými zúčastněnými stranami neboli stakeholdery. Jsou to například media relations (tiskové konference, vztahy s novináři), vlastní média a sociální sítě, kde dochází k informování online a zodpovídání na dotazy atp. Voráček (2012) tvrdí, že na sportovní prostředí má v rámci komunikace vliv rozmach komunikačních technologií. Využití nových médií považuje v dnešní době za nezbytnou součást komunikace s veřejností. Pro šíření informací je internet jedním z hlavních zdrojů. Mezi nejpoužívanější nástroje na internetu řadí webové stránky, servery ke sdílení videí, podcasting, sociální sítě, blogy nebo aplikace pro mobilní telefony.

Na závěr je nutno zmínit, že krizové období může být bráno jako příležitost k odhalení a k vylepšení slabých míst. Firmy začnou přizpůsobovat svou strukturu, měnit myšlení, připravovat cíle apod. Zkrátka mohou těžkou situaci využít ve svůj prospěch.

## 3.2 Marketingový mix

Marketingový mix je důležitou součástí strategického marketingu. Dohromady pomáhají k dosažení marketingových cílů podniku. Koudelka a Vávra (2007) uvádějí za autora tohoto pojmu profesora Neil H. Bordena, který termín použil poprvé v roce 1949. Už v té době marketingový mix poukazoval na to, že marketingové aktivity by měly být považované za celek, a ne za samostatné prvky. Kotler a Armstrong (2004) definují marketingový mix jako „*Soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ Považují ho za jeden ze základních prvků moderního marketingu. V dnešní době je totiž důležitým faktorem pro úspěšnost firmy a dosahování stanovených cílů. Je to především kvůli tomu, že jeho efektivní zpracování pomáhá ke zvýšení poptávky po nabízejícím produktu, a tím ke zvýšení výnosu z prodeje.

Marketingový mix obsahuje čtyři proměnné nástroje, které jsou souhrnně nazývané zkratkou „4P“. Podle Kotlera a Armstronga (2004) sem patří: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). Název „4P“ vychází ze zmíněných počátečních písmen anglických názvů jednotlivých prvků.

Různí autoři se odlišují podle toho, jak nazývají a překládají jednotlivé marketingové nástroje. Jejich podstata ale zůstává stejná. Například Foret a kol. (2003) uvádí, že je mix tvořen produktem – výrobkem, prodejní cenou, prodejním místem, propagací – komunikací. Dalším autorem je například Karlíček (2018), který představuje totožné anglické názvy jako již výše zmíněné, ale překlad u prvku „place“ se liší a popisuje ho jako dostupnost. Tato práce se ztotožňuje s názvy podle autorů Kotlera a Armstronga (2004), jelikož nejvíce korespondují se zaměřením práce. Dva nástroje jsou doplněny v závorce o názvy, které se nejvíce shodují s Foretem a kol. (2003). Nástroj propagace je nazván „propagace (komunikace)“ a distribuce jako „distribuce (místo)“.

Jednotlivé nástroje představují vztah k vnějšmu okolí. Konkrétně k zákazníkům, dodavatelům, distribučním a dopravním organizacím, zprostředkovatelům, médiím apod. Složky se mohou dále dělit, a proto vytvářejí samostatné mixy. Výrobní, cenový, distribuční a propagační mix (Foret a kol., 2003).

Marketingový mix je i kritizován. Někteří ho kritizují kvůli tomu, že 4P zapomíná na další důležité aktivity. Hodnotí především nástroj produkt, a to proto, že nezahrnuje služby. Přičemž definice produktu, která je níže popsána v kapitole 3.4.1, říká, že produktem je hmotný i nehmotný produkt, tedy zboží i služba. Další kritikou je to, že

koncept 4P je z pohledu prodávajícího. Na základě toho se vyvinuly další koncepty marketingového mixu. Prvním je tzv. 4C, který je z pohledu kupujícího. Mezi nástroje 4C patří potřeby a přání zákazníka (customer solution), náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost), dostupné řešení (convenience) a komunikace (communication). Dostupné řešení představuje jednoduchost nákupu produktu a jakým překážkám spotřebitel čelí. Komunikace je v novém modelu dialogem mezi klientem a firmou, nejde o jednostrannou komunikaci jako u 4P (Kotler a Armstrong, 2004). Podniky by měly nejdříve dbát na potřeby a přání zákazníka, tudíž na koncept 4C a až poté na koncept 4P.

I u zmíněného alternativního konceptu existuje rozšířený tzv. kompasový model 7C. Walletzký (2014) k původnímu modelu přidává komunitu (community), kanály (channels) a spolupráci (co-creation). Nástroj komunita představuje skupinu lidí, kterým společnosti šíří informace o svých produktech. Snaží se přesvědčit své zákazníky, že na základě využití jejich produktů se stávají součástí nějaké komunity. Další nástroj, kterým jsou kanály, prezentuje způsob distribuce informací a produktů k zákazníkům a získává jejich zpětné vazby. Posledním rozšiřujícím prvkem je spolupráce. Společnosti zdokonalují své produkty, zvětšují zapojení spotřebitelů do procesu tvorby hodnoty produktu apod. Realizují to díky získaným informacím a zpětné vazbě od veřejnosti. Samotní zákazníci tak přispívají k rozvoji poskytovaných produktů.

Dalším konceptem je 4E, který se zabývá hlouběji zapojením a vytvořením vztahu se zákazníky. Společnost Buldok Marketing s.r.o. (2021) do konceptu ve svém článku řadí zkušenost (experience), všudypřítomnost (everyplace), směnu (exchange) a evangelizaci (evangelism). U prvního zmíněného nástroje je cílem, aby zákazník měl co nejlepší zkušenost s prodávajícím a s celkovým procesem nákupu. Všudypřítomnost reprezentuje poskytnutí služby na jakémkoli místě a v jakýkoli čas, jež vyhovuje zákazníkům. Dalším nástrojem je směna. Vzniká otázka, zda se spotřebitelům vyplatí směna, jestli je pro ně produkt výhodný a jsou ochotni za něj zaplatit. Posledním prvkem je evangelizace. Vysekalová a kol. (2014) ji překládají jako filosofie „náboženství“ značky. Tvrdí, že firma by měla ze svých zákazníků udělat evangelisty, kteří najdou vášeň pro jejich značku. Cílem je uspokojit potřeby svých zákazníků natolik, že sami budou danou značku či produkt doporučovat dále a motivovat ostatní ke koupi.



Je nutné zmínit, že jednotlivé nástroje původního 4P nebyly odstraněny ani nahrazeny. Jde pouze o pohled ze strany zákazníka. Následující schéma, které uvádí Vysekalová a kol. (2014), ukazuje vývoj jednotlivých základních marketingových nástrojů:

- produkt – spotřebitel – zkušenost
- distribuce (místo) – pohodlí – všudypřítomnost
- propagace – komunikace – evangelizace
- cena – náklady – směna

### 3.2.1 Produkt

Produkt je jedním z významných prvků marketingového mixu. Kotler a Armstrong (2004) definují produkt jako statek, který může být nabídnut na trhu, aby uspokojil potřeby a přání zákazníků. Rozdělují ho na hmotný a nehmotný. Hmotný produkt, jak už plyne z názvu, je určitá věc, která je hmatatelná. Na druhé straně nehmotný produkt bývá především v podobě služby. Zmínění autoři za produkt považují nejen výrobky a služby, ale i zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky či různé kombinace těchto prvků. Má často větší význam než jeho pouhé užití a jeho vlastnost. Zákazník si nekupuje hmotný nebo nehmotný produkt, ale kupuje si zážitky, které z něho bude mít. Dá se říct, že výrobce neprodává produkt, ale užitek.

Někteří další autoři (Boone a Kurtz, 1989; Foret a kol., 2003; Vašítková, 2014; Čáslavová 2020; Jaderová a Volfová, 2021) se shodují se zmíněným Kotlerem a Armstrongem (2004), že cílem nabízeného produktu je uspokojit lidské potřeby zákazníků. Uspokojení je i jednou ze základních motivací člověka ke koupi produktu. Pokud bude produkt splňovat očekávání zákazníků a dojde k maximalizaci užítku, zákazníci se stanou loajálními a bude docházet k opakovaným nákupům. Opakované nákupy často znamenají vyšší zisk pro firmu.

Foret a kol. (2003) považují produkt za celek, který je tvořen třemi úrovněmi. Řadí sem jádro produktu, jeho atributy a rozšiřující faktory. Jádro představuje užitek plynoucí ze spotřeby. Přidávají se k němu atributy. Atributy jsou specifické vlastnosti, které odlišují produkt od ostatních. Může se odlišit jednotlivými nástroji marketingového mixu, ale také technickými parametry jako designem, kvalitou apod. Koudelka a Vávra (2007) obecně pokládají za charakteristické vlastnosti především značku, design, kvalitu a obal. Třetí úroveň tvoří rozšiřující faktory, které jsou nehmotné povahy. Patří sem například

záruky, platební podmínky, poradenství, opravy, rozvoz zboží a podobně (Foret a kol., 2003). Všechny tři úrovně by měly působit dohromady a tvořit komplexní produkt, který je nabízen. Činí ho tak originálním a motivují zákazníky k jeho koupi.

Mnoho lidí si pod pojmem produkt představí fyzický předmět, výrobek, který je hmotný. Ale jak již bylo zmíněno, produktem mohou být i služby, které jsou nehmotné povahy. Kotler a Armstrong (2004) tvrdí, že častěji je nabídka sestavena pouze z výrobku nebo pouze ze služby. Ale existuje i celá řada kombinací. Smíšená nabídka se skládá z nabídky jak výrobků, tak i služeb. Mohou být nabízeny ve stejné proporcii nebo v jiných poměrech. V oblasti sportu se podle poměru rozlišuje čistý sportovní produkt nebo čistá sportovní služba. Příkladem kombinace produktu a služby ve sportovním odvětví je sportovní událost (Nová a kol., 2016).

Produkt má svůj životní cyklus. Představuje dobu, po kterou produkt působí na trhu. Některé jsou na trhu kratší dobu, jiné i neomezeně dlouho. Cyklus zahrnuje čtyři základní fáze. Fáze zavádění, růstu, zralosti a ústupu. Začíná zaváděním, kdy je nový produkt uveden na trh. Je potřeba informovat potenciální zákazníky o novém produktu. Cyklus končí útlumem, kdy prodej většiny výrobních firem začíná klesat a je třeba vyloučit slabé výrobky (Koudelka a Vávra, 2007). Slavík (2014) přidává do životního cyklu pátou fázi, a tím je fáze omlazení. V této etapě se díky inovacím produkt vylepšuje. Životní cyklus se začíná znovu opakovat na nové úrovni.

## **SPORTOVNÍ PRODUKT**

Definice sportovního produktu je stejná jako definice klasického produktu. Liší se pouze v tom, že jde o produkt nabízený v oblasti tělovýchovy a sportu a cílem je uspokojit potřeby zákazníků v této oblasti.

Nová a kol. (2016) definují sportovní produkt jako soubor hmotných a nehmotných komponentů. Podle nich má sportovní produkt tři úrovně. Základní, očekávaný a rozšířený sportovní produkt. Základní produkt nabízí sportovní zážitek. Očekávaný produkt prezentuje komponenty, které spotřebitelé očekávají, že budou součástí zážitku. Poslední úroveň rozšířeného produktu vylepšuje základní nabídku.

Mullin, Hardy a Sutton (2000) definují sportovní produkt jako „svazek užítku“, který je tvořen jádrem produktu a jeho nadstavbou. Jako složky jádra uvádějí formu hry (pravidla, individuální herní technika), hráče, místo a sportovní výbavu a výstroj. Nadstavba představuje prvky, které existují i po skončení sportovní akce nebo po skončení sportovní sezóny. Řadí sem programy, maskoty, vstupenky, statistiky, hudbu

a videonahrávky. Dále uvádějí prvky, které činí sportovní produkt jedinečným. Jednotlivé prvky reprezentují celkový užitek, který je nabízen sportovním účastníkům. Mezi tyto prvky například patří: sportovní hra, účast sportovních hvězd, výbava a výstroj, setkání s hráči, elektronické produkty a další prvky, které přidávají hodnotu klubům a týmům.

Klasifikace sportovního produktu je důležitá. Mnoho autorů se v klasifikaci rozchází. Čáslavová (2020) člení sportovní produkty na níže vypsané, kdy u každé kategorie jsou uvedené některé příklady, které zmiňuje ve své publikaci:

a) Základní produkty tělesné výchovy a sportu

- nabídka tělesných cvičení, sportovních a turistických akcí

b) Produkty vázané na osobnost

- sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
- výkony trenérů

c) Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu

- sportovní informace šířené médii
- hodnoty zážitků v tělesné výchově a sportu

d) Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty

- tělovýchovná a sportovní zařízení
- vzdělání ve sportu
- vstupenky
- sponzoring

e) Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu

- tělovýchovná a sportovní nářadí a náčiní
- sportovní oblečení

Pitts a Stotlar (2013) zmiňují příklady typů sportovních produktů. Řadí sem participační sport, divácký sport, vybavení a oblečení, reklamní zboží, sportovní zařízení a manažerské a marketingové služby.

Tato práce se zabývá sportovním produktem klasifikovaným podle Čáslavové (2020) jako produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty – tělovýchovná a sportovní (dále jako TVS) zařízení. Sportovní zařízení zmiňují i Pitts a Stotlar (2013) ve svých příkladech typů sportovních produktů. Dále téma práce zahrnuje i kategorii základní produkty TVS – nabídka tělesných cvičení.

### 3.2.2 Cena

Cena je dalším ze základních nástrojů marketingového mixu. Je jediným z nástrojů, který přináší výnos v podobě zisku. Ostatní nástroje představují náklady (Vašítková, 2014). Je sumou peněz, kterou kupující nabízí jako protihodnotu za koupi daného produktu (Urbánek, 2010). Jednou z hlavních charakteristik ceny je flexibilita. Cenová strategie se liší podle fáze životního cyklu produktu. Dá se rychle měnit i na základě dané situace, a proto má zásadní vliv na zisk a na úspěšnost firmy (Vašítková, 2014).

Cena plní dvě funkce. Alokační a informační. Alokační funkce hraje roli při rozhodování zákazníka, kam vynaložit své peníze, aby dosáhnul maximálního užitku z nákupu a spotřeby. Informační funkce nastává v situaci, kdy se potenciální zákazník dříve s výrobkem nesetkal. Cena informuje o jeho pozici na trhu, o kvalitě a o pozici vůči konkurenčním či substitučním produktům (Foret a kol., 2003).

Před stanovením ceny je důležité si určit cílový trh na kterém bude společnost svůj produkt nabízet. Dále je nutné vymezit cíle, podle kterých se odvíjí konečné ceny. Správně zvolená cena pomáhá k dosažení cílů (Kotler a Armstrong, 2004). Dříve tvorba ceny závisela na dohodě mezi prodávajícím a kupujícím. Dnes se stanovují rozdílné ceny s ohledem na situaci na trhu (Kotler a Armstrong, 2004). Vašítková (2014) rozděluje faktory ovlivňující stanovení ceny na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory představují marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a cenovou organizaci. Mezi vnější faktory patří typ trhu a poptávky, konkurence, ekonomika, distributoři, vláda apod. Kotler a Armstrong (2004) přidávají do vnitřních faktorů ještě firemní politiku v oblasti positioningu.

Postup stanovení ceny má šest kroků:

1. Stanovení cíle cenové politiky
2. Určení poptávky
3. Odhad nákladů
4. Analýza konkurenčních cen a nabídek
5. Zvolení pricingové metody
6. Rozhodnutí o konečné ceně

Prvním krokem je zmíněné stanovení cíle cenové politiky. Čím jasnější jsou cíle firmy, tím je snadnější stanovit cenu. Mezi hlavní cíle cenové politiky patří přežití, maximalizace běžného zisku, maximalizace tržního podílu, maximální využití trhu

a vedoucí postavení v oblasti kvality. Druhým krokem je určení poptávky. Vztah mezi cenou a poptávkou je inverzního charakteru. Čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka. Na zjištění poptávky se pojí tzv. cenová elasticita poptávky. Nabízející by měl vědět, jak je poptávka elastická neboli citlivá na cenu. Třetím krokem je odhad nákladů. Pro firmu je žádoucí, aby cena pokryla náklady na výrobu, distribuci, prodej výrobku a k tomu dosahovala určitého zisku. Zvolením pricingové metody, jakožto pátý krok, se společnost chystá stanovit ceny s ohledem na poptávku zákazníků, na své náklady a na ceny konkurence. Vnímaná hodnota zákazníků představuje horní hranici ceny, náklady spodní hranici a ceny konkurence jsou orientačním bodem. Posledním krokem je rozhodnutí o konečné ceně. Podnik vybírá podle různých metod, jak cenu stanoví. Musí ale zvážit další ovlivňující faktory (Kotler a Keller, 2013).

K budování důvěry zákazníků je dobré cenu dlouhodobě stabilizovat. Nabízející ale musí zároveň reagovat na současnou situaci a na všechny možné faktory. Pokud se firmě nedaří a jejich produkty se neprodávají, tak firma platí za nevyužité stroje a kapacity a má proto vyšší náklady. Důvod neúspěchu může být i díky konkurenčním firmám. Firma musí zvolit nižší cenu, aby přilákala zákazníky, zvýšila poptávku a prodala své přebytky. Nízká cena je ale pouze krátkodobou strategií. Pokud by byla nízká cena stanovena po delší dobu, nepřinesla by zisk a později ani nepokryla náklady na výrobu. Opakem je zvyšování cen. Zvyšování je vhodné pouze v případě, kdy je vysoká poptávka po daném produktu a firma ví, že její spotřebitelé jsou ochotni zaplatit takto vyšší cenu. Při příliš vysoké ceně by se produkty neprodávaly a nastala by výše popsaná situace, kdy se firmě nedaří a bude muset snižovat cenu.

## **CENA U SPORTOVNÍCH PRODUKTŮ**

Stanovení ceny u sportovních produktů je podle autorů Smith a Stewart (2015) komplikovaný proces. Podle nich má způsob ocenění vliv na to, jakým způsobem budou spotřebitelé vnímat produkt. Zastávají názor, že při vyšší ceně zákazník očekává vyšší kvalitu a naopak. Podle Nové a kol. (2016) je cena stanovena na základě vnímané hodnoty sportovních zákazníků. Zohledňují dobu přepravy a čas strávený na sportovní události. Posuzují i tzv. ztracenou příležitost neboli hodnotu jiné alternativy využití času. Hoye et al. (2015) potvrzují, že spotřebitelé do ceny zahrnují faktory, kterých se zákazník musí vzdát pro koupi sportovního produktu. Stejně jako Nová a kol. (2016) uvádí zvážení alternativ, které nazývají sociálními náklady. Dále také čas, kterým ale myslí například

čekání ve frontě. Proto Morgan a Summers (2005) popisují cenu jako kombinaci hmotných a nehmotných prvků.

Čáslavová (2020) zmiňuje, že u sportovních produktů se často počítá při tvorbě ceny s uplatněním necenových nástrojů marketingu – balení, značka, způsob distribuce a propagace. V oblasti sportu se velmi často používají různé způsoby platby a slevy při prodeji sportovních služeb. Ve fitklubech jsou příkladem časové platby – permanentky. Různé slevy jsou nejčastěji využívány především v časovém úseku dne, kdy bývá nízká poptávka. U sportovních služeb je to často v dopoledních a poledních hodinách, kdy lidé pracují, jsou ve škole apod. Borland a Macdonald (2003) dodávají další důvody pro snižování cen. Jedním z nich je existence substitutů, kdy hrozí, že jim zákazníci dají přednost. Dále jsou to sociálně-ekonomická znevýhodnění, sleva pro nové zákazníky nebo odměna těm loajálním.

### **3.2.3 Distribuce (místo)**

Firmy vytváří distribuční cesty. Kotler a Armstrong (2004) uvádí, že distribuční cesty zajišťují další nezávislé organizace, distribuční firmy, které pomáhají k zajištění dostupnosti produktu pro zákazníky. Distribuční firmy ulehčují výrobcí práci a dochází ke snížení nákladů, a tím se vytváří možnost snížit ceny produktů. Koudelka a Vávra (2007) uvádí, že do distribučních mezičlánků patří prostředníci, zprostředkovatelé a podpůrné distribuční mezičlánky. Foret a kol. (2003) dodávají, že distribuční cesty zajišťují dostupnost produktu na správné místo, ve správný čas, za správné ceny a v množství, které zákazníci požadují. Distribuce je tedy přesun zboží a služeb k zákazníkům.

Blažková (2007) vymezuje cíle distribuce. Uvádí, že cílem je minimalizace distribučních nákladů. Jde o minimalizaci nákladů na dopravu, skladování, na komunikaci s distribučními řetězci a náklady na administrativu. Dalším cílem je vhodný výběr distribuce podle cílového trhu, typu výrobku a podle přání zákazníků. Podle Čáslavové (2020) je pro správný výběr distribuční cesty důležité, zda je produkt hmotný nebo nehmotný. Hmotný produkt je dopraven na prodejní místo. Naopak klasické služby a služby ve sportu, jakožto nehmotný produkt, nemohou být distribuovány na prodejní místo. Zákazníci si musí za službou dojet do sportovního zařízení, kde je poskytována. Nechtějí ale dojíždět daleko. Šíma (2016) konkrétně zmiňuje, že méně než 5 % zákazníků je ochotno navštěvovat sportovní zařízení, která jsou vzdálená více než 30 minut. Proto je výhodou budovat sportovní centra v hustě obydlených oblastech nebo v centru města.

Blažková (2007) rozděluje distribuční cesty na přímé a nepřímé. U těch přímých jde výrobek přímo ke spotřebiteli. Naopak u nepřímých je mezi výrobcem a zákazníkem jeden nebo více distribučních mezičlánků. Koudelka a Vávra (2007) tvrdí, že přímá distribuce je nejjednodušším typem. Šíma (2016) dodává, že v oblasti sportu jde o přímou distribuci.

Koudelka s Vávrou (2007) a Blažková (2007) rozdělují distribuční strategie na intenzivní, exkluzivní a selektivní. Intenzivní distribuční strategie pomáhá k prodeji velkého množství na mnoha prodejních místech. Podle Machkové (2007) je vhodná pro zboží s nízkou cenou a nízkou marží. Používá se u běžně dostupného zboží. Naopak exkluzivní strategie se zaměřuje na malý počet prodejních míst. Podle Koudelky a Vávry (2007) je ideální pro prodej luxusního zboží. Na rozdíl od intenzivní strategie je vhodná pro zboží s vysokou cenou a velkým objemem. Poslední strategie. Kterou je selektivní distribuce, umožňuje prodej na omezeném počtu prodejních míst. Je kompromisem prvních dvou zmíněných strategií.

Autoři se ve svých publikacích odlišují s pojmenováním tohoto nástroje. Někteří uvádějí název „místo“. Dnes ale existuje více prodejních forem než jen prodejní místo, a proto se rozšířil název distribuce. Čáslavová (2020) ale tvrdí, že konkrétně u sportovních služeb se nástroj distribuce spíše nazývá jako místo. Vysvětlením je již zmíněná skutečnost, že služby nejsou přenosné. S výrobkem se dá manipulovat a distribuovat ho kamkoliv jinam. Sportovní služba je častěji realizována v konkrétním sportovním zařízení, kde je poskytována a nedá se převézt jinam. Zákazník si za službou musí dojet. Nová a kol. (2016) přímo tvrdí, že se pojmy místo a distribuce často zaměňují. Označení místo je termín pro sportovní zařízení, halu nebo jiné prostředí, kde dochází ke spotřebě služby. Upřesňují, že: „*Místo realizace a poskytování služby odkazuje na způsob, jakým je sportovní organizace distribuují svým zákazníkům.*“ Ve své publikaci dále pro lepší pochopení uvádí charakteristiku místa v závislosti na sportovním produktu. S ohledem na téma práce je nutné definovat pojmenování nástroje především pro sportovní služby závislé na zařízení. U tohoto typu uvádí, že zákazník navštěvuje místo distribuce. Z výše popsané problematiky vyplývá, že „místo“ u marketingového mixu služeb a sportovních služeb je vhodnějším pojmenováním.

### **3.2.4 Propagace (komunikace)**

Propagace je posledním prvkem marketingového mixu 4P. Její význam s postupem času výrazně vzrostl. Je tvořena činnostmi, které dohromady tvoří tzv.

propagační neboli komunikační mix. Patří sem reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností (public relations) a osobní prodej. Jako tomu bylo u marketingového mixu, i u tohoto mixu je důležitá optimální kombinace jednotlivých nástrojů (Karlíček, 2013). Čáslavová (2020) tvrdí, že i ve sportu se využívají všechny zmíněné nástroje propagačního mixu, které jsou blíže popsány v následujících kapitolách.

