

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Fakulta tělesné výchovy a sportu

Marketingový mix společnosti FitBenefit

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Josef Voráček

Vypracoval:

Daniel Med

Prohlašuji, že jsem závěrečnou 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

.....

Daniel Med

Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

Poděkování

Rád bych věnoval poděkování svému vedoucímu práce Mgr. Josefu Voráčkovi za konzultace při tvorbě a věcné rady, které vedly tuto práci správným směrem.

Dále děkuji Martinu Haškovcovi za možnost spolupráce a poskytnutí veškerých informací o společnosti FitBenefit.

Největší dík směřuje mému otci. Za jeho odborné analytické poznatky, rady a kritiku při tvorbě této práce, za jeho podporu v průběhu celého studia a za jeho celoživotní trpělivost.

Abstrakt

Název: Marketingový mix společnosti FitBenefit

Cíle: Hlavním cílem této práce je optimální volba marketingového mixu pro společnost FitBenefit na základě zjištění poptávky po jejích produktech. FitBenefit se zabývá kompenzačním a rehabilitačním cvičením pro sedavá zaměstnání. V tuto chvíli však aktivně neprovozuje svoji činnost a cílem je pomoci ji k návratu na trh. Společnost poskytuje služby, a proto marketingový mix nezahrnuje pouze 4 ale celkem 7P. Produkt, Cena, Distribuce, Propagace, Lidé, Prezentace, Proces. Dalším cílem je porovnání dvou cílových skupin příjemců služeb – zaměstnanců, pro které je služba určena a vedení společností, které rozhodují o tom, zda bude služba na pracovištích povolena.

Metody: V této práci byla použita jako první krok metoda průzkumu trhu a to jak kvantitativní u samotných zaměstnanců tak i kvalitativní část u managementu firem. Metoda kvantitativní sloužila k získání dostatečného počtu odpovědí a tím stanovení celkového zájmu o služby. Metoda kvalitativní byla použita u managementu firem ke zjištění podrobných informací a zejména informací ohledně bariér proti uvedení služby na pracoviště.

Výsledky: Výsledky průzkumu vykazují, že o kompenzační služby formou firemních benefitů je zájem. Zaměstnanci tuto službu budou rádi využívat a zaměstnavatelé jsou ochotni ji za určitých podmínek poskytovat. Vnímání současného marketingového mixu je ve skrze pozitivní. Na základě konfrontace průzkumu obou stran a analýzy současného marketingového mixu byly navrženy úpravy za účelem větší efektivity. Provedený průzkum bude také poskytnut přímo společnosti FitBenefit pro její vlastní využití.

Klíčová slova: Marketingový mix, Produkt, Cena, Distribuce, Propagace, Lidé, Prezentace, Proces, 7P, FitBenefit, Kompenzační cvičení, Rehabilitace, Pracovní benefity

Abstract

Name: Marketing mix of FitBenefit Company

Aims: The main aim of this thesis is to create an appropriate marketing mix for the company FitBenefit based on the findings of demand for its products. FitBenefit offers compensatory and rehabilitative exercises for sedentary jobs. However, the company is not actively running at the moment and the aim is to help it achieve resurgence. The company offers services, hence marketing mix does not only include 4 but 7 P's in total; Product, Price, Place, Promotion, People, Physical Evidence and Process. Another aim is to compare two target groups of the service's consumers; employees for whom the service is intended and the boards of the companies which decide whether the service will be accepted or not.

Methods: The first step to be used in this thesis was a market research, both quantitative research of employees and qualitative research of the companies' management. The quantitative method provided a sufficient number of responses, and thus enabled the right assessment of interest in the service. The qualitative method was used to examine the management of the companies to obtain detailed information; especially information regarding barriers of establishing the service in the workplace.

Results: The results of the market research indicate an interest in the compensatory service in the form of employee's benefits. Employees will be happy to get use of this service and employers are willing to offer it to them under certain conditions. The perception of the current marketing mix is positive in grain. Based on the confrontation of both sides in the research and on the analysis of the current marketing mix, adjustments were suggested to reach better efficiency. The company itself shall be provided with the performed research for its own use.

Key words: Marketing mix, Product, Price, Place, Promotion, People, Physical Evidence, Peocess, 7 P's, FitBenefit, Compensatory exercises, Rehabilitation, Employee benefits

Obsah

1 ÚVOD	9
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
2.1 Marketing	11
2.2 Služby a marketing v oblasti služeb	12
2.2.1 Nehmatatelnost.....	14
2.2.2 Proměnlivost.....	15
2.2.3. Nedělitelnost	15
2.2.4 Pomíjivost	16
2.2.5 Absence vlastnictví.....	16
2.3 Marketingový mix služeb	17
2.3.1 Produkt	20
2.3.1.2 Produkt v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace	23
2.3.2 Cena	23
2.3.2.3 Cena v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace.....	25
2.3.3 Distribuce	26
2.3.3.1 Distribuce v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace	27
2.3.4 Propagace	28
2.3.4.1 Propagace v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace	29
2.3.5 Lidé	30
2.3.5.1 Lidé v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace.....	31
2.3.6 Prezentace	31
2.3.6.1 Prezentace v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace.....	33
2.3.7 Proces	33
2.3.7.1 Proces v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace	34
3 CÍL A ÚKOLY PRÁCE	35
3.1 Cíl práce	35
3.2 Úkoly práce:	35
4 METODOLOGIE PRÁCE	36
4.1 Popis výzkumného souboru	36
4.2 Použité metody	37
4.2.1 Marketingový výzkum.....	37
4.2.2 Kvalitativní výzkum	37
4.2.3 Kvantitativní výzkum	38
4.2.4 Nástroje kvantitativního výzkumu	38
4.2.5 SWOT Analýza	39
4.3 Sběr Dat.....	41
4.4 Analýza Dat.....	41
5 FITBENEFIT	43
5.1 Charakteristika.....	43
5.2 Současný marketingový mix	44
5.2.1 Produkt	44
5.2.2 Cena	45
5.2.3 Místo.....	46
5.2.4 Propagace	47
5.2.5 Materiální prostředí	47
5.2.6 Lidé.....	47

5.2.7 Proces	48
6 Výsledky provedeného průzkumu.....	50
6.1 Kvalitativní šetření u vedení společností	50
6.1.1 Vyhodnocení neformálních pohovorů – Axa a.s., VCCP s.r.o, Cocoon s.r.o., Provit a.s.....	51
6.1.2 Vyhodnocení neformálního pohovoru – WITTE Automotive	55
6.1.3 Shrnutí kvalitativního šetření	57
6.2 Dotazníkový průzkum u zaměstnanců společností.....	58
6.3 SWOT Analýza	69
6.3.1. Silné stránky	69
6.3.2 Slabé stránky	69
6.3.3 Příležitosti	70
6.3.4 Hrozby	70
7 NÁVRHY NA INOVACI	71
7.1 Produkt.....	71
7.2 Cena	72
7.3 Místo	72
7.4 Propagace	72
7.5 Materiální prostředí	73
7.6 Lidé	73
7.7 Proces.....	74
8. DISKUSE.....	75
9. ZÁVĚR	77
SEZNAM LITERATURY	79
Bibliografické zdroje	79
Elektronické zdroje	80
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	81
Seznam tabulek.....	81
Seznam grafů	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

1 ÚVOD

Sport, fitness a relaxace jako volnočasové aktivity, se stále více stávají potřebnou součástí lidského života. S rostoucím životním tempem, pracovní náročností, stresem a ubývajícím volným časem stoupá u mnoha pracovníků psychická a fyzická tenze, vyskytují se příznaky přepracování, nemoci z povolání a to i na administrativních pozicích. S těmito společenskými jevy paralelně vzniká snaha o jejich kompenzaci formou relaxace, sportu a fitness a to jak ve vyspělých západních státech, tak i v České republice. Vzniká velké množství sportovních a relaxačních areálů (částečně podporovaných dotacemi EU), ať už víceúčelových či jednostranně zaměřených. Některé velké firmy současně reagují na tuto potřebu výstavbou vlastních tzv. odpočinkových zón (posilovna v rámci firemní budovy, koutek s kulečnickem či stolním fotbalem, pingpongový stůl). Kapitálově slabší firmy nebo menší firmy obecně, řeší tuto problematiku spíše formou benefitů (např. Sodexo poukázek na masáže či sportovní vybavení).

Zvyšující se potřeba kompenzace pracovní náročnosti a stresu otevírá prostor pro vznik nových subjektů na straně nabídky v relaxačním odvětví. Poslední dobou můžeme vidět například obrovský nárůst center s thajskými masážemi či obecně fitness centra.

Z důvodu zvyšování časové náročnosti práce a jako reakce na omezené časové možnosti zaměstnanců zde vzniká prostor pro dodání tohoto typu služeb přímo na pracoviště. Dochází tedy ke kombinaci potřeb zaměstnanců (relaxace, kompenzace pohybových stereotypů a stresu) a zároveň přizpůsobení se jejich omezenému času, kdy velká část zaměstnanců po 8 i více odpracovaných hodinách, už nemá energii jít do posilovny a místo toho raději zůstane doma u televize.

Sportovní služby mají nepochybně svá jistá specifika, avšak fungování a podstata marketingů je pro všechna odvětví stejná. Pokud se má podnik prosadit v konkurenčním prostředí, musí ho vést kvalitní management, který je schopný vykonávat své funkce (plánovat, řídit, organizovat a kontrolovat) a díky tomu může podnik získat loajální klientelu. K dosažení svých cílů, kam patří bezesporu hlavně zisk, se využívají marketingové nástroje, které jsou shrnuty pod pojmem marketingový mix.

Analýza marketingového mixu vybrané společnosti tvoří pointu sepsání této práce. Společnost FitBenefit se zabývá kompenzačním a rehabilitačním cvičením pro sedavá zaměstnání a nabízí možnost různých forem cvičení pro zaměstnance přímo na pracovišti. V tuto chvíli je ovšem její činnost pozastavena z důvodu stagnace poptávky a změny zájmových preferencí ze strany vedení společnosti. Cílem této práce je zjištění poptávky po službách tohoto typu a navrnutí reálně využitelného marketingového mixu. Druhá přidaná hodnota, může (ale nemusí) nastat ve vytvoření reálné poptávky po těchto službách ze strany některé z firem, u kterých bude prováděn výzkum. Případný reálný zájem by tak vytvořil ideální prostor pro znovuzrození firmy.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

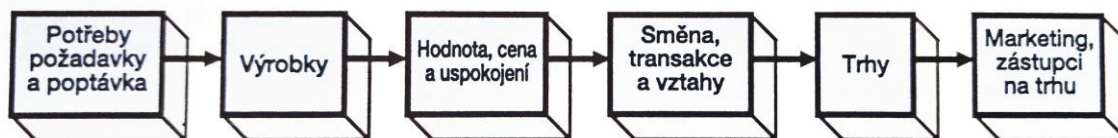
2.1 Marketing

Marketing vychází z anglického slova „market“ neboli „trh“. Lze jej chápat jako soubor činností, které firma potřebují ke svému efektivnímu provozu. Byl definován již mnoha autory a různými způsoby. I moderní publikace se stále vrací k několika stěžejním pojmenováním marketingu v období jeho vzniku a růstu v minulém století.

Dle mého názoru nejvýstižnější definici najedeme v tzv. Marketingové bibli. Tedy díle Marketing Management od marketingového guru Phillipa Kotlera. Definuje ho takto: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“¹

Tato definice marketingu spočívá na následujících základních pojmech: *potřeby, požadavky a poptávka; produkty; hodnota, cena a uspokojování; směna, transakce a vztahy; a marketing a zástupci na trhu.* Tyto pojmy jsou znázorněny v grafu č. 1.

Graf 1: Základní pojmy marketingu



Zdroj: KOTLER, 1992

Další definici nám nabízí čeští autoři, Horáková a Bureš. Iveta Horáková chápe marketing takto: „*Marketing, je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace, distribuce a myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojování vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.*“²

¹ KOTLER., P. Marketing management (7. Vydání). 1992, str 4.

² HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi. 1992. str. 25.

Oproti tomu Burešova formulace se od ostatních mírně odlišuje, marketing popisuje jako: „metodu řízení, soustřeďující v sobě v logické sekvenci všechny nezbytné kroky, které je nutno uskutečnit, aby zhmotnělý nápad – produkt vyšel na trh co nejpříznivěji a aby všechny ostatní vlivy byly v co největší míře kompenzovány.“³

Marketing má za cíl identifikovat a porozumět potřebám zákazníka a na základě tohoto poznání je dále možné vytvářet služby a produkty, které zákazníci chtějí. Z toho je patrné, že v dnešní době se na marketing nenahlíží pouze v rámci oblasti prodeje a reklamy, ale také jako na samotné řešení produktů dle požadavků zákazníka.

2.2 Služby a marketing v oblasti služeb

Marketing jako firemní nástroj působí na lidi na každém kroku ze všech možných stran a jako takový se rozhodně využívá i v oblasti sportu, ba dokonce v posledních letech si v této oblasti můžeme všimnout jeho stále se zvětšujícího vlivu. Ovšem záměrně zde nebude rozebírán přímo sportovní marketing, ale marketing v oblasti služeb. Společnost FitBenefit se zabývá kompenzačním a rehabilitačním cvičením na pracovišti. Nabízí tedy pohybové a relaxační aktivity, nikoli primárně sport.

Dle Theodora Levitta (Kotler, 1992) není možné říci, že existuje průmysl služeb. Tvrdí, že existují obory průmyslu, ve kterých jsou prvky služeb zastoupeny více a obory průmyslu, ve kterých jsou zastoupeny méně.

Je tedy nutné vymezit pojem služba. Oproti marketingu prodeje zboží se marketing služeb liší vlastnostmi produktu a celkově charakteristikou služeb. Kotler definuje služby takto: „Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmataelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.“⁴

Tržní nabídka firmy je tvořena určitým produktem, který je větší nebo menší mírou tvořen či doprovázen právě službami. S ohledem na tuto velikost dělíme služby do 5 kategorií (Kotler, 2007):

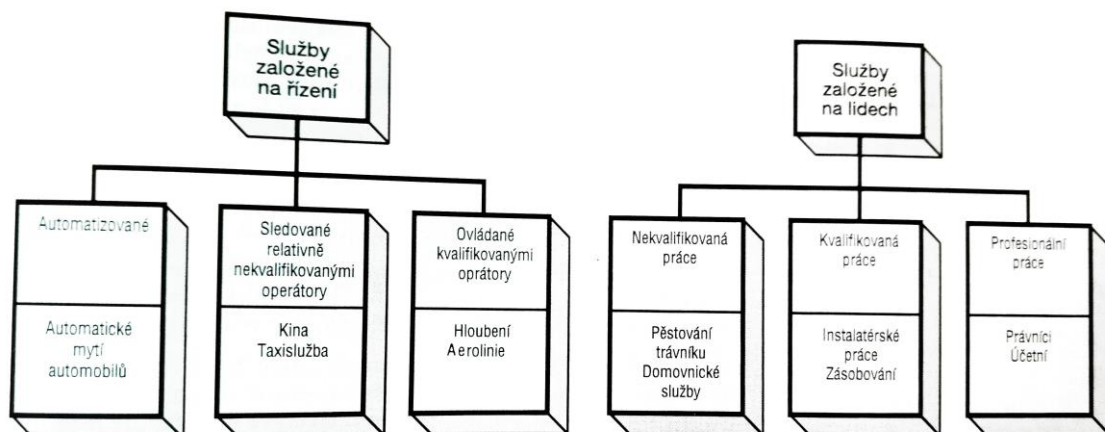
³ BUREŠ, I. Praktická škola marketingu, str. 15.

⁴ KOTLER., P. Marketing management (7. Vydání). 1992, str. 490.

- **Pouze hmatatelné zboží** – tržní nabídka se skládá pouze z hmotných produktů a nezahrnuje žádné služby
- **Hmotný produkt doprovázený službou** – služba tvoří doplněk hmotnému produktu a zvyšuje tak přitažlivost produktů
- **Hybrid** – Služba s produktem tvoří stejné díly
- **Služba doplňovaná malým podílem hmotného produktu** – opak druhého bodu, produkt opět za účelem zvýšení přitažlivosti služby
- **Samotná služba** nedoprovázená žádným produktem.

V souvislosti s různou mírou prolínání zboží a služeb, je obtížné obecně hovořit o službách, pokud se dále nerozdělí. U služeb zaprvé zaleží, zda jsou či nejsou závislé na lidech. resp. jsou závislé na zařízeních. Služby závislé na zařízení jsou buď plně automatické, nebo jsou řízeny nízko či vysoce kvalifikovaným pracovníkem. Služby, jejichž poskytování závisí na lidech, lze dále roztřídit na ty, které poskytují pracovníci s nízkou či vysokou kvalifikací nebo špičkoví odborníci. Lepší porozumění poskytne graf č. 2.

Graf 2: Typy obchodů se službami



Zdroj: Kotler, 1992

Opět je možné porovnat i s definicí další české autorky. Vašítková uvádí, že *„služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“*⁵

Nehledě na to, do jaké kategorie jednotlivé konkrétní služby spadají, zdali je služba poskytována samostatně či je doprovázena produktem nebo pokud je závislá na lidech či nikoli, vykazují služby několik společných, specifických vlastností. Payne (1996) popisuje 4 vlastnosti, které odlišují služby od hmotného produktu – Nehmatatelnost, proměnlivost, nedělitelnost a pomíjivost. Existuje ještě pátý faktor, který je přisuzován službám. Boučková (2003) označuje tzv. absenci vlastnictví za pátou vlastnost služeb.

2.2.1 Nehmatatelnost

Pokud je zákazník ve stavu rozhodování jakou službu využije, resp. od jakého poskytovatele služby, dostává se do velmi obtížné situace. *„Na rozdíl od fyzických výrobků si je nemůžeme dříve, než je koupíme prohlédnout, ochutnat, poslechnout či očuchat. Osoba jdoucí na plastickou operaci, nemůže vidět výsledek předem; pacient u psychiatra nemůže předem znát, jaký bude výsledek.“*⁶ Jediné co může zákazník dělat při eliminaci neurčitosti výsledků je vyhledávat hodnocení a průkazné známky či svědectví o poskytovateli a kvalitě služeb. Obává se rizika, a tudíž také klade důraz na osobní zdroje a osvojení si informací. I částečné pochopení problémů mu může pomoci nastínit kvalitu poskytovatele služby. Již z prosté komunikace mezi zákazníkem a prodejcem lze odhalit znalost o produktech a přehled v problematice.

Oproti tomu poskytovatel služby musí vyhledat a prezentovat určité znaky, které přesvědčí zákazníka o kvalitě služby. Podle Kotlera a Kellera (2007) se bude snažit tzv. o zhmotnění nehmotného. Musí tedy spotřebiteli nastínit vysokou úroveň toho, s čím přijde do styku. V první řadě se jedná o příjemné a nápadité prostředí a vyškolený personál. Následuje vybavenost zařízení, komunikační a propagační materiály a v neposlední řadě také cena.

⁵ VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb efektivně a moderně, str. 20.

