

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU

**Marketingový plán fitness centra Trinity**  
Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Josef Voráček**

Vypracoval:

**Adam Větríček**

Praha, červenec 2014

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

V Praze, dne 14.7. 2014

.....

podpis

## 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**

Děkuji svému vedoucímu Mgr. Josefu Voráčkovi za odborné rady a připomínky k práci, vedení fitness centra Trinity za poskytnutí informací, bez nichž by napsání této práce nebylo možné, a v neposlední řadě své rodině za podporu během celého studia.

## **Abstrakt**

- Název práce:** MARKETINGOVÝ PLÁN FITNESS CENTRA TRINITY
- Cíle práce:** S využitím sekundárních dat provést situační analýzu fitness centra Trinity a na jejím základě vytvořit návrh marketingového plánu, který by fitness centru Trinity pomohl upevnit pozici na trhu.
- Metoda:** V této práci jsou použity analýza dokumentů, Porterův model pěti sil, portfolio matice BCG, PEST analýza, SWOT analýza a konstrukce souřadnicových sítí.
- Výsledky:** Výsledkem práce je marketingový plán fitness centra Trinity na rok 2015 obsahující všechny náležitosti. Plán může sloužit jako předloha při tvorbě marketingového plánu v oblasti sportovních služeb nebo může být využit přímo v praxi fitness centrem Trinity.
- Klíčová slova:** Sportovní služby, marketing, situační analýza, marketingový plán

## **Abstract**

- Title:** THE MARKETING PLAN OF TRINITY FITNESS
- Goals:** Carry out situational analysis of Trinity fitness by using a secondary data. Based on this to design a marketing plan that will help consolidate Trinity fitness market position.
- Method:** In this bachelor thesis has been used document analysis, Porter five forces model, portfolio BCG matrix, PEST analysis, SWOT analysis and construction of grid.
- Results:** Result is marketing plan of Trinity fitness for the year 2015 containing all the essentials. The thesis can serve as template when creating a marketing plan for sports services or can be used in the practice by Trinity fitness.
- Key words:** Sports services, marketing, situational analysis, marketing plan

## Obsah

1. ÚVOD .....	8
2. CÍL A ÚKOLY PRÁCE.....	10
2.1. Cíl práce.....	10
2.2. Úkoly práce.....	10
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	11
3.1. Sport, sportovní produkt, sportovní služby .....	11
3.2. Marketing sportovních služeb .....	13
3.3. Marketingový plán.....	14
3.4. Základní informace a poslání fitness centra .....	17
3.5. Situační analýza .....	17
3.5.1. Analýza mikroprostředí.....	18
3.5.2. Portfolio analýza .....	19
3.5.3. Analýza makroprostředí .....	19
3.5.4. Segmentace trhu .....	21
3.5.5. Analýza konkurence .....	22
3.5.6. SWOT analýza .....	25
3.6. Marketingové cíle .....	26
3.7. Marketingová strategie .....	28
3.7.1. Targeting .....	29
3.7.2. Positioning.....	30
3.7.3. Konkurenční strategie.....	31
3.7.4. Marketingový mix .....	32
3.7.5. Marketingový mix sportovních služeb .....	36
3.8. Finanční plán .....	37
3.8.1. Výkaz zisku a ztráty (výsledovka) .....	37
3.8.2. Plán peněžních toků (cash flow) .....	38
3.9. Plán kontroly.....	38
3.9.1. Hodnocení marketingu .....	40
4. METODOLOGIE.....	41
4.1. Struktura marketingového plánu.....	41
4.2. Analýza dokumentů .....	41

4.3.	Porterův model pěti sil.....	42
4.4.	Portfolio matice BCG .....	43
4.5.	PEST analýza.....	43
4.6.	Charakteristika konkurence .....	44
4.7.	SWOT analýza.....	44
4.8.	Konstrukce souřadnicových sítí.....	45
5.	MARKETINGOVÝ PLÁN FITNESS CENTRA TRINITY .....	46
5.1.	Informace a poslání firmy.....	46
5.2.	Situační analýza .....	46
5.2.1.	Porterův model pěti sil .....	46
5.2.2.	Portfolio matice BCG.....	47
5.2.3.	PEST analýza .....	48
5.2.4.	Konstrukce souřadnicových sítí .....	49
5.2.5.	Charakteristika konkurence.....	50
5.3.	Analýza SWOT.....	57
5.3.1.	Silné stránky .....	57
5.3.2.	Slabé stránky .....	57
5.3.3.	Příležitosti.....	58
5.3.4.	Hrozby .....	59
5.3.5.	Shrnutí .....	59
5.4.	Marketingové cíle .....	61
5.5.	Marketingové strategie .....	62
5.5.1.	Targeting .....	62
5.5.2.	Positioning.....	63
5.5.3.	Marketingový mix .....	63
5.6.	Finanční plán .....	69
5.6.1.	Výdaje na marketing .....	69
5.6.2.	Investice .....	70
5.6.3.	Shrnutí .....	70
5.7.	Plán kontroly.....	71
6.	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ .....	73
	BIBLIOGRAFICKÉ CITACE POUŽITÉ LITERATURY .....	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78



# 1. ÚVOD

V České republice je stejně jako ve většině západního světa v současné době moderní zdravý životní styl. Neustále roste počet lidí různého věku, kteří se zajímají o to jak správně jíst a cvičit a to nejen z výkonnostních důvodů, ale hlavně proto, aby dobře vypadali a také se tak cítili. Tento trend zájmu o kulturu zdravého těla vytváří obrovský potenciál pro obchodní společnosti, firmy, podniky, jež se zabývají právě nabídkou tělovýchovných a sportovních služeb. Škála těchto podniků je široká: Od squashových hřišť až po sauny. Já se ve své bakalářské práci budu zabývat podniky, které pod jednou střechou nabízejí několik variant sportovních zařízení. Jde o fitness centra, která zpravidla nabízejí kombinaci posilovny a různých forem aerobních sálů, popřípadě ještě další služby jako například již zmiňovanou saunu, masáže nebo solárium.

Fitness centrům se v současnosti v České republice daří. Vznikají nová fitness centra a ta existující se rozšiřují. Jako příklad nového fitness centra uveďme Fitness Kotva v obchodním domě Kotva v Praze a jako rozšíření stávajícího řetězce novou pobočku Pure Jatom v obchodním domě Palladium taktéž v Praze. Protože se oba dva tyto podniky nacházejí v Praze, která je v rámci ČR výrazně specifická, uvedu jako příklad ještě jedno mimopražské fitness centrum a to konkrétně sportovní klub Trinity v Chebu, jenž vznikl v roce 2009.

I přesto, že zákazníků stále přibývá, roste logicky s přibývajícím fitness centry i konkurenční boj. Proto se jednotlivá centra neustále snaží získat výhodu před ostatními. Nejde jenom o cenu, roli hraje například umístění fitness centra, doplňkové služby, prezentace a v neposlední řadě může zákazníky přilákat vhodná propagace.

Jako trenér jednoho z nově vzniklých Pražských fitness center se snažím nejen prohlubovat své znalosti o sportu a trénování samotném, ale také proniknout do fungování fitness centra jako podniku. Proto jsem se rozhodl si jako téma své bakalářské práce zvolit zpracování návrhu marketingového plánu již zmiňovaného fitness klubu Trinity nacházejícího se v Chebu.

Marketingový plán je nejdůležitějším výsledkem koncepční fáze marketingového procesu a měl by obsahovat situační analýzu vnitřního i vnějšího prostředí spolu se segmentací trhu. Dále pak stanovení marketingové strategie, finanční plánování a v neposlední řadě by měl také stanovit způsoby kontroly plnění předsevzatých cílů společnosti.

## **2. CÍL A ÚKOLY PRÁCE**

### **2.1. Cíl práce**

Cílem této bakalářské práce je sestavení marketingového plánu fitness centra Trinity na rok 2015. Marketingový plán by měl vycházet z analýzy současného stavu a vést k upevnění pozice podniku na trhu.

### **2.2. Úkoly práce**

- Představení fitness centra Trinity a jeho poslání.
- Situační analýza včetně analýzy konkurence fitness centra Trinity s využitím sekundárních dat.
- Stanovení marketingových cílů fitness centra Trinity vycházející ze situační analýzy a návrh vhodné marketingové strategie k dosažení těchto cílů.
- Sestavení finančního plánu marketingové strategie fitness centra Trinity na zvolené období.
- Stanovení způsobu, účelu a postupu kontroly výsledků zvolené marketingové strategie.
- Z předchozích kroků vytvořit marketingový plán fitness centra Trinity na rok 2015.

### 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

#### 3.1. Sport, sportovní produkt, sportovní služby

Na sport může být nahlíženo také z hospodářského hlediska. Sport představuje dynamicky a rychle rostoucí odvětví s podceňovaným makroekonomickým dosahem. Evropské společenství chápe sport jako významný nástroj při naplňování Lisabonských cílů růstu a vytváření pracovních míst. Jako nástroj pro regionální rozvoj, rozvoj měst a obcí, cestovního ruchu a infrastruktury. Také jako nástroj vytváření nových finančních partnerství při výstavbě nových sportovních a rekreačních zařízení. Hospodářský význam sportu potvrzují studie vnitrostátních účtů, zisky ze sportovních akcí a náklady způsobené tělesnou nečinností obyvatelstva. Ze studie z roku 2006 vyplývá, že sport v EU v roce 2004 vytvořil přidanou hodnotu 407 miliard EUR (3,7% HDP EU) a 15 milionů pracovních míst (5,4% pracovní síly EU).<sup>1</sup>

Sportovní produkt můžeme definovat jako: „*Veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“<sup>2</sup>

Sportovní produkt můžeme stejně jako každý jiný produkt rozdělit do několika vrstev. První vrstvou je samotný užitek či prospěšnost pro zákazníka. Jako základní užitek nabízí sportovní produkt zákazníkovi zdraví, zábavu, společenskost a dosahování výkonů. To, čím se sportovní produkt odlišuje od jiných produktů, jsou další vrstvy, které tvoří obecná sportovní forma, specifická sportovní forma a marketingový mix.<sup>3</sup>

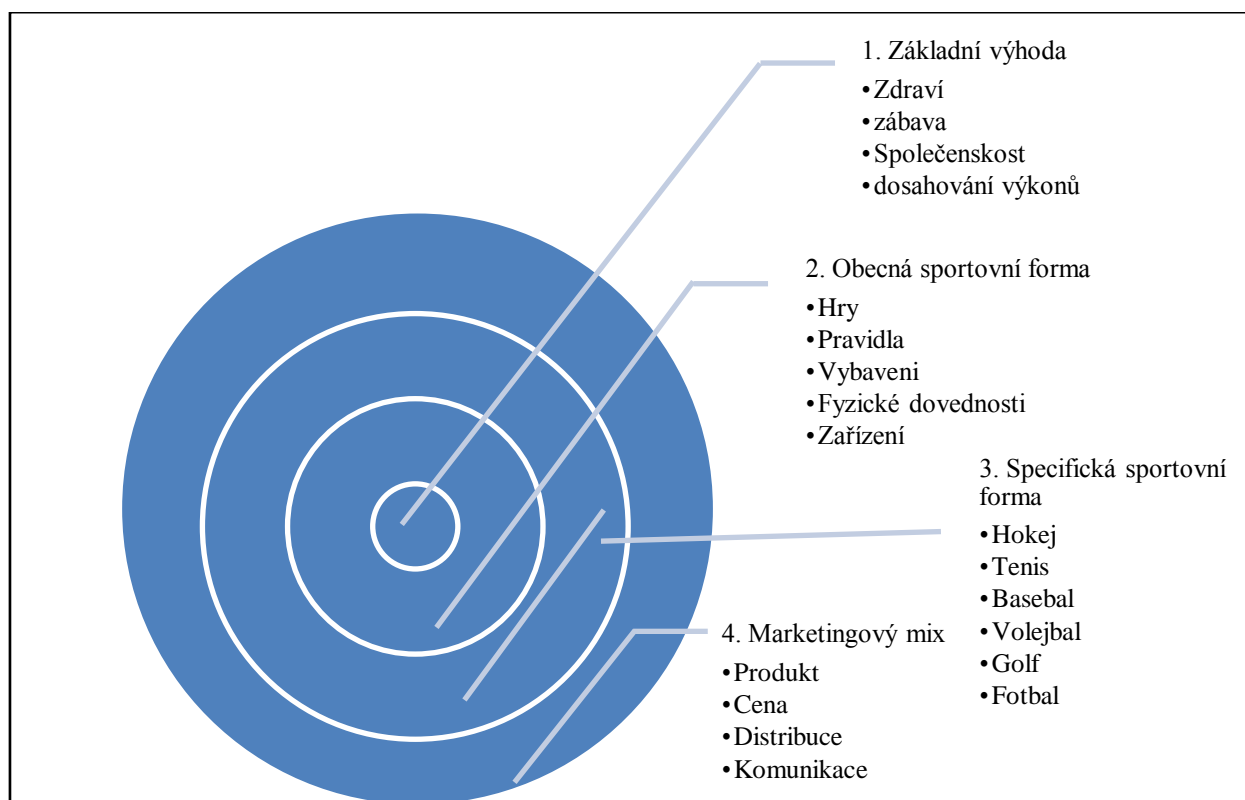
---

<sup>1</sup> *Bílá kniha o sportu*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2007. ISBN 978-927-9065-477. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu>. str. 20.

<sup>2</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 116.

<sup>3</sup> MULLIN, Bernard, HARDY, Stephen, SUTTON, William. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2007. ISBN 07-360-6052-9. str. 17.

**Obrázek č. 1: Sportovní produkt**



Zdroj: MULLIN, Bernard, HARDY, Stephen, SUTTON, William, *Sport marketing*, 2007, str. 17.

Dále se zaměříme na sportovní produkt jako na placenou sportovní službu poskytovanou zákazníkům. Sportovní a tělovýchovné služby můžeme kvalifikovat podle druhu a rozsahu zapojení zaměstnance a motivů zákazníka k účasti na sportu:

- Služby pro potěšení zákazníka – organizace poskytují vybavení (tenisové rakety, míčky) a zařízení (tenisové kurty), zákazníci jsou motivováni samostatně tělesnou aktivitou. Je vhodné mít časový plán a rezervační systém.
- Služby pro zdraví a kondici – organizace dávají k dispozici vybavení a zařízení, klienti vědí, co chtějí, jsou plně odpovědní za svou aktivitu a motivováni touhou po tělesné kondici a zdraví
- Služby pro rozvoj schopností a dovedností - kombinaci výchovných aktivit organizace se zákaznickovou snahou získat nové dovednosti (sportovní kluby, tělovýchovné jednoty, sportovní školy). Motivace vychází jak ze strany klientů, tak ze strany trenéra či vyučujícího, u kterého jsou základním předpokladem odborné znalosti v dané sportovní oblasti.

- Služby pro dosažení vrcholných výkonů – činnosti organizace se spojují s činnostmi a záměry klienta, jehož cílem je obvykle postupné dosažení vrcholných výkonů. Důležitá je shoda cílů organizace a zákazníka a odborné znalosti trenéra.
- Služby pro udržení kvality života – individuální nebo skupinové programy a cvičení pod vedením odborníků. Udržující aktivity pro klienty, kteří jsou zdraví a v dobré kondici.
- Léčebné služby – Zlepšení fyzické kondice a zdraví klientů nepřiměřeně nebo nedostatečně tělesně vzdělaných. Rehabilitační, relaxační programy, redukce tělesné hmotnosti, cvičení pro snížení stresu.<sup>4</sup>

### 3.2. Marketing sportovních služeb

Zatímco u hmotných výrobků, jde o spotřebu předem připravených produktů, u služeb je potřeba se zaměřit nejen na samotnou spotřebu výsledku procesu poskytování služeb, ale také na samotný proces poskytování služeb. V tradičním marketingu se marketingové aktivity odvíjí od předem připraveného výrobku. V oblasti služeb je uplatnění marketingových přístupů složitější. Služby jsou poskytovány na stejném místě a ve stejnou dobu jako jsou spotřebovány a více či méně závisí na aktivní spolupráci mezi poskytovatelem a zákazníkem. Úlohou marketingu ve službách je poskytování a spotřebování služby co nejvíce sladit, tak aby zákazník co nejpříznivěji ocenil kvalitu služeb a hodnotu, kterou mu služba přináší.<sup>5</sup>

Charakter a klasifikace sportovních a tělovýchovných služeb umožňuje organizacím poskytujícím tyto služby vytýčit určité směry řízení:

- Plánování a výběr priorit – výběr aktivit závisí na klientovi nebo poskytovateli.
  - Předností přístup – výběr aktivit závisí na klientovi. Preferované aktivity je vhodné zjistit širokou nabídkou aktivit a postupným vyřazováním nejméně oblíbených nebo anketou či dotazníkem.

---

<sup>4</sup> ŠÍMA, Jan. *Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management*. Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí n. L. Západočeská univerzita v Plzni, 2009. ISBN 978-80-7043-801-5. str. 4.

<sup>5</sup> ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4. str. 351.

- Přístup s předem určenými aktivitami – aktivity vybírá poskytovatel, důraz na kontrolu, intenzitu, rozsah a trvání zvolené aktivity.
- Organizování.
  - Spotřební služby – minimální kontakt mezi zákazníkem a zaměstnancem, jednoduchý průběh, striktní pravidla, byrokratická organizace.
  - Výchovné služby – osobní kontakt, více volnosti zaměstnanců.
- Personální management.
  - Spotřební služby – jednoduchý výběr zaměstnanců, základní schopnosti.
  - Výchovné služby – péče a dohled nad výběrem, důležité je vzdělání, školení, samostatné a optimální rozhodování zaměstnanců.
- Vedení lidí.
  - Spotřební služby – motivace klienta je obvykle dostatečná.
  - Výchovné služby – důležité je působit na klienty a motivovat je průběžně.<sup>6</sup>

Hlavní úkoly marketingu ve sportovních službách, například marketingu fitness center, jsou dosažení určitého počtu trvalých zákazníků, vytvoření prosperity daného zařízení a zabezpečení nejkratší návratnosti investic. K naplnění těchto cílů slouží v první řadě koncipování nabídky služeb, která se dá v českých fitness centrech rozdělit na služby sportovní a tělovýchovné a služby doplňkové (služby na baru).<sup>7</sup>

### 3.3. Marketingový plán

Marketingový plán je v podstatě soubor několika dílčích plánů. Jedná se o interní dokument firmy, který by měl zpravidla obsahovat základní cíle a filosofii firmy, analýzu současné situace jak vně tak i uvnitř firmy, stanovení marketingové strategie společnosti, její detailní finanční plán a také způsoby jakými bude společnost kontrolovat naplňování svých cílů.

---

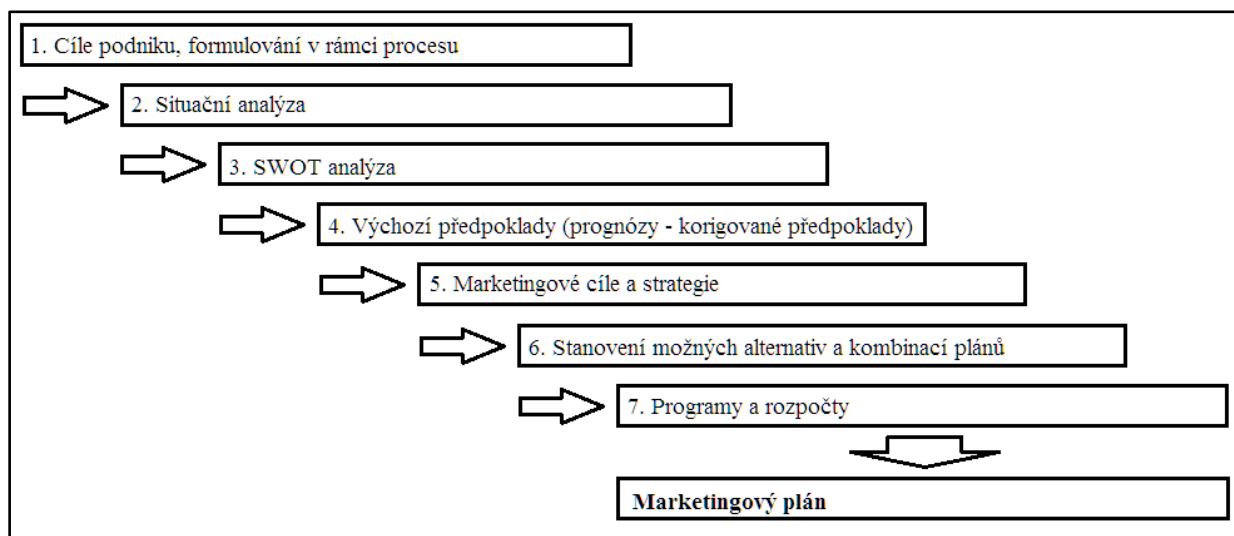
<sup>6</sup> ŠÍMA, Jan. *Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management*. Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí n. L. Západočeská univerzita v Plzni, 2009. ISBN 978-80-7043-801-5. str. 6.

<sup>7</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 144.

„Pro úspěšnost podnikání ve službách je třeba využívat zkušenosti generací podnikatelů, které předkládá marketing. Jednoduše se dá říci, že úspěch provozu zařízení spočívá na dobře postavené nabídce pro zákazníka, takticky dojednané cenové politice, vybavení zařízení, v informovanosti zákazníků prostřednictvím nástrojů propagace, v personálu jak odborně kvalifikovaném, tak i úspěšně komunikujícím se zákazníky. Marketingový plán vychází přirozeně z obchodních cílů podniku, vázaných na možnosti, které má manažer (vlastník) k dispozici.“<sup>8</sup>

Marketingový plán je oficiální dokument dané společnosti určený většinou nejvyššímu vedení společnosti. Z toho důvodu má předepsané nedílné součásti, které se mohou případ od případu drobně lišit. Horáková<sup>9</sup> uvádí následující schéma marketingového plánu.

**Obrázek č. 2: Schéma marketingového plánu**



Zdroj: HORÁKOVÁ, Helena, *Strategický marketing*, 2003, str. 146.

Marketingový plán podle Horákové začíná stanovením základních cílů podniku. Marketingové cíle a strategie vychází ze situační analýzy, SWOT analýzy, výchozích předpokladů a prognóz. Nakonec Horáková stanovuje možné alternativy plánu a rozpočty.

Philip Kotler<sup>10</sup> stanovuje následující součásti marketingového plánu.

<sup>8</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 144.

<sup>9</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.



**Tabulka č. 1: Obsah marketingového plánu**

Executive summary	Nabízí stručný přehled plánu pro podnikové vedení.
Současná marketingová situace	Marketingový audit, který připravuje podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce.
Analýza SWOT	Určuje hlavní silné a slabé stránky společnosti a také hlavní příležitosti hrozby, jimž musí produkt čelit.
Cíle a problémy	Stanovují cíle společnosti v oblasti tržeb, tržního podílu a zisku a identifikují problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv.
Marketingové strategie	Předkládá široký marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů plánu.
Programy činnosti	Určují, co se bude dělat, kdo to udělá, kdy to bude provedeno a kolik to bude stát.
Rozpočty	Očekávaný výkaz zisků a ztrát vycházející z předpokládaných finančních výsledků plánu.
Kontrolní mechanismy	Zajišťují sledování postupu plnění plánu.

Zdroj: KOTLER, Philip, *Moderní marketing*, 2007, str. 109.

Kotlerův marketingový plán začíná stručným shrnutím. Podobně jako Horáková zahrnuje Kotler do marketingového plánu analýzu současné situace zakončenou SWOT analýzou, marketingové cíle, strategie a rozpočty. Kotlerův marketingový plán obsahuje navíc kontrolní mechanismy.

---

<sup>10</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

### 3.4. Základní informace a poslání fitness centra

Tato část podává informace o základní charakteristice společnosti, její filozofii, základních strategiích a někdy i historii. Firemní filozofii můžeme také vyjádřit jako krédo, poslání či vize firmy spolu se stanovenými cíli.<sup>11</sup>

Organizace je v této části představena, je vyjádřen smysl i účel jejího snažení a určeno pole působnosti. Jsou stanoveny podnikové cíle, kterých chce v rámci podnikatelských aktivit organizace dosáhnout.<sup>12</sup>

Cíle společnosti vycházejí z možností, které má podnik k dispozici, příkladem mohou být:

- Dosažení určitého počtu trvalých zákazníků
- Vytvoření prosperity zařízení
- Zabezpečení co nejkratší doby návratnosti investic<sup>13</sup>

### 3.5. Situační analýza

Úkolem situační analýzy je podrobně identifikovat firmu, její činnost, služby, které poskytuje, její postavení na trhu, současné a potencionální zákazníky a konkurenty, kteří by mohli firmu ohrožit.<sup>14</sup>

Situační analýza se zároveň nemusí zabývat pouze analýzou současného stavu, ale může systematicky zkoumat marketingové situace podniku, trhu, a postavení podniku v rámci trhu ve třech časových horizontech – dosavadní vývoj, současný stav, odhad možného budoucího vývoje.<sup>15</sup>

Situační analýzu můžeme rozdělit na:

---

<sup>11</sup> VORÁČEK, Josef. *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-4620-275. str. 13.

<sup>12</sup> BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1. str. 13.

<sup>13</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 144.

<sup>14</sup> VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

<sup>15</sup> KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

- PEST analýza- politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické prostředí
- Obchodní pozice na trhu
- SWOT analýza- silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby<sup>16</sup>

### 3.5.1. Analýza mikroprostředí

Pro pochopení fungování podniku je důležitá analýza jeho mikro prostředí, která se snaží identifikovat a popsat faktory mající vliv na fungování podniku zevnitř. Jako jsou jeho organizační struktura, zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci, distributoři a konkurenti. Jde hlavně o určení silných a slabých stránek podniku a stanovení jejich významu. Kromě silných a slabých stránek podniku se mikroanalýza většinou snaží popsat zákazníky a konkurenty podniku, jeho dodavatele a distribuční mezičlánky podniku. Analýzy zákazníků a konkurentů jsou významné a proto bývají často uváděny samostatně.

*„Rovněž se svým mikroprostředím se podnik musí vyrovnat. Mikroprostředí je to nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží.“<sup>17</sup>*

U analýzy mikroprostředí existuje různé množství rozhodujících faktorů a metod, z nichž každá je různými autory v detailech vnímána jinak.

- Podnik – organizační struktura, možnosti výroby, finanční a technické možnosti podniku.
- Zákazníci – Schopnost reagovat na specifika jednotlivých trhů, kde mají zákazníci různé vlastnosti.
- Dodavatelé – možnosti podniku získat v požadovaném čase, kvalitě a množství potřebné zdroje.
- Distribuční články a prostředníci – schopnost zajistit spolehlivou přepravu, umístění výrobků a podporu prodeje výrobků, schopnost usměrnit tok finančních prostředků.
- Konkurence – schopnost reagovat na konkurenční prostředí.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

<sup>17</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. ISBN 80-247-0447-1. str. 42.

<sup>18</sup> BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1. str. 82 – 83.

Jedním z modelů analýzy mikroprostředí je Porterův model pěti sil, který identifikuje a analyzuje 5 základních hybných sil, které v odvětví působí:

- Potencionální nová konkurence,
- konkurence v odvětví,
- substituční výrobky,
- odběratelé,
- dodavatelé.<sup>19</sup>

### 3.5.2. Portfolio analýza

Další možností analýzy mikroprostředí je analýza souhrnu produktů, které organizace tvoří. V takovém případě mluvíme o portfolio analýze a její nejnámější verzí je portfolio matice BCG. Tato matice rozděluje produkty do čtyř skupin v závislosti na dvou ukazatelích, kterými jsou relativní tržní podíl produktu a tempo růstu trhu. Z těchto čtyř skupin, lze odvodit i fázi životního cyklu produktu. Čtyři skupiny produktů jsou:

- Otazníky – nízký relativní podíl, rychle rostoucí trh, fáze zavádění;
- hvězdy – vysoký relativní podíl, rychle rostoucí trh, fáze růstu;
- dojné krávy – vysoký relativní podíl, mírně rostoucí nebo stagnující trh, fáze stabilizace;
- psi – nízký relativní podíl, nízké tempo růstu, fáze útlumu.<sup>20</sup>

### 3.5.3. Analýza makroprostředí

Kromě mikroprostředí existuje i širší okolí podniku, které nemá firma možnost ovlivnit, nazýváme jej makroprostředí a rovněž jeho analýza je důležitá.

*„Společnost a všichni ostatní aktéři operují v širším makroprostředí sil, které vytvářejí příležitosti a představují pro firmu hrozby.“<sup>21</sup>*

---

<sup>19</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 103.

<sup>20</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 135.

Metod analýzy makroprostředí, tedy vnějšího prostředí podniku, je několik. Často používaná je PEST analýza, která dělí makroprostředí na čtyři složky a ty potom zkoumá zvlášť.

- Politické a právní prostředí – zákony, legislativní opatření, činnost státních organizací a politických stran ovlivňující činnost firem.
- Ekonomické prostředí – zahrnuje všechny činitele, které ovlivňují kupní sílu zákazníků a strukturu jejich výdajů, např. vývoj běžných příjmů, inflace, nezaměstnanost.
- Sociální prostředí – kulturní a společenské tradice, normy a postoje.
- Technologické prostředí – technologické změny, inovační příležitosti, výše výdajů na výzkum a vývoj apod.

Rozšířenou verzí PEST analýzy je analýza PESTLE, která kromě již zmíněných čtyř zmíněných kategorií doplňuje další dvě, jimiž jsou:

- Legislativní prostředí – odděluje se z politických a právních faktorů, jde o zákony a legislativní opatření ovlivňující činnost firem.
- Ekologické prostředí – klimatické poměry, nerostné bohatství země.<sup>22</sup>

Ne všichni autoři se na názvech jednotlivých složek makroprostředí přesně shodují, nicméně i přes rozdílné pojmenování bývá význam jednotlivých vlivů stejný nebo aspoň podobný. Philip Kotler<sup>23</sup> uvádí rozdělení na demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí. Helena Horáková<sup>24</sup> dělí makroprostředí podobně a to na demografické, ekonomické, technické a technologické, přírodní, kulturní a politicko-právní činitele.

---

<sup>21</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 135.

<sup>22</sup> SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5. str. 188

<sup>23</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>24</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. ISBN 80-247-0447-1. str. 41.

Eva Čáslavová<sup>25</sup> rozděluje vnější prostředí na spolupracující okolí, konkurenční okolí, ekonomické okolí, politické okolí, sociální okolí a právní okolí.

#### 3.5.4. Segmentace trhu

Segmentaci trhu můžeme zjednodušeně definovat jako rozdělení si zákazníků do skupin neboli segmentů s podobnými přáními a potřebami.

*„Segmentace znamená hledání vztahu mezi potřebami spotřebitelů (zákazníků) a marketingovými aktivitami prodejce. Nalezení tohoto vztahu vyústí v identifikaci relativně homogenních skupin spotřebitelů (zákazníků), kteří vykazují podobné potřeby (ve smyslu nabízeného produktu nebo nabízené služby) a podobnou reakci na marketingovou akci prodejce. Takto definované skupiny se nazývají segmenty trhu.“<sup>26</sup>*

Segmentaci můžeme provádět na dvou základních úrovních:

- Makrosegmentace – segmentace mezi organizacemi (např. geografické, demografické znaky zákazníků).
- Mikrosegmentace – segmentace uvnitř organizace. Podobnosti mezi rozhodujícími jednotkami zákazníků dané organizace.<sup>27</sup>

Dále je segmentaci možné provádět jak na mezipodnikovém trhu, tak na spotřebním trhu. Klasické způsoby segmentace na spotřebním trhu jsou:

- Geografická segmentace – kontinent, stát, oblast, region, kraj, velikost měst a obcí, počet obyvatel, hustota osídlení atd.
- Demografická segmentace – pohlaví, věk, výše příjmu, povolání, vzdělání atd.
- Psychografická segmentace – aktivity, zájmy, názory, životní styl, osobnost, postoje atd.

---

<sup>25</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 101.

<sup>26</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 105.

<sup>27</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 162.

- Behaviorální segmentace – segmentace podle chování. Kritéria jsou nákupní příležitost, hledaný užitek, uživatelský status, frekvence užití, připravenost k nákupu, postoj k produktu, loajalita atd.<sup>28</sup>

### 3.5.5. Analýza konkurence

Stejně jako segmentace trhu a analýza zákazníka je důležitá i analýza konkurence. Žádná firma nefunguje ve vakuu, proto je potřeba neustále sledovat konkurenci. Zjišťovat jak mohou aktivit ovlivnit vlastní obchod společnosti, co konkurenti dělají a co jsou schopni dělat. Na základě získaných informací je pak možné upravit nebo změnit marketingovou strategii.<sup>29</sup>

Typologii konkurence lze provést podle několika hledisek. Jedním ze základních způsobů dělení konkurence je členění z hlediska počtu výrobců a stupně diferenciacie produkce:

- Ryzí monopol – nabídku tvoří jedna firma.
- Oligomonopolie – ryzí nebo diferencovaná oligopolie.
- Monopolistická konkurence – mnoho konkurentů, každý je schopen úplně nebo částečně odlišit svou nabídku.
- Dokonalá konkurence – mnoho konkurentů, z nichž žádný není schopen odlišit svou nabídku od ostatních (stejný výrobek či služba).

Další možností typologie konkurence je její členění z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí:

- Konkurence značek – za konkurenty jsou považovány firmy, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.
- Konkurence odvětvová – za konkurenty jsou považovány firmy, které vyrábějí stejnou třídu výrobků s možností substituce.
- Konkurence formy – za konkurenty jsou považovány firmy poskytující stejnou službu.

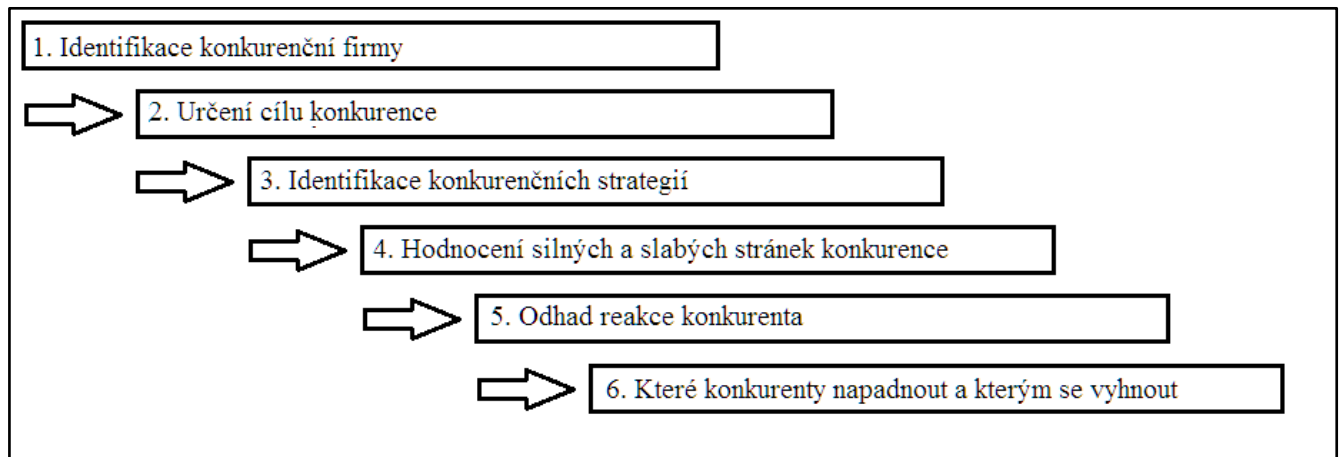
<sup>28</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str 162.

<sup>29</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 105.

- Konkurence rodu – za konkurenty jsou považovány všechny firmy soutěžící o zákaznickovy peníze.<sup>30</sup>

Samotná analýza konkurence sestává z několika systematických na sebe navazujících kroků:

### Obrázek č. 3: Analýza konkurence



Zdroj: KOTLER, Philip, *Moderní marketing*, 2007, str. 569.

Při hodnocení silných a slabých stránek konkurence je vhodné porovnat je se silnými a slabými stránkami vlastní firmy. Vhodné je využít sémantický diferencál či sestavit profil konkurence, který by sledoval její výkonnost. Při určování možných kritérií k porovnání lze ve sportovních službách využít tyto:

- Finanční zdroje,
- strategické cíle,
- celkové disponibilní zdroje,
- výše zisku,
- tržní obrat,
- marketingová koncepce,
- tržní pozice,
- tržní podíl,

<sup>30</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str 107.



- růst firmy,
- zákazníci,
- podíl na povědomí zákazníků,
- podíl na oblibě produktů u zákazníků,
- technologická úroveň vybavení,
- flexibilita,
- kvalita managementu,
- kvalita pracovníků.

Co se týče odhadu reakce konkurenta, můžeme konkurenční firmy rozdělit do těchto kategorií:

- Konkurent následovatel – sleduje konkurenci a využívá všech svých schopností ke konkurenčnímu boji.
- Laxní konkurent – nereaguje ani rychle ani rozhodně na aktivity konkurence.
- Vybíravý konkurent – reaguje jenom na některé aktivity konkurence.
- Konkurent tygr – reaguje rychle a rozhodně na jakoukoliv formu ohrožení.<sup>31</sup>

Kotlerova analýza konkurence je velice důkladná a podrobná a téměř vylučuje riziko, že se firma ve svých konkurentech zmylí. Nicméně je velice náročná na sběr informací. Pro menší a střední podniky je vhodnější zvolit pro analýzu konkurence metodu zvanou Benchmarking. Jde o dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti realizace určité služby, marketingových aktivit atd. Benchmarking představuje výběr a porovnání myšlenek, metod a přístupů, které jsou pro daný podnik použitelné ve smyslu zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 108.

<sup>32</sup> VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5. str. 420.

### 3.5.6. SWOT analýza

Analýza SWOT je v podstatě shrnutím všech předchozích analýz do jedné. Jedná se tedy o takovou „nadanalýzu“ všech ostatních. Proto se provádí až nakonec a obsahuje ji téměř každá situační analýza. Název SWOT je složen z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých kategorií analýzy. Jde o Strengths, weaknesses, opportunities a threats. Přeloženo do češtiny jsou to silné stránky podniku, slabé stránky podniku, příležitosti na trhu a hrozby na trhu.

Mluvíme-li o SWOT analýze jako o shrnutí analýz předchozích musí logicky obsahovat jak analýzu makroprostředí, tak analýzu mikroprostředí. Silné a slabé stránky podniku jsou zaměřeny na podnik, tedy mikroprostředí, kdežto příležitosti a hrozby se zaměřují na okolní trh, tedy makroprostředí, ale i na část mikroprostředí obsahující dodavatele, sprostředkovatele, zákazníky a konkurenci.

*„Celkové vyhodnocení silných a slabých (strengths, weaknesses) stránek společnosti, příležitostí a hrozeb (opportunities, threats) se nazývá analýza SWOT. Zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí.“<sup>33</sup>*

#### **Příležitosti a hrozby**

Jak už jsem zmínil, opportunities a threats neboli příležitosti a hrozby na trhu jsou částí SWOT analýzy s vazbou na makroprostředí. Trh se vyvíjí a tím pádem na něm vznikají nové trendy a nové potřeby zákazníků. Každý z těchto trendů s sebou nese své příležitosti a hrozby. Podnik se musí snažit analyzovat příležitosti a hrozby sil makroprostředí, tak jak jsem je popsal v kapitole 3.2.1. a části mikroprostředí, do které spadá vše mimo podnik samotný (dodavatelé, sprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti). Klíčové pro podnik je odhalit příležitost a využít ji. Philip Kotler<sup>34</sup> popisuje tři hlavní zdroje tržních příležitostí. První příležitostí je podle Kotlera dodávat něco, čeho je nedostatek, druhým je dodávat nějaký již existující výrobek novým nebo lepším způsobem a třetí způsob je zcela nový výrobek nebo služba.

---

<sup>33</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Třetí, upravené a doplněné vydání. Praha: Viktoria Publishing Praha, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2. str. 90.

<sup>34</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Třetí, upravené a doplněné vydání. Praha: Viktoria Publishing Praha, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2. str. 90.

Příležitosti a hrozby můžeme také kvantifikovat. Můžeme je například rozdělit do čtyř kategorií, podle vysoké nebo nízké atraktivity (u hrozeb nebezpečí) a vysoké nebo nízké pravděpodobnosti úspěchu (u hrozeb pravděpodobnost výskytu). Nejlákavější příležitosti tedy logicky budou ty s vysokou atraktivitou a vysokou pravděpodobností úspěchu a analogicky nejnebezpečnější hrozby budou ty v kategorii s vysokým nebezpečím a vysokou pravděpodobností výskytu.

### **Silné a slabé stránky**

Ne každá příležitost na trhu je vhodná právě pro danou organizaci. Všechny příležitosti i hrozby musejí být vnímány s ohledem na silné a slabé stránky podniku, které je potřeba vyhodnotit.

*„Je jasné, že firma nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani dávat najevo radost ze svých silných stránek. Je velkým otazníkem, zda by se měla firma omezovat na ty příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda by měla zvažovat i příležitosti, pro něž by musela určitě silné stránky získat nebo si je vytvořit.“<sup>35</sup>*

Při analýze silných a slabých stránek můžeme jako základnu hodnotících kritérií využít jednotlivé nástroje marketingového mixu. V případě podrobnější analýzy lze k získání hodnotících kritérií využít metody jako dotazování, brainstorming, diskuze atd. Každému z hodnotících kritérií je připsána určitá váha (1 – 5) a dále jsou kritéria škálována v rozmezí – 10 až + 10, přičemž nula znamená, že kritérium není silnou ani slabou stránkou. Takto firma získá základní přehled o svých slabých a silných stránkách, které dále porovnává s možnostmi vzniku příležitostí a hrozeb. Nevýhodami SWOT analýzy jsou subjektivita a statika této metody.<sup>36</sup>

## **3.6. Marketingové cíle**

Poté co podrobíme současný stav analýze a zjistíme jak na tom naše firma je a jakou má pozici na trhu, můžeme začít plánovat. Stanovit cíle znamená určit, žádoucí budoucí stavy,

---

<sup>35</sup> KOTLER, Philip. *Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Třetí, upravené a doplněné vydání. Praha: Viktoria Publishing Praha, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2. str. 91.

<sup>36</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 129.

kterých se snaží firma svou činností dosáhnout. Jde tedy o popis budoucího stavu situace. Cíle strategického marketingu se mohou týkat například těchto ukazatelů:

- Tržní podíl,
- povědomí o společnosti, značce, produktu,
- předsudky u cílových skupin,
- image společnosti, značky, produktu,
- noví zákazníci.<sup>37</sup>

Cíle by měly být stanovovány s ohledem na informace zjištěné v situační analýze. Horáková<sup>38</sup> píše:

*„Konkrétní marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy. Měly by být plně kompatibilní se skutečnostmi identifikovanými v situační analýze.“*

Vzhledem k tomu, že nejucelenějším výsledkem situační analýzy je SWOT analýza měli by stanovené cíle vycházet právě z této analýzy. Cíle podniku by mu měly pomoci udržet jeho silné stránky a co nejvíce potlačit ty slabé. Měly by využívat zajímavé příležitosti nebo odstraňovat hrozby jako jsou například konkurenční nevýhody nebo slabé stránky podniku. Z hlediska návaznosti na SWOT analýzu můžeme tedy cíle rozdělit na:

- Cíle k podpoře silných stránek,
- cíle k potlačení slabých stránek,
- cíle využívající příležitosti na trhu,
- cíle eliminující hrozby na trhu.

Důležité je, aby byly cíle měřitelné a dalo se tedy vyhodnotit, zda se podařilo je naplnit nebo ne. Také je nezbytné stanovovat cíle s ohledem na zdroje a možnosti firmy. Cíle zpravidla dělíme do tří skupin na cíle:

- Sportovní – cíle týkající se úspěchu sportovců v soutěžích nebo růstu jejich výkonnosti.

---

<sup>37</sup> HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

<sup>38</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

- Ekonomické – cíle týkající se růstu běžných běžného zisku, běžných tržeb, podílu na trhu atd.
- Sociální – cíle týkající se vztahů společnosti s veřejností.

Cíle společnosti by měly být také jasně časově vymezeny. Z hlediska období, ve kterém mají být cíle splněny, je dělíme na:

- Operativní – cíle s časovým horizontem do 1 roku;
- taktické – cíle s časovým horizontem 1 – 3 roky;
- strategické – cíle s časovým horizontem nad 3 roky.