Tvorba mixu se u firem různí. Každá upřednostňuje jiný nástroj a vynakládá do něj více svých finančních prostředků. Jednou z chyb je špatné propojení jednotlivých prvků. Různé komunikační zdroje mohou prezentovat odlišné informace a dochází k zmatení image značky a jejího umístění. Firma proto musí komunikovat jasně, jednotně a přesvědčivě ve všech prvcích mixu.

Propagace má dva hlavní účely. Vytvořit povědomí a informovat o svém nabízeném produktu a přesvědčit zákazníky k jeho koupi. Představuje proces posilování a budování pozitivních dojmů, postojů a ochoty kupovat. Celý proces pomáhá upevňovat vztah mezi poskytovatelem a zákazníkem (Torkildsen, 2010). Dříve se firmy soustředily na větší skupiny zákazníků. Dnes dochází k individualizaci, kdy je kladen důraz na komunikaci a vztah s jednotlivými zákazníky (Kotler a Armstrong, 2004). Cílem většiny podniků je maximalizace zisku. Může se zdát, že firma by proto měla získat co největší počet zákazníků. V určitých případech tomu tak může být, ale firma by se spíše měla snažit si získat loajální zákazníky. Loajální zákazníci, kteří důvěřují dané značce a rádi se vracejí zpět, mohou představovat neplacenou propagaci. Šíma (2016) tvrdí, že konkrétně u sportovních organizací je tato forma důležitá, jelikož rozpočet na ostatní klasické nástroje propagace je omezený. Proto je důležité dbát především na spokojenost zákazníka. Pokud jsou totiž spokojeni s produktem, budou ho doporučovat dále svým blízkým a známým nebo sdílet na sociálních sítích. Produkt se tak dostane do povědomí více lidem, a to bez dalších nákladů a aktivit firmy. Lidé mnohdy dají více na názor svých blízkých, než na reklamu či názor někoho neznámého.

Podle Čáslavové (2009) by se propagace měla odvíjet od cílů podniku, od cílových skupin zákazníků, na základě výběru médií, od výše finančních prostředků na propagaci a od návržení propagační zprávy.

Irwin et al. (2008) do komunikačního mixu ve sportu zařazují kromě základních komunikačních nástrojů ještě licencování a sponzorství. Sponzorství dostává společnosti či sportovní týmy do povědomí ostatních. Jejich finanční dary umožňují vykonávat podnikové a sportovní aktivity a v odvětví profesionálního sportu zvyšují odměny a příjmy hráčů.



S postupem času dochází k rozvoji technologií. Dnes už člověk nemusí vycházet z domu a dokáže si spoustu věcí zařídit online na dálku přes internet. Jaderná a Volfová (2021) proto tvrdí, že internet a sociální sítě jsou budoucností marketingové komunikace. Argumentují, že internet je nejrychleji se rozvíjejícím prostředkem komunikace a během několika let bude vedoucím médiem. Jedním z důvodů uvádí skutečnost, že dnešní mladá generace ho upřednostňuje a odmítá přijímat televizní vysílání. Druhým důvodem může být také to, že jeho dostupnost je stále levnější a jednodušší, což potvrzuje i Voráček (2012). I přes to je podle hodnocení účinnosti televize stále nejsilnějším elektronickým médiem (Jaderná a Volfová, 2021). Dá se ale konstatovat, že pro maloobchodníky je internet vhodnější formou propagace než televizní reklama. Jelikož, jak je obecně známo, televizní reklama není levnou záležitostí, má určitá omezení a není tolik cílená. Naopak reklama na internetu je kreativnější a mnohdy přesně cílená na potenciální zákazníky.

## **REKLAMA**

Kotler a Armstrong (2004) definují reklamu jako jakoukoli formu neosobní placené prezentace a podpory prodeje produktu. Machková a Machek (2021) ve své definici dodává, že její pomocí firma komunikuje se zákazníky prostřednictvím různých médií. Reklama je neosobní formou, jelikož není určena individuálně a jejím záměrem je zasáhnout co největší počet zákazníků. Hlavním cílem reklamy je budovat dlouhodobý image produktu a podpořit rychlost prodeje.

Jednou z výhod reklamy je kreativita. Při její tvorbě lze využít vizualizace, tisku, zvuku, barev apod. Měla by reklamě dodávat vyšší hodnotu. Konkurence je ale vysoká. Aby firma zaujala, musí vytvořit nápaditou, originální, někdy až extravagantní reklamu. Paradoxem je to, že občas jsou nevkusné a otravné reklamy nejefektivnější. Člověk si spíše takovou reklamu zapamatuje. Pak už jen záleží, zda reklama splní pouze záměr zaujmout zákazníky nebo je i motivuje ke koupi propagovaného produktu. Naopak nevýhodou jsou vysoké náklady, neosobnost a jednosměrnost.

Machková (2015) rozděluje reklamu na televizní, tiskovou, venkovní, interiérovou, na reklamu v kinech, direct mail a reklamu na internetu. Podle cílů ji rozděluje na informativní, přesvědčovací, připomínkovou a srovnávací. Nejlepším způsobem je kombinace více druhů.

Nová a kol. (2016) rozdělují média ve sportu na tradiční a nová. Do tradičních řadí rozhlas, televizi a tištěná média. S postupným rozvojem tradičních komunikačních prostředků už dnes existují plnohodnotné sportovní televizní stanice. Druhou skupinou

jsou nová sportovní média. Blakey (2011) tvrdí, že díky novým technologiím přijímají a odesílají digitální obsah v reálném čase. Vytvářejí prostor i pro méně populární sporty, které mají omezenou přístupnost k těm tradičním. Nová a kol. (2016) sem řadí počítač, mobil, blogy, fóra na sociálních sítích apod.

Čáslavová (2020) dělí reklamní média ve sportu na obecná a specifická. Zákon o regulaci reklamy řadí do obecných médií periodický tisk a neperiodickou publikaci, rozhlasové a televizní vysílání, audiovizuální služby na vyžádání, audiovizuální produkce, počítačové sítě, plakáty a letáky. Do specifických médií patří například dresy a výstroj sportovců, sportovní nářadí a náčiní, startovní čísla, mantinely, výsledkové tabule atd. Nová a kol. (2016) vymezují úlohy médií ve sportu. Podle nich mají zejména úkol podpořit spotřebu sportu mimo místa konání akce, generovat příjmy pro sport, vytvářet veřejné mínění o sportu a o jeho etice a vytvářet vzory pro veřejnost a především pro mladší generaci.

## **PODPORA PRODEJE**

Podpora prodeje je krátkodobý podnět, který slouží k podpoře nákupu a prodeje produktu (Machková a Machek, 2021). Podle Kotlera a Armstronga (2004) také pouze krátkodobě přitahuje pozornost zákazníků a motivuje je ke koupi. Měla by zvyšovat atraktivitu produktu. Cílem je, jak už z názvu plyne, podporovat prodej. Díky zvýšenému prodeji bude mít firma větší odbyt a dojde ke zvýšení zisku. Mezi nástroje podpory prodeje autoři řadí například výstavky na místě prodeje, prémie, vzorky, slevy, kupony, reklamní dárky, klientské odměny, soutěže nebo předvádění produktu apod.

Machková a Machek (2021) tvrdí, že je mnohdy finančně náročnější než reklama. Obecně za nejúčinnější, ale nejdražší formu považuje rozdávání vzorků zdarma. Jako další účinné zmiňuje motivační hry a systémy nebo spotřebitelské loterie. Torkildsen (2010) uvádí cenové slevy jako nejčastěji využívaný nástroj u služeb. Ve sportovním odvětví se využívají například losování o vstup zdarma na sportovní akci nebo do sportovního centra, dny otevřených dveří, sleva pro loajální zákazníky na vstup do zařízení atp.

## **OSOBNÍ PRODEJ**

Na rozdíl od reklamy, je osobní prodej osobní prezentací nabídky. Cíl mají ale v podstatě stejný, a to prodej výrobku nebo služby a pěstování vztahu se zákazníkem. Vytváří interakci mezi zákazníkem a kupujícím. Je účinným nástrojem, jelikož prodejce

dokáže vzbudit a udržet pozornost a zájem zákazníka a dostat od něj okamžitou zpětnou vazbu. Dokáže přímo a efektivně přesvědčit o koupi a ihned reagovat na zákaznicko chování (Karlíček a Král, 2011). De Pelsmacker a Geuens (2003) uvádí příklady aktivit osobního prodeje: informační podpora, služby zákazníkům, školení a nábor, spolupráce s distributory nebo například různé konference.

Kotler a Armstrong (2004) tvrdí, že jde o jeden z nejdražších a nejnáročnějších nástrojů propagačního mixu. Dodávají, že náklady mohou být až trojnásobné oproti nákladům na reklamu. Hlavní podíl na nákladech má zajištění vzdělanosti a vyškolení svých prodejců nebo například vyplácení vysokých mezd svým kvalifikovaným prodejcům.

V sektoru služeb má osobní prodej velký význam. Důvodem je jedna ze zmíněných vlastností služeb v kapitole 3.3, a tím je neoddělitelnost. Ve sportovním odvětví je obzvlášť důležitý. Ve sportu totiž často dochází k osobnímu kontaktu zákazníka a personálu. U sportovních zařízení je to nejčastěji kontakt se zaměstnanci recepce. Personál má tak částečný podíl na celkovém dojmu ze spotřebované služby.

## **PUBLIC RELATIONS – PUBLICITA**

Public relations (PR) neboli vztahy s veřejností znamená pěstování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, budování image a snaha minimalizovat negativní ohlasy (Kotler a Armstrong, 2004). De Pelsmacker et al. (2003) dodávají, že výsledkem PR aktivit je publicita.

Machková (2009) jako další cíle PR uvádí dlouhodobé ovlivňování názorů veřejnosti, podporu pozitivního hodnocení a budování firemní kultury. Veřejností se nemyslí jen stávající zákazníci, ale jde i o vztahy s potenciálními zákazníky, s dodavateli, akcionáři, se státními institucemi, a nakonec i s vlastními zaměstnanci. Foret (2012) také tvrdí, že se jedná i o vnitřní komunikaci, kde se podnik snaží působit na své zaměstnance. Zaměstnanci by si měli vytvořit pozitivní vztah k podniku, být loajální a pomáhat k dosažení stanovených cílů. Na rozdíl od podpory prodeje, jde o dlouhodobý charakter.

Kotler a Armstrong (2004) upozorňují, že mnoho firem nedává PR velký význam. Ale v kombinaci s ostatními nástroji může být velice účinným prvkem. Mezi hlavní nástroje PR řadí například zprávy přinášející informace o firmě, o jejich produktech a lidech. Dále různé události jako tiskové konference, slavnostní otevření firmy nebo vzdělávací programy. Hlavní cíle nástrojů zmiňují upoutání pozornosti zákazníků a vyvolání zájmu o koupi produktu. Za jeden z dobrých nástrojů považují webovou

stránku, na které lze najít informace i zábavu. Čáslavová (2020) považuje za publicitu v oblasti sportu rozhovory se sportovci nebo trenéry.

### **3.3 Marketingový mix služeb**

Před popisem marketingového mixu služeb a jeho jednotlivých nástrojů je pro lepší pochopení problematiky nutné vysvětlit pojem služby.

#### **3.3.1 Služby**

V dnešní době mnoho výrobců zjišťuje, že poskytování kvalitních služeb je významným zdrojem zisku. Proto se jim věnuje čím dál tím větší pozornost, jelikož jejich množství a důležitost stále roste. Šíma (2016) tvrdí, že poslední dobou dochází i k rozvoji sportovních a tělovýchovných služeb. S růstem množství služeb roste i vzájemná konkurence. Nejvhodnějším způsobem, jak čelit konkurenci, je přidat ke službě něco navíc, což zákazník ocení.

Sektor služeb neboli terciární sektor, je i ukazatelem vyspělosti státu. Podle podílu zaměstnaných osob v daném hospodářském sektoru lze určit vyspělost ekonomiky státu. Pro rozvojové země je typický větší podíl osob zaměstnaných v primárním sektoru neboli v průmyslu. Na druhé straně pro vyspělé státy je typická zaměstnanost lidí právě v terciéru (Mohanty, 2008). Zeder (2020) dodává, že ve vyspělých ekonomikách sektor služeb zaměstnává asi 70 % pracovní síly. Pro jednotlivé ekonomiky států je charakteristické zaměření nejdříve v zemědělství a těžebním průmyslu, poté orientace na průmysl a následně na sektor služeb. Pro rozvojové země je důležité rozvíjet terciární sektor. Důvodem je to, že zajišťuje základní služby, které podporují ekonomiku a zlepšují kvalitu života občanů. Mezi základní služby patří například zdravotnictví, vzdělávání, bezpečnost, doprava, elektřina apod. Rozvoj sektoru služeb je také dán tím, že vytváří prostor pro nová pracovní místa. Díky poskytování pracovních míst, přispívá i k růstu HDP (Flynn, 2020).

Kotler a Keller (2013) definují službu jako jakýkoli výkon, který je nehmatatelný. Nehmatatelnost neboli nehmotnost je jedna z jejích charakteristických vlastností, kterou se odlišuje od výrobků. Tato vlastnost je níže detailněji popsána. Boučková a kol. (2003) se shodují se zmíněnými autory, že je to aktivita, nebo komplex aktivit, které jsou charakteristické svou nehmotností. K vymezení pojmu dodávají, že jejím úkolem je uspokojení potřeb zákazníků. S tímto tvrzením se shoduje ve své definici i Vašítková (2014).

Služby nelze zobecňovat vzhledem k pestrosti nabídky. Mohou se odlišovat například zda jsou založené na zařízení nebo na lidech. Dále některé vyžadují přítomnost zákazníků, jiné ne. Služby se liší také uspokojením potřeb. Mohou uspokojovat osobní potřebu nebo firemní potřebu. Mají i rozdílné cíle a vlastnictví. Cíle jsou ziskové či neziskové a vlastnictví je soukromé nebo veřejné (Kotler a Keller, 2013).

Služby mají čtyři základní charakteristiky, kterými se odlišují od fyzických výrobků. Mezi tyto charakteristiky většina autorů (Boučková a kol., 2003; Zamazalová a kol., 2010; Kotler a Keller, 2013; Vašítková 2014; Šíma, 2016) řadí: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. Zmínění autoři se liší v pojmenování některých vlastností, ale jejich podstata je stejná, jde o synonyma. Jako odlišná pojmenování se v publikacích objevují: nehmatatelnost, nestálost, heterogenita nebo neskladovatelnost. Například Boučková a kol. (2003) uvádí čtyři vlastnosti pod termínem „4N“ – nehmotnost, neoddělitelnost, nestálost a neskladovatelnost.

Nehmotnost nebo též nehmatatelnost znamená, že je nelze hodnotit fyzickým smyslem. Před pořízením nemohou být prohlédnuty, osahány, poslechnuty apod. Poskytovatelé se proto snaží nabízet kvalitu svých služeb pomocí fyzických důkazů. Využívají různé marketingové nástroje. Spotřebitelé se soustředí na úspěšnost firmy, jestli je firma známá, na recenze od ostatních a kde je služba poskytována (Kotlera a Armstrong, 2004). Poskytovatelé proto svou kvalitu demonstrují vybavením, místem, lidmi, komunikačními nástroji, symboly nebo cenou (Kotler a Keller, 2013). Vašítková (2014) dodává další prvky, které představují kvalitu služby. Zmiňuje spolehlivost, osobní přístup poskytovatele, důvěryhodnost, jistotu apod. Kvalitně poskytnutá služba pak představuje vyšší pravděpodobnost spokojenosti zákazníka. Spokojený zákazník znamená možnost na základě jeho doporučení přilákání dalších spotřebitelů.

Další zmíněnou vlastností je neoddělitelnost. Spotřeba služeb je neoddělitelná od místa, kde je poskytována. Jsou obvykle vyrobeny a spotřebovány současně. Odlišují se tak od hmotného výrobku. Ten je vyrobený, skladovaný, prodáný a spotřebovaný, a to na jiném místě a v jiný čas. Poskytovatel také bývá součástí samotné služby, a proto jde často o vzájemnou interakci mezi ním a zákazníkem (Zamazalová a kol., 2010). Proto Šíma (2016) tvrdí, že je důležité věnovat pozornost svým zaměstnancům. Uvádí, že ve sportovních službách se poskytovatel často podílí na výsledném efektu.

Třetí vlastností je proměnlivost. Boučková a kol. (2003) vlastnost nazývají synonymem nestálost. Tvrdí, že proměnlivost se odvíjí od toho, že služby jsou závislé na

lidech, kteří mají rozdílné a proměnlivé schopnosti. Lidé také často mění své nálady, a tak nelze předem určit chování jak poskytovatele, tak i zákazníka.

Poslední zmíněnou vlastností je pomíjivost neboli neskladovatelnost. Tato vlastnost může být problémem ve chvíli, kdy dochází ke kolísání poptávky. Službu nelze skladovat. Pokud není poptávka po službě v čase, kdy je poskytována, tak ji nelze uschovat a prodávat později (Zamazalová a kol., 2010). Šíma (2016) tvrdí, že obzvláště oblast sportovních služeb se potýká s problémem kolísání poptávky, a to konkrétně během dne. Například fitness centra často nemají plně obsazené kapacity v ranních a dopoledních hodinách. Naopak v odpoledních a večerních hodinách dochází i k nedostatku kapacit pro všechny zájemce.

Vašítková (2014) a Šíma (2016) ve svých publikacích uvádí ještě jednu vlastnost. Pátá vlastnost služeb je nemožnost vlastnictví. Při poskytování služeb zákazník nezískává žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytování služby. Šíma (2016) ještě dodává, že nemožnost službu vlastnit může být sice nevýhodou, ale konkrétně ve sportovních centrech je spíše výhodou. Zákazník nemusí vynakládat další prostředky za drahé stroje na cvičení, za sportoviště, náklady s ním spojené apod.

Kvalita služeb hraje významnou roli při jejich poskytování. Ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníka. Kvalitně poskytnutá služba představuje vyšší pravděpodobnost uspokojení potřeb zákazníka. Spokojený zákazník pak může službu doporučit dál a přilákat další spotřebitele. Má ale dvě nevýhody oproti kvalitě výrobků. První nevýhodou je to, že není měřitelná a snadno definovatelná. Druhou nevýhodou je jejich nestálost. Výrobek má totiž daný výrobní proces, který se časem může měnit a zdokonalovat a kvalita je ve většině případech jistá (Kotler a Armstrong, 2004).

### **3.3.2 Marketingový mix služeb**

Marketingový mix služeb je soubor nástrojů, jejichž pomocí se utváří vlastnosti nabízených služeb. Cílem mixu je uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci výnos v podobě zisku. Marketingový mix 4P, který je popsán v kapitole 3.2, musel být doplněn o další nástroje. Pro oblast služeb je totiž nedostačující. Původní čtyři prvky nestačily pro efektivní vytváření marketingových plánů v oblasti služeb. Byl doplněn o další tři nástroje souhrnně nazývané „3P“. Čáslavová (2020) sem řadí prezentaci (physical environment), lidé (people) a procesy (process). Dohromady jsou přidáné nástroje a původní mix nazývané jako marketingový mix služeb 7P.

Kotler a Keller (2013) nenazývají, jako výše zmíněná Čáslavová (2020), dodatečné nástroje jako marketingový mix služeb 7P. Další přidané nástroje považují pouze za aktualizaci základního marketingového mixu 4P. Aktualizují ho o nástroje lidé (people), procesy (processes), programy (programs) a výkony (performance). Jedná se o reprezentativnější soubor, který by měl odrážet marketingovou realitu dnešní doby. Souhrnně označují přidané nástroje pod názvem „4P moderního marketing managementu“.

Foret a kol. (2003) také tvrdí, že 4P nestačí pro oblast poskytování služeb. Zmiňují, že na základě těchto čtyř nástrojů nejsou zákazníci schopni u služeb rozlišit konkurenční firmy. Proto je potřeba zahrnout další složky, které umožní odlišení firem. Autoři přinášejí u služeb další složky podle odvětví. Například u cestovního ruchu je marketingový mix rozšířen o lidi, nabídku, „balíček“ služeb, programová specifika a partnerství.

Z popisu dodatečných nástrojů k základnímu marketingovému mixu 4P plyne, že se autoři liší, jaké nástroje jsou přidány do oblasti služeb. Tato práce představuje marketingový mix služeb podle Čáslavové (2020), jelikož nejvíce koresponduje se zaměřením práce. Stejně přidané nástroje dále uvádí například Jakubíková (2013).

Firma by měla kombinovat a měnit jednotlivé nástroje. Spotřebitelé hledají produkty, které jsou optimální kombinací všech nástrojů marketingového mixu. Foret a kol. (2003) tvrdí, že jejich souhra vytváří takovou strategii, která poskytne zákazníkům nejvyšší hodnotu a pomůže splnit firemní marketingové cíle. Vhodné seskupení také přináší předpoklad pro úspěšnost a lepší výsledky. Za chybu se dá považovat, pokud se výrobce soustředí a používá pouze jeden nástroj a ostatní ignoruje. Takto nesprávné užití prvků může podnik spíše ohrozit. Může nastat i situace, kdy jeden z prvků bude fungovat špatně a ohrozí tak zbývající dobře fungující složky. Je důležité jednotlivé nástroje nepodceňovat.

### **3.3.2.1 Lidé**

Lidé tvoří další významnou část marketingového mixu. Podle Kotlera a Kellera (2013) lidé neboli zaměstnanci reprezentují interní marketing a jsou nepostradatelní při dosahování podnikových cílů.

Ve službách a také konkrétně v oblasti sportovních služeb jsou lidé obzvlášť důležitým nástrojem. Výsledná kvalita služby záleží na mnoha faktorech. Dalo by se čekat, že kvalita se bude odvíjet především od samotné služby. Ale před jejím

spotřebováním je prvním kontaktem zaměstnanec. Zaměstnanec hraje značnou roli nejen na začátku, ale i během poskytované služby. Čáslavová (2020) tvrdí, že ve sportovních službách jsou zaměstnanci jedním z hlavních důvodů, proč zákazníci navštěvují sportovní zařízení. Kotler a Armstrong (2004) konkretizují, že výstup zaměstnance, jeho nálada, kvalifikace, zkušenosti nebo jeho samotná mimika může výrazně ovlivnit dojem ze spotřebované služby. Pokud nastane při spotřebě problém, hrozí snížení kvality služby. Zaměstnanci proto musí umět rychle a správně řešit vzniklé komplikace, aby kvalita služby zůstala zachována. Měli by mít dostatečnou možnost práva na improvizaci. Improvizací mohou dojít k efektivnímu vyřešení problému. Vašítková (2014) dodává, že maximální spokojenost zákazníka může být zajištěna vhodným výběrem, školením, motivováním a kontrolováním zaměstnanců. Interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem by měla přinášet uspokojení pro obě strany. Oboustranná spokojenost přináší zisk pro firmu a vyhovění přáním a požadavkům zákazníka.

Aby v podniku fungovalo vše tak jak má, je důležité náležitě řídit své zaměstnance. Armstrong a Stephen (2015) ve své publikaci definují řízení lidských zdrojů. Definují ho jako: „*Strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“ Z definice vyplývá, že je důležité dbát i na potřeby svých zaměstnanců a promyšleně je řídit a motivovat tak, aby náležitě plnili svou práci. Jako cíle řízení autoři uvádí spoluúčast na dosahování cílů, přispívání k rozvoji kultury a usilování o vytvoření pozitivních pracovních vztahů atd.