⁶ KOTLER., P. Marketing management (7. Vydání). 1992, str 491

2.2.2 Proměnlivost

„Služby jsou vysoce proměnlivé, protože závisejí na tom, kdo je poskytuje, kdy je poskytuje a kde je poskytuje.“⁷ Transplantační operatér, který má známé jméno a je obecně uznávaný jako úspěšný, bude mezi pacienty žádanější a bude se věřit, že jeho práce je kvalitnější než kdyby ji prováděl méně zkušený operatér. A přitom kvalita operace prováděné věhlasným doktorem, bude záviset na jeho fyzickém a duševním stavu v průběhu operace. Dle odborníků (Vašítková, Janečková, 2000) tedy ani v případě poskytování služby stejným člověkem, nemusí dojít ke stejně uspokojivému výsledku. Pokud masér bude masírovat desátého zákazníka za den, jeho ruce již budou unavené a masáž neproběhne s tak vysokou intenzitou jako u prvního zákazníka. Tedy i relaxační a rehabilitační efekt bude nižší. Proměnlivost služeb usnadňuje lehčí vstup na trh v oblasti, kde se pohybuje větší počet konkurentů.

Jak dále popisuje Vašítková (2008), spokojenost zákazníka vychází z uspokojení jeho potřeb a v případě služeb zahrnuje i komunikaci a chování zaměstnanců, se kterými přijde zákazník do styku. Na jednotlivá cvičení by měli docházet vyškolení trenéři a instruktoři, kteří ovšem kromě pohybových znalostí budou mít příjemné vystupování a budou schopni komunikovat na úrovni. Úroveň podnikových norem na kvalitu chování zaměstnanců pak závisí na stanovení ze strany managementu firmy.

2.2.3. Nedělitelnost

Život fyzických výrobků vzniká výrobou, poté jsou skladovány, skrze několik překupníků a přepraviců jsou distribuovány a teprve na konci dochází ke spotřebě. U služeb je tomu zcela jinak. Služby jsou vytvářeny a spotřebovávány ve stejný moment. Jestli je služba poskytována nějakou osobou, pak je tato osoba také součástí služby (např. instalatér). V případě, že je pro vykonání služby nutná přítomnost i zákazníka, dochází k interakci mezi ním a poskytovatelem služby (např. trénink golfu a poskytnutí zelené karty). Na výsledek služby má vliv jak dodavatel, tak i zákazník (např. jeho šikovnost - zdali získal zelenou kartu po 3 nebo až po 10 trénincích).

Stejně tak, jak dále popisuje Kotler (1992), v případě profesionálních či zábavních zakázek se projevuje velkým zájem o to, kdo službu poskytuje. Jestliže

⁷ KOTLER., P. Marketing management (7. Vydání). 1992, str. 492

uvaděč na koncertě oznámí, že z důvodů nemoci nevystoupí Madonna⁸, ale bude nahrazena Lucií Vondráčkovou⁹, pak se nejedná o tu stejnou službu. Jestliže mají zákazníci zájem o určité dodavatele služeb, jejichž časové možnosti jsou omezeny, reguluje se jejich poptávka pomocí ceny.

2.2.4 Pomíjivost

Pomíjivost služeb vychází z jejich nehmotnosti a tedy i z toho, že služby nelze skladovat. Proto si například někteří trenéři nechávají zaplatit za objednanou hodinu i v případě, že se na ni zákazník nedostavil. Službu pro ně nelze uschovat nebo ji vrátet.

Jestliže je stále stejná poptávka tak podle Kotlera (1992) není problém zajistit s předstihem dostatečný počet personálu pro poptávku jakkoli velkou. Naopak poptávka, která se v průběhu roku mění, resp. v průběhu sezony stoupá a po sezóně klesá, způsobuje firmám problémy. Například v případě půjčovny lodí. Firma musí v létě pokrýt vysokou poptávku, oproti podzimu a zimě, kdy si vodáci lodě nepůjčují téměř vůbec.

Vašítková (2008) popisuje, že obdobně fungují rozdílné ceny např. u fitness center. V dopoledních hodinách je služba nabízena levněji. Je pro nás výhodnější ji poskytnout levněji než vůbec (protože firma platí fixní náklady a službu nelze skladovat a prodávat později). A naopak v odpoledních hodinách bude muset fitness centrum využívat například rezervačního systému z důvodu menší kapacity než je poptávka.

2.2.5 Absence vlastnictví

Službu nelze vlastnit. Spotřebitel využívá vybavení fitness centra a získá k tomu od něj oprávnění na určitou omezenou dobu. Stejně tak čerpá znalosti a informace od trenéra pouze po omezený čas lekce. Po tomto omezeném času, je zákazník nucen opustit sportoviště. Z ohledem na tento důvod by měli odcházet zákazníci maximálně spokojení, aby měli důvod se vrátet. Dochází tak ze strany poskytovatele k budování loajality.

⁸ Madonna Louise Veronica Ciccone Ritchie, známá hlavně pod mononymem Madonna, je populární americká zpěvačka, skladatelka, tanečnice, herečka, režisérka, producentka, módní ikona a spisovatelka. V 80. letech byla označována za sexuální symbol.

⁹ PhDr. Lucie Plekancová Vondráčková, rozená Lucie Vondráčková, je česká zpěvačka, herečka, dabérka a textařka.

2.3 Marketingový mix služeb

K využívání marketingu v praxi je potřeba znát jeho jednotlivé nástroje. Obecně jsou nástroje shrnuty v tzv. Marketingové mixu. Kotler ho popisuje jako „soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“.¹⁰

Příkrylová a Jahodová uvádějí, že „orientace na zákazníka a cílový trh znamená znalost všech charakteristik, které firmě umožňují vyvíjet, vyrábět a nabízet výrobky a služby za vhodné ceny na očekávaném místě za podmínky, že se o nich potenciální spotřebitel dozví.“¹¹

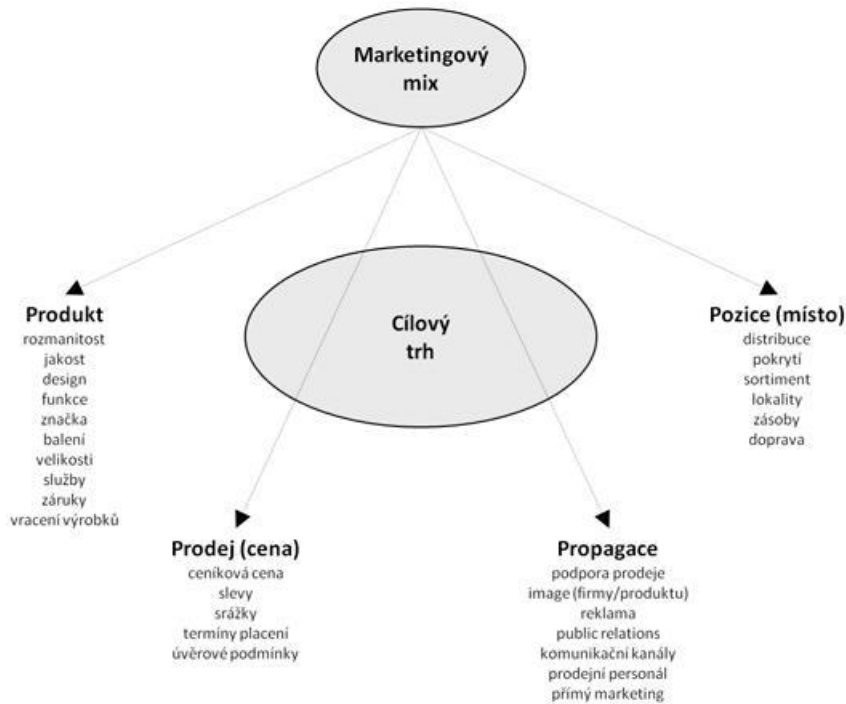
Marketingový mix zprostředkovává vztah mezi produkty či službami a zákazníkem. Jeho složky mají rozdílnou váhu vlivu, ale jsou na sobě závislé a žádný z nich nelze přímo vynechat. Úspěšné aplikace může být dosaženo pouze optimální kombinací všech jednotlivých prvků, které utvářejí výsledné vlastnosti služeb či produktů, které jsou nabízeny zákazníkům. Marketingový mix se tedy především zabývá tím, aby firma nabízela správný produkt, za optimální cenu, na správném místě a za ideální podpory. Toto je základní stavba marketingového mixu, které má obecně uznávané označení jako „4P“.

V roce 1960 prvně uvedl klasické pojetí marketingového mixu McCarthy (1960). Pojednává právě o čtyřech nástrojích – product (Product), cenu (Price), místo (Place) a propagaci (Promotion). Označení 4P tedy vzniklo z anglických názvů jednotlivých nástrojů a je tak běžně používáno do dnes. Jasnější představu poskytne graf č.3.

¹⁰ KOTLER, P. Moderní marketing. 2007 str. 70

¹¹ PŘÍKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. 2010, str. 16

Graf 3: Rozdělení marketingového mixu



Zdroj: vlastní úprava dle schématu Kotlera, 1992

Kromě 4P vycházející z oblastí, které řeší prodejce k ovlivnění zákazníka, se objevuje i opačná strana mince, která zohledňuje naopak názory zákazníka. Obecně získal označení jako „4C“ (C neboli Customer = zákazník). A tyto dva modely 4P a 4C vzájemně korespondují (Kotler, Keller, 2007).

4P

Produkt

Výrobek (product)

Cena

(price)

Distribuce

(place)

Komunikace

Propagace (promotion)

4C

Řešení potřeb zákazníka

(customer solution)

Výdaje zákazníka

(customer cost)

Dostupnost řešení

(convenience)

Komunikace

(communication)

Model 4P se podle Čáslavové (2009) ukázal pro svou (do jisté míry) jednoduchost nedostačující pro některé oblasti. Takovou oblastí jsou právě služby a je potřeba doplnit k již stávajícím „P“ další. Přidávají se k výše uvedeným nástrojům lidé (People), materiální prostředí (Presentation/Physical Evidence) a procesy (Process). Čáslavová zdůrazňuje důležitost těchto marketingových nástrojů i pro plánování v oblasti sportu a sportovních službách.

Při porovnání jednotlivých metod, vychází lépe využívání 7P z důvodu většího počtu silnějších stránek. Srovnání těchto dvou variant poskytli autoři Rafiqa a Ahmed (1995).

Tabulka 1: Porovnání silných a slabých stránek 7P a 4P

	7P	4P
Silné stránky	Komplexnější	Jednoduchost a srozumitelnost
	Podrobnější	Snadno zapamatovatelné
	Propracovanější	Dobry pedagogický nástroj a to zejména pro úvod do marketingu
	Širší pohled	Šetrnost
	Zahrnuje účastníky, lidé a procesy	Užitečný koncepční rámec
	Je to model	Schopnost přizpůsobit se různým problémům
	Standardizace	
	Signály marketingové teorie	
Slabé stránky	Komplikovanější	Příliš jednoduché, není dost obsáhlé
	Zvláštní prvky mohou být začleněny do 4P	Chybí účastníci, lidé a procesy
	Ovladatelnost tří nových prvků	Fyzické důkazy
		Relace k marketingu
		Nedostatek propojení mezi proměnnými
		Statický charakter

Zdroj: Vlastní úprava dle tabulky Rafiqa a Aheda 1995

2.3.1 Produkt

Kompletní nabídka, která je společností nabízena svým zákazníkům představuje produkt. Je to nejdůležitější nástroj celého podnikatelského dění a veškeré ostatní prvky marketingového mixu se vytvářejí v závislosti a s ohledem na daný produkt. Produkt nezahrnuje pouze samostatný výrobek nebo službu, ale skládá se z celého rozsahu a komplexu prvků. Mezi tyto komponenty je zahrnut design, obal, kvalita, image výrobce, záruka a celkově sortiment. Produkt může existovat hmotný i nehmotný.

Kotler poskytuje definici velmi široce aplikovatelnou, jako „*cokoliv, co může být nabízeno někomu proto, aby to uspokojilo jeho potřebu nebo požadavek.*“¹²

Poněkud konkrétněji popisuje produkt Horáková. „*Produkt je hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, volební program atd.*“¹³

2.3.1.1. Sportovní produkt

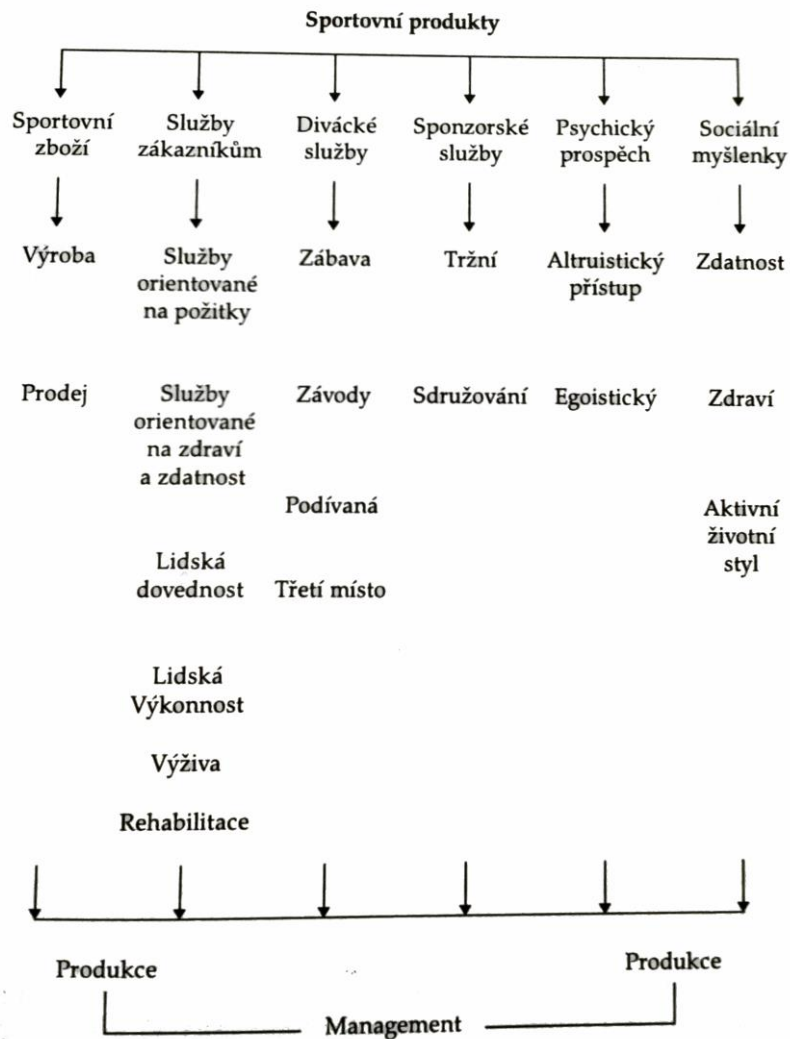
Za sportovní produkt se dá považovat jakékoli sportovní zboží (např. oděvy, boty, náčiní, nářadí), tak i sportovní služby (např. fitness centra – zákazník zde aktivně sportuje) či se používá osobnost sportovce při propagaci.

Chelladurai (Čáslavová, 2009) vytváří jednotlivé kategorie a sportovní produkt rozděluje na samostatné segmenty (např. sportovní zboží, služby zákazníkům, divácké služby etc.). Následně tyto jednotlivé části dále dělí a rozepisuje. V bodě služeb zákazníkům najdeme až 6 dalších vymezení, které mohou samostatně utvářet sportovní produkt (mj. se zde nachází rehabilitace či služby orientované na zdraví a zdatnost). Toto rozdělení a vymezení sportovního produktu ukazuje větší souvislost, jde ruku v ruce s definováním sportovního managementu a nabízí tak komplexní pohled na celý proces. Pro lepší pochopení poslouží schéma sportovního produktu na graf č. 4.

¹² KOTLER., P. Marketing management (7. Vydání). 1992, str . 5

¹³ HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi. 1992. str. 25“

Graf 4: Sportovní produkty dle rozvržení Chelladuraie



Zdroj: vlastní úprava dle schématu Chelladuraie, 1994

Obdobný přístup k definování sportovního produktu má Čáslavová. Ta za sportovní produkt považuje „*veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“¹⁴

¹⁴ ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 2009, str 123 -124

Autorka sportovní produkt následně klasifikuje takto:

a) základní produkty tělesné výchovy a sportu:

- nabídka tělesných cvičení
- nabídka sportovních akcí
- nabídka turistických akcí

b) produkty vázané na osobnosti:

- sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
- výkony trenérů
- reklamní vystoupení sportovců

c) myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu:

- myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
- sportovní informace šířené médii
- hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu

d) produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty:

- tělovýchovná a sportovní zařízení
- vzdělání ve sportu
- pojištění cvičenců a sportovců
- doprava na soutěž
- vstupenky
- sponzoring
- dary a podpora
- propagace zboží a suvenýry
- společenské akce

e) klasické materiální produkty tělesné výchovy a sportu:

- tělovýchovné a sportovní nářadí
- tělovýchovné a sportovní náčiní
- sportovní oblečení

2.2.1.2 Produkt v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace

Aby byl produkt úspěšný, musí reflektovat aktuální požadavky, poptávku trhu, a té se přizpůsobovat. Nabídka sportovních služeb se mění právě v závislosti na tom, jak reaguje na potřeby společnosti. Podle Novotného (2011) se sportovní služby a jejich rozvoj mění úměrně množství volného času a aktuálního životního stylu. To se právě děje v České republice a lidé častěji upřednostňují aktivity zaměřené na redukci váhy či zlepšení vzhledu ze společenských důvodů. Zvyšuje se tak poptávka po individuálních pohybových aktivitách (fitness, běh, plavání, jóga) a snižuje se zájem po kolektivních sportech. Právě cvičení jako jóga či pilates, kombinují individuální pohybovou aktivitu a zaměření na správnou stavbu těla a zdravou fyziologii. Navyšující se zájem právě o tato konkrétní cvičení poukazuje na existující prostor a potenciál v oblasti zdravotního a rehabilitačního pohybu.

2.3.2 Cena

Druhým nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu je bezesporu cena. Má velmi úzkou vazbu na samotný produkt a je to nejflexibilnější nástroj ze všech. Faktor ceny je důležitý, protože můžeme dokonale vyladit potřeby lidí s odpovídajícími produkty, ale pokud cenu nasadíme nepřijatelně vysoko, odběr nebude. Stanovená cena produktu často výrazně ovlivňuje chování zákazníka při jeho nákupu. V českém prostředí je spotřebitel na cenu obzvláště citlivý. Klíčovým indikátorem se cena stává právě u služeb, kde nejsou k dispozici další informace. To vychází především z jejich nehmotné povahy.

Kotler definuje cenu jako „*suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.*“¹⁵

Cena je jediným nástrojem, u kterého podnik nemusí vynakládat žádné náklady. Ba naopak určováním výše ceny je vytvářen podnikový zisk. Pokud je stanovena nižší cena, láká a motivuje ke koupi větší počet zákazníků – finanční dostupnost je vysoká. Naopak při vysoké ceně, kterou je ještě zákazník ochoten zaplatit, dochází k efektu vyšší spokojenosti spotřebitele. Má pocit, že si za svůj velký obnos peněz pořídil kvalitnější produkt.

¹⁵ KOTLER, P. Moderní marketing. 2007 str. 71

V publikaci Sports marketing autoři Morgan a Summers (2005) uvádějí, že cena zahrnuje i další faktory, které lidé hodnotí při koupit produktu. Konkrétně se jedná o čas, přístup, úsilí atp. Vnímají tedy cenu sportovního produktu jako kombinaci hmotných a nehmotných prvků.

Podnik zaměřený na sportovní produkt musí fungovat obdobně jako každý další podnik. Počínaje sledováním svých nákladů, monitoringem konkurenčních podniků a cen jejich produktů a služeb, braním ohledu na poptávku. Stanovení ceny má obrovský význam, protože určuje návratnost projektu.