### 3.7. Marketingová strategie

Marketingová strategie je souhrn marketingových nástrojů, s jejichž pomocí chce firma dosáhnout určených cílů. Pokud tedy situační analýza popisuje současnou situaci a marketingové cíle ideální budoucí stav, marketingová strategie popisuje jak tohoto stavu dosáhnout.

*„Marketingové strategie určují základní směry postupu (základní schéma postupu), vedoucí ke splnění cílových úkolů (k dosažení stavu zvoleného pro budoucnost).“<sup>39</sup>*

Ke strategickým marketingovým rozhodnutím, které je potřeba uskutečnit během procesu tvorby marketingové strategie patří:

- Volba trhů a jejich částí – targeting vycházející ze segmentace trhu;
- volba způsobu stimulace trhu – komunikační mix;
- určení pozice vůči konkurenci – positioning, pozice tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele, troškaře;
- rozhodnutí o eventuálních aliancích s konkurenty.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. ISBN 80-247-0447-1. str. 66

<sup>40</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 160.

### 3.7.1. Targeting

Targeting je vyhodnocení a zacílení na určitý cílový segment nebo výběr cílových segmentů. Při tomto procesu je vhodné využít souřadnicové sítě.

**Tabulka č. 2: Souřadnicová síť**

	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4
Produkt 1	1	2	3	4
Produkt 2	5	6	7	8
Produkt 3	9	10	11	12
Produkt 4	13	14	15	16

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing*, 2013, str. 151.

Pokud chceme vymezit prostor pro produkty společnosti, nabízí se pět alternativních marketingových strategií:

- Koncentrace na jeden produkt a jeden segment – např. políčko 1;
- tržní specializace – jeden segment, více produktů, např. políčka 1, 5, 9, 13;
- produktová specializace – jeden produkt, všechny segmenty, např. políčka 1, 2, 3, 4;
- výběrová specializace – vybrané produkty pro zvolené segmenty, např. políčka 1, 6, 12;
- plošné pokrytí sítě – všechny produkty a tržní segmenty.<sup>41</sup>

Po výběru cílových trhů, existují v podstatě tři možnosti jak tyto trhy obsloužit: nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing. Základní rozhodnutí spočívá v tom, jak citlivě by měl být cíl definován. Na výběr jsou čtyři strategie:

- Jednotná segmentační strategie (nediferencovaný marketing) – firma nebere v úvahu odlišnosti mezi segmenty a přichází s jednotnou nabídkou.

---

<sup>41</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 151.

- Diferencovaná segmentační strategie (diferencovaný marketing) – firma přizpůsobuje nabídku každému segmentu.
- Strategie koncentrace na vybraný segment (koncentrovaný marketing) – nabídka jednoho nebo více produktů jednomu segmentu (malé podniky).
- Strategie koncentrace na jednoho každého člověka nebo firmu (marketing šitý na míru) – přesně definované segmenty, produkty a služby přesně plní potřeby a přání zákazníků.<sup>42</sup>

### 3.7.2. Positioning

Positioning znamená, jaké místo produkt zaujímá v mysli zákazníků v porovnání s produkty konkurence. Jde o způsob, kterým chce být firma vnímána v mysli spotřebitele a to jak se vymezuje vůči konkurenci, dodavatelům, odběratelům a dalším skupinám. Positioning spočívá ve výběru prvků, díky nimž je produkt rozeznán:

- Na základě vlastností produktu a jeho přínosu – výlučný prodejní prvek činí produkt něčím zvláštní.
- Na základě ceny/kvality.
- Na základě třídy produktu.
- Podle uživatelů – produkt je spojen se specifickou skupinou uživatelů.
- Podle konkurence – srovnávací reklama.
- Podle kulturních aspektů a symbolů vztahujících se k osobnosti značky.

Výběr strategie positioningu by měl vycházet z identifikace a stanovení možných konkurenčních výhod, volba správných konkurenčních výhod a volby celkové strategie positioningu.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> PELSMACKER, Patrick de, GEUENS, Maggie, BERGH, Joeri van den. *Foundations of marketing communications: a European perspective*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 2006. ISBN 02-737-0693-4. str. 132.

<sup>43</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 170.

### 3.7.3. Konkurenční strategie

Podle postavení mezi konkurenty můžeme také rozlišovat marketingové strategie vhodné pro:

- Tržní vůdce – strategie zvětšování celkového trhu, strategie bránění tržního podílu, strategie zvětšování tržního podílu.
- Tržní vyzyvatele – strategie napadení tržního podílu tržního vůdce.
- Tržní následovatele – strategie skrytého protivníka, strategie parazita, strategie napodobování, strategie upravovatele.
- Tržní troškaře – strategie specializace.

Na marketingovou strategii má také zásadní vliv životní cyklus daného produktu. To se může týkat i sportovních služeb. Například zavádění nového typu skupinových lekcí. Rozlišujeme tyto fáze životního cyklu produktu a strategie:

- Etapa zavádění – strategie ceny a propagace.
- Etapa růstu – maximalizace podílu na trhu, maximalizace zisku.
- Etapa stabilizace – strategie modifikace.
- Etapa útlumu – zvyšování investic, udržování stávající úrovně investic, selektivní snižování investic, plošné sklizení investic, prodej firmy.<sup>44</sup>

Při tvorbě marketingové strategie můžeme také vycházet z jednotlivých nástrojů marketingového mixu a strategie podle nich rozdělit:

- Výrobní strategie – portfolio, kvalita, design.
- Cenové strategie – cena, slevy, platební podmínky.
- Distribuční strategie – push strategie, pull strategie.
- Komunikační strategie – reklama, publicita, osobní prodej, podpora prodeje.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.

<sup>45</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3. str. 109.



### 3.7.4. Marketingový mix

Marketingový mix je v současné době převládající marketingová strategie. Jedná se o soubor nástrojů, kterými se daná firma snaží vylepšit svou pozici na trhu a zvýšit poptávku po svém produktu. Základní model marketing mixu 4P se rychle dočkal úspěchu i mezi experty a odborníky a to hlavně díky snaze kreativně zkombinovat vzájemně závislé činnosti, které marketing zahrnuje. Marketing mix může mít mnoho podob, ale tou základní je 4P:

- Product (produkt),
- place (distribuce),
- price (cena),
- promotion (komunikace).<sup>46</sup>

Čáslavová<sup>47</sup> popisuje marketing mix jako základní strategii marketingu, která kombinuje nástroje marketingu – produkt (product), cenu (price), místo (place) a propagaci (promotion).

#### **Produkt**

Produkt je základním prvkem marketingového mixu. Představuje samotný užitek, který si zákazník pořizuje. Prvky produktu, které můžeme v marketingovém mixu ovlivnit, jsou rozmanitost výrobků, kvalita, design, charakteristické rysy, název značky, packaging, rozměry, doplňkové služby, záruky. V našem případě jsou produktem sportovní a tělovýchovné služby.

*„O sportovním produktu nelze mluvit jako o produktu homogenním. Zahrnuje, jak dále je zřejmé, sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. Při koncepci marketingového mixu ve sportu je vždy důležité znát svůj produkt, se kterým obchodují a jeho zvláštní stránky.“<sup>48</sup>*

---

<sup>46</sup> HANDLECHNER, Manuel. *Marketing Strategy*. München: GRIN Verlag GmbH, 2008. ISBN 978-364-0147-106. str. 4.

<sup>47</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 109.

<sup>48</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 109.

## Cena

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který nám přináší zisk. Jedná se nejčastěji o v penězích vyjádřenou částku, kterou nám zákazníci platí za produkt. Zároveň je to nástroj marketingového mixu, který se nejjednodušeji mění a ovlivňuje.

Philip Kotler<sup>49</sup> definuje cenu jako nástroj marketingového mixu takto:

*„Suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci směňují za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.“*

Existuje několik metod cenové tvorby. Podle metody tvorby můžeme rozdělit ceny do dvou kategorií na nákladové typy cen a nenákladové typy cen. Nákladové typy cen jsou:

- Cena stanovená přírůžkou –  $\text{cena} = \text{jednicové náklady} \times (1 + \text{přirůžka})$ .
- Cena respektující návratnost investice –  $\text{cena} = \text{jednicové náklady} + (\text{návratnost kapitálu} \times \text{investovaný kapitál} / \text{očekávaný obrát})$ .

Nenákladovými typy cen jsou:

- Cena následující konkurenci – stanovení ceny následováním nejvýznamnějšího producenta v daném odvětví.
- Cena stanovená s ohledem na pravděpodobnost získání kontraktu – výše ceny vede k maximalizaci součinu zisku a pravděpodobnosti získání kontraktu.
- Cena jako vyjádření hodnoty vnímané zákazníkem – metoda přímého hodnocení, bodová metoda, podrobnější bodová metoda.

V prostředí fitness center je cena velice silným psychologickým nástrojem jak přilákat zákazníky. Podle Čáslavové vytváří různé typy slev a způsoby platby klíma, že cena je zákazníkovi „šitá na míru“. Velmi výrazně se podle této autorky používají různé způsoby platby a slevy právě ve fitklubech. Jako příklad uvádí:

*„Jde např. o časové platby – tzv. permanentky – měsíční, čtvrtletní, pololetní, roční; kde je cena koncipována v závislosti na počtu produktů, které zahrnuje a na době, kterou*

---

<sup>49</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 71

*zahrnuje cvičební jednotka...Slevy existují pro různé skupiny zákazníky (např. manekýny, novináře, studenty, rodiny, firmy) nebo na dopolední hodiny fitness.* <sup>50</sup>

## **Distribuce**

Distribuce v některých případech označovaná jako místo je třetím nástrojem marketingového mixu. Jde o všechno, co souvisí se způsobem jak dostat produkt k zákazníkovi. Distribuční kanály a jejich krytí, hustota distribuční sítě, lokality prodeje, skladování a umístění zásob, doprava.

*„Veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům.“*<sup>51</sup>

Distribuce sportovních služeb je poněkud specifická. Jedná se totiž o nehmotný produkt. Například dopravu zboží nebo skladování zásob tedy zcela logicky nehrají žádnou roli. Nástroj distribuce tedy v tomto případě nechápeme jako způsob dostání produktu k zákazníkovi, ale jako místo kde zákazník službu prožije. Eva Čáslavová<sup>52</sup> k tomuto tématu píše:

*„Mimo to služba v nehmotné podobě nemůže být dána do prodejny, event.. na sklad. U sportovních služeb si ji zákazník musí „prožít“ ve sportovním zařízení, kam zákazník musí za svým produktem přijít. Vyhledává různá průkazná svědectví o službě, závěry dělá na základě místa, kde je služba poskytována, kdo ji poskytne, zařízení firmy a propagačních materiálů. Majitel zařízení se snaží zákazníka získat ke vstupu do zařízení a využívá k tomu nástrojů propagace.“*

## **Propagace**

Propagaci někdy také komunikaci chápeme v marketingovém mixu jako soubor nástrojů, které mají za úkol sdělit cílovým zákazníkům informace o produktu organizace a přesvědčit je o nákupu tohoto produktu. Souhrnně tyto nástroje nazýváme komunikační nebo propagační mix a tvoří jej:

---

<sup>50</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 110.

<sup>51</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 71.

<sup>52</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 110.

- Reklama – placená forma neosobní propagace využívající média jako prostředku komunikace.
- Publicita – způsob jakým média informují o novinkách ve firmě a o nových produktech. Zpravidla výsledkem dobrého PR.
- Opatření na podporu prodeje – krátkodobé stimuly pro povzbuzení nákupu nebo prodeje produktu či služby.
- Osobní prodej – využívá školené osoby prodejců, kteří svojí osobou a prezentací propagují firmu.
- Přímý marketing – posílání zboží od výrobce přímo spotřebiteli, či přímý kontakt se spotřebitelem.<sup>53</sup>

Kotler<sup>54</sup> definuje komunikaci takto:

*„Činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu.“*

Podle Čáslavové<sup>55</sup> záleží promyšlenost propagačního mixu na specifice sportovního produktu, propagační strategie může být v různých obdobích vývoje sportovní organizace odlišná a odvíjí se od:

- Základních cílů, které management klade;
- cílových skupin zákazníků, na které má propagace působit;
- výběru médií, kterých bude využito;
- finančních prostředků, které budou na propagaci vydány;
- koncipování propagační zprávy pro určitou cílovou skupinu zákazníků.<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8. str. 63.

<sup>54</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 71.

<sup>55</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.

<sup>56</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 111.

### 3.7.5. Marketingový mix sportovních služeb

Marketingový mix společností poskytujících sportovní služby a služby obecně se liší od marketingového mixu společností, jejichž produktem je hmotný výrobek. Tyto společnosti musí totiž brát v úvahu další faktory, které ovlivňují kvalitu a úroveň poskytnuté služby. Těmito faktory jsou mimo již uvedené faktory v kapitole 3.4.1. ještě navíc:

- People – lidé poskytující službu;
- process – proces služby;
- presentation – prezentace služby.

#### Lidé

Pro služby je typická právě neoddělitelnost od lidí, kteří je poskytují.

*„Ve sportovních službách je personál tím zásadním faktorem, kvůli kterému zákazníci navštěvují určité zařízení. Služby jsou proměnlivé, záleží vždy na poskytovateli – trenérovi, cvičiteli, instruktorovi. Z těchto důvodů management firmy musí sledovat v návaznosti na kvalitu cvičebního procesu, jak jsou zaměstnanci k zákazníkům vlídní, přístupní a zdvořilí, jakou prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti, jak jsou pro firmu prospěšní a jak firmu reprezentují. Tato kritéria by se měla vždy stát součástí posuzování kvality firmy a měla by být u zaměstnanců dlouhodobě rozvíjena.“<sup>57</sup>*

#### Proces

Procesem se u sportovních služeb rozumí plynulost odbavení zákazníka a provedení služby. Jde například o to, aby zákazník nečekal na trenéra nebo nemusel stát frontu na recepci, což celkový dojem ze služby rozhodně snižuje.

Čáslavová<sup>58</sup> v procesu sportovních služeb uvádí čtyři hlavní faktory. Jde o dobu obsluhy zákazníka, rychlost obsluhy, dobu čekání a formu obsluhy.

---

<sup>57</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 113.

<sup>58</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 113.

## Prezentace

Dojem ze služby v neposlední řadě ovlivní také to, kde je prováděna. Pokud zákazník bude obsloužen v prostorné, moderně vybavené čisté provozovně bude dojem určitě lepší než pokud by se během služby musel pohybovat ve zchátralých prostorách a používat zastaralé vybavení.

Mezi pět hlavních faktorů, které ovlivňují dojem z prostor společnosti, patří podle Čáslavové<sup>59</sup> velikost provozovny, vybavení provozovny, atmosféra, komfort provozovny a čistota.

### **3.8. Finanční plán**

Finanční plán transformuje předchozí části plánu do číselné podoby a prokazuje jejich reálnost z ekonomického hlediska. Nejdůležitějšími výstupy finančního plánování jsou:

- Plánovaný výkaz zisku a ztrát,
- plánovaná rozvaha,
- plán peněžních toků (cash flow).<sup>60</sup>

#### **3.8.1. Výkaz zisku a ztráty (výsledovka)**

*„Plánovaný výkaz zisků a ztrát vyčísluje výnosy, náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech.“<sup>61</sup>*

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik získal ze všech svých činností za určité období a to bez ohledu na to, jestli mu byly reálně vyplaceny. Mezi výnosy patří:

- Provozní výnosy – tržby za prodej;
- finanční výnosy – výnosy z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí;
- mimořádné výnosy – výnosy získané mimořádně, např. prodejem strojů.

---

<sup>59</sup> ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9. str. 110.

<sup>60</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán*. V Praze: Oeconomica, 2007. ISBN 978-802-4512-631. str. 28.

<sup>61</sup> SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán*. V Praze: Oeconomica, 2007. ISBN 978-802-4512-631. str. 29.

Náklady jsou peněžní částky, které podnik vynaložil na získání výnosů. Patří mezi ně:

- Běžné provozní náklady – spotřeba materiálu a energie;
- odpisy – odpisy dlouhodobého majetku;
- ostatní provozní náklady – např. výdaje na marketing;
- finanční náklady – úroky a jiné finanční náklady;
- mimořádné náklady – dary, mimořádné odměny aj.<sup>62</sup>

Rozdíl mezi výnosy a náklady je výsledek hospodaření. Je-li rozdíl kladný, jedná se o zisk, je-li rozdíl záporný, jde o ztrátu. Přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření je výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka.

### **3.8.2. Plán peněžních toků (cash flow)**

Ke správnému fungování nepotřebuje podnik jenom zisk, ale potřebuje také dostatek peněžních prostředků, aby mohl v potřebnou dobu zaplatit faktury, mzdy, režijní náklady, splatit půjčky, zaplatit daně apod. K pokrytí těchto peněžních výdajů potřebuje podnik peněžní příjmy. Peněžní příjmy a výdaje představují peněžní tok (cash flow). Pokud podniku chybí cash flow, stává se platebně neschopným či insolventním. Cash flow zjišťujeme dvěma metodami:

- Přímá metoda – celková suma všech příjmů produkujících fondy a celková suma všech výdajů spotřebovávajících fondy;
- nepřímá metoda – zisk upravený o ty výnosy a náklady, které se netýkají pohybu prostředků.

## **3.9. Plán kontroly**

Protože během realizace marketingových plánů dochází k mnoha překvapením, je třeba provádět nepřetržitou marketingovou kontrolu. Marketingová kontrola je proces měření

---

<sup>62</sup> SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4. str. 72.

a hodnocení výsledků marketingových strategií a plánů, spojený s případnými nápravnými akcemi, které mají zajistit splnění marketingových cílů.<sup>63</sup>

**Tabulka č. 3: Typy marketingové kontroly**

<b>Typ kontroly</b>	<b>Účel kontroly</b>	<b>Postupy</b>
Kontrola ročního plánu	Zjistit, zda byly dosaženy plánované výsledky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza prodeje</li> <li>• Analýza podílu na trhu</li> <li>• Analýza poměru výdajů a tržeb</li> <li>• Finanční analýza</li> <li>• Analýza postojů zákazníků</li> </ul>
Kontrola rentability	Zjistit, kde firma vydělává a kde prodělává	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziskovost produktu</li> <li>• Ziskovost regionu</li> <li>• Ziskovost zákazníků</li> <li>• Ziskovost segmentů</li> <li>• Ziskovost distribučních cest</li> <li>• Velikost objednávek</li> </ul>
Kontrola efektivity	Zhodnotit efektivity nákladů a účinnost marketingových výdajů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivnost prodejních sil</li> <li>• Efektivnost reklamy</li> <li>• Efektivnost podpory prodeje</li> <li>• Efektivnost distribuce</li> </ul>
Kontrola strategie	Zjistit, zda jsou základní strategie firmy konzistentní s příležitostmi externího trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnocení efektivity marketingu</li> <li>• Audit marketingu</li> <li>• Hodnocení etických a sociálních závazků firmy</li> </ul>

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing*, 2013, str. 341.

Každý z těchto čtyř typů kontroly uvedených v tabulce č. 3 obsahuje ve svém průběhu tyto fáze:

<sup>63</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2. str. 114.



- Určení standardní báze plánu,
- měření konkrétních činností v porovnání se standardy,
- korekce odchylek od standardů nebo plánu,
- kontrola efektivnosti.<sup>64</sup>

### 3.9.1. Hodnocení marketingu

Zatímco marketingová kontrola nám pomůže zjistit, jak se dostaneme tak kam jsme se chtěli dostat, hodnocením marketingu zjistíme, jestli jsme tam, kde jsme chtěli být. Úkolem hodnocení marketingu je analýza stupně dosažení úspěchu v rámci jednotlivých marketingových cílů a podrobné hodnocení marketingového úsilí společnosti. Pro toto hodnocení se používá:

- Analýza prodeje – rozdíl mezi skutečným a požadovaným prodejem + příčiny nesouladu;
- analýza tržního podílu – porovnání prodeje firmy s prodejem v odvětví a prodejem konkurence;
- analýza nákladů a rentability marketingu – hodnocení nákladů a rentability jednotlivých marketingových činností a částí plánu.

Těmito postupy se hodnotí následující kritéria:

- Cílové trhy,
- prodejní teritoria,
- prodejní zástupci,
- distribuční cesty,
- typy produktu,
- jednotlivé prvky marketingového mixu.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 340.

<sup>65</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 341.

## **4. METODOLOGIE**

### **4.1. Struktura marketingového plánu**

Pro svůj marketingový plán jsem zvolil strukturu, kterou uvádí Kotler a která je popsána v kapitole 3.3. Tuto strukturu jsem s ohledem na metody, které plánuji využít, upravil, tak aby lépe vyhovovala danému konkrétnímu případu. To povede k větší přehlednosti marketingového plánu a zároveň zachování původního logického uspořádání Kotlerovy struktury. Struktura bude následující:

- Informace a poslání společnosti
- Situační analýza
- SWOT analýza
- Marketingové cíle
- Marketingové strategie
- Finanční plán
- Plán kontroly

### **4.2. Analýza dokumentů**

V této práci jsou využita sekundární data z interního zdroje, kterým je přímo zkoumaná firma. Jedná se o výkazy nákladů, prodeje a informace o cenách. Tyto data jsou využita při tvorbě Portfolio matice BCG v kapitole 5.2.2. Dalším zdrojem sekundárních dat, tentokrát externím, byly Český statistický úřad a Česká národní banka, jejichž data jsou využita v PEST analýze v kapitole 5.2.3.

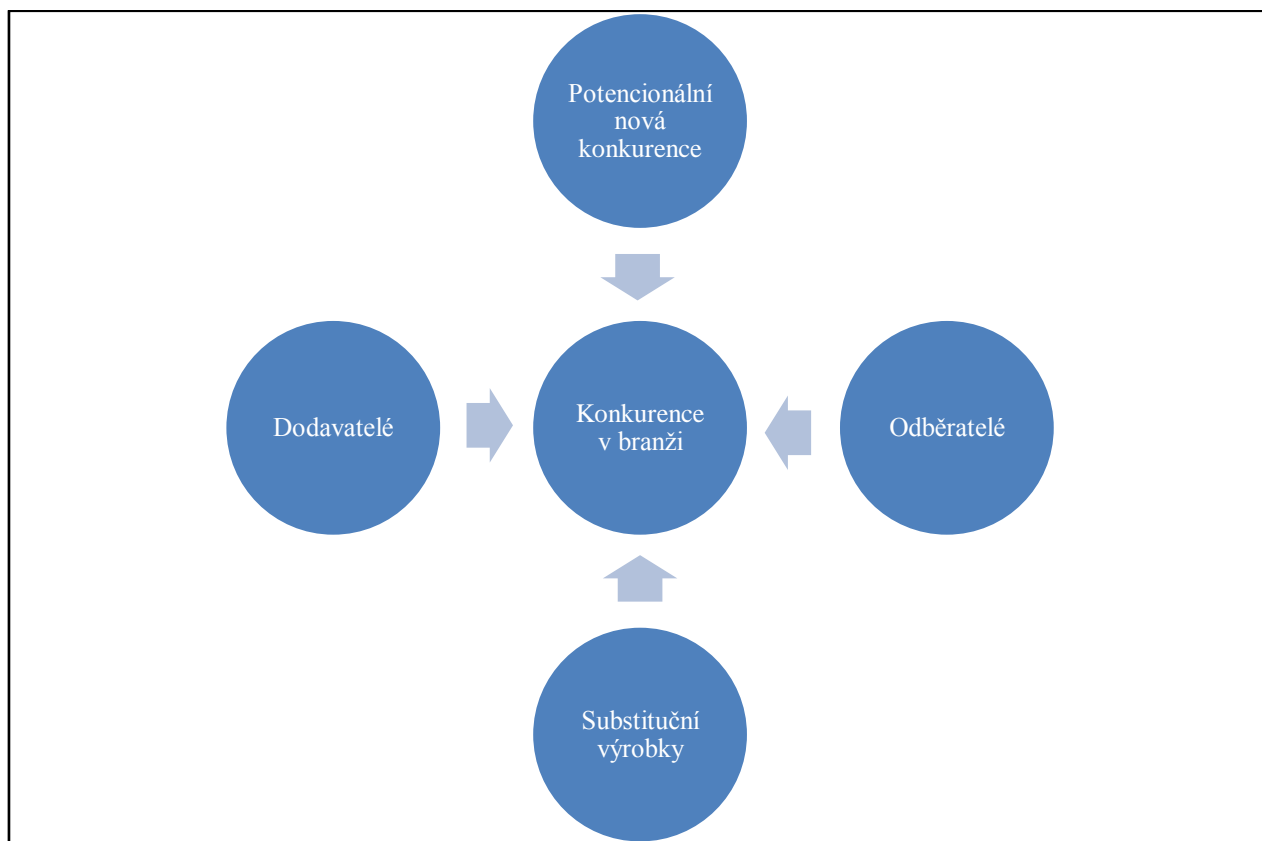
Sekundární data z interních zdrojů jsou, shromažďovány uvnitř firmy a týkají se především evidence vlastní činnosti. Pro marketingové projekty jsou významné především údaje o prodeji a nákupu v podrobném členění a údaje finanční povahy jako například údaje o cenách, nákladech nebo zisku. Sekundární data z externích zdrojů jsou shromažďovány institucemi k nejrůznějším účelům. Klasické statistické přehledy jsou metodické a realizační

práce Českého statistického úřadu. Tyto údaje jsou souhrnné a jsou proto vhodným zdrojem dat, pokud je třeba získat komplexní strukturální obraz situace.<sup>66</sup>

### 4.3. Porterův model pěti sil

Součástí analýzy mikroprostředí v této práci je Porterův model pěti sil, který je aplikován v kapitole 5.2.1. Cílem této metody je identifikace hybných sil odvětví, které ovlivňují činnost podniku. U Jednotlivých hybných sil je číselně kvantifikován význam a hodnota od 1 do 5 (1 nejnižší, 5 nejvyšší) podle mého vlastního odhadu.

**Obrázek č. 4: Porterův model pěti sil**



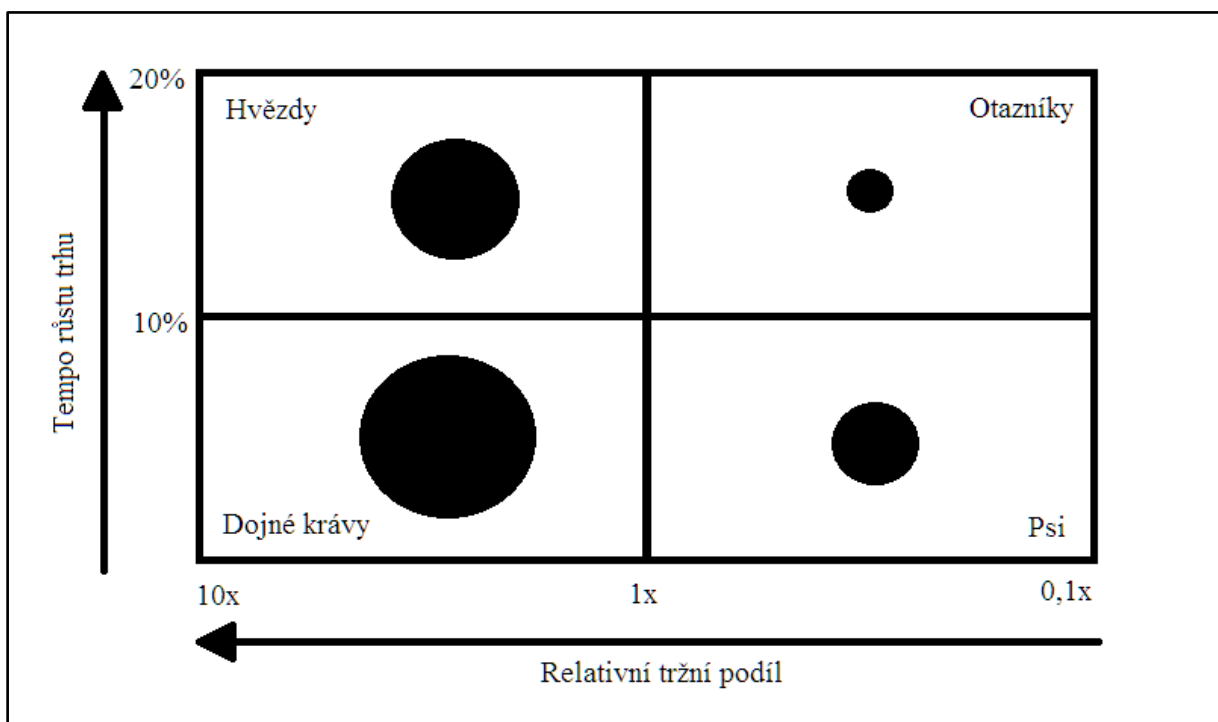
Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing*, 2013, str. 103.

<sup>66</sup> PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716- 9299-9. str. 36.

#### 4.4. Portfolio matice BCG

BCG matice v kapitole 5.2.2. rozděluje produkty společnosti do čtyř kategorií podle jejich relativního tržního podílu a tempa růstu jejich trhu. To umožní organizaci zjistit, které produkty jsou pro firmu nejdůležitější a naopak a v jaké fázi životního cyklu se produkty přibližně nacházejí. Z důvodu fungování klubového členství ve fitness Trinity a nemožnosti určení tržeb z jednotlivých produktů vyjadřuje plocha kruhů BCG matice v této práci návštěvnost nikoliv tržby. Využita jsou data z interních dokumentů Trinity Clubu.<sup>67</sup>

Obrázek č. 5: BCG matice



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, *Strategický marketing*, 2013, str. 134.

#### 4.5. PEST analýza

Pro analýzu makroprostředí je v práci využita v kapitole 5.2.3. PEST analýza, která zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory. Použita jsou data Českého statistického úřadu a České národní banky. Cílem je:

<sup>67</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 134.

- Identifikace faktorů, které mají na podnik vliv,
- určení možných účinků těchto faktorů a jejich aktuální stav,
- určení faktorů, které budou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější a odhad jejich vývoje.

#### **4.6. Charakteristika konkurence**

Pro charakteristiku konkurence provedenou v kapitole 5.2.5. jsem zvolil postup vycházející z Kotlerovy metody analýzy konkurence popsané v kapitole 3.5.5. Kotlerovu rozsáhlou metodu jsem zjednodušil na 3 kroky:

- Identifikace konkurenčních firem,
- hodnocení silných a slabých stránek konkurence,
- odhad reakce konkurenta.

V rámci silných a slabých stránek jsou porovnávány zvolené části marketingového mixu:

- Produkt,
- cena,
- místo,
- proces,
- prezentace.

#### **4.7. SWOT analýza**

V práci je SWOT analýza použita jako sumarizace všech předchozích analýz v kapitole 5.3. Skládá se ze dvou dílčích analýz SW a OT. Analýza SW – silné a slabé stránky se týká vnitřního prostředí firmy a je prováděna jako první. Analýza OT – příležitosti a hrozby je zaměřena na vnější prostředí. Příležitosti, hrozby, silné i slabé stránky jsou zaznamenány v tabulkách. U každého faktoru je číselně kvantifikován jeho význam a hodnota od 1 do 5 (1 nejnižší, 5 nejvyšší) podle mého vlastního odhadu. Nakonec je sestaven přehled vazeb silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Výsledky analýzy SWOT jsou

v práci dále použity jako klíčové poznatky při tvorbě marketingových cílů a strategií v kapitolách 5.4. a 5.5.

#### **4.8. Konstrukce souřadnicových sítí**

Konstrukce souřadnicové sítě je v této práci využita v kapitole 5.2.4. a jejím cílem je přehledná segmentace trhu a následné využití marketingové strategie tržního cílení neboli targetingu v kapitole 5.5.1. To umožňuje firmě efektivní rozhodování o budoucí alokaci zdrojů a identifikaci dalších příležitostí pro produkty společnosti a mezer na trhu, ve kterých nejsou uspokojeny potřeby zákazníků. Postup je následující:

- *„Identifikace a charakterizace skupin zákazníků, jejich potřeby a přání jsou obdobné (tržní segmentace),*
- *volba jednoho nebo několika tržních segmentů vhodných pro vstup,*
- *specifikace klíčových vlastností produktů a jejich sdělení zákazníkům (tržní umístování).“<sup>68</sup>*

---

<sup>68</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8. str. 151.

## 5. MARKETINGOVÝ PLÁN FITNESS CENTRA TRINITY

### 5.1. Informace a poslání firmy

Trinity Club je poměrně mladé fitness centrum v Chebu na křižovatce ulic Evropská a Svobody s přesnou adresou Evropská 41, 35002 Cheb. Jedním ze dvou společníků vlastních fitcentrum je Jiří Černý, který v Chebu od roku 2002 vedl a organizoval skupinové lekce převážně spinningu a fitboxu. Omezená kapacita pronajatých prostor a rostoucí zájem o jeho lekce, vedl Černého v roce 2008 k založení vlastního fitcentra jménem Activ centrum. V roce založil 2009 Jiří Černý se společníkem Milanem Kotounem společnost ACTIV centrum s.r.o. Základní kapitál činil 200 000 Kč. Následně bylo Activ centrum přesunuto do nových prostor v ulici Evropská a přejmenováno na Trinity Club. Za téměř čtyři roky fungování od svého založení v Trinity Clubu mnoho změn nenastalo. Fitness centrum se nachází stále v centru Chebu v ulici Evropská a funguje formou klubového členství. Majiteli jsou Milan Kotoun a Jiří Černý, který je zároveň jednatel společnosti.<sup>69</sup>

Trinity Club je kondiční centrum s širokou škálou skupinových lekcí. Jeho hlavním posláním je přispívat k růstu tělesné kondice a celkového zdraví svých zákazníků prostřednictvím kombinace sportovního vyžití, zábavy a odpočinku.

### 5.2. Situační analýza

#### 5.2.1. Porterův model pěti sil

Riziko nových konkurentů spočívá především v riziku rostoucího počtu levných skupinových lekcí na školách. Toto riziko může Trinity snížit nabídnutím spolupráce nejúspěšnějším instruktorům těchto lekcí nebo zavedením akčních programů pro klíčové skupiny zákazníků těchto lekcí, jako jsou studenti nebo matky na mateřské dovolené. Nutnost vysoké kvality služeb a obezřetnosti v cenové a propagační politice vyplývá také ze silné vyjednávací pozice zákazníků a vysoké intenzity konkurenčního boje. Riziko naopak nepředstavuje vyjednávací síla dodavatelů, které může Trinity snadno změnit. Sezónní pokles

---

<sup>69</sup> Klub - Trinity Club Cheb. *Trinity Club Cheb* [online]. 2012 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.trinityclub.cz/kontakt/>

tržeb v letních měsících by měl být z části eliminován akčními programy v tomto období. Podrobně je Porterův model popsán v příloze číslo 1.

**Tabulka č. 4: Porterův model pěti sil**

<b>Faktor</b>	<b>Význam</b>
Hrozba nových konkurentů	2,5
Vyjednávací síla dodavatelů	1,75
Vyjednávací síla zákazníků	2,7
Hrozba substitučních služeb	2,35
Intenzita konkurenčního boje v odvětví	3,4

Zdroj: Vlastní

### 5.2.2. Portfolio matice BCG

Následující tabulka a obrázek jsou odrazem současné nabídky produktů fitcentra Trinity. Podrobně jsou jednotlivé produkty popsány v příloze číslo 2.

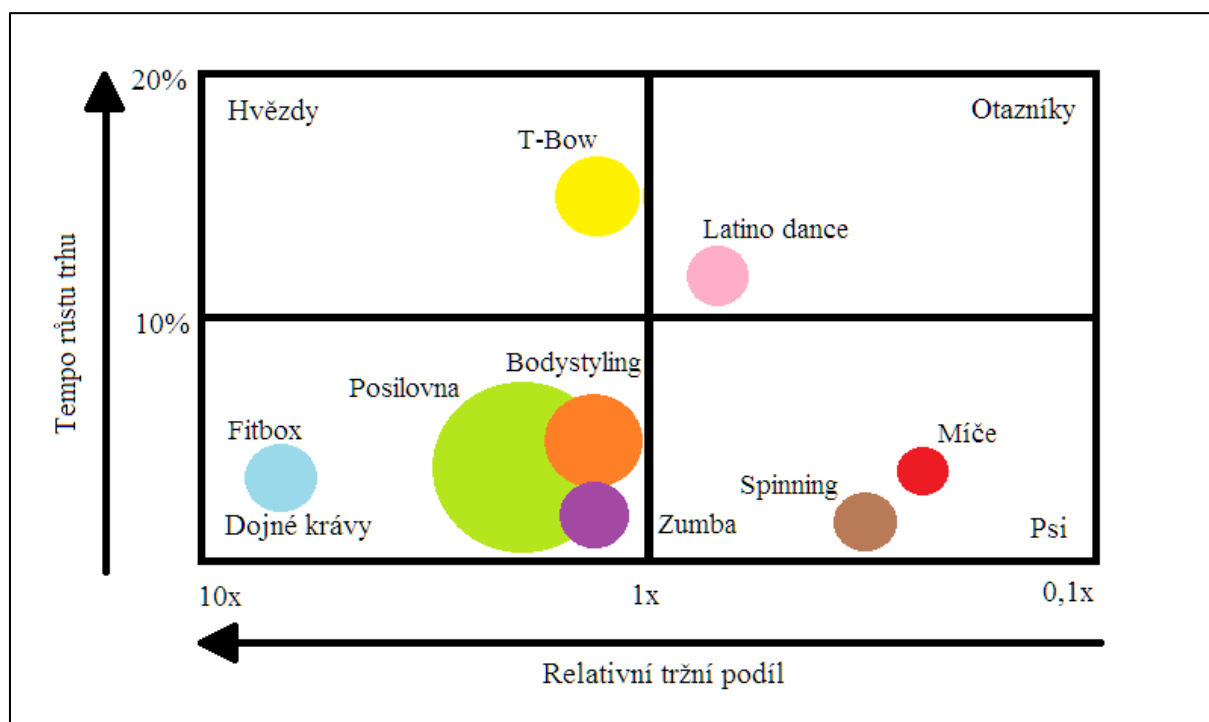
**Tabulka č. 5: Relativní tržní podíly, míry růstu a návštěvnost u jednotlivých produktů**

	Relativní tržní podíl	Míra růstu (%)	Počet návštěv/měsíc
T-Bow	2	15	200
Fitbox	8	3	190
Posilovna	3	3	1430
Bodystyling	2	5	230
Zumba	2	2	160
Latino dance	0,8	12	140
Spinning	0,5	2	140
Cvičení na míčích	0,4	4	120

Zdroj: Vlastní



Obrázek č. 6: BCG matice produktů Trinity Clubu



Zdroj: Vlastní

V současné době má největší podíl na návštěvnosti posilovna, to může být způsobeno tím, že je dostupná nonstop během celé provozní doby na rozdíl od skupinových lekcí, které jsou vázány na rozpis. Návštěvnost skupinových lekcí jako celku je 1 180 návštěv měsíčně a téměř dosahuje návštěvnosti posilovny. Mezi jednotlivými skupinovými lekcemi má největší potenciál T-Bow a určitý potenciál má také lekce Latino dance. Naopak spinning, který stál na počátku Trinity Clubu je v úpadku, což je způsobeno spinningovými lekcemi ve fitness Jařest. Podobně je na tom cvičení na míčích, tentokrát je ale na vině konkurence ze strany instruktorů vedoucí své lekce ve školních tělocvičnách, jejichž cenám nemůže Trinity konkurovat. Jednotlivé produkty fitcentra Trinity jsou podrobně popsány v příloze číslo 2.

### 5.2.3. PEST analýza

Ekonomické ukazatele poukazují na postupné překonání globální ekonomické krize v letech 2008 a 2009 a opětovné nasměrování české ekonomiky k růstu. HDP mírně roste a poklesla nezaměstnanost. Inflace a především úrokové míry jsou nakloněny spotřebě a

investicím. Toto příznivé investiční klima by mělo fitness centrum Trinity využít k investičním operacím, které v budoucnosti zvýší jeho tržní podíl a rozšíří zákaznickou základnu. Příznivé ekonomické klima se také odráží v rostoucí životní úrovni domácností, s čímž jsou spojeny rostoucí zájem a výdaje na sport. S rostoucí životní úrovní roste také předpoklad vyššího vybavení domácností počítači a internetem. Tohoto trendu může Trinity Club využít vlastním důrazem na internetovou propagaci. Celkové stárnutí obyvatelstva by Trinity mělo vést k tvorbě akčních programů a produktů pro seniory. Z politického hlediska je důležité, aby se celý politický systém především stabilizoval. Podrobná PEST analýza je provedena v příloze číslo 3.

#### **5.2.4. Konstrukce souřadnicových sítí**

Segmentace trhu na základě demografických kritérií věku a pohlaví rozděluje zákazníky fitness centra do těchto typických skupin s podobnými potřebami, přáními a požadavky na sportovní služby:

- Studenti – mladí lidé ve věku zhruba 15 – 24 let;
- produktivní muži – muži ve věku přibližně 20 – 50 let;
- produktivní ženy – ženy ve věku přibližně 20 – 50 let;
- starší lidé – Lidé ve věku přibližně nad 50 let bez ohledu na to, jsou-li v důchodu nebo stále pracují.

Speciální skupiny zákazníků se specifickými nároky na sportovní služby tvoří:

- Těhotné ženy – těhotné ženy od počátku těhotenství až do porodu;
- rodiče s dětmi – rodiče na rodičovské dovolené a rodiče s dětmi ve věku přibližně od 1 do 10 let.

Nabídku služeb Trinity Clubu lze rozdělit do tří základních skupin:

- Posilovna – cvičební stroje a činky;
- kardiozóna – stroje v posilovně určené pro aerobní cvičení a oddělené od ostatních strojů;
- skupinové lekce – všechny skupinové lekce v aerobních sálech.

**Tabulka č. 6: Souřadnicová síť**

	Studenti	Produktivní muži	Produktivní ženy	Starší lidé	Těhotné ženy	Rodiče s dětmi
Posilovna	1	2	3	4	5	6
Kardiozóna	7	8	9	10	11	12
Skupinové lekce	13	14	15	16	17	18

Zdroj: Vlastní

Výběrem konkrétních cílových trhů, produktů a segmentů, na které se bude Trinity soustředit obsahuje kapitola 5.5.1. Targeting, jenž je součástí marketingových strategií.

#### **5.2.5. Charakteristika konkurence**

V Chebu se nachází dva konkurenti fitness centra Trinity a to Fitness Club Jařest a Better health and fitness. Jak je vidět z následující mapy, všechna tři fitness centra jsou umístěna blízko u sebe.

**Obrázek č. 7: Umístění konkurence**



Zdroj: *Mapy.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/>.

Fitness Trinity je v současné době tržní vůdce. Svoji cenovou politikou se snaží zdůraznit své vedoucí postavení v kvalitě služeb. Dalším úkolem cenové politiky je motivovat zákazníky k dlouhodobému členství a věrnosti výrazně nižší cenou ročního členství oproti členství měsíčnímu a slevou pro zákazníky, kteří jsou členy více než jeden rok.

**Tabulka č. 7: Ceník Trinity Club**

	Základní	Studenti, senioři, matky na mateřské dovolené, dlouhodobí členové
Členství 1 rok	9 600 Kč	8 600 Kč
Členství 1 měsíc	1 600 Kč	1 400 Kč
1 vstup	200 Kč	150 Kč
První vstup	Zdarma	Zdarma

Zdroj: Vlastní

## Fitness Club Jařest

Fitness Club Jařest je nejstarší chebské fitness centrum.

- Produkt

Jařest nabízí svým klientům posilovnu vybavenou stroji, činkami a lavicemi značky Grünsport. Ze skupinových lekcí nabízí pouze spinning. Oproti Trinity může Jařest nabídnout dva squashové kurty a solárium. Především squashové kurty by pro Jařest mohly být velkou výhodou.

- Cena

Fitness Club Jařest funguje stejně jako Trinity Club formou klubového členství. Jařest nabízí roční nebo měsíční členství s možností přístupu pouze do posilovny nebo na spinning, popřípadě kombinaci obou. Studenti a lidé ve věku nad 60 let mají cenu zlevněnou.

**Tabulka č. 8: Ceník Fitness Club Jařest**

	Roční permanentka		Měsíční permanentka	
	Základní cena	Zlevněná cena	Základní cena	Zlevněná cena
Posilovna	4 800 Kč	3 360 Kč	600 Kč	420 Kč
Spinning	4 800 Kč	3 360 Kč	600 Kč	420 Kč
Kombinace	6 660 Kč	4 662 Kč	800 Kč	560 Kč

Zdroj: *Jařest* [online]. Dostupné z: <http://www.jarest.cz/index.html>.

Vstup na squashové kurty je ve Fitness Clubu Jařest nad rámec klubového členství a platí se zvlášť.

**Tabulka č. 9: Ceník squash Fitness Club Jařest**

Počet vstupů	Člen se zaplacenými příspěvky	Člen s nezaplacenými příspěvky
5	700 Kč	860 Kč
10	1 350 Kč	1 550 Kč
20	2 600 Kč	3 000 Kč
30	3 750 Kč	4 350 Kč

Zdroj: *Jařest* [online]. Dostupné z: <http://www.jarest.cz/index.html>.

Roční kombinovaná cena permanentky fitcentra Jařest tvoří přibližně dvě třetiny ceny ročního členství fitcentra Trinity. Zlevněná roční kombinovaná cena permanentky Jařestu odpovídá zhruba polovině zlevněné ceny ročního členství Trinity. Měsíční permanentka v Jařestu je přibližně třikrát levnější než měsíční členství v Trinity. Na rozdíl od Trinity neposkytuje Jařest slevu matkám na mateřské dovolené.

- Místo

Fitness Club Jařest se na rozdíl od Trinity a Better fitness nenachází přímo v centru Chebu, ale v méně frekventované oblasti v blízkosti Ohře. Přimo před budovu fitness centra se nachází parkoviště pro dvacet až třicet aut.

- Proces

Otevírací doba fitness Jařest je podstatně kratší než otevírací doba fitness Trinity. To je způsobeno především přespoledním uzavřením každý den v době mezi 11:00 – 15:00 a uzavření v době sobotního odpoledne. Jařest také postrádá možnost internetové rezervace spinningu či squashe.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> *Jařest* [online]. 2013 [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://www.jarest.cz/index.html>.

- **Prezentace**

Jařest předčí Trinity velikostí provozovny. Ztrácí naopak ve vybavení, atmosféře a komfortu.

- **Odhad reakce konkurenta**

Fitness Club Jařest je pravděpodobně laxní konkurent, který nereaguje ani rychle ani rozhodně na aktivity konkurence.

### **Better health and fitness**

Better health fitness bylo v Chebu uvedeno do provozu před necelým rokem a je určené výhradně pro ženy.

- **Produkt**

Better health and fitness je fitness centrem fungující formou klubového členství výhradně pro ženy. To je pro fitcentrum zároveň nevýhodou, protože automaticky ztrácí mužskou polovinu všech zákazníků, ale i výhodou, neboť snáze přitáhne ženskou část zákaznic, pro které je při cvičení důležité soukromí a které se stydí cvičit před muži. Fitcentrum se zároveň může soustředit na cvičení a služby speciálně uzpůsobené pro ženy.

Better health nenabízí svým zákaznicím klasickou volně přístupnou posilovnu. Za to má širokou škálu skupinových lekcí speciálně uzpůsobených pro ženy, jako jsou kruhový trénink, Kettlebell, sebeobrana pro ženy, sexy zadeček a břicho, balanční cvičení a cvičení pro těhotné. Navíc nabízí masáže a infrasaunu.

- **Cena**

Better health and fitness funguje stejně jako Trinity Club formou klubového členství, nicméně nabízí i možnost zakoupit si 10 vstupů nebo samostatný vstup. Better fitness je partnerem Klubu pevného zdraví VZP a jeho členkám nabízí 10% slevu. Slevu ve výši 15% nabízí studentkám a matkám na mateřské dovolené. Nové zákaznice mají první vstup zdarma.

**Tabulka č. 10: Ceník Better health and fitness**

	Základní	Klub pevného zdraví VZP	Studentky, matky na mateřské dovolené
Členství 1 rok	8 000 Kč	7 200 Kč	6 800 Kč
Členství ½ rok	4 000 Kč	3 600 Kč	3 400 Kč
Členství 1 měsíc	800 Kč	720 Kč	680 Kč
10 vstupů	700 Kč	630 Kč	630 Kč
1 vstup	100 Kč	90 Kč	90 Kč
První vstup	Zdarma	Zdarma	Zdarma

Zdroj: Vlastní

Cenové rozdíly mezi Better fitness a Trinity už nejsou tak velké jako v případě Jařestu, nicméně je i tak podstatně levnější a to zejména v členství na jeden měsíc. Na rozdíl od obou konkurentů nabízí Better fitness nejen časové členství, ale také možnost zakoupení 10-ti vstupů. Better health and fitness na rozdíl od Trinity Clubu nenabízí zvýhodněnou cenu pro seniory, na druhou stranu je partnerem Klubu pevného zdraví VZP a nabízí slevy jeho členům.

- Místo

Better fitness se podobně jako Trinity nachází v centru Chebu nedaleko ulice Svobody. Nevýhodou oproti Trinity je absence většího parkoviště. Parkovat lze pouze přímo na ulici, kde je množství parkovacích míst během dne značně omezené.

- Proces

Otevírací doba Better health fitness přesně odpovídá rozpisu skupinových lekcí a je podobná jako u Trinity Clubu s tím rozdílem, že v sobotu je Better fitness uzavřeno, což by mohlo odradit zákaznice, které chtějí cvičit především o víkendech. Better health fitness také postrádá online rezervační systém na skupinové lekce.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> Better-fitness [online]. [cit. 2014-06-23]. Dostupné z: <http://www.better-fitness.cz/index.html>.



- **Prezentace**

Better health má oproti Trinity Clubu menší provozovnu, svým klientkám ale nabízí vyšší komfort plynoucí z většího pocitu soukromí díky absenci mužů. To vede i k lepší atmosféře.

- **Odhad reakce konkurenta**

Better health fitness považují za konkurenta následovatele, který využije všech svých schopností ke konkurenčnímu boji.

### **Shrnutí**

Velkou konkurenční výhodou klubu Jařest by mohly být squashové kurty, nicméně Jařest tuto výhodu nevyužívá naplno, jelikož nenabízí možnost hrát squash v rámci svého členství, ale zpoplatnil jej zvlášť. Jařest se také specializuje na lekce spinningu, což snižuje návštěvnost lekcí spinningu v Trinity. Tomuto trendu může Trinity Club zabránit zavedením akčních programů na lekce spinningu. Better fitness může svým zákaznicím nabídnout služby více specializované na ženské potřeby, vyšší komfort a lepší atmosféru spojenou s větším soukromím. To by mohlo Trinity ohrozit zejména proto, že právě ve vysokém komfortu, skvělé atmosféře a kvalitě vybavení vidí Trinity svou konkurenční výhodu a staví na tomto základě i svou cenovou politiku, je tedy dražší než oba konkurenti. Trinity Club by tuto hrozbu mohl eliminovat zavedením specializovaných skupinových lekcí pro ženy. Zároveň by měla být stanovena větší sleva pro studenty, seniory a matky na mateřské dovolené, pro které by mohla být vyšší cena i přes velkou kvalitu služeb překážkou. Trinity má oproti konkurentům také nejvýhodnější umístění, nachází se v centru s dostatkem parkovacích míst v blízkém okolí. Trinity Club má také nejdelší otevírací dobu ze všech konkurentů a jako jediný nabízí možnost online rezervace skupinových lekcí.

## 5.3. Analýza SWOT

### 5.3.1. Silné stránky

Trinity si zakládá na vysoké kvalitě svých služeb, což je také nejdůležitější silná stránka fitness centra. Trinity Club těží také ze svého výhodného umístění a blízkého parkoviště a delší otevírací doby než má konkurence. Jistou roli hraje také online rezervační systém skupinových lekcí.

**Tabulka č. 11: SWOT silné stránky**

Silné stránky	Váha	Hodnota	Význam
Kvalita služeb	0,4	4	1,6
Umístění, možnost parkování	0,2	3	0,6
Otevírací doba	0,3	2	0,6
Online rezervační systém	0,1	5	0,5

Zdroj: Vlastní

### 5.3.2. Slabé stránky

Vzhledem k nedávnému příchodu nového konkurenta zaměřeného na ženy, kterým je Better fitness se jako nejdůležitější slabá stránka Trinity jeví absence specializovaných skupinových lekcí právě pro ženy. Důležitou roli hraje také to, že ceny pro studenty, matky na mateřské dovolené a důchodce jsou i přes slevu stále vysoké a mohly by tyto skupiny zákazníků od návštěvy fitcentra Trinity odradit. Slabou stránkou jsou také s pouhými šesti stroji kapacita kardiozóny a slabá návštěvnost lekcí spinningu a míčů. To je zapříčiněno u spinningu konkurencí ze strany fitcentra Jařest a u cvičení na míčích konkurencí lekcí ve školních tělocvičnách.

**Tabulka č. 12: SWOT slabé stránky**

<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Význam</b>
Zlevněné ceny jsou stále vysoké	0,3	3	0,9
Omezená kardiozóna	0,3	2	0,6
Návštěvnost spinningu a cvičení na míčích	0,1	3	0,3
Absence specializovaných lekcí pro ženy	0,3	4	1,2

Zdroj: Vlastní

### 5.3.3. Příležitosti

Velkou příležitostí je zavedení nových skupinových lekcí takzvaně „šitých na míru“ specifickým skupinám potencionálních zákazníků a také příznivé investiční klima, které díky nízké úrokové míře umožňuje získat kapitál s nízkými náklady. Jistou část zákazníků by také mohl Trinity Club získat od konkurenčního Fitness Clubu Jařest, který se podle odhadu jeví jako laxní konkurent. Trinity může také ve svůj prospěch využít stoupající počet lidí využívající internet.

**Tabulka č. 13: SWOT příležitosti**

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Význam</b>
Příznivé investiční klima	0,3	3	0,9
Zavádění nových služeb	0,4	4	1,6
Laxnost Fitness Clubu Jařest	0,2	3	0,6
Vybavenost domácností internetem	0,1	2	0,2

Zdroj: Vlastní

#### 5.3.4. Hrozby

Fitness centru Trinity aktuálně hrozí především odliv zákazníků ke konkurenčnímu Better fitness a s tím spojená rostoucí kvalita služeb tohoto konkurenta. Další hrozbou je rostoucí nabídka skupinových lekcí ve školních tělocvičnách a také závislost návštěvnosti na ročním období.

**Tabulka č. 14: SWOT hrozby**

Hrozby	Váha	Hodnota	Význam
Závislost na ročním období	0,25	4	1
Skupinové lekce na školách	0,15	4	0,6
Ztráta zákazníků	0,3	5	1,5
Rostoucí kvalita konkurence	0,3	2	0,6

Zdroj: Vlastní

#### 5.3.5. Shrnutí

Z tabulek obsahujících významy jednotlivých faktorů lze vyčíst, že silné stránky převyšují ty slabé. Trinity má v současné době silnou pozici. Převaha hrozeb nad příležitostmi by tuto situaci, ale mohla změnit. Proto je pro Trinity důležité současné hrozby eliminovat a příležitosti co nejlépe využít. Souvislosti mezi jednotlivými faktory jsou zobrazeny v následující tabulce.

**Tabulka č. 15: SWOT souvislosti mezi faktory**

		Faktor	Příležitosti				Hrozby			
			Příznivé investiční klima	Zavádění nových služeb	Laxnost Fitness Clubu Jařest	Vybavenost internetem	Závislost na ročním období	Skupinové lekce na školách	Ztráta zákazníků	Rostoucí kvalita konkurence
	<b>Faktor</b>	<b>Význam</b>	0,9	1,6	0,6	0,2	1	0,6	1,5	0,6
<b>Silné stránky</b>	Kvalita služeb	1,6	<b>1</b>							<b>2</b>
	Umístění, možnost parkování	0,6								
	Otevírací doba	0,6								
	Online rezervační systém	0,5				<b>3</b>				
<b>Slabé stránky</b>	Zlevněné ceny jsou vysoké	0,9					<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	
	Omezená kardiozóna	0,6	<b>7</b>						<b>8</b>	
	spinning a cvičení na míčích	0,3			<b>9</b>			<b>10</b>		
	specializované lekce pro ženy	1,2		<b>11</b>					<b>12</b>	

Zdroj: Vlastní

Ze závěrečné tabulky vyplývající souvislosti mezi faktory jsou označeny čísly od 1 do 12:

- 1, 2, 7 – Příznivé investiční klima, může Trinity fitness využít k rozšíření omezené kardiozóny financovanému cizím kapitálem. Tímto krokem zároveň zvýší kvalitu svých vlastních služeb a částečně eliminuje hrozbu rostoucí kvality služeb konkurence.

- 3 – Stoupající vybavenost domácností internetem může Trinity využít ve svůj prospěch nejen online rezervačním systémem, ale také elektronickou propagací. Trinity Club by měl modernizovat své současné webové stránky.
- 4, 5 – Ceny pro studenty, matky na mateřské dovolené a seniory jsou i po slevě stále vysoké. Proto tyto skupiny zákazníků vyhledávají mnohem levnější lekce vedené soukromými instruktory ve školních tělocvičnách. Trinity musí tyto ceny snížit. Snížení cen a akční programy pro studenty mohou také v kombinaci s cenovou motivací klientů k dlouhodobému členství eliminovat hrozbu sezónního odlivu zákazníků v letních měsících.
- 6, 8, 12, 11 – Nejvýznamnější hrozbou s vazbou na několik slabých stránek je hrozba odlivu zákazníků ke konkurenčnímu Better fitness. Tuto hrozbu musí Trinity Club eliminovat rozšířením kardiozóny, pomocí větších slev pro matky na mateřské dovolené a zavedením specializovaných lekcí pro ženy, čímž klub zároveň využije svoji nejvýznamnější příležitost.
- 9, 10 – Nízká návštěvnost spinningu souvisí s konkurencí ze strany fitness centra Jařest, kdežto nízká návštěvnost cvičení na míčích s konkurencí soukromých instruktorů. Jařest byl odhadnut jako laxní konkurent, proto se Trinity musí pokusit získat část zákazníků Jařestu zavedením akčních programů souvisejících se spinningem a zvýšením kvality této služby. Eliminace hrozby skupinových lekcí na školách souvisí s body 4 a 5.

#### **5.4. Marketingové cíle**

Marketingové cíle vycházejí ze SWOT analýzy v kapitole 5.3. Jejich naplnění povede k udržení silných stránek, potlačení slabých stránek, využití příležitostí a eliminaci hrozeb. Marketingové cíle Trinity Clubu jsou:

- 25 Nových členů klubu z řad studentů, seniorů a matek na mateřské dovolené;
- růst vnímání kvality služeb společností;
- zvýšení návštěvnosti lekcí spinningu o 20%;
- růst povědomí o značce.

K uskutečnění marketingových cílů využije společnost tyto nástroje:

- Kardiozóna rozšířená o 4 nové stroje;
- 3 nové skupinové lekce výhradně pro ženy, 1 nová skupinová lekce pro rodiče s dětmi, 1 nová skupinová lekce pro seniory;
- nový systém slev pro studenty, matky na mateřské dovolené a seniory;
- nové webové stránky;
- nový systém slev pro lekce spinningu, inovativní prvek v lekcích spinningu;
- nová reklama zdůrazňující kvalitu služeb a upozorňující na rozšíření kardiozóny, nové skupinové lekce a slevy.

## 5.5. Marketingové strategie

### 5.5.1. Targeting

Při zacílení budeme vycházet ze souřadnicové sítě zkonstruované při provádění segmentace trhu v kapitole 5.2.4.

**Tabulka č. 16: Souřadnicová síť - zacílení**

	Studenti	Produktivní muži	Produktivní ženy	Starší lidé	Těhotné ženy	Rodiče s dětmi
Posilovna	1	2	3	4	5	6
Kardiozóna	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	10	11	12
Skupinové lekce	13	14	<u>15</u>	<u>16</u>	<u>17</u>	<u>18</u>

Zdroj: Vlastní

Trinity Club se výběrově specializuje na vybrané produkty určené pro zvolené segmenty, tak aby každému segmentu zákazníků nabídl zlepšení alespoň v jednom produktu. Konkrétně jde o políčka 7, 8, 9, 15, 16, 17, 18. Studenti, produktivní muži i produktivní ženy ocení rozšíření kardiozóny. Pro produktivní ženy budou zároveň zavedeny 2 nové skupinové lekce a po 1 nové skupinové lekci bude připraveno pro těhotné ženy, seniory a rodiče s dětmi. Tyto změny jsou blíže popsány v kapitole 5.5.3. Marketingový mix.

## 5.5.2. Positioning

Trinity Club vymezuje své služby vůči službám konkurence jako kvalitativní špičku. Cílem je aby takto jeho služby vnímali i zákazníci. Celková strategie positioningu se skládá z cenové politiky, jejímž cílem je zdůraznit vedoucí postavení kvality služeb, nových profesionálních webových stránek, které podporují dojem vysoké kvality služeb fitcentra a nové reklamy také zdůrazňující vysokou kvalitu služeb. Ceník fitness Trinity, nové webové stránky a reklamní kampaň jsou blíže popsány v kapitole 5.5.3. Marketingový mix.

## 5.5.3. Marketingový mix

### Produkt

Nabídka skupinových lekcí Trinity Clubu bude rozšířena o Sebeobranu pro ženy, Sexy zadeček a břicho a Cvičení pro těhotné. Tyto lekce budou přístupné výhradně ženám. Dále se nabídka aerobního sálu rozšíří o Rekondiční cvičení pro seniory a o Cvičení rodičů s dětmi. Do aerobního sálu spinningu bude nainstalován skupinový kardio systém iQniter. Kardiozóna v posilovně bude rozšířena o 4 nové stroje značky Elite Fitness, dva rotopedy EAGLE SPIN BIKE a dva běžecké pásy XFIT T40 TREADMILL.

- Sebeobrana pro ženy

Během hodiny sebeobrany pro ženy, kterou vede zkušený instruktor, se klientky naučí jak zvládnout obtěžování a jak se ubránit v případě napadení. Cvičenky si vyzkouší jak se bránit kopům, úderům nebo škrcení. Hodina trvá 60 minut, účastnit se jí mohou výhradně ženy a probíhá v aerobním sále o rozloze 10 x 14 metrů.

- Sexy zadeček a břicho

Cvičení výhradně pro ženy zaměřené na problematické partie jako jsou břicho, boky a hýždě. Po úvodním zahřátí pod vedením zkušené instruktorky a za doprovodu rytmické hudby procvičí cvičenky všechny zmiňované partie. Následuje zklidnění a protažení. Lekce trvá 60 minut a probíhá v aerobním sále o rozloze 10 x 14 metrů.

- Cvičení pro těhotné



Cvičení probíhá pod dohledem fyzioterapeutky. Cílem cvičení, určeného výhradně pro těhotné, je předcházet nežádoucím změnám, ke kterým během těhotenství může dojít. Cvičení pro těhotné přispívá k udržení dobré fyzické i psychické kondice v průběhu těhotenství, což je podpořeno i relaxační hudbou hrající během cvičení. Lekce trvá 60 minut a probíhá v aerobním sále o rozloze 10 x 14 metrů.

- Rekondiční cvičení pro seniory

Cvičení pro seniory probíhá pod dohledem zkušeného lektora, který během 60 minutové lekce názorně předvádí a napomáhá správnému provádění jednotlivých cviků. Do lekcí, probíhajících v aerobním sále o rozloze 10 x 14 metrů, jsou zařazeny i různé balanční pomůcky potřebné pro provádění rehabilitačních cviků. Cvičení nezatěžuje klouby a kardiovaskulární systém.

- Cvičení pro rodiče s dětmi

Cvičení rodičů s dětmi napomáhá díky velkému množství podnětů ze svalů, smyslů a změn polohy těla správnému motorickému vývoji Dítě během 60 minutového cvičení dostane dostatek příležitosti k pohybovým aktivitám a novým zkušenostem. Děti se těší ze společnosti vrstevníků a nové činnosti s rodiči. Cvičení probíhá v aerobním sále o rozloze 10 x 14 metrů.

- Systém iQniter

iQniter je skupinový kardio systém určený pro fitness centra. Napojení klientů na iQniter během hodin spinningu jim přinese nový servis a obohacení. Systém sestává z hrudního pásku a hodinek, které má každý cvičenec připevněné na těle a plátna na které jsou v reálném čase promítány tepové frekvence všech cvičenců. Cvičenci tak mohou upravovat své tempo tak aby odpovídalo jejich cílům. Je možné zapojit až 72 cvičenců najednou.

Pro lekce spinningu je určený spinningový sál. Spinning tedy není závislý na rozpisu lekcí aerobního sálu. Lekce spinningu budou probíhat každý den od 18:15.

- Stroje Elite Fitness

Za účelem rozšíření kardiozóny budou nakoupeny dva rotopedy a dva běžecké pásy značky Elite Fitness. Elite Fitness je profesionální výrobce moderních fitness strojů a

vybavení. V současné době jsou posilovna i kardiozóna vybaveny stroji značky Elite Fitness, proto by měly nové rotopedy a běžecké pásy do prostředí dobře zapadnout a doplnit jej. Prostor pro nové stroje nebude problém.

### **Cena**

Cíl cenové politiky Trinity Clubu je zdůraznit jeho vedoucí postavení kvality sportovních služeb v Chebu a motivovat zákazníky k dlouhodobému členství a věrnosti. Tento cíl odpovídá strategii positioningu, která je zaměřená na vytváření dojmu vysoké kvality služeb fitcentra Trinity. Výjimku v této strategii tvoří studenti, důchodci a matky na mateřské dovolené. Pro tyto skupiny zákazníků platí zlevněné ceny, které se výrazně liší od základních cen a také možnost zakoupit pouze půlroční členství. Novinkou je také akční cenový program pro zákazníky se zájmem pouze o spinning.

**Tabulka č. 17: Nový ceník Trinity Club**

	Základní cena	Dlouhodobí členové	Matky na mateřské dovolené	Studenti, důchodci
Členství 1 rok	9 600 Kč	8 600 Kč	7 200 Kč	6 000 Kč
Členství ½ rok	-	-	4 000 Kč	3 600 Kč
Členství 1 měsíc	1 600 Kč	1 400 Kč	800 Kč	800 Kč
1 vstup	200 Kč	150 Kč	150 Kč	150 Kč
První vstup	Zdarma	Zdarma	Zdarma	Zdarma

Zdroj: Vlastní

**Tabulka č. 18: Ceník spinning Trinity Club**

	Základní cena	Matky na mateřské dovolené	Studenti, důchodci
Spinning 1 rok	3 600 Kč	3 300 Kč	3 000 Kč
Spinning ½ rok	2 000 Kč	1 800 Kč	1 600 Kč
Spinning 1 měsíc	400 Kč	300 Kč	300 Kč

Zdroj: Vlastní

## **Místo**

Trinity Club se nachází v centru Chebu na křižovatce ulic Evropská a Svobody s přesnou adresou Evropská 41, 35002 Cheb. Především umístění na ulici Svobody je pro fitness centrum výhodou neboť se jedná o pěší zónu a jednu z nejfrekventovanějších ulic v Chebu. 50 metrů od fitness centra přes ulici Evropská se nachází bezplatné parkoviště hypermarketu Albert.

## **Komunikace**

Tvorba nových profesionálních webových stránek a reklamní kampaň zdůrazňující kvalitu služeb a upozorňující na rozšíření kardiozóny, na nové skupinové lekce a slevy. To jsou hlavní úkoly komunikace Trinity Clubu.

- Nové webové stránky

Externímu dodavateli, kterým bude firma Studio Bambásek, bude zadána tvorba nových webových stránek fitness centra Trinity. Studio vytvoří grafický návrh webových stránek dle požadavků fitcentra. Podle návrhu následně naprogramuje nové webové stránky. Součástí nových webových stránek bude i nadále online rezervační systém. Profesionální webové stránky podpoří dojem vysoké kvality služeb Trinity Clubu.

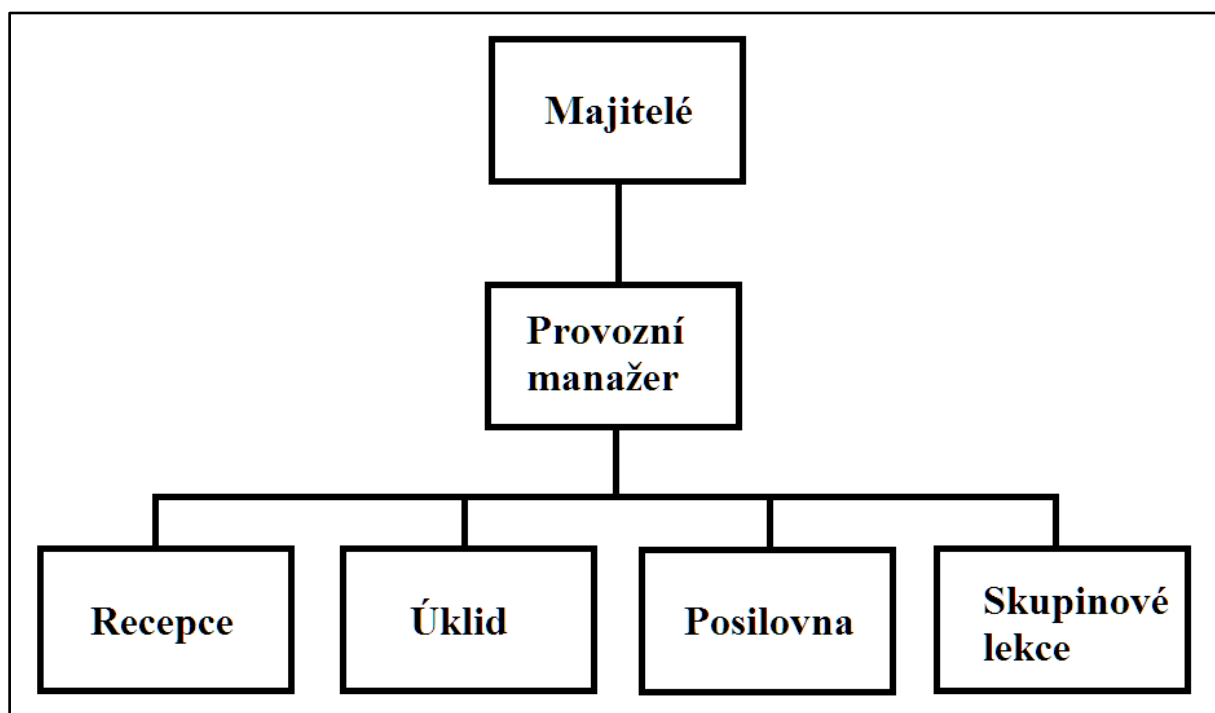
- Reklama

Médium zvolené pro reklamní kampaň Trinity Clubu je rádio. Důvodem této volby je nízká cena a možnost zvolit si regionální rádio, což umožní zasáhnout cílovou skupinu zákazníků přímo v Chebu. Konkrétní rádio bude Rádio Egrensis, které nabízí cenově dostupnou inzerci a zároveň patří mezi nejposlouchanější rádia v Karlovarském kraji. AQH rádia je 9 tisíc posluchačů, toto číslo udává kolik posluchačů má rádio každou čtvrt hodinu a přibližně tak odpovídá počtu posluchačů, kteří uslyší každý odvysílaný spot. Share rádia v Karlovarském kraji je 18,2 %. Půjde o spotovou kampaň, která pomocí spotů v různých časových pásmech oslovuje všechny posluchače po celý den. Délka spotu bude 20 vteřin a rotace spotů 4 denně. Kampaň bude probíhat 3 týdny. Spot s podkresovou hudbou, několika ruchy a dvěma hlasy bude nahrán reklamní agenturou Leviathan a zdůrazní vysokou kvalitu služeb, rozšíření kardiozóny, nové skupinové lekce a slevy.

## Lidé

Provoz v klubu má na starosti provozní manažer. O běh recepcce se stará šest recepčních z nich čtyři pracují na plný úvazek a dvě na dohodu o provedení práce. O úklid se stará jedna uklízečka. Skupinové lekce má na starosti 16 lektorů. V posilovně mají klienti na výběr ze 4 trenérů. Úkolem Trinity Clubu bude především získat kvalifikované instruktory pro nové skupinové lekce. Organizační struktura podniku je jednoduchá.

**Graf č. 1: Organizační struktura Trinity Clubu**



Zdroj: Vlastní

## Proces

S vysokou kvalitou služeb souvisí i rychlé a příjemné odbavení na recepci fitness centra. Bezproblémovost a kvalita obsluhy bude podpořena posílením obsluhy recepce mezi 14. a 20. hodinou. Jednou z výhod Trinity Clubu je jeho dlouhá otevírací doba a online rezervační systém. Online systém bude modernizován spolu s webovými stránkami, tak jak je to popsáno v této kapitole v části Komunikace. Otevírací doba je vidět v následující tabulce.

**Tabulka č. 19: Otevírací doba Trinity Club**

Pondělí	8:00 – 21:00
Úterý	8:00 – 21:00
Středa	8:00 – 21:00
Čtvrtek	8:00 – 21:00
Pátek	8:00 – 21:00
Sobota	9:00 – 12:00, 16:00 – 20:00
Neděle	9:00 – 12:00, 16:00 – 20:00

Zdroj: Vlastní

Nové skupinové lekce je také potřeba zařadit do rozvrhu lekcí aerobního sálu. Cvičení pro těhotné a cvičení rodičů s dětmi bude probíhat o víkendu. Sebeobrana pro ženy, Sexy zadeček a břicho a Rekondiční cvičení pro seniory naopak během pracovního týdne.

**Tabulka č. 20: Rozpis lekcí aerobní sál**

	8:00	9:00	10:00	11:00	16:00	17:00	18:00
Pondělí	Obrana		Latino dance	Fitbox	Senioři	Míče	Zadeček a břicho
Úterý		Zumba		Zadeček a břicho	Body styling		T-bow
Středa	T-bow	Body styling		Obrana	Míče	Zumba	Latino dance
Čtvrtek		Senioři	Body styling	T-bow			Fitbox
Pátek	Fitbox		Míče	Latino dance	Zumba	Body styling	Obrana
Sobota			Zadeček a břicho		Rodiče s dětmi		Latino dance
Neděle			Rodiče s dětmi	T-bow	Cvičení těhotné		Fitbox

Zdroj: Vlastní

V prostorách je prováděn každodenní úklid, pravidelná údržba, kontrola a servis veškerého zařízení. Úklid má na starosti uklízečka, nad kterou dohlíží provozní manažer. Každý měsíc proběhne servisní kontrola všech strojů v posilovně včetně kardiozóny a veškerého vybavení aerobních sálů externí dodavatelskou firmou.

## **Prezentace**

Trinity nabízí moderní vybavení nejen posilovny, ale i šaten, toalet, recepce a aerobních sálů. Všechny stroje v posilovně včetně kardiozóny jsou americké značky Elite Fitness s oranžovými prvky, se kterými barevností ladí i výmalba prostor a prostředí recepce, které jsou provedeny v oranžových a bílých barvách. Podlahy jsou světlé, což v kombinaci s velkými okny celé prostředí prosvětluje a dodává mu svěží nádech. Celkovou atmosféru dokresluje živá hudba.

## **5.6. Finanční plán**

Finanční plán obsahuje náklady na marketing a popis investic spojených s naplněním daných marketingových cílů. Jde o náklady na reklamní kampaň a investice do nových strojů, webových stránek a systému iQniter, jejichž věcná stránka je popsána v kapitole 5.5.3.

### **5.6.1. Výdaje na marketing**

Výdaje na marketing jsou spojené s novou reklamní kampaní, která bude probíhat v rádiu Egrensis. Je potřeba brát v úvahu nejen cenu za uveřejnění spotu v rádiu, ale také náklady spojené s jeho nahráním. Spot nahraje reklamní agentura Leviathan za orientační cenu 4 500 Kč. Práce zahrnují tvorbu několika scénářů, vyhledání odpovídajících hlasů, nahrání, výběr hudby, dodání ruchů, mix a mastering. Cena spotové kampaně o čtyřech spotech denně po dobu 3 týdnů s délkou spotu 20 vteřin na rádiu Egrensis je 50 400 Kč. Při průměrné poslechovosti jednoho spotu 9 tisíc posluchačů je tedy cena na zasažení tisíce posluchačů CPT 67 Kč. Celkem tedy bude tato reklamní kampaň Trinity Club stát 54 900 Kč.

### **5.6.2. Investice**

Zavedení systému iQnite do hodin spinningu představuje největší investici. Cena startovacího balíčku iQniter od společnosti Suunto je 94 380 Kč. Balíček obsahuje základní software iQniter, Team Pod receiver získávající signál z hrudních pásů cvičenců a 20 hrudních pásů Dual Belt. Dá se předpokládat, že část investice se navrátí v podobě prodeje 11 hrudních pásů klientům. Cena hrudního pásu je cca 2000 Kč. Členům klubu Trinity budou pásy zapůjčovány. Druhou velkou investicí je rozšíření kardiozóny o dva rotopedy a dva běžecké pásy. Cena rotopedu EAGLE SPIN BIKE u současného dodavatele Trinity Clubu je 9 990 Kč a běžeckého pásu XFIT T40 TREADMILL 19 990 Kč. Celková cena investice do nových strojů v kardiozóně je tedy 59 960 Kč. Finančně nejméně náročnou investici představují nové webové stránky od Studia Bambásek. Grafický návrh webových stránek dle požadavků bude stát 7 000 Kč. Naprogramování webových stránek dle grafického návrhu 20 000 Kč. Celkem tedy 27 000 Kč.

### **5.6.3. Shrnutí**

Nejnáročnější investice do systému iQniter činí 94 380 Kč. Další dva velké výdaje představují investice do rozšíření kardiozóny v hodnotě 59 960 Kč a reklamní kampaň s náklady 54 900 Kč. Menší investicí za 27 000 Kč jsou nové webové stránky.

**Tabulka č. 21: Náklady**

Investice/kampaň	Jednotlivé položky	Cena jednotlivých položek	Celková cena investice/kampaně
Systém iQniter	Startovní balíček iQniter	94 380 Kč	94 380 Kč
4 nové stroje	2x rotoped EAGLE SPIN BIKE	2x 9 990 Kč	59 960 Kč
	2x pás XFIT T40 TREADMILL	2x 19 990 Kč	
Reklamní kampaň	Nahrání spotu	4 500 Kč	54 900 Kč
	Spotová kampaň	50 400 Kč	
Webové stránky	Grafický návrh	7 000 Kč	27 000 Kč
	Naprogramování	20 000 Kč	
Celkem	-	-	236 240 Kč

Zdroj: Vlastní

Vzhledem k vysokým nákladům a nízkým současné míře úrokových měr navrhuje využít na financování investičních položek s náklady 181 340 Kč Malý podnikatelský úvěr od společnosti ČSOB. Výše úvěru by činila 200 000 Kč, RPSN 6,1 %, doba splatnosti 3 roky, měsíční splátka 6 093 Kč a celková splacená částka 219 364 Kč.

## 5.7. Plán kontroly

Plánovaná kontrola bude mít za úkol zhodnotit rentabilitu nových produktů. Posuzovat se bude ziskovost produktů Sebeobrana pro ženy, Sexy zadeček a břicho, Cvičení pro těhotné, Rekondiční cvičení pro seniory, Cvičení rodičů s dětmi a ziskovost spinningu, u kterého bude porovnávána se ziskovostí v minulých obdobích. Také bude zjišťována ziskovost segmentů studenti, produktivní ženy, starší lidé, těhotné ženy a rodiče s dětmi. U těchto segmentů bude ziskovost také porovnávána se ziskovostí v minulých obdobích. Dalšími cíli kontroly bude zhodnotit efektivnost nákladů a účinnost reklamní kampaně na rádiu Egrensis a zjistit zda bylo dosaženo růstu dojmu vysoké kvality prostřednictvím analýzy postojů zákazníků.



**Tabulka č. 22: Kontrola**

<b>Typ kontroly</b>	<b>Účel kontroly</b>	<b>Postup</b>
Kontrola rentability	Zjistit jestli na nových produktech firma vydělává	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ziskovost produktů</li><li>• Ziskovost segmentů</li></ul>
Kontrola efektivnosti	Zhodnotit efektivnost nákladů a účinnost reklamní kampaně	<ul style="list-style-type: none"><li>• Efektivnost reklamy</li></ul>
Kontrola strategie	Zjistit zda bylo dosaženo růstu dojmu vysoké kvality	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analýza postojů zákazníků</li></ul>

Zdroj: Vlastní

## 6. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Fitness centrum Trinity Club je silnou firmou s velkou klientskou základnou a nabídkou služeb, jejíž silné stránky v současné době převyšují ty slabé. Přesto, že firma působí na trhu teprve od roku 2009, zaujímá v současné době mezi konkurencí chebských fitness center vůdčí pozici. To je způsobené především vnímáním kvality jeho služeb jako velmi vysoké. Trinity se ovšem musí mít na pozoru, neboť je vystaveno silné hrozbě především ze strany nového konkurenta Better health and fitness. Toto konkurenční fitcentrum zaměřené výhradně na ženy si také udržuje vysokou kvalitu a navíc nižší cenu. Better fitness nicméně nedokáže nabídnout tak širokou škálu služeb jako Trinity, které disponuje špičkovou posilovnou s kardiozónou, dostupnou během celé otevírací doby a velkou nabídkou skupinových lekcí. Strategii Trinity by mělo být tuto nabídku služeb ještě dále rozšířit a to především o specializované služby pro ženy, které jsou v tomto klíčovou skupinou zákazníků.

I přes vysokou současnou úroveň musí Trinity nadále zvyšovat kvalitu svých služeb, prostřednictvím investic do nového vybavení. K pokrytí vysokých nákladů na tyto investice může společnost využít příznivé investiční klima vyznačující se nízkou úrokovou mírou a předpokládaným růstem inflace. Získat podnikatelský úvěr v řádu několika stovek tisíc korun by neměl být pro společnost problém. Tyto změny služeb fitness centra je vhodné prezentovat současným i potenciálním zákazníkům prostřednictvím přiměřené a správně cílené propagace. Tou se v tomto případě zdá být reklamní kampaň na rádiu Egrensis.

Určitou část zákazníků může vhodnou strategií Trinity získat také od konkurenčního Fitness Clubu Jařest, který se jeví jako laxní konkurent, který na aktivitu Trinity nebude reagovat ani rychle ani rozhodně. Dalšími potenciálními zákazníky jsou klienti soukromých instruktorů, kteří organizují své lekce ve školních tělocvičnách. Velkou část těchto klientů tvoří studenti, senioři a matky na mateřské dovolené. Jedinou možností, jak mohou soukromí instruktoři fitness centru konkurovat je cenou. Trinity proto musí vytvořit výrazný systém slev právě pro tyto skupiny zákazníků. Slevy a akční programy pro studenty by spolu s motivací klientů k dlouhodobému členství mohly částečně eliminovat i riziko spojené s odlivem zákazníků v letních měsících. Zda bylo dosaženo změny vnímání celkové kvality služeb

Trinity Clubu je vhodné posoudit analýzou postojů zákazníků vhodnost nových produktů analýzou ziskovosti.

Veškeré tyto závěry vyplívají z provedené situační analýzy shrnuté v analýze SWOT, od které se odvíjí marketingové cíle a navrhované marketingové strategie. Marketingový plán je stavěn tak, aby Trinity Club odolal konkurenčnímu tlaku a v budoucnu si přinejmenším udržel svoji současnou tržní pozici.

# BIBLIOGRAFICKÉ CITACE POUŽITÉ LITERATURY

## Literatura

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717- 9577-1.
3. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
4. HANDLECHNER, Manuel. *Marketing Strategy*. München: GRIN Verlag GmbH, 2008. ISBN 978-364-0147-106.
5. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
6. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
8. KOTLER, Philip. *Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Třetí, upravené a doplněné vydání. Praha: Viktoria Publishing Praha, 1991. ISBN 80-85605-08-2.
9. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
11. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
12. MULLIN, Bernard, HARDY, Stephen, SUTTON, William. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2007. ISBN 07-360-6052-9.
13. PELSMACKER, Patrick de, GEUENS, Maggie, BERGH, Joeri van den. *Foundations of marketing communications: a European perspective*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 2006. ISBN 02-737-0693-4.
14. PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-716-9299-9.

15. PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
16. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán*. V Praze: Oeconomica, 2007. ISBN 978-802-4512-631.
17. SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247- 3339- 5.
18. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
19. ŠÍMA, Jan. *Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management*. Konference Management a marketing sportu a cestovního ruchu v Ústí n. L. Západočeská univerzita v Plzni, 2009. ISBN 978-80-7043-801-5.
20. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
21. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1029-5.
22. VORÁČEK, Josef. *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-802-4620-275.
23. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.
24. ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

### Internetové zdroje

25. *Better-fitness* [online]. [cit. 2014-06-23]. Dostupné z: <http://www.better-fitness.cz/index.html>.
26. *Bílá kniha o sportu*. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství, 2007. ISBN 978-927-9065-477. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu>.
27. ČSÚ [online]. Praha, 2013, [cit. 2013-05-30]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.
28. *Jařest* [online]. 2013 [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://www.jarest.cz/index.html>
29. *Mapy.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz>
30. Prognóza ČNB. ČNB [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/predchozi\\_prognozy/prognoza\\_1311.html#HDP](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/predchozi_prognozy/prognoza_1311.html#HDP).

31. Státní podpora sportu pro rok 2014. *MŠMT ČR* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/statni-podpora-sportu-pro-rok-2014>.
32. T-Bow. *Aktin* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.aktin.cz/clanek/1459-t-bow-ziskejte-balanc>
33. *Trinity Club Cheb* [online]. 2012 [cit. 2014-01-13]. Dostupné z: <http://www.trinityclub.cz/kontakt/>.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Porterův model pěti sil

Příloha č. 2: Portfolio analýza

Příloha č. 3: Pest analýza

## Příloha č. 1: Porterův model pěti sil

### Hrozba nových konkurentů

Hrozba nových konkurentů vychází z konkurentů současných, za ty lze považovat nejen posilovny, fitness centra nebo wellness centra, ale v případě skupinových lekcí také placené cvičební hodiny provozované instruktory ve školních tělocvičnách. Mezi konkurenty lze zařadit:

- Fitness Club Jařest,
- Better health and fitness,
- 11 různých soukromých instruktorů na školách.

V současné době v Chebu existují tři větší fitness centra, fungující formou předplaceného klubového členství, která si již rozdělila existující trh. Náklady spojené se vstupem nové firmy na trh by byly vysoké. Za tohoto stavu není v Chebu velká pravděpodobnost založení nového velkého fitness centra. Určitým rizikem může být rostoucí konkurence levnějších skupinových lekcí na školách. Tito instruktoři však nemohou konkurovat fitness centru kvalitou služeb. Jednou z možností jak tuto hrozbu zneškodnit je nabídnout těmto instruktorům spolupráci s fitness centrem.

**Tabulka č. 1: Míra hrozby nových konkurentů**

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Význam</b>
Nízké náklady zákazníka na změnu nabízejícího	0,25	3	0,75
Nízká potřeba kapitálu	0,25	1	0,25
Jednoduchý přístup do distribučních kanálů	0,2	3	0,6
Státní regulace trhu	0,15	4	0,6
Nízká loajalita zákazníků	0,15	2	0,3
Celkem	1	-	2,5

Zdroj: Vlastní



## Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu existuje velké množství dodavatelů posilovacích strojů, cvičebního vybavení i potravinových doplňků, kteří si navzájem konkurují. Produkty současných dodavatelů, lze tedy snadno nahradit produkty jiných dodavatelů. Z tohoto důvodu vyjednávací síla dodavatelů nepředstavuje riziko a prosperita současných dodavatelů je spojena i s prosperitou fitness Trinity.

**Tabulka č. 2: Míra vyjednávací síly dodavatelů**

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Význam</b>
Dodavatelé monopolní nebo tvoří malou skupinu	0,15	1	0,15
Dodavatelé velké podniky	0,15	3	0,45
Vysoké bariéry vstupu do dodavatelského odvětví	0,15	2	0,3
Jedinečnost dodávaného produktu (neexistují substituty)	0,15	1	0,15
Náklady na změnu dodavatele vysoké	0,15	1	0,15
Odběratel není důležitý zákazník	0,15	3	0,45
Hrozba dodavatele integrací vpřed	0,1	1	0,1
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1,75</b>

Zdroj: Vlastní

## Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků fitness centra roste s počtem navzájem si konkurujících fit klubů, jejichž služby mohou zákazníci využít. Všechny tři fitness centra v Chebu fungují formou předplaceného klubového členství, což migraci zákazníků mezi fitcentry a jejich vyjednávací sílu snižuje. Jednotliví zákazníci navíc odebírají jenom malou část poskytovaných služeb, jsou fragmentovaní, a to jejich sílu při vyjednávání také snižuje. Nicméně i přes tyto faktory je odliv zákazníků ke konkurenci reálnou hrozbou a proto by mělo být snahou Trinity klubu své zákazníky uspokojit.

**Tabulka č. 3: Míra vyjednávací síly zákazníků**

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Význam</b>
Zákazníci odebírají velká množství	0,15	2	0,3
Zákazník v monopolním postavení, popř. malý počet zákazníků	0,15	2	0,3
Nediferencované produkty, změna dodavatele	0,2	4	0,8
Nízké náklady na změnu	0,2	3	0,6
Produkty nejsou pro zákazníka významné	0,2	3	0,6
Hrozba zpětnou integrací	0,1	1	0,1
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,7</b>

Zdroj: Vlastní

### **Hrozba substitučních služeb**

Substitučními službami jsou všechny služby zaměřené na aktivní trávení volného času. V případě fitness centra Trinity se jedná o reálnou hrozbu především v letních měsících, kdy je možné využít nedaleké tenisové kurty nebo lanové centrum. V roce 2013 byla také dokončena cyklostezka v Poohří procházející Chebem. Ve vzdálenosti 7 km od Chebu se nachází koupaliště Dřenice s beachvolejbalovými a nohejbalovými kurty pro veřejnost. Možností obrany jsou sezónní akční programy.

**Tabulka č. 4: Míra hrozby substitučních služeb**

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Význam</b>
Malé náklady na změnu pro zákazníka	0,35	2	0,7
Vysoká ochota zákazníků vyzkoušet nové produkty	0,35	3	1,05
Produkty založené na odlišném principu, nových technologiích, změně módy a zákaznických preferencí	0,3	2	0,6
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,35</b>

Zdroj: Vlastní

### **Intenzita konkurenčního boje v odvětví**

Na trhu existují dva přímí konkurenti Trinity Clubu. Fitness Jařest nabízí podobné služby a produkty, Better fitness je zaměřeno výhradně na ženy. Vzhledem k omezenému počtu zákazníků fitness center v Chebu je intenzita konkurence vysoká. Možným nástrojem Trinity Clubu v konkurenčním boji je marketingový mix, který je součástí marketingové strategie.

**Tabulka č. 5: Míra intenzity konkurenčního boje**

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Význam</b>
Míra růstu trhu stagnuje nebo klesá	0,2	3	0,6
Vysoký podíl fixních nákladů – tendence zvyšovat produkci – úspory z rozsahu	0,2	4	0,8
Několik stejně velkých a silných podniků v odvětví	0,2	4	0,8
Skokový růst výrobních kapacit – potřeba výrazně zvýšit produkci	0,2	2	0,4
Nízká diferenciacce produktů	0,2	4	0,8
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,4</b>

Zdroj: Vlastní

## **Příloha č. 2: Portfolio analýza**

### **Hvězdy**

- T-Bow

T-Bow lekce probíhá v sále o rozloze 10 x 14 metrů, který je vybaven 15-ti T-Bow pomůckami. Lekce probíhají pod vedením instruktora za doprovodu motivační hudby a trvá 60 minut. Rozcvičení trvá 5-10 minut, následuje kardio a balanční cvičení, posilování těla a trénink stability. Při lekcích se střídají cviky pomocí posilovacích gum a aktivity, kdy samy posilujete a T-bow spíše vašemu tělu pomáhá zaměřit se na určitou tělesnou partii. Na konci lekce proběhne samozřejmě vydýchání a protažení, opět s pomocí T-bow, které svaly uvolní už jen např. pouhým pohupováním.<sup>72</sup>

### **Dojné krávy**

- Fitbox

Fitbox probíhá v prostorách aerobního sálu o rozloze 10 x 14 metrů, který je vybaven osmi originálními Fitbox Bevitec totemi, každý pro dva cvičící. Fitbox kombinuje prvky bojových umění, jako jsou kick-box a thajský box, ale je naprosto bezkontaktní. Nutnou pomůckou jsou kromě totemů také bandáže na ruce nebo boxovací rukavice. Během 60-ti minutové lekce zahrnující zahřátí, hlavní část a zklidnění, je pomocí úderů a kopů procvičeno celé tělo. Během lekce hraje rytmická motivační hudba.

- Posilovna

Posilovna o rozloze 300 m<sup>2</sup> je vybavena 17-ti profesionálními stroji značky Elite Fitness, umožňující procvičení všech partií těla s možností nastavení zátěže. Část prostor posilovny je vyhrazena pro činky, kterých se zde nachází 20 (od 2 do 40 kg) a tři polohovatelné lavice, z nichž jedna je vybavena tyčí na bench-press a závažími. Součástí posilovny je také kardiozóna vybavená dvěma rotopedy, dvěma běhacími pásy a dvěma crossovými trenažery, vše značky Elite Fitness.

---

<sup>72</sup> T-Bow. *Aktin* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.aktin.cz/clanek/1459-t-bow-ziskejte-balanc>

- **Bodystyling**

Lekce Bodystylingu probíhá v aerobním sálu o rozloze 10 x 14 metrů. Lekce je vedená profesionálním instruktorem, trvá 60 minut a je doprovázena motivační hudbou. Během cvičení jsou použity činky, posilovací gumy, tyče a overbally. Cvičení je vhodné pro všechny, je zaměřené na zpevnění a zformování celého těla, především problematických partií jako jsou boky, břicho a hýždě. Dochází také k protažení a posílení těla. Výhodou je vhodnost pro jedince různého věku s různou kondicí. Působí i jako odreagování.

- **Zumba**

Lekce Zumby probíhá v aerobním sále o rozloze 10 x 14 metrů a trvá 60 minut. Lekce začíná 10-ti minutovým zahřátím, po kterém následuje taneční část, během, které je pod vedením profesionální trenérky v rytmu latinsko-amerického tance procvičeno celé tělo. Tato část zabere zhruba 40 minut a po ní následuje takzvaný cool down, kdy trenérka během pomalé skladby provede zklidnění a strečink.

### **Otazníky**

- **Latino dance**

Lekce Latino Dance trvá 60 minut a probíhá v aerobním sále o rozloze 10 x 14 metrů. Lekce je vhodná pro vytvarování postavy a psychický relax. Choreografie a krokové variace jsou přizpůsobeny tak, aby se dali tančit samostatně, ale zároveň aby byl zachován typický latinsko-americký nádech pohybů, který podporuje i latinsko-americká hudba hrající během tréninku. Tento druh tance je velice rozmanitý a tím pádem i po měsících tréninku stále účinný a zábavný.

### **Bídní psi**

- **Spinning**

Spinning probíhá ve vlastním aerobním sále o rozloze 7 x 12 metrů vybaveném devíti spinnery značky Elite Fitness. Spinning je skupinové aerobní cvičení. Každý cvičenec si určuje vlastní zátěž podle svých možností a cílů. Tempo určuje hudba a hlavním úkolem

instruktora je motivace cvičenců a konzultace ohledně jejich možností a zátěže. Lekce trvá 60 minut a je ideálním prostředkem pro zpevnění těla s nízkým zatížením kloubů.

- Cvičení na míčích

Cvičení na míčích probíhá v tělocvičně o rozloze 10 x 14 metrů, vybavené fitbally. Lekce trvá 60 minut, není nijak aerobně náročná spíše pomalejší, zaměřená na posilování s vlastní vahou a protažení celého těla pod dohledem profesionálního instruktora. Cvičení probíhá při hudbě a napomáhá zdravému držení těla a celkové pohodě organismu.

## **Příloha č. 3: PEST analýza**

### **Politické faktory**

- Legislativa

V roce 2008 byly zahájeny reformy justice a státních financí a byl přijat nový insolvenční zákon. V roce 2012 také vláda ohlásila plánované kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti českého hospodářství. Těmito kroky jsou: Vznik finanční ústavy, zavedení jednotného inkasního místa, rozklikávací rozpočet, podpora inovačního podnikání (see fond), podpora technického vzdělávání a uplatňování výsledků vědy.

Jedním z největších problémů současnosti co se týče podnikání je určitě procedurální náročnost (placení daní, zakládání společností) a to i přes to, že se vláda systematicky snaží snižovat administrativní zátěž. Procedurální náročnost má pro daný subjekt za následek zvyšování nákladů z důvodu nutnosti najmutí účetní a dalších externích pracovníků.

Současná výše DPH v ČR je 21% (snižená sazba 15%) a míra zdanění právnických osob je 19%.

- Podpora sportu

Státní podpora sportu pro rok 2014 byla projednána poradou vedení MŠMT dne 2. července 2013. Jedná se o veřejné vyhlášení programů neinvestičního charakteru a charakteru programového financování reprodukce majetku v oblasti sportu (investice).<sup>73</sup>

### **Ekonomické faktory**

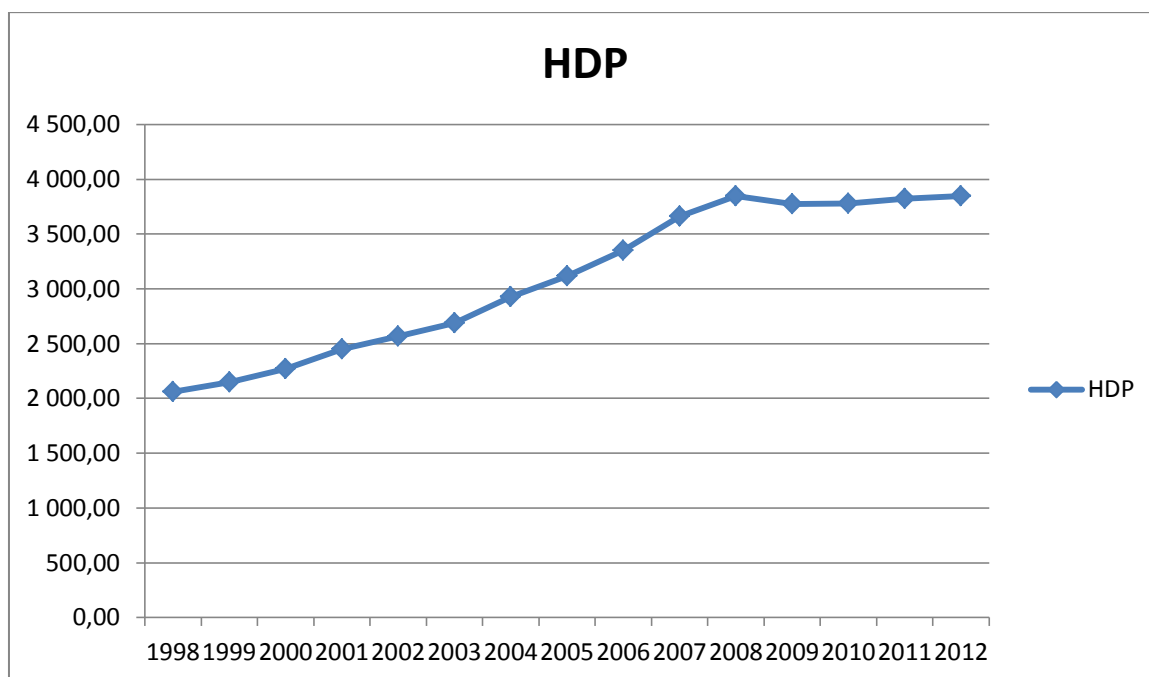
- Vývoj HDP

Z následujícího grafu vývoje HDP v ČR vidíme, že HDP má dlouhodobě tendenci stoupat (až na výjimku let 2008 a 2009, kdy probíhala globální ekonomická krize).

---

<sup>73</sup>Státní podpora sportu pro rok 2014. *MŠMT ČR* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/statni-podpora-sportu-pro-rok-2014>

**Graf č. 1: Vývoj HDP do roku 2012 (mld. Kč)**



Zdroj: ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

V roce 2013 HDP klesalo pouze meziročně, mezičtvrtletně v průběhu roku začalo růst.

**Tabulka č. 1: Vývoj HDP 2013 v % (očištěno o cenové, sezónní a kalendářní vlivy)**

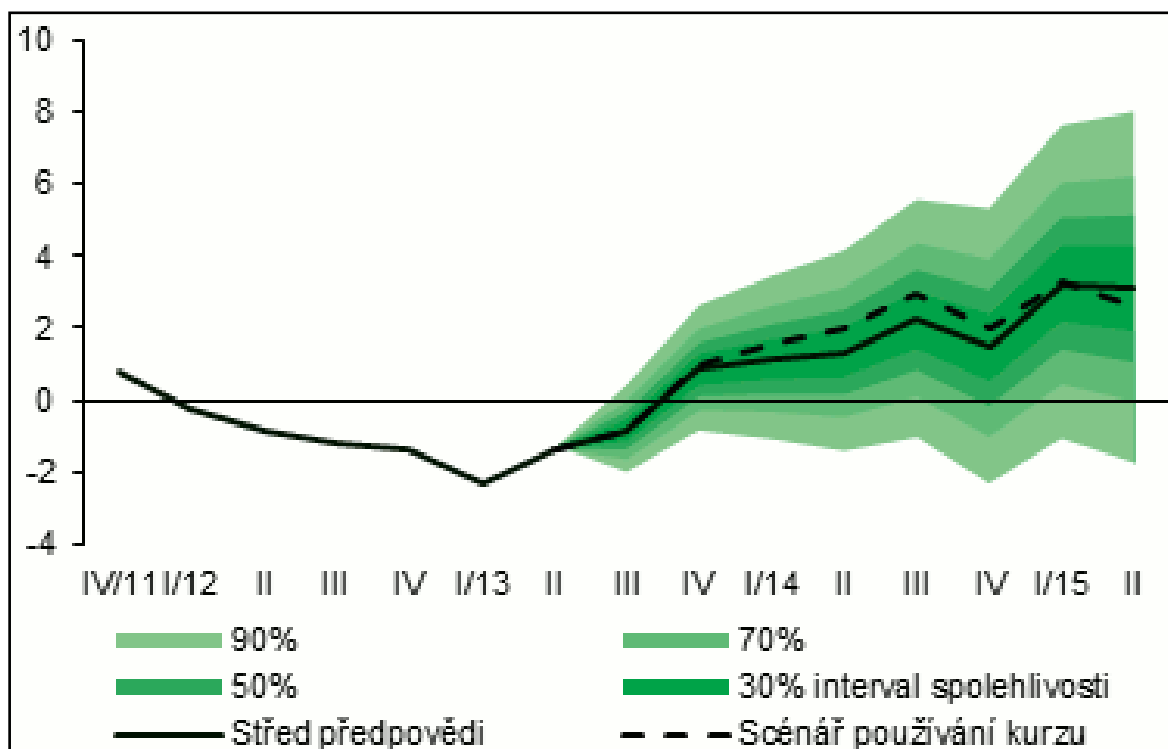
	Q1 2013	Q2 2013	Q3 2013	Q4 2013	2013
Ke stejnému čtvrtletí 2012	-2,2	-1,6	-1	+1,3	-0,9
K předchozímu čtvrtletí	-1,2	+0,3	+0,3	+1,9	

Zdroj: ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

Podle prognózy patrné z vějířového grafu by mělo dojít ke zlepšení a HDP by mělo růst. To je příznivé i pro fitness centra a sport obecně neboť při lepší ekonomické situaci zájem o volnočasové aktivity stoupá.



**Graf č. 2: Prognóza HDP**

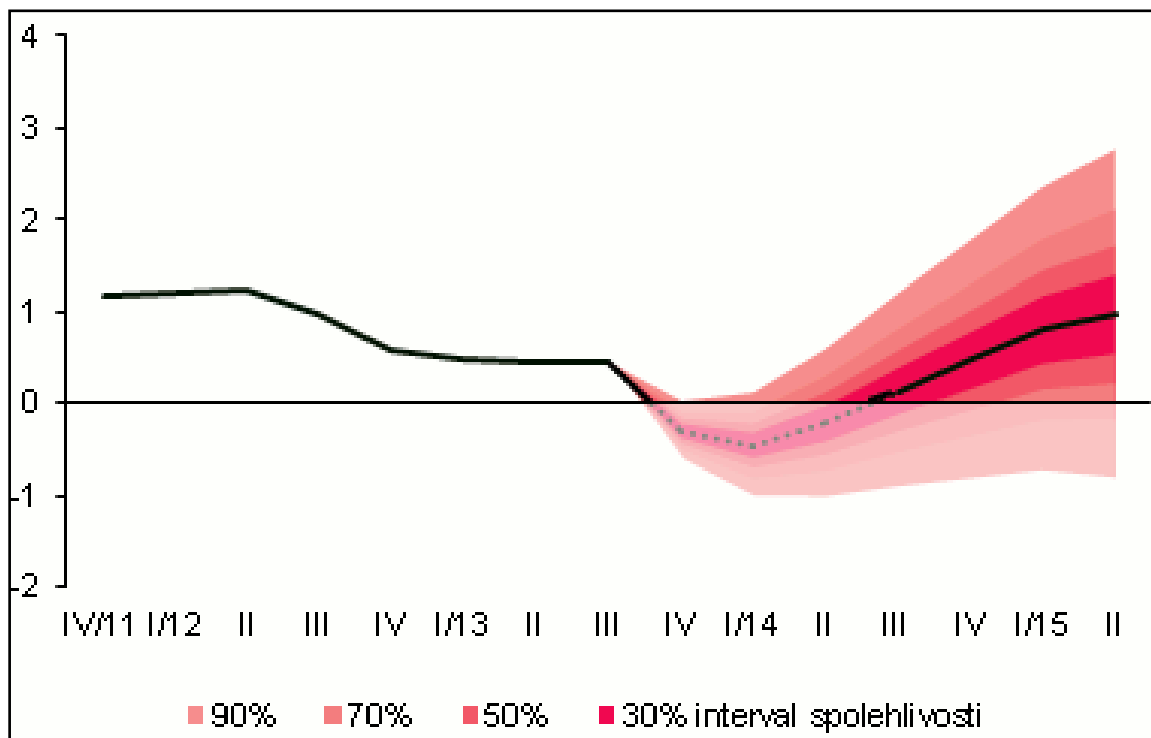


Zdroj: ČNB [online]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/>.

- Úroková míra

K zatím poslední změně základních úrokových sazeb přistoupila ČNB v listopadu 2012, kdy snížila všechny tři základní úrokové míry (diskontní sazba 0,05%, 2T repo sazba 0,05% a lombardní sazba na 0,25%). Základní úrokové míry jsou na nejnižší úrovni v historii. Nízké úrokové míry vedou k vyšší aktuální spotřebě, růstu agregátní poptávky. U zákazníků se tedy zvyšuje spotřeba. Nízké úrokové míry jsou pro majitele Trinity výhodné i proto, že umožňují získat půjčky s nízkými náklady.

**Graf č. 3: Prognóza úrokových sazeb**



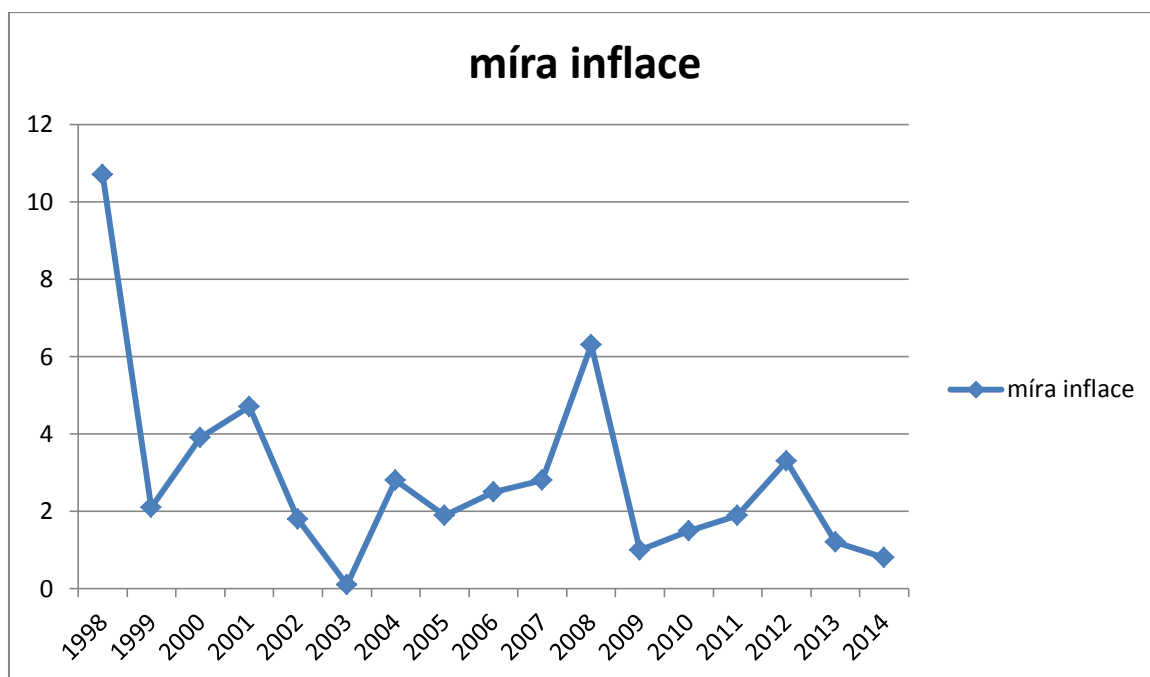
Zdroj: ČNB [online]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/>.

Z vějířové grafu zachycujícího nejistotu budoucího vývoje je patrné, že by mělo dojít k růstu úrokových měr.

- Inflace

Čím vyšší je míra inflace, tím rychleji stoupá úroveň cenové hladiny a stimuluje spotřebu a poptávku. Současná hodnota inflace 0,8 je mírnou inflací a má pozitivní stimulační vliv na celou ekonomiku i na podnikání a sportovní služby.

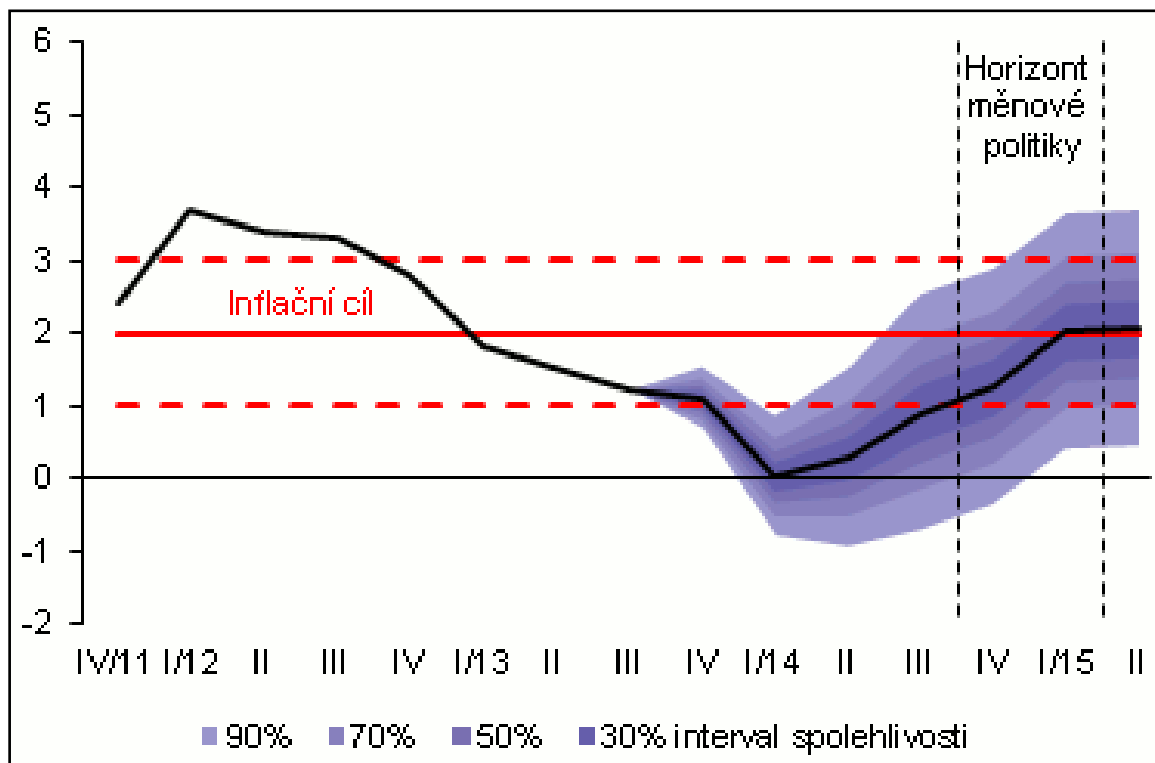
**Graf č. 4: Vývoj míry inflace**



Zdroj: ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

Z grafu prognózy vývoje inflace je patrné, že v roce 2014 můžeme očekávat pokles inflace až na nulu a následná růst v roce 2015 na hodnotu 2%.

**Graf č. 5: Prognóza vývoje inflace**

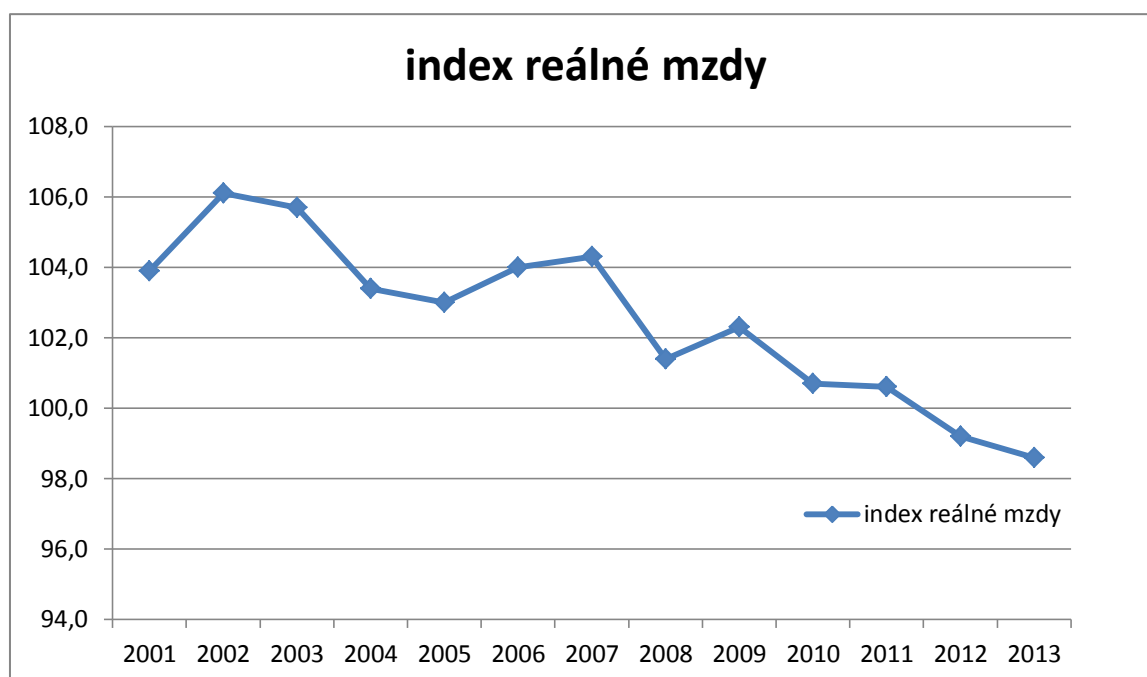


Zdroj: ČNB [online]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/>.

- Index reálné mzdy obyvatel

Z následujícího grafu je jasně vidět, že růst reálných mezd dlouhodobě zpomaluje a v roce 2012 dokonce začal klesat. Realita bývá taková, že průměrná hrubá nominální mzda má tendenci stoupat nicméně pomaleji než CPI, což má za následek právě zmiňovaný pokles Indexu reálné mzdy.

**Graf č. 6: Vývoj indexu reálné mzdy (%)**



Zdroj: ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

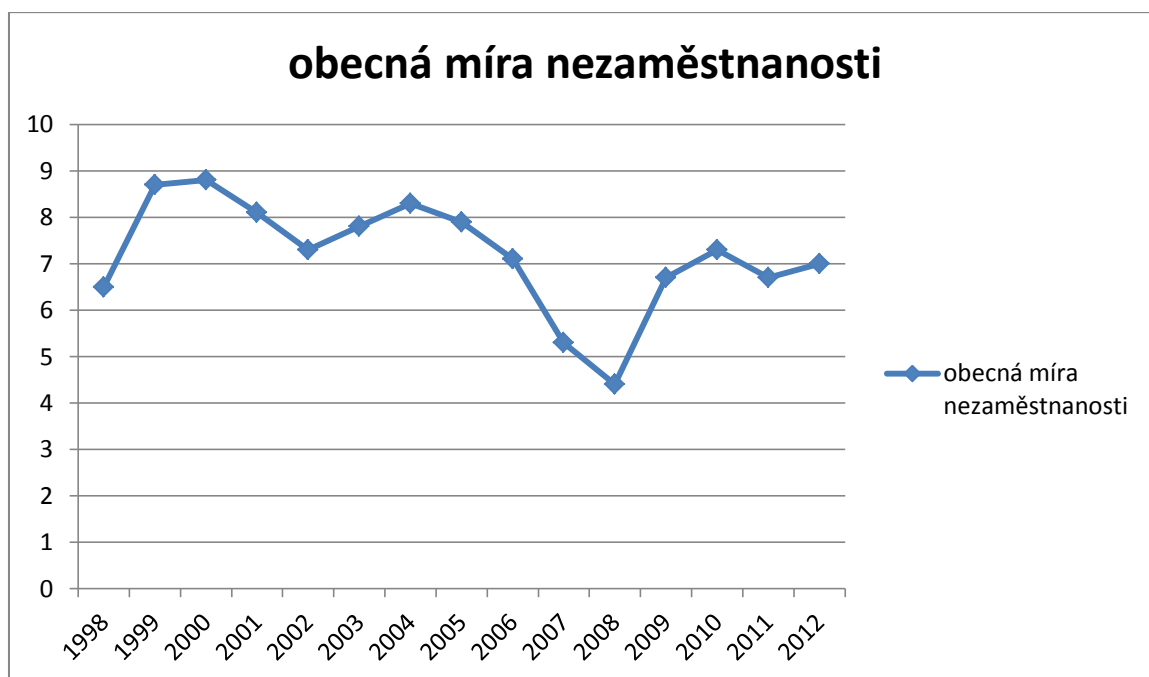
Současná situace není vůbec příznivá. Reálné mzdy přestaly stoupat a nyní dokonce klesají. Při poklesu reálných mezd klesá reálná koupěschopnost obyvatelstva a to i přes to, že nominální mzdy rostou. To má za následek pokles agregátní poptávky, což vede k tlaku na snížení cen a může v krajním případě vést až k tomu, že si lidé již nebudou moci služby jako návštěva fitness centra dovolit.

Kromě tlaku na snížení cen spočívá význam pro daný subjekt v tom, že s klesající reálnou mzdou klesá i podíl spotřeby obyvatel na zbytné statky jako je návštěva fitness centra.

- **Nezaměstnanost**

Po prudkém růstu nezaměstnanosti v době ekonomické recese v roce 2009 se míra nezaměstnanosti ustálila. V současné době je obecná míra nezaměstnanosti na hodnotě 7%. Nezaměstnanost není v současné době v ČR problémem.

**Graf č. 7: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti**



Zdroj: ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

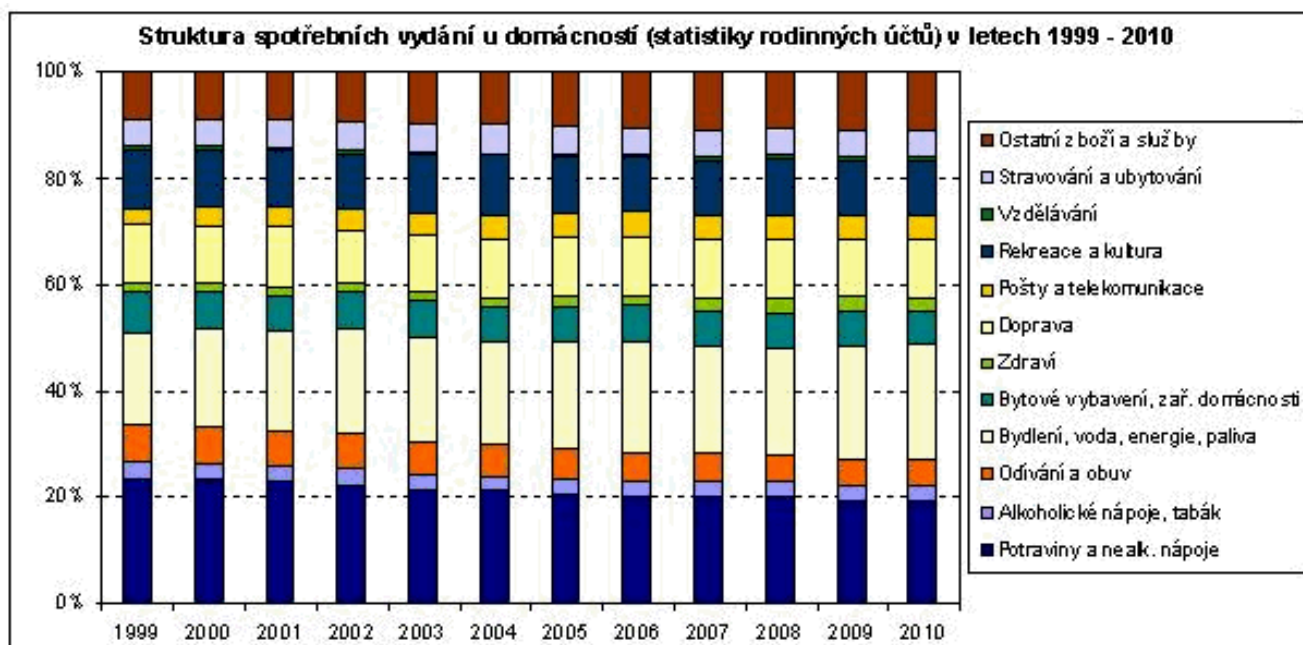
Vzhledem k povaze sportovních služeb (ve většině případů můžeme mluvit o zbytečné službě) se dá předpokládat, že je lidé budou využívat pouze, pokud budou finančně zaopátráni. Za finančně zaopátrěného člověka se určitě nedá označit člověk bez práce. Čím vyšší míra nezaměstnanosti o to více potenciálních zákazníků fitness centrum přichází.

### **Sociální faktory**

- Struktura nákladů

Výdaje na sportovní služby můžeme zahrnout do výdajů na ostatní zboží a služby. Tyto výdaje činí nyní cca 15 % celkových výdajů a jak je patrné z grafu, stále rostou. V současné době při oživení ekonomiky a zvyšování životní úrovně se mění struktura nákladů a částky vynaložené na tyto zbytečné služby rostou. S tím je spojen růst výdajů na sport.

**Graf č. 8: Vývoj struktury spotřebních výdajů domácností v ČR**

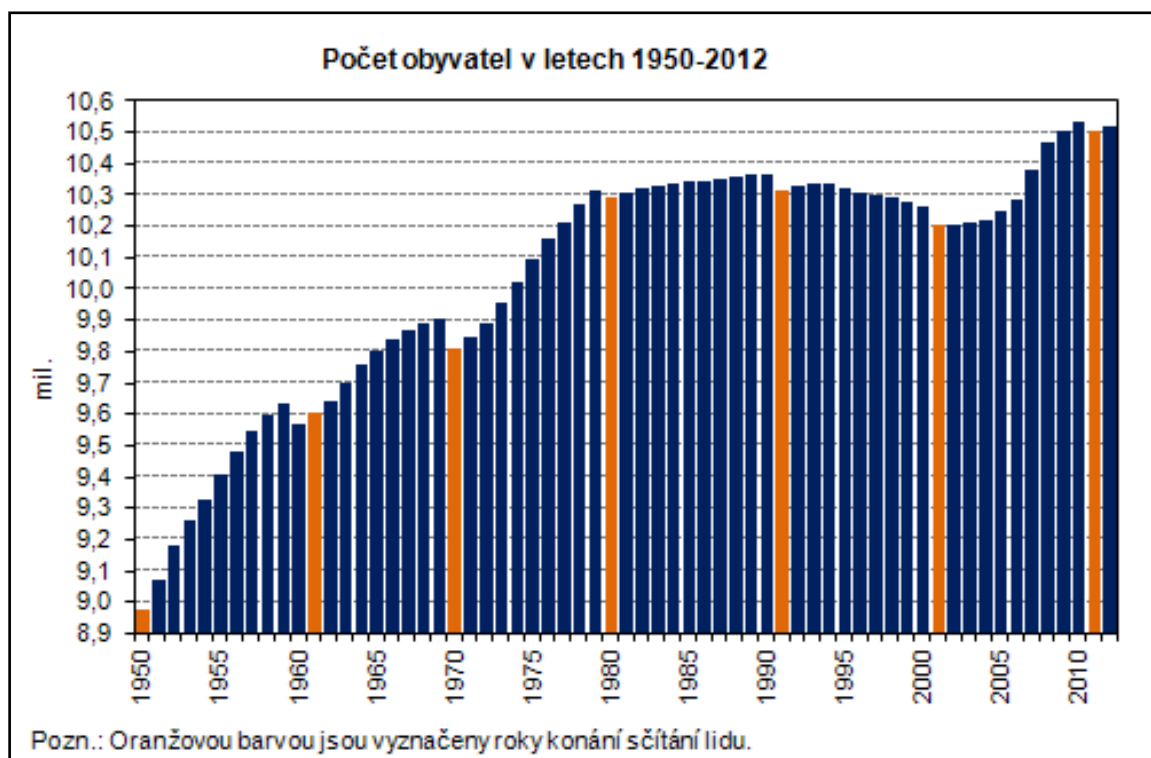


Zdroj: ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

- Počet obyvatel

Při sčítání lidu v roce 2011 bylo sečteno 10 496 672 obyvatel. Z toho je 5 080 573 ekonomicky aktivních. V následujícím grafu je vidět rostoucí počet obyvatel.

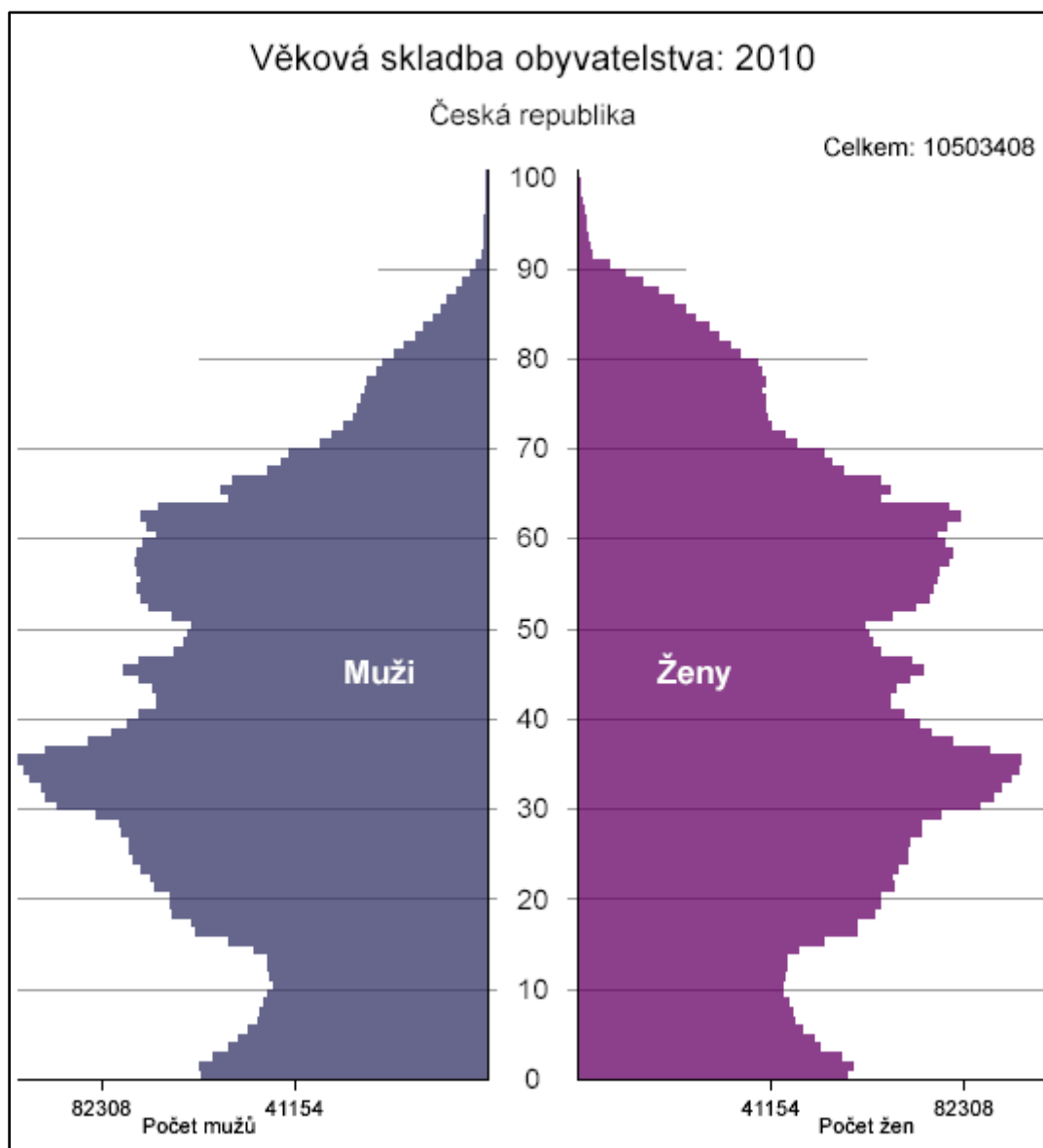
Graf č. 9: Počet obyvatel 1950 - 2012



Zdroj: ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.



**Graf č. 10: Věková skladba obyvatel**



Zdroj: ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

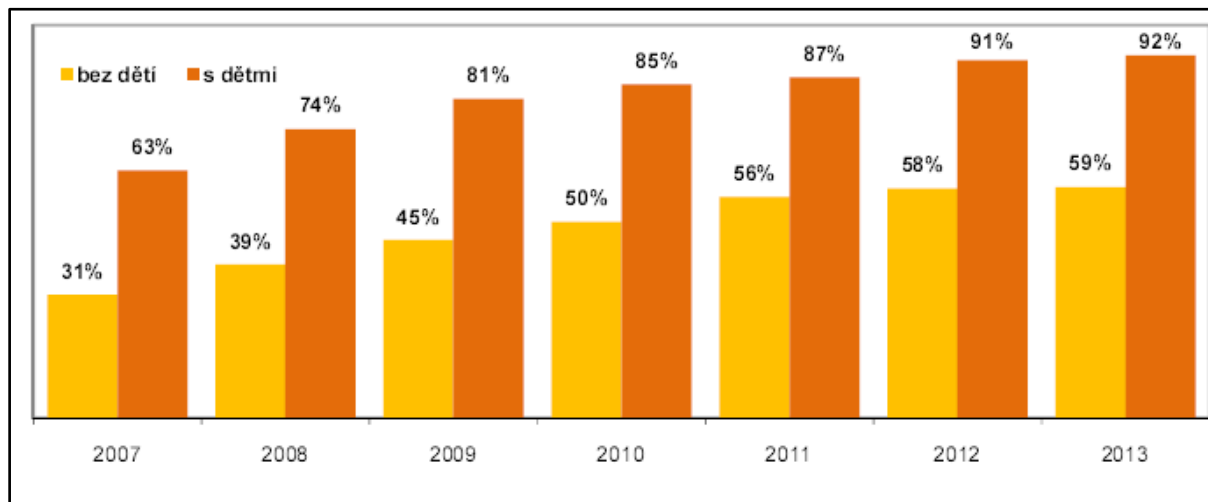
Obyvatelstvo nejen, že přibývá, ale také stárne. Toho může Trinity Club využít akčními programy a nabídkou produktů pro seniory.

### **Technologické faktory**

Technologický vývoj je v současné době stále rychlejší. Pro fitness Trinity má význam využívání internetu domácnostmi, protože právě prostřednictvím internetu je pro

potencionální zákazníci možné se s Trinity seznámit. S rostoucí počtem domácností, které internet využívají, tedy roste význam internetové propagace.

**Graf č. 11: Vývoj připojení domácností k internetu v ČR**



Zdroj: ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

**Tabulka č. 2: Vývoj připojení domácností k internetu v Karlovarském kraji v %**

	2005-2007	2006-2008	2007-2009	2008-2010	2009-2011	2010-2012
Podíl připojených domácností	23,6	31,1	38,8	47,4	54,7	59,3

Zdroj: ČSÚ [online]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.

Jak je z grafu a tabulky patrné v ČR nyní využívá internet téměř o 30% více domácností než před šesti lety. Přímou v Karlovarském kraji internet využívá o 40% více domácností než před šesti lety. Trinity club tohoto trendu může využít zvýšeným důrazem na internetovou propagaci.