Volfová a Jaderná (2021) se shodují s názorem, že výběr zaměstnanců je důležitý podle kvalifikace. Dodávají, že zaměstnanci si musí také sednout lidsky, jelikož osobní přínos je mnohdy cennější než kvalifikace a vzdělání. Existují určité vzorky chování, které by měli splňovat. Měli by mít kladný přístup k zákazníkům, potřebné znalosti a dovednosti. Dále by měli být například ochotní, zdvořilí, milí, nápomocní apod. Podle Kushwaly a Agrawaly (2015) se zaměstnanci orientovaní na zákazníky soustředí především na individuální pozornost, mezilidskou péči, zdvořilost a rychlé jednání. Jako příklad, který potvrzuje argument Volfové a Jaderné (2021), že osobní přínos je mnohdy cennější než vzdělanost, se dá uvést ze sportovního odvětví. Zaměstnancovo zapálení do práce, jeho zkušenosti, pozitivní vztah k práci a lidem může být ve výsledku efektivnější, než u zaměstnance s vyšší kvalifikací a vzděláním. Dá se konstatovat, že například trenéři ve fitness centru vytváří hlavního ukazatele spokojenosti zákazníka z nabízené služby. Trenér může být sebevíc vzdělanější a kvalifikovanější, ale pokud se k zákazníkovi nechová přátelsky a laskavě, není z něj cítit radost z jeho práce, výsledný dojem nemusí



být natolik pozitivní a zákazník nemusí odcházet maximálně spokojen. Uvedený příklad potvrzuje i tvrzení Kushwaha a Agrawaly, že trenér, který je orientovaný na zákazníky by se měl soustředit na osobité a slušné chování k němu.

Vašítková a Janečková (2000) rozdělují personál do třech skupin: kontaktní, ovlivňovatelé a pomocní zaměstnanci. Payne (1996) je rozděluje do čtyř skupin a ke kontaktním a pomocným zaměstnancům přidává skupinu koncepční a obsluhující. Všichni zmínění autoři se shodují, že kontaktní zaměstnanci mají největší přímý kontakt se zákazníkem. Podle Vašítkové a Janečkové (2000) jsou ovlivňovateli lidé v managementu, kteří sice nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem, ale mají značný vliv na kvalitu služby. Pomocní zaměstnanci se nepřímo podílejí na produkci služby. Payne (1996) dále uvádí obsluhující personál, který obsluhuje zákazníky přímo i nepřímo. Dále sem řadí koncepční zaměstnance, kteří se podílejí na tvorbě marketingové strategie. Poslední zmíněnou skupinou jsou podpůrní. Jejich úkolem je podporovat běžný chod organizace. Všechny skupiny personálu by měly působit dohromady a reagovat na připomínky zákazníka.

Chelladurai (2006) přidává rozdělení lidských zdrojů ve sportu na tři skupiny. Profesionálové, klienti a dobrovolníci. Všechny skupiny mají značný vliv na kvalitu produktu. Pod pojmenováním profesionálové se myslí hráči v profesionálním sportu. Jsou považováni za marketingový nástroj, který zajišťuje návštěvnost sportovních událostí. Dalšími skupinami, které autor zmiňuje, jsou různí zaměstnanci, kteří působí během akcí a snaží se splňovat přání zákazníků. Druhou skupinou jsou klienti. Sportovní oblast je specifická tím, že klienti jsou zároveň fanoušky, kteří jsou sami o sobě součástí nabízeného produktu. Jejich účast má vliv na kvalitu, atmosféru a další nehmotné aspekty akce. Autoři uvádí zásadní odlišnosti u sportovních zákazníků. Mají často velkou vášeň ke sportu, ke sportovním klubům a sportovcům, věrnost ke značce a vysoké očekávání a optimismus. Poslední kategorií jsou dobrovolníci, kteří hrají zásadní roli při událostech poskytovaných neziskovou organizací. Z pohledu marketingu působí stejně jako profesionální hráči a zaměstnanci, jen s rozdílem, že nejsou placeni.

### **3.3.2.2 Procesy**

Proces začíná koupí služby a končí její realizací a spotřebováním. Vašítková (2014) proces definuje jako způsob a dobu poskytnutí služby. Torkildsen (2010) potvrzuje, že zákazníci vnímají způsob, jakým je služba poskytována. Yarimoglu (2014)

do procesu zahrnuje ještě vybavení pro nákup a prodej, reakci prodejců na uspokojení potřeb a stížností spotřebitelů.

Měl by být navržen tak, aby vyhovoval zákazníkům a odpovídal jejich požadavkům. Kvalitně připravený proces zvyšuje úroveň poskytované služby. Jednotlivé nástroje marketingového mixu ovlivňují kvalitu procesu. Například je důležité mít dostatečný počet zaměstnanců, aby se netvořily fronty a nebyla dlouhá doba obsluhy. Personál také musí být dobře vyškolený, aby eliminoval důsledky případných problémů a nedostatků.

Vašítková a Janečková (2000) ho charakterizují podle složitosti a podle různorodosti. Složitost je určena počtem a povahou kroků, které utvářejí celý proces. Různorodost představuje jeho rozsah a variabilitu. Tyto dvě charakteristiky se dají časem zvyšovat nebo snižovat. Dále ho autorky dělí podle stupně kontaktu se zákazníkem na službu s vysokým kontaktem a s nízkým kontaktem. Poslední dělení je v závislosti na účasti zákazníka na procesu poskytované služby. Během něj, jak už bylo vícekrát zmíněno, dochází k vzájemnému působení poskytovatele a zákazníka. Rozlišují se tři typy. Prvním je interakce s vysokou mírou kontaktu, kdy zákazník se účastní procesu po celou dobu. Druhým typem je interakce s přímým příjemcem služby. Posledním je interakce, kdy je zákazník přítomen pouze u objednání, kontroly dodávky nebo reklamace. Vzájemné působení nabízejícího a poptávajícího je tvořeno řadou kroků, které určují zmíněnou složitost. Čím více kroků, tím je tento nástroj složitější. Je nutné počet kroků postupně snižovat a celý proces zjednodušovat.

Časlavová (2020) tvrdí, že ve sportovních službách je proces obzvlášť důležitý. Do procesu zahrnuje dobu obsluhy zákazníka, rychlost obsluhy, dobu čekání a formu obsluhy. Považuje za podstatnou i dobu čekání na komunikaci s poskytovatelem a schopnost zaměstnanců reagovat na dotazy. U sportovních zařízeních poskytujících cvičební lekce proces konkrétně zahrnuje registraci, rezervaci a platbu lekcí a jejich následné poskytnutí a spotřebování. Jednotlivé kroky registrace a rezervace musí být jednoduché, aby neodradily zákazníka od příští návštěvy. Například rezervace na cvičební lekci by měla být záležitostí pár kliknutí. Naopak u platebních podmínek, čím více možností, tím lépe pro zákazníka. Co se týče poskytnutí a spotřebování, tak zákazníci vnímají například dobu obsluhy nebo dobu čekání na začátek lekce apod.

Příliš složitý proces nebo jeho nedostatky totiž dokážou negativně ovlivnit atmosféru, náladu i celkový dojem ze spotřebované služby. Příkladem může být dlouhá doba obsluhy, složitá objednávka a registrace, fronta apod. Zajištění a vhodný výběr

procesu je složitý, jelikož zákazníci jsou různorodí. Každý očekává něco jiného a každému vyhovuje jiný způsob procesu poskytnutí služby. Je dobré jejich chování a názory náležitě zkoumat a snažit se jim celý proces přizpůsobit. V případě malých firem by mohlo být řešením analýza spokojenosti a připomínek svých loajálních zákazníků a přistupovat k nim rozdílně.

### **3.3.2.3 Prezentace**

Prezentací firma působí na stávající a potenciální zákazníky. Představuje prostředí, kde je služba poskytovaná a kde si zákazník vytváří první dojem o službě.

Autoři se s pojmenováním tohoto marketingového nástroje odlišují. Definují ho často pod názvy prezentace, materiální prostředí nebo fyzická evidence. V této práci je použit pojem prezentace, jelikož nejvíce koresponduje s tématem.

Jak již bylo zmíněno, služba se díky její nehmatatelnosti nedá posoudit dříve, než je spotřebována. To přináší riziko při nákupu. Podnik by se měl snažit alespoň částečně zhmotnit službu určitými prvky, které budou reprezentovat vysokou kvalitu a přesvědčí zákazníka ke koupi. Potenciální zákazník se pak nemusí rozhodovat pouze podle svých pocitů, ale i podle materiálního prostředí, které tvoří vlastnost služby (Vašítková, 2014). Místo, kde se služba poskytuje, vytváří první kontakt, a tím první dojem pro zákazníka. Aby byl první dojem kladný, musí podnik vytvořit komfortní a příjemné prostředí. Dobrá atmosféra může přispět ke skvělému zážitku a zlepšit vnímání zákazníka. Takové prostředí pak může udělat dojem natolik, že o tom spotřebitel bude vyprávět ostatním a nabízejícímu tak vzniká neplacená propagace.

Podle Khana (2014) fyzická evidence neboli materiální prostředí, jsou fyzické důkazy na místě, kde je služba poskytována a kde dochází k interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem. Hmatatelné důkazy reprezentují samotnou službu. Kukanja. (2017) mezi fyzické důkazy marketingových prvků řadí podpůrné prostředí a zboží, prostor, vybavení, hygienu a podpůrná zařízení jako například parkoviště.

Nová a kol. (2016) doporučují, že pracovníci marketingu sportovních produktů by měli znát klasifikaci staveb pro sport. Jako první uvádí kategorizaci podle požadavků sportovních asociací, kdy pro každý sport a jeho zápasy existují různé standardy pro sportovní zařízení. Podle druhu sportu a významu sportovní události se organizace musí řídit odlišnými požadavky. Další kategorizace je podle sportovních produktů. Doporučují sportovní zařízení odlišovat na základě členění sportovních produktů, které závisí na místě jejich poskytnutí. Zmiňují také stavby pro divácké produkty a k podpoře participace

ve sportu. Poslední samostatnou kategorií, kterou se zabývá i tato práce, jsou všechny druhy fitness center a sportovních center. Standardy jsou stavební a hygienické. Poté lze kreativně využít nové technologie, tréninky a metodiky, které vytváří služby ve sportu.

Čáslavová (2020) konkrétně uvádí, že prezentace ve sportovní oblasti reprezentuje velikost provozovny, která by měla odpovídat počtu zákazníků a výši obrátu. Dále sem řadí vybavení provozovny, atmosféru, komfort a čistotu, kdy vysoká úroveň jednotlivých faktorů vždy působí pozitivně. Šíma (2016) dodává, že sportovní zařízení nemají vliv pouze na zákazníky, ale i na samotné zaměstnance. Příjemné prostředí, dobrá atmosféra, kde se budou zaměstnanci cítit pohodlně, může pozitivně ovlivnit jejich efektivitu práce. Naopak v případě, že se v zařízení nebudou cítit komfortně, může to mít negativní dopad na jejich působení a pak i na celkovou spokojenost zákazníků.

## 4 METODIKA PRÁCE

Vzhledem ke stanoveným cílům práce bylo nutné provést zhodnocení marketingového mixu za pandemické situace. Ke zjištění potřebných informací byla provedena analýza webových stránek a sociálních sítí. Dále k získání dat, která nebyla dohledatelná, byl uskutečněn rozhovor s vedením vybraného fitness centra. Rozhovor také sloužil k zjištění postojů vedení centra na určité oblasti problematiky a k vymezení slabých a silných stránek. Poslední částí bylo stanovení důležitosti slabých a silných stránek s využitím metody párového srovnání. Zkoumané období bylo stanoveno od října roku 2020 do května roku 2021. Důvodem bylo to, že říjen 2020 představuje období, kdy došlo k druhé pandemické vlně a všechna fitness centra byla plošně uzavřena. Květen 2021, jako konec zkoumaného období, byl vybrán, jelikož došlo k rozvolnění opatření a sportovní centra se znovu otevřela.

### 4.1 Analýza webových stránek a sociálních sítí

V této práci byla zvolena obsahová analýza internetových stránek. Podle Schulze a kol. (2005) kvantitativní obsahová analýza slouží jako metoda pro zkoumání internetových stránek. Umožňuje analyzovat velké množství textů. Výsledkem je kvantitativní popis mediovaných obsahů. Lze analyzovat stav organizace a její části, nebo podklady z minulosti či výsledky činnosti a z nich odvodit závěry, náměty na zlepšení apod. Schulz a kol. (2005) také tvrdí, že je vysoce strukturovaná a s vysokým stupněm ověřitelnosti. Hendl (2005) dodává, že analýza a sběr dat probíhají současně.

Ke zhodnocení marketingového mixu vybraného fitness centra bylo nutné získat potřebné údaje konkrétně analýzou jejich webové stránky [freshkruhac.cz](http://freshkruhac.cz) a jejich sociálních sítí. Na webových stránkách bylo pozorováno, co na nich lze dohledat. Detailněji byly zkoumány především informace o jednotlivých nástrojích marketingového mixu. Jejich web odkazoval na další dvě internetové stránky, které byly také podrobeny analýze. Šlo o jejich vlastní e-shop na [freshprotein.cz](http://freshprotein.cz) a druhým odkazem byl portál [kruhac.cz](http://kruhac.cz) s tréninkovými videi. Analýza sociálních sítí byla provedena především z důvodu dohledání dalších potřebných informací. Dalším důvodem bylo zhodnocení propagace centra, která se realizovala skrze sociální sítě. Byly to konkrétně Facebook, Instagram a YouTube.

## 4.2 Rozhovor

Metoda rozhovoru se řadí do kvalitativního výzkumu. Rozhovor byl pro tuto práci vybrán polostrukturovaný (rozhovor s návodem). Polostrukturovaný rozhovor spočívá v tom, že si výzkumník předem připraví tematické okruhy či širší otázky, na které se bude během rozhovoru ptát. Pořadí otázek, volba slov a formulace se může v průběhu rozhovoru změnit (Švaříček a Šed'ová, 2007).

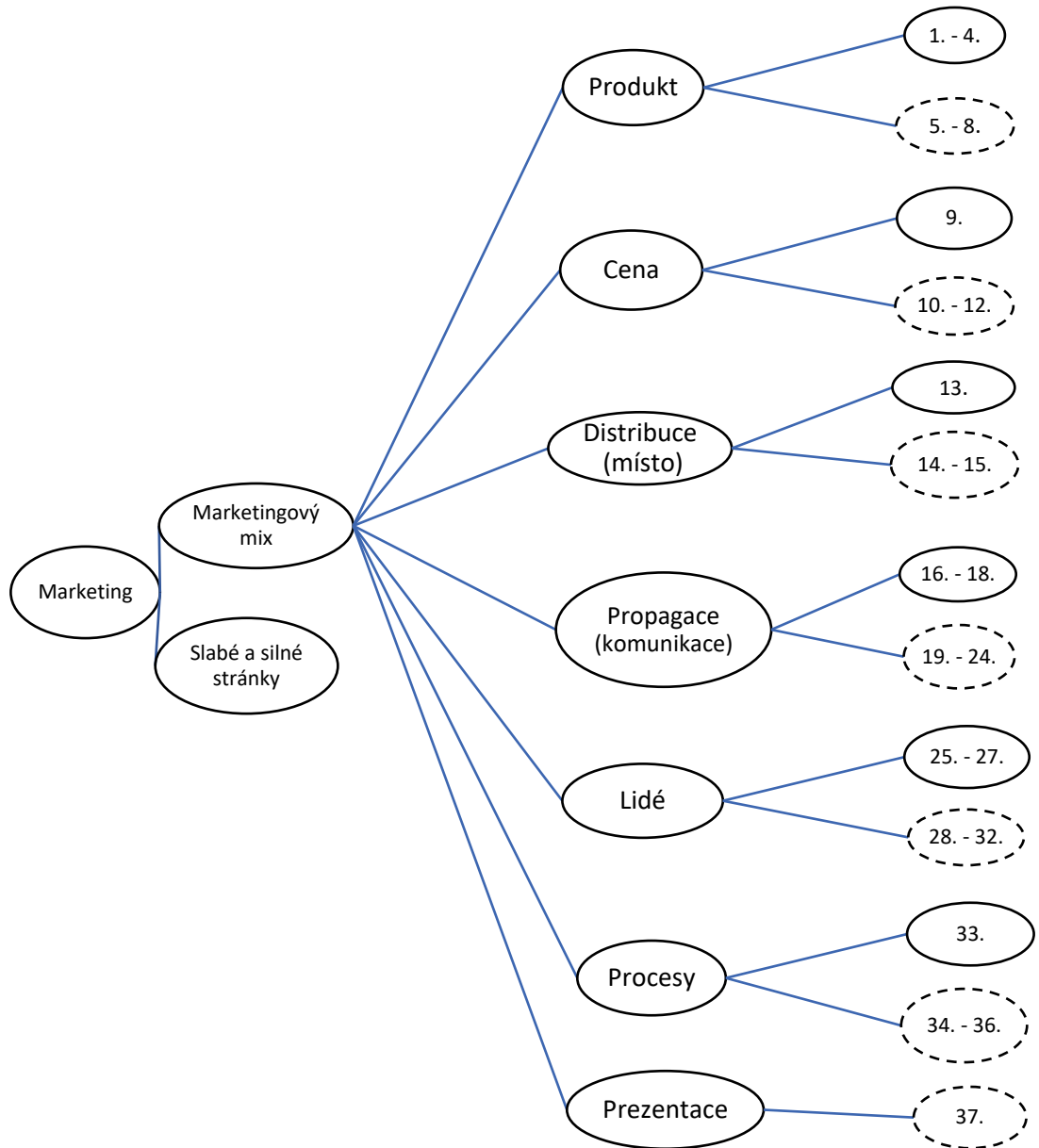
Důvodů pro výběr polostrukturovaného rozhovoru je několik. Předem připravený návod zajistí, že se výzkumník nezapomene zeptat na okruhy, které ho zajímají a které jsou potřeba k výzkumu. Informátor může na jednotlivé otázky reagovat zcela volně. Výhoda tohoto typu také spočívá v tom, že informátor má velký prostor pro vlastní vyjádření. Tazatel se nemusí přímo držet předem připravených otázek a může se doptávat, improvizovat a reagovat na konkrétní situace. Během rozhovoru může dojít k vymyšlení nových témat a otázek, které nebyly předem připraveny nebo i k jejich vynechání. Vytváří se prostor pro ujasnění si významu otázky, což zajišťuje vysokou validitu.

Rozhovor byl proveden s vedením fitness centra FreshKruháč, tudíž se jednalo o individuální interview. Jeho příprava probíhala vymezením okruhů či širších otázek, které byly v zájmu problematiky této práce. Otázky se týkaly především informací, které nebyly dohledatelné na webu či sociálních sítích centra. Podstatná část rozhovoru se věnovala vytvoření seznamu slabých a silných stránek. Samostatný rozhovor probíhal osobně. Se svolením dotazovaného byl nahráván na diktafon pro jeho snazší analýzu. Přepis rozhovoru je uveden v příloze 5.

### 4.2.1 Operacionalizace

K sestavení struktury rozhovoru bylo nejprve důležité vytvořit operacionalizaci viz níže Graf 1. Pomocí operacionalizace byl výzkumný problém rozdělen na několik dimenzí. Z jednotlivých dimenzí poté vzešel seznam informací, které byly potřeba získat od dotazovaných. Na jejím základě byly při rozhovoru vytvořeny okruhy otázek k rozhovoru.

Graf 1: Operacionalizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Okruhy otázek se týkaly údajů, které nebyly dohledatelné na webu či sociálních sítích fitness centra. V grafu 1 lze vidět, že dotazované otázky se týkaly všech marketingových nástrojů 7P. Podstatná část rozhovoru se týkala vytvoření seznamu slabých a silných stránek s vedením centra, které poté sloužily jako podklad pro určování jejich důležitosti metodou párového srovnání.

Jak je již zmíněno, rozhovor byl polostrukturovaný. V grafu jsou plným ohraničením číselně označené otázky, které byly předem připravené výzkumníkem. Do grafu operacionalizace byly poté dodatečně přidány otázky, které vyplynuly během rozhovoru. Ty jsou znázorněny přerušovaným ohraničením. Jednotlivé otázky pod příslušným číslem jsou uvedeny v příloze 4.

### **4.3 Párové srovnávání**

Cílem metody párového srovnávání bylo stanovení důležitosti slabých a silných stránek. Jedná se o metodu založenou na úsudku dotazovaného. Hodnocení priorit se dělá zvlášť pro silné stránky a pro slabé stránky. V této práci byl postup realizace párového srovnání inspirován autorkou Grasseovou (2012).

Seznam slabých a silných stránek, který byl vytvořen během rozhovoru s vedením, sloužil jako podklad pro provedení zmíněné metody. Jeho vytvoření se odvíjelo z předešlého zhodnocení marketingového mixu a z pohledu vedení centra. Po sestavení seznamu byla vytvořena tabulka pro jejich vzájemné srovnávání. Data k realizaci byla získána dotazováním a elektronickým vyplněním respondentů. Využití elektronického dotazování se jeví jako nejméně časově náročné než např. pozorování, skupinová diskuze či hloubkový interview. Další výhodou je, že respondent má čas na rozmyšlení odpovědi. Urychluje zpracování dat, jelikož všechna data jsou už v elektronické podobě. Sběr dat byl realizován v březnu 2022. Skupina respondentů nebyla náhodně vybrána, jelikož bylo nutné dodržet, že všichni respondenti byli za doby pandemie zaměstnanci či jako výpomoc centra. Šlo o záměrný výběr skupiny respondentů. Velikost vzorku byla pevně stanovena na 13 zaměstnanců. Dotazovaným byly v tabulce předloženy dvojice slabých/silných stránek, mezi kterými zvolili tu důležitější z hlediska vlivu na analyzovanou oblast. Zpracování výběru důležitějších stránek z dané dvojice byla zapsána do příslušného pole v tabulce. Po přechozím souhlasu od respondentů pro vyplnění tabulek, jim byly elektronicky zaslány. Kontakt s respondenty probíhal převážně přes vedení centra. Důvodem jejich neosobního kontaktování byla ochrana soukromí zaměstnanců. Párové srovnání bylo provedeno



individuálně a poté z individuálního hodnocení byl zpracován výsledek hodnocení důležitosti všech dotazovaných. Při vyhodnocování výsledků byly využity základní statistické výpočty. Výsledek se zpracoval jako aritmetický průměr z jednotlivých individuálních hodnocení. Závěrečnou fází bylo sestupné seřazení slabín a předností podle jejich důležitosti z úsudku dotazovaných. Výsledky byly zobrazeny pomocí tabulek a grafů, které usnadňují orientaci v textu a poskytují rychlý přehled o závěrech z výzkumu. Tvorba tabulky byla inspirována tabulkou 1 od Grasseové (2012).

Tabulka 1: Stanovení důležitosti metodou párového srovnávání identifikovaných stránek

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	O	P	Počet priorit
A	A	C	D													1
B		C	D													0
C			C													3
D																2
E																
F																
G																
H																
I																
J																
K																
L																
M																
N																
O																
P																

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4 Výsledky

Data získaná jak z analýzy webových stránek a sociálních sítí, tak z rozhovoru, nebyla v této práci od sebe oddělena. Získané informace souhrnně popisují zhodnocení marketingového mixu fitness centra. Na základě výsledků z párového srovnávání vyplynula důležitost slabých a silných stránek. Slabé stránky ukázaly, kde mělo fitness centrum největší mezery. Byla navržena případná doporučení, která by slabé stránky mohla eliminovat. Všechny doporučení by měla vést k zefektivnění marketingového mixu za doby pandemie či jiné potenciální krizové situaci. Cílem je udržení si stávajících

zákazníků a do budoucna získání nových. Dále je prioritou maximalizovat svůj zisk a zlepšovat své poskytované služby. Návrhy by měly pomoci přiblížit se k těmto cílům.

#### **4.5 Etické aspekty práce**

Výzkum této práce musel být proveden v souladu s obecně závaznými právními předpisy a schválen Etickou komisí UK FTVS. Projekt a metodika práce byly schváleny Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem 240/2021. Schválená žádost je uvedena v příloze 1. Součástí žádosti byly vzory informovaných souhlasů pro účastníky výzkumu. Informovaný souhlas o dobrovolné účasti v rozhovoru byl podepsán vedením centra, jehož vzor je uveden v příloze 2. Realizace metody párového srovnávání se zaměstnanci byla provedena po jejich předchozím přečtení informovaného souhlasu a potvrzení o dobrovolné účasti v této výzkumné studii. Vzor informovaného souhlasu je rovněž uveden v příloze 2.

## 5 FRESHKRUHÁČ

### 5.1 Představení podniku

Fitness centrum FreshKruháč je sportovní zařízení provádějící kruhové tréninky. Kruhový trénink není klasické posilování těla, je to vysokointenzivní intervalové cvičení, při kterém se na určitém počtu stanovištích procvičí celé tělo. Název centra je odvozen od jejich cíle. Chtějí, aby jejich zákazníci byli „fresh“ neboli do češtiny přeloženo svěží, čerství, noví. Zajímavostí je, že jejich cíl a smysl své existence se snaží dávat najevo tím, že některé své produkty nazývají spojením se zmíněným slovem „fresh“. Jde například o: FreshAkademie. FreshKempy apod. Dokonce své zákazníky nazývají jako „fresháci“.

Fitness centrum založili tři studenti. Už od dětství žili aktivním životním stylem plného pohybu. Projekt „FreshKruháč“ vytvořili v roce 2013 při jejich studiu na vysoké škole. V rámci předmětu malé a střední podniky v tržním prostředí dostali za úkol vymyslet projekt, zrealizovat ho a začít podnikat s reálnou společností. Hlavní překážkou byl nedostatek finančních prostředků. Zajímavostí proto je, že projekt byl vymyšlen tak, aby nebyla potřeba velká počáteční investice. Konkrétně vybudování fitness centra stálo pouhých 2 400 Kč. Realizovaný projekt nebyl úplně podnikáním. Šlo pouze o složení peněz, zmíněných 2 400 Kč, z čehož se pokryl hodinový nájem v Aréně Sparty Praha na Podvinném mlýně. Ze zbytku peněz byly dokoupeny tréninkové pomůcky, které ke kruhovému tréninku často patří. Postupně bylo realizováno více kruhových tréninků, kam nejdříve pozvali své kamarády, až poté začali chodit i cizí lidé. Zmíněná investovaná částka byla jediným prostředkem, který investovali ze svých úspor. Veškeré vydělané peníze reinvestovali do nových pomůcek, kurzů, aparatury, auta atd. Jejich projekt v rámci Entrepreneurship Forum 2013, jež hodnotila odborná porota profesionálních business angelů, vyhrál první místo. Po ukončení školního projektu byla studentská firma převedena na reálnou. Po dvou letech fungování si otevřeli svou první vlastní tělocvičnu.

V roce 2020 musel jejich management rychle reagovat a přizpůsobit své nabízené služby krizové situaci. Jak již bylo zmíněno v úvodu, za krizovou situaci je v této práci považována pandemie covid-19. Reakce fitness centra na vzniklou situaci byla rychlá. Hned druhý den po vyhlášení opatření začali živě vysílat online tréninky. Před vypuknutím pandemie vlastnili celkem čtyři tělocvičny. Po ekonomických krizích ale často dochází ke krachu podniků a k finanční ztrátě. Fitness centrum se postupně vzdalo dvou tělocvičen. Současně proto vlastní pouze dvě. Jedna se nachází na Praze 5, na Nových Butovicích. Druhá tělocvična je na Praze 9, na Českomoravské. Názvy

jednotlivých tělocvičen se odvíjejí od jejich umístění. Konkrétně je to FreshHarfa a FreshButovice. Jejich bližší umístění je popsáno v kapitole distribuce 3.2.3.

## **5.2 Marketingový mix fitness centra FreshKruháč za pandemie**

### **5.2.1 Produkt**

Produkt je základním prvkem nabídky centra. FreshKruháč v době pandemie nabízel jak hmotné produkty, tak služby. Jak je již výše zmíněno, fitness centrum FreshKruháč se přizpůsobilo krizové situaci a své služby začalo nabízet v online prostředí. V této kapitole jsou níže popsány veškeré produkty, které byly ve zkoumaném období nabízeny zákazníkům.

Přehled produktů:

- Video tréninky
  - Live streamy
  - Portál kruhac.cz
- 30denní online plány
  - Tréninkové
  - Stravovací
- Zachraň gym
- E-shop
- FreshAkademie
- Pronájem

### **Video tréninky**

#### **a) Portál kruhac.cz (100+ video tréninků)**

Z prezenční návštěvy studia se muselo přejít do podoby online video tréninků. Došlo k založení speciálního portálu s názvem „kruhac.cz“. Šlo o členskou sekci s více než sto natočenými plnohodnotnými video cvičeními, které předcvičovali dva trenéři. Trenéři cvičili po celou dobu tréninku a v průběhu důkladně vysvětlovali a ukazovali techniku pohybů. Videá měla kvalitně zpracovanou infografiku, což znamená, že na obrazovce se zobrazovala časomíra a obrázek následujícího cviku. V nabídce byly čtyři druhy tréninků: „kruháče, dojížděčky, silovky a mobilita“. Zákazníci mohli využít filtrování jednotlivých videí. Mohli je filtrovat podle obtížnosti, zaměření, délky, podle

počtu cvičících kol nebo intenzity. Podle vedení využívalo popisovaný produkt zhruba 200 lidí měsíčně. Zakoupení přístupu k videím jsou dodnes stále v nabídce. I přes otevření fitness center některým zákazníkům vyhovuje online realizace tréninků. V dnešní době je do sekce přihlášených zhruba 50 lidí měsíčně.

## **b) Live streamy**

Live streamy byly živě vysílané tréninky přímo z jejich tělocvičny. K přenosu vysílání videí centrum využilo online komunikační platforma „Zoom“. Stejně jako u portálu kruhac.cz byly tréninky realizovány dvěma trenéry, kteří cvičili po celou dobu vysílání a ukazovali a vysvětlovali techniku pohybů. Ve srovnání s předloženými online tréninky a online plány byla horší kvalita videí, ale na druhou stranu docházelo k osobnějším přístupům trenérů k zákazníkům. Ze začátku se poskytovaly 8krát týdně, kdy konkrétně v úterý a čtvrtek byly v nabídce dopoledne i odpoledne a v sobotu byl volný den. Později se nabídka snížila a živé vysílání tréninků bylo nabízeno 5krát týdně. V dnešní době, kdy už centrum funguje za běžných podmínek, zůstaly v jejich aplikaci k dispozici záznamy live streamů k zpětnému shlédnutí. Videá z live streamů byla znovu použita. Live stream se vysílal živě, kdy jeho záznam byl poté uložen. Záznamy, které byly kvalitní, tak byly sestříhány a přidala se infografika a popisky. Videá se přidala na portál kruhac.cz a poté byla zařazena i do 30denního tréninkového plánu. Posledním krokem bylo přidání streamu do sekce záznamy streamů, které jsou v nabídce i v dnešní době. Videá tak byla využita vícekrát, což přineslo velkou výhodu pro centrum, jelikož by podle nich bez jejich recyklace nezvládli natočit tolik obsahu.

## **30denní online plány**

Fitness centrum nabízelo dvě varianty třiceti denních plánů. Tréninkové a stravovací plány.

### **- Tréninkový plán**

- a) začátečník
- b) pokročilý

Tréninkové plány byly online video tréninky na celý měsíc. Jednotlivá videá k plánu byla aktivní 60 dní. Naopak materiály a veškeré know-how zůstávají napořád. Videá jako u portálu kruhac.cz obsahovala přehlednou infografiku, kdy na obrazovce byla vidět časomíra a obrázek následujícího cviku. Plánům zahrnoval i devět fitness receptů zdarma (včetně kalorických hodnot) a bonusy. Bonusy obsahovaly materiály a informace

ohledně cvičení a stravy, konkrétně to bylo 35 stránek e-booku. Pro třiceti denní cvičení bylo na výběr ze dvou možností: začátečník a pokročilý. Obě možnosti se nabízely kompletně v českém jazyce.

#### a) Začátečník

Šlo o jasně a přehledně připravený tréninkový program pro začátečníky na dobu jednoho měsíce. Cílem byl návrat zpět do formy, získání kondice a shození přebytečných kil. Plán byl připravený ve formě PDF e-booku. Zahrnoval přístup do členské sekce, dvacet a více tréninkových videí, bonusy, protahovací cvičení, nástroje pro sledování progresu, devět fitness receptů zdarma (včetně kalorických hodnot), kalorickou kalkulačku a tisknutelné materiály. Výhodou připravených tréninků bylo to, že se cvičilo bez pomůcek a dali se odcvičit kdekoliv.

#### b) Pokročilý

Plán pro pokročilé byl určen pro ty, kteří dokončili plán pro začátečníky nebo jim přišel až moc lehký. Šlo o náročnější variantu. Cíl, forma a obsah nabídky byli shodné jako u plánu pro začátečníky.

#### - Stravovací plán

U stravovacího plánu šlo spíše o návod a kuchařku, jak správně jíst. Nebyl univerzálním návodem, byl z 30 % dělaný na míru. Každý si do kalkulačky dosadil poměr živin, hodnoty, které chtěl a na základě toho byl z části individuálním plánem.

U všech výše zmíněných tréninkových videí byla velkou výhodou vysoká kapacita či neomezenost produktu v nabídce. Za běžných podmínek je stanovený maximální počet zákazníků na jednu lekci. Může se stát, že se zákazník nemůže přihlásit na lekci, jelikož už bude zaplněná. Může tak mít negativně ovlivněný dojem ze služby ještě před tím, než jí spotřeboval. Například na live streamy byla kapacita omezena až na 100 osob. Za běžných podmínek jsou lekce omezeny pro 18 osob. Jednoho streamu se v průměru zúčastnilo zhruba 20–40 lidí. I když nebyla nastavená kapacita plně využita, byla na lekci větší dostupnost než za běžných podmínek.

## **Zachraň gym**

FreshKruháč musel kvůli pandemické situaci a plošnému uzavření fitness center zavřít dvě tělocvičny z původních čtyř. Posledním pokusem, jak zbylé dvě tělocvičny udržet v provozu, aby se nezavřely, bylo vytvoření webové stránky „zachraň gym“. Skrze stránky se vedení snažilo o vyprodání zbývajících merche, digitálních produktů, tréninkových pomůcek a hlavně části jejich vybavení. Vybavení pocházelo ze zmíněných dvou tělocvičen, které se zavřely. Šlo tedy o použité pomůcky. Každý, kdo si zakoupil jakýkoliv nabízený produkt, tak byl vystaven v síni slávy na „zachrangym.cz“. V rámci této webové stránky byla možnost i darování peněz. Byla určena pro ty, kteří si nechtěli nic zakoupit, ani nechtěli cvičit a chtěli jen přispět.

## **E-shop**

Jejich e-shop nabízel a stále nabízí následující kategorie: produkty, zdraví a sportovní doplňky vyráběné v České republice. V kategorii produkty jsou v nabídce například proteiny, spalovače, ořechová másla, oleje, nutriční kaše apod. Kategorie zdraví nabízí suplementy na podporu správného fungování lidského těla. Poskytují vitamíny, minerály, kloubní výživu, vlákninu a pomoc při trávení. Poslední zmíněnou kategorií jsou sportovní doplňky vyráběné v České republice. Patří sem proteiny, BCAA komplex, másla, kloubní výživa, oleje atd.

## **Pronájem**

Jejich tělocvičny nemohly být využity pro poskytování služeb centra. Jednou z možností, jak je využít byl jejich pronájem. Spotřebitelé si přes rezervační systém mohli pronajmout tělocvičny FreshHarfa a FreshBořislavka. Během zkoumaného období se zavedla různá opatření. Na začátku plošného uzavření fitness center nebyl povolen ani pronájem. V lednu roku 2021 ale došlo k rozvolnění opatření a max dvě osoby si mohly pro sebe pronajmout tělocvičnu.

## **FreshAkademie**

FreshAkademie je akreditované vzdělávací středisko, kde se realizují workshopy, semináře a kurzy v oblasti zdravého životního stylu a pohybu. Webinář neboli tzv. Freshwebinář proběhl online pouze jeden. Cílem byla realizace celkem čtyř webinářů. První webinář se nabízel zdarma. Šlo o snahu nalákat veřejnost na další tři plánované, které už byly placené. V tomto případě nebyla pandemie důvodem takto nízké nabídky. Hlavním důvodem, proč se poskytnul pouze jeden webinář, byl nízký zájem ze strany zákazníků. Spotřebitelé sami tvrdili, že jim uskutečněný seminář stačil a další nepotřebují.

Vedení při rozhovoru také přiznalo, že byla nízká propagace, jelikož webináře nejsou jejich hlavní náplní, a proto se spíše soustředili na jejich online nabídku tréninků.

### 5.2.2 Cena

Všechny ceny nabízených produktů se daly snadno dohledat na webových stránkách fitness centra. Každý nabízený produkt měl stanovenou svou vlastní cenu. Management během online poskytování služeb uplatňoval různá cenová zvýhodnění a různé metody tvorby ceny. Pro lepší přehlednost byla níže vytvořena tabulka 2 s cenami jednotlivých nabízených produktů.

Tabulka 2: Ceny jednotlivých nabízených produktů

PRODUKT	CENA
Live streamy	80 Kč → 100 Kč → 50 Kč
Kruhac.cz	499 Kč/měsíc
30denní tréninkový plán	1 190 Kč (v kombinaci se stravovacím plánem 990 Kč)
30denní stravovací plán	790 Kč (v kombinaci s tréninkovým plánem 490 Kč)
Pronájem (1 hodina a půl)	450 Kč / 600 Kč
Zachraň gym	Od 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Live streamy stály na začátku zkoumaného období 80 Kč. Dá se říct, že u stanovení této ceny se využila podobná strategie jako tzv. cenová psychologická strategie. Tato strategie stanovuje cenu těsně pod nejbližší kulatou sumou (99 Kč, 199 Kč apod.) a působí tak na lidskou psychiku. Částka 80 Kč měla působit jako nižší suma peněz, než je kulatá suma 100 Kč. Ale na druhou stranu nešlo o tak nízkou částku. Dále se vedení orientovalo podle výše poptávky ze strany zákazníků. Od 1. 1. 2021 došlo ke zdražení na 100 Kč. Důvodem byl velký zájem o živé vysílání, kdy i sami zákazníci doporučovali jeho zdražení, jelikož chtěli fitcentrum co nejvíce finančně podpořit. V nabídce byla i možnost koupě časové permice. Šlo o množstevní slevu, kdy za více tréninků spotřebitel zaplatil méně. Po koupi permice za 1 000 Kč, pak jeden trénink vycházel na 90 Kč. Na začátku února došlo ke snížení zájmu o live streamy. FreshKruháč



se snažil různými způsoby nalákat nové zákazníky. Jedním z nich byla možnost prvního vstupu zdarma, která se nabízela po celou dobu. Dalším rozhodnutím bylo od konce února trvalé snížení ceny na 50 Kč. U live streamů existovala finanční podpora v podobě dýška na konci tréninku. Zákazníci mohli přispět částkou 10 Kč, 20 Kč nebo 50 Kč.

Druhým produktem v tabulce je portál kruhac.cz. Jeho zakoupení stálo 499 Kč za jeden měsíc. Opět byla snaha o motivaci pro jeho koupi, a tím bylo 7 dní zdarma. Určení ceny se odvíjelo od zájmu zákazníků. Je důležité zmínit, že permice, které měli zákazníci zakoupené na prezenční návštěvy kruhových tréninků, nepropadly. Všem se automaticky prodloužily.

Dalším produktem byl 30denní online plán. Tréninkový plán stál, jak je v tabulce uvedeno, 1 190 Kč. V kombinaci se stravovacím plánem byla jeho cena snížena na 990 Kč. Naopak stravovací plán stál 790 Kč a v kombinaci s tréninkovým plánem 490 Kč. Centrum jejich ceny stanovilo především podle konkurence. Vedení nemělo dřívější zkušenost s tvorbou těchto plánů. Takto nastavená cena jim podle jejich názoru zprvu připadala vysoká. Konkurence v okolí ale měla takhle nastavené ceny a byl zájem o jejich plány. Z tohoto důvodu se je vedení rozhodlo následovat a nastavit podobnou cenu. Existovala možnost koupě tréninkového plánu přes zachraň gym, kde byla cena vyšší. Konkrétně stál 1 490 Kč a v kombinaci se stravovacím plánem 1 190 Kč. Důvodem zvýšení ceny bylo přidání vytištěné brožury plánů a shakeru.

Předposledním produktem v tabulce je pronájem tělocvičny. Zákazníci měli možnost pronajmutí tělocvičny na hodinu a půl. Nabízely se tělocvičny FreshHarfa a FreshBořislavka. Na Harfě stál pronájem 450 Kč. Na Bořislavce byla cena vyšší, a to konkrétně 600 Kč.

Pronájem tělocvičen zákazníkům a další nabízené produkty nestačily k financování všech jejich pronajatých tělocvičen. Proto došlo k vytvoření stránky zachraň gym, která je posledním uvedeným produktem v tabulce. Kvůli variabilitě a velkému množství nabízených produktů (merch, digitální produkty, tréninkové pomůcky, jejich vybavení) nejsou uvedeny jejich jednotlivé ceny. Na této stránce zákazníci mohli také kromě koupě produktů přispět finanční částkou 500 Kč a více. Druhou internetovou stránkou, kde si zákazníci mohli objednat zboží byl jejich vlastní e-shop. Jednotlivé ceny produktů z e-shopu nejsou uvedeny v tabulce ze stejného důvodu jako u zachraň gym. V kapitole produkt 3.2.1. jsou popsány jednotlivé produkty a doplňky, které se daly zakoupit. E-shop funguje dodnes na internetovém odkazu freshprotein.cz, kde jsou uvedeny jednotlivé ceny produktů.

### 5.2.3 Distribuce (místo)

Za běžných podmínek si zákazník musí za službou dojet. Za covidu nemusel a mohl produkt spotřebovat kdekoli chtěl, i z pohodlí domova. Jak již bylo zmíněno, tak před covidem měl FreshKruháč v pronájmu celkem 4 tělocvičny. Jejich názvy se skládají spojením slov „Fresh“ a místa, kde se nachází či nacházely. Jejich jednotlivé názvy jsou či byly konkrétně: FreshButovice, FreshHarfa, FreshSpořilov a FreshBořislavka. Fitness centrum postupně během pandemie přišlo o dvě z nich: FreshBořislavka a FreshSpořilov. Výběr těchto dvou zmíněných tělocvičen byl kvůli lhůtě ukončení smluv. Vedení nemělo v plánu tělocvičny opouštět, ale nemělo finance a prostředky na prodloužení smluv. Díky pandemické situaci dokonce dospělo k názoru, že je lepší mít v pronájmu pouze dvě tělocvičny. Dříve pronajaté čtyři tělocvičny představovaly vysoké náklady, které eliminovaly možnost větších investic do propagace.

Konkrétně tělocvičny na Harfě, Spořilově a na Bořislavce se využily k natáčení tréninkových videí a live streamů, jež byly možné k zakoupení. Při běžných podmínkách záleží na tom, jak je sportovní zařízení vzdálené od bydliště zákazníka, od zastávky městské hromadné dopravy, jaké jsou možnosti parkování apod. Proto je výhodou budovat centra v hustě obydlených částech a v blízkosti zastávek MHD. V online prostředí během covidu se tyto faktory neřešily. Každý si mohl zacvičit kdekoliv chtěl. Stačilo si zapnout video a zákazník nemusel za službou nikam dojíždět. K návštěvě tělocvičen docházelo pouze při vyzvednutí zakoupeného zboží z e-shopu nebo při využití možnosti jejich pronájmu. K těmto variantám návštěvy byly využity pouze FreshBořislavka a FreshHarfa. Zakoupené produkty ze zachraň gym si kupující také mohli vyzvednout osobně v tělocvičnách. Ze začátku byla výdejní místa otevřena každý den od 8 hodin ráno do 16 hodin odpoledne, poté se otevírací doba snížila na dvakrát týdně. U produktů z e-shopu existovala ještě druhá možnost, a to osobní doručení domů, které bylo za příplatek.

První tělocvična tzv. FreshBořislavka se nacházela na Praze 6. Nejbližší zastávkou městské hromadné dopravy byla tramvajová zastávka Sídliště Červený Vrch, která byla vzdálená zhruba 30 metrů od centra. Druhou možností dopravy MHD byla stanice metra Bořislavka, která byla v pěší vzdálenosti do 250 metrů. Kromě snadné dostupnosti MHD bylo další výhodou parkoviště. U centra se nacházelo parkoviště pro 6 aut. Za běžných podmínek by volná místa pro 6 aut mohla být nedostatečná, jelikož kapacita osob na kruhový trénink je 18 lidí. Tudíž pokud by chtěl každý přijet svým automobilem, omezenost míst na parkovišti by nevystačila. Ale v online prostředí, kdy návštěva fitness

centra byla pouze z důvodu vyzvednutí zakoupených produktů či využití pronájmu tělocvičen, k problému zaplněného parkoviště nedocházelo. V okolí FreshBořislavka bylo mnoho panelových domů. To představuje příležitost, že lidé, kteří bydlí v okolí si sem chodívali zacvičit. Proto bylo v jejich zájmu, aby tělocvična FreshBořislavka nemusela kvůli pandemické situaci zavřít. I když v případě této tělocvičny k prodloužení smlouvy nedošlo.

Druhá tělocvična tzv. FreshHarfa se nachází na Praze 9 ve Vysočanech. Sídli hned vedle stanice metra Českomoravská. Je přímo naproti nákupní galerii Harfa, v ulici Ocelářská. Stanice metra a stejnojmenná stanice autobusové zastávky jsou od fitness centra vzdálené zhruba 250 metrů. Další možností je doprava tramvají. Tramvajová zastávka Ocelářská je vzdálená zhruba 280 metrů od centra. Tělocvična se nachází v budově, kde jsou pracovní kanceláře a v okolí jsou hustě zabydlené panelové domy. Jako u první zmíněné tělocvičny jsou panelové domy a kanceláře opět příležitostí pro nové zákazníky.

#### **5.2.4 Propagace (komunikace)**

Pro každé sportovní zařízení je důležité, aby se o něm dozvědělo co nejvíce potenciálních zákazníků. Kvůli nákladovosti masových propagačních nástrojů vybrané fitness centrum volí spíše levnější či bezplatné varianty. Za krizové situace se jejich propagace lehce odlišovala od provozu za běžných podmínek. Jejich nejdůležitější propagací je působení na sociálních sítích, u které management dbá na pravidelnost a kvalitu obsahu. Pro každé fitness centrum je důležité vědět, jaká forma propagace je nejefektivnější a na tu se zaměřit. Fitness centrum proto před 5 lety udělalo dotazník, kde zjišťovalo, odkud se o nich veřejnost dozvěděla. Vedení při rozhovoru zmínilo, že nejvíce jejich příchozích zákazníků se o nich dozvědělo na základě tzv. word-of-mouth. Pojem word-of-mouth znamená, že nově příchozí zákazníci využili jejich služby na doporučení od svých blízkých a známých. Konkrétně tuto variantu vybralo 70–80 % respondentů. Dále vybralo 15 % variantu sociální sítě a 15 % variantu přes internetový vyhledávač Google.

Jednotlivé formy propagace jsou dále rozděleny podle jednotlivých prvků propagačního neboli komunikačního mixu, které jsou uvedené v teoretické části. Fitness centrum využívalo následující propagaci.

## **Reklama**

### **- Webové stránky**

Jejich webové stránky freshkruhac.cz poskytují většinu důležitých informací ohledně centra. Bylo zde uvedeno jejich představení, online poskytované služby, kontakt, odkaz na e-shop, rezervační systém a blog.

### **- Aplikace**

FreshKruháč má díky svým IT znalostem svou vlastní internetovou aplikaci. Každý, kdo chce, se může zaregistrovat a mít v aplikaci svůj účet. Slouží především k přehledu o trénincích, které jsou naplánované. Internetová aplikace se dá pod ikonou s jejich logem vložit na domovskou stránku v telefonu.

### **- Sociální sítě**

Jejich zviditelnění bylo na třech sociálních sítích: Instagram, Facebook a YouTube. Hlavním cílem působení na sociálních sítích byla komunikace se zákazníky. V online prostředí byl omezený osobní přístup. Vedení tak více dbalo na komunikaci svých zaměstnanců s jejich klienty skrze internet. Vytvořilo pro ně komunikační manuál. Manuál popisoval, jak prezentovat značku a poslání firmy, jak se píšou veškerá pojmenování spojená se slovem „fresh“ jako je samotný název fit centra, pojmenování tělocvičen apod. Dále popis použití dlouhodobě stejných tzv. hastagů, volba emotikonů, sloganů atd.

Na Instagram a Facebook se sdílely většinou totožné příspěvky. Drželi se jednoho pravidla pro zajištění pravidelnosti v přidávání obsahu. Po každém tréninku musel být sdílen příspěvek s krátkým textem a fotkou. Lidé pak mohli na příspěvky reagovat pomocí komentářů a trenéři či jiní zaměstnanci měli možnost s nimi skrze komentáře komunikovat. Pravidelnost byla dodržena i díky přidáváním tzv. Instagram stories. Instagramové příběhy jsou natočená videa či fotografie, které uživatel uveřejní a zůstanou viditelné pouze 24 hodin, poté dojde k jejich automatickému smazání. Obě platformy také sloužily k informování o produktech, změnách, aktuálním vývoji krizové situace atp. Kromě své vlastní prezentace na sociálních sítích je cílem to, aby zákazníci také sdíleli jejich obsah, a tím je samovolně propagovali. Ve zkoumaném období byla jejich propagace skrze sociální sítě i díky sponzorování. Během pandemie sponzorovali tři profesionální sportovce. Sponzorství bylo formou výměny produktů za propagaci jejich značky. Sponzorské dohody byly po covidu ukončeny.

Co se týče platformy YouTube, tak FreshKruháč má svůj vlastní kanál se stejnojmenným názvem jako název centra. Za sledované období bylo přidáno celkem 10 videí. Část z nich byla ukázka, jak vypadají online tréninky a pár videí bylo informativních, například jak si na webové stránce zakoupit nebo zkontrolovat kredit. YouTube kanál nebyl a ani dnes není tolik využíván z důvodu vývoje ostatních sociálních sítí. Dávají přednost sdílení obsahu zmíněným platformám Instagram a Facebook.

#### **- Letáky a bannery**

Fitness centrum se snaží rozdáváním letáků a umístěním bannerů cílit na místa v okolí tělocvičen zhruba do 2 km. Cílovou skupinou jsou totiž zákazníci, kteří by do zařízení dojížděli zhruba 15 – 20 minut. Bannery, jako viditelná propagace, jsou vystaveny hned při vstupu do tělocvičen. Dále jsou u některých tělocvičen na hlavní silnici, na budově apod. Z důvodu online poskytování služeb ale bannery ztrácely svou efektivitu. Letáky byly k dispozici pouze za běžných podmínek, ve zkoumaném období se centrum rozhodlo jejich rozdávání pozastavit. Před pandemickou situací byly k dispozici na recepci a dále díky zaplacené firmě na vybraných místech v okolí.

#### **- Blog**

Na webové stránce je v nabídce odkaz na jejich blog. S postupem času došlo k omezení pravidelnosti v přidávání příspěvků. Podle názoru vedení už sdílený obsah plně stačil. Spíše došlo k zaměření blogu na informativní charakter. V poslední době byly přidány návody například jak ohodnotit trénink, jak se přihlásit na trénink apod. Dále jsou přidány příspěvky u kategorií: o nás, trénink, strava, Harfa, Bořislavka, Humans of Fresh a FreshProtein.

#### **Podpora prodeje**

K podpoře prodeje se využívaly slevy či vstupy zdarma. Dalším způsobem byl výprodej vlastního merche s logem centra. Poslední motivací ke koupi bylo to, že když si zákazník zakoupil jakýkoliv produkt ze zachraň gym, tak jeho jméno bylo přidáno na síň slávy k lidem, kteří podpořili fitness centrum v krizové situaci.

#### **Public Relations**

K vytváření dobré image mělo centrum v plánu pro své klienty FreshKempy a FreshWebinář. Jak již bylo zmíněno v kapitole Produkt 3.2.1 došlo pouze k realizaci jednoho webináře.

## **Osobní prodej**

Osobní prodej byl v online prostředí ztížený. I přesto se FreshKruháč snažil o co největší osobní přístup. Osobní komunikace probíhala především během živě vysílaných cvičeníh. Zákazníci si mohli během live streamu dobrovolně zapnout kameru. Důvodem přítomnosti dvou trenérů byla snaha větší interakce mezi trenérem a zákazníkem. Jeden z trenérů předváděl a cvičil jednotlivé cviky, druhý trenér se snažil jednotlivé zákazníky povzbuzovat a motivovat. O přestávkách se snažili o vzájemnou komunikaci, kdy trenéři dovysvětlovali cviky, navrhovali jejich alternativy a zjišťovali, zda je vše srozumitelné a vše funguje. Další formou bylo přímé kontaktování. Využívali a využívají automatické rozesílání emailů. Při koupi jejich produktů se zákazník automaticky dostal do skupiny kontaktů. Těmto skupinám zákazníků byly pravidelně posílány série emailů a newslettery. V případě, když se zákazník zaregistroval na online tréninku a pak nedorazil, tak mu automaticky přišel email s připomínkou tréninku a následovala další série vtipných přemlouvajících zpráv. Doručování emailu se dalo kdykoliv zrušit.

### **5.2.5 Lidé**

Fitness centrum založili 3 hlavní majitelé. Organizační struktura ve zkoumaném období vypadala následovně: centrála CEO, marketing, dva trenéři, grafik, kameraman a IT specialista. Celkem bylo tedy 7 zaměstnanců. Za běžného chodu je celkový počet zaměstnanců podstatně větší. Některé pracovní pozice totiž nebyly za omezeného provozu využité. Důvodem byla minimalizace nákladů a malá potřeba pracovních pozic pro obsluhu v online prostředí. Všichni tři majitelé byli během krizové situace zaměstnanci FreshKruháče. Dva z nich po covidu ukončili svůj pracovní poměr. Dodnes jsou ale společně stále v kontaktu a jsou v dozorčí radě, kdy se 1x měsíčně scházejí. Nadřízení své zaměstnance motivovali 20% slevou na veškeré suplementy z jejich e-shopu a 50% slevou na tréninkové a stravovací plány, veškerá online připojení na streamy měli zadarmo. Pro společnou komunikaci mezi zaměstnanci dodnes využívají speciální komunikační kanál. Díky němu jsou neustále v kontaktu. Například všichni trenéři mají na tomto kanálu za povinnost po každém tréninku přidat příspěvek se zpětnou vazbou, jaký byl jeho průběh. Komunikační kanál byl za pandemické situace hojně využíván, jelikož pravidelné schůzky, které za běžných podmínek probíhají, nemohly být uskutečněny.

Generální manažer, zkráceně CEO, pomáhal se strukturou webu a při technickém řešení přenosu videí a jejich zaplacení přes platební bránu. Marketingový specialista měl

na starost propagaci a vytváření grafiky videí. IT specialista se zabýval naprogramováním streamů, správou jejich vlastní aplikace a další různou technickou podporu. Dalšími zaměstnanci byli dva provozní pracovníci, kteří pracovali na půl úvazek. Jejich odpovědnost za provoz tělocvičen nebyla za pandemické situace využita, a tak občas vypomohli s grafikou a natáčením videí.

Trenéři byli hlavními kontaktními zaměstnanci. Pro provozování a vytváření online tréninků byli vybráni pouze 2 z celkového počtu 18, kteří trénovali před pandemií. Byli vybráni podle toho, kdo z nich v centru působí nejdéle. Ze začátku pro poskytování produktů v online prostředí pouze dva trenéři stačili. Krizová situace trvala déle, než se očekávalo a tréninky se dvěma stejnými trenéry začaly být stereotypní. Vedení i lidé chtěli obměnu, a tak i ostatní zmínění zaměstnanci začali natáčet tréninková videa. Hlavním úkolem trenérů bylo sestavování online tréninkových a stravovacích plánů a natáčení online cvičení. Dále se střídali v rozvážení zakoupených produktů z e-shopu. Byli a jsou hlavním aspektem, který ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníků ze spotřebované cvičební lekce. Ve FreshKruháci jsou proto důkladně vybíráni. Jejich výběr začíná zasláním životopisu, následně se vyřadí zhruba 10 % potenciálních trenérů. Zbytek postupuje do druhého kola. V druhém kole neprobíhá klasický rozhovor, ale zájemci si přijdou zacvičit a neformálně popovídat se zaměstnaným trenérem. Podle jeho názoru, zda je zájemce vhodným adeptem, se postupuje do třetího kola. V posledním kole je zkušební náborový trénink. Uchazeči sami připraví kruhový trénink a následně ho odcvičí se zákazníky. Hlavními sledovanými aspekty výběru nového trenéra je technika sportovních dovedností, komunikace a energie. Dříve bylo podmínkou absolvování trenérského kurzu. Během covidu se tato podmínka pro přijetí změnila a certifikace už nebyla potřeba. O online tréninky byl velký zájem. FreshKruháč proto oslovil další jejich trenéry o výpomoc při natáčení videí. Docházelo tak k jejich větší variabilitě.

### **5.2.6 Procesy**

Veškeré procesy týkající se poskytování služeb fitness centra probíhaly na webových stránkách nebo v jejich internetové aplikaci v rezervačním systému. Vedení dbalo na jednoduchost objednání jednotlivých produktů. Většinou stačily 2-3 kliknutí a zákazník mohl cvičit. Pro koupi online produktu video tréninku na portálu kruhac.cz byla nutná registrace. U live streamů byla registrace možná pouze přes sociální síť Facebook. Výjimkou byly 30denní online plány, kde při jejich objednání bylo potřeba vyplnění kontaktních údajů, ale ne registrace. Proces koupě 30denních plánů probíhal tak,

že si zájemce nejdříve na jejich stránkách vyhledal z nabídky plánů, který si chce zakoupit. Na stránce se objevil detailní popis produktu, během kterého se objevily celkem čtyři zelené ikonky s nabídkou „Koupit 30denní plán“. Po rozkliknutí zelené ikonky stačilo vyplnit kontaktní údaje (jméno, příjmení, email) a platební údaje. Vedle vyplňovacího formuláře bylo i shrnutí nakupovaného produktu včetně ceny. Předposledním krokem bylo schválení obchodních podmínek a posledním krokem bylo objednání. Po zaplacení byl přístup k plánům možný dvěma způsoby. Po zaplacení bylo automatické přesměrování do členské sekce, kde byly plány připraveny. Druhým způsobem bylo současné doručení emailu s odkazy a PDF verzí plánů. U portálu kruhac.cz byl proces objednání totožný, jen byla na začátku nutná zmíněná registrace. U live streamů byl prvním krokem registrace přes Facebook. Přihlášení na ně probíhala přes jejich aplikaci v rezervačním systému. Zaplacení fungovalo buď přímou platbou při rozkliknutí vybrané lekce nebo čerpáním ze svého kreditu. Zákazníci si registraci vytvořili v aplikaci svůj účet. Měli možnost koupě kreditu na svůj účet, ze kterého pak čerpali při koupi live streamů. Po zaplacení se v rezervačním systému objevil odkaz na stream. V rezervační aplikaci mohli zákazníci přidat zpětnou vazbu na proběhlý trénink. Pro každé fitness centrum je cílem maximální spokojenost zákazníků. Z tohoto důvodu je pro FreshKruháč důležitý jejich tzv. feedback. Hned po tréninku se v systému objevilo okénko s možností přidat hodnocení lekce. Na jejich blogu byl i sepsán postup pro přidání zpětné vazby. Zákazníci tuto možnost hojně využívali.

Co se týče pronájmu tělocvičen, tak jejich rezervace byla provedena přes rezervační systém na webových stránkách. Rezervace mohla probíhat maximálně 4 hodiny před začátkem pronájmu. Centrum si tak zajistilo větší jistotu, že nebude nedocházet k rušení rezervací, a tím k blokaci možnosti pronájmu dalším zákazníkům. Při příchodu objednaného dne a konkrétního času čekal u tělocvičny jeden ze zaměstnanců. Došlo k předání klíčků a seznámení s prostorem a základními instrukcemi. Lidé, kteří využívali pronájmu tělocvičen byli většinou jejich stávajícími zákazníky. Pokud měli zájem chodit pravidelněji, zaměstnanec jim ponechal klíče, které byly vypůjčené od svých dalších zaměstnanců, kteří je během situace nepotřebovali. Důvodem bylo to, aby zaměstnanci nemuseli být přítomni při každé rezervaci tělocvičen. Docházelo tak k důvěře mezi zaměstnanci a zákazníky.

Posledním procesem byl způsob a forma poskytování online videí. Předtočené video tréninky byly k dispozici v členské sekci na portálu kruhac.cz, naopak live streamy byly realizované přes komunikační platformu „Zoom“. Jak již bylo částečně zmíněno



v kapitole Produkt 3.2.1, natočená videa obsahovala propracovanou infografiku. Byl to způsob vizuálního zobrazení informací a dat, které byly prezentovány ve videích. Na základě kvalitní infografiky docházelo k lepší a rychlejší přehlednosti a porozumění. Jednalo se konkrétně o videa na portálu kruhac.cz a v online 30denních plánech, nikoli o live stream. Video tréninky obsahovaly časomíru, obrázek dalšího cviku, popisky v náhledu videa. Popisky informovaly o jaký druh tréninku se jedná a s kým je natočen.

### **5.2.7 Prezentace**

Prezentace prostředí fitness centra je za běžných podmínek důležitá, jelikož tvoří zákazníkův první dojem. Cílem je, aby se vytvářelo příjemné prostředí a zákazníci se rádi vraceli. Jak již bylo zmíněno k návštěvě tělocvičen docházelo ve zkoumaném období pouze při pronájmu nebo při osobním vyzvednutí zakoupeného zboží. Pronájem byl realizován v tělocvičnách FreshHarfa a FreshBořislavka.

Vchod do fitness centra FreshHarfa může být dvěma stranami. Centrum není z pohledu z ulice na první pohled vidět. Nachází se ve vnitrobloku, kdy se z jedné strany musí projít budovou a z druhé parkovištěm, aby se dostal před dveře FreshHarfy. Před parkovištěm jsou pověšené dva bannery s jejich logem a směrůvkami. Z druhé strany je na budově pouze malý banner s jejich logem, který může být snadno přehlédnutelný. Z vnějšího pohledu proto FreshHarfa nemůže tolik zaujmout, jelikož i z vnitrobloku jsou vidět pouze dveře s jejich logem. Při vchodu dovnitř je na první pohled vidět, že se jedná o menší prostor. Patří mezi menší centra z hlediska rozlohy. Omezený prostor může být nevýhodou, ale na druhou stranu může na někoho působit útulněji než větší plochy. Celý prostor se skládá ze tří oddělených místností. Při vstupu je nejdříve vymezena místnost, kde se zákazník musí přezout, což působí, že centrum dbá na čistotu. Za dalšími dveřmi je bar s recepcí a místnost, kde klienti čekají před nebo po skončení lekce. Během pandemie ale tato místnost nebyla využita a zákazníci nemuseli čekat a šli rovnou cvičit. Posledním prostorem je samotná tělocvična. Na jejím konci jsou dámské a pánské šatny, kde mají zákazníci možnost se převléknout. Tělocvična se také zdá být na první pohled menší, co se týče rozlohy. Za běžného provozu sem ale na jednu lekci chodí až 18 lidí s trenérem, kteří si nepřekáží při cvičení, tudíž ve výsledku je tu dostatek prostoru. Při pronájmu bylo možné tělocvičnu rezervovat pouze pro 2 osoby, tudíž v tomto případě byla velikost tělocvičny dostačující. Její vybavení se skládá ze cvičebních pomůcek, které jsou za normálních podmínek používány při kruhových trénincích. Při pronájmu byly všechny pomůcky volně k dispozici k zapůjčení. Celý cvičební prostor má pouze tři menší

okna s výhledem do vnitrobloku. Malý počet oken je nevýhodou, jelikož musí být světlo zajištěno z větší části umělým osvětlením. Dále jsou zde pověšená dvě menší zrcadla. Zrcadla slouží především ke kontrole správných provedení cviků. Celkově se celé zařízení snaží působit příjemnou a přátelskou atmosférou, aby se sem zákazníci rádi vraceli.

Druhá tělocvična FreshBořislavka byla samotná budova, která byla oproti výše popsané tělocvičně na první pohled vidět z ulice. Díky velkému banneru, který byl pověšen přes celou přední část budovy, bylo těžké centrum přehlédnout. Z důvodu ukončení nájemní smlouvy ve dne 29. 5. 2021, nebylo možné v této práci popsat vnitřní prostředí tělocvičny.

### 5.3 Párové srovnávání

Vytvořené tabulky pro realizaci metody párového srovnávání slabých a silných stránek vyplnilo v březnu 2022 celkem 13 respondentů. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.4 párové srovnávání, velikost vzorku dotazovaných byla pevně stanovena. Musela být splněna podmínka, že respondenti budou zaměstnanci vybraného fitness centra, kteří byli zaměstnáni na plný úvazek či jen částečně vypomáhali jako trenéři za doby pandemie. První tabulka měla na srovnání stanovených 9 slabých stránek a druhá 10 silných stránek. Respondentům byl zaslán dokument, kde byl informovaný souhlas viz kapitola Etické aspekty práce 4.5. Dále návod, vytvořené tabulky a vysvětlené slabiny a přednosti stejně jako v této kapitole. Vzor zaslaných tabulek a návodu k vyplnění je v příloze 6.

#### Slabé stránky

Nejdříve byla vyplňována tabulka se slabými stránkami. Respondenti měli pod tabulkou vysvětlené jednotlivé slabé stránky, aby došlo k jejich přesnému pochopení. Jako slabiny centra byly vybrány a hodnoceny následující:

- **Pomůcky**
  - Nebyla možnost jejich zapůjčení. Byla možnost pouze zakoupení.
- **Registrace**
  - Pro koupi live streamů byla nutná registrace přes Facebook, jiná možnost registrace nebyla.
- **Live streamy**
  - Neosobní přístup na některých live streamech. Důvodem bylo to, že na portál kruhac.cz byla cíleně dávana i videa ze streamů. Proto při některých živých vysíláních se záměrně méně komunikovalo s klienty, jelikož se vědělo, že tyhle videa pak budou přesunuta na kruhac.cz. Komunikace byla pouze o přestávkách, což se pak dalo vystříhnout.
- **Blog, YouTube**
  - Na jejich blogu a YouTube kanálu byla a je absence obsahu. Už tolik nepíší články o zdravém životním stylu, cvičení atd. Dříve se přidávalo více obsahu.

- **Pronájem**
  - S pronájmem tělocvičen se začalo až v únoru 2021. Do té doby nebyly tělocvičny využity.
- **30denní plány v českém jazyce**
  - Produkt 30denní plány byly dostupné pouze v češtině. Nebyla možnost jejich zakoupení v angličtině.
- **Tréninky – zaměření**
  - Žádný trénink nebyl specializovaný pro ženy. Tréninky byly univerzální, proto mohly být někdy pro ženy náročnější. Na to se váže, že bylo větší zastoupení mužských trenérů a absence ženských trenérek.
- **Multisport**
  - Společnost MultiSport Benefit s. r. o., která poskytuje multisportovní karty, během covidu pozastavila možnost jejich využití. Za covidu tudíž ani ve FreshKruháci nebyla možnost jejich uplatnění. Při jejich zrušení hodně zákazníků přestalo chodit a základna se zmenšila téměř o polovinu.
- **Profily trenérů**
  - Na webových stránkách nejsou zobrazeny profily trenérů (zaměstnanců). Pouze v aplikaci jsou uvedeny odkazy na jejich sociální stránky.

### **Silné stránky**

Po slabých stránkách byly vzájemně srovnávány silné stránky. Stejně jako u slabých stránek, tak i u silných měli respondenti k dispozici jejich podrobnější vysvětlení. Jednotlivé přednosti jsou detailněji popsány níže v kapitole doporučení pro ostatní fitness centra 7.2. Porovnávány byly následující stránky:

- **IT – podpora, aplikace**
  - Fitness centrum má vyspělou IT podporu. Díky tomu byly jejich procesy plateb rychlé, začalo se vysílat hned druhý den po plošném uzavření fitness center, mají svou vlastní aplikaci atp.

- **Cena**
  - Ceny jednotlivých online produktů jsou v porovnání s ostatními centry nízké a přijatelné.
  
- **Live streamy**
  - Na live streamech byla vysoká kapacita účastníků. Představovaly možnost osobní komunikace se zákazníky.
  
- **Kvalita videí**
  - Videá měla propracovanou infografiku (kromě live streamů). Trenéři během lekce srozumitelně popisovali techniku jednotlivých cviků.
  
- **Komunikace se zákazníky**
  - Vedení se snažilo o pravidelnou komunikaci a informování na sociálních sítích. Snažili se působit i na Instagramu tzv. Instagram stories.
  
- **Koupě produktů**
  - Koupě online produktů byla rychlá a snadná. Po platbě byl ihned automaticky zaslán odkaz na stream nebo přesunutí do členské sekce s videi.
  
- **E-shop**
  - Fitness centrum má svůj vlastní e-shop, kde nabízelo a nabízí různé produkty, které jsou detailněji popsány v kapitole Produkt 5.2.1.
  
- **Zachraň gym**
  - Skrze stránku zachraň gym byla možnost podpory zakoupením produktů nebo příspěvím peněžní částky.
  
- **Různorodost prostředí**
  - Videá byla natáčena ve 3 tělocvičnách. Proto videá nebyla stejná, byla tu různorodost prostředí, větší variabilita, jiné osvětlení a barvy.
  
- **Cvičení bez pomůcek**
  - Mohl cvičit kdokoliv, jelikož žádné cvičební pomůcky nebyly potřeba.

## 5.4 Výsledky párového srovnávání

První fází k dosažení výsledků bylo vyhodnocení zvláště jednotlivých tabulek individuálních hodnocení respondentů. Tabulka 3 zobrazuje názorný příklad sestavené a vyplněné tabulky se srovnáním slabých stránek. Všechna pole kromě sloupce „Počet priorit“ byla vyplněna daným respondentem. Poslední sloupec byl vyhodnocen autorem výzkumu. Jednotlivé slabé stránky byly v tabulce seřazeny náhodně. Při tvorbě tabulky došlo ke zkrácení názvu jedné ze slabých stránek z důvodu vzhledu tabulky. Celý název „30denní plány v českém jazyce“ byl v následujících tabulkách zkrácen na „30denní plány ČJ“.

Tabulka 3: Názorný příklad sestavené a vyplněné tabulky se slabými stránkami

	Pomůcky	Registrace	Live streamy	Blog, YouTube	Pronájem	30denní plány	Tréninky-zaměření	Multisport	Profily trenérů	Počet priorit
Pomůcky		Pomůcky	Pomůcky	Blog, Youtube	Pronájem	Pomůcky	Tréninky-zaměření	Multisport	Profily trenérů	3
Registrace			Registrace	Blog, YouTube	Pronájem	Registrace	Tréninky-zaměření	Multisport	Registrace	3
Live streamy				Blog, YouTube	Pronájem	Live streamy	Tréninky-zaměření	Multisport	Live streamy	2
Blog, YouTube					Pronájem	Blog, YouTube	Blog, YouTube	Multisport	Blog, YouTube	6
Pronájem						Pronájem	Pronájem	Pronájem	Pronájem	8
30denní plány ČJ							Tréninky-zaměření	Multisport	Profily trenérů	0
Tréninky-zaměření								Multisport	Tréninky-zaměření	5
Multisport									Multisport	7
Profily trenérů										2

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou fází bylo zpracování tabulek na základě výsledků individuálních hodnocení respondentů. Byly vytvořené zvlášť pro slabé a zvlášť pro silné stránky.

### Slabé stránky

Tabulka 4 představuje souhrnné výsledky individuálních hodnocení slabých stránek jednotlivých respondentů. První řádek číselné řady od 1 do 13 značí odpovědi jednotlivých respondentů. Předposlední sloupec značí vzorec pro výpočet aritmetického průměru neboli součet jednotlivých priorit vyděleným celkovým počtem respondentů. Poslední sloupec „AP“ znázorňuje souhrnný výsledek za všechny dotazované. Čísla byla zaokrouhlena na dvě desetinná místa.

Tabulka 4: Stanovení důležitosti slabých stránek z individuálních hodnocení respondentů

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	P	AP
Pomůcky	3	3	3	3	5	3	5	6	6	2	4	5	6	54/13	<b>4,15</b>
Registrace	3	1	1	1	1	2	4	5	4	7	1	1	0	31/13	<b>2,38</b>
Live streamy	2	3	5	6	4	8	3	0	2	6	1	2	1	43/13	<b>3,30</b>
Blog, YouTube	6	5	4	6	5	4	6	5	8	3	6	6	5	69/13	<b>5,30</b>
Pronájem	8	8	8	2	1	6	8	6	7	4	8	3	8	77/13	<b>5,92</b>
30denní plány v ČJ	0	0	0	4	4	1	2	1	2	0	2	6	5	27/13	<b>2,07</b>
Tréninky – zaměření	5	6	5	6	1	5	0	2	0	4	2	2	2	40/13	<b>3,07</b>
Multisport	7	6	7	8	7	0	7	8	5	8	7	8	6	84/13	<b>6,46</b>
Profily trenérů	2	4	3	0	8	7	1	3	2	2	5	3	3	43/13	<b>3,31</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## Silné stránky

Tabulka 5 představuje souhrnné výsledky individuálních hodnocení silných stránek jednotlivých respondentů. Popisky a postup byl stejný jako u slabých stránek.

Tabulka 5: Stanovení důležitosti silných stránek z individuálních hodnocení respondentů

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	P	AP
IT podpora, aplikace	7	8	4	4	8	9	9	6	6	3	2	4	6	76/13	<b>5,85</b>
Cena	1	3	4	1	9	7	7	8	3	6	9	9	7	74/13	<b>5,69</b>
Live streamy	5	6	6	7	7	6	8	4	9	7	6	7	8	86/13	<b>6,62</b>
Kvalita videí	1	5	6	7	6	5	4	7	3	2	7	4	6	63/13	<b>4,85</b>
Komunikace se zákazníky	4	7	8	2	1	3	3	6	7	6	3	6	4	60/13	<b>4,62</b>
Koupě produktů	6	4	0	4	5	4	6	1	3	1	4	4	4	46/13	<b>3,54</b>
E-shop	8	2	2	6	3	8	1	3	1	5	3	2	2	46/13	<b>3,54</b>
Zachraň gym	9	9	3	6	4	0	0	8	7	6	5	7	0	64/13	<b>4,92</b>
Různorodost prostředí	1	1	3	0	0	1	2	2	0	0	0	0	1	11/13	<b>0,85</b>
Cvičení bez pomůcek	3	0	9	8	2	2	5	0	6	9	6	2	7	59/13	<b>4,54</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



Poslední fází bylo seřazení stránek podle výsledků hodnocení neboli podle hodnot aritmetického průměru. Níže v tabulce 6 jsou uvedeny výsledné seznamy. Konečné seznamy znázorňují sestupné seřazení důležitosti slabých a silných stránek na základě úsudků zaměstnanců FreshKruháče za pandemie. U seřazených slabých stránek by se centrum mělo při potenciálním řešení krizové situace zabývat stránkami, které vyšly nejvýše. Všechny uvedené slabé stránky budou promítnuty do doporučení. Jelikož doporučení pro slabé stránky byly primárním cílem této práce, tak u silných stránek bude pouze pět nejpodstatnějších přepracováno v doporučení viz následující kapitola 6 doporučení.

Tabulka 6: Seřazení slabých a silných stránek podle důležitosti

<b>SLABÉ STRÁNKY</b>	<b>SILNÉ STRÁNKY</b>
1. Multisport	1. Live streamy
2. Pronájem	2. IT podpora, aplikace
3. Blog, YouTube	3. Cena
4. Pomůcky	4. Zachraň gym
5. Profily trenérů	5. Kvalita videí
6. Live streamy	6. Komunikace se zákazníky
7. Tréninky zaměření	7. Cvičení bez pomůcek
8. Registrace	8. – 9. Koupě produktů
9. 30denní plány ČJ	8. – 9. E-shop
	10. Různorodost prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6 DOPORUČENÍ

Doporučení sestává ze dvou částí. První částí jsou doporučení fitness centru FreshKruháč, která mají pomoci k zefektivnění chodu zařízení při další potenciální krizové situaci. Nebudou navržena pro jednotlivé nástroje marketingového mixu. Budou se týkat konkrétních slabých stránek, které byly porovnávány metodou párového srovnávání. Metoda ukázala, jakými slabými stránkami je nejdůležitější se zabývat. Zaměstnanci zařízení je vidí jako jejich největší slabiny. Druhá část navrhuje doporučení pro ostatní fitness centra jako inspiraci, jak se dá fungovat i přes jejich plošná uzavření. Inspirativní návrhy budou vycházet ze zařazených silných stránek, které podle metody párového srovnávání vyšly jako nejlepší neboli nejsilnější stránky.

### 6.1 Doporučení pro FreshKruháč

Doporučení pro FreshKruháč se budou zabývat slabými stránkami, které byly zařazeny do vytvořeného seznamu. Jednotlivá doporučení jsou seřazena podle jejich vyhodnocené důležitosti metodou párového srovnávání. U některých nejde o návrhy na zlepšení, ale spíše o ponaučení se z krizové situace do budoucna. Některé slabé stránky nešlo tolik eliminovat, jelikož nebylo v danou chvíli jiné výchozí řešení.

#### **Multisport**

Zaměstnanci centra viděli problém týkající se multisportovních karet jako jejich největší slabinu. Jak již bylo zmíněno, lidé je nemohli během pandemie využívat. Pro fitness centrum to představovalo snížení jejich základny téměř o polovinu. Zákazníci, kteří karty pravidelně využívali, tak přestali kvůli jejich pozastavení chodit. Byli zvyklí, že cvičení jim hradí zaměstnavatel či přispívají pouze určitou měsíční částku a v ceně mají návštěvu většiny pohybových a relaxačních center. Nebyli ochotní platit, a tak během pandemie neměli potřebu využívat online cvičební lekce za které by museli zaplatit. Řešením pro fitness centrum je cenové zvýhodnění pro ty, kteří by se prokázali multisportovní kartou. Fitness centrum mělo jejich ceny nastavené u většiny produktů na nižších cenových příčkách. Otázkou by mohlo být, jestli by se jim to vyplatilo, pokud by téměř polovině svých zákazníků poskytli slevu. Odpovědí je, že s velkou pravděpodobností by se to vyplatilo, jelikož bez poskytnuté slevy tito lidé neměli zájem o koupi, a proto nepřinášeli zisk pro centrum. Druhou možností je nalákat lidi používající kartu a doporučit jim, aby zkusili u svého zaměstnavatele benefity na sportovní cvičení jinou cestou než přes multisportovní kartu.

## **Pronájem**

Pronájem tělocvičen vyšel jako druhá největší slabá stránka. Považoval se za slabou stránku, jelikož nabídka pronájmu vznikla až později v druhé pandemické vlně. Do té doby byly tělocvičny nevyužité. Kdyby se začalo pronajímat dříve, vyplynul by z toho celkově vyšší zisk a bylo by více času na nalákání nových zákazníků. U této stránky jde o doporučení do budoucna, aby se tělocvičny začaly při podobné krizové situaci, pokud to okolností dovolí, co nejdříve jakkoliv využívat.

## **Blog, YouTube**

Na jejich YouTube kanálu a na jejich blogu vzniká příležitost pro přidání více obsahu. Absence příspěvků je jak u fungování centra za běžných podmínek, tak během pandemie. Pravidelné přidávání představuje možnost propagace centra a nalákání nových zákazníků. Nabízí se široké množství témat na zpracování ze zdravého životního stylu. Centrum by mohlo psát nebo natáčet videa o následujících tématech: jak si během covidu udržet kondici, jak správně jíst, jak zhubnout či nabrat svaly, jak správně regenerovat a protahovat se, jak pracovat se stresem, vitaminy a jejich funkce, suplementy při cvičení a mnoho dalších. Během krizové situace by zákazníci mohli ocenit videa s ukázkou správné techniky jednotlivých cviků. Při live streamech je trenéři, i když sice pouze přes webkameru, mohli kontrolovat. Při ostatních online produktech ne. Problémem při psaní příspěvků na blog či natáčení videí na YouTube může být nevzdělanost trenérů či zaměstnanců ve výše zmíněných či dalších tématech. Řešením je sehnat specialisty ze svých přátel, kteří by byli ochotni pomoci s vytvořením obsahu. Druhým řešením je kontaktování externích odborníků, kteří by pomohli za finanční příspěvek nebo za poskytnutí některých z produktů zadarmo. Konkrétně na YouTube je doporučením přidávání videí s představením trenérů, což souvisí se slabou stránkou „Profily trenérů“, u které je návrh na obsah videí více popsán. Dalším námětem jsou ukázky ze zákulisí. Během covidu by byla natáčena videa z příprav online lekcí a o celkovém chodu centra. Nahlédnutí, jak situace zasáhla fungování centra a čemu všemu se zařízení musí přizpůsobit. Lidé, kteří s provozováním sportovního centra nemají zkušenost, tak nemají představu o tom, co pro centrum znamená jejich plošné uzavření. Videi s pohledem do zákulisí by celou situaci přiblížili svým zákazníkům. Posledním návrhem na videa je živý live stream na YouTube, který by byl formou tzv. „Otázky a odpovědi“. Sledující by se ptali na všelijaké otázky, co je zajímavé, ať už ohledně zdravého životního stylu, tak o fungování centra apod.

## **Pomůcky**

Pomůcky se daly pouze zakoupit. Nebyla možnost jejich zapůjčení. V nabídce byl velký výběr ze cvičebních pomůcek menších velikostí jako např. činky, kotouče, medicinbaly nebo kettlebells. Pomůcky byly možné pouze k zakoupení, jelikož vedení v rozhovoru tvrdilo, že by bylo těžké kontrolovat takové velké množství cvičebních pomůcek a jejich následné vrácení. Návrhem pro řešení je zprovoznění výpůjčního systému. V internetovém systému by se stanovila data půjčení a data vrácení jednotlivých cvičebních pomůcek. Data by se co nejvíce sjednotila mezi jednotlivými pomůckami, aby fungoval řád a zaměstnanci centra nemuseli tak často zařizovat jejich půjčení a vrácení. Dále by se v systému zobrazilo, zda je pomůcka volná k půjčení nebo je zrovna vypůjčena. V případě, že by byla poptávka vyšší než nabídka, tak by se půjčování rozdělilo zájemcům podle jejich rychlosti přihlášení. Podobný systém funguje na vysokých školách při vytváření učebního rozvrhu. Stanovil by se den a čas, kdy bude přihlašování probíhat a zákazník, který by si zamluvil pomůcku dříve, tak by ji získal. Zajistilo by se také, aby nedocházelo k znovu vypůjčení pomůcek stejným zákazníkem, a tím nedocházelo k blokaci pro ostatní. Vymyslel by se systém, který by byl co nejvíce spravedlivý. Vzniká tím příležitost nalákání nových zákazníků, kteří by jejich nabídku vypůjčení pomůcek využili. V případě těžké realizace systému z hlediska IT podpory, by se vymyslel systém v lehčí verzi. Návrhem pro větší motivaci odevzdat vypůjčené pomůcky by se zavedly sankce za jejich pozdní vrácení.

## **Live streamy**

Live streamy představovaly jednu z mála možností, kde mohli zaměstnanci centra navázat osobnější přístup k zákazníkům. Problémem bylo to, že během live streamu trenéři podporovali zákazníky, kteří byli přítomni na daném živém vysílání. V případě, že by se videa přidala rovnou na portál kruhac.cz bez úprav, tak by docházelo k formě neosobností. Zákazník, který by si koupil předtočená videa, kde by se zobrazila videa z live streamů, by byl osloven jménem zákazníků, kteří cvičili v živém vysílání. Řešením zmíněného problému je zvukové namluvení videí z live streamů. Pokud byla cílem větší variabilita videí a aby se nestalo to, že by zákazník cvičil jedno video vícekrát, mohly by se pro větší rozmanitost přidat neupravená videa z live streamů. Zákazníci by byli upozorněni na případná jiná oslovení. Dalším řešením je oslovení více jejich trenérů, či zaměstnanců o pomoc s natáčením většího rozsahu videí či v krajním případě zapojit externisty.

## **Profily trenérů**

Je důležité si budovat dobré vztahy se zákazníky. Navázání dobrých vztahů, osobní komunikace apod. přináší loajální zákazníky a jejich větší důvěru, jak k zaměstnancům, tak ke sportovnímu podniku. Během pandemie byla osobní komunikace omezená. Jejich stávající zákazníci, kteří si zakoupili online produkty už trenéry fitness centra znali z předchozích prezenčních lekcí. Noví zákazníci je neznali. Při zakoupení se o nich dozvěděli pouze jméno, které bylo na náhledu videí nebo z live streamu podle jejich představení. Fitness centrum by mělo na své stránky dát představení svých trenérů. Přidali by se jejich fotky a popis, kde by se napsalo, co dělají za sport, proč trénují, co je baví apod. Došlo by k osobnějšímu přístupu mezi zaměstnancem a zákazníkem, i přes to, že se nemohli osobně setkat. Ještě propracovanějším nápadem je vytvoření jejich představení videem. Šlo by o jejich monolog či vedení rozhovoru s otázkami. Videá by se přidala na jejich webovou stránku a na sociální sítě, kde by byly pokaždé k dispozici ke zhlédnutí.

## **Tréninky zaměření**

Fitness centrum mělo během zkoumaného období minimální zastoupení trenérek. Vytvořená videa byla proto převážně natočena s trenéry. Je možné, že někteří zákazníci preferují cvičit podle trenérů stejného pohlaví. S absencí trenérek se pojí i to, že během covidu nebyly žádné tréninky speciálně zaměřené pro ženy. Všechna online cvičení, která byla v nabídce, byla univerzální. Mohlo se ale stát, že tréninky byly náročnějšími pro některé ženy. Fitness centrum by proto při příští podobné situaci vytvořilo tréninky zaměřené přímo pro ně. Druhým návrhem je vytvoření tréninků pro děti, i když nejsou jejich cílovou skupinou. Během pandemie byli rodiče se svými dětmi zavřeni doma. Pro děti je pohyb prospěšný. Videá by se natočila zábavnou formou přímo pro ně nebo společně pro rodiče s dětmi.

## **Registrace**

Předposlední slabá stránka je důkazem toho, že během zkoumaného období nebylo jiné výchozí řešení. Registrace na live streamy nešla v danou chvíli vymyslet jinak. IT systém umožňoval přihlášení na live streamy pouze přes Facebook.

### **30denní plány v českém jazyce**

Za nejméně závažné považovali zaměstnanci centra produkt 30denní plány. Plány byly k dispozici pouze v češtině. Cizojazyčná verze neexistovala. U tréninkového 30denního plánu by cizojazyčná verze nemusela být tak výhodná, jelikož u něj nešlo tolik o popisky, ale spíše o předtočená videa. V tomto případě by se musela natočit přímo videa v angličtině, což by bylo dvojnásobně časově náročnější. Naopak ve stravovacím 30denním plánu byly i recepty, které by se mohly udělat i v cizojazyčné verzi. Důvod pro pouze českou verzi byl takový, že o anglickou verzi by byl podle vedení nízký zájem a její tvorba by se nevyplatila. Jestli by byl o anglickou verzi nízký zájem ale zůstává otázkou. V případě, že by se vytvořila anglická verze, mohla by být nabízena na zahraniční trhy. Překážkou pro přesun na zahraniční trh byl ale nedostatek financí na propagaci.

## **6.2 Doporučení pro ostatní fitness centra**

Doporučení pro ostatní fitness centra vychází z vytvořeného seznamu silných stránek. Metoda párového srovnávání vyhodnotila sestupné seřazení nejsilnějších stránek centra. Primárním cílem této práce je doporučení pro zlepšení slabých stránek. Z tohoto důvodu je detailněji rozebráno pouze pět nejvýše vyhodnocených silných stránek. Jejich jednotlivý popis by měl sloužit jako souhrn a inspirace pro fungování ostatních fitness center za ztížených podmínek.

### **Live streamy**

Produkt live stream je zařazen jak do slabých stránek, tak do silných. U silných stránek byl posouzen jako největší přednost. Jak již bylo zmíněno, live streamy začaly být vysílány už druhý den po vyhlášení nouzového stavu. Kapacita účastníků byla vysoká, konkrétně byl počet omezen na 100 lidí. Je vhodné kapacitu nastavit vysoko. Vyšší kapacita je výhodou, jelikož u centra nedocházelo k tomu, že by se někdo nedostal na lekci. V práci již bylo několikrát popsáno, že během pandemie byla pro zaměstnance ztížená osobní komunikace se zákazníky. Zavést živá vysílání jsou doporučením i z toho důvodu, že představují jednu z příležitostí pro osobnější přístup. U FreshKruháče byli na lekci přítomni dva trenéři, aby se docílilo větší interakce mezi trenérem a cvičícím. Z toho plyne, aby se využila příležitost pro osobnější komunikace a například o přestávkách se snažit zapojit do konverzace i zákazníky.

## **IT podpora, aplikace**

Fitness centrum mělo vyspělou IT podporu a IT specialistu. Díky tomu byla jejich reakce na vzniklou pandemii rychlá. Jelikož měli možnost natáčet, začali vysílat videa hned druhý den po plošném uzavření sportovních zařízení. Pro ostatní sportovní zařízení, která nemají takovou znalost v oblasti technologií, by se vyplatilo si zaplatit IT externistu, který by jim pomohl. Velkou výhodou těchto znalostí je možnost vytvoření vlastní aplikace. Centrum ji využilo i pro rychlost procesů. Platba v aplikaci i na webových stránkách byla snadná a rychlá. Zákazníkům ihned po platbě přišel odkaz na cvičení či byli přesměrováni do členské lekce. Pro FreshKruháč vzniká možnost pomoci ostatním fitness centrům se základními znalostmi, které potřebují k zefektivnění procesů na internetu nebo k vytvoření aplikace. Byla by to sice pomoc konkurenci, ale založení aplikace není ohrožující. Neprozradilo by se celé know-how, mohli by pomoci se založením lehčí verze aplikace, která bude snadná na správu.

## **Cena**

Cena jednotlivých produktů byla podle vedení a zákazníků nízká a přijatelná. Důkazem nízko nastavených cen je skutečnost, že sami zákazníci byli ochotni zaplatit více a sami navrhovali vedení, aby ceny zvedlo. Jednotlivé ceny jsou detailněji uvedeny a popsány v kapitole 5.2.2. Během pandemie byly nízko nastavené ceny vhodné pro poptávající, jelikož někteří lidé byli bez práce či dostávali snížený příjem. Z toho důvodu byli schopni si zakoupit nabízené produkty. Z tohoto plyne, že by cena měla být nastavena níže než běžná tržní cena v období bez krize. Zákazníci mají pak větší tendenci službu využívat, jelikož jsou více motivováni k její koupi.

## **Zachraň gym**

Na internetu existují stránky, přes které má kdokoliv možnost vybrat peníze na svůj projekt. Takovým příkladem je portál Hihit, kde si jedinec či skupina mohou na internetovém odkazu [www.hithit.com](http://www.hithit.com) zadat svůj projekt. Nevýhodou je, že pokud se nevybere předem nastavená částka, tak zadavatel nedostane ani korunu. Druhou nevýhodou je to, že stránka si bere určitá procenta pro sebe. Efektivnějším způsobem pro sportovní zařízení je založení vlastního portálu. Inspirací pro další centra může být právě FreshKruháč, který si založil svou vlastní internetovou stránku, kde existovala možnost podpory zakoupením produktů nebo přispěním peněžní částky. Stránka sloužila k finanční pomoci, aby mohli udržet své tělocvičny v pronájmu. Skrze stránky prodávali

svůj merch, digitální produkty, tréninkové pomůcky a hlavně části jejich vybavení. V rámci této webové stránky byla možnost i pro ty, kteří si nechtěli nic zakoupit, ani nechtěli cvičit, ale chtěli jen přispět. Pro ně byla vytvořena možnost: darování peněz. Zájmem většiny loajálních zákazníků bylo, aby fitness centrum po skončení krizové situace mohlo pokračovat dál bez větších komplikací. Z toho důvodu bylo darování peněz využíváno a zákazníci přispívali s vidinou toho, že po otevření center si budou moct chodit znovu zacvičit do FreshKruháče,

### **Kvalita videí**

Všechna natočená videa, kromě live streamů, měla propracovanou infografiku. Do tréninkových videí je dobré zakomponovat časomíru a obrázky následujících cviků, aby měli zákazníci co největší přehled. Pro jednodušší orientaci mezi větším množstvím výběru z videí mají centra vytvořit popisky v náhledu videa. Zákazníci pak nemusí jednotlivá videa spouštět, aby zjistili, kdo předcvičuje a o jaký druh tréninku jde. Posledním doporučením je videa sestříhat. Občas může během natáčení tréninku dojít k technické poruše, k přenastavení webkamery či k jinému přerušení jeho natáčení. Zákazníci u cvičení nechtějí čekat až se dané problémy vyřeší, chtějí plynule cvičit bez přerušení. Řešením je takové problémové situace vystříhnout, což už dnešní počítačové programy umí.



## 7 DISKUZE

Mnoho výstupů, které vplynuly ze zhodnocení marketingového mixu za pandemie souhlasí s východisky uvedených v teoretické části této práce. V případě, že nastane komplikace, která ohrožuje daný subjekt, tak je nutné okamžitě reagovat. Reakce fitness centra FreshKruháč byla rychlá, jelikož začalo fungovat už druhý den po plošném uzavření sportovních center. Vedení rychle přesunulo produkty do online prostředí, aby udrželo chod centra. S postupem času se totiž komplikace mohou prohlubovat a způsobovat větší negativní dopady. Tomu chce každý management zabránit. Pandemie způsobená covidem byla neočekávanou situací. Krize se začala řešit až po jejím vzniku. Nikdo nevěděl, jak se bude vyvíjet a jak dlouho potrvá. Popsaný přístup ke krizové situaci je podle Königové a Zuzáka (2009) přístupem v užším slova smyslu. Autoři uvádí ještě přístup v širším slova smyslu, na který může být FreshKruháč připravený do budoucna. Může mít připravená preventivní opatření, aby se omezilo vzniku komplikací a překážek. Tato práce může sloužit jako připomenutí či manuál, jak fitness centrum fungovalo za pandemie. Může být připraveno před případnou krizí, aby těžkou situaci zvládlo lépe a rychleji a eliminovalo negativní důsledky.

Udržení chodu centra za pandemie je jednou věcí, druhou věcí je udržení si stávajících zákazníků. S tím souvisí budování vztahu a důvěry mezi centrem a zákazníkem. Z tohoto důvodu je důležitá vzájemná interakce a komunikace. Během zkoumaného období byl osobní přístup ztížen. Proto se vedení snažilo skrze sociální sítě a jejich online produkty navázat co nejosobnější přístup mezi nimi a zákazníky. Při nejistém a proměnlivém vývoji situace je důležité své stávající zákazníky informovat o děním ve firmě a o případných změnách. Vedení musí své klienty připravit na následující fungování centra. Vybrané fitness centrum se tím řídilo a na sociálních sítích pravidelně informovalo o nově vzniklých produktech a o vývoji pandemické situace a co to pro fungování centra znamená. Zákazníci tak měli přehled o celé situaci a díky propagaci produktů na webových stránkách a sociálních sítích se dozvěděli jaké alternativní služby mohou využít. Jejich snaha o vzájemnou komunikaci se zákazníky a jejich informování se ztotožňuje s názorem od Kopeckého (2013). Autor tvrdí, že veřejnost by měla být v průběhu krize na prvním místě.

Všechny negativní dopady, které s sebou situace přináší, přispívají k zániku zařízení. FreshKruháč byl toho příkladem, kdy kvůli pandemii přišel o dvě tělocvičny. Neměli dostatek financí na udržení všech dřívějších čtyřech tělocvičen. Neprodloužení

smluv ve dvou tělocvičnách jsou ale na druhou stranu důkazem toho, že i krizová situace může být využita ve prospěch budoucího fungování. Vedení v rozhovoru totiž potvrdilo, že je efektivnější provozovat jejich služby pouze ve dvou tělocvičnách než v dřívějších čtyřech. Došlo ke snížení nákladů, kdy finance mohou být využity jinde. Na druhou stranu ale centrum přišlo o část zákazníků, kteří bydleli nebo pracovali blízko zmíněných dvou zrušených tělocvičen. Vzniká otázka, zda byli natolik loajálními zákazníky, že po znovuotevření fitness center jsou dnes ochotni dojíždět do dvou zbylých tělocvičen.

Co se týče samotného marketingového mixu, tak marketingový mix 4P je kritizován, že je z pohledu prodávajícího, ne kupujícího. Popisované fitness centrum se snažilo cílit i na nástroje 4C, které jsou podle Kotlera a Armstronga (2004) alternativním konceptem, jelikož jsou z pohledu zákazníků. Stanovené ceny pro produkty, které byly nabízeny, dbaly na náklady, které zákazníkovi vznikaly. Ceny byly nastavené na nižších cenových příčkách, aby byly pro každého přijatelné. Samotní zákazníci u některých produktů navrhovali, aby je vedení zdražilo. Dále se centrum snažilo o jednoduchost a rychlost procesu nákupu produktů, což souvisí s nástrojem dostupné řešení. Stačily 2-3 kliknutí a zákazník mohl začít cvičit. Komunikace v konceptu 4C znamená oboustrannou komunikaci a ne pouhý monolog ze strany prodávajícího. Vedení se snažilo dbát na vzájemnou interakci při živých vysíláních a skrze sociální sítě. V jejich zájmu byly i přání zákazníků a jejich zpětné vazby. Vytvořilo se proto okénko pro přidání zpětné vazby, které vyskočilo po odcvičeném live streamu. Na základě připomínek se vedení snažilo své služby zlepšit a přizpůsobit je přáním zákazníků.

Je nutné zmínit fakt, že zkoumání marketingového mixu je obsáhlým tématem na zpracování. Z tohoto důvodu se nelze detailně věnovat každému jednotlivému nástroji mixu. Především marketingová komunikace obsahuje své jednotlivé nástroje, které se dále rozdělují na konkrétnější formy. Proto byla propagace (komunikace) brána pouze komplexním pohledem. Pro detailnější rozbor propagace či dalších nástrojů marketingového mixu slouží práce zaměřené konkrétně na jednotlivé nástroje.

Celkově lze považovat, že provedené zhodnocení marketingového mixu za pandemie je odlišné od většiny ostatních výzkumů na stejné téma. Do dnešní doby byly analýzy marketingového mixu zaměřené na fungování sportovních zařízení za běžných podmínek či jiných, než je pandemie. Odlišným přínosem je především to, že pandemie byla neočekávanou situací. Fitness centra musela rychle reagovat na novou situaci, se kterou se dříve nesetkala. Doporučení proto budou sloužit k rychlejšímu a efektivnějšímu překonání podobné potenciální krizové situace. Doporučení pro fungování za běžných

podmínek může pomoci zefektivnit chod centra, ale nepomůže k přizpůsobení se vzniklé krizové situaci. Za normálních podmínek mají zařízení poměrně dostatek času na změny, při vzniku pandemie hraje čas klíčovou roli.

Další odlišností je využití metodiky. V práci byla využita metoda párového srovnávání. Často se pro zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí užívá tzv. SWOT analýza, která ovlivňuje úspěšnost organizace. Tato analýza je výslednou analýzou výstupů drobných určitých analýz a zobrazí svůj výsledek do tzv. SWOT matice. Matice seřadí slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti. Dále se hledají spojitosti mezi nimi pro vytvoření budoucí strategie podniku. SWOT analýza v této práci nebyla použita, jelikož se jednalo pouze o analýzu interního prostředí. Tato práce se pouze inspirovala zmiňovanou analýzou a SWOT maticí a využila její vyhodnocování silných a slabých stránek. U využití metody párového srovnávání se může objevit kritika. Podkladem pro její realizaci bylo zpracování seznamu slabých a silných stránek s vedením centra. Kritikou je subjektivita vybrání jednotlivých stránek. Do diskuze, jaké slabiny a přednosti vybrat, se mohlo zapojit více lidí. Mohli to být další zaměstnanci nebo nezávislý člověk z vnějšího prostředí. Na druhou stranu je protiargumentem to, že dotazovaný při rozhovoru měl přehled o veškerém fungování centra a dalších aspektech za pandemie, což ostatní neměli. Pro zajištění částečné objektivity proto nebyl seznam vytvořen pouze autorem výzkumu, ale byl vytvořen společně se členem vedení.

## 8 ZÁVĚR

Tato práce se zabývala marketingovým mixem fitness centra FreshKruháč za krizové situace, kterou byla pandemie covid-19. Z výzkumu vyplynulo, jaké jsou jeho největší přednosti a slabiny. Na základě výsledků byla vytvořena doporučení. Slabé stránky vytvářejí prostor pro návrhy k zefektivnění chodu FreshKruháče při budoucí potenciální krizi. Naopak silné stránky slouží jako inspirace pro další fitness centra, jak fungovat za podobné nelehké situace.

Celkem bylo stanoveno devět slabin. U slabých stránek bylo cílem navrhnout doporučení, která budou realizovatelná v praxi. Některé slabé stránky ale nešly během pandemie odstranit. Aktuální situace totiž neposkytovala jiná výchozí řešení pro jejich eliminaci či úplné odstranění. Z tohoto důvodu pro ně nebylo možné navrhnout doporučení. Návrhy na změnu jsou nejvíce realizovatelné u problémů absence obsahu na jejich blogu a YouTube kanálu, koupě pomůcek, absence profilů trenérů a zaměření tréninků. Zmíněné slabé stránky vyšly ve výsledcích důležitosti na třetím, čtvrtém, pátém a sedmém místě. Některá doporučení jsou detailněji zpracována. Naopak u některých slabých stránek jde o obecnější návrhy na vylepšení.

Pro zaplnění obsahu na blogu a na YouTube kanále fitness centra byla v této práci navržena konkrétní témata z oblasti zdravého životního stylu. Dalším námětem na videa jsou například ukázky ze zákulisí, kde by centrum svým zákazníkům přiblížilo, jak se muselo přizpůsobit krizové situaci. Co se týče nabízených pomůcek ke koupi, tak byla navržena možnost i jejich zapůjčení. Doporučením je vymyslet výpůjční systém, který umožňuje pravidelné a spravedlivé půjčování pomůcek. Pro dodržení vrácení pomůcek by se zavedly sankce za pozdní odevzdání. Předposledním realizovatelným doporučením je přidání informací o trenérech na jejich webové stránky či sociální sítě. Šlo by o popisky či videa s jejich bližším seznámením. Zákazníci by se například dozvěděli, co dělají za sport, proč trénují, co je baví apod. Posledním doporučením je sestavení tréninků zaměřených pouze na ženy. Jednotlivé cviky by se vymyslely v méně náročnější formě. Druhým návrhem je vytvoření tréninků pro děti. Lekce by se realizovaly buď formou zábavných her nebo jako cvičení rodičů s dětmi.

Naopak inspirací pro další fitness centra byla realizace živých tréninkových vysílání, která představovala příležitost pro osobnější přístup ke svým zákazníkům. Vyspělá IT podpora, kterou byla zajištěna rychlost reakce na vzniklou situaci, rychlý a jednoduchý proces platby a možnost správy vlastní aplikace. Dále to byly ceny, které

měli stanovené na nižších cenových příčkách, aby byly dostupné široké veřejnosti. Posledními doporučeními, která vyšla jako největší přednosti, jsou zachraň gym, kde byla možnost zaslání finanční podpory a propracovaná kvalita s infografikou natočených tréninkových videí.

Provedený výzkum ale nemusí být konečný. Vzniká prostor pro další zhodnocení, které by se týkalo tří po sobě jdoucích období. Jednou možností rozvedení výzkumu může být porovnání marketingového mixu před pandemií, za pandemii a po krizi. Zhodnocení před covidem by se týkalo provozu za běžných podmínek. Období za pandemii by bylo totožné s touto prací. A poslední fáze, po krizi, by se zabývala, jak se fitness centrum navrátilo zpět do běžného provozu, jak dlouho návrat trval a jakým komplikacím centrum čelilo. Další variantou je srovnání analyzovaného fitness centra s jiným zařízením, které se také během zkoumaného období snažilo udržet centrum v provozu a udržet si své stávající zákazníky. Při provedení rozšířeného výzkumu by zjištěné informace byly komplexnější a využitelnější pro samotné fitness centrum a byly by vhodnější inspirací pro ostatní fitness centra.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BLAKEY, Paul. *Sport marketing*. SAGE, 2011. ISBN 9780857250919.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.
4. BOONE, Louis E. a David L. KURTZ. *Personal Financial Management*. McGraw-Hill Higher Education, 1989. ISBN 9780256070101.
5. BORLAND, Jeffery a Robert MACDONALD. [online]. Oxford Review of Economic Policy (Oxford University Press, 2003 [cit. 2022-05-26]). Dostupné z: <file:///C:/Users/simip/Downloads/Demand-for-Sport-Borland.pdf>
6. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 8071795771.
7. Buldok Marketing s.r.o. *Marketingový mix v čase 4P - 4C - 4E: Marketingový mix 4E* [online]. 2021 [cit. 2022-05-22]. Dostupné z: <https://blog.buldok-marketing.cz/marketingovy-mix-4p-4c-4e>
8. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
9. DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri VAN DEN BERGH. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada., 2003. ISBN 80-247-0254-1.
10. FLYNN, Alexis. *Why is tertiary sector important for economic development?* [online]. August 16, 2020 [cit. 2022-05-22]. Dostupné z: <https://greed-head.com/why-is-tertiary-sector-important-for-economic-development/>
11. FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-888-0.
12. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
13. HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5022-4.
14. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

15. HOYE, Russel, Aaron C.T. SMITH, Matthew NICHOLSON a Bob STEWART. *Sport Management: Principles and applications*. Fourth edition. Taylor & Francis, 2015. ISBN 9781138839601.
16. CHELLADURAI, Packianathan. *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Second edition. United States of America, 2006. ISBN 978-0-7360-5588-8.
17. CHALUPA, Radek. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4234-2.
18. IRWIN, R. L. – SUTTON, W. A. – MCCARTHY, L. M., *Sport promotion and sales management*. 2nd ed. Champaign, IL : Human Kinetics, 2008. ISBN 978-0-7360-6477-4
19. JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1384-2.
20. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
21. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
22. KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
23. KHAN, Dr. Muhammad Tariq. *The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements (A Conceptual Review Paper)* [online]. International Journal of Information, Business and Management, 2014 [cit. 2022-05-22]. Dostupné z: file:///C:/Users/simip/Downloads/28\_PDF.pdf
24. KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4229-8.
25. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
26. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
27. KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-13-4.
28. KUKANJA, Marko. *Quality measurement in restaurant industry from the marketing perspective: a comparison of guests' and managers' quality*

- percept...* [online]. February 2017 [cit. 2022-05-22]. Dostupné z: [file:///C:/Users/simip/Downloads/06\\_Kukanja3.pdf](file:///C:/Users/simip/Downloads/06_Kukanja3.pdf)
29. KUSHWAHA, Gyaneshwar Singh a Shiv Ratan AGRAWAL. *An Indian customer surrounding 7P's of service marketing* [online]. National Institute of Technology (MANIT), 8 November 2014 [cit. 2022-05-22]. Dostupné z: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/42520.pdf>
  30. MOHANTY, R.P. a R.R. LAKHE. *TQM in the Service Sector*. Jaico Publishing House, 2008. ISBN 9788172249533.
  31. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
  32. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
  33. MORGAN, Melissa Johnson a Jane SUMMERS. *Sport marketing*. Southbank, Vic.: Thomson, 2005. ISBN 0170128598.
  34. MULLIN, Bernard James, Stephen HARDY a William Anthony SUTTON. *Sport marketing*. 2, ilustrované vydání. Human Kinetics, 2000. ISBN 9780880118774.
  35. NOVÁ, Jana, Jiří NOVOTNÝ, Oldřich RACEK, Jaroslav REKTOŘÍK, Aleš SEKOT, Milena STRACHOVÁ a Hana VÁLKOVÁ. *Management, marketing a ekonomika sportu*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. ISBN 978-80-210-8346-2.
  36. PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. 1996. ISBN 80-7169-276-X.
  37. PITTS, Brenda a David K. STOTLAR. *Fundamentals of Sport Marketing*. 4th Edition. FIT Publishing, January 2013. ISBN 978-1-935412-40-3.
  38. SCHULZ, Winfried, Helmut SCHERER, Lutz HAGEN, Irena REIFOVÁ a Jakub KONČELÍK. *Analýza obsahu mediálních sdělení*. 3. vydání. Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1980-4.
  39. SMITH, Aaron C.T. a Bob STEWART. *Introduction to Sport Marketing*. 2nd Edition. London: Routledge, January 2015. ISBN 978-13-157-7676-7.
  40. SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.
  41. ŠÍMA, Jan. *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3326-8.



42. ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
43. TOMANDL, Jan, Jaroslav ČUŘÍK, Kristýna MARŠOVSKÁ a Tereza FOJTOVÁ. *Krizová komunikace: principy - zkušenosti - postupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2020. ISBN 978-80-210-9636-3.
44. TORKILDSEN, G. *Torkildsen's Sport and Leisure Management*. 6. vyd. Great Britain: Taylor & Francis, 2010. ISBN 978-0-415-49793-0.
45. URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 9788087197172.
46. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
47. VAŠTÍKOVÁ, M., JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. 1 vyd. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-995-0.
48. JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. ISBN 80-7169-995-0.
49. VORÁČEK, Josef. *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 9788024620275.
50. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024748436.
51. WALLETZKÝ, Leonard. *Service Oriented Marketing Mix and Its usage*. Spain: IATED, 2014. ISBN 978-84-617-2484-0.
52. YARIMOGLU, Emel Kursunluoglu. *A Review on Dimensions of Service Quality Models* [online]. *Journal of Marketing Management*, June 2014 [cit. 2022-05-22]. Dostupné z: [http://jmm-net.com/journals/jmm/Vol\\_2\\_No\\_2\\_June\\_2014/5.pdf](http://jmm-net.com/journals/jmm/Vol_2_No_2_June_2014/5.pdf)
53. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 9788074001154.
54. ZEDER, Raphael. *The Sectors of the Economy* [online]. Oct 26, 2020 [cit. 2022-05-22]. Dostupné z: <https://quickeconomics.com/the-sectors-of-the-economy/>
55. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024731568.

# **SEZNAM TABULEK A GRAFŮ**

## **Seznam tabulek**

**Tabulka 1:** Stanovení důležitosti metodou párového srovnávání identifikovaných stránek

**Tabulka 2:** Ceny jednotlivých nabízených produktů

**Tabulka 3:** Názorný příklad sestavené a vyplněné tabulky se slabými stránkami

**Tabulka 4:** Stanovení důležitosti slabých stránek z individuálních hodnocení respondentů

**Tabulka 5:** Stanovení důležitosti silných stránek z individuálních hodnocení respondentů

**Tabulka 6:** Seřazení slabých a silných stránek podle důležitosti

## **Seznam grafů**

**Graf 1:** Operacionalizace

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha č. 1:** Schválená žádost Etické komise UK FTVS

**Příloha č. 2:** Informovaný souhlas - rozhovor

**Příloha č. 3:** Informovaný souhlas – párové srovnávání

**Příloha č. 4:** Operacionalizace – otázky k rozhovoru

**Příloha č. 5:** Přepis rozhovoru

**Příloha č. 6:** Podklady pro vyplnění tabulek metodou párového srovnávání

## Příloha č. 1: Schválená žádost Etické komise UK FTVS

UNIVERZITA KARLOVA  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU  
Josef Martího 31, 162 52 Praha 6-Vešelavín

### Žádost o vyjádření Etické komise UK FTVS

k projektu výzkumné, kvalifikační či seminární práce zahrnující lidské účastníky

**Název projektu:** Marketingový mix fitness centra FreshKruháč za pandemické situace

**Forma projektu:** výzkumná práce – bakalářská práce

**Období realizace:** 1. část: prosinec 2021  
2. část: březen 2022

Výzkum bude realizován v souladu s platnými epidemiologickými opatřeními Ministerstva zdravotnictví ČR.

**Předkladatel:** Simona Pavelková, UK FTVS – katedra managementu sportu

**Hlavní řešitel:** Simona Pavelková, UK FTVS – katedra managementu sportu

**Místo výzkumu (pracoviště):** 1. část: fitness centrum FreshKruháč  
2. část: Elektronické dotazování

**Spoluřešitel(é):** -

**Vedoucí práce (v případě studentské práce):** Mgr. Daniel Opelík

**Finanční podpora:** -

**Popis projektu:** Projekt zkoumá marketingový mix daného fitness centra za doby pandemie. Ukáže, jak fitness centrum přizpůsobilo své jednotlivé marketingové nástroje vzhledem k omezením pandemické situace. Cílem projektu je navržení doporučení pro zlepšení marketingového mixu daného fitness centra pro další případnou nepříznivou situaci. Konkrétně se bude jednat o observační průřezovou a retrospektivní studii.

Pro výzkum budou využity metody rozhovoru a párového srovnání. V první části bude proveden rozhovor. Rozhovor bude vykonán s vedením vybraného fitness centra a bude se jednat o polostrukturovaný rozhovor (rozhovor s návodem). Vybrané fitness centrum má více členů vedení. Jméno člena, se kterým bude rozhovor proveden, nebude zveřejněno. Výstup rozhovoru bude anonymizován, tak aby nebylo z textu možné rozpoznat respondenta rozhovoru. Otázky nebudou zjišťovat žádná citlivá data. Budou se týkat především faktorů o fitness centru, které nejsou dohledatelné na jejich webu či sociálních sítích. Dále se budou zaměřovat na další potřebné informace, názory a postoje managementu centra na určité oblasti problematiky. Podstatná část se také bude věnovat sestavení seznamu slabých a silných stránek.

Metoda párového srovnání bude v druhé části. Bude zadána a vyplňována elektronicky. Nebudou zde zjišťována žádná citlivá data. Za citlivou informaci se dá považovat pouze délka působení ve vybraném fitness centru. Dále budou respondenti pouze hodnotit důležitost slabých a silných stránek fitness centra. Kontakt na jednotlivé zaměstnance získám přes vedení centra či osobně. Kontakt na návštěvníky nebude zjišťován, jelikož půjde o náhodný výběr zákazníků, které po domluvě kontaktuje samo vedení.

**Charakteristika účastníků výzkumu:** Předpokládaný počet účastníků je do 20 zaměstnanců a 10–15 návštěvníků Freshkruháče. Předpokládaný věk účastníků je 21–40 let.

**Zajištění bezpečnosti:** Rizika prováděného výzkumu nebudou vyšší než běžně očekávaná rizika v rámci tohoto typu výzkumu.

**Etické aspekty výzkumu:** Sběru dat se nebudou účastnit vulnerabilní (zranitelné) skupiny či jednotlivci.

**Potenciální střet zájmů:** Střet zájmů ve výzkumu není. Výzkumník nemá žádný osobní vztah k vybranému fitness centru, tudíž nemá soukromý zájem na výsledku výzkumu. Praktická výhoda či osobní prospěch pro řešitele nevzniká. Nejsem si vědoma skutečnosti, která by mohla ovlivnit objektivitu výzkumu.

**Ochrana osobních dat:** Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Budou získávány následující osobní údaje:

Online dotazování: délka působení zaměstnanců ve vybraném fitness centru, odpovědi na otázky (tj. dotazník je sestaven tak, že nemůže zjistit žádnou jedinečnou odpověď). Nikde nebude zveřejněno, který zaměstnanec a jak odpovídal. Výsledkem metody srovnání je pouze průměr získaných vyplněných tabulek od respondentů.

Rozhovor: jméno, příjmení, telefonní číslo/e-mail, odpovědi na otázky v rozhovoru – které budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít hlavní řešitel. Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce.

Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou bezprostředně do 1 dne po testování anonymizována.

Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v bakalářské práci, případně v odborných časopisech, monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

Požíování fotografií/videí/audio nahrávek účastníků: Během výzkumu nebudou pořizovány žádné fotografie ani videozáznamy.

Audio nahrávky: Pořizování audio nahrávek účastníků: Během výzkumu bude hlavním řešitelem pořizován audiozáznam rozhovoru na mobilní telefon. Bezprostředně po rozhovoru převedu audiozáznam do počítače zajištěného heslem v uzamčené místnosti a z mobilního telefonu bezprostředně celý smažu. Nahrávky budou přístupné pouze mé osobě. Neprodleně je pak přepíšu do textové podoby a anonymizuji je. Z důvodu anonymizace nebudu uvádět jména probandů. Bezprostředně poté neanonymizovaný záznam smažu. Po vypracování bude účastníkovi anonymizovaný přepsaný text ukázán ke schválení. Poté vymažu i záznam z počítače, který již nebudu potřebovat.

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

**Text informovaného souhlasu (IS):** IS + zjednodušený IS ve formě úvodu k vyplnění tabulky přiložen

Povinností všech účastníků výzkumu na straně řešitele je chránit život, zdraví, důstojnost, integritu, právo na sebeurčení, soukromí a osobní data zkoumaných subjektů, a podniknout k tomu veškerá preventivní opatření. Odpovědnost za ochranu zkoumaných subjektů leží vždy na účastnících výzkumu na straně řešitele, nikdy na zkoumaných, byť dali svůj souhlas k účasti na výzkumu. Všichni účastníci výzkumu na straně řešitele musí brát v potaz etické, právní a regulační normy a standardy výzkumu na lidských subjektech, které platí v České republice, stejně jako ty, jež platí mezinárodně. Potvrzují, že tento popis projektu odpovídá návrhu realizace projektu a že při jakékoli změně projektu, zejména použitých metod, zašlu Etické komisi UK FTVS revidovanou žádost.

V Praze dne: 26.11. 2021

Podpis předkladatele: *Palouš*

Datum a podpis odpovědného pracovníka z místa výzkumu:

### Vyjádření Etické komise UK FTVS

**Složení komise:** Předsedkyně: doc. PhDr. Irena Parry Martínková, Ph.D.

Členové: prof. MUDr. Jan Heller, CSc.

Mgr. Eva Prokešová, Ph.D.

prof. PhDr. Pavel Šlepička, DrSc.

Mgr. Tomáš Ruda, Ph.D.

PhDr. Pavel Hráský, Ph.D.

MUDr. Simona Majorová

Projekt práce byl schválen Etickou komisí UK FTVS pod jednacím číslem: ..... *240/1021* .....

dne: ..... *8. 12. 2021* .....

Etická komise UK FTVS zhodnotila předložený projekt a **neshledala rozpory** s platnými zásadami, předpisy a mezinárodními směrnici pro provádění výzkumu zahrnujícího lidské účastníky.

**Řešitel projektu splnil podmínky nutné k získání souhlasu Etické komise UK FTVS.**

UNIVERZITA KARLOVA  
Fakulta tělesné výchovy a sportu  
razítko UK FTVS  
Josef Martího 31, 162 52, Praha 6

- 20 -

*PPH*  
podpis předsedkyně EK UK FTVS

## **Příloha č. 2: Informovaný souhlas - rozhovor**

### **INFORMOVANÝ SOUHLAS**

Vážený pane, Vážená paní,

v souladu se Všeobecnou deklarací lidských práv, nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů a dalšími obecně závaznými právními předpisy (*jakož jsou zejména Helsinská deklarace, přijatá 18. Světovým zdravotnickým shromážděním v roce 1964 ve znění pozdějších změn (Fortaleza, Brazílie, 2013); Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zejména ustanovení § 28 odst. 1 zákona č. 372/2011 Sb.) a Úmluva o lidských právech a biomedicíně č. 96/2001, jsou-li aplikovatelné*), Vás žádám o souhlas s Vaší účastí ve výzkumném projektu na UK FTVS v rámci bakalářské práce s názvem Marketingový mix fitness centra FreshKruháč za pandemické situace prováděné na adrese vybraného fitcentra.

Projekt bude probíhat v období: prosinec 2021.

Cílem výzkumného projektu je navržení doporučení pro zlepšení marketingového mixu daného fitness centra za doby pandemie.

Způsob zásahu bude neinvazivní. Budete se účastnit rozhovoru. Bude se jednat o rozhovor polostrukturovaný (rozhovor s návodem). Otázky nebudou zjišťovat žádná citlivá data. Budou se týkat především faktorů o fitness centru, které nejsou dohledatelné na webových stránkách či sociálních sítích. Dále se budou zaměřovat na další potřebné informace, názory a Vaše postoje na určité oblasti problematiky. Podstatná část se také bude věnovat sestavení seznamu slabých a silných stránek. Pokud nebudu chtít odpovědět na jakoukoli otázku, stačí vyjádřit, že nechcete a otázka bude nezodpovězena a přejde se na další otázky.

Časová náročnost projektu: přibližně 1 hodina.

Rizika výzkumného projektu nebudou vyšší než běžně očekávaná rizika v rámci tohoto typu výzkumu.

Přínos tohoto výzkumného projektu: Návrhy na zlepšení marketingového mixu FreshKruháče za doby pandemie.

Práce s osobními daty: Data budou shromažďována a zpracovávána v souladu s pravidly vymezenými nařízením Evropské Unie č. 2016/679 a zákonem č. 110/2019 Sb. – o zpracování osobních údajů. Budou získávány následující osobní údaje: jméno, příjmení, telefonní číslo/e-mail, pracovní pozice dotazovaných a délka působení v dané pracovní pozici, odpovědi na otázky v rozhovoru – které budou bezpečně uchovány na heslem zajištěném počítači v uzamčeném prostoru, přístup k nim bude mít hlavní řešitel. Uvědomuji si, že text je anonymizován, neobsahuje-li jakékoli informace, které jednotlivě či ve svém souhrnu mohou vést k identifikaci konkrétní osoby – budu dbát na to, aby jednotlivé osoby nebyly rozpoznatelné v textu práce. Osobní data, která by vedla k identifikaci účastníků výzkumu, budou bezprostředně do 1 dne po testování anonymizována.

Získaná data budou zpracovávána, bezpečně uchována a publikována v anonymní podobě v bakalářské práci, případně v odborných časopisech monografiích a prezentována na konferencích, případně budou využita při další výzkumné práci na UK FTVS.

V průběhu výzkumu nebudou pořizovány fotografie ani videa. Během výzkumu bude hlavním řešitelem pořizován audiozáznam rozhovoru na mobilní telefon. Bezprostředně po rozhovoru převedu audiozáznam do počítače zajištěného heslem v uzamčené místnosti a z mobilního telefonu bezprostředně celý smažu. Nahrávky budou přístupná

pouze mé osobě. Neprodleně je pak přepíšu do textové podoby a anonymizuji je. Z důvodu anonymizace nebudu uvádět jména probandů. Bezprostředně poté neanonymizovaný záznam smažu. Po vypracování Vám bude anonymizovaný přepsaný text ukázán ke schválení. Poté vymažu i záznam z počítače, který již nebudu potřebovat.

Pokud budete mít zájem seznámit se s výsledky studie, napište na adresu: [simi.pavelkova@seznam.cz](mailto:simi.pavelkova@seznam.cz).

V maximální možné míře zajistím, aby získaná data nebyla zneužita.

Jméno a příjmení předkladatele projektu: Simona Pavelková      Podpis: .....

Jméno a příjmení hlavního řešitele a spoluřešitelů: Simona Pavelková

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném projektu a že jsem měl(a) možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o výzkumu, zeptat se na vše podstatné týkající se účasti ve výzkumu a že jsem dostal(a) jasné a srozumitelné odpovědi na své dotazy. Byl(a) jsem poučen(a) o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS, která bude následně informovat předkladatele projektu. Dále potvrzuji, že mi byl předán jeden originál vyhotovení tohoto informovaného souhlasu.

Místo, datum .....

Jméno a příjmení účastníka ..... Podpis: .....

Souhlasím s textem přepsaného a anonymizovaného rozhovoru v rámci výše uvedeného výzkumu.

Místo, datum .....

Jméno a příjmení účastníka ..... Podpis: .....

### **Příloha č. 3: Informovaný souhlas – párové srovnávání**

Já, Simona Pavelková, jsem studentkou bakalářského studia na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Tímto se na Vás obracím s žádostí o vyplnění tabulky a tím o zhodnocení slabých a silných stránek FreshKruháče. Tabulka bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci.

Cílem bakalářské práce je navržení doporučení pro zlepšení marketingového mixu FreshKruháče za doby pandemie.

Chtěla bych Vás tedy požádat o vyplnění této tabulky. Její vyplnění je anonymní a zabere Vám cca 15 minut vašeho času.

Dotazník je určen pro zaměstnance a návštěvníky FreshKruháče. Tabulku je možné vyplnit nejpozději do konce března, tedy 31. 3. 2022.

Výzkum byl schválen Etickou komisí UK FTVS.

Získaná data budou využita ke zpracování bakalářské práce, případně dalšímu výzkumu na UK FTVS; budou zpracována, publikována a uchována v anonymní podobě a ochráněna před jiným užitím. Pokud budete mít zájem se seznámit s výsledky studie, napište na adresu: [simi.pavelkova@seznam.cz](mailto:simi.pavelkova@seznam.cz)

Vyplněním a odevzdáním dotazníku potvrzujete, že dobrovolně souhlasíte se svojí účastí v této výzkumné studii, o které jste byl(a) informován(a), jakož i o právu odmítnout účast nebo svůj souhlas kdykoliv odvolat bez represí, a to písemně Etické komisi UK FTVS.

Předem děkuji za Vaši ochotu při vyplnění tabulky.

Simona Pavelková



## **Příloha č. 4: Operacionalizace – otázky k rozhovoru**

### **PRODUKT**

1. Realizovaly se následující produkty: pronájem, FreshKemp, FreshWebinář?
2. Jak byly často live streamy a jaká byla jejich kapacita?
3. Proč byly 30denní plány pouze v českém jazyce?
4. Byly pomůcky dostupné pouze ke koupi nebo i zapůjčení?
5. Z jakého důvodu se zrušily FreshWebináře?
6. Byl 30denní stravovací plán dělaný na míru? A proč ne?
7. Jaký byl zájem o jednotlivé produkty?
8. Proč nebyly pomůcky možné pouze k zapůjčení?

### **CENA**

9. Jaké byly ceny u 30denních plánů?
10. Proč byly 30denní plány na stránce zachraň gym dražší než na webové stránce?
11. Jaké byly metody tvorby cen u jednotlivých produktů?
12. Proč nebyly slevy pro znevýhodněné jako studenti, senioři atd.?

### **DISTRIBUCE (MÍSTO)**

13. V jakých tělocvičnách se natáčelo, které byly k dispozici k pronájmu a v jakých byla možnost osobního vyzvednutí zakoupeného zboží přes internet?
14. Podle čeho se vybraly tělocvičny, kde dojde ke zrušení jejich pronájmu?
15. Lidé, kteří chodí do fitness centra bydlí či pracují blízko nebo spíše dojíždějí?

### **PROPAGACE (KOMUNIKACE)**

16. Jaké byly všechny formy propagace za pandemie?
17. Funguje automatické rozesílání e-mailů?
18. Proč už se tolik nevyužívá Blog a YouTube?
19. Byla nějaká forma propagace, která se za pandemie zrušila nebo přidala?
20. Na jakou vzdálenost se cílí s reklamou?
21. Kde všude jsou rozvěšené bannery, letáky apod.?
22. Máte nějaké sponzory? Nebo jste vy někoho sponzorovali?
23. Byly live streamy se zapnutými web kamery a mikrofony? Jaká byla osobní komunikace během nich?
24. Byla nějaká podpora prodeje ve formě soutěží o hodnotné ceny, slevy atp.?

## LIDÉ

25. Kolik bylo zaměstnanců?
26. Proč nejsou na webových stránkách zobrazeny profily zaměstnanců – hlavně trenérů?
27. Jak probíhá výběr trenérů?
28. Jaká byla organizační struktura?
29. Zaměstnanci, kteří nebyli využiti, pomáhali s něčím?
30. Jaké byly činnosti jednotlivých zaměstnanců?
31. Jaká byla motivace zaměstnanců, měli nějaké slevy?
32. Podnikají se organizační schůzky a teambuildingy zaměstnanců, a jak to bylo za covidu?

## PROCESY

33. Jak probíhal proces platby jednotlivých produktů?
34. Jaká byla časová doba možnosti osobního vyzvednutí zakoupeného zboží?
35. Byla nutná registrace pro koupi online produktů?
36. Kde se po koupi objevila natočená tréninková videa, odkaz na stream a 30denní plány?

## PREZENTACE

37. Není prostor v tělocvičně Harfa malý pro 18 lidí?

## **Příloha č. 5: Přepis rozhovoru**

### **I. ČÁST – otázky na nástroje marketingového mixu**

#### **1 PRODUKT**

**Byl realizován následující produkt: pronájem, FreshKempy, FreshWebináře?**

Pronájem byl, ale až od února 2021. A kvůli pandemii bylo omezení pouze pro 2 lidi. Kempy neproběhly. Byly plánované, ale kvůli covidu se zrušily. A webinář proběhl pouze jeden, který byl zdarma. Potom byla plánovaná série dalších čtyř, ale ty už neproběhly.

**Z jakého důvodu se zrušily FreshWebináře?**

Kvůli nízkému zájmu. Zákazníkům stačil ten jeden webinář a o další už neměli zájem.

**Jak byly často live streamy a jaká byla jejich kapacita?**

Kapacita byla pro 100 lidí. Nejdříve byly i 2x denně, v úterý a čtvrtek, a celkem byly 8x týdně. Později byly 5x. A oproti klasickým kruhovým tréninkům byla změna, že tu byli dva trenéři.

**Proč byly 30denní plány pouze v českém jazyce, a ne v anglickém?**

Nevyplatilo by se to. Na videích byla infografika, které šlo rozumět. Byla myšlenka nabízet to do zahraničí, ale museli bychom dát hodně peněz do propagace a na to jsme neměli prostředky.

**Byl 30denní stravovací plán děláný na míru? Pokud ne, tak proč ne?**

Byl obecně, ale šlo spíše o návod, kuchařku, kde byly recepty. Každý to pak měl individuální díky kalorické tabulce a dosazených hodnot. Na míru nebyl, protože o to nebyl zájem ze strany trenérů. Dříve byl děláný přímo na míru, ale později už ne.

**Byly pomůcky dostupné pouze ke koupi nebo i zapůjčení?**

Jenom ke koupi. Zapůjčení jsem zvažovali, ale hned zamítli.

**Proč nebyly pomůcky možné k zapůjčení?**

Lidé nabízeli, že by si je půjčili, ale my jsme nevěřili, že by nám je všichni vrátili. Pro nás to byl takový objem, že máme třeba 400 pomůcek a obepisovat 400 lidí je nemožné.

**Podle čeho se vybraly tělocvičny, kde dojde ke zrušení jejich pronájmu?**

Kvůli nájemním smlouvám. Nechtěli jsme, ale končila nám smlouva, tak to bylo jasné.

## **Jaký byl zájem o jednotlivé produkty?**

Dneska jsou 3 noví měsíčně, před tím 80 měsíčně. Na streamech bylo průměrně 20-40 fresháků. Takže cca 500 lidí měsíčně. Zhruba 10 % lidí využilo produkty z našich stávajících.

## **2 CENA**

### **Jaké byly ceny u 30denních plánů?**

Stravovací stál 790 Kč a v kombinaci 490 Kč. Tréninkový stál 1 190 Kč a v kombinaci se stravou 990 Kč. Na zachraň stál víc, a to 1 490 Kč a v kombinaci 1 190 Kč.

### **Proč byly 30denní plány na stránce zachraň gym dražší než na webové stránce?**

Protože k tomu byla tištěná brožura plánů a shaker zdarma.

### **Jaké byly metody tvorby cen u jednotlivých produktů?**

30denní plány byly podle ceny u konkurence. Přišlo nám to hodně, ale o jejich plány byl zájem, tak jsme to dali podobně. U live streamů byla stanovena na 80 Kč, což není moc, ani pro nás málo a psychologicky to působí, že to není 100 Kč. I lidé říkali, že máme zdražit, tak jsme to zvedli na 100 Kč. Pak se snížila poptávka, tak jsme to dali na 50 Kč. Live streamy a kruhac.cz se hýbaly podle poptávky.

### **Proč nebyly slevy pro znevýhodnění jako studenti, senioři atd.?**

Nebyly, protože ceny byly nastaveny tak nízko, že to nebylo potřeba.

### **Lidé, kteří chodí do fitness centra bydlí či pracují blízko nebo spíše dojíždějí?**

Lidé dojíždějí i jsou v okolí tělocvičny. Dokážeme je dostat přes Prahu, jak tam máme ty výzvy. Většina lidí dojíždí cca do 30 minut.

## **3 DISTRIBUCE**

### **V jakých tělocvičnách se natáčelo, které byly k dispozici k pronájmu a v jakých byla možnost osobního vyzvednutí zakoupeného zboží přes internet?**

K natáčení byly využity Harfa, Spořilov a Bořislavka. K pronájmu a vyzvednutí to byly Bořislavka a Harfa. Později trenéři doručovali i domů za příplatek. Lidé to hodně využívali. Rozváželi se ale pouze suplementy, pro vybavení si museli dojít přímo do výdejních míst.

## **4 PROPAGACE**

### **Jaké byly všechny formy propagace za pandemie?**

Během covidu byla propagace pouze přes sociální sítě. Po covidu je to vždy online a snažíme se mít plakáty a bannery v okolí tělocvičen. Dřív jsme udělali výzkum a ptali jsme se lidí, jak se k nám dostali, tak nejvíce vyšlo word-of-mouth, kdy to bylo zhruba 70 % lidí, a pak přes google zhruba 15 % a 15 % přes sociální sítě. Proto necílíme tolik na billboardy, protože nejvíce lidé chodí přes doporučení ostatních a přes online, tak se soustředíme spíše na to.

### **Byla nějaká forma propagace, která se za pandemie zrušila nebo přidala?**

Letáky jsme měli a za covidu nebyly.

### **Kde všude jsou rozvěšené bannery, letáky apod.?**

Letáky byly v tělocvičnách a lidé je roznášeli. Poprosili jsme studenty, aby to roznesli po škole a v okolí tělocvičny. Později jsme si zaplatili firmu, která je v okolí rozdávala. To v covidu nebylo. Bannery jsou různě u tělocvičen, na ulici, na budově apod.

### **Na jakou vzdálenost se cílí s reklamou?**

Reklamu cílíme do 2 km, což je 15-20 minut dojíždění.

### **Funguje automatické rozesílání e-mailů?**

Máme emailové kampaně. Když lákáme na první vstup zdarma, tak lidé musí vyplnit email a nám poté spadnou do databáze, kde se automaticky odesílají emaily a newslettery. Emaily byly i za covidu.

### **Máte nějaké sponzory? Nebo jste vy někoho sponzorovali?**

V pandemii náš e-shop sponzoroval tři profesionální sportovce. Sponzorství jsme ukončili po koruně. Byla to forma produktů za propagaci.

### **Proč už nepřidáváte příspěvky na blog?**

Ze začátku to bylo hlavně kvůli obsahu a vyhledávání na webu, abychom vyskakovali na prvním místě. Přestali jsme to dělat, jelikož už jsme měli hodně obsahu. Teď už tam jsou jen informativní, provozní věci a odkazy na provedení různých procesů.

### **Byly live streamy se zapnutými web kamery a mikrofony? Jaká byla osobní komunikace během nich?**

Jojo, ale byli dobrovolní. Kvůli osobní komunikaci jsme tam byli dva, jeden cvičil a druhý se povzbuzoval na dálku. Mikrofony byli na začátku zapnuté, ale během je měli vypnuté. A o přestávce jsme se s nimi snažili komunikovat. Ptali jsem se, jestli je všechno v pořádku, radili jsme alternativy cviků atd. Naopak na kruhac.cz tam šlo spíš o vzhled. Tam byla přidána infografika. U live streamů bylo vše po technické stránce horší, ale ta interakce tam byla přidanou hodnotou. Zavedli jsme tady také dýško pro trenéry a možnost přidání zpětné vazby.

### **Byla nějaká podpora prodeje ve formě soutěží o hodnotné ceny, slevy atp.?**

Nebyly. Ceny byly už takhle nízko nastavené. Sami zákazníci nám říkali, že máme produkty zdražit. Proto nebylo tolik věcí zdarma nebo soutěže.

### **Proč už nepřidáváte tolik videa na YouTube?**

Přidávají se furt, ale pouze z FreshKempů, což za covidu nebylo. Spíše se zaměřujeme na Facebook a Instagram. YouTube šel do pozadí.

## **5 LIDÉ**

### **Kolik bylo zaměstnanců za covidu?**

Měli jsme 7 zaměstnanců.

### **Jaká byla organizační struktura? A zaměstnanci, kteří nebyli využiti, pomáhali s něčím? A jaké byly činnosti jednotlivých zaměstnanců?**

Byl tu CEO, marketing, dva trenéři, grafik, kameraman a IT specialista. My tři, kteří jsme centrum založili jsme byli zaměstnanci, dva ale po covidu ukončili pracovní poměr. Dodnes jsme společně v kontaktu a scházíme se 1x měsíčně. Náš CEO měl na starost web a techniku vysílání videí a jejich platbu. Marketing měl propagaci a grafiku videí. IT se zabýval streamem, aplikací a další technikou. Provozáci byli dva a byli na půl úvazek. Ty vypomáhali s natáčením a grafikou. Trenéři byli vybráni 2 z 18. Vybrali jsme je podle toho, kdo u nás trénoval nejdéle. Dva trenéři natáčeli a rozváželi suplementy. Potom když covid byl pořád, tak jsme chtěli pomoci s videi, hlavně je obměnit, a tak jsme oslovili další naše trenéry na výpomoc.

### **Jaká byla motivace zaměstnanců, měli nějaké slevy?**

Měli 20% slevu na suplementy a 50% slevu na tréninkové a stravovací plány a všechny online cvičení a připojení měli zadarmo.

## **Jak probíhá výběr trenérů a jaká jsou kritéria pro přijetí?**

Nejdříve je zaslán životopis. Do dalšího kola se dostane zhruba 90 %. Přijdou si zacvičit a popovídají si s naším trenérem. Ten pak řekne jeho názor na potenciálního nového trenéra. Pak postupují do dalšího kola. Poté si zkusí sami náborový trénink, který odtrénují z pozice trenéra. Sledujeme sportovní dovednosti, energii a komunikaci. A kritéria. Tak dřív museli mít trenérský kurz, ale to se během covidu zrušilo.

## **Podnikají se organizační schůzky a teambuildingy zaměstnanců, a jak to bylo za covidu?**

Dělají, ale za covidu samozřejmě nebyly. Pro komunikaci za covidu jsme využívali náš komunikační kanál, kde se vše řešilo. I kvůli tomu není potřeba se osobně setkávat. I trenéři sem přidávají, jak probíhal trénink. Jsme pořád v kontaktu. Pro zaměstnance taky máme komunikační manuál značky. Tam je vyjmenované, jak komunikovat za naší značku, jaký hashtagy používat, jaký je poslání firmy, jak psát, jak se píšou jednotlivá slova s Fresh, jaké se používají emotikony. Snažíme se je v tom vzdělávat.

## **Proč nejsou na webových stránkách zobrazeny profily zaměstnanců – hlavně trenérů?**

Dřív to tam bylo, ale podle nás by to zákazníci neocenili.

## **6 PROCESY**

### **Jak probíhal proces platby jednotlivých produktů?**

Tak platby probíhali na webu nebo v aplikaci. Stačily 2-3 kliknutí, aby mohli cvičit. Právě jsme chtěli, aby všechny procesy byly co nejjednodušší.

### **Jaká byla časová doba možnosti osobního vyzvednutí zakoupeného zboží?**

Ze začátku jsme vydávali každý den od 8 hod do 16 hod, poté 2x týdně.

### **Byla nutná registrace pro koupi online produktů?**

Na kruhac.cz byla nutná registrace. U live streamů to bylo možné pouze přes Facebook. U 30denních plánů ne.

### **Kde se po koupi objevila natočená tréninková videa, odkaz na stream a 30denní plány?**

Po zaplacení vždy byl buď automaticky poslán odkaz na live stream nebo přesunutí do členské sekce. Současně jsme taky automaticky posílali do emailu veškeré soubory, jako PDF verzi plánů atd.

## **7 PREZENTACE**

### **Není prostor v tělocvičně Harfa malý pro 18 lidí?**

Prostor se možná zdá být malý, ale zatím jsme neměli nějaké problémy s prostorem zákazníků, že by se sem nevešli nebo si překáželi. Za covidu to určitě nebyl problém, jelikož v tělocvičně byli maximálně 2 lidi.

## **II. ČÁST – Sestavení seznamu slabých a silných stránek centra za pandemie**

### **Použití označení: V – vedení centra, A – autor výzkumu**

**V:** Tady je seznam silných a slabých stránek. U silných mám velký tým 7 lidí, cvičení bez pomůcek, další trenéři, rychlost reakce na situaci, streamy se 2 trenéry, rychlost přihlášení a platby. Potom zrecyklování tréninkových videí.

### **A: Co to znamená zrecyklování videí?**

**V:** Každé video jsme víckrát využili. Nejdřív probíhal live stream, kde bylo video nahrávané. Stejně video jsme pak použili na kruhac.cz a ty nejlepší jsme pak přidali i do 30denních plánů.

### **A: Jak to bylo s povzbuzováním během live streamů, když se videa využila dál?**

**V:** Tohle může být slabou stránkou. Protože my jsme dopředu věděli, že tyhle videa použijeme na kruhac.cz, a tak se na nich záměrně méně komunikovalo, vlastně jenom o přestávkách.

**A: Já mám zařazenou infografiku, variabilita produktů, e-shop a nízkou cenu. Pak sociální sítě, tam docházelo k pravidelným příspěvkům a informování o aktuálním vývoji situace. A pak mám, vaši vlastní aplikaci a obecně vyspělou IT podporu, díky které jste mohli provozovat online produkty. Tak máme základ, přesuneme se na slabé stránky a třeba nás během diskuze napadnou další silné.**

**V:** U slabých stránek jsou to velký fixní náklady na tělocvičny. Jak jsme vlastnili čtyři, tak to bylo finančně náročné. Teď jak vlastníme už pouze dvě, tak ty peníze můžeme investovat do propagace nebo můžeme koupit lepší vybavení apod. Někdy jsme přemýšleli, že tu nikdo není, kdo by měl tolik tělocvičen.



**A: Takže se dá říct, že vlastně jste rádi, že díky covidu jste ty dvě tělocvičny pustili a teď máte dvě, že je to efektivnější? Není to ve výsledku lepší?**

V: Jojo, je to tak. Jsme za to rádi. Možná to chtělo pustit ještě dřív.

**A: Jak jsme se bavili o procesech. Tak registrace byla u live streamu možná jenom přes Facebook, není to slabá stránka?**

V: To je pravda. Dneska sice skoro všichni mají Facebook. Ale i kdyby neměli, tak my to bohužel bez toho neumíme.

V: Pak tu mám multisportovní kartu. U nás spoustu lidí chodilo přes ně. A během pandemie bylo pozastavení jejich využití. Oni přestali chodit a nám se základna snížila třeba o polovinu. Dále zachraň gym. Ostatní využívali stránky jako například Hithit, ale my jsme šli svojí cestou. Další byl pronájem tělocvičen. To jsme začali až v únoru, dřív tělocvičny nebyly využité. Takže jsme s tím mohli začít dřív. Ostatní tělocvičny to měli normálně otevřené, ale porušovali nařízení. Takže vlastně my jsme se drželi nastavených pravidel, a to byla slabá stránka.

**A: Já tu mám 30denní plány, že byly jenom v češtině a ne angličtině. A že nebyly finance na oslovení zahraničního trhu. Nemožnost zapůjčení pomůcek. Pak, že byla absence profilů zaměstnanců, spíš trenérů.**

V: Profily máme jenom v aplikacích, kde je jen odkaz na jejich Facebook.

**A: Dále, že je absence obsahu na blogu a na YouTube.**

V: Tam už moc nepřidáváme, Dříve jsme přidávali a přijde nám, že už jsme ten obsah zaplnili. Teď jsme spíš ten blog dali jako informační, jak se zaregistrovat, zkontrolovat kredit atd. A na YouTube hlavně z kempů, který teď nebyly. A dávali jsme to hlavně i kvůli tomu, abychom v prohlížeči vyskakovali na prvním místě, což už se teď zobrazujeme.

V: Pak bychom tam mohli dát, že jsme měli minimum ženských trenérek. Spíše byly videa točená s klučíčky trenéry. Ani žádný trénink nebyl specializovaný na ženy, což konkurence má. Naše tréninky byly univerzální, ale pro nějaké holky mohly být ty tréninky složitější.

V: Poslední silnou stránku tu mám, že videa byla natáčena ve třech tělocvičnách. Takže tu byla různorodost prostředí, osvětlení, prostor nebyly na každém videu stejné. A to, jak jsme se bavili, tak doplňovala kvalitně propracovaná infografika.

## Příloha č. 6: Podklady pro vyplnění tabulek metodou párového srovnávání

### NÁVOD K VYPLNĚNÍ TABULEK:

V následujících tabulkách jsou sepsané názvy slabých a silných stránek FreshKruháče za doby pandemie, co se těmi názvy v tabulce myslí je vždy na další stránce vysvětlené.

Budete porovnávat jednotlivé slabé (poté silné) stránky mezi sebou navzájem. Každá stránka bude porovnána s každou. => Vyplňují se pouze bílé prostory, ne ty šedé!

**NÁZORNÝ PŘÍKLAD POROVNÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK:** Porovnání mezi **POMŮCKY** ve sloupci a **REGISTRACE** v řádku. Pomůcky se daly za covidu jen koupit, ne půjčit, což může být slabinou. Proti tomu stojí registrace, kdy koupě live streamu byla možná pouze registrací přes FB, jiná možnost nebyla. Vyplnění: Já si myslím, že registrace přes FB tolik nevadila, na rozdíl od pomůcek, které se daly pouze koupit. Proto do modrého pole zapíšu **POMŮCKY**, jelikož je považuji za větší slabinu než registraci. V zeleném poli provádím to stejné, ale porovnávám **POMŮCKY** a **PRONÁJEM**.

### **Názorný příklad: Jaké byly největší slabiny za covidu?**

	pomůcky	registrace	pronájem
pomůcky		pomůcky	
registrace			
pronájem			