Při tvorbě ceny musí podnik zohledňovat mnoho faktorů a celý proces je velmi složitý. Ovlivnění dochází převážně velikostí nákladů, firemními cíli, pohledem zákazníka na cenu či úrovní ceny konkurence. Určení ceny může probíhat několika způsoby. Dolní hranice je tvořena fixními náklady na produkt a horní hranici limituje hodnota vnímaná zákazníkem.

2.3.2.1 Metody tvorby cen

V publikaci Marketing: základy a postupy, autoři popisují několik možností jak vytvářet cenu (Foret, Procházka, Vaculík, Kopřivová, Foret, 2001)

- **Nákladově orientovaná cena** – Součet nákladů a připočtení marže. Jednoduché, avšak nerespektuje ceny konkurence ani hodnoty zákazníků.
- **Poptávkově orientovaná cena** – Odvození od velikosti poptávky. Vysoká poptávka = vysoká cena a naopak. Nezohledňuje náklady. Je založena na hodnotě, která je zákazníkem produktu přisuzována.
- **Konkurenčně orientovaná cena** – Cena odvozena od konkurence. Jednoduchá, ale nereflektuje vlastní náklady a zisk je nejistý. Využívá se v monopolistické konkurenci při velkém počtu stejně silných konkurentů.
- **Stanovení cen z marketingových cílů firmy** – Respektuje cíle podniku, kterých se snaží dosáhnout. Řadíme mezi ně přežití, maximalizaci běžného zisku, maximalizaci běžných příjmů, využití trhu či maximalizace obrátu.
- **Stanovení cen na základě vnímané hodnoty** – Nerespektuje náklady, ovšem rozhodující je hodnota výrobku či služby, kterou vnímá zákazník. Při

této aplikaci musí podnik uplatnit cílenou taktiku na přesně stanovený segment trhu.

Významnou roli při určování ceny tvoří typy slev. Ať již formou typickou pro sportovní odvětví – permanentky nebo hojně uplatňované slevy pro studenty, rodiny s dětmi, ale i pro osoby s tělesným postižením.

2.3.2.2 Cenové taktiky

- **Cena slízané smetany** – Lze využít pouze při výjimečnosti a jedinečnosti produktu. Vysoká cena zajišťuje vysoký zisk.
- **Postupné snižování ceny** – Vychází z první metody. Cílem je hlubší průnik na trh a oslovení větší skupiny potenciálních zákazníků. Po určitých časových úsecích se cena snižuje.
- **Cena průniku na trh** – Metoda spočívající v nasazení nízkých cen. Cílem je odradit nové konkurenty a získat větší tržní podíl.
- **Elastická cena** – U služeb s velkou cenovou elasticitou, zejména nevyvážené poptávce v čase. Nutné citlivé reakce na změnu.
- **Přijímaná cena** – Následování tržního vůdce. Nerespektuje náklady. Využívají malé firmy.
- **Segmentovaná cena** – Rozlišení cen pro jednotlivé trhy.
- **Nákladová cena** – Souhrn celkových nákladů a připočtení ziskového rozpětí. Nelze stanovit cenu na základě tržních principů, proto se využívá u veřejných služeb a zakázek.
- **Cenový vůdce** – Nízká cena za účelem přilákání zákazníků. Současně předpoklad využití doplňkových produktů či služeb. (Vašítková, M., Janečková, L., 2000)

2.3.2.3 Cena v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace

Cenová tvorba u sportovních organizací se specificky odvíjí od druhu produktu. V případě materiální produkce či u některých jiných produktů, lze využít reálných

ekonomických kalkulací (např. s ohledem na náklady vystavení rehabilitačního komplexu), u jiných produktů se musí brát ohled na představitele poptávky. Hobza a Rektořík (2006) uvádí, že elasticita u sportovně rekreačních produktů je vysoká. Vycházejí z předpokladu zbytnosti produktu (tedy není nezbytný pro život) a také z vysoké konkurenční nabídky. Připouští ovšem, že u jednotlivých produktů se elasticita může lišit. Krom jiných důvodů, zmiňují i zdravotní a regenerační účinky sportu či rekreace. Cenu je tedy potřeba nastavit na úroveň, kterou budou lidé ochotni akceptovat. A v případě vyšší ceny nastává nutnost tuto cenu zdůvodnit, například jedinečností daného produktu.

2.3.3 Distribuce

Účelem třetího aspektu marketingového mixu je vyřešení místa prodeje produktu. Souhrně distribuce pojednává o místě, kde je výrobek, služba nebo myšlenka nabízena a poskytována spotřebiteli.

Horáková (1992) vnímá smysl distribuce v zajištění přesunu zboží od výroby tak, aby bylo umožněno zákazníkovi koupit potřebný výrobek v geograficky příhodném místě, ve správný čas a ve správném množství. Jednodušeji popisuje distribuci Kotler (2004). Podle něj zahrnuje veškeré aktivity, které směřují k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným.

Vašítková a Janečková (2000) ovšem popisují, že distribuce služeb se řídí odlišnými principy, než jak je tomu u prodeje zboží. A přímo i u sportu se hovoří o přímé distribuci od poskytovatele k zákazníkovi. Vychází to z menšího zapojení zprostředkovatele služby, jako je návštěva sportovního zařízení. Rozdíl následně vychází z toho, zda přichází zákazník za službou, či služba přichází za zákazníkem.

Dle Čáslavové, *„povaha distribučních cest záleží především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, která s ním obchoduje, na zákazníkovi a dalších faktorech. Podstatné pro určení distribučních cest je, zda je sportovní produkt hmotný nebo nehmotný.“*¹⁶ Produkce zboží má většinou hromadnou výrobu a produkty se distribuují do místa prodeje. Služby naopak většinou musí vyhledat sám

¹⁶ ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu, str. 110

zákazník a navštívit jejich místo poskytování. Proto je umístění provozovny služeb důležité.

Jak dodává autor Yelkur (2000), pokud by byla umístěna služba na nedostupném či opuštěném místě, zákazníci by ji i přes výhody některých služeb nemuseli vyhledávat. Proto musí být služba poskytována v místě s co největším počtem zákazníků z určené cílové oblasti.

2.3.3.1 Distribuce v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace

Rozhodujícím faktorem pro rozhodnutí zákazníka využít sportovní produkt je lokalita. Konkrétně na základě šetření Murrayho a Howata (2002) vyplývá, že méně než 5% zákazníků, je ochotno navštěvovat fitness centrum vzdálené více než 30 minut. Majitelé sportovních areálů si tuto skutečnost dobře uvědomují a budují svá sportoviště v obydlených zástavbách, administrativních centrech či obchodních střediscích. Určení a rozhodnutí kam postavit (tak aby se sportovní areál umístil blízko předpokládaným trhům) je asi nejdůležitější marketingové rozhodnutí. Měnit umístění zařízení je velmi náročné a jde to provést pouze v dlouhém časovém období.

Jak vychází z výše zmiňovaného šetření, velký potenciál se objevuje při opačném poskytnutí služby. Služba, která bude za určitých podmínek prováděna přímo u zákazníka. Fitness centrum nebo tělocvična nejde postavit každému zájemci do bytu či firmě do kanceláře, dá se ale sestavit program, který nepotřebuje využívat speciální prostory nebo náčiní a stačí mu prostě volný prostor. V poslední době nabírají na popularitě cvičení jógy, pilates nebo dokonce kruhové tréninky, které se pravidelně odehrávají ve venkovních a volně přístupných prostorách – Letenská pláň, park Ladronka a další. Využívá se zde převážně cvičení s vlastní vahou těla, popřípadě modifikované cviky ve dvojicích. Na stejném principu jde poskytovat služby přímo u jednotlivých zákazníků.

Kromě pohybových aktivit s aktivní účastí zákazníka jsou velmi obvyklé čistě relaxační programy. Běžná praxe v dnešní době je nabídka masáží pro zaměstnance, jejichž průběh se odehrává přímo na pracovišti. Masérovi se vyhradí jedna malá zasedací místnost a jednotliví zaměstnanci chodí po půl hodině relaxovat.

2.3.4 Propagace

Propagace (někdy chybně označována jako reklama) je poslední ze základního marketingové mixu 4P a uzavírá jeho klasické pojetí. Pod pojmem propagace se dá představit specifická komunikace, probíhající od firmy směrem k zákazníkům. A to jak potenciálním (budoucím), tak i současným. Zahrnuje tedy primárně seznámení zákazníka s produktem a snaží se ho přesvědčit o zakoupení daného produktu. Ovšem komunikaci se zákazníkem po uskutečnění obchodu považuje za velmi důležitou. Yelkur (2000) uvádí, že udržení si stávajících zákazníků, je obdobně důležité, ne-li dokonce důležitější než získávání zákazníků nových.

Kotler popisuje propagaci jako komunikaci a říká, že „ *pojem komunikační politika zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej zakoupil.*“¹⁷

Obecnou funkci propagace, tedy zlepšování vztahu se zákazníkem, shrnuje nejznámější systém AIDA. Podle autorů Foreta, Procházky a Urbánka (2003) Popisuje oblasti, které marketingová komunikace sleduje a oblasti čeho má být dosaženo. Zahrnuje posloupnost myšlení, rozhodování a typologii chování zákazníků:

- **A** – Attention (upoutání pozornosti zákazníků k produktu či službě)
- **I** – Interest (navození zájmu o produkt či službu za pomoci propagace)
- **D** – Desire (vzbuzení touhy, stimulace úmyslu koupit produkt či službu)
- **A** – Action (vlastní nákup a spotřeba produktu či služby)

Čáslavová (2009) dělí propagaci na 4 základní činnosti, které se obecně označují jako propagační nebo komunikační mix. Zahrnují: reklamu, publicitu, podporu prodeje a osobní prodej. Ve sportu se využívají všechny tyto druhy operace.

- *„**reklama** – reklama sportovních výrobků, reklama na sportovní služby, reklamy na specifických sportovních mediích (dresy, vybavení, výstroj, výzbroj apod.)*
- ***publicita** – rozhovory s významnými sportovci a trenéry, kteří vystupují jako svědci a znalci kvality sportovního zboží, služeb i myšlenek ve sportu;*

¹⁷ KOTLER, Philip. *Marketing*. 2004

- **opatření na podporu prodeje** – hry o zisk s účastí významných sportovců, dny otevřených dveří ve fitklubech, slosování vstupenek na sportovní akce, slevy při x-té návštěvě fitklubu apod.
- **osobní prodej** – prodej VIP servisu sponzorů prostřednictvím vybrané osoby (manažerem spor. klubu), prodej služeb nově zřízeného sportovního centra prostřednictvím osobního vystupování jeho manažera.“

Nad rámec těchto 4 kategorií bude pro potřeby společnosti FitBenefit. stěžejní další nástroj a tím je direct marketing. „*Přímý marketing zahrnuje bezprostřední kontakt s přesně určenými individuálními zákazníky s cílem získat jejich okamžitou reakci a pěstovat s nimi dlouhodobý vztah. Používá telefon, fax, e-mail, internet a další nástroje umožňující přímou komunikaci s individuálním zákazníkem.*“¹⁸ Práce se zákazníkem probíhá adresně. Oslovuji tedy zákazníka přímo, ale neveřejně a neosobně. Výhodou této metody jsou nízké náklady a vysoká efektivnost. Má nárůst v poslední době, protože jeho rozvoj byl podmíněn vznikem komunikační a multimediální techniky a IT. Nástroje direct marketingu jsou následující:

- **Direct mail** – oslovení zákazníků prostřednictvím pošty
- **Telemarketing** – oslovení zákazníků prostřednictvím telefonu
- **Televizní, rozhlasový a tiskový marketing**
- **Katalogový prodej**
- **Elektronická pošta**

2.3.4.1 Propagace v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace

Kromě výše uvedených faktorů propagace je v oblastní sportu obecně, ale hlavně v oblasti rehabilitace a zdravotního pohybu stěžejní tzv. „*Word of mouth*“ marketing. Vychází z modifikace systému AIDA, ke kterému se často v tomto zaměření připojuje pátá etapa označená jako S = *satisfaction*. Satisfakce, neboli uspokojení vychází ze spokojenosti zákazníka po absolvování služby. Pokud byl se službou spokojený, splnila jeho očekávání či dokonce předčila, bude nejspíše doporučovat službu dalším lidem. Na základě tohoto osobního doporučení (doslovný překlad „*Word of mouth*“ spíše vystihuje „*O čem se mluví*“) dochází k jisté formě propagace, na jejímž základě se bude zvyšovat povědomí o firmě či produktu. Pro firmu

¹⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing, str. 630-631

tak dochází k neplacené reklamě, která se slovně šíří od stávajících k potenciálním zákazníkům.

„*Word of mouth*“ je významné v oblasti rehabilitace a zdravotního pohybu především proto, že lidé aktivně či pasivně využívají v rámci služeb své vlastní tělo. Lidé se mohou a priori stavět negativně k využívání pohybových služeb zaměřených na zdraví, kvůli předsudkům, že správně rozumí zdraví pouze doktor, či fyzioterapeut a ne nějaký trenér. O to větší citlivost na kvalitu se zde projevuje.

Na počátku stojí osoba, která pravidelně navštěvuje určité služby (např. masáže) a postupně získává osobní zkušenosti. Na základě pozitivního dojmu má tendenci tyto zkušenosti šířit dál mezi své okolí – rodinu, přátele, kolegy v práci etc. Dosah je úměrně veliký počtu lidí, které zná a kteří jeví podobný zájem.

Stejný efekt nemusí vyvolat pouze spokojenost s běžně známou a dostupnou službou, ale i nadšení z nového zážitku nebo alternativní léčby. I zde je ale potřeba vysoká kvalita služeb. Spokojenost stálých zákazníků by tak měla být u každé sportovní či rehabilitační služby na prvním místě.

2.3.5 Lidé

Jedno ze specifíků služeb vychází z nemožnosti oddělit je od svých poskytovatelů. Lidé jsou proto zásadním faktorem, který ovlivňuje kvalitu služby a výsledný dojem a spokojenost zákazníka. Z důvodu proměnlivosti služeb je tak na straně managementu firmy v první řadě pečlivě vybírat a školit své zaměstnance, v další je dokázat efektivně řídit, motivovat a v adekvátní míře kontrolovat.

Pracovníky lze rozdělit dle několika hledisek. Payne (1996) je rozděluje takto:

1. **Kontaktní** – ze všech skupin přicházejí nejčastěji do přímého styku se zákazníkem (trenér)
2. **Obsluhující** – pracují na pozicích jako recepční, komunikační spojovatelky a další
3. **Koncepční** – nejvíce se podílejí na tvorbě marketingové strategie (manažeri)
4. **Podpůrní** – jak vyplývá z názvu – podporují běžný chod organizace (uklízečka)

Pouze při reakci všech těchto skupiny na přání a potřeby zákazníka může dojít k jeho maximální spokojenosti. Ač se každá skupina podílí větší či menší měrou na kontaktu se zákazníkem, tak reagovat na jeho požadavky by měli komplexně všichni. Největší váhu při hodnocení pracovníků mají vlastnosti jako je komunikace na úrovni, vědomosti, reprezentativní vzhled, ochota a vstřícnost.

Vašítková (2008) více rozebírá velikost podílů lidí na poskytované službě, do kterého lze zahrnout i popisované rozdělení zaměstnanců v předchozím bodě. Popisuje tyto tři základní formy.

1. **Účast zaměstnanců organizace** – Vyžadují přímo účast a poskytnutí služby zaměstnancem. Může se jednat o přímou či nepřímou službu.
2. **Aktivní zapojení zákazníka** – Zákazník se musí přímo a aktivně zapojit. Stává se tedy také částečným producentem služby.
3. **Referenční trh** – Zde se vyskytují jak zákazníci, tak i rodiny a jejich přátelé. Společně tvoří image podniku.

2.3.5.1 Lidé v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace

Pro poskytování pohybově zdravotních a rehabilitačních služeb je nutná interakce mezi poskytovatelem služby a zákazníkem a oba tak mají vliv na výslednou kvalitu služeb. Kontakt je zde nevyhnutelný, ba naopak je ku prospěchu maximální ochota spolupráce na obou stranách. Spokojenost zákazníka závisí z velké části právě na mezilidských vztazích.

Samotní cvičitelé (ať už trenéři, lektori či fyzioterapeuti) musí být odborně způsobilí a znalí. Od nich se odvíjí úspěšný výsledek služby na základě správného posouzení a aplikace jednotlivých cvičení. Kromě profesní odbornosti je potřeba, aby se uměli vcítit do situace zákazníka, dokázali pochopit jeho problém a správně jej namotivovat ke cvičení.

2.3.6 Prezentace

Prezentace, nebo se také používá termín materiální prostředí. Souhrnně označuje prostředí, kde se zákazník setkává se službou, a kde je mu služba poskytována. Je to místo interakce mezi dodavatelem a spotřebitelem služby. Má obdobnou funkci a důležitost u služby, jako má obal u výrobku. Vlivem nehmotnosti služby lidé mnohem

více vnímají hmotné, tak říkajíc hmatatelné okolí služeb, které je právě zastoupeno prostory a vzhledem provozovny.

Na tohle upozorňuje Vašítková (2008). Organizace produkující služby, by měla zahrnout do oblasti marketingu i tzv. Systematické řízení materiálního prostředí. Jedná se právě o pocity a dojmy, které působí na zákazníka při vstupu do prostorů poskytnutí služby. Tyto vjemy následně vyvolávají příznivá či negativní očekávání.

Prezentace také umožňuje velký prostor pro odlišení firmy od konkurence. Dle rozdělení Kochové (2012) můžeme rozlišit mnoho prvků materiálního prostředí firmy. A při specifickém řešení většiny z nich si firma vystaví vlastní image prostředí, kde se setká se zákazníkem.

Konkrétně se jedná o:

- exteriér budovy, parkovací zázemí
- velikost a rozvržení prostoru
- vybavení a zařízení interiéru
- atmosféra – osvětlení, barvy, teplota, hudba
- komfort a praktičnost
- čistota
- periferní prostředí – věci, které si zákazník může odnést s sebou, například vstupenky
- brožury a katalogy, vizitky nebo malé dárky
- webové stránky – v dnešní době důležitý zdroj informací. Mnoho lidí si vytvoří úsudek na základě informací a obrázků prezentovaných právě na webových stránkách
- uniformy zaměstnanců

Materiální prostředí je klíčové při finálním rozhodnutí o koupi služby (předpokládáme, že potenciální zákazník si vyhledal naši nabídku předem a jistým způsobem ho zaujala), tudíž musí dojít k pozitivnímu přesvědčení a převážení misek vah na stranu kladného dojmu. Naopak nepříjemné prostředí odradí zákazníka od koupě a v případě již zakoupené služby nebude mít zájem tento nákup opakovat.

2.3.6.1 Prezentace v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace

Veškeré části materiálního prostředí by měly být působit příjemným a pozitivním dojmem, aby vytvářeli kladnou atmosféru. Samozřejmostí je čistota prostředí a jeho celková upravenost. Jednotlivé prostory určené na cvičení by měly být uzpůsobeny jednoduchému a praktickému použití, za dodržování veškerých zásad bezpečnosti, jak pro klienta, tak pro lektora.

Jak už ovšem bylo poznamenáno dříve, ne vždy musí být služba prováděna ve vlastním prostředí společnosti. Naopak je poskytována venku či v prostorách klienta a tak je spíše služba přizpůsobena prostředí než naopak.

2.3.7 Proces

Proces poskytování služby vychází z již popsaných předchozích bodů a celkově charakteru služby. Konkrétně řeší vztah mezi zákazníkem a poskytovatelem a zabývá se průběhem poskytování služby. Zákazníci vnímají jakým způsobem je služba poskytována (např. míra profesionality) a z důvodu neoddělitelnosti produkce od spotřeby je proces služby neustále pod velmi těsným dohledem ze strany spotřebitele.

Z rozdělení od Čáslavové (2009) vychází nejdůležitější role u sportovních (ale aplikovatelných i obecně) služeb na:

- **Doba obsluhy zákazníka** – rozvrhy hodin sportovních zařízení
- **Rychlost obsluhy** – nutnost obsloužení zákazníka v co nejkratším čase
- **Doba čekání** – včasný začátek cvičení, eliminace čekání na trenéra
- **Forma obsluhy** – forma kolektivního cvičení či „face to face“ neboli individuální lekce.

Klasifikaci procesů z hlediska míry interakce vymezuje Vašítková (2008). A rozděluje je na 3 systémy procesů poskytování služeb.

1. **Masové služby** – Vysoká standardizace a nízká interakce. Možnost nahrazení pracovní síly automatizací
2. **Zakázkové služby** – Schopnost se vysoce přizpůsobit některými prvky nabídky. Služby mohou být jedinečné i opakovatelné

3. Profesionální služby – Službu poskytuje specialista, vyžadují vysokou specializaci. Poskytovatel se vysoce zapojuje společně s příjemcem a dochází k intenzivní spolupráci. Tyto služby jsou již neopakovatelné.

2.3.7.1 Proces v oblasti sportovní kompenzace/rehabilitace

Jak už vyplývá z rozebírání předchozích částí, součástí poskytování služby je spolupráce klienta se zaměstnancem. Tento faktor je důvodem podrobnějšího zaměření se na způsob, jak přesně je služba poskytována. Zákazníci, kteří musí čekat na svého cvičitele, nebudou určitě spokojeni, pokud se dostaví s patnácti minutovým zpožděním. Pokud proces poskytování služby nefunguje nebo se jakkoli zadrhává, je těžké udržet klientovu přízeň.

U kompenzační a rehabilitačních cvičení, rozhoduje o potřebách klienta do velké míry instruktor. Jedná se tedy o odborné, resp. výchovné služby. Protože je v této oblasti služeb potřeba dosáhnout konkrétních výsledků za omezený časový úsek, využívají se předem určené postupy. Fyzioterapeut či trenér sestaví program s využitím vhodných činností k dosažení efektivních výsledků a stanoveného cíle.

3 CÍL A ÚKOLY PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je sestavení marketingového mixu služeb 7P společnosti FitBenefit pro rok 2017. Na základě konzultací s vedením společnosti chce firma lépe uchopit a vytvořit jednotlivé marketingové nástroje (zejména produkt, prezentaci a proces), které by více reflektovaly možnosti a potenciál, který firma vidí ve své činnosti. Aplikace jednotlivých nástrojů by měla vést ke zvýšení kvality služeb, a jejich přizpůsobení nejrozličnějším zákaznickým segmentům.

3.2 Úkoly práce:

1. Analýza současného stavu firmy FitBenefit
2. Zjištění míry poptávky po službách a jednotlivých produktech společnosti FitBenefit u obou cílových skupin
 - a) Zaměstnanců firem, pro které je služba určena - Získání dat pomocí dotazníkového šetření. Provedení primárního kvalitativního a kvantitativního výzkumu ve společnostech AXA ČR a.s., COCOON s.r.o., VCCP s.r.o., Provit a.s., WITTE Nejdek, spol. s r.o., (dále jen WITTE Automotive)
 - b) Manažerů těchto firem (Decision makers) - Provedení hloubkových interview s manažery těchto společností
3. Odhalení silných a slabých stránek společnosti FitBenefit
4. Návrh úpravy marketingového mixu

4 METODOLOGIE PRÁCE

4.1 Popis výzkumného souboru

Výzkumný soubor byl vytvořen pěti vybranými společnostmi: AXA a.s., Cocoon s.r.o., Provit a.s., VCCP s.r.o, WITTE Automotive. Tyto firmy byly zvoleny záměrně se snahou o co největší rozdílnost jednotlivých firem. A to jak z pohledu odvětví ve kterém pracují, tak samozřejmě i velikosti¹⁹. Zároveň byl kladen důraz na to, aby většina zaměstnanců firmy měla sedavé zaměstnání. Tedy aby tito respondenti vhodně reflektovali naši cílovou skupinu (výjimku tvoří WITTE Automotive, kde sedící tvoří menšinu, ovšem stále je jich vysoký počet – cca 600). Dotazování byli rozděleni do dvou kategorií:

- 1) **Zaměstnanci** – Právě zaměstnanci firem (obecně) představují skupinu, pro kterou jsou cíleny produkty společnosti FitBenefit. Oni budou tzv. konzumenti služby, ovšem nebudou přímo rozhodovat o její koupi. Cílem dotazování této skupiny je v první řadě zjištění zájmu/poptávky o tento produkt. V případě pozitivního výsledku se dále zjišťují podmínky tohoto zájmu. Naopak v případě nezájmu nemá cenu řešit další aspekty marketingové mixu, ale naopak je nutné se zaměřit na změnu produktu a jeho přizpůsobení.
- 2) **Zaměstnavatelé** – Decision makers neboli ti, co rozhodují. Vedení společnosti představuje mnohem důležitější část respondentů, protože to jsou osoby, se kterými bude společnost FitBenefit jednat, nabízet jim produkt a dohadovat se o podmínkách. Zaměstnavatel se může a nemusí sám účastnit cvičení, ovšem bude na jeho rozhodnutí, zda dovolí či nedovolí provozování služby na pracovišti (ať už za jakýchkoli podmínek). Cílem dotazování u vedení firmy je zjištění ochoty poskytnutí tohoto typu benefitů svým pracovníkům a za jakých podmínek.

¹⁹ AXA a.s., WITTE Automotive jsou korporace, Cocoon s.r.o., Provit a.s., VCCP s.r.o, jsou malé firmy do 49 zaměstnanců

4.2 Použité metody

S ohledem ke stanoveným cílům je nutné analyzovat a rozebrat stávající marketingový mix společnosti FitBenefit. Metody analýzy budou dvě, marketingový výzkum a situační analýza pomocí SWOT analýzy.

4.2.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum má několik definicí a rozsahů. Kotler (1992) uvádí dokonce 33 činností marketingového výzkumu. Pro efektivní marketingový výzkum definuje pět kroků:

- Definování problémů a cílů výzkumu
- Sestavení plánu výzkumu
- Shromáždění informací
- Analýza informací
- Prezentace výsledků

Přibová (1996) definuje marketingový výzkum jako prostředek spojující zákazníka s marketingovými pracovníky skrze výměnu informací.

Obecně můžeme říci, že marketingový výzkum je systematické získávání informací, třídění a analýza těchto informací, které nám nejen popisují trh, konkurenci, velikost poptávky, případně kvantifikují cenovou citlivost služeb a produktů, ale také popisují vývojové trendy, charakterizují jednotlivé segmenty trhu atd.

Základní dělení metod marketingového výzkumu je na kvalitativní a kvantitativní výzkum. Obě tyto metody budou využity v prováděném průzkumu

4.2.2 Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativního výzkumu je získat podrobné informace (vhled, s cílem získat „insight“, tj. nový nebo zajímavý pohled, vlastnost nebo jakýkoli atribut, který by mohl být pro zákazníka zajímavý) o chování zákazníka, jeho potřebách, uvažování, rozhodování, postojích, bariérách a emocích a zejména reakcích konkrétní podněty, tj. např. konkrétní produkt, službu, způsob komunikace atd. V určitých případech ani jiný způsob použít nelze – např. při testování potravin a preference jednotlivých chutí, testování konceptů reklam (reakce na storyboardy a jejich srozumitelnost, předání sdělení, preference konceptu) atd.

Kromě jiného, kvalitativní průzkum často slouží jako pilotáž pro sestavení nebo korekci dotazníku pro kvantitativní výzkum. Charakteristikou kvalitativního výzkumu jsou především otevřené otázky, nízký počet respondentů a funkce moderátora, který vede a usměrňuje průběh vlastního výzkumu, pevný je pouze cíl a dotazník je volnější s možností okamžitých změn v rámci výzkumu. Nejčastější metody zde jsou skupinové pohovory o cca 6 – 8 lidech (focus groups) a hloubkové zpravidla individuální pohovory (deep dive).

Creswell (1998) popisuje kvalitativní výzkum jako, ve kterém se hledá porozumění, jež je založeno na různých metodologických tradicích zkoumání daného problému. Vzniká komplexní, holistický obraz, dochází k analýze různých typů textu, na jejichž základě se vytváří informace o názorech účastníků. A hlavně, výzkumníci provádí zkoumání v přirozených podmínkách.

4.2.3 Kvantitativní výzkum

Cílem kvantitativního výzkumu je na rozdíl od kvalitativního získat reprezentativní výsledky pro danou cílovou skupinu. Dle analytického experta je to proto, že pracuje s velkým vzorkem (resp. výběrovým souborem), kde se N pohybuje od hranice vyhodnotitelnosti cca 50, až po standardní N kolem 80 a výše s přijatelnou chybou (kvadratickou odchylkou) až po např. N 1024 (=optimální hodnota pro ČR), ze kterého je již možné například zpracovat regionální rozdělení v rámci Česka (při kvótním výběru). U Online průzkumů jsou vzorky ještě podstatně vyšší. Z těchto důvodů musí být dotazník pevně strukturován, včetně jasného pořadí otázek.

Dotazování probíhá různými formami, od stále méně používané písemné formy přes telefonické dotazování, osobní s podporou počítače ke stále více používané elektronické formě.

Výsledky z kvantitativního výzkumu se používají pro stanovení preference mezi jednotlivými produkty, testy konceptů reklam, ze kterých pak vychází základ scénáře např. TV spotu, velikosti poptávky atd.

4.2.4 Nástroje kvantitativního výzkumu

Kotler (1992) uvádí dva nástroje výzkumu a to dotazníky a málo používaná technická šetření. V této práci bude výzkum prováděn pomocí dotazníku.

4.2.4.1 Dotazník

Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních informací. „Dotazování patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací – dotazovaným (respondentem).“²⁰

Dotazníky jsou pružným nástrojem, protože nabízejí široké spektrum možností jak klást otázky. Při sestavování dotazníku je potřeba stále mít na mysli cíl výzkumu. Pro úspěšný výzkum musí být stanovena jednoznačná formulace otázek, aby respondent již na první čtení věděl, na co odpovídá.

Příbová (1996) určila 6 etap tvorby dotazníku, které charakterizují posloupnost prací a navzájem se podmiňují:

1. „Vytvoření seznamu informací, které má dotazování přinést
2. Určení způsobu dotazování
3. Specifikace cílové skupiny dotazovaných osob a jejich výběr
4. Konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace
5. Konstrukce celého dotazníku
6. Pilotáž“²¹

Pilotáž je velmi důležitá etapa při tvorbě dotazníku. Má odhalit možné nedostatky, které by se mohly v dotazníku objevit a mohly by vést k nesprávnému pochopení otázek ze strany dotazovaného nebo ke zkreslení získaných informací.

4.2.5 SWOT Analýza

Jedna z nejvyužívanějších metod situační analýzy je SWOT analýza. Díky ní podnik hodnotí svoji marketingovou pozici na základě monitorování a hodnocení interního a externího marketingového prostředí.

Dědina a Cejthamr vnímají SWOT analýzu tak, že se „jedná o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů, atd.) a její současné pozice.“²²

²⁰ FORET, Miroslav. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 2003, str. 32

²¹ PŘÍBOVÁ, M. Marketingový výzkum v praxi. 1996, str. 75

²² DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005, str 41

Kotler (2007) uvádí, že analýza poskytuje informace o silných a slabých stránkách podniku (vnitřní prostředí). Dále podává informace o vnějším prostředí formou popisování příležitostí a hrozeb. Metoda se nazývá podle počátečních písmen anglických názvů skupin faktorů hodnocení:

- **Strenghts** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – příležitosti
- **Threats** – hrozby

Obrázek 4: SWOT analýza

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strenghts)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie</p> <p>maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p> <p>MAX - MAX</p>	<p>Strategie</p> <p>minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p> <p>MIN - MAX</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie</p> <p>maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p> <p>MAX - MIN</p>	<p>Strategie</p> <p>minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p> <p>MIN - MIN</p>

Zdroj: www.vlastnicesta.cz²³

SWOT analýza podniku FitBenefit bude použita jako základna informací, ze kterých se bude vycházet pro vytvoření návrhu na zlepšení marketingového mixu.

²³ STŘELEČ, J.. SWOT analýza. Vlastní Cesta. [online]. 23.7.2012 [cit. 2016-07-16]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

4.3 Sběr Dat

Výzkum kvalitativní u vrchního managementu probíhal formou hloubkových neformálních rozhovorů. Průběh rozhovorů se opíral o rámec, který obsahuje představení společnosti a jednotlivých produktů, otázky týkající se správného pochopení podstaty služeb, zjištění obecného zájmu o služby, představení cenové hladiny a dotazování případných bariér proti zavedení benefitu. Celý rámec rozhovoru je k nalezení jako příloha č. 1

U skupiny zaměstnanců byl prováděn výzkum kvantitativní. Dotazník (jehož celá verze je k nalezení jako příloha č. 2) byl vystaven v podobné struktuře jako kvalitativní výzkum. Dotazování bylo prováděno pomocí online dotazníku prostřednictvím stránky www.freeonlinesurveys.com. Výzkum probíhal v průběhu dvou týdnů (více není třeba, protože největší návratnost dotazníků je v prvním týdnu) a na celkovém vzorku 105 respondentů. Jednotliví respondenti nebyli nijak specificky rozdělováni, pouze bylo provedeno na konci dotazníků základní vymezení demografie.

Dá se předpokládat, že malé a střední firmy budou ochotnější a vstřícnější v poskytování benefitu pro své zaměstnance, z důvodu bližších vztahů mezi zaměstnanci a vedením. Ovšem menší firma bude mít mnohem méně disponibilních prostředků, které bude chtít uvolnit na benefity pro zaměstnance.

Oproti tomu předpoklad u velkých firem je ten, že budou mít větší množství prostředků na tento typ benefitů. Na druhou stranu budou například muset respektovat nařízení mateřské firmy v zahraničí (v případě nadnárodní korporace jako je AXA a.s.).

4.4 Analýza Dat

Samotná analýza získaných dat z dotazníků probíhala v první fázi automaticky skrze internetový portál, přes který bylo dotazování prováděno. Výhodou tohoto portálu www.freeonlinesurveys.com, je kromě využití součtů hlasů, celkových sum a grafů, získání surových dat v tabulkové podobě. Oproti ostatním internetovým serverům nabízejícím tvorbu online dotazníků, je tohle velká výhoda, která umožní objevit a určit další korelace, které v první fázi v automaticky vytvořených obecných grafech nebyly zahrnuty. Tato možnost odstraňuje nevýhodu online dotazníků (ve smyslu jejich omezenosti) a umožňuje plnohodnotné vyhodnocování.

Pro následné zpracování dat byl využíván program Microsoft Excel. Skrze něj byly získány další korelační výsledky pomocí jeho specifických a kombinačních funkcí a byly následně vytvořeny grafy.

Pro jednodušší zpracování byly z neformálních rozhovorů pořizovány audio nahrávky se souhlasem každého z účastníků. Tyto nahrávky byly následně přepsány do textové podoby.

5 FITBENEFIT

5.1 Charakteristika

Společnost FitBenefit se zabývá kompenzačním a rehabilitačním cvičením pro sedavá zaměstnání. Vychází ze dvou předpokladů:

- a) Pravidelné setrvávání ve stejné poloze dlouhodobě deformuje tělo. Každý pracovník si vytváří svůj vlastní specifický pohybový stereotyp, který postupem času může vést ke zdravotním potížím, v lepším případě se bude pouze projevovat špatnou stavbou těla.
- b) Vychází z předpokladu omezeného času pracovníků. Zaměstnanci firem po 8 (a často i více) odpracovaných hodinách nemají častokrát kapacitu, aby navštívili posilovnu nebo šli sportovat jiným způsobem. Tělo je unavené, ale mnohem více bývá unavena jejich mentální část.

FitBenefit se snaží skloubit potřebu kompenzace stereotypů těla (= první předpoklad) a současně jít naproti druhému problému formou poskytování služby přímo u zákazníka. Jedná se o časově nenáročnou nabídku služeb zlepšující zdravotní potenciál společností a jejich dlouhodobě sedících pracovníků. Principem je ochrana zdraví zaměstnanců a namísto řešení následků pracovních omezení je nejefektivnější ochranou prevence. Konkrétně firma nabízí kompenzačně - vyrovnávací cvičení aplikovatelné na pracovišti (= řešení druhého problému), které je vedené kvalifikovaným instruktorem / lektorem. Je to forma aktivního odpočinku od pracovního vytížení, stresu a poruch soustředěnosti. Současně dochází k nastartování pracovníků, tzv. WAKE UP IMPULSU, který stimuluje jejich pracovní výkonnost.

FitBenefit cílí na velké společnosti, firmy a korporace, které zaměstnávají velký počet dlouhodobě sedících pracovníků bez dostatečné pohybové aktivity a pracujících zejména v tzv. „openspace offices“.

V současné době ovšem firma nemá žádnou klientelu a je jeden rok neaktivní. Pozastavení činnosti přišlo převážně z důvodu osobních, změny zaměření a priorit vedení společnosti.

5.2 Současný marketingový mix

5.2.1 Produkt

Jak již bylo zmíněno, produktem FitBenefitu jsou služby poskytované formou firemních benefitů a zaměřené na kompenzace pohybového stereotypu u sedavých zaměstnání. Důvodů, proč by firma měla mít zájem využívat tyto služby, je hned několik. V první řadě dochází ke zvýšení pracovní výkonnosti a zdravotní mobilizace organismu zaměstnance. Pravidelné cvičení přispívá k dobrému tělesnému stavu a stejně tak pozitivnímu psychickému naladění. To jsou dva předpoklady, které dohromady poskytují základnu kvalitního pracovního výkonu. Dále je to řešení problematiky dlouhodobého sezení, které má negativní vliv na pohybový aparát zaměstnance. Dochází tak k prevenci vzniku bolestí aktivního (svalového) i pasivního (kosterního) mechanismu člověka. S tím je spojeno zmírnění poruch soustředěnosti způsobené bolestí krku a zad, které jsou nejčastěji zapříčiněny svalovou disbalancí.

Kompenzací těchto fyzických disproporcí se předchází zdravotnímu omezení, popř. úplnému vyřazení zaměstnance z pracovního procesu. Cvičení se opírá znalosti majitele firmy Martina Haškovce. Ten se již ve své bakalářské práci zabýval tématem: Kompenzačně-vyrovnávací cvičení pro sedavá zaměstnání a dále své znalosti rozšiřuje a využívá je v praxi.

Současná nabídka FitBenefitu obsahuje 3 produkty:

- **FitBreak** – Představuje základní a stěžejní produkt o časovém rozsahu 10 – 15 minut. Provádí kompenzačně – vyrovnávací cvičení, které je specificky určeno pro dlouhodobě sedavá zaměstnání. Výhodou tohoto cvičení je, že probíhá přímo na pracovišti v kancelářích. Tzn., že se zaměstnanci pouze zvednou a cvičení provádějí u své pracovní plochy. Cvičí ve stoje, ve svém běžném pracovním oblečení a přímo v pracovní době. Výhodou je úspora času (cvičení mimo pracovní prostory, dvojí převlékání se) a krátká doba, která nenaruší pracovní systém ovšem i tak dojde k efektivnímu dopadu na tělo. Cvičení obsahuje strečinkové (protahovací) a uvolňovací cviky v rámci celkové rozcvičky těla ve stoje.

- **FitTime** – Je rozšířená forma služby FitBreak o časovém rozsahu 20-50 minut. Cvičení nabírá na intenzitě, rozmanitosti i potenciální náročnosti cvičení. Delší doba určená pro cvičení umožňuje větší rozsah polohových a pohybových možností tréninku. Zde se cvičí převážně s využitím vlastní váhy těla a to buď ve stoje či na zemi na podložkách. FitTime je více zaměřen na zpevnění hlubokého stabilizačního systému těla (tzv CORE), provádí se zde intenzivní/dynamický strečink. V zásadě se jedná o plnohodnotný fyzio-fitness trénink. Cvičení opět probíhá přímo uvnitř firmy, ovšem zde je ideální využívat prostory společnosti, jako jsou zasedací místnosti, huddle roomy, meeting pointy a jiné oddělené uzavřené prostory. Z důvodu většího časové náročnosti je zde možnost cvičit jak v rámci pracovní doby, tak i před nebo po pracovní době. Dochází zde opět k úspoře času, kdy lidé nemusí po práci přejíždět do fitness center, ale naopak trenér přijede za nimi.
- **FitLife** – Oproti předchozím dvěma produktům je FitLife zaměřen na pasivní prevenci zdraví. Účelem toho produktu je nadstavba předchozích dvou, ať už pro jednotlivce, kteří mají zájem nebo opět skupinově. V rámci FitLife produktu jsou nabízeny prezentace a školení ohledně zdravého životního stylu a výživy, úpravy jídelníčku a nutriční asistence. Jsou umožněny fyzio – fitness konzultace, kondiční a funkční tréninky za účelem posilování oslabeného a protahování zkráceného svalového aparátu, za účelem redukce nadváhy či opět vyrovnávací cvičení pro sedavá zaměstnání (cvičení pro zdravá záda a problémové partie). Specifickou nabídkou je zde možnost tvorby sportovně – pohybových animací firemních akcí nebo zvýhodněné nabídky osobních tréninků.

5.2.2 Cena

Cena nabízených produktů je u firmy FitBenefit specificky vytvářena pro každého jednotlivého klienta. Výsledná cena závisí na typu služby, intenzitě (kolikrát týdně), celkové délce využívání služby atp. Obecně je ovšem odvíjena od hodinové sazby fitness trenérů, se kterou se můžeme setkat ve velkých fitness střediscích jako je BBC, World Class, Jatomi Fitness. V reálných číslech se pohybuje hodinová sazba mezi 800 – 2000 Kč za 1 odcvičenou hodinu.

V konkrétním modelovém případě byly poskytovány služby FitBreak společnosti ExxonMobile. Vzhledem k velkému rozsahu (firma ExxonMobile má v ČR cca 1300 zaměstnanců) bylo cvičení specificky rozděleno. Cílem bylo odcvičit 1 patro za jednu hodinu. Na jednom patře se nacházelo až 200 zaměstnanců. Z povahy služby FitBreaku, aby byla zachována její kvalita, se cvičilo maximálně se 20 lidmi v rámci jedné skupiny. Z tohoto důvodu se ovšem snižoval čas, určený pro každou jednu skupinu, tak aby se stihlo odcvičit celé patro v čas. V rámci jedné hodiny byly tedy lektorem provedeno 6 - 10 zastávek dle počtu přítomných, a také ne všichni se zrovna zapojili do cvičení. Takto odcvičil jeden trenér 2 patra v dopoledních a stejně tak 2 patra v odpoledních hodinách. Celkem tedy za jeden den mělo cvičení dosah až 2x400 lidí. S ohledem na velký rozsah cvičení, dlouhodobou spolupráci a zkrácení jednotlivých bloků cvičení byla cena stlačena na 900,- za hodinu za 1 lektora.

5.2.3 Místo

Jak již vychází z popisování produktu FitBenefit je místo poskytování služby v tomto případě velmi specifické. Firma sama o sobě nemusí řešit vlastní místo poskytování služby, protože nabízí svoji službu dovezenou a připravenou přímo k zákazníkovi. Je to obrovské plus při nabízení služby potenciálnímu klientovi, protože mu služba bude naservírována přímo pod nos bez jeho námahy. Princip vychází z poskytnutí služby zaměstnancům přímo na pracovišti. Lektor přijde do firmy a cvičí s jednotlivými pracovníky přímo u jejich stolů. V případě varianty open spáče pracovišť určí třeba třetinu pracovníků (cca 10-15 lidí) se kterými cvičí a poté postupuje dále na další skupinu. Pokud se nejedná o takto velké plochy, obchází obdobným způsobem kanceláře a cvičení může probíhat i pro počet cca 5 lidí).

Pokud by se jednalo o cvičení FitTime je vzhledem k vyšší časové náročnosti i obtížnějšímu cvičení potřeba větších prostor. Předpokládá se zde možnost využívání prostor klientské společnosti. Konkrétně se jedná o společenské místnosti, jako jsou huddle roomy, meeting pointy a další. Zde může nastávat problém s jejich dostupností. Firma samozřejmě upřednostní vlastní potřeby využití těchto prostor před jejich poskytnutím pro cvičení v případě časové kolize. Ovšem opět vzhledem k delší časové náročnosti se FitTime provádí i před či po pracovní době, kde kolize s plánovaným programem firmy je minimální.

5.2.4 Propagace

Současná propagace firmy FitBenefit je téměř na nulové úrovni. Jediná osoba starající se o povědomí značky a produktu je majitel firmy pan Martin Haškovec. Veškeré dosavadní kontakty a klienty, které se mu podařilo získat, nabyt díky osobním setkání a osobní prezentaci firmy. Úspěšnost této metody prezentace je poměrně vysoká (vzhledem k autentickému představení produktu, představení jeho pozitivních efektů a schopnosti argumentačně podložit proč je důležitá prevence před vznikem zdravotní obtíže) ovšem intenzita dosahu omezená. Nicméně zde velmi dobře funguje word-of-mouth marketing, neboli marketing založený na bázi šíření slova (ve smyslu ústní reklamy) od zákazníka k potenciálnímu zákazníkům. Prvním klientem FitBenefitu byl ExxonMobile a veškerí následující klienty vznikli pouze na základě doporučení této služby.

Jediným využívaným multimédiem jsou webové stránky www.fitbenefit.cz. Vznikly v roce 2014 a od svého vzniku na nich nebylo nic aktualizováno. Stránky jsou postaveny velmi jednoduše. V bodech představují firmu, a komu je produkt určený. Na dalších 3 stránkách jsou opět bodově popsány nabízené produkty a poslední dvě stránky zahrnují strohé reference a kontakty.

5.2.5 Materiální prostředí

Vzhledem k poskytovanému typu služby FitBenefit nedisponuje žádnými vlastními prostory. Z povahy služby, která je poskytována přímo v prostorách zákazníka, nebyly potřeba. I veškerá jednání probíhala v neformálním prostředí nebo u potenciálního klienta.

5.2.6 Lidé

Personální aspekt je potřeba rozdělit na cvičící a cvičitele. Kvalita poskytované služby se přímo odvíjí od úrovně trenéra. Kromě potřebné kvalifikace a znalostí, musí mít patřičné charisma a entusiasmus, aby dokázal namotivovat pracovníky ke cvičení. Vzhledem k tomu, že cvičení probíhá přímo na pracovišti, je velmi důležité, aby dokázal s každou trénující skupinou příjemně a pozitivně komunikovat a stejně tak citlivě respektovat jednotlivce, kteří se rozhodnou (např. kvůli pracovnímu vytížení) necvičit.

Cvičící jsou pracovníci firmy a od nich se naopak odvíjí úspěch služby úměrně tomu, jak budou ke cvičení přistupovat. Zde je nesmírně důležité, aby sami přijmuli cvičení a nebrali ho jako donucení a výmysl ze strany vedení společnosti. Aktivita a příjemný přístup dokáží nejen zefektivnit samotné cvičení, ale současně vytvoří pozitivní atmosféru. A i přístup zaměstnanců se zpětně odvíjí opět od trenéra. Pokud bude energický, milý, vtipný a dokáže na pracovníky přenést pozitivní náboj, tak nejen že budou sami pracovníci lépe cvičit, ale budou se na cvičení i na osobu trenéra těšit.

5.2.7 Proces

Proces je vzhledem k přímému kontaktu zákazníka s trenérem stěžejní. Je ale lepší jej rozdělit na dvě části - kontakt s vedením společnosti a poskytování služby zaměstnancům.

První část má spíše charakter obchodního setkání. Ze strany FitBenefitu jde o představení problematiky, poukázání na důležitost prevence zdraví a další pozitivní efekty cvičení. Poskytnutí veškerých potřebných informací má vést k vytvoření argumentační základny a přesvědčení potenciálního klienta o nákupu služby. Na druhé straně stojí právě vedení společnosti, které zvažuje výhody nabízených produktů, ale hlavně dopady na chod společnosti. A to jak z hlediska narušení pracovní činnosti, tak samozřejmě i vynaložených nákladů.

V případě, že se společnost rozhodne pro pořízení služeb, dojednávají se podmínky jejich poskytování. Především jde o typ produktu (např. FitBreak) a frekvenci cvičení (např. 2x týdně). Následně se vytipují jednotlivá místa a vytvoří se pomyslné zastávky, na kterých se vyjasní, s jakou skupinou lidí bude trenér cvičit. Ze strany managementu je potom nutné zajistit, aby zaměstnanci věděli o zavádění nového benefitu v rámci firmy a sami se postarali o rozšíření povědomí a představení cvičení.

Nadále samotný proces provádění služby je velmi jednoduchý a odvíjí se od dojednaných podmínek. Trenér dochází do společnosti a ve stanovený čas začne obcházet jednotlivé oblasti. V každé si vezme skupinu cvičících lidí (maximálně 20 pro dodržení efektivity cvičení) a začne s nimi cvičit přímo u jejich pracovního stolu. Po odcvičené první skupině přechází k další části, až takto postupně obejde a odcvičí všechna domluvená místa. Jedinou pomůckou, kterou s sebou trenér nosí, je přenosný přehrávač aby mohl pouštět hudbu ke cvičení. Hudební doprovod napomáhá navázání

zaměstnanců na cvičitele a k navození silnějšího wake-up impulsu. Nezbytná je dochvilnost trenéra, aby poskytování služby bylo plynulé pro všechny skupiny a aby pracovníci, kteří si vymezí svých 10-15 minut, tento čas využili efektivně a nečekali na příchod trenéra.

6 Výsledky provedeného průzkumu

6.1 Kvalitativní šetření u vedení společnosti

Kvalitativní výzkum probíhal formou tzv. hloubkových pohovorů. Celkem se na výzkumu podílelo vedení pěti různých společností. Cílem bylo u těchto společností zjistit ochotu, zájem a složitost poskytnutí kompenzačních cvičení pro sedavá zaměstnání přímo v jejich firmě. Šlo tedy o konfrontaci v reálném prostředí.

Analýza těchto rozhovorů byla vytvářena na základě předpřipraveného rámce, který zároveň sloužil jako tematická osnova při provádění rozhovorů (viz příloha č. 1). Během nich nebylo vždy přesně chronologicky postupováno po přímé osnově, jelikož některé odpovědi vyplývaly z odpovědí na předešlé otázky, ale celkový směr byl dodržován.

Tato část práce přinese hlavní myšlenky a souhrnné odpovědi z kvalitativního průzkumu. Kompletní zápis jednotlivých rozhovorů je vzhledem k jejich velikosti uveden v přílohách č. 3-7.

Jak už bylo uvedeno v metodologii práce, byla při vybírání jednotlivých firem před provedením průzkumu snaha o co nejširší spektrum a to jak ve smyslu odvětví, tak velikosti. Společnost AXA a.s. je největší pojišťovnou na světě a záměrně byla zvolena jako společnost vhodně reprezentující korporace. Dále byly vybrány menší společnosti. VCCP s.r.o. (reklamní agentura), Cocoon s.r.o. (Brand-marketing a přebalový design) a Provit a.s. (obchodní společnost s komoditami). Posledním subjektem byla společnost WITTE Automotive zabývající se klíčovými koncepty (panty, zámky, kliky a další) pro automobilový průmysl. Tento subjekt byl zvolen z důvodů vytvoření většího odvětvového kontrastu (oproti předchozím firmám produkuje hmotné výrobky) a také proto, že tato společnost má sídlo a závody v Nejdku u Karlových Varů. Ostatní společnosti, kde byl prováděn výzkum, sídlí v Praze. Bohužel na základě provedeného pohovoru byla rozdílnost prostředí a podmínek firmy WITTE Automotive natolik velká, že bude pro snazší pochopení vyhodnocena samostatně.

Průběh rozhovoru byl následující. Na začátku byli respondenti seznámeni s kompletním fungování služby. Počínaje vysvětlením podstaty problému dlouhodobého sezení a jeho následky, zdůrazněním nutnosti prevence zdraví a představením produktů

a procesu služby. Všem respondentům byl jasný rozsah služby, která byla popsána v prvotním představení průzkumu. Následně jim bylo položeno několik otázek s cílem zjistit, jak služba zapůsobila, byl hledán prvotní postoj. Dále byli obeznámeni s finanční stránkou benefitu. Druhá část dotazníku se zaměřila na možné vzniklé problémy a komplikace při realizaci služby ve firmě.

6.1.1 Vyhodnocení neformálních pohovorů – Axa a.s., VCCP s.r.o, Cocoon s.r.o., Provit a.s.

U první otázky, zda by služby společnosti FitBenefit byly prospěšné pro danou společnost, všichni manažeři odpověděli kladně. Firmy už nějaké pohybové nebo relaxační kompenzace (volné vstupy do fitness center, masáže na pracovišti) zaměstnancům nabízely, případně stále nabízejí. Axa a.s. například v systému benefitů v tzv. „cafeterii“²⁴. V minulosti měly tyto služby u pracovníků převážně dobré ohlasy a obecně zástupci firem očekávají prospěch pro zaměstnance.

Následně byly pokládány přímo otázky ohledně služby a jejího dopadu na zaměstnance. U otázek, zda by bylo cvičení přínosné pro zaměstnance se všichni shodli jednotně, že ano. Na dotaz ohledně redukce stresu při pravidelném cvičení se všichni také shodli, pouze zde byl jeden poznatek o tom, zda by se samotní zaměstnanci nedostali do stresové situace tím, že musí cvičit před svými kolegy.

Tento ostych při cvičení se následně promítl i do otázky, zda by se zaměstnavatelé také osobně chtěli zúčastnit těchto nabízených cvičení. Jedna z dotazovaných přímo sdělila, že kratší cvičení přímo na pracovišti by ji nevadilo, ale delší cvičení vyžadující i převlečení a větší fyzickou aktivitu by spíše nechtěla podstupovat se svými podřízenými. Na druhou stranu ji služba tak zaujala, že by si případně tento či podobný typ cvičení zajistila sama pro sebe mimo rámec pracoviště. Jiný respondent odpověděl, že by na pracovišti necvičil a raději by preferoval přesunutí cvičení mimo pracoviště nejlépe do fitness centra. Zbylí respondenti odpověděli kladně a sami by služby využili.

Jednoznačně dopadla odpověď na otázku, zda by cvičení kompenzovalo fyziologické stereotypy pracovníků. Odpověď byla jednohlasně ano. Shoda se objevila

²⁴ Systém benefitů – odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnít za bonus, který si přesně přeje.

i u další otázky, zda by služba zvýšila pracovní výkon na základně uvolnění a relaxace po cvičení. Zaměstnavatelé se domnívají, že by se výkon pracovníků zvýšil. Stejně tak se shodují v názoru, že pohyb pozitivně ovlivňuje psychiku a duševní pohodu a tento způsob cvičení napomáhá jejich udržení.

Z hlediska prospěšnosti pro atmosféru na pracovišti se manažeři domnívají, že by tomu služba mohla napomoci. Objevil se zde i komentář, že v tomto případě záleží na lidech, jestli je sport zajímavý či naopak a od toho by se odvíjel i jejich vztah ke službě a následný celkový postoj. V opačném případě by to pro dotyčného mohlo být dokonce nepříjemné.

Odpovědi se začaly mírně rozcházet u otázky, zda by si společnost přála nějaké speciální úpravy cvičení. Tři respondenti došli k názoru, že by žádné speciální změny nechtěli, ba naopak konstatovali, že koncept je dobře vymyšlený. Jedna ze společností (Provit a.s.) by požadovala předem přednášku a představení pro všechny zaměstnance. Pracovníci by tak získali představu o průběhu cvičení a pochopili by, proč vlastně mají cvičit. Díky tomu by našli svoji vlastní motivaci.

Obecně se tedy zaměstnavatelé ke službám staví pozitivně a zájem mají.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na možné bariéry, které by mohly bránit využívání služby ve firmě. Zde se už názory liší více, jelikož každá firma má jiné zázemí a možnosti.

První otázka byla zaměřená na možný problém s prostorem na cvičení, tj. zda firma bude mít možnost uvolnit a nabídnout prostory pro službu. Firmy jsou ochotny poskytnout zasedací místnost, ale buď pouze v určité denní době, nebo pokud skupinky budou dostatečně velké. Celkově se zde naráželo na problém dlouhodobé blokáce zasedacích místností v určitý čas. Pokud by do tohoto času vnikla neplánovaná schůzka, měla by samozřejmě přednost a cvičení by se muselo zrušit. V jednom případě by společnost preferovala přesun do externích prostor, ideálně fitness centra (Provit a.s.). Odůvodnila to zredukováním ostychu ve firmě, aby pracovníci nemuseli mít zábranu cvičit přímo ve firmě.

Druhý bod byl zaměřen na otázku, jak bude obtížný proces odsouhlasení této služby. U výše uvedených firem by odsouhlasení nemuselo absolvovat komplikovaný

proces (např. by schválení nemuselo jít skrze board). Téměř všichni dotazovaní se vyjádřili ve stylu, že odsouhlasit služby by mohli dokonce i jen oni sami, maximálně by o tom např. informovali vrcholný management. Vyskytl se zde i opačný pohled, který varoval před pocitem nucení lidí do této služby. Odsouhlasení není problém, ale projevit zájem musí stále vycházet od lidí, jinak cvičení nebude efektivní. A i ti, kterým se osobně nápad líbil, a snažili by se jej prosadit, opět naráželi na záchytný bod, kdy by se museli nejdříve ujistit, zda by služba měla u zaměstnanců ohlas a byl by o ní zájem.

Dalších několik bodů se zabývalo finanční stránkou. Po nastínění finančního rámce odpověděli všichni dotazovaní, že by tato služba byla pro jejich firmu dostupná. Společnosti byly ochotny poskytnout prostředky na cvičení dvakrát, maximálně třikrát do týdne, větší rozsah by už příliš zatěžoval rozpočet.

Při podrobnějším řešení finanční situace následovaly otázky, zda by zaměstnavatelé požadovali určitou spoluúčast od zaměstnanců, či by chtěli úplné hrazení služby. Firma AXA a.s. by poskytla službu pouze v rámci cafeterie, ale obává se, že bude pro jejich zaměstnance moc drahá. V rámci cafeterie mají všichni zaměstnanci nárok na určitou částku (pro všechny stejnou) a tu mohou využít na nákup cca 50 různých druhů benefitů dle vlastní volby. Finanční rozpočet AXA a.s. pro benefity je už fixně daný. Jediná možnost by byla zařazení FitBenefitu do nabídky cafeterie a zaměstnanci by si tuto službu pořizovali sami. Společnost Cocoon s.r.o. by chtěla po zaměstnancích uhradit cca 35% ceny, protože mají pocit, že bez přidané finanční hodnoty by si této služby lidé nevážili. Stejný postoj má i firma VCCP s.r.o. Obě tyto firmy ovšem rozhodně nechtějí po zaměstnancích, aby platili plnou cenu. Zcela kladně se k financování postavila firma Provit a.s., která je pro plné hrazení služby pracovníkům a právě to považuje za motivační pro zaměstnance.

U dotazu, jakou četnost cvičení by si zaměstnavatelé představovali, se nejvíce objevila odpověď dvakrát do týdne. Firma AXA a.s. by toto rozhodnutí nechala plně na zaměstnancích.

V podobném duchu se nesla i otázka, zda by zaměstnavatelé byli ochotni tuto činnost plně refundovat, nebo zda by si ji museli zaměstnanci napracovat. Většina zaměstnavatelů by nabídla část své pracovní doby na využití této služby. Všechny tyto

firmy mají tzv. klouzavou pracovní dobu a zaměstnanci se řídí podle objemu práce, kterou musí vykonat.

Na otázku jestli se zaměstnavatel obává snížení efektivity z důvodů přerušení práce, odpověděli respondenti jednomyslně s přesvědčením, že by tato služba naopak efektivitu práce zvýšila.

Další otázka hledala bariéry poskytnutí benefitů v subjektivním pohledu jednotlivých respondentů, proč by oni sami nechtěli službu na svém pracovišti poskytnout. Firma Provit a.s. naznačila modelový případ, že tato služba nemůže být aplikovaná ve firmách, kde je podstatná pásová a montážní výroba z důvodu časové ztráty na lince. Reálně naráží na podobný problém, protože v průběhu pracovní doby nelze uvolnit obchodníky, kteří musí být neustále k dispozici pro obchodní agendu. Proto by službu chtěla aplikovat před prací nebo po skončení práce, s jasně vymezeným nepracovním časem. Ve společnosti AXA a.s. nechávají opět rozhodnutí na zaměstnancích, ale osobní pocit ze služby je, že ji nebude možné aplikovat moc dlouho, protože dříve či později se lidé cviky naučí a budou si je cvičit sami. Cocoon s.r.o. by viděla problém pouze, pokud by cvičitel nedokázal vnést nadšení a lidé by aktivně necvičili. Firma VCCP s.r.o. nemá důvod poskytnutí bránit. Službu by nepožadovala pouze v případě, že by neměla v rámci firmy dostatečné prostory.

V návaznosti na předchozí otázku byl poskytnut prostor se vyjádřit, jak by měla služba vypadat, aby ji společnost chtěla poskytnout na pracovišti. Případně, zda by pro ně byla zajímavá zkušební hodina. Pro společnost AXA a.s. je nutné splnit podmínku, že je služba nabídnuta, nejen v Praze, ale i v ostatních městech (Brno, Bratislava), aby nabídla stejné benefity všem svým zaměstnancům v rámci České Republiky a Slovenska. Cocoon s.r.o. by určitě a ráda využila zkušební hodinu zdarma. Dále by pro ní byla stěžejní osobnost lektora, který by vznesl do cvičení energii, inspiraci a nadšení. Společnost Provit a.s. by požadovala rozdělit službu na část cvičení a část relaxace, nejlépe mimo pracoviště a před nebo po skončení pracovní doby. Neměla by zájem o zkušební hodinu, spíše o úvodní přednášku pro zaměstnance. Pro VCCP s.r.o. je takto služba v pořádku a zkušební hodinu by určitě využila.

6.1.2 Vyhodnocení neformálního pohovoru – WITTE Automotive

Jak už bylo na začátku této kapitoly uvedeno, firma WITTE Automotive se zabývá výrobou dílů pro automobily. Vzhledem ke své velikosti zaměstnává přibližně 2000 zaměstnanců. Na montážních linkách a ve výrobě pracuje cca 1000 lidí. Stále je tu ale 600 pracovníků, kteří v rámci této firmy pracují v kancelářích a svoji práci vykonávají převážně v sedě. Je to ovšem právě paradoxně výrobní část a dělníci, kteří jsou pro tuto firmu natolik stěžejní, že velmi výrazně ovlivní výsledky průzkumu. Z tohoto důvodu je společnost WITTE Automotive rozebírána zvlášť.

Hned na první otázku jestli by cvičení byla pro společnost přínosem, byla získána zajímavá odpověď. V tuto chvíli společnost uplatňuje nabídku benefitů formou cafeterie, do které by se případně zařadilo i toto cvičení. Každý pracovník si tedy vybere benefit podle svého a nejde odhadnout, jestli by o tuto službu byl zájem. V rámci montáží a výroby se firma dlouhodobě potýká s problémy syndromu karpálního tunelu²⁵ u dělníků. Cafeterie již obsahovala benefity pro vykompenzování tohoto problému, ovšem nebylo možné zajistit, aby je pracovníci využívali. Stejně tak vedení společnosti naráží ne neochotu lidí kompenzační benefity čerpat. Mladí lidé, kteří ve firmě pracují především, těmto benefitům nepřikládají důležitost a nevyužívají je. Zbylí pracovníci mají většinou rodiny a tak využívají benefity, které jsou výhodné i pro své blízké.

Na další sérii otázek bylo odpovídáno celkově kladně. Ať už se jednalo o zvýšení výkonnosti, snížení stresu či kompenzaci fyziologických stereotypů. Z odpovědi na dotaz zlepšení atmosféry na pracovišti vyplývá, že záleží na lidech, jak by cvičení vnímali. Lide by se mohli cítit nepříjemně při cvičení před kolegy nebo v kombinaci nadřizený/podřizený.

V rozhovoru je stěžejní otázka úpravy služby pro své zaměstnance. Jak už bylo zmíněno v první otázce, dlouhodobě se ve WITTE Automotive řeší problém syndromu karpálního tunelu, který vzniká v dílenské výrobě, na který by rádi zaměřili kompenzační cvičení. Z toho je patrné, že ač má firma cca 600 dlouhodobě sedících zaměstnanců, tak potřebuje využít toto cvičení v jiné oblasti, protože u pracovníků kteří sedí, tyto problémy nejsou akutní a plošné. To ovšem neznamená, že by to společnost

²⁵ Syndrom karpálního tunelu je jedním z nejčastějších útlakových syndromů. Původem vzniku je chronické přetěžování zápěstí nebo dlouhodobé vystavení zápěstí tlaku. Patří mezi nejčastější nemoci z povolání.

nechtěla sedícím pracovníkům dopřát (v rámci cafeterie by měl nárok každý, tak jako tak), pouze řeší z jejího pohledu závažnější problém na prvním místě.

Samotný respondent z pozice jednatele by se cvičení neúčastnil, nicméně pro své zaměstnance by o tento typ benefitů rozhodně zájem měl.

V další části zabývající se bariérami, se řešila jako první otázka prostor pro cvičení. Krátkodobé cvičení by šlo provádět přímo na pracovišti, delší případně ve starších halách. Záleželo by na počtu přihlášených lidí. Proces odsouhlasení služby by zde byl obdobně jednoduchý jako u ostatních společností, zvláštností by bylo pouze projednání s odbory i když samotné rozhodnutí je stále hlavně na vedení firmy.

Pro firmu by služba byla finančně dostupná a nepožadovala by žádnou spoluúčasť od zaměstnanců. Opět je to zdůvodněno zařazením služby do nabídky cafeterie a je pouze otázka, zdali by ji lidé využívali.

Při dotazu na úplnou refundaci s tím, že společnost poskytuje čas na cvičení, se postoj mění a odpověď je negativní. Opět naráží na další problém montážní linky. V případě cvičení FitBreak a orientační době trvání 10 minut (což odpovídá 2% pracovní doby denně), by to znamenalo v dlouhodobém hledisku velmi vysoké ztráty. Pásovou výrobu nelze zastavit, aby se 20 lidí neúčastnilo výrobního procesu kvůli cvičení.

V další otázce zabývající se četností cvičení se respondent zdržuje přímé odpovědi a rovnou vysvětluje, že by se frekvence odvíjela až na základě zájmu pracovníků. Naopak v otázce, zda by se obával snížení efektivity z důvodu přerušení práce, je jasná odpověď ano. Vytržení z pracovního procesu by dle respondenta mělo negativní dopad.

Časová refundace by se nevyžadovala v kancelářích, vzhledem ke klouzavé pracovní době. Oproti tomu ve výrobě by bylo možné poskytnout cvičení pouze před či po pracovní době. Vzhledem k tomu, že pracovníkům navazují autobusové spoje přímo na konec pracovní doby, je těžko představitelné, že by zůstávali v práci déle.

Přímo na otázku jestli by mělo vedení důvod službu neposkytnout, je odpověď jasně negativní. Podstatu vidí v ochotě a inteligenci zaměstnanců, aby pochopili, že

benefity jsou zdraví prospěšné a pro ně výhodné. Stejně tak zkušební hodina by se opět řešila podle zájmu pracovníků.

6.1.3 Shrnutí kvalitativního šetření

V celkovém závěru má průzkum přesněji mapovat zájem zaměstnavatelů o poskytnutí benefity pro své zaměstnance. Služby byly v úvodním přehledu souhrnně představeny a respondenti je zcela a bez problému pochopili.

Záměrně rozdílný výběr firem přináší opravdu široké spektrum názorů. Naráží se jak na odvětvové rozdíly, tak i na diferenciaci velikostí firem. AXA a.s. musí dbát na poskytnutí stejných podmínek pro všechny její velké pobočky v Praze, Brně a Bratislavě. WITTE Automotive. řeší dopad, reakci a i případný konflikt s odbory. A právě ve firmě WITTE Automotive., která zaměstnává nejvíce dělníků pracujících na montážích a u pásové výroby, se řeší v první řadě jiné zdravotní komplikace, než ty způsobené sedavým zaměstnáním. Zároveň se ale vedení domnívá, že tito lidé stejně nemají zájem těchto služeb využívat. Oproti tomu menší firmy jsou pružnější a řeší o něco méně bariér. Otázky obsahující vlivy cvičení na pracovníky byly hodnoceny kladně, bez žádných větších rozdílů. Dále se zde objevovaly názory, že je důležité, jaký má daný každý pracovník vztah k pohybu a jaká bude schopnost lektora vyvolat v lidech nadšení a entuziasmus pro cvičení.

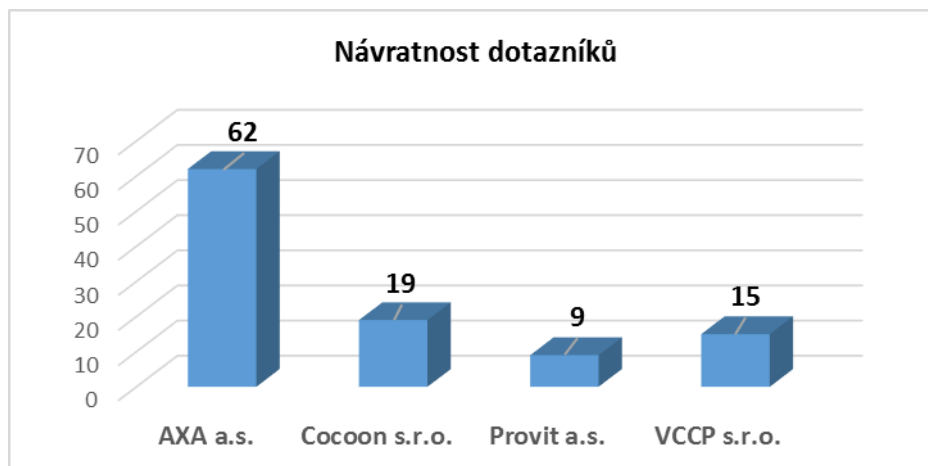
Ze strany zaměstnavatelů by o služby byl celkově zájem. Většina firem by chtěla zachovat původní myšlenku a návrh. Výrazněji se liší firma Provit a.s., která by raději poskytovala pohyb zaměstnancům mimo pracoviště (fitness centra).

6.2 Dotazníkový průzkum u zaměstnanců společností

Stěžejní výsledky průzkumu jsou uvedeny v této části práce. Detailní výsledky dotazníkového šetření v surové podobě jsou vzhledem ke své velikosti k dispozici v příloze č. 8. Ač bylo kvalitativní šetření prováděno u pěti společností, kvantitativní proběhlo pouze ve čtyřech. Společnost WITTE-Automotive. se omluvila a vzhledem ke své momentální vytíženosti neumožnila provádění kvantitativního výzkumu. S ohledem na kvalitativní výsledky je to škoda, protože by tato data mohla poskytnout další zajímavé porovnání.

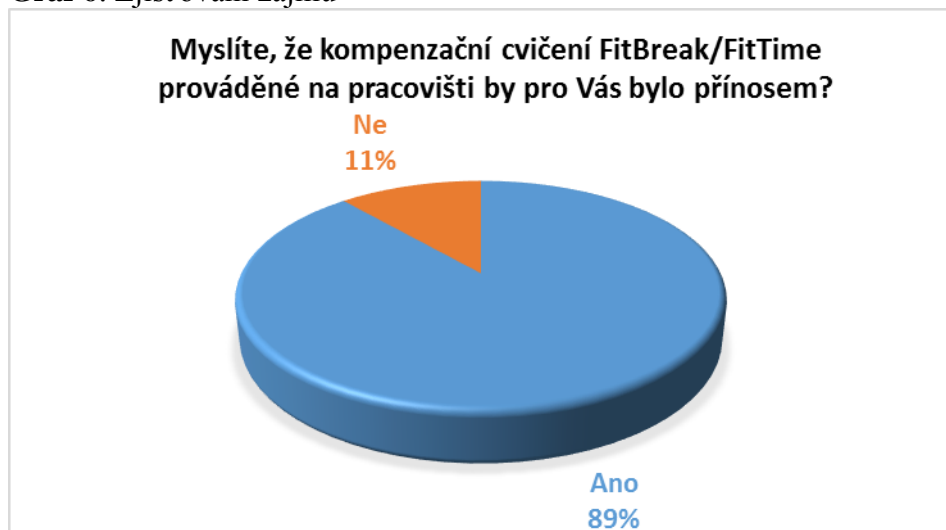
Dotazníková data byla tedy získána celkem ze 4 zbylých firem a celkového počtu 105 respondentů. Největší část respondentů tvoří korporátní společnost AXA a.s. se 62 vyplněnými dotazníky. To logicky odpovídá, protože v porovnání s ostatními firmami je mnohem větší. Ostatní firmy spadají svojí velikostí do kategorie malých firem, tedy do maxima 49 zaměstnanců, reálně čítají lidí méně. Tomu odpovídá i návratnost z těchto firem.

Graf 5: Návratnost dotazníků v kusech



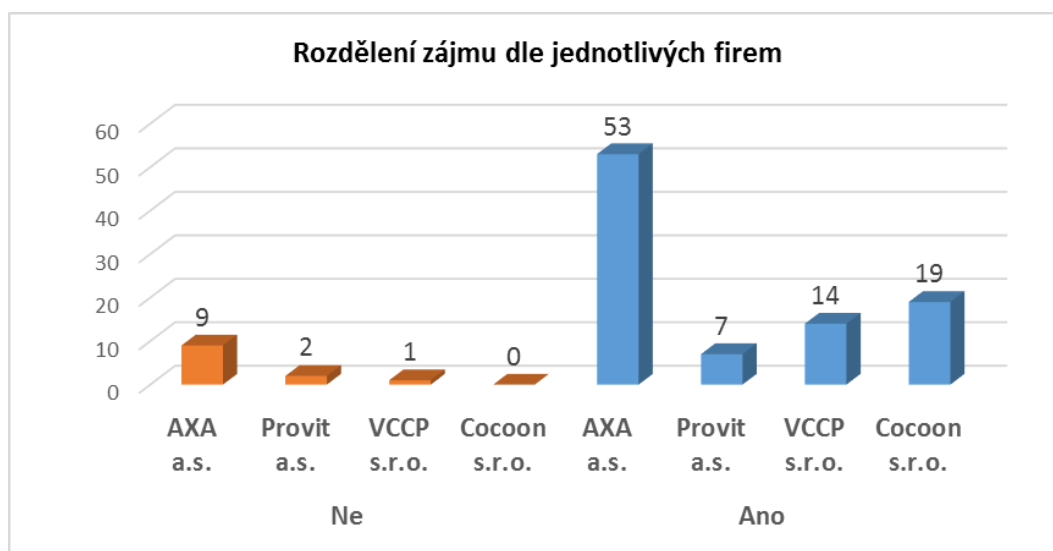
Hlavní myšlenku této práce tvoří odpověď na otázku, zdali je o typ služeb, které jsou nabízeny firmou FitBenefit zájem. Zjišťování poptávky proto bylo stěžejní pro veškeré další kroky. Otázka položena zcela obecně „bylo by pro vás přínosem“ zjišťuje prvotní zájem a velmi důležitý postoj jednotlivých respondentů, viz graf č. 6.

Graf 6: Zjišťování zájmu



Jak je patrné, 89% respondentů se jasně vyjádřilo se zájmem o využívání těchto služeb. Konkrétní čísla i rozdělení dle jednotlivých firem ukazuje graf č. 7 a vychází z něj velmi důležitá informace. Z grafu je jasně čitelné, že koncept služeb kladně vnímají všechny firmy napříč. Ve společnosti Cocoon s.r.o. se jedná dokonce o 100% zájem.

Graf 7: Rozdělení zájmu jednotlivých firem v počtu vyplněných dotazníků (v kusech)

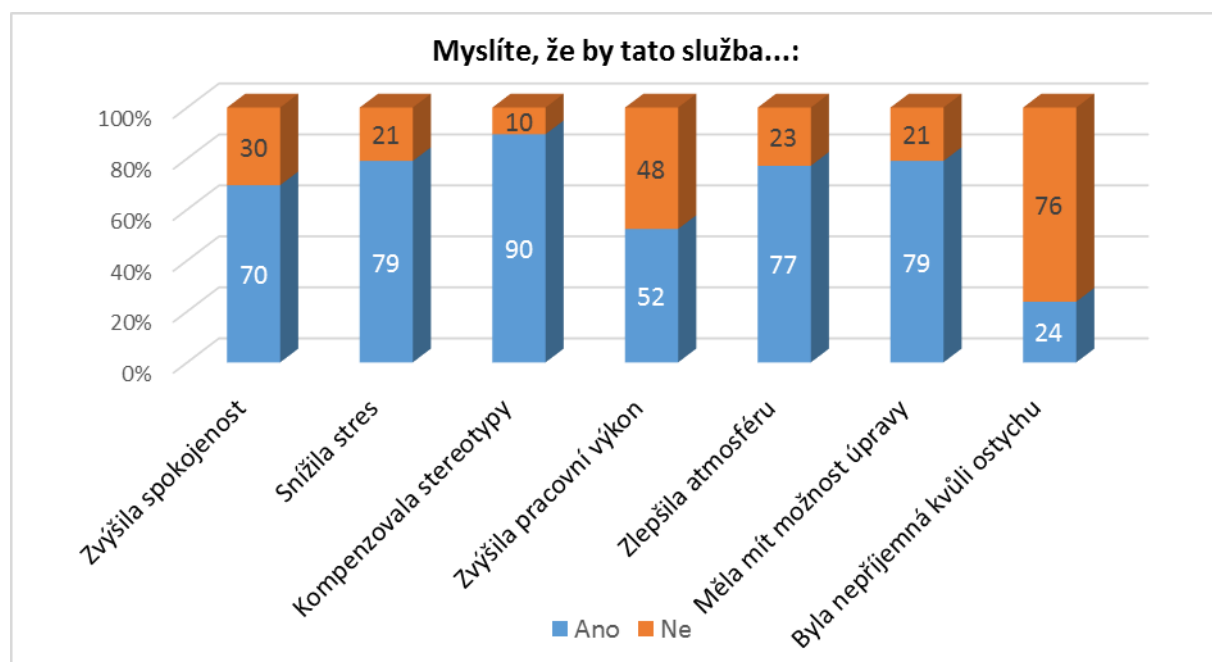


Pro zajímavost, nejčastější typ komentáře, který se vyskytuje u lidí, jenž nepokládají toto cvičení za přínosné je ten, že prostě cvičit nechtějí. Dalším častým zdůvodněním bylo, že dotyční mají svůj vlastní systém cvičení, který dodržují anebo jsou jim nepříjemná kolektivní cvičení. Jedna z dotazovaných přímo uvedla, že měla v předchozí firmě zkušenost s podobným typem benefitu a pouze ji to rozptylovalo od

práce. Mimoto ji bylo velmi nepříjemné, když cvičila a kolegové (především muži) z jiných oddělení ji u toho sledovali.

Následující sekvence otázek zjišťovala vnímání služeb z různých pohledů. Zkoumala subjektivní pocity jednotlivých respondentů na dopady cvičení na pracovišti. Respondenti vnímají většinu zkoumaných aspektů pozitivně. Důkazem je, že 7 z 8 dotazů vykazuje kladnou odezvu z více než 70%. Srovnání poskytuje graf č. 8.

Graf 8: Porovnání subjektivního vnímání služby



S ohledem na většinové pozitivní výsledky, nemá cenu se detailně zaobírat každou jednotlivou podotázkou zvlášť, postačí se zaměřit na otázky se zajímavými korelacemi.

Na otázku zvýšení spokojenosti na základně cvičení odpověděla většina respondentů kladně, viz. graf č. 9.

Graf 9: Pracovní spokojenost



Ve věkovém porovnání se dá vypořádat zajímavý efekt. Mladí zaměstnanci vnímají pohybové služby příznivěji a ve většině se přiklání k tomu, že jim toto cvičení může přispět k větší spokojenosti v práci. Z toho tedy vychází, že jsou více ovlivnitelní vnějšími faktory, které mohou utvářet pracovní prostředí k lepšímu. Oproti tomu věková skupina nad 50 let vykazuje menší rozdílnost nejspíše vzhledem k tomu, že starší pracovníci vnímají jiné hodnoty jako ty, které je učiní v práci spokojenými (nutno podotknout, že vzorek osmi lidí je pouze indikativní). viz tabulka č. 2.

Tabulka 2: Porovnání věku a názoru na zvýšení spokojenosti

Zvýšení spokojenosti	Věk				Celkový součet
	Do 29	30 - 39	40 - 49	Nad 50	
Ne	7	16	6	3	32
Ano	27	27	14	5	73
Celkový součet	34	43	20	8	105

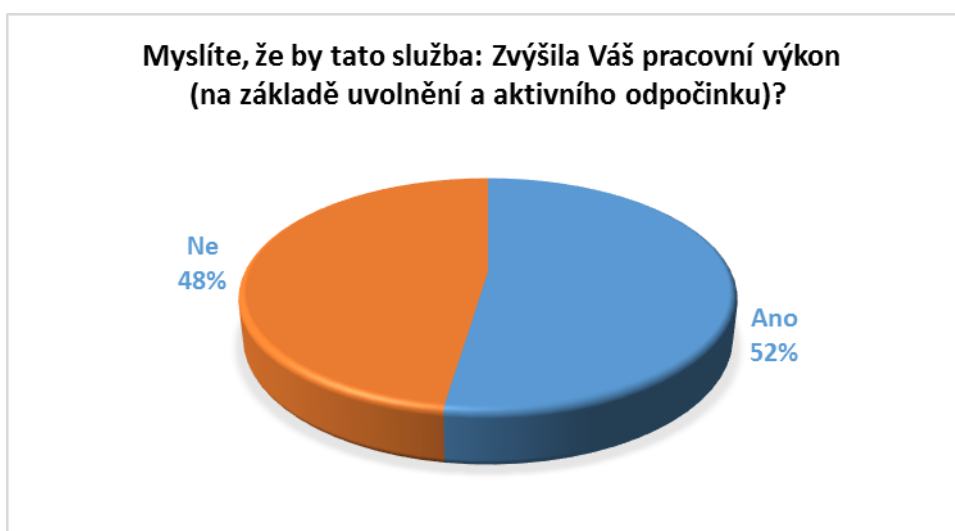
Důležitou výpovědní hodnotu má odpověď na otázku, zdali si respondenti myslí, že by služba kompenzovala jejich fyzické stereotypy. Naprostá většina z nich odpověděla, že ano a tím potvrzují, že chápou podstatu benefitu a věří v efektivní dopad cvičení. V procentuálním vyjádření výsledek ukazuje graf č. 10.

Graf 10: Kompenzace pohybových stereotypů



Zajímavý výsledek vykazuje odpověď na otázku týkající se pracovního výkonu. Jak ukazuje graf č. 11, odpovídali zde respondenti při celkovém pohledu odpovídali velmi vyrovnaně, s mírnou převahou pozitivních odpovědí.

Graf 11: Ovlivnění pracovního výkonu



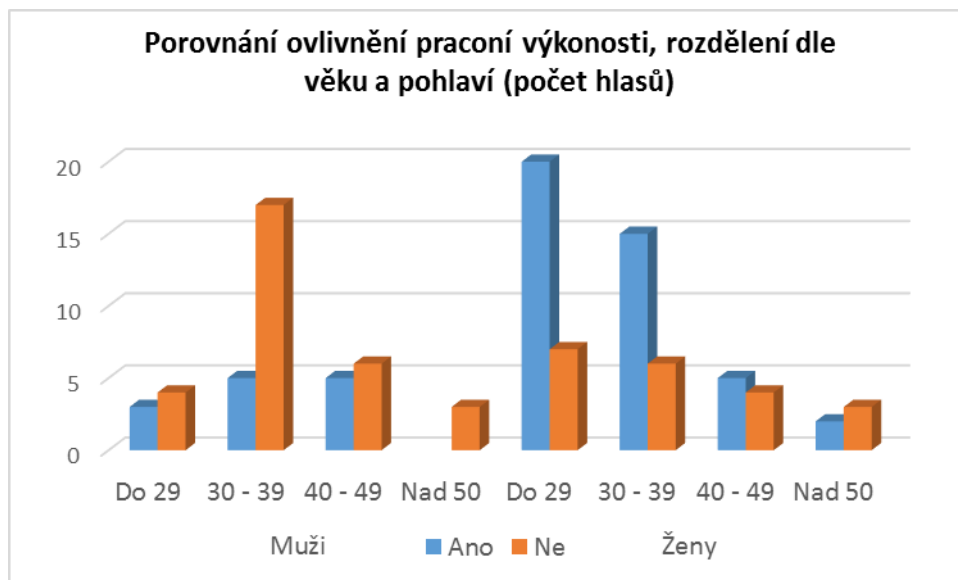
Při bližším zkoumání ale zjistíme, že prvotní náhled nepředkládá zcela objektivní informaci o rovnoměrném rozložení odpovědí. Pokud si respondenty rozdělíme na dvě hlavní skupiny podle pohlaví tak zjistíme, že zájem projevují v mnohem větší míře ženy (v poměru cca 4:1). Součty odpovědí poskytuje tabulka č. 3.

Tabulka 3: Porovnání výsledku ohledně pracovního výkonu dle pohlaví

Zlepšení pracovního výkonu	Muži celkem	Ženy celkem	Celkový součet
Ano	13	42	55
Ne	30	20	50
Celkový součet	43	62	105

V ještě bližším rozebrání se nerovnoměrnost dále rozšíří. Když obě dvě hlavní skupiny následně začneme dělit ještě do věkových kategorií, objeví se 3 podskupiny s výraznými výsledky. Z grafu č. 12 opět vyplývá názorová rozdílnost mezi muži a ženami, dále jsou ale patrné jednotlivé kategorie, které nejvíce ovlivnily danou skupinu. V mužské části se jedná o skupinu respondentů ve středním věku, která zastává názor, že jejich výkonnost je nezávislá a cvičení na pracovišti by ji nenavýšilo. Oproti tomu vychází 2 podskupiny v ženské kategorii. Převážně mladé ženy do 29 let v doprovodu žen středního věku do 39 let, jsou toho názoru, že jejich pracovní výkonnost by mohla být díky cvičení navýšena. Pro zajímavost jsou uvedena i konkrétní čísla v tabulce č. 4

Graf 12: Názor na ovlivnění pracovní výkonnosti podle pohlaví a věku



Tabulka 4: Výsledky

Muži					Muži celkem
Věk	Do 29	30 - 39	40 - 49	Nad 50	
Ne	4	17	6	3	30
Ano	3	5	5		13
Celkový součet	7	22	11	3	43

Ženy					Ženy celkem
Věk	Do 29	30 - 39	40 - 49	Nad 50	
Ne	7	6	4	3	20
Ano	20	15	5	2	42
Celkový součet	27	21	9	5	62

Poslední z této kategorie otázek zjišťovala, jestli by se zaměstnanci styděli cvičit před svými kolegy. Téměř čtvrtina z respondentů na tuto otázku odpověděla, že ano. Dal by se zde logicky předpokládat větší ostych ze strany žen, nicméně tak hlasovali i muži. Z celkových 25 pozitivních odpovědí (pozitivní – Ano, měl bych ostych), se vyjádřilo 16 žen a 9 mužů, že by měli ostych cvičit společně s kolegy na pracovišti.

Graf 13: Nepříjemnost cvičení s ostatními



Další kategorie otázek se zabývala již konkrétním zájmem a zjišťovala, za jakých podmínek by zaměstnanci službu chtěli. První otázka zjišťovala zájem v případě, že by služba byla plně hrazena zaměstnavatelem. Druhá otázka zjišťovala zájem, pokud by si zaměstnanci museli na cvičení přispívat. A třetí otázka byla zaměřena na to, zdali by měli zaměstnanci zájem, pokud si celou službu hradili sami.

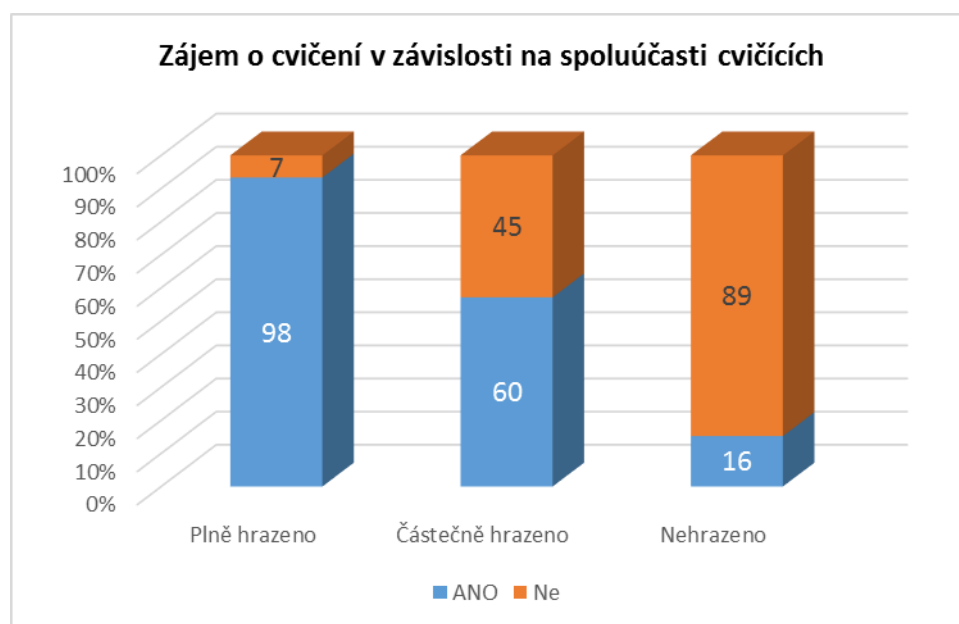
V dotazníku nebyla přesně uvedena cena, za jakou by služba byla pořizována, ale byla nastíněna orientační cenová hladina v přepočtu na jednoho zaměstnance za cvičení. V případě částečného hrazení (50% spoluúčast) by příspěvek na jedno cvičení FitBreak činil 20 Kč a za jedno cvičení FitTime 40 Kč. V situaci kdy by cvičení zaměstnavatelem hrazeno nebylo, by pracovníci platili 40 Kč za cvičením FitBreak a 80 Kč za cvičení FitTime.

Porovnání výsledků těchto třech otázek poskytuje graf č. 14, který ukazuje porovnání hlasů všech respondentů pro každou otázku. Jak by se dalo předpokládat, pokud by službu plně financoval zaměstnavatel, zájem by o ni byl vysoký, pouze necelých 6,7% respondentů by ji nechtělo. Paradoxní je, že v této otázce projevuje zájem o cvičení dokonce o 5 lidí více, než v první otázce v celém dotazníku, která zjišťovala potenciální poptávku (tj. bylo by toto cvičení pro Vás přínosem, viz graf č. 6)

Pokud by bylo cvičení hrazeno z poloviny zaměstnavatelem a druhou půlku by si zaměstnanci platili sami, zájem by už nebyl tak vysoký. Při spoluúčasti by službu chtělo 55% pracovníků.

V případě, že by se firma financování neúčastnila vůbec a celou službu by si platili zaměstnanci, zcela jasně by byl zájem o cvičení minimální. Několik komentářů přímo zmiňuje jako důvod, odmítnutí služby, pokud by nebyla plně hrazena.

Graf 14: Zájem o cvičení v závislosti na spoluúčasti cvičících



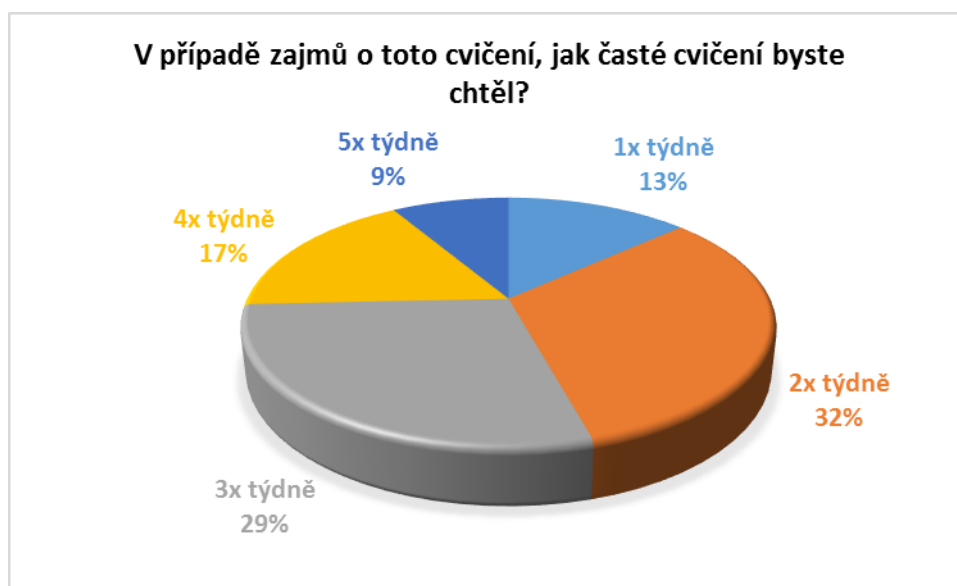
Bližší zaměření na druhou otázku se spoluúčastí poskytne zajímavé rozdělení výsledků. Muži odpovídali téměř vyrovnaně. V celkovém součtu by polovina mužů byla ochotná přispět na cvičení a druhá naopak. Pouze respondenti ve věku 30-39 let ve většině odmítali na firemní benefit přispívat. Kontrastně pak působí výsledky u žen. Ty byly celkově ochotnější na cvičení přispívat, cca v poměru 2:1. Největší zájem pak měly věkové skupiny do 29 let a mezi 30 – 39 lety. Konkrétní čísla jsou uvedena v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Částečně hrazeno

Muži					Muži
Věk	Do 29	30 - 39	40 - 49	Nad 50	celkem
Ne	1	16	4	1	22
Ano	6	6	7	2	21
Celkový součet	7	22	11	3	43
<hr/>					
Ženy					Ženy
Věk	Do 29	30 - 39	40 - 49	Nad 50	celkem
Ne	9	7	4	3	23
Ano	18	14	5	2	39
Celkový součet	27	21	9	5	62

Poslední otázka měla za cíl zjistit, jak často by respondenti chtěli cvičit. Na výběr bylo z pěti možností, 1x – 5x týdně. Nejčastěji by lidé měli zájem o cvičení dvakrát týdně se 32% hlasů a hned poté, se 29% byla se umístila varianta 3x týdně. Pro zbylé 3 možnosti se také hlasovalo, ovšem zájem o ně nebyl až tak vysoký. Rozdělní vykresluje graf č. 15. Z hlediska demografie nevykazuje tato otázka žádné zajímavosti a v rámci odpovědí je rovnoměrně rozvrstvena.

Graf 15: Frekvence cvičení



Součástí výsledků průzkumu jsou komentáře, které lidé vypisovali na základě 2 otevřených otázek. První otázka zjišťovala, jestli mají respondenti nějaký důvod, proč by tuto službu na pracovišti nechtěli. Druhá otázka se naopak ptala, jak by služba měla vypadat, aby o ni měl dotýčný zájem. Tuto možnost využilo část respondentů a celkem zanechali 40 komentářů pro obě otázky.

Některé komentáře již byly uvedeny v souvislosti s určitými otázkami. Negativní komentáře se převážně objevovali dvojího druhu. Lidé zmiňovali, že prostě cvičit nechtějí. Ať už celkově, nebo proto, že mají vlastní pohybový program. Mezi dalšími komentáři lidé zmiňovali obavu z nedostatku času a narušení pracovního procesu, případně by jim bylo nepříjemné cvičit v pracovním oblečení a nemít možnost se následně převléci či osprchovat.

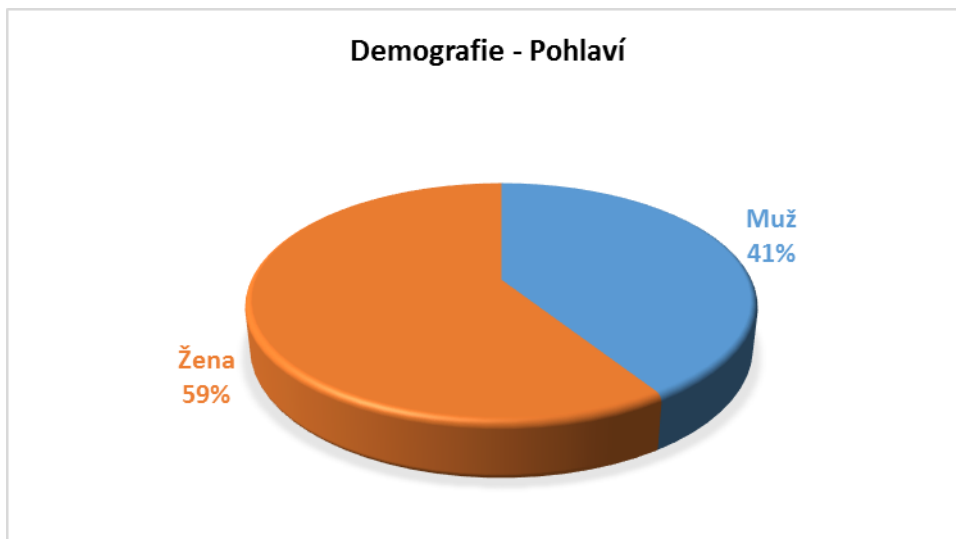
Pozitivních komentářů se vyskytlo několik zcela obecných, že služba v současné je v pořádku a vyhovovala by. U otázky, jak by měla služba vypadat, část komentářů (a to převážně od mužských respondentů) požadovalo hezkou a příjemnou cvičitelku.

Ostatní komentáře se vyskytují jednotlivě a jsou a mají spíše informativní než signifikantní charakter. Jsou k nahlédnutí v rámci celkových detailních výsledků celého průzkumu v příloze č. 8.

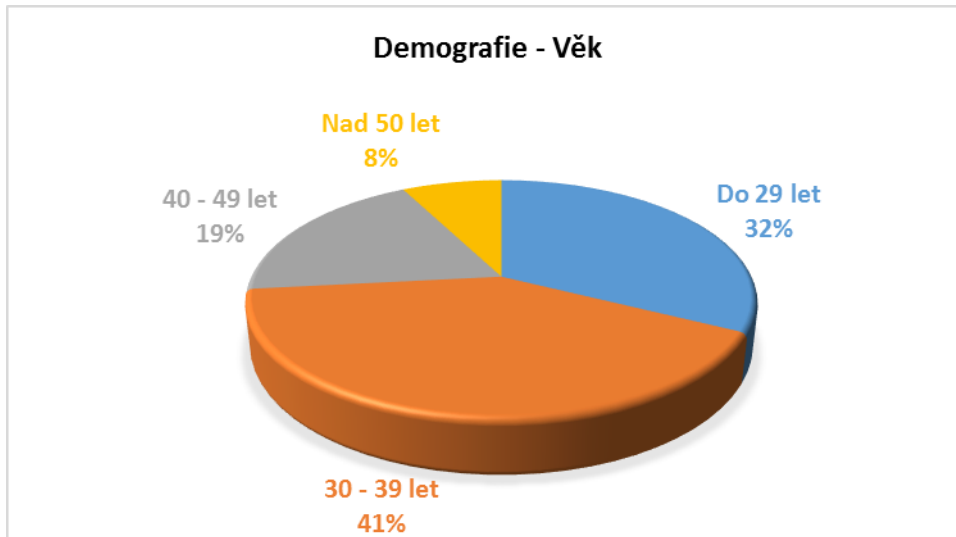
Poslední částí dotazníku byly dvě demografické otázky za účelem zjištění bližších informací o respondentech, které mohou následně lépe analyzovat jednotlivé

výsledky. První otázka zjišťovala pohlaví. Jak je patrné z grafu č. 16, průzkumu se zúčastnilo mírně více žen, než mužů. Věkové rozvrstvení, které zjišťovala druhá demografická otázka, ukazuje graf č. 17

Graf 16: Demografie - Pohlaví



Graf 17: Demografie - Věk



6.3 SWOT Analýza

Tabulka 6: SWOT Analýza

SWOT ANALÝZA FITBENEFIT	
Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní know-how problematiky dlouhodobě sedících lidí • Vysoká přizpůsobivost služeb dle požadavků klienta • Možnost operovat v rámci celé ČR a SK • Zkušenosti • Tým zkušených cvičitelů 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> • Malá povědomost o firmě • Většinou krátkodobé kontrakty • Malé prostředky na propagaci
Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> • Zájem o tyto služby ze strany zaměstnanců • Mírně nižší zájem o tyto služby i v případě finanční spoluúčasti zaměstnanců • Nenaplněný trh = možnost růstu • Ochota většiny společností poskytovat služby zaměstnancům a nechat využívat své prostory • Ochota firem plně nebo částečně financovat služby zaměstnancům • Nové možnosti zaměření kompenzačních cvičení (viz. syndrom karpálního tunelu) 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> • Vlastní benefity firem, využívání jiných forem • Vyčerpaný nebo fixně daný rozpočet na firemní benefity • Neochota některých společností poskytnout firemní prostředí pro cvičení

6.3.1. Silné stránky

Silné stránky společnosti FitBenefit se opírají o kvalitní know-how a znalost problematiky dlouhodobě sedících lidí. V kombinaci s již získanými zkušenostmi a proškolenými lektory tak nabízí produkt na vysoké kvalitativní úrovni. Další silnou stránkou je vysoká úroveň flexibility. Jednotlivé služby se dají přizpůsobit na míru téměř jakékoli firmě. Stejně tak je firma schopna poskytovat služby nejen v Praze, ale v rámci celé České Republiky a Slovenska.

6.3.2 Slabé stránky

Společnost FitBenefit fungovala před pozastavením své činnosti na trhu zhruba 3 roky a tato krátká doba neumožnila firmě dostat se do povědomí velkého množství lidí. Samotné kontrakty bývají vzhledem k velmi malé známosti tohoto typu benefitů příliš krátké. Společnost tak nemá možnost vynakládat velké prostředky na propagaci.

6.3.3 Příležitosti

Příležitosti firmy jednoznačně vycházejí z pozitivních výsledků průzkumu. Oslovená cílová skupina zaměstnanců, projevila velký zájem. Pokud by si zaměstnanci na cvičení měli přispívat, celkový zájem klesl, nicméně stále by nadpoloviční většina neměla se spoluúčastí problém. Současně většina vedení společností je ochotna (obecně) tyto benefity povolit na pracovišti a poskytnou k nim prostory (pokud jsou k dispozici). A stejně kladně se manažeři staví i k plnému či většinovému financování služby.

Firmy tento typ benefitů nevyužívají a je zde veliký prostor na trhu, kde by FitBenefit mohl nabídnout své služby. Veliká příležitost se také naskýtá v modifikaci kompenzačních cvičení na jinou problematiku, než jsou sedavá zaměstnání (viz. syndrom karpálního tunelu) a množství potenciálních trhů by se tím ještě navýšila.

6.3.4 Hrozby

Hlavní hrozbou jsou omezené finanční zdroje, které společnosti vynakládají na firemní benefity. Jejich částka může být vyčerpaná či fixně daná. Stejně tak společnosti už využívají určité formy benefitů a tak cvičení v konfrontaci s nimi nemusí uspět. Dále s ohledem na závislost využívání prostor společností, může dojít k zamítnutí cvičení na pracovišti a neposkytnutí využívá jejich prostor.

7 NÁVRHY NA INOVACI

Na základě výsledků obou dvou šetření je jasně patrné, že služby nabízené firmou FitBenefit mají potenciál znovu uspět na trhu. Stávající nabídka i celý marketingový mix je vnímán vesměs kladně. Negativní odpovědi spíše reflektovaly celkový zamítavý přístup jedince ke cvičení, než že by odrážely špatné prvky konceptu služeb. I přes celkovou dobrou stavbu již stávajícího marketingového mixu se našly oblasti, které se dají zlepšit a zvýšit tak atraktivitu pro klienty.

7.1 Produkt

Hlavní část výzkumu byla zaměřena na zjištění zájmu po kompenzačních cvičeních od firmy FitBenefit. Oba dva hlavní produkty byly pozitivně přijaty většinou respondentů až na pár výjimek. Základní nabídka je tedy postavena dobře.

Nabízí se tím tak možnost vytvoření určitých kombinací. Nabídka první zkušební hodiny měla u vedení společností velmi pozitivní ohlas. Poskytla by jim tak reálnou představu o tom, jak služba skutečně probíhá a funguje na pracovišti (interakce mezi zaměstnanci a trenérem, narušení pracovního procesu atp.) a jak na ni samotní pracovníci reagují.

Součástí celého zavedení služby by měla být osvěta pracovníků formou přednášky, která by samotnému cvičení předcházela (opět dle požadavků vedení). Za prvé by se zaměstnanci se službou a způsobem cvičení seznámili před samotným aktivním cvičením a za druhé by sami pochopili, proč je důležité cvičit v rámci prevence zdraví a vedlo by to k jejich vyšší motivaci.

Velmi zajímavý prostor pro vytváření nového produktu poskytl rozhovor s WITTE Automotive. Na základě konceptu kompenzačních cvičení nemusí jít pouze o sedavá zaměstnání, ale dají se řešit i jiné oblasti těla. V tomto konkrétním případě by samo vedení firmy požadovalo úpravu cvičení na oblast zápěstí a předloktí, konkrétně řešení a prevence syndromu karpálního tunelu. Toto onemocnění je způsobené častým přetěžováním přední části ruky a dá se přepokládat, že jeho výskyt bude v montážních závodech častý. Vzniká tedy další potenciální trh, kde by mohly být nabízeny kompenzační služby.

7.2 Cena

Prvotní předpoklad, kdy se očekával střet názorů (zaměstnanci službu budou chtít vs. zaměstnavatelé nebudou chtít službu platit) se nepotvrdil. Paradoxně se dle výzkumu situace otáčí. Zaměstnavatele se k poskytnutí benefitu staví kladně a byli by ochotni ho hradit, ovšem zdůrazňují obavy z nezájmu pracovníků.

Nejdůležitější cenová informace vychází z rozhovorů s manažery. Nastíněnou cenovou hladinu označili jako zaplatitelnou. Náklady na poskytování služby tedy nejsou bariérou a stávající cena je k rozsahu nabízených služeb adekvátní.

Za zvážení stojí využívání finanční spoluúčasti zaměstnanců. Tento způsob financování bude ve finále záležet pouze na rozhodnutí firmy, pro FitBenefit ale vytváří prostor argumentace při obchodních jednání. Pokud se bude zdát nějaké potenciální společnosti služba drahá, může navrhnout částečnou spoluúčast jejich zaměstnanců. Jak vychází z komentáře jedné manažerky: „Pokud si lidé budou přispívat i jen malou část, budou si cvičení mnohem více vážit“.

7.3 Místo

Distribuce a místo poskytování služby je nezávislé na firmě FitBenefit. Cvičení je poskytováno přímo na pracovišti a blíže klientovi už nejde. Samotné místo cvičení uvnitř firmy je závislé na jejích specifických prostorách. Pokud se v ní nebudou nacházet místnosti vhodné pro cvičení, bude obtížné benefity v rámci firmy prosadit.

7.4 Propagace

Propagace firmy byla před pozastavením činnosti téměř na nulové úrovni a vycházela především z velmi pozitivního „*Word of mouth*“ marketingu. Společnosti ovšem chybí jakýkoli základ, který by utvářel alespoň základní povědomí o značce.

Zaměřovat se na masovou reklamu nemá s ohledem na specifickou klientelu ekonomický význam. Aby společnost mohla uspět, potřebuje se dostat přímo k odpovědným lidem v jednotlivých firmách, které mají pravomoc rozhodovat o poskytování benefitů či alespoň tuto oblast řešit a poté předkládat návrhy. Jedná se tedy o samotné vedení společnosti či pracovníky na pozici lidských zdrojů. Přístup k těmto lidem není ovšem jednoduchý. Možnosti se nabízejí dvě, přímé oslovení formou direct mailu či formou osobního prodeje.

Většina úspěšné propagace probíhá v dnešní době prostřednictvím internetových multimédií a sociálních sítí. Při vyhledávání témat jako „kompenzační cvičení pro sedavá zaměstnání“, „firemní benefity“ a podobných prostřednictvím Google, stránky společnosti FitBenefit vůbec nevyskočí. Jedním z hlavních kroků by tedy měla být samotná modernizace stránek (vizuální i obsahová) a zlepšení referenčního dosahu ve vyhledávačích. Kromě možnosti získat na internetových stránkách doplňující informace (i kdyby jen za účelem dohledání kontaktu kvůli ztracené vizitce) mělo by být nalezení co nejsnazší. Další důležitou částí je vytvoření stránek společnosti na sociálních sítích. Nejjednodušší neoficiální hodnocení téměř čehokoli (a firem nevyjímaje) je v dnešní době skrze počet ohlasů (like a sledování) na sociálních sítích jako jsou Facebook a Instagram. Dalším webem, který by stál za zvážení je LinkedIn²⁶. Umožňuje spojení pracovních subjektů na základě jejich osobních a pracovních vztahů. Tato propojení by s ohledem na úspěšný klasický „*Word of mouth*“ marketing, mohla pomoci v šíření povědomí o službách a firmě jako takové. Výhodou by bylo užší zaměření (jednotliví uživatelé jsou pracující) a ne zcela obecné jako na Facebooku a Instagramu.

7.5 Materiální prostředí

Prezentace vlastního prostředí je vzhledem k charakteru služby a současnému statutu firmy nedůležitá. Pokud by společnost začala růst, teprve poté má cenu řešit materiální prostředí ve smyslu zázemí společnosti. I tak ovšem tato část není stěžejní, protože většině klientům by se představovaly služby v jejich společnosti či v neutrálním prostředí.

7.6 Lidé

Lidský aspekt byl častým tématem komentářů v dotazníku i vedení firem. Při výběru lidí je potřeba klást důraz na dva aspekty. Důležitá je profesní vzdělanost a zkušenosti, i když ta by měla tvořit standart vykonávání kvalitní služby.

Druhý aspekt, na který by se měl klást stejný důraz je osobnost lektora. Jak zdůraznilo vedení v jedné společnosti: „... *úspěch závisí na schopnosti lektora vtáhnout lidi do cvičení a vzbudit v nich nadšení...*“. Samotní trenéři mají na pracovišti velmi obtížnou pozici, setkávají se s lidmi, kteří jsou pod tlakem, časově vytížení a nemusí mít

²⁶ LinkedIn je profesní sociální síť, na které se setkávají profesionálové a diskutují o svých pracovních zájmech. V březnu 2011 síť překonala metu 100 milionů registrovaných uživatelů, čím dál více získává popularitu i v Česku.

zrovna dobrou náladu na cvičení. O to důležitější je, aby službu prováděl extrovertní a pozitivně naladěný člověk. Lektor, který má charisma a entusiasmus, snáz zvedne lidi ze sedaček i když zrovna nemají náladu.

Velká část komentářů obsahovala požadavek „*příjemnou*“ či „*pěknou cvičitelku*“ nebo „*hezkeho trenéra*“. To reflektuje přirozenou polaritu pohlaví v rámci firmy a naznačuje to, že ve firmě, kde bude převažovat zastoupení mužů (např. IT společnost) bude mít větší úspěch a oblibu trenérka než trenér.

7.7 Proces

V rámci procesu je důležitý začátek poskytování služby. Je potřeba zaměstnancům nejdříve představit o čem cvičení je a jak bude probíhat. Pro nezasvěceného člověka totiž bude forma cvičení na pracovišti těžko představitelná.

Samotný proces cvičení má plně v kompetenci trenér a veškeré úpravy budou vycházet z kompenzačních či pohybově zdravotních potřeb v dané situaci.

8. DISKUSE

Hlavní náplň této práce tvořil marketingový výzkum, který je základem pro vytvoření marketingového mixu. Kvantitativní výzkum probíhal dotazováním prostřednictvím onlinového portálu. U této metody sbírání dat jsem v průběhu výzkumu narazil na dvě komplikace. Jak je již patrné, online dotazování probíhalo bez přítomnosti tazatele. Respondentovi tedy nebylo možné poskytnout v případě potřeby dodatečné vysvětlení tématu či otázky. Samotné představení konceptu kompenzačních cvičení, které bylo uvedeno v dotazníku, bylo napsáno podle myšlenky – stručně, jasně, výstižně. Bohužel dle výsledku kontrolní otázky, část respondentů odpověděla, že jim není zcela jasný rozsah popisovaných služeb. Konkrétně takto odpovědělo 11 lidí z celkového počtu 105. Na druhou stranu, popisovat koncept a jednotlivé produkty v delším rozsahu by prodlužovalo dobu vyplnění dotazníků a spíše by odrazovalo lidi od vyplnění. Samotné otázky v dotazníku byly záměrně postaveny velmi jednoduše, aby pochopení dotazu bylo co nejsnazší. Jednoduchost a stručnost dotazníku měla dále vézt k vyššímu počtu získaných odpovědí (minimalizovat tzv. *“Drop out connected“*²⁷), protože nebylo možné respondenty předem motivovat.

Větší komplikaci tvořila návratnost dotazníků. Náročnost provádění samotného výzkumu byla vysoká kvůli reálným podmínkám, kde byla data sbírána. Respondenty tvořili zaměstnanci reálných firem a návratnost ze všech firem byla s ohledem na počet jejich zaměstnanců nízká. Důvodů lze uvést několik. V první řadě jsou zaměstnanci pracovní a časově dost vytížení. Dále mají velmi nízkou motivaci k vyplňování, tudíž ani nemají tendenci si hledat čas, který by věnovali vyplnění. A to i přesto, že bylo komunikováno, že dotazník zabere 3, maximálně 5 minut. V neposlední řadě jsou všichni obecně přehlceni reklamami a nabídkami i nejrůznějšími anketami a průzkumy. Z tohoto důvodu lidé čím dál tím více zaujímají negativní postoj a nechtějí se výzkumů účastnit. I přes uvedené komplikace nepovažuji využití webového dotazníkového portálu za chybné, naopak si cením jeho rozsáhlé možnosti jak s ohledem na úpravu dotazníku, tak i možnosti pracovat s podkladovými dat.

Společností, u kterých byl prováděn marketingový výzkum bylo celkem 5. Bohužel pouze u 4 firem jejich vedení dovolilo provést dotazníkové šetření. Společnost

²⁷ Počet dotazníků, které byly uživateli otevřeny, ale už nebyly vyplněny a odeslány. Nejčastěji se předpokládá z důvodů přílišné délky dotazníku.

WITTE-Automotive se omluvila a vzhledem ke své momentální vytíženosti neumožnila provádění kvantitativního výzkumu. Nicméně ponechává otevřené dveře pro další spolupráci, protože hodlá zvážit využití těchto služeb ve své společnosti a možná v budoucnu přistoupí na toto nebo podobné šetření, které by ji pomohlo zjistit zájem svých zaměstnanců. Neformální pohovor z této společnosti v rámci kvalitativního byl ponechán a využit.

Kvalitativní šetření probíhalo bez komplikací. Zástupce společností tvořili tři jednatelé a dva zástupci managementu lidských zdrojů. Na získání výsledků jednotlivých pohovorů tato rozdílnost neměla vliv, protože obě dvě skupiny měly přístup ke všem potřebným informacím. Tito lidé také rozhodovali o tom, zda umožní provádět kvantitativní šetření ve své firmě. Veškeré prováděné průzkumy byly schváleny odpovědnou osobou (pouze v případě WITTE Automotive. došlo k zamítnutí, viz předchozí odstavec).

9. ZÁVĚR

Tato práce měla za cíl popsat a analyzovat marketingový mix společnosti FitBenefit na základě informací získaných od jejího vedení. V další fázi byl prováděn marketingový výzkum na dvou úrovních, kvalitativní a kvantitativní. Kvantitativní dotazník za účelem zjištění zájmu a poptávky po nabízených službách. Kvalitativní pohovory, které nastínily úroveň zájmu a ochoty u vedení společností, poskytnout tyto služby svým zaměstnancům.

V současné době firma aktivně neprovozuje svoji činnost. Kromě upravení marketingového mixu, je tak praktický přínos v definování celkového zájmu po jejích službách a podmínkách, za jakých jsou společnosti přístupné těmto benefitům. Zaměření práce tedy pokládá reálný základ pro obnovení marketingových aