

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

## **Konkurence fitness center v okrese Karlovy Vary**

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

**Doc. Ing. Eva Čáslavová, CSc.**

Vypracoval:

**Vojtěch Dušek**

Praha, září 2016

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 11. 9. 2016

.....

**Poděkování:** Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce Doc. Ing. Evě Čáslavové, CSc. za odborné rady a doporučení, které mi byly v průběhu psaní uděleny. Také bych rád poděkoval jednotlivým členům své rodiny za jejich trpělivost a podporu při psaní mé práce.

## **Abstrakt**

**Název:** Konkurence fitness center v okrese Karlovy Vary

**Cíle:** Bakalářská práce porovnává konkurenci fitness center v okrese Karlovy Vary. Konkurenceschopnost uvedených zařízení bude stanovena na základě marketingového výzkumu se zákazníky a zaměstnanci těchto zařízení. Půjde o kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Zjištěné výsledky poskytnou přehled o nabízených možnostech těchto zařízení a budou podkladem pro zpracování průvodce, který by měl usnadnit rozhodování zájemci o tento typ služeb.

**Metody:** Práce vychází z teoretických poznatků souvisejících s daným tématem. Pro zjišťování informací byl použit marketingový výzkum založený na metodě dotazníkového šetření. Výsledky jednotlivých otázek jsou zachyceny v grafech a tabulkách. Na základě jejich interpretace byl ohodnocen stav konkurence fitcenter v Okresu Karlovy Vary.

Pro získání dalších informací o konkurenci byl proveden rozhovor se zaměstnanci jednotlivých fitcenter.

Následně jsem zpracoval Porterovu analýzu konkurenčních sil.

**Výsledky:** Výsledky výzkumu potvrdily, že konkurenční prostředí v okrese Karlovy Vary není až tak intenzivní. Důležitá pro zákazníka je především cena, kvalita a rozmanitost služeb, od kterých se odvíjí i loajalita zákazníků.

**Klíčová slova:** Konkurence, komparace, fitness centrum, sportovní služby, loajalita zákazníka, strategický marketing, zákazník

## **Abstract**

**Title:** Fitness Center Competition in the Karlovy Vary District

**Objectives:** The bachelor thesis deals with the competitiveness of fitness centers in the Karlovy Vary district. The competitive ability of the mentioned facilities will be determined based on a marketing research with customers and employees of such facilities. The research will combine both qualitative and quantitative methods. Its findings will provide an overview of these fitness centers and they will serve as a base for creating a guide book which should ease decision making for potential customers interested in this type of services.

**Methods:** The study is based on theoretical knowledge related to the selected topic. Marketing research based on the method of survey was one of the most frequently used methods for enquiring about customer satisfaction. Results of the individual questions of the questionnaire are shown in the graphs. Based on their interpretation was rated the state of competition of fitness centers in the district of Karlovy Vary.

For further information about the competition I did interview with the employees of individual fitness centers.

Then I worked Porter analysis of competitive forces.

**Results:** Research results confirmed that the competition in Karlovy Vary region is not very intense. Factors such as quality of services and products, prices, and variety of services are important factors that help to shape customers' loyalty.

**Keywords:** Competition, comparison, fitness center, sports services, customer loyalty, strategic marketing, customer

# OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	9
2.1	Cíle práce .....	9
2.2	Úkoly práce .....	9
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
3.1	Sport a fitness.....	10
3.1.1	Sport.....	10
3.1.2	Fitness .....	10
3.2	Konkurence .....	11
3.2.1	Odvětvová konkurence .....	12
3.2.2	Očekávaná reakce konkurenta .....	13
3.2.3	Konkurenční strategie .....	13
3.3	Služby.....	14
3.3.1	Vymezení služeb.....	15
3.3.2	Řetězec dosahování zisku ve službách .....	17
3.3.3	Sportovní služby .....	17
3.4	Zákazník.....	21
3.4.1	Spokojenost zákazníka.....	21
3.4.2	Loajalita zákazníka .....	22
3.5	Strategický marketing .....	23
3.5.1	Strategické plánování.....	23
3.5.2	Marketingový plán.....	24
3.5.3	Segmentace trhu.....	25
4	METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA.....	27
4.1	Marketingový výzkum .....	27
4.1.1	Kvalitativní výzkum .....	28

4.1.2	Kvantitativní výzkum .....	29
4.1.3	Porterova analýza konkurenčních sil .....	31
4.1.4	Přístup k vlastnímu marketingovému výzkumu a jeho organizace .....	32
5	ANALYTICKÁ ČÁST .....	33
5.1	Sběr dat.....	33
5.2	Popis vybraného regionu.....	33
5.3	Výběr a popis fitness center .....	34
5.3.1	Fitness club Luky.....	35
5.3.2	Sportstudio Prima .....	36
5.3.3	Sportcentrum Imperial .....	38
6	VÝSLEDKY VÝZKUMU A INTERPRETACE dat .....	41
6.1	Výsledky marketingového mixu .....	41
6.2	Kvalita .....	46
6.3	Loajalita.....	48
6.4	Konkurence .....	50
6.5	Segmentace .....	53
6.6	Porterova analýza konkurenčních sil .....	54
7	DISKUZE .....	58
8	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	60
	SEZNAM GRAFŮ .....	62
	SEZNAM TABULEK .....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	64
	SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY.....	65

# 1 ÚVOD

Sportování v České republice i ve světě zaznamenává v posledních letech obrovský rozvoj. Zdravý životní styl a zdravý pohyb vedoucí ke zvýšení kvality života jsou stále častějšími tématy současné společnosti.

Zájem o sportování nevzrůstá jen z důvodu sportovní výkonnosti. V dnešní moderní době je třeba zejména kompenzovat nedostatek pohybu, a to jak z důvodu nespokojenosti se sebou samými, tak i kvůli civilizačním onemocněním. Ve 21. století se mnoho lidí žene za úspěchem, penězi, chce zajistit sebe, případně svou rodinu, a přirozeného pohybu ubývá. To má pochopitelně své následky. Podle dat Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR v roce 1975 v České republice trpělo 234 071 lidí cukrovkou, v roce 2013 už je nemocných cukrovkou 861 647, což způsobuje především nedostatek pohybu a nezdravý životní styl.

S nadsázkou se dá říci, že moderní člověk ideálně ráno sedne do auta, dojede do práce, výtahem do kanceláře, kde prosedí celou pracovní dobu. Večer se vrátí domů, unavený se rozvalí na gauči u televize a snaží se sníst, co přes den nestihl. Takto lidé fungují do určité doby, než si uvědomí, že je na čase se sebou něco dělat, a začnou hledat vhodnou sportovní aktivitu.

To dává prostor čím dál více ekonomickým a podnikatelským subjektům, které vidí ve sportu potenciál, a protože ze sportu opravdu plyne velké množství financí, roste na tomto trhu obrovská konkurence. Vznikají především fitness centra, wellness centra, aquaparky a různé jiné zábavní parky či sportovní centra, kde je člověku nabízena řada pohybových aktivit, kterými si může zpříjemnit volné chvíle.

V ohromné konkurenci, která na trhu sportovních služeb panuje, je třeba minimálně držet krok s ostatními, nebo ještě lépe, být před nimi. Firmy se snaží dosáhnout konkurenční výhody, díky které se od ostatních konkurentů dokáží odlišit nějakou přidanou hodnotou, tedy nadstavbou, co zákazník neočekává a dokáže si získat jeho pozornost.

Právě fitness centra jsou předmětem zkoumání této práce. Konkrétně se jedná o Fitness club Luky, Sportstudio Prima a Fitness studio Imperial. Všechno to jsou fitness centra vyskytující se v Karlových Varech a okolí a pokusím se je porovnat, zhodnotit a určit výhody a nevýhody jednotlivých fitcenter pro zákazníky.



## **2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE**

### **2.1 Cíle práce**

Cílem práce je porovnat konkurenci fitness center v okrese Karlovy Vary. Porovnávat budu jejich nabídku pohybových aktivit, přístup a ochotu zaměstnanců, ale i vybavení, vzhled interiéru a také sociálního zařízení. Chtěl bych vytvořit ucelený přehled o nabízených možnostech konkurence fitness center v rámci vybraného regionu, tedy okresu Karlovy Vary, ale zároveň i vyrobit průvodce, který by měl usnadnit rozhodování při návštěvě některého z hodnocených fitness center.

### **2.2 Úkoly práce**

- a) Studium odborné literatury a zpracování teoretických východisek
- b) Sestavit dotazník určený k výzkumu spokojenosti zákazníků
- c) Provést sběr dat
- d) Vyhodnotit a interpretovat získaná data
- e) Shrnout výsledky výzkumu (porovnat úroveň fitness center, určit výhody a nevýhody jednotlivých fitness center pro určité segmenty)
- f) Navrhnout vhodná východiska ke zdokonalení pro jednotlivá fitness centra

#### **Formulace výzkumných otázek:**

- Jaké je konkurenční prostředí v okrese Karlovy Vary?
- Jsou zákazníci v okrese Karlovy Vary loajální? Navštěvují pouze jedno sportovní centrum/fitness centrum?

#### **Hypotézy:**

- Většina zákazníků v okrese Karlovy Vary navštěvuje pouze jedno sportovní centrum, zákazníci jsou věrni jednomu fitness centru.
- Hlavními kritérii pro výběr fitness centra zákazníkem v okrese Karlovy Vary jsou dostupnost a cena.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1 Sport a fitness

#### 3.1.1 Sport

Na úvod teoretické části popíšu pojmy „sport“ a „fitness“, které zásadně souvisí s tématem práce Konkurence fitness center v okrese Karlovy Vary. Definováním těchto pojmů by mělo být jasné, co cvičící dělají ve fitness centrech i mimo ně a proč jsou tedy fit centra tak hojně navštěvovaná.

Sport můžeme definovat následovně: *„Sport jsou všechny formy pohybové činnosti, které ať již prostřednictvím organizované účasti či nikoliv, si kladou za cíl projevení či zdokonalení tělesné a psychické kondice, rozvoj společenských vztahů nebo dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních.“* (Slepičková, 2001)

Co tedy znamená termín sport? Pro někoho jde o bezvýznamné, nezajímavé slovo. Lze pod ním ovšem vidět mnoho skutečností. Většina populace sport vnímá jako radost z pohybu za účelem zlepšení fyzické či psychické zdatnosti, případně odreagování se od běžných starostí a stresu. Někteří vidí jen utrpení, dřinu a roky práce. Další se na sport dívají jako na způsob příjmu peněz, pomyslný vrchol slávy, uznání a společenskou prestiž. Sport se dá dělat aktivně i pasivně.

Úspěch na poli sportu ještě nemusí být zárukou úspěchu v ostatních oblastech osobního života. Burstyn (1999) uvádí, že sport je sice zdrojem uznání a obdivu, ale může komplikovat utváření harmonizujících či čistě osobních vztahů. Důležité je, že sport není jen ta činnost, která je předmětem hlavního zájmu médií, ale i ty pohybové aktivity, které provozuje velká většina populace nejrůznějšího věku.

#### 3.1.2 Fitness

Pod pojmem fitness si většina z nás pravděpodobně vybaví posilovnu a zvedání činek. To ale zdaleka není všechno, pokusím se to ukázat na následujících definicích.

Dle Koloucha (1990): *„Kondiční kulturistiku neboli fitness můžeme definovat jako cvičení ve fitness centrech, jeho náplní je cvičení s volnými činkami a cvičení na trenažerech, doplněné o aktivity aerobního charakteru na speciálních trenažerech, dodržování určitého dietního režimu včetně použití doplňků výživy a o celkový životní*

*styl, jehož cílem je rozvoj celkové zdatnosti, zlepšení držení těla, zlepšení postavy při současném působení na upevňování zdraví a rozvoj síly“.*

Miloš Škorpil napsal ve svém článku na internetu: *„fitness není jen čistá síla, ale spíše schopnost postavit se tomu, co před nás život staví a vyjít z této konfrontace co nejlépe.“*

Podle Blahušové (1995) je pojem fitness v širším kontextu chápán jako tělesná zdatnost, což je schopnost těla efektivně fungovat s optimální účinností a hospodárností. Tělesnou zdatnost pak dále rozděluje do pěti složek, kterými jsou kardiopulmonální vytrvalost, svalová síla, silová vytrvalost, kloubní pohyblivost a složení těla.

Fitness je tedy nejen sportovní aktivita, ale jde i o celkový životní styl, ve kterém nám jde o lepší fyzickou kondici. Cílem také může být zdokonalení postavy, zlepšení našeho zdraví či rozvoj motorických schopností. Kromě kondičního silového tréninku zahrnuje například spinning, indoor cycling nebo rowing. Patří sem různé bojové sporty a různá cvičení jako pilates, tai či, qui gon atp. a v neposlední řadě různé jiné sporty – aerobik, squash, ricochet či jóga.

## **3.2 Konkurence**

*„Schopnost konkurence je jádrem úspěchu či neúspěchu podniku a rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti.“* (Porter, 1994). Jednoduše řečeno je to rivalita mezi prodejci nebo kupujícími, kteří mají zájem o stejné zboží. Patří sem všechny aktuální i potenciální nabídky i náhražky rivalů v daném čase a teritoriu konkurenčního prostředí a představuje to, co by mohl spotřebitel brát v úvahu. Svatoš (2009) konkurenci definuje jako *„všechny subjekty na straně nabídky, jež mají totožný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o níž usiluje i naše firma s cílem prodat jim své zboží“.*

Ve stále rostoucí konkurenci musí firmy své konkurenty znát, aby zůstaly na trhu konkurenceschopné. Dle Čichovského (2002) je konkurenceschopností nazývána pozitivní vlastnost konkurenta a její výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. Čím vyšší je hodnota konkurenceschopnosti, tím vyšší je úspěšnost, efektivnost realizační pozice konkurenta v rámci konkurence v daném prostředí.

Aby firma na trhu nestagnovala, musí vytvářet strategie, které firmě přináší konkurenční výhodu. Je to tedy „*schopnost organizace vykonávat něco určitými způsoby tak, že to konkurence nedokáže*“ (Kotler, Keller 2007). Získání a udržení si konkurenční výhody je cílem téměř každého podnikání.

Firmy se tedy snaží odlišit od ostatních v odvětví a nabídnout oproti nim něco navíc, čím by si získaly zákazníky. Měly by neustále srovnávat se svými nejbližšími konkurenty své produkty, ceny, distribuci a propagaci. Pro vybrání správného marketingového rozhodnutí či strategie slouží analýza konkurence, což je „*proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí, volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout*“ (Kotler 2007)

### 3.2.1 Odvětvová konkurence

Konkurenti pro firmu jsou výrobci, kteří se zabývají výrobou stejné kategorie produktů. Tyto produkty je možné mezi sebou nahrazovat (substituovat), což dokládají následující definice:

Čáslavová (2009) tvrdí, že „*každý obchod funguje v určitém okolí a ne ve vakuu. Organizace musí stále sledovat konkurenci, aby získala informace o tom, co konkurenti dělají a co jsou schopni dělat, jak tyto aktivity mohou ovlivnit vlastní chod organizace.*“

Podle Kotlera a Kellera (2007) je odvětví „*skupina firem nabízející výrobek nebo třídu výrobků, které jsou svými charakteristikami podobné. Odvětví se klasifikují podle počtu prodejců, stupně výrobcové diferenciace, přítomnosti nebo nepřítomnosti bariér vstupu, mobility a výstupu, nákladové struktury, stupně vertikální integrace a stupně globalizace.*“

Kotler a Keller (2007) dělí odvětvovou konkurenci podle počtu prodejců a stupně diferenciace výrobků a služeb na čtyři podskupiny:

- 1) **Čistý monopol** – V zemi, případně v určité oblasti poskytuje výrobek nebo službu jediná firma. Z důvodu nulové konkurence si může účtovat vysoké ceny, pokud není regulovaná státem. Nemusí provádět téměř žádnou inzerci a služby pravděpodobně nebudou tak kvalitní jako by mohly být. Monopolní společnost nepotřebuje mít konkurenční výhodu a stejně u ní lidé musí nakupovat.

- 2) **Oligopol** – Na trhu v jednom odvětví působí menší počet větších firem. Existují dva druhy oligopolu. Čistý oligopol sestává z několika společností, které poskytují v podstatě stejnou komoditu, například uhlí či ropu. Takové společnosti si účtují aktuální tržní cenu a těžko některá z nich vydělá na jednotku výrobku víc než jiná. Diferencovaný oligopol je složen z několika společností, které se částečně liší kvalitou, prvky, stylem nebo službami.
- 3) **Monopolistická konkurence** – Na trhu je mnoho menších firem, a každá z nich je schopná odlišit částečně či úplně svou nabídku od ostatních a díky tomu si mohou dovolit prodávat za vyšší cenu.
- 4) **Dokonalá konkurence** – To je jen teoretický model trhu a vychází z hypotézy, že existuje velký počet kupujících a prodávajících a nikdo z nich nemůže ovlivnit cenovou hladinu. Neexistují bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj, stejně jako neexistují patenty, ochranné a obchodní známky, případně práva, která by zvýhodňovala jednu firmu před ostatními. Model by byl výhodný pro zákazníka, nicméně je nereálný.

### 3.2.2 Očekávaná reakce konkurenta

Rozlišuje konkurenty dle jejich odezvy na různé firemní strategie:

- 1) **Laxní konkurent** – na změnu konkurence výrazně ani rychle nereaguje
- 2) **Vybíravý konkurent** – vybírá si, na které formy konkurenčního útoku bude reagovat, a které nechá bez povšimnutí
- 3) **Konkurent tygr** – reaguje okamžitě na jakékoliv nebezpečí ohrožující jeho tržní podíl
- 4) **Scholastický konkurent** – nedá se předvídat, co udělá. Zareaguje pouze tehdy, pokud má pocit, že se odezva vyplatí

### 3.2.3 Konkurenční strategie

Snahou každé společnosti je vytvoření či osvojení si takové konkurenční strategie, jež umožní co nejlépe konkurovat s jejím produktem proti nabídce jiných firem na trhu. Dle Kotlera (2007) jsou to „*strategie, které firmě získají silnou pozici vůči konkurenci a přinesou firmě největší možnou strategickou výhodu*“.

Kotler (2007) také rozděluje konkurenci podle rolí, které na cílovém trhu hrají. Jsou to tyto čtyři základní strategie:

- 1) **Tržní vůdce:** Firma, jež má největší podíl na příslušném trhu. Obvykle nutí ostatní firmy ke změnám cen, zavádí nové výrobky, inovuje distribuční pokrytí a snaží se intenzivně propagovat. Cílem je udržet si dominantní postavení.
- 2) **Tržní vyzyvatelé:** Firmy, které jsou často nazývány poraženými finalisty, zauímají v daném odvětví druhé, třetí a další vysoko postavené pořadí. Některé jsou značně velké. Tyto firmy se snaží zvýšit svůj tržní podíl, a to buď na úkor tržního vůdce, firmy stejné velikosti, nebo může zaútočit na malé místní firmy. Je třeba zvážit, co se vyplatí nejvíc.
- 3) **Tržní následovatelé:** Firmy následující vůdce a snažící si udržet své postavení. Nechtějí tržního vůdce popudit nárokováním si vyššího tržního podílu, protože by se jim mohl pomstít. Zákazníkům prezentují podobné nabídky jako lídr, obvykle ho kopírují. Nad konkurencí plánují uspět pomocí napodobených či upravených produktů a snaží se podnikat v lokalitě, kde není taková konkurence.
- 4) **Tržní troškaři:** Firmy zabývající se obsluhou různých zákoutí a mezer na trhu. Snaží se stát lídrem malého trhu. Znají velmi dobře cílového zákazníka a vyhýbají se konfrontaci s velkými společnostmi, které se o ně většinou moc nestarají.

O konkurenci jsem se poměrně detailně a dopodrobna rozepsal, protože je nejdůležitějším tématem mé práce. Snažím se zjistit, jaké konkurenční prostředí u fitness center v okrese Karlovy Vary panuje. V čem je výhoda jednotlivých fitness center, v čem naopak zaostávají, jakou mají nabídku služeb, na jaké segmenty se zaměřují, případně zdali je na trhu místo pro vznik nového fit centra.

### 3.3 Služby

Pokud se podíváme na současný trend tržní ekonomiky, zjistíme, že terciální sektor nebo také sektor služeb je největším sektorem světového hospodářství. Zahrnuje například obchod, zdravotnictví, dopravu, komunikace, vzdělávání, cestovní ruch, zábavu, kulturu, sport, služby finanční, správní, vládní, informační, pojišťovací a další. Terciální sektor se považuje za nejdynamičtější složku hospodářství a jeho podíl na celku za charakteristiku vyspělosti země.

Trend je jasný, čím vyspělejší země je, tím vyšší podíl na jejím HDP mají právě služby. Dle dat CIA měla Francie, vyspělá evropská země, v roce 2015 podíl na HDP právě ze služeb ve výši 79%. Pro srovnání s Francií mohu uvést některé chudé africké země jako

je například Kongo či Rovnicková Guinea, kde HDP ze služeb nedosahuje ani 30%. Nyní si můžeme představit dva protiklady a uvést si hodnotu HDP ze služeb v ČR. Aktuálně je lehce pod 60%, což je o více než 10% pod průměrem zemí Evropské unie. To nám dává signál, že je v ČR do budoucna potenciál právě ve službách.

Službami ve fitness centrech se rozumí zejména poskytování prostoru a vybavení, které zákazníci využívají při sportování. Dále sem patří nabídka instruktorů, jejich individuální péče o klienta, případně skupinová cvičení. Mezi další služby může patřit sestavení tréninkového plánu odborníkem, prodej výživových doplňků, nebo například masáže.

### 3.3.1 Vymezení služeb

*„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“* (Kotler, 2007)

*„Služby jsou nehmotné hospodářské činnosti, které jsou navrženy, aby poskytovaly výhody zákazníkům a aby vytvářely určité hodnoty v čase a místě.“* (Lovelock, Wirtz, 2007)

Služby jsou tedy aktivity, které poskytuje jeden subjekt druhému. Jsou na rozdíl od produktu nehmotné. Podnikatel orientuje služby na míru zákazníkovi, který chce být uspokojen co nejlépe a očekává různé inovace. Neustálé zlepšování služeb je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti nebo získání konkurenční výhody každého podniku.

U služeb se dá rozlišit, zda uživatel musí platit za její poskytnutí či nikoliv. „U placených služeb zákazník zaplatí finanční částku přímo tomu, kdo mu službu poskytuje. U neplacených služeb se obvykle jedná o úhradu ve formě daní (školství) nebo je služba poskytnuta za relativně nižší finanční částku (aktivity zajišťované dobrovolným sdružením).“ (Slepičková, 2000)

#### *Charakteristika služeb*

Firma připravující marketingové programy musí zohlednit pět hlavních charakteristik služeb: *nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absenci vlastnictví.* (Kotler, 2007)

- 1) **Nehmotnost:** Služby není možné jednoduše vystavit nebo je před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout či se jich dotknout. Není tedy možné dopředu vědět, jestli daná služba splní očekávání, ale je možné rozhodovat se na základě „signálů“ kvality služeb jako jsou lokalita, zaměstnanci, vybavení, komunikační materiály a cena. Poskytovatel služeb se snaží prezentovat výhody služby a zákazník se rozhoduje, zda službu využije na základě informací, které o službě ví.
- 2) **Neoddělitelnost:** Zatímco fyzické zboží je vyrobeno, uskladněno, distribuováno, prodáváno a nakonec spotřebováno, tak u služeb je to naopak. Služby jsou nejprve prodány a poté zároveň vyprodukovány a spotřebovány na jednom místě. Služby nelze oddělit od jejich poskytovatelů, a pokud zaměstnanec poskytuje službu, stává se její součástí. Příkladem je trenér, který musí být přítomen, aby službu (trénink) sportovcům zajistil. Zároveň službu nemůže poskytnout, když nemá sportovce k trénování. Dochází tak k interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem.
- 3) **Proměnlivost:** Služby zahrnují osoby, které je vytvářejí a využívají a mají tak značný potenciál proměnlivosti. Proměnlivost služeb znamená, že kvalita služeb je závislá na tom, kdo je poskytuje a kdy a jak jsou poskytovány. Zůstaneme u trenéra. Ve fitcentru může pracovat trenér, který je řádně vzdělaný, dělá svou práci pořádně a je vstřícný a ochotný k zákazníkovi. Při další návštěvě může zákazník narazit na jiného trenéra, který zanechá horší dojem. Mohou působit faktory jako únava, stres a další, ale snahou poskytovatele je zajistit vždy profesionální služby, jinak by i geniálně postavená strategie řídicích pracovníků přišla vniveč.
- 4) **Pomíjivost:** Pomíjivost znamená, že není možné služby uskladnit pro pozdější prodej či použití. Je třeba počítat s tím, že zákazníci o službu budou stát v čase, který je pro ně atraktivní a poskytovatel tak musí počítat s tím, že ve špičce je zájem velký a mimo ni nikoliv. O městskou hromadnou dopravu je největší zájem ráno, kdy lidi jezdí do práce a odpoledne, když se vrací. Dopravní podnik tak musí být připraven s dostatečným množstvím spojů. Večer je naopak poptávka po MHD minimální a služba nemůže být plně využívána. Cílem poskytovatele je nalákat zákazníky v čase, kdy jich tolik službu nevyužívá. Slouží k tomu diferencovaná cenová politika, nebo třeba letenky „last minute“;



kterými chtějí letecké společnosti zajistit zaplnění letadla, když vycítí, že za plnou cenu všechny neprodají.

- 5) **Absence vlastnictví:** Zákazník při zakoupení fyzického zboží získává k výrobku osobní přístup kdykoliv chce, protože produkt vlastní. Službu vlastnit nelze. Přístup k ní je časově omezený a poté zůstává jen vzpomínka na ni. Poskytovatelé se snaží posílit identitu značky a motivovat zákazníka k opětovnému užití služby nějakou výhodou.

### 3.3.2 Řetězec dosahování zisku ve službách

Společnost, která chce být úspěšná, se musí zaměřit jak na své zaměstnance, tak na odběratele služeb, tedy zákazníky. Řetězec dosahování zisku ve službách je závislý na spokojenosti zaměstnanců i zákazníků. Tento řetězec se dle Kotlera (2007) skládá z pěti článků:

- 1) **Kvalita interních služeb** – je třeba vybrat výborné zaměstnance, školit je, zajistit jim kvalitní pracovní prostředí – výsledkem jsou...
- 2) **Spokojení a produktivní pracovníci ve službách** – zaměstnanci jsou pracovitější, loajálnější – výsledkem je...
- 3) **Větší hodnota služeb** - účinnější a účelnější vytváření hodnoty pro zákazníka – výsledkem jsou...
- 4) **Spokojení a loajální zákazníci** – nakupují opakovaně služby, chlubí se ostatním – výsledkem následně je...
- 5) **Zdravý růst a zisky služeb** – vynikající výkon servisní společnosti

Z řetězce je patrné, že je třeba začínat s péčí nejprve o ty, co se starají o zákazníka. Tím se dostáváme k tzv. **internímu marketingu**. Firma musí investovat značné prostředky do kvality a výkonu personálu. Je třeba je motivovat, podporovat a efektivně školit zvláště ty zaměstnance, kteří přicházejí přímo do styku se zákazníkem. Dalším důležitým pojmem je **interaktivní marketing**. Firma si musí uvědomit, že nezáleží jen na kvalitě samotné služby, ale vždy je třeba dbát i na interakci mezi kupujícími a prodávajícími, čímž se přesouváme zpět k důležitosti řetězce.

### 3.3.3 Sportovní služby

Sportovní služby bývají většinou autorů zařazeny mezi sportovní produkt. Dle Čáslavové (2009) jsou sportovní produkty všechny hmotné či nehmotné statky, určené

k nabídce zákazníkům, kteří se pohybují v oblasti tělesné výchovy a sportu a které vedou k uspokojování potřeb a přání zákazníků.

Sportovní produkt může být popsán také jako svazek užitků. Podle Mullina, Hardyho a Suttona (2007) sportovní produkt obsahuje nadstavbu produktu a jádro, které je tvořeno čtyřmi složkami:

- Sportovní hrou (forma, pravidla a techniky hry)
- Hráči
- Sportovní výstrojí a výbavou
- Místem

Nadstavbou sportovního produktu jsou: maskoti, vstupenky, statistiky, hudba, videonahrávky, programy atd.

### 3.3.3.1 KLASIFIKACE SPORTOVNÍCH SLUŽEB

Šíma (2009) rozděluje tělovýchovné a sportovní služby do tří kategorií:

- **Spotřebitelské služby** - Jedná se o základní typ služeb, je nejjednodušší, není třeba zvláštního vzdělání ani výraznou šikovnost. Patří sem hlavně pronájem či zapůjčování pomůcek, zařízení nebo drobný prodej zboží. Můžeme sem zařadit propůjčení sportoviště, což nevyžaduje od správce areálu žádnou kvalifikaci navíc.
- **Odborné služby** - Podstatou tohoto typu služeb je odbornost a specializace personálu poskytujícího služby. Může se jednat například o fyzioterapeuta nebo trenéra sportovního týmu. U těchto služeb je třeba speciálních znalostí a praxe v daném oboru. Dochází zde k přímému aktivnímu vedení, které zaměstnanec poskytuje podle potřeb zákazníka.
- **Výchovné služby** - Tato služba je poskytována mnohými sportovními a rekreačními organizacemi tak, že své klienty informují o kladech fyzické aktivity a zdravého životního stylu a snaží se měnit jejich přístupy k fyzickým aktivitám a rekreačním programům. Klientům nabízí příležitosti pro zlepšení jejich zdraví, tělesné zdatnosti a také celkovou zábavu a prožitek.

Šíma (2009) tvrdí, že koncept výchovných služeb je reálně spíše použitelný než koncept odborných služeb.

### 3.3.3.2 MOTIVACE ZÁKAZNÍKA K ÚČASTI NA SPORTU

Obsahem kapitoly je rozdělení zákazníků podle toho, čím jsou motivováni ke sportování. Dělení popsal Chelladurai (1992) následovně:

- **Osobní potěšení** - Patří sem lidé sportující pro sport samotný. Rádi se účastní hry, užívají si pohyb a je tedy daleko snazší s takovým klientem spolupracovat. Není nutné namáhat se s jeho motivací.
- **Získání dovedností** - Jde o snahu stát se dostatečně způsobilým ve vybrané sportovní disciplíně a dosáhnout co nejvyšší úrovně potřebných dovedností. Dostání se na takovou úroveň je cílem účasti ve sportu a také motivací pro pokračování v něm. Můžeme sem zařadit sportovní třídy, semináře a kurzy zaměřující se na přenos dovedností na účastníky.
- **Snaha vyniknout** - Dalším motivem ke sportování je získání pocitu výjimečnosti, nadprůměrnosti a cílem je vyhrávat turnaje a závody. Měřítkem pro sportovce bývá jeho předchozí výkon, případně výkon soupeře, kterého by rád porazil. Není problém takové sportovce motivovat, pokud sami věří, že jim trénink pomůže dosáhnout stanovených cílů.
- **Upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti** - Aktuálně se stává velmi moderním sportovat pro zlepšení fyzické kondice, kvůli zdraví nebo vzhledu. Dalšími důvody je ku příkladu zbavení se stresu nebo záliba v bodybuildingu. Pokud se jednotlivci těší relativně dobrému zdraví a dostatečné úrovni dovednosti, jedná se o „udržovací motivy“. Někteří se snaží zlepšit svůj zdravotní stav a kondici až po objevení svých nedostatků – takové motivy jsou označovány jako „léčebné“ (Chelladurai, 1992)

### 3.3.3.3 MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTOVNÍCH SLUŽBÁCH

Marketingový mix je využíván jako důležitá strategie, která v sobě kombinuje marketingové nástroje prodeje. Při tvorbě marketingového mixu služeb zjišťujeme odpovědi na otázky typu: Jaký druh služby zákazníkům nabízet? Kolik úsilí a financí musíme pro její realizaci vynaložit? Jak vysoko nastavit cenu za službu, abychom co nejlíc vydělali? Kde, jak a komu ji budeme nabízet? Jak budeme službu propagovat a dostaneme ji do podvědomí zákazníka? Apod.

Marketingový mix musí být sestaven adekvátně vzhledem k tržním podmínkám. Například pokud podnikatel provozuje wellness centrum v horském středisku, kde

široko daleko žádné jiné není, dá se předpokládat, že lidé ocení po celodenním lyžování možnost koupání, saunování, masáží atp. V tom případě bude dané wellness centrum jedinou možností pro zákazníka, jak uspokojit tuto potřebu a cena tak může být o něco vyšší, než kdyby se s konkurenčním centrem muselo přetahovat o zákazníky. Zároveň by cena neměla být vysoká moc, aby se zákazník nerozhodl raději službu nevyužít vůbec. Obecně platí, že vyšší cena by měla odpovídat vyšší kvalitě a naopak. Cenu služby může ovlivnit žádoucí místo provozu (centrum velkého města), spojení služby se známou osobností (fotbalová škola Petra Čecha) či už zmíněná slabá úroveň konkurence.

Marketingový mix služeb je oproti marketingovému mixu hmotných výrobků rozšířen o další „3 P“. K původním čtyřem (Product – *produkt*, Price – *cena*, Place – *umístění* či *distribuce*, Promotion – *propagace*) ve službách patří ještě Physical evidence – *materiální prostředí*, People – *lidé* a Processes – *procesy*.

V následující tabulce je vidět podrobnější členění marketingového mixu ve službách podle Boomse a Bitnera (1981)

Tabulka 1: Marketingový mix služeb

<b>Základní nástroje marketingového mixu</b>	<b>Produkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortiment</li> <li>• Kvalita</li> <li>• Úroveň produktu</li> <li>• Značka</li> <li>• Záruka</li> <li>• Doplnkové služby</li> </ul>
	<b>Cena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úroveň</li> <li>• Slevy</li> <li>• Platební podmínky</li> <li>• Vztah ceny a kvality</li> <li>• Cenová diferenciacce</li> <li>• Způsob platby</li> </ul>
	<b>Distribuce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalita služby</li> <li>• Přístupnost</li> <li>• Distribuční kanály</li> <li>• Pokrytí trhu</li> <li>• Způsob přepravy</li> </ul>
	<b>Propagace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklama</li> <li>• Osobní prodej</li> <li>• Publicita</li> <li>• Public relations</li> <li>• Podpora prodeje</li> </ul>
<b>Nástroje</b>	<b>Materiální prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prostředí</li> <li>• Vybavení interiéru</li> <li>• Barevnost</li> <li>• Zařízení</li> <li>• Rozmístění</li> </ul>

<b>marketingového mixu typického pro sektor služeb</b>	<b>Lidé</b>	Zaměstnanci: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chování</li> <li>• Výběr</li> <li>• Motivace</li> <li>• Vystupování</li> <li>• Postoje</li> <li>• Mezilidské vztahy</li> </ul> Zákazníci <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzdělání</li> <li>• Postoje</li> <li>• Motivy</li> <li>• Hodnoty</li> </ul>
	<b>Procesy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postupy</li> <li>• Mechanizace</li> <li>• Prostor pro rozhodování</li> <li>• Spolupráce se zákazníkem</li> <li>• Průběh aktivit</li> </ul>

Zdroj: Booms, Bitner (1981), převzato z dizertační práce J. Šímy (2015) a dále upraveno autorem.

### 3.4 Zákazník

Na úvod všech obchodních jednání je třeba, aby každý výrobce či poskytovatel služby přemýšlel nad tím, kdo je jeho zákazník, jaký je, co požaduje, co si přeje a očekává. Zamazolová (2009) tvrdí, že zákazník je osoba, která projevuje zájem o nabídku produktů a služeb, kdo vstupuje do jednání s firmou, kdo si prohlíží vystavené zboží.

S rostoucí konkurencí se dostává zákazník do výhodnější pozice oproti poskytovateli. Společnosti orientované na zákazníky se snaží poskytovat vysokou hodnotu produktu, snaží se uspokojit všechny jejich přání a potřeby, za pomoci vysoce kvalitního výrobku. Cílem není jen prodej produktu, ale také udržování vztahů se zákazníky.

#### 3.4.1 Spokojenost zákazníka

„Spokojenost je pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k očekávání.“ (Kotler, Keller, 2007)

Oliver (1997) uvádí, že uspokojení zákazníka vyplývá ze spotřeby výrobku nebo druhu služby či samotného produktu služby. Podle Cronina, Bradyho a Hulta (2000) je spokojenost událost předcházející záměrům zákazníka v budoucnosti. Pokud je tedy vedení organizace o spokojenosti svých zákazníků přesvědčeno, je možné i dále očekávat jistou prosperitu a stálé využívání jejich služeb.

Dle definic výše je zřejmé, že spokojenost zákazníka je možné chápat jako jakýsi cíl jeho chování, ke kterému směřuje. Zákazník je spokojený, pokud dosáhne pozitivního

výsledku při srovnání skutečného výrobku s obrazem vytvořeným v jeho mysli. Jedná se tedy o to, jak moc poskytnutý produkt odpovídá očekávání zákazníka. Neplatí přímá úměra, že čím je produkt kvalitnější, tím více je zákazník spokojen. Každý uživatel produktu může mít jiná očekávání a cílem firmy je uspokojit co největší množství spotřebitelů.

Na vytváření spokojenosti se podílí celá řada faktorů. Úkolem podniku je podchytit tyto klíčové faktory a určit jejich význam a podíl na celkové spokojenosti zákazníka. Obecně se dá shrnout, že pro většinu oborů jsou určujícími kritérii dle Zamazalové (2009) následující faktory:

- Výrobek (kvalita, funkčnost, šíře sortimentu, dostupnost)
- Cena (úroveň, splatnost, platební podmínky)
- Služby (přesnost, spolehlivost, rychlost, jednoduchost vyřízení, zacházení, kompetence)
- Distribuce (umístění, otevírací doba, poskytované služby)
- Image (pověst, jistota, stabilita)

Už víme, že spokojenost zákazníka je tedy souhrnem pocitů, které vyvolává rozdíl mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Nyní si určíme tři základní stavy spokojenosti:

- Potěšení zákazníka – Dojde k němu, pokud poskytnutá hodnota předčila jeho původní očekávání a představy
- Naprostá spokojenost zákazníka – Při úplné shodě mezi zákaznickými očekáváními a vnímanou realitou
- Limitovaná spokojenost – Zákazník je spokojen méně než v předchozích případech a je zde hrozba, že se přikloní k nespokojenosti

#### 3.4.2 Loajalita zákazníka

V souvislosti se zákaznickou spokojeností je třeba zmínit další pojem, loajalitu. Loajalita vyjadřuje dlouhodobý proces, který se vyvíjí mezi dodavatelem a odběratelem. Loajálním zákazníkem je ten, kdo získá emoční vztah ke značce či podniku. Dá se říct, že spokojenost je záležitostí postoje na rozdíl od loajality, což je projev nákupního chování.

*„Loajalita (věrnost) zákazníků se vytváří pozitivní nerovnováhou výkonu a očekávání. Projevuje se opakovaným nákupem, zvyklostním chováním, cenovou tolerancí a referencemi jiným zákazníkům.“ (Kozel, 2006)*

Podle Zamazalové (2009) lze loajalitu neboli věrnost spotřebitele vymežit v následujících bodech:

- Vztah mezi postojem spotřebitele ke značce, službě a firmě a upřednostňovaným chováním
- Vztah je dlouhodobý a pevný – pokud se naskytnou nějaké neshody s očekávaným stavem, nedochází k odklonu od zvolené značky
- Vztah je založený na minulé pozitivní zkušenosti s výrobkem, firmou
- Vztah má perspektivní charakter – v budoucnu lze očekávat stejný nebo zesílený postoj spotřebitele ke značce, firmě

Cílem všech fit center, jejichž prioritou je maximalizace zisku, by měla být spokojenost zákazníka. Když je zákazník spokojený, bývá loajální a nemá potřebu využívat služby konkurence, což je pro poskytovatele služby velmi výhodné. Jak toho lze dosáhnout popisují především v kapitole 3.5, tedy ve strategickém marketingu ústícím v marketingový plán.

### **3.5 Strategický marketing**

Všechny firmy potřebují strategie, které jim pomohou reagovat na změny trhu. Každý úspěšný podnik si musí zvolit svoji cestu, která je v danou chvíli nejsmysluplnější, musí brát v úvahu svou současnou situaci, příležitosti, cíle a prostředky. Strategický marketing je podstatným faktorem majícím vliv na úspěšnost firmy a dlouhodobou konkurenceschopnost. Dle Kotlera (2001) je strategický marketing *„proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým může sloužit. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.“*

#### **3.5.1 Strategické plánování**

Velké množství firem nemá formální plány. Nově založené společnosti jsou v počátcích přetíženy a vedení často na plánování nemá čas. Management menších podniků mívá někdy názor, že plánování je potřeba pouze u velkých korporací a manažeři

v zavedených společnostech argumentují tím, že si doposud vedli dobře i bez formálního plánování, a proto asi nezbytné nebude.

Neplánovat však znamená přivolávat si vlastní prohru. Formální plánování přináší výhody firmám na všech úrovních. Zajišťuje systematické myšlení, nutí podnik lépe propracovat cíle a zásady. Také zlepšuje koordinaci úsilí společnosti a definuje standardy pro kontrolu výkonnosti. Plánování firmě umožňuje předvídat trendy a přizpůsobit se změnám prostředí. Kotler (2001) tvrdí, že obchodní společnosti obvykle tvoří roční plány, dlouhodobé plány a strategické plány:

- 1) **Roční plán** – krátkodobý plán, který popisuje současnou situaci společnosti, její cíle, strategii, program činnosti; rozpočet na následující rok a také kontrolní mechanismy
- 2) **Dlouhodobý plán** – plán, který popisuje primární faktory a síly, jež budou organizaci ovlivňovat v průběhu několika následujících let, zahrnuje dlouhodobé cíle, hlavní marketingové strategie a prostředky nezbytné pro jejich dosažení
- 3) **Strategický plán** – plán popisující, jak se bude společnost adaptovat, aby využila příležitostí, které nabízí neustále se měnící prostředí, a udržela strategickou rovnováhu mezi cíli a možnostmi organizace a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi.

Cílem podniku je chtěný, žádoucí stav, jehož by firma v budoucnu ráda dosáhla. *„Konkrétní cíle musejí být jasně vymezené, musejí vycházet z reálného posouzení schopnosti a možnosti firmy ze situace na trhu, z konkurenčního postavení, potřeb a požadavků všech zájmových skupin, které jsou pro podnik důležité.“* (Jakubíková, 2008).

### 3.5.2 Marketingový plán

Strategické plánování v sobě zahrnuje zpracování strategie pro dlouhodobé přežití a růst firmy. Zároveň připravuje půdu pro další podnikové plánování. Tím se dostáváme k marketingovému plánu. Tyto plány musí vypracovat každý podnik a měly by se zaměřit na firemní značky, výrobky a trhy.

*„V rámci strategického plánu organizace existují marketingové plány jednotlivých jednotek, produktů či značek. Je nutná řada samostatných plánů, protože i v rámci úzce*



*zaměřených organizací mohou různé třídy výrobků čelit značně odlišným okolnostem.“*  
(Kotler, 2007)

V tabulce 2 můžeme vidět dělení marketingového plánu do osmi částí a u každé je stručně popsán její účel.

Tabulka 2: Obsah marketingového plánu

Část	Účel
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 a 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.
Marketingová strategie	Předkládá široký marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů a plánů.
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 mechanizmy	Zajišťují sledování postupu plnění plánu.

Zdroj: Kotler (2007, str. 109), dále upraveno autorem

### 3.5.3 Segmentace trhu

Kotler, Keller (2007) a Zamazalová (2009) uvádí, že se jedná o dělení trhů do různých segmentů (skupin) homogenních zákazníků majících podobné přání, potřeby a spotřebitelské chování. *„Smyslem segmentace trhu je vytvořit produkty a celý marketingový mix šitý na míru určitým skupinám zákazníků.“* (Jakubíková, 2008)

Tato definice je stále aktuálnější z důvodu trvale rostoucí konkurence působící v oblasti marketingu sportovních služeb.

Kotler (2007) základní segmentaci spotřebitelů dělí na:

- Geografickou (světadíl, podnebí, stát, kraj, region, nebo i soused a další)

- Demografickou (věk, pohlaví, vzdělání, příjem, společenské postavení, rasa, rodina náboženství)
- Psychografickou (hodnoty, názory, postoje, životní styl, charakter osobnosti)
- Behaviorální (uživatelský statut, míra spotřeby, spotřební příležitost, loajalita ke značce, přínosy)

Segmentace je důležitá také pro majitele, manažery a vedoucí fit center. Musí vědět, kdo je jejich zákazníkem. Mohou se specializovat na muže nebo ženy, na různé věkové kategorie, na nabídku skupinových kurzů, ale také na tréninkové vybavení pro různé druhy sportů.

## 4 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

Relevantní data získám za pomoci marketingového výzkumu. Ten bude probíhat zaprvé formou písemného dotazování zákazníků fit center a za druhé provedu neformální rozhovory se zaměstnanci fit center. Pokusím se zjistit, jaké jsou hrozby v odvětví. Výsledky poté budu prezentovat na Porterově analýze konkurenčních sil. Fit center není v okrese Karlovy Vary mnoho a vybral jsem tři největší, nejznámější a nejoblíbenější, které má podle mého úsudku smysl porovnávat.

### 4.1 Marketingový výzkum

Je to způsob získávání informací o obchodním trhu, a to zejména o konkurenci, tržních příležitostech, rizicích, o cílových skupinách apod., které mají význam pro úspěšné vedení firmy. V současnosti, kdy se tržní prostředí rozvíjí velmi dynamicky a preference a přání zákazníků se rychle mění, je pro správná marketingová rozhodnutí nezbytné provést marketingový výzkum, který tato přání podnikateli odhalí a zároveň identifikuje možné příležitosti či hrozby. Předmětem marketingového výzkumu může být cílová skupina, cena, produkt, distribuční kanály, nebo třeba marketingová komunikace.

Dle Kotlera (2007) představuje marketingový výzkum *„funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingového procesu.“*

Vašítková (2008) rozděluje marketingový výzkum do pěti důležitých kroků:

#### 1) *Definování problému a výzkumných cílů*

Správně definovat problém, který vyhovuje výzkumným cílům, je velmi důležité. Pokud je problém definován špatně, mohou vzniknout zbytečné náklady převyšující přínos výzkumu.

#### 2) *Sestavení plánu výzkumu*

Před schválením plánu výzkumu je nutné znát náklady na jeho realizování. Dále určit informační zdroje, přístupy a nástroje výzkumu, plány volby vhodných respondentů a metody kontaktování.

### 3) *Shromáždění informací*

Provedení výzkumu je možné na základě primárních nebo sekundárních dat. Data sekundární můžeme dělit na interní a externí. Je pro ně typické, že k jejich shromáždění došlo pro jiný účel a je možné je dále využívat. Chybí-li tyto informace, je třeba přistoupit k účelově založeným informacím – primárním informacím. Bývají nákladnější, ale za to spolehlivější a významnější.

Mezi metody sběru primárních dat patří dle Příbové (1996) pozorování, experiment a dotazování.

### 4) *Analýza a vyhodnocení informací*

Sesbírané údaje je třeba důkladně roztřídit a klasifikovat je přes statické nebo rozhodovací metody. Údaje musí být validní a reliabilní. Dotazníky obsahující nevýběrové chyby, tedy neúplné, špatně čitelné nebo nelogické odpovědi, jsou vyloučeny.

### 5) *Prezentace výsledků*

Výsledky bývají uváděny prostřednictvím závěrečné strukturované a srozumitelné zprávy. Pro její přehlednost se využívají grafy, diagramy či tabulky.

#### 4.1.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum bývá používán pro prohloubení výsledků kvantitativního výzkumu. Zásadní je subjektivní hodnocení respondenta na jev, který je zkoumán. Problémem se zabývá menší vzorek dotazovaných zpravidla více do hloubky. Primárně jsou to odborníci, jejichž hodnocení je pro nás důležité a ceněné. Kvalitativní výzkum využívá těchto metod: *hloubkové interview, skupinové rozhovory, panelové šetření, pozorování, projekt, experiment.*

#### *Interview*

V bakalářské práci bude jako jeden ze zdrojů dat využit kvalitativní výzkum v podobě interview, tedy metodicky vedeného rozhovoru. Rozhovor je výzkumná a diagnostická technika, která spočívá v dotazování. Jeho účelem není pouze získání diagnostických informací, ale je také prostředkem navázání kontaktu s dotazovaným.

#### 4.1.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum oproti kvalitativnímu vyžaduje větší soubory dat a respondentů. Výsledky jsou více reprezentativní a méně závislé na názorech a schopnostech respondentů, proto vedou k lépe ověřitelným a srovnatelným výsledkům. Jejich interpretace naopak bývá náročnější. Výzkum se provádí na vzorku reprezentujícím vybranou cílovou skupinu a výsledky se následně na celou skupinu zobecňují.

Nejrozšířenější metodou kvantitativního výzkumu je dotazování. Dotazování může být: *osobní, telefonické, písemné nebo elektronické.*

##### 4.1.2.1 PÍSEMNÉ DOTAZOVÁNÍ

Otázky jsou předem zpracovány a vytištěny. Výhodou je, že sám respondent rozhoduje, zda a kdy dotazník vyplní a že zůstane anonymní. Náklady jsou poměrně nízké, organizace výzkumu snadnější. Nevýhodná je nereprezentovatelnost získaných odpovědí, nízká návratnost dotazníků a nemožnost použít na složitější problémy. Tato metoda bývá využívána na méně náročné výzkumy, kde není nutná přesnost výsledků. Písemné dotazování je zprostředkováno formou dotazníků. *„Dotazník je soubor otázek, které jsou v určité posloupnosti, na něž respondenti odpovídají podle svého vlastního uvážení“* (Kozel, 2006).

Cílovou skupinou pro můj výzkum budou respondenti – zákazníci vybraných fitness center. Budou vybíráni mnou při návštěvě fitcentra. Detailněji bude koncepce vzorku zákazníků popsána v kapitole 5.1.

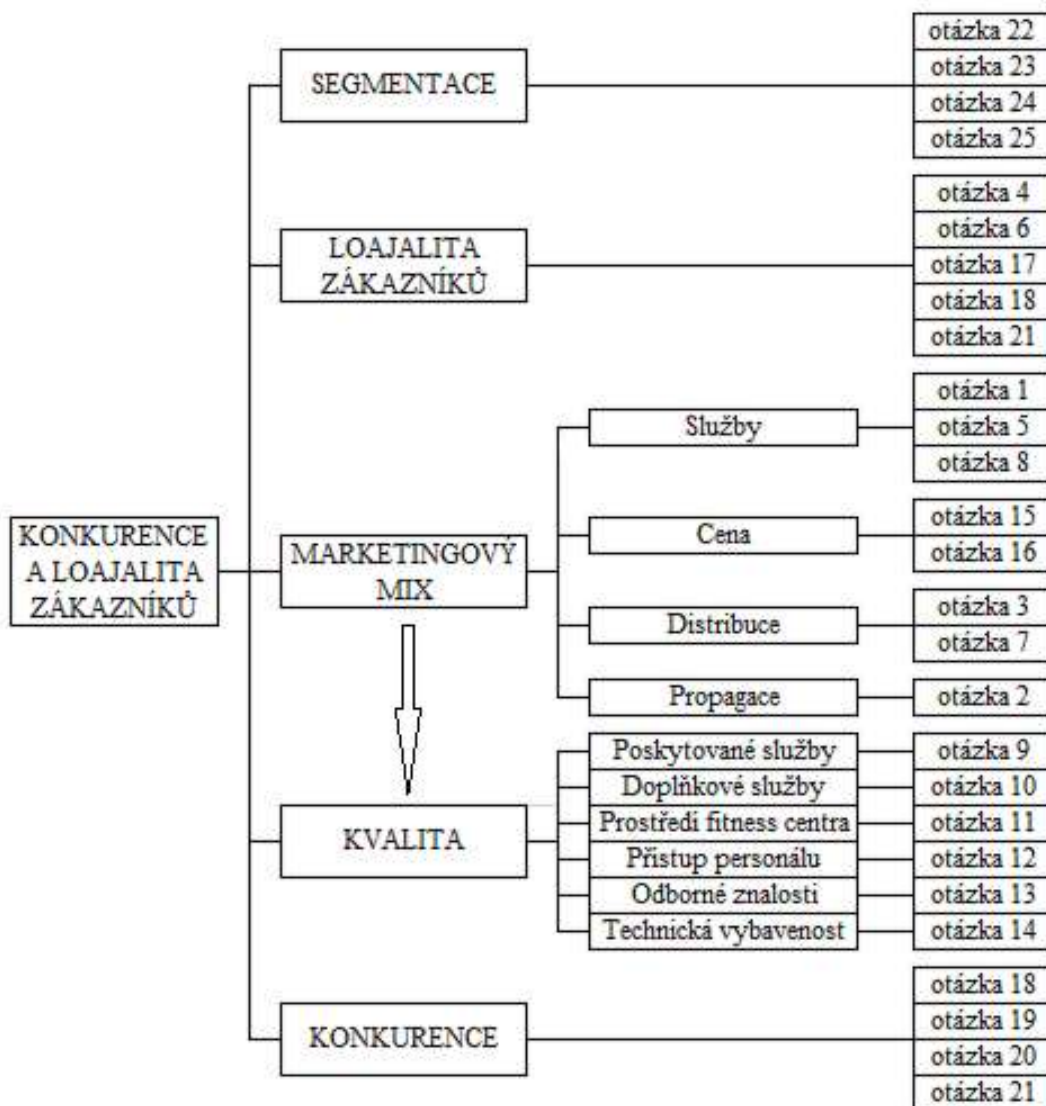
##### 4.1.2.2 OPERACIONALIZACE

Marketingový kvantitativní výzkum v podobě písemného dotazování v této bakalářské práci rozebírá analýzu konkurence a loajalitu zákazníků. Operacionalizace ukazuje konstrukci celého dotazníku, který budou vyplňovat zákazníci vybraných fitness center v okrese Karlovy Vary. Výzkum se skládá z pěti hlavních částí – segmentace zákazníků, loajalita zákazníků, marketingový mix „7P“, kvalita služeb a konkurence. (Čmakalová, 2013)

- Marketingový mix je tvořen službami, cenou, distribucí, propagací, personálem, procesy a prezentací.
- Pod kvalitu služeb spadá nabídka poskytovaných služeb a doplňkových služeb, hygienické a estetické prostředí klubu, přístup personálu a jeho znalosti a dovednosti.

- Loajalita zákazníků bude zjišťována za pomoci otázek typu: Jak dlouho využívá respondent služeb centra, zda by centrum doporučil známým, navštěvuje-li i jiná fit centra nebo to má v plánu.
- Konkurenční prostředí bude zkoumáno přes otázky týkající se minulých, přítomných či budoucích návštěv jiných fit center. Dále také jednotlivé faktory, které jsou podstatné pro zákazníka při výběru fitness centra a jež vedly respondentem k jeho odchodu z jiného fit centra – ukazuje to konkurenční výhodu zkoumaného fitcentra oproti jeho konkurenci
- Ke konci dotazníku využijí čtyři identifikační otázky, které mi pomohou při segmentaci respondentů. Zde se budu ptát na věk, pohlaví, vzdělání a zaměstnání.

Obrázek 1: Operacionalizace - konstrukty dotazníku



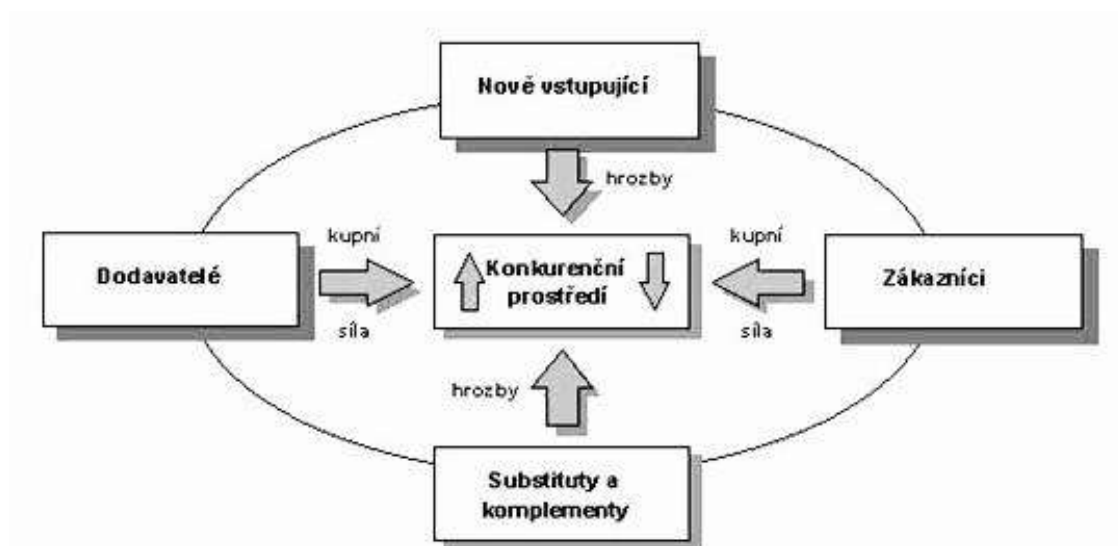
Zdroj: Čmakalová (2013)

#### 4.1.3 Porterova analýza konkurenčních sil

Porterův model pěti sil slouží k analýze odvětví a jeho rizik. Model pracuje s pěti prvky. Podstatou metody je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů a objektů působících na daném trhu a rizika hrozící podniku z jejich strany:

- *Stávající konkurenti* – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- *Potenciální konkurenti* – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- *Dodavatelé* – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- *Kupující* – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství potřebných vstupů
- *Substituty* – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu

Obrázek 2: Model pěti sil podle Michaela Portera



Zdroj: Porter (1994)

Porterův model pěti sil bude v bakalářské práci použit při rozboru konkurenčního prostředí okresu Karlovy Vary. Zanalyzuji jednotlivé síly, které působí na jednotlivá fitness centra, a identifikuji možné hrozby a příležitosti, jež by mohly být důležité.

#### 4.1.4 Přístup k vlastnímu marketingovému výzkumu a jeho organizace

V této kapitole bude objasněn výběr fitness center a výběr respondentů.

##### I. Úroveň – Výběr fitness center

Ke zkoumání byla záměrně vybrána tři fitness centra. Fitness Club Luky, Sportstudio Prima a Sportcentrum Imperial. Jsou to největší, nejznámější a nejnavštěvovanější fitcentra v okrese. Výběr bude detailněji popsán v kapitole 5.3.

##### II. Úroveň – výběr respondentů v jednotlivých fitcentrech

V každém fitcentru dotazník vyplnilo 50 respondentů. Tito respondenti byli mnou záměrně vybráni, aby vzorek reprezentoval jejich složení. Respondenti byli klienty jednotlivých fitness center a detailněji sběr dat popíšu v kapitole 5.1.



## 5 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato kapitola popisuje konkurenční prostředí v okrese Karlovy Vary. Nejprve rozeberu prostředí a následně zanalyzuji jednotlivá fitcentra.

### 5.1 Sběr dat

Sběr dat probíhal od ledna 2017. Pro výzkum byla použita převážně primární data získaná písemným dotazováním. Rozhodl jsem se nežádat o pomoc personál jednotlivých fit center a dotazníky jsem rozdával zákazníkům sám. Výhodu jsem viděl v tom, že si sám mohu vybrat, komu dotazník dám vyplnit a byl jsem tak schopný sestavit víceméně reprezentativní vzorek zákazníků. Nevýhodou byla poměrně velká časová náročnost, kdy jsem v každém z fit center byl třikrát kvůli rozdávání a vyplňování dotazníků.

Většina z nich byla vyplněna na místě a mohl jsem si je rovnou ponechat. Okamžité vyplnění bylo možné zrealizovat především díky jednoduchému dotazníku obsahujícímu 25 krátkých uzavřených (+ dvou polootevřených) otázek. Vyplnění dotazníku tak průměrnému zákazníkovi zabralo asi 3 – 4 minuty. Někteří ze zákazníků si chtěli vzít dotazník k sobě, vyplnit a odevzdat ho později. U takových byla menší než 50% návratnost a ve chvíli, kdy jsem měl dostatečný počet sesbíraných dotazníků, už jsem se po dalších nesháněl.

#### *Určení velikosti vzorku*

Snažil jsem se vybrat takový počet respondentů, aby obsáhl pokud možno všechny typy zákazníků. Celkový počet respondentů tak byl určen minimálně na 150, což znamená 50 na jedno fitcentrum.

Použity byly jen úplně vyplněné a zároveň validní a reliabilní dotazníky. Procento takových dotazníků bylo poměrně vysoké, protože jsem respondentům při vyplňování asistoval a zdůrazňoval, ať vyplňují dotazníky pravdivě a vyplní je celé. K získání 150 ti použitelných dotazníků jsem jich rozdál 163, což odpovídá 92% návratnosti.

### 5.2 Popis vybraného regionu

Okres Karlovy Vary je okresem v Karlovarském kraji. Sousedí s karlovarskými okresy Cheb a Sokolov, s plzeňským okresem Plzeň-sever, ústeckými okresy Chomutov a Louny a jeho severozápadní hranice tvoří státní hranici s Německem.

Největším městem v okrese jsou Karlovy Vary. Je to nejnavštěvovanější lázeňské město v ČR. Dle výzkumu Michaila Maglova, který se zabýval majetkovými poměry dle místního katastru nemovitostí, vyplývá, že až polovina místních nemovitostí je ve vlastnictví občanů Ruské federace, či tehdejšího SSSR. (Soukup, 2017)

Tabulka 3: Vybrané ukazatele, okres Karlovy Vary k 31. 1. 2016

Vybrané ukazatele	Měřicí jednotka	2016
<b>Rozloha</b>	km <sup>2</sup>	1515
<b>Počet obyvatel</b>	Osoby	116 364
• <b>Ženy</b>	Osoby	59 112
<b>Obyvatelé ve věku</b>		
• <b>15-64 let</b>	%	66,6
• <b>65 let a více</b>	%	19,1
<b>Registrovaná míra nezam.</b>	%	7,02
<b>Přistěhovalí</b>	Osoby	1610
<b>Vystěhovalí</b>	Osoby	2007

Zdroj: Český statistický úřad (2016), zpracováno autorem

Při zkoumání některých ukazatelů a jejich vývoje v letech zjišťují, že dlouhodobě populace stále ubývá a stárne. Úmrtnost je vyšší než porodnost, vystěhovalých je více než přistěhovalých, platy jsou jedny z nejnižších v ČR. Tento fakt do určité míry kompenzuje či přebíjí stále rostoucí zájem o využití fitness center.

### 5.3 Výběr a popis fitness center

Na úvod kapitoly vymezím, proč jsem vybral Fitness Club Luky, Sportstudio Prima a Sportcentrum Imperial a z jakého důvodu jiná nezkoumám. V předchozí kapitole jsme zjistili, že demografický vývoj v okrese Karlovy Vary fitness centřům příliš nenahrává. Obyvatel ubývá, stárnou a obecně se dá říci, že sportování je spíše pro mladší generace. Důchodci navštěvují fitness centra spíše výjimečně. Je tak zřejmé, že ubývá i potenciálních klientů, kteří fitcentra navštěvují. V předchozích letech klesal v okrese Karlovy Vary počet malých, spíše rodinných fitcenter, která nebyla schopná pokrýt ani náklady na provoz.

V srpnu 2015 bylo v karlovarském luxusním hotelu Opera Palace otevřeno fitcentrum Worldclass, které můžeme znát například z Václavského náměstí v Praze. Bezpochyby je to nejhezčí a nejluxusnější fitness centrum široko daleko, ale ke komparaci je

nevhodné především kvůli výši cen. Za jednorázový vstup do Worldclassu by zákazník zaplatil 1000 Kč. Roční členství se poté pohybuje v rozmezí od 17 900 Kč za „stříbrné členství“ až po 47 900 Kč za „platinové“. Při srovnání s cenami ve Worldclassu na Václavském náměstí, zjistíme, že tam lze roční členství pořídit již od 6 900 Kč ročně. Z toho vyplývá, že Worldclass je vhodný zejména pro cizince, kteří se v hotelu ubytují a ne pro běžného zákazníka, jež si vybírá, kde bude cvičit.

Většina ostatních fitness center v okrese nemá ani webové stránky, jejich politika nevypadá tak, že by se snažila získat další klienty a hlavně se zaměřují na stálou klientelu. Jsou vybaveny spíše staršími pomůckami a působí jako základna pro jednotlivé sportovní kluby, případně v menších městech pro méně náročné zákazníky, co nechtějí dojíždět.

Ke komparaci mi tak zůstala trojice největších, nejznámějších a nejnavštěvovanějších fitness center v okrese a níže je jednotlivě popíšu.

### 5.3.1 Fitness club Luky<sup>1</sup>

Adresa: Krymská 16, Karlovy Vary, 36001

Tel: 777 603 261

E-mail: [club@fitnessclubluky.cz](mailto:club@fitnessclubluky.cz)

Webové stránky: <http://www.fitnessclubluky.cz>

Provozní doba:

pondělí – čtvrtek	08:00 – 22:00
pátek	08:00 – 21:00
sobota – neděle	10:00 – 20:00
svátky	10:00 – 22:00

Fitness club Luky (dále jen Luky) je relativně mladé fit centrum, jehož majitelé už ale v oblasti fitness podnikají řadu let. Konkrétně od roku 1991. Původně provozovali fitcentrum na místě Sportcentra Imperial, následně došlo k přesunu do karlovarských Tuhnic. Luky je kvalitně vybavené fitcentrum, ale dá se říci, že je stále ve stadiu

<sup>1</sup> Informace byly čerpány z <http://www.fitnessclubluky.cz/cs/> a vlastních zkušeností.

rozvoje a několikrát do roka lze pozorovat, že přidávají počet skupinových lekcí a je zřejmé, že klientela se rozšiřuje.

K dispozici je posilovna rozkládající se na ploše zhruba 650 m<sup>2</sup>. Součástí posilovny je kardio zóna, kde je k dispozici 18 různých trenažerů. Velkým plusem je funkční zóna, ve které se nachází malé hřiště na workout vhodné pro ty, kteří rádi cvičí na hrazdách s vlastním tělem.

O dynamickém rozvoji centra svědčí počet skupinových lekcí, kterých už nabízejí přes 40 týdně. V nabídce je Body forming, cross body, pilates, krav maga, fitball, pilates, slimbox aerobik, powerjóga, step aerobik, cardio latino dance, tabata, bodytoning pilates, spinning, K2 hiking, power training-. Ve fitness centru většinu skupinových lekcí vede trenérka 1. třídy a absolventka FTVS Mgr. Petra Lukášová. Nejlepší osobním trenérem je její manžel Robert Lukáš, který je trenérem mezinárodní třídy, je specialistou na sportovní výživu a dietní plány a může se pyšnit tím, že mezi jeho klienty patřil např. Robert Změlík.

#### **Ceník - Posilovna:**

79,- Kč	1 cvičení
650,- Kč	10 cvičení (i pro aerobik), platnost 3 měsíce
1200,- Kč	20 cvičení (i pro aerobik), platnost 4 měsíce
1650,- Kč	30 cvičení (i pro aerobik), platnost 6 měsíců
700,- Kč	permanentka – 1 měsíc
2000,- Kč	permanentka – 3 měsíce

#### 5.3.2 Sportstudio Prima<sup>2</sup>

Adresa: Buchenwaldská 7, Karlovy Vary, 36005

Tel: 353 564 038

E-mail: [info@sportstudioprima.cz](mailto:info@sportstudioprima.cz)

Webové stránky: <http://www.sportstudioprima.cz>

---

<sup>2</sup> Informace získány z <http://www.sportstudioprima.cz> a vlastních zkušeností.

Provozní doba:

pondělí – čtvrtek	07:00 – 22:00
pátek	07:00 – 21:00
sobota – neděle	08:00 – 22:00

Sportstudio Prima (dále jen Prima) je největším fitness centrem v Karlových Varech. Můžeme zde najít posilovnu rozkládající se na ploše 800 m<sup>2</sup>, ve které se nachází přes 100 různých stanovišť. Necháávají si vyrábět na zakázku dělané stroje a trenažery značky Grunsport. Stroje jsou moderní a jsou vyráběny podle nejnovějších trendů a požadavků a jsou vylepšovány úpravami na zakázku. K tomu se Sportstudio Prima může pochlubit „lahůdkami“ od firem Hammer Strenght, Life Fitness a Sterling.

V kardio zóně jsou pro většinu největším lákadlem běhací pásy Cybex 625 T. Mají patentovaný systém odpružení, který se přizpůsobuje kroku běžce a absorbuje nárazy při dopadu – střed pásu je tvrdý tak, aby přesně odpovídal ideální biomechanice běhu. Pásy mohou běžci poskytnout rychlost od 0,8 - 20 km/hod. Náklon je k dispozici 0 – 15°. Dalším lákadlem bezpochyby bude Crossový trenažér CYBEX ARC TRAINER 770A. Výzkum dokazuje, že obloukový pohyb, kterým disponuje Cybex ARC, je přirozenější a umožňuje spálit více kalorií než je tomu u jakýchkoli jiných crossových nebo eliptických trenažerů. Další velkou výhodou je přirozenost pohybu, která neničí klouby. Rozpětí zatížení od 20W až do 900W dělá z trenažeru 770A vhodnou pomůcku jak pro začínající, tak pro vrcholové sportovce. V kardio zóně se nachází celkem 38 trenažerů a zákazník může ocenit televizní obrazovku, na které lze při kardiu sledovat zpravidla hudební programy.

Co se týče skupinových aktivit, Sportstudio Prima nabízí v podstatě to stejné co Fitness club Luky, ale poskytují častěji lekce populárního kruhového tréninku. Navíc je také například kondiční trénink pro mládež, příprava fotbalistů, zumba a kamagon. Skupinových lekcí je týdně k dispozici okolo 40 ti – toto číslo v posledních letech stejně jako u Fitcentra Luky poměrně výrazně vzrostlo.

Novinkou je Fight sál vybavený boxovacími pytli a prostorem pro zápasníky. Nachází se patro nad posilovnou a kardio zónou a je volně přístupný pro zákazníky, kteří mají možnost zatreénovat si, nebo se jen tak odreagovat na boxovacích pytlích. Každou středu od 17:30 je možné zúčastnit se lekce Power Move a naučit se něco z bojových umění.

Budova Sportstudia Prima má několik pater a kromě Fitcentra v ní sídlí Karateklub Tygr, kde mohou klienti využít lekcí sportovního karate. Významným plusem pro ženy může být Pandora Pole Fitness. Pole fitness, případně pole dance zažívá v současnosti ohromný boom a v okrese Karlovy Vary je to pravděpodobně jediná možnost, kde se tomuto sportu dá pod vedením instruktorů věnovat. V neposlední řadě je k dispozici kryosauna, masáže, a to anticelulitidové, zeštíhlující a remodelační, fyzioterapeutické, nebo čínské. Další služby jsou solárium, obchod „Nebe v hubě“ se zdravou výživou a kosmetické služby (manikúra, pedikúra, kosmetika). V centru je k dispozici 6 lektorek aerobiku, 6 trenérů fitness a 6 externích trenérů věnujících se fitness, kulturistice, funkčnímu tréninku, tréninku s TRX nebo kettlebely. Nejzajímavější tváří je Petr Weinlich, majitel fitcentra, který se v letech 2001 a 2003 stal vicemistrem na mistrovství světa v kulturistice. V centru se běžně pohybuje a radí cvičícím, velká část z nich to ocení.

#### **Ceník - posilovna:**

100,- Kč	1 cvičení
800,- Kč	permanentka - 10 cvičení
1500,- Kč	permanentka - 20 cvičení
450,- Kč	1 měsíc - studenti
950,- Kč	1 měsíc
2550,- Kč	3 měsíce

#### 5.3.3 Sportcentrum Imperial<sup>3</sup>

Adresa: Libušina 18, Karlovy Vary, 36001

Tel: 353 203 700

E-mail: [info@sportcentrum-imperial.cz](mailto:info@sportcentrum-imperial.cz)

Webové stránky: <http://www.sportcentrum-imperial.cz>

Provozní doba:

pondělí - neděle	7:30 – 21:00
------------------	--------------

<sup>3</sup> Informace získány z <http://www.sportcentrum-imperial.cz/cz/> a vlastních zkušeností.

Sportcentrum Imperial (dále jen Imperial) je prvním klubovým, prestižním sportovním areálem nejen v Karlových Varech, ale také v celém Karlovarském kraji. Nachází se v areálu luxusního karlovarského hotelu Imperial a funguje v krásném prostředí nezávisle na hotelu. Je volně přístupný veřejnosti. Jeho členům i jednorázovým návštěvníkům jsou k dispozici všechna sportoviště včetně nově vybudované boulderingové stěny a ricochetového kurtu i venkovních tenisových kurtů. Boulderingová stěna je žhavou novinkou ve vybavení Sportcentra Imperial. Je vhodná pro pokročilé lezce i začátečníky, kterým pomůže zvládnout techniku lezení vyškolená obsluha. Bouldering probíhá bez jistění nízko nad zemí (2,95m). Ricochet je možné zahrát si zde na kurtu o standardních rozměrech (délka 8, šířka 5,5, výška 2,95m). Kurty jsou čtyři, jsou pokryty umělým povrchem a jsou v provozu celoročně - v zimním období jsou kryté vyhřívanou halou.

Fitness studio je řešeno tak, aby splňovalo nejvyšší nároky klientů. Je vybaveno moderními posilovacími stroji značky Star Trac E Series, jež je špičkou na trhu profesionálního fitness vybavení. Fitness studio disponuje také unikátní funkční zónou, která v takové kvalitě jinde v Karlových Varech není. Je určena pro posilování všech svalových skupin. Cvičení ve funkční zóně také výrazně posiluje stabilizační systém, který je velmi důležitý pro každodenní aktivity.

V Imperialu je možné vybrat si ze 48 druhů různých skupinových cvičení, nicméně jestli se uskuteční, závisí na počtu předem registrovaných lidí. Ve skutečnosti se většina nabízených služeb v podstatě vůbec nevyužívá a týdně je pevně daných 26 skupinových lekcí, což i tak v okrese Karlovy Vary nemá obdoby a ve skupinových lekcích nemá Sportcentrum konkurenci. V centru pracuje 9 osobních trenérů. K dispozici jsou dva sály – malý pro 12 osob a velký pro 30 osob.

Součástí fitcentra je velká recepce s barem, který slouží jako informační servis, rezervace a prodej služeb. K nabídce zde jsou studené i teplé nápoje, potravinové doplňky renomovaných značek, prodej i zapůjčení sportovního vybavení (tenisové rakety, rakety na ricochet, tenisové míče, trička, šortky, ponožky, obuv). Jako jediné z rozebíraných fitcenter disponuje soláriem. Konkrétně zákazníci mohou využít 1 vertikální solárium SUNVISION V180XXL a 1 horizontální solárium SUNVISION 400 SERIES 466XXL.

Zajímavou možností je pomoc s organizací sportovních turnajů a dalších akcí v areálu sportcentra. V Imperialu jsou schopni nabídnout profesionální občerstvení i obsluhu hostů. Je tak možné uspořádat raut, oběd či grilování pro hosty v rámci sportovní akce. K dispozici je prostorná terasa či nový sportbar a prostory tak mohou být vhodné i na oslavy narozenin.

### **Ceník:**

#### *Klubové členství*

Člen klubu může po dobu svého členství využívat bezplatně všech sportovišť Sportcentra Imperial v neomezené míře. Zvláště jsou hrazeny pouze doplňkové služby. Klubové členství je platné na 12 celých kalendářních měsíců. Při vstupu člena do klubu je hrazen vstupní jednorázový poplatek ve výši 3000 Kč. Klubové členství stojí 1000 Kč měsíčně.

Další možností je zakoupení Permanent Passu, který je platný 7 dní od data zakoupení a jeho cena je 1000 Kč. Cena jednorázového vstupného je 300 Kč.



## 6 VÝSLEDKY VÝZKUMU A INTERPRETACE DAT

Obsahem této kapitoly bude zhodnocení konkurenčního prostředí v okrese Karlovy Vary a následně sestavení Porterovy analýzy konkurenčních sil. K této analýze budou využita data z dotazníkového šetření. Konkurenci a loajalitu rozdělím do pěti bodů podle kapitoly 3.1.2.2. Konkrétně se jedná o:

- o marketingový mix
- o kvalitu
- o loajalitu
- o konkurenci
- o segmentaci

V každém z hodnocených fitness center, tedy ve Fitness Clubu Luky, Sportstudiu Prima a Sportcentru Imperial bylo získáno právě 50 dotazníků (dohromady 150). Následně jsem dotazník nahrál na webové stránky [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) čistě pro mé účely. Výsledky získané z písemného dotazování jsem ručně přepsal, nechal si je vyhodnotit na webu a získal jsem ke každé z nich vykreslené grafy, které přehledně vyjadřují výsledky výzkumu. Jednotlivé otázky a odpovědi na ně budu prezentovat níže. Pro některé výsledky využiju získané grafy, jiné shrnu do tabulek, případně je jen stručně slovně popíšu a práce by tak neměla být příliš rozsáhlá.

### 6.1 Výsledky marketingového mixu

Marketingový mix slouží k porovnání úrovně služeb, ke srovnání ceny, distribuce a propagace. U služeb je zvykem hodnotit také personál, prezentaci a procesy, ale budu se zde držet jen prvních „4P“ a zbytek bude popsán v podkapitole 5.2.

#### I. Služby

- U 1. Otázky respondenti odpovídali, jakým způsobem využívají služby ve fitcentrech

Tabulka 4: Způsoby využívání služeb fitness center

	Luky	Prima	Imperial
<b>Člen klubu</b>	12%	0%	82%
<b>Zákazník využívající permanentky</b>	62%	78%	0%
<b>Zákazník jednorázových vstupů</b>	18%	14%	18%
<b>Zákazník doplňkových služeb</b>	8%	8%	0%

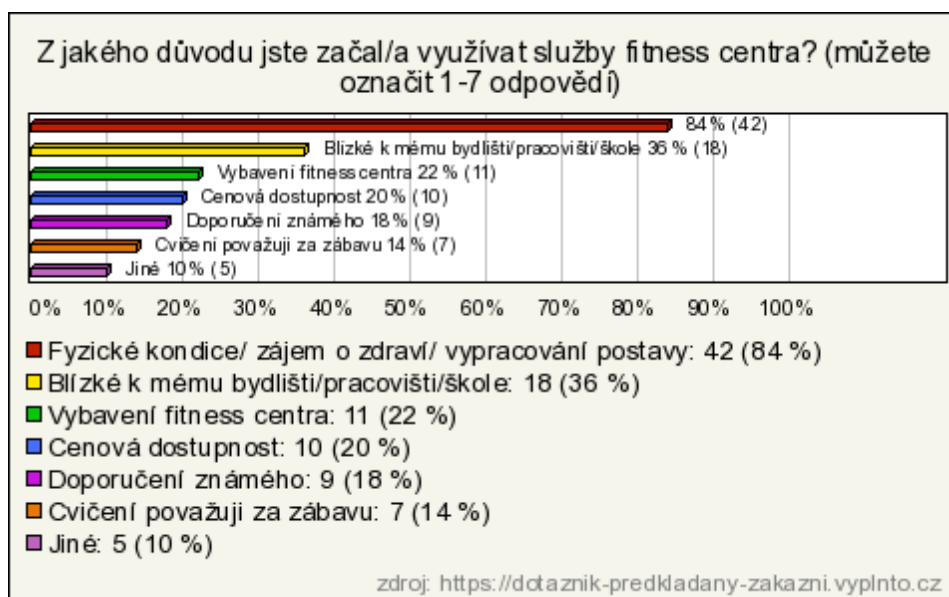
Zdroj: vlastní zpracování

Ze zjištěných údajů vyplývá, že využívání služeb ve Fitness Clubu Luky a ve Sportstudiu Prima je relativně srovnatelné. Největší část klientů využívá permanentky. Důvod je jasný, klienti využívající permanentek jsou pravidelnými uživateli služeb klubů a díky permanentkám ušetří na desetivstupové permanentce 14 Kč (Luky) a 20 Kč (Prima) z každého vstupu. Zbytek klientů Sportstudia Prima jsou uživatelé jednorázových vstupů, zatímco ve Fitness Clubu Luky jsou navíc členi klubu, což jsou opravdu pravidelní zákazníci, kteří využívají služby nejvýhodnějším způsobem. V obou zmíněných klubech nalezneme 8% zákazníků doplňkových služeb, především těch, co se rozhodnou zakoupit nějakou službu nad rámec běžných služeb – cvičení s instruktorem, sestavení jídelníčku, tréninkového plánu atd. V dotazníku bylo vysvětleno, že ti, co využívají doplňkové služby zároveň s jiným vstupným do fitcentra, mají zaškrtnout možnost „zákazník doplňkových služeb“

Sportcentrum Imperial se liší od dvou zmíněných center zásadním způsobem. Většina klientů je členy klubu. Jde o nejvýhodnější způsob využívání služeb klubu u pravidelných zákazníků. Po uhrazení jednorázového poplatku ve výši 3000 Kč mohou klienti využít jakékoliv standardní služby za 1000 Kč měsíčně. Pokud by členy nebyli, museli by uhradit 300 Kč za každou službu, což by se vyplatilo při čtyřech a méně návštěvách sportcentra měsíčně.

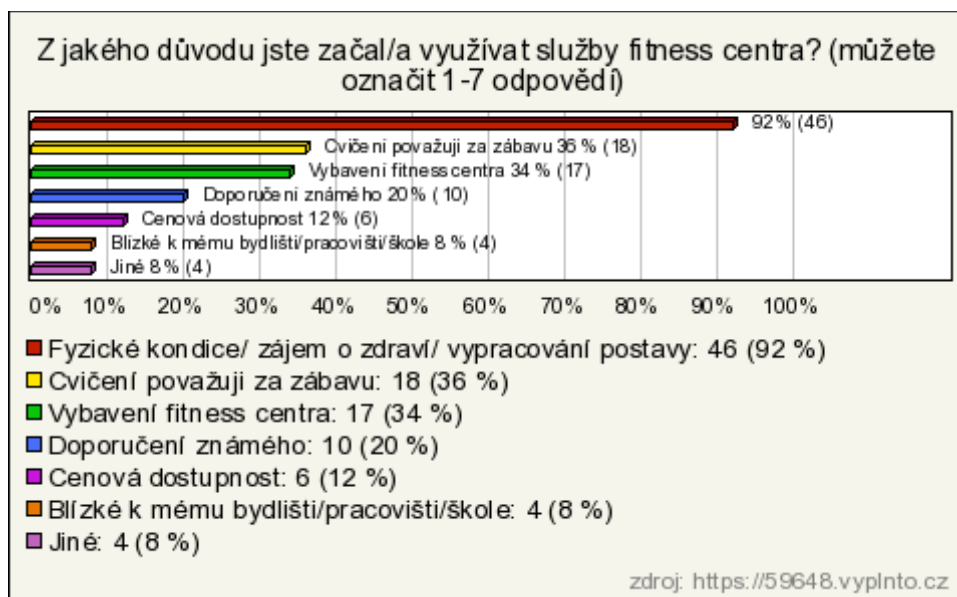
- Z jakého důvodu jste začal/a využívat služeb fitness centra?

Graf 1: Důvody využívání služeb - Luky



Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 2: Důvody využívání služeb – Prima

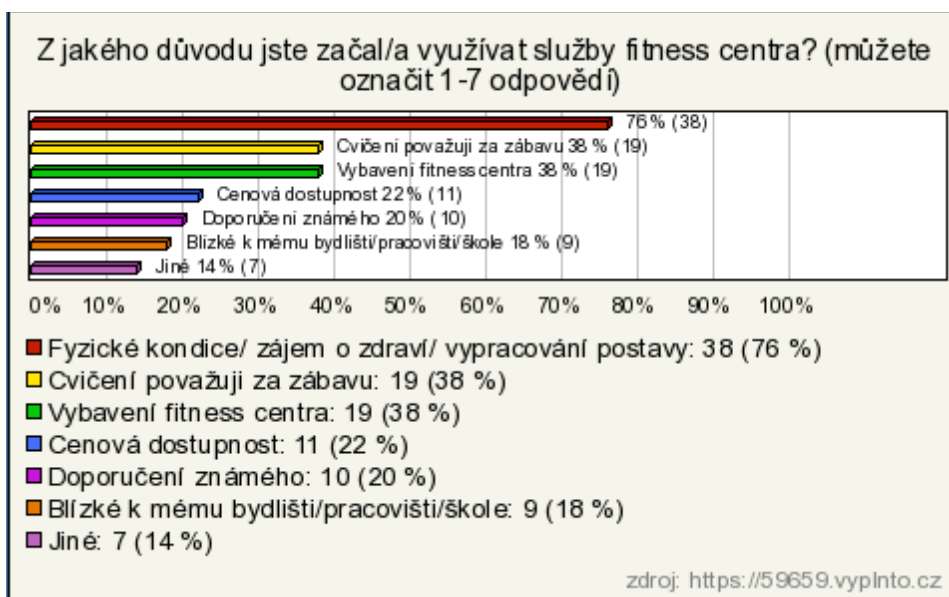


Zdroj: Vlastní zpracování.

Po zhlédnutí prvních dvou grafů u této otázky se objevuje poměrně zajímavé zjištění. Fyzická kondice je prioritou pro většinu zákazníků, ale následně zákazníci Fitness Clubu Luky preferují ze všeho nejvíce blízkost k bydlišti a zábava je u nich až na šestém místě. Svědčí to o tom, že zákazníci jsou „dříči“, kteří se chtějí dostat do formy, nechtějí strávit cestou do fitcentra moc času a cvičení je pro ně spíše nucené zlo, než oblíbená činnost.

Zákazníci Primy i Imperialu kromě fyzické zdatnosti nejvíce oceňují zábavnost a vybavení fitcentra. Za službou i preferovaným vybavením jsou více ochotni dojíždět, pokud je to třeba.

Graf 3: Důvody využívání služeb - Imperial



Zdroj: Vlastní zpracování.

- Které služby pravidelně využíváte?

### *Luky*

Zde bylo zjištěno, že naprosto stěžejní je posilovna včetně kardio zóny, využívá ji 92% zákazníků, za zmínku stojí ještě spinning, aerobik, jóga a trénování bojových sportů.

### *Prima*

Posilovna + kardio také výrazně převažuje (84%), ale zde už je kladen vyšší důraz i na jiné služby. Následuje trénink bojových sportů, aerobik, kruhový trénink, spinning, pilates, pole fitness, jóga atd.

### *Imperial*

Posilovna s kardio zónou je zde nejméně vyhledávaná (62%). Imperial je vyhlášen především nabídkou skupinových cvičení různých druhů. Nabídka je dost podobná předchozím dvěma fitcentrům. Zajímavější budou služby, které má Imperial navíc, tedy ricochet (22%), tenis (14%) a boulderingová stěna (10%).

## *II. Cena*

V této kapitole bylo zjišťováno, jak jsou zákazníci spokojeni s cenou ve fitcentrech.

- Cenu, kterou platíte za cvičební jednotku, považujete za:

Tabulka 5: Důležitost ceny služeb pro zákazníka

	Luky	Prima	Imperial
<b>Velmi důležitou</b>	14%	10%	10%
<b>Důležitou</b>	38%	30%	26%
<b>Méně důležitou</b>	34%	38%	40%
<b>Nepodstatnou</b>	14%	22%	24%

Zdroj: Vlastní zpracování.

- Cena, kterou platíte za cvičební jednotku je?

Tabulka 6: Spokojenost zákazníka s úrovní ceny

	Luky	Prima	Imperial
<b>Vynikající</b>	12%	12%	14%
<b>Dobrá</b>	40%	34%	20%
<b>Vyhovující</b>	34%	34%	30%
<b>Nevyhovující</b>	14%	20%	36%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Cena je nejdůležitější pro zákazníky fitcentra Luky, zároveň je tam ale cena za služby nejnižší a zákazníci jsou tak nejspokojenější. V Primě a Imperialu hraje cena pro zákazníky nižší roli, ale už jsou s cenou za služby méně spokojeni a značí to, že kdyby se ještě zvyšovala, už by mohli přemýšlet o přechodu ke konkurenci. Vynikající cena je nejčastěji vybírána v Imperialu, přestože nabízejí nejdražší služby. Nicméně měsíční vstup je jen o 50 Kč dražší (+3000 roční poplatek) než v Primě. Některým zákazníkům tak vyšší cena vzhledem k nabízeným službám a prostorům luxusního hotelu Imperial vyhovuje. Jedná se však zřejmě jen o část zákazníků s nejvyššími příjmy, většině se cena vysoká zdá.

### III. Distribuce

Distribuce byla popisována následujícími otázkami:

- Jak hodnotíte dostupnost fitness centra?
- Jaký čas vám průměrně zabere cesta do fitness centra?

Výsledky nemá význam dopodrobna rozpracovávat. Ze 150 ti dotazovaných jen jeden respondent uvedl, že je pro něj vzdálenost fitcentra (Luky) nepřijatelná, ostatní uvedli, že je vzdálenost velmi dobrá, dobrá, nebo přijatelná. Cesta do fitcentra zabere 62 % – 72 % respondentů méně než 15 minut a jen 5 z celkových 150 ti má cestu dlouhou mezi 31 minutami až jednou hodinou. Může za to fakt, že okres Karlovy Vary nemá velkou

rozlohu, necelých 50 % obyvatel okresu žije přímo v Karlových Varech nebo blízkém okolí, ještě více obyvatel zde pracuje a ti, co bydlí opravdu daleko, pravděpodobně k pravidelným návštěvám využívají služby menších fitness center blíže k domovu.

#### IV. Propagace

Propagaci hodnotí jediná otázka:

- Jak jste se dozvěděl o fitcentru?

Z odpovědí vyplynulo, že většina zákazníků se o fitcentru doslechla od někoho ze známých, přátel nebo od člena rodiny – o fitcentru Luky (76%), Primě (78%), Imperialu (60%). Opět musím zdůraznit, že okres Karlovy Vary je malý a tři největší fitcentra má v povědomí v podstatě každý, kdo se sportem aspoň trochu zabývá. O to větší důraz na kvalitu služeb by měla tato zařízení vynaložit, když většinu klientů získávají z doporučení stávajících klientů. Několik špatných recenzí by je mohlo nenávratně poškodit a znevýhodnit v konkurenčním boji.

Dalším způsobem propagace je internet, ale výrazně méně zákazníků zjistilo prvotní informace odtud. Nicméně mít webové stránky je nezbytné, ať už kvůli různým aktualitám, změnám v otevírací době nebo třeba rezervačnímu systému.

## 6.2 Kvalita

Pod kvalitu služeb spadá nabídka poskytovaných služeb a doplňkových služeb, hygienické a estetické prostředí klubu, přístup personálu a jeho znalosti a dovednosti.

- Jste spokojen se stávající nabídkou poskytovaných služeb?

Tabulka 7: Spokojenost zákazníků se stávající nabídkou poskytovaných služeb

	Luky	Prima	Imperial
Ano	76%	80%	86%
Ne	24%	20%	14%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ve všech fitcentrech panuje vysoká spokojenost se službami. Všude se najdou drobné nedostatky, které mohou vést k odchodu jednotlivých klientů, ale žádný hromadný odchod by se neměl konat.

- Jak hodnotíte nabídku poskytovaných služeb? (sportovní oblečení, doplňky stravy atd.)

Tabulka 8: Hodnocení nabídky poskytovaných služeb

	Luky	Prima	Imperial
<b>Vynikající</b>	22%	28%	48%
<b>Dobrá</b>	52%	46%	38%
<b>Vyhovující</b>	18%	20%	12%
<b>Nevyhovující</b>	8%	6%	2%

Zdroj: Vlastní zpracování.

S nabídkou poskytovaných služeb jsou nejspokojenější klienti Imperialu, který disponuje širokou škálou nabízených služeb, následuje Prima a posledním fitcentrem je Luky.

- Jak hodnotíte hygienické a estetické prostředí fitness centra?

Tabulka 9: Hodnocení hygienického a estetického prostředí

	Luky	Prima	Imperial
<b>Velmi dobré</b>	28%	46%	64%
<b>Dobré</b>	54%	40%	34%
<b>Špatné</b>	18%	14%	2%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hodnocení hygieny a estetiky podle předpokladu dopadlo opět nejlépe v Imperialu. U sportcentra nacházejícího se v areálu luxusního karlovarského hotelu se to předpokládá a výsledky to také potvrdily. Nejhuř opět dopadl klub Luky a nyní musím říct, že oprávněně. V pánských šatnách se nachází jen jedna toaleta, mušle žádná. Zpravidla je toaleta špinavá, v šatnách je často nanesená voda ze sprch a čas od času se v šatně objevují odpadky v podobě vysypaného proteinu, zbytků ovoce nebo obalů od sušenek. V Primě a Imperialu jsem tyto zásadní nedostatky nezaznamenal a vypadá to, že se u nich uklízí častěji a klientela je pořádnější.

- Jak hodnotíte přístup personálu k zákazníkům? (recepční, instruktoři)

Tabulka 10: Hodnocení přístupu personálu k zákazníkům

	Luky	Prima	Imperial
<b>Velmi dobrý</b>	44%	52%	48%
<b>Dobrý</b>	38%	38%	48%
<b>Špatný</b>	18%	10%	4%

Zdroj: Vlastní zpracování

Personál je nejlépe hodnocen v Primě a Imperialu, Luky zase dopadl o kousek hůře. Zákazníkům vadí především to, že obsluha na recepci tráví čas na mobilních telefonech,

což je dobře vidět při vstupu do fitness centra, kdy je bar vlevo a nekrytý. Někdy trvá několik vteřin než personál klienta, který přišel, zaznamená. Ve zbylých dvou fitcentrech je recepce kryta barem a personál vidí zákazníka přicházet, tak má možnost telefon odložit a profesionalita je lépe zachována.

- Jak hodnotíte odborné znalosti a dovednosti personálu? (trenérů, instruktorů)

Tabulka 11: Hodnocení odborných znalostí a dovedností personálu

	Luky	Prima	Imperial
<b>Vynikající</b>	28%	36%	54%
<b>Dobré</b>	22%	28%	20%
<b>Nevyhovující</b>	2%	4%	6%
<b>Nejsem schopný posoudit</b>	48%	32%	20%

Zdroj: Vlastní zpracování.

- Jak hodnotíte technickou vybavenost fitness centra? (zařízení, posilovací stroje atd.)

Tabulka 12: Hodnocení technické vybavenosti fitness centra

	Luky	Prima	Imperial
<b>Velmi dobrá</b>	52%	66%	60%
<b>Dobrá</b>	44%	30%	32%
<b>Špatná</b>	4%	4%	8%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Technická vybavenost je kladně hodnocena. Na Karlovarsku lze jen těžko najít lépe vybavené fitness centra.

### 6.3 Loajalita

Loajalita zákazníků byla zjišťována za pomoci otázek typu: Jak dlouho využívá respondent služeb centra, zda by centrum doporučil známým, navštívuje-li i jiná fit centra nebo to má v plánu.



- Jak dlouho již využíváte služby fitness centra?

Tabulka 13: Doba využívání služeb

	Luky	Prima	Imperial
<b>Méně než 3 měsíce</b>	8%	4%	2%
<b>3 měsíce až 1 rok</b>	26%	12%	22%
<b>1 až 2 roky</b>	32%	30%	32%
<b>Více než 2 roky</b>	34%	54%	44%

Zdroj: Vlastní zpracování

Při srovnání tohoto ukazatele zjistíme, že nejvíce zákazníků využívajících služeb fitcenter nad 2 roky nalezneme v Primě s 54% a nejméně jich je 34% ve fitcentru Luky. Údaj se dal poměrně snadno předvídat, protože Prima je fitcentrem největším, zaběhlým a nabízejícím velkou škálu služeb. Luky je přeci jen poměrně nové fitness centrum. Imperial je mezi nimi.

- Jak často fitness centrum navštěvujete?

Tabulka 14: Návštěvnost fitness center

	Luky	Prima	Imperial
<b>Každý týden</b>	16%	8%	6%
<b>4 – 6x za týden</b>	26%	34%	18%
<b>2 – 3x za týden</b>	38%	38%	34%
<b>Jednou týdně</b>	14%	16%	26%
<b>Nárazově – méně často</b>	6%	4%	16%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Imperial je ve srovnání se zbylými fitcentry méně navštěvovaný. Do fitcenter Luky a Prima chodí z velké části zákazníci cvičící v posilovně a kardio zóně. V Imperialu je takových zákazníků méně a za to je víc těch, kteří využívají skupinových cvičení, tenisu, ricochetu atd. a takové aktivity nedělají s takovou pravidelností jako cvičení v posilovně.

- Doporučil byste fitness centrum jiným lidem?

Tabulka 15: Ochota zákazníků doporučit fitness centrum

	Luky	Prima	Imperial
Ano	82%	88%	78%
Ne	18%	12%	22%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Další z ukazatelů popisujících loajalitu zákazníka. Ukazuje ochotu zákazníků spojit své jméno s klubem a jeho propagací. Zákazník tak dává najevo, že mu fitcentrum vyhovuje a hlásí se k němu.

- Navštěvujete i jiná sportovní centra?

Na tuto otázku odpovědělo kladně 18% zákazníků Fitness Clubu Luky, 12% Primy a 6% Imperialu. Logicky to souvisí s některými předchozími ukazateli. Luky má nejužší nabídku služeb a při zjišťování, z jakých důvodů zákazníci navštěvují i některé z dalších fitcenter se ukázalo, že se jedná převážně o příležitostní nebo souběžnou návštěvu jiného zařízení. Někteří respondenti uvedli, že pokud jdou cvičit sami, jdou do fitcentra, které mají blíž k domovu, zatímco když jsou domluveni s kamarádem – zákazníkem konkurenčního fitness centra, preferují možnost jít spolu, i když je fitcentrum vzdálenější. Některým zákazníkům vyhovuje jedno fitcentrum, ale občasně využívají službu, kterou nabízí konkurenční fitcentrum (zákazníci fitklubu Luky využívají kruhové tréninky v Primě). Na druhou stranu 2 zákazníci Primy uvedli, že plánují trvalou změnu zařízení z důvodu zvýšení cen a čekají jen na vyčerpání tréninků z předplacené permanentky.

- Plánujete do budoucna návštěvu jiného sportovního centra?

Tabulka 16: Plánování návštěvy jiného sportovního centra

	Luky	Prima	Imperial
Ano	22%	20%	16%
Ne	78%	80%	84%

Zdroj: Vlastní zpracování.

## 6.4 Konkurence

Konkurence je částečně propojena s loajalitou. Fitness centrum by se mělo snažit držet si konkurenční výhodu. Mělo by nabízet kvalitní služby, zajistit zákazníkovi to, co chce,

to co od návštěv očekává, uchovávat příjemné prostředí, zjišťovat, jaká panuje spokojenost u klientů, co hodnotí kladně a naopak, co jim vadí. Je všeobecně známo, že zákazník si všímá a následně prezentuje ostatním spíše nedostatky než klady, proto by se je mělo snažit každé fitcentrum minimalizovat.

Některé otázky pro zjištění loajality a konkurence byly společné a nyní uvedu další dvě.

- Navštěvoval jste v minulosti i jiná sportovní centra?

Tabulka 17: Návštěvy jiných sportovních center v minulosti

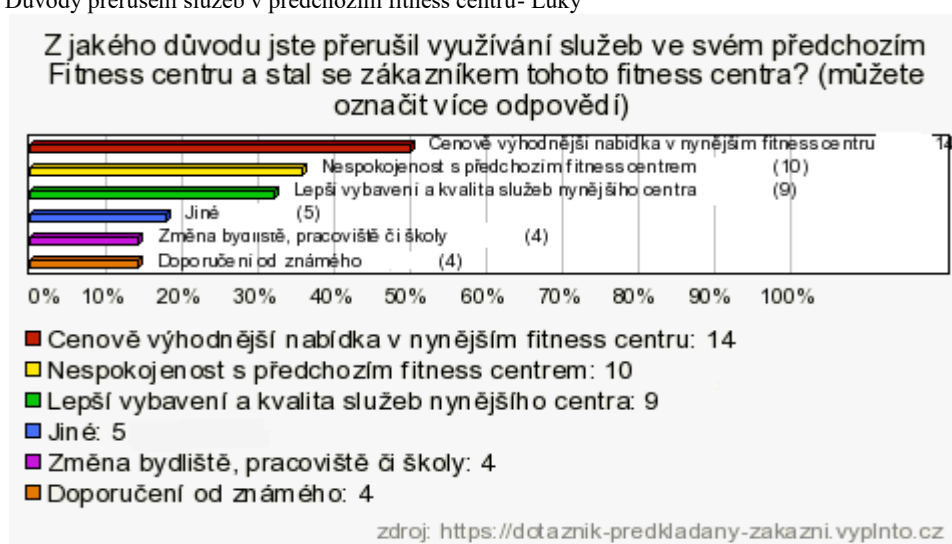
	Luky	Prima	Imperial
Ano	56%	40%	22%
Ne	44%	60%	78%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zde je patrné, že Luky je nejmladším fitcentrem. Zákazníci využívali i jiných sportovních center v nejvyšší míře.

- Z jakého důvodu jste přerušil využívání služeb ve svém předchozím fitness centru a stal se zákazníkem tohoto fitness centra?

Graf 4: Důvody přerušení služeb v předchozím fitness centru- Luky

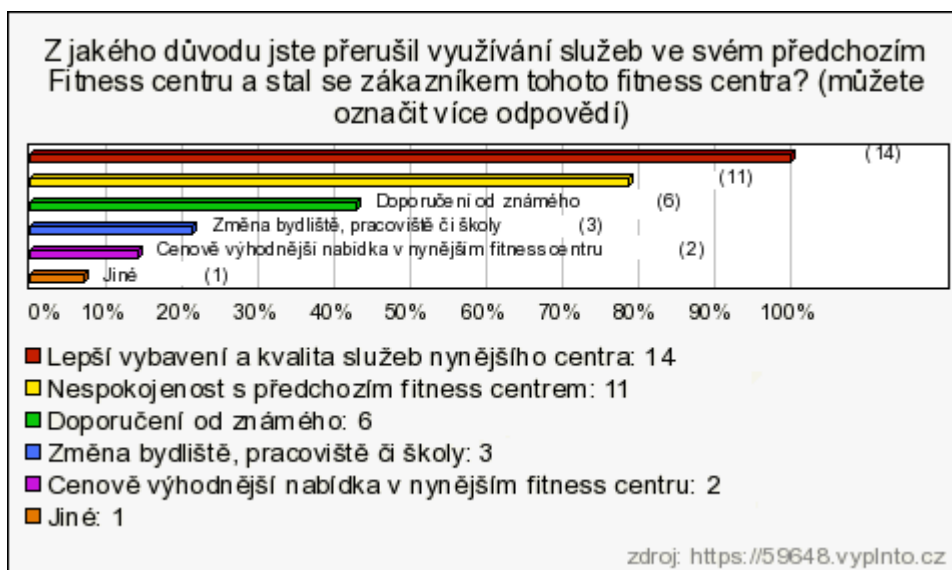


Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výsledků je patrné, že Luky láká zákazníky především cenou, která je nejnižší ze všech tří zmíněných fitcenter. Je třeba zmínit, že většina zákazníků fitcenter využívá posilovnu a kardio zónu a tu Luky nabízí ve vysoké kvalitě a většina zákazníků tak

může kvalitně cvičit za slušnou cenu. Na cvičení všemi možnými způsoby nabízí fitcentrum klasické, dostačující zázemí.

Graf 5: Důvody přerušení služeb v předchozím fitness centru – Prima



Zdroj: Vlastní zpracování.

Prima už cenově tak výhodná není. Naopak kromě Imperialu, který je přeci jen trochu specifický tím, že nabízí řadu jiných možností, má Prima služby nejdražší. Pokud někdo hledá kvalitní posilovnu, cvičí v Primě. Stroje jsou nové, vyráběné na zakázku podle trendů. Zákazníci se rádi hlásí k tomu, že v Primě cvičí.

Graf 6: Důvody přerušení služeb v předchozím fitness centru – Imperial



Zdroj: Vlastní zpracování.

Imperial opět nemůže lákat cenou, ta je kromě World Classu v centru Karlových Varů nejdražší. Silnou stránkou Imperialu je vysoká kvalita služeb a při nespokojenosti s předchozím fitcentrem jsou zákazníci ochotni připlatit si.

## 6.5 Segmentace

Na závěr využiji čtyři identifikační otázky, které mi pomohou při segmentaci respondentů. Zde se budu ptát na věk, pohlaví, vzdělání a zaměstnání.

- Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 18: Pohlaví respondentů

	Luky	Prima	Imperial
Žena	34%	42%	72%
Muž	66%	58%	28%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Segmentace podle pohlaví přinesla zajímavé, i když předvídatelné poznatky. Zatímco ve fitcentrech Luky a Prima převažují muži jako zákazníci, tak v Imperialu je to přesně naopak. V prvních dvou fitcentrech chodí velká část cvičících využívat posilovnu, což je převážně mužská záležitost. Navíc je zde možnost cvičit bojové sporty. V Imperialu je kladen větší důraz na skupinová cvičení, různé hubnouce, kondiční a protahovací cvičení, kterých se ve větší míře účastní ženy. Posilovna v Imperialu nepřitahuje takovou pozornost klientů jako u konkurenčních fitcenter.

Ženy mohou dávat Imperialu přednost nejen kvůli službám, ale i pro lepší pocit. Některé se mohou stydět cvičit ve velkých posilovnách, nebo se nemusí cítit pohodlně, když cvičí společně s muži.

- Jaký je Váš věk?

Tabulka 19: Věk respondentů

	Luky	Prima	Imperial
Méně než 16 let	10%	14%	2%
16 – 25 let	34%	28%	14%
26 – 35 let	34%	30%	34%
36 – 45 let	18%	14%	40%
46 – 55 let	4%	10%	8%
56 – 65 let	0%	4%	2%

Zdroj: Vlastní zpracování

Segmentace podle věku opět ukazuje rozlišné výsledky mezi prvními dvěma fitcentry a Imperialem (viz graf 15 níže). V Imperialu převažuje skupina respondentů ve věku 36 – 45 let. Je zde tedy jasná souvislost s vyšší cenou. Obecně se předpokládají vyšší příjmy

u respondentů z této věkové skupiny a jejich ochota připlatit si za kvalitu. Mladší člověk (student) spíše využije levnější služby a kritérium ceny je pro něj výrazně důležitější.

- Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?

Tabulka 20: Vzdělání respondentů:

	Luky	Prima	Imperial
<b>Bez vzdělání</b>	2%	2%	0%
<b>Základní vzdělání</b>	26%	20%	12%
<b>Středoškolské bez maturity</b>	24%	26%	16%
<b>Středoškolské s maturitou</b>	36%	34%	44%
<b>Vysokoškolské</b>	12%	18%	28%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vzdělání opět souvisí s věkem, Luky a Prima má přes 40% klientů do 25ti let a Imperial pouze 16%, je v něm tedy starší populace a více klientů, kteří již ukončili vysokoškolské vzdělání. Samozřejmě vzdělání není závislé jen na věku, ale dalším podstatným kritériem je cena služeb. U vzdělanějšího člověka je pravděpodobná lépe ohodnocená práce a více prostředků na indukovanou spotřebu.

- V současné době jsem?

Tabulka 21: Rozdělení respondentů podle zaměstnanosti

	Luky	Prima	Imperial
<b>Zaměstnaný/OSVČ</b>	62%	54%	74%
<b>Nezaměstnaný</b>	8%	2%	0%
<b>Důchodce</b>	4%	8%	2%
<b>Student</b>	26%	32%	6%
<b>Na mateřské dovolené</b>	0%	4%	12%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejvyšší zaměstnanost se podle předpokladu prokázala v Imperialu, nejvyšší množství studentů bylo zaznamenáno v Primě, což je jediné fitness centrum nabízející studentské vstupné.

## 6.6 Porterova analýza konkurenčních sil

Porterova analýza byla sestrojena na základě veškerých sesbíraných dat. Konkurenční prostředí v okrese Karlovy Vary není natolik intenzivní, jako například v Praze a okolí, a proto Porterova analýza bude pouze stručným nástinem konkurenční situace v okrese.

## **Rivalita mezi stávajícími podniky**

Sportovní služby se rychle rozvíjí, inovují a zejména trh poskytovatelů fitness služeb začíná být přesycen. Téměř všude, i v menších městech, lze nalézt alespoň malého provozovatele fitness služeb. Přitom je kladen důraz na vybavení několika základními stroji (trenažery) a činkami. Tato fitness centra, často výstižněji nazývána posilovnami, jsou určena pro cvičení jednotlivců (Aktilla). Bývají rodinná, zákazníci se znají, jsou loajální a nepotřebují nic víc než základní pomůcky ke cvičení. Jiná menší centra jsou schopna nabídnout jen sál pro skupinová cvičení (Monea). Fitcentra z řad těch větších bývají vybaveny jak minimálně jedním sálem pro skupinová cvičení, tak posilovnou, stroji v kardio zóně, kvalitním sociálním zázemím, širší škálou cvičících doplňků jako jsou třeba TRX, Kettlebely, míče a tak podobně. Takových fitness center už v okrese Karlovy Vary najdeme výrazně méně a největší z nich byla zkoumána v práci. Za zmínku stojí navíc ještě ostrovský Atlantis a karlovarský Fit Klub Boba.

Jak už jsem zmínil dříve, tak konkurenční prostředí není natolik intenzivní, aby Fitcentra musela „válčit“ o zákazníky. To v praxi znamená, že i kdyby se centra nemodernizovala a kvalita služeb nebyla taková, jako by mohla být, klienti by přišli, protože by kvalitnější alternativu poblíž neměli.

## **Hrozba nově vstupujících firem/potenciálních konkurentů**

Konkurenční prostředí v oblasti poskytování fitness služeb v okrese Karlovy Vary není často inovováno, poslední z větších fitness center bylo v okrese otevřeno před více než 5 lety a ostatní už jsou v provozu delší dobu. Bariéry pro vstup nových fitness center v tomto konkurenčním prostředí nejsou tím, co by manažery fitness center odrazovalo, přesto nová nepřibývají.

Vstup nových konkurentů by na tomto trhu neznamenal zdaleka takovou finanční náročnost, jako například v Praze. Do marketingu a propagace není nutné investovat ve velké míře. Okres Karlovy Vary je malý, informace se šíří rychle a nového fitness centra si žádaná klientela snadno všimne.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Za dodavatele, respektive poskytovatele fitness služeb považujeme výrobce a obchodníky s posilovacími stroji, nářadím, náčiním a dalším vybavením, které by

mohlo fitcentrum potřebovat. Patří sem tedy i doplňky stravy, oblečení, ale i osobní trenéři a instruktoři. Z výzkumu vyplynulo, že pro zákazníky fitness center je důležitá cena a kvalita, dostupnost v okrese Karlovy Vary takovou roli nehraje. Je jasné, že Imperial, potažmo Prima si zakládají na kvalitě při vyšší ceně a tak se na ni vedoucí snaží dbát. Přijímají kvalifikovaný, zkušený personál a pořízují moderní vybavení odpovídající trendům.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků není až tak vysoká, protože opravdu kvalitních fitness center nabízejících služby v požadované kvalitě moc v okrese není. Možností, kde si zákazník může zacvičit je poměrně dost, ale pokud chce dostat zákazník nějakou nadstavbu oproti základní nabídce, už si musí připlatit. Dá se říci, že Prima je na Karlovarsku fitness centrum, které řada lidí bere jako to nejlepší, co může dostat, proto má mnoho zákazníků. Prima si toho je vědoma a zřetelně zvýšila oproti předchozím letům ceny.

### **Hrozba substitučních služeb**

Substitutem pro oblast poskytování fitness služeb jsou veškeré fyzické aktivity, které je možno dělat mimo fitness centra. V krajním případě může být substitutem chirurgický zákrok (liposukce), pokud cílem člověka bylo zlepšit si postavu. Je to jiný způsob, jak toho dosáhnout. Častější substitut ovšem budou fyzické aktivity a ta nejběžnější a nejsnadněji dostupná je běh.

V posledních několika letech běhání zažívá obrovský boom. Důvod je jasný, běh je nenáročný na finance i prostředí. Běhat se dá kdykoliv a kdekoliv, člověk není vázán na otevírací dobu, nikdo ho přitom neruší, nečeká, až se uvolní posilovací stroj nebo běžecký pás a stačí mu k tomu pouze kvalitní obuv a sportovní oblečení, tedy v podstatě totéž, co pro cvičení ve fitness centru. Pokud mám uvést konkrétní příklad, tak se dá tvrdit, že v posledních třech letech je konkurentem fitness center běžecká akce – Mattoni 1/2Maraton Karlovy Vary. Akce se těší velkému zájmu obyvatel okrese Karlovy Vary. Kapacita půlmaratonu bývá již měsíce před závodem vyprodána a to je kapacita závodu přes 3000 závodníků na hlavní kategorii. Předpokládá se, že když se člověk rozhodne závod běžet, věnuje svůj volný čas běžecké přípravě, která u některých



může nahrazovat cvičení ve fitness centrech a fitness centra tak kvůli běžecké akci přijdou alespoň na určitou dobu o část klientů.

Mezi další substituty patří cyklistika, in-line bruslení, turistika, lyžování, plavání, či jakákoliv jiná fyzická aktivita. Okres Karlovy Vary je takovýmito aktivitám rozhodně nakloněn. Nachází se v něm část Krušných hor a Doupovské hory, krásná příroda s mnoha lákadly pro turisty. Je zde rozsáhlá síť cyklistických a turistických stezek. V létě je velké množství možností koupání, jak na koupalištích, tak v zatopených lomech, kde se dříve těžil kaolin. V zimě se dá lyžovat v Krušných horách, kde je k dispozici hned několik ski areálů v čele s Klínovcem a Plešivcem. Pro ty, co preferují běžecké lyžování, je k dispozici přes 200 km upravených běžeckých stop a to jak pro klasický, tak pro bruslicí styl. Zájem o lyžování je enormní.

Dalšími placenými sportovními službami poskytovanými za úplatu jsou tenisové kurty či víceúčelová hřiště, jež fungují pouze v letních měsících, ale jsou zákazníky velmi oblíbené a vyhledávané, což pro fitness centra není příznivé.

## 7 DISKUZE

V této kapitole budu rozebírat metodiku marketingového výzkumu použitou v mé bakalářské práci a zaměřím se na činitele, které mohly a ovlivnily korektnost jejich výsledků.

Konkurenční prostředí okresu Karlovy Vary jsem analyzoval na základě dvojího typu sběru dat. Využil jsem dotazníkového šetření, tedy kvantitativní metody, které byli podrobeni klienti jednotlivých fitness center. Hlubkové interview s vedoucími, manažery či majiteli fitness center jsem plánoval provést, abych kombinací obou metod získal náhled jak vedoucích tak zákazníků na konkurenci a kvalitu poskytovaných služeb.

Marketingový výzkum probíhal od ledna 2017. Dotazníkovým šetřením se mi podařilo získat 150 respondentů, přesně 50 pro každé z hodnocených fitness center. Pro účely této práce byl vybrán vzorek se záměrně ovlivněným výběrem. Zaměřil jsem se pouze na návštěvníky daných fitness center. Dotazníky jsem jim rozdával já osobně. Za prvé jsem nechtěl obtěžovat personál jednotlivých fitness center a rád si dělám vše sám, stejně tak v tomto případě. Snažil jsem se docílit získání co nejreprezentativnějšího vzorku, tedy lidí, kteří do fitness center opravdu chodí.

Faktory, které mohly ovlivnit výsledky dotazníkového šetření, jsou následující. Přestože jsem každé fitness centrum navštívil při sběru dat třikrát a po každé v jiný den a jiný čas, výsledky mohou být ovlivněny tím, co zrovna ve fitness centru probíhalo za lekce. Například v Primě jsem byl v čase, kdy probíhala lekce spinningu, a dotazník mi vyplnilo několik zákaznic, které na něm v ten čas byly. Kdybych data sbíral o hodinu později, už by byla skladba respondentů trochu jiná. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno pouze na zákazníky současné, nezahrnovalo tak zákazníky minulé, kteří daná fitness centra přestali navštěvovat. Být to naopak, získal bych méně kladných odpovědí. Zimní období jistě také ovlivnilo výsledky. Jsem přesvědčený, že s novým rokem přišla různá předsevzetí spojená se sportem, se zlepšením postavy a tak podobně. Je to ideální čas začít „hubnout do plavek“ a myslím si, že v zimních měsících se ve fitcentrech pohybuje více žen než v teplých letních měsících, kdy ženy využívají substitutů, tedy například běhu, cyklistiky, in-line bruslí a tak podobně. U mužů předpokládám, že je trend jiný. Často chtějí být silní, svalnatí a řada z nich využívá fitness centra celoročně. Myslím si, že výsledky mohou být zkresleny také skladbou zákazníků. Zatímco ve

fitcentru Luky převažuje klientela mladých mužů, v Imperialu jsou to spíše ženy středního věku. Je možné, že klientela ve fitklubu Luky je při hodnocení obecně více kritická a to se také projevilo ve výsledcích výzkumu.

Při sběru dat pomocí dotazníkového šetření jsem se rozhodl neexperimentovat a využil jsem již vytvořený a osvědčený dotazník z diplomové práce *Konkurence fitness center v oblasti Praha – západ a loajalita jejich zákazníků* od H. Čmakalové (2013). Získal jsem tak poměrně značné množství dat. Otázek mohlo sice být ještě daleko více, mohl jsem zkoumat spokojenost zákazníků s jednotlivými službami, zaměřit dotazník více konkrétně, ale to už by byl opravdu dlouhý a znechutil bych respondenty.

Informace získané z dotazníkového šetření jsem se následně snažil doplnit a zkvalitnit hloukovými interview v každém fitness centru. Měl jsem připravený seznam otázek, které byly podobné těm, na které jsem se ptal zákazníků fitness center. Chtěl jsem získat na jedné straně pohled zákazníka a na druhé pohled majitele. Další otázky byly směřované na představení klubu, jeho charakteristiku, poskytované služby, konkurenci a cílovou skupinu. Poslední skupinou otázek byla citlivější data. Zajímal jsem se o konkrétní cíle fitcenter, o jejich marketingové strategie, dodavatele, propagaci, návštěvnost fitcenter a analýzy konkurence. Po zpracování těchto dat jsem kontaktoval všechna fitness centra. Žádal jsem je o rozhovor, který by se týkal otázek, které jsem zpracoval. Představil jsem se jako student FTVS, který analyzuje konkurenci fitness center v okrese Karlovy Vary a snažil jsem se to podat tak, že jejich pomoc v podobě krátkého rozhovoru by se jim následně mohla vrátit po zpracování výsledků a zanalyzování situace. Žádný z majitelů se se mnou nesešel, neměli zájem, byli časově vytížení, nepřišlo jim, že práce má smysl, nekomunikovali, proto jsem kontaktoval zaměstnance (instruktory) ve fitness centrech a získal jsem za pomoci neformálních rozhovorů alespoň některá data. Dalším zdrojem byl internet.

## 8 ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Konkurence mezi poskytovateli fitness služeb v okrese Karlovy Vary není příliš intenzivní. Na trhu nalezneme tři velká fitness centra a řadu fitness center menších. Jsou zde určité nedostatky, nicméně vzhledem k omezeným možnostem výběru jsou v odpoledních a večerních hodinách všechna z hodnocených fitness center přeplněná zákazníky.

To lze nejlépe interpretovat na ceně a to hlavně u Primy. Zatímco v minulých letech mělo fitness centrum stejnou cenovou politiku jako Luky, to znamená 1 vstup za 75 Kč - Prima, Luky -79 Kč, 10 vstupů bylo oceněno shodně v obou fitness centrech na 600 Kč. Od letoška je cena výše. Do Primy je možné přijít na jednorázový vstup za 100 Kč, do fitcentra Luky stále za 79 Kč. 10 Vstupů v Primě vychází na 800 Kč a ve fitklubu Luky na 650 Kč. Cena v Primě je tedy výrazně výše, což může být způsobeno velkým zájmem zákazníků o služby. Tak velkým, že není fitness centrum schopné v odpoledních a večerních hodinách zajistit dostatek cvičícího prostoru pro všechny zákazníky. Navíc mají od letoška k dispozici jako jediné fitness centrum ceník pro studenty, kteří zaplatí 450 Kč měsíčně, ale pod podmínkou, že budou cvičit v čase od 12:00 – 16:30. Je to zajímavá cena (nižší o 500 Kč oproti měsíčnímu vstupnému pro dospělé), kterou velká část z nich využije a Prima rovnoměrněji rozdělí přísun zákazníků do fitness centra a tím se jen potvrzuje předpoklad, že v současnosti mají moc klientů cvičících ve špičce.

Při porovnání zákazníky využívaných služeb v jednotlivých fitness centrech vyšla najevo výrazná odlišnost Imperialu od center zbývajících. Zatímco v ostatních fitness centrech bývá stěžejní posilovna, Imperial zaujme především skupinovými lekce a navíc nabízí ricochet, tenis a bouldering.

S nabízenými službami samozřejmě souvisí klientela. Zatímco ve Fitness Clubu Luky a v Primě převažují díky posilovně muži, v Imperialu využívá služeb přes 70% žen. Imperial má zároveň nejstarší zákazníky z hodnocených fitness center. Zákazníci jsou vzdělanější, větší část z nich má zaměstnání a jsou méně citliví na cenu. Oceňují kompenzační cvičení, zatímco konkurenční zákazníci preferují spíše budování síly a svalstva.

Vzhledem k tomu, že zákazníci upřednostňují při výběru fitness centra cenu a kvalitu a dostupnost pro ně v malém okrese Karlovy Vary až tak podstatná není, nepotvrdila se původní hypotéza o důležitosti dostupnosti a zároveň je zřejmé, že při poměrně razantním zvýšení cen v Primě lze předpokládat odliv části klientů a to zejména do nejpodobnějšího fitness centra Luky. Luky by k udržení těchto klientů měl stále zůstat níže s cenou, případně by měl dorovnat jak kvalitu, tak cenu Primy. Využívání cenových strategií by mohlo být prospěšné pro všechna fitness centra v momentě, kdy jsou odpoledne a večer přeplněná a zbytek dne jsou poloprázdná. Rozmělnit zákazníky by mohlo snížení ceny na vstupy pro všechny klienty do určitého času, zhruba do 15:00. Cena by mohla být v tento čas nižší o takových 10 – 20 %, což odpovídá úrovni cen u některých fitness center v Praze, a zapříčinila by ochotu některých klientů navštěvujících fitness centrum ve špičce chodit dříve, pokud jim to umožní časové možnosti.

Z výsledků vyšlo najevo, že zákazníci jsou relativně loajální a velká část z nich využívá služeb jen jednoho fitness centra. Někteří ze zákazníků občas navštíví i jiné fitness centrum a to když nechtějí cvičit sami a domluví se na společný trénink s kamarádem z konkurenčního fitness centra, případně je láká služba, kterou jejich fitness centrum nenabízí, ale jen zřídka se jednalo o plánovanou, trvalou změnu fitcentra.

Na základě získaných dat si myslím, že je v okrese Karlovy Vary prostor pro vznik nového fitness centra. To, že nejde o utopii, mi potvrzuje vznik dvou nových fitness center ve vedlejším okrese Sokolov, který spadá stejně jako okres Karlovy Vary do Karlovarského kraje a má velmi podobné demografické údaje. Konkrétně vzniklo luxusní, moderní Elite Gym and Fitness v Chodově nabízející navíc oproti konkurenci hlavně největší saunový svět v kraji a Fitness centrum URAL v Sokolově. V okrese Karlovy Vary chybí kromě modernějšího fitness centra i některé služby. Zatímco nabídka skupinových lekcí, které jsou převážně pro ženy, je velmi pestrá, tak skupinové lekce pro muže úplně chybí. V Praze se těší velké oblibě „brutal kruháč“, těžké tréninky ve „spartan gyму“, „Fresh kruháč“ a podobně. Jde o velmi silové, kondiční, skupinové tréninky vhodné pro zpevnění a zesílení celého těla. Jsem přesvědčený, že odezva na tyto služby by byla v okrese Karlovy Vary výrazná, protože do fitness center chodí fotbalisti, hokejisti, tenisti, hráči amerického fotbalu a další sportovci, pro které je podobný trénink výborným doplňkem v přípravě.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Důvody využívání služeb - Luky .....	42
Graf 2: Důvody využívání služeb – Prima.....	43
Graf 3: Důvody využívání služeb - Imperial .....	44
Graf 4: Důvody přerušování služeb v předchozím fitness centru- Luky .....	51
Graf 5: Důvody přerušování služeb v předchozím fitness centru – Prima .....	52
Graf 6: Důvody přerušování služeb v předchozím fitness centru – Imperial .....	52

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Marketingový mix služeb .....	20
Tabulka 2: Obsah marketingového plánu .....	25
Tabulka 3: Vybrané ukazatele, okres Karlovy Vary k 31. 1. 2016.....	34
Tabulka 4: Způsoby využívání služeb fitness center .....	41
Tabulka 5: Důležitost ceny služeb pro zákazníka.....	45
Tabulka 6: Spokojenost zákazníka s úrovní ceny .....	45
Tabulka 7: Spokojenost zákazníků se stávající nabídkou poskytovaných služeb .....	46
Tabulka 8: Hodnocení nabídky poskytovaných služeb .....	47
Tabulka 9: Hodnocení hygienického a estetického prostředí .....	47
Tabulka 10: Hodnocení přístupu personálu k zákazníkům.....	47
Tabulka 11: Hodnocení odborných znalostí a dovedností personálu .....	48
Tabulka 12: Hodnocení technické vybavenosti fitness centra .....	48
Tabulka 13: Doba využívání služeb.....	49
Tabulka 14: Návštěvnost fitness center .....	49
Tabulka 15: Ochota zákazníků doporučit fitness centrum.....	50
Tabulka 16: Plánování návštěvy jiného sportovního centra .....	50
Tabulka 17: Návštěvy jiných sportovních center v minulosti .....	51
Tabulka 18: Pohlaví respondentů .....	53
Tabulka 19: Věk respondentů .....	53
Tabulka 20: Vzdělání respondentů: .....	54
Tabulka 21: Rozdělení respondentů podle zaměstnanosti .....	54

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Operacionalizace - konstrukty dotazníku.....	30
Obrázek 2: Model pěti sil podle Michaela Portera .....	31



## SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY

- 1) BLAHUŠOVÁ, E. *Wellnes: fitness*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-246-0891-X.
- 2) BOOMS, B. H., & BITNER, M. J. (1981). Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. *Marketing of Services*, James H. Donnelly and William R. George, eds., Chicago. American Marketing, 47-51.
- 3) BURSTYN, V. *The Rites of Men: Mnahood, Politics, and the Culture of Sport*. Toronto: University of Toronto Press, 1999.
- 4) CRONIN, J. J., BRADY, M. K., HULT, G. T. M.: *Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions inservice environments*. *Journal of Retailing*, 2000.
- 5) ČÁSLAVOVÁ, E., *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 6) ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. Vyd. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- 7) ČMAKALOVÁ, Hana. *Konkurence fitness center v oblasti Praha - západ a loajalita jejich zákazníků*. Praha, 2013. Diplomová práce. UK FTVS. Vedoucí práce Doc. Ing. Eva Čáslavova, CSc.
- 8) CHELLADURAI, P. A classification of sport and physical activity services: *Journal*
- 9) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 10) KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.
- 11) KOLOUCH, V., KOLOUCHOVÁ, L. *Kondiční kulturistika*. 1. vyd. Praha: Olympia, 1990. ISBN 80-7033-041-4.
- 12) KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 13) KOTLER, P. *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- 14) KOTLER, P.; KELLER, K., *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 15) KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- 16) LOVELOCK, Ch.; WIRTZ, J.. *Services marketing: people, technology, strategy*. 6th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, 2007. ISBN 978-013-1875-524.
- 17) MULLIN, B. J. - HARDY, S. – SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign.: Human Kinetics, 2007. ISBN 978-0-7360-6052-3.
- 18) OLIVER, R. L.: *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Boston, MA: McGraw-Hill. 1997.
- 19) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. Vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- 20) SLEPIČKOVÁ, I. *Sport a volný čas*. 1. vyd. Praha: Česká kinantropologie, 2001. ISBN 978-80-2461-039-9.

- 21) SOUKUP, Ondřej. Karlovy Vary v ruském područí. Polovinu lázeňského města vlastní občané bývalého SSSR. *Aktuálně.cz* [online]. 2017-01-30 [cit. 2017-01-30]. Dostupné z:<https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/karlovy-vary-v-ruskem-podrucu-polovinu-lazenskeho-mesta-vlas/r~054fb10ce6c911e6b87d0025900fea04/>
- 22) SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2708-0.
- 23) ŠÍMA, J. Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb - aplikace pro sportovní management. *Management a marketing sportu a cestovního ruchu*, Západočeská univerzita v Plzni, 2009. ISBN 978-80-7043-801-5.
- 24) ŠÍMA, J. *Kvalita služeb, spokojenost zákazníka a loajalita zákazníka v odvětví sportovních služeb*. Kreditní práce, UK FTVS 2010.
- 25) ŠKORPIL, M. *Je fitness to, co se za něj vydává, nebo jsme se jen ztratili v překladu?* [online]. In: 2012. Dostupné z:<http://www.bezeckaskola.cz/clanek-1568-je-fitness-to-co-se-za-nej-vydava-nebo-jsme-se-jen-ztratili-v-prekladu.html>
- 26) The World Factbook. *Central Intelligence Agency* [online]. 2016 [cit. 2016-10-16]. Dostupné z:<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>
- 27) VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-880-247-2721-9.
- 28) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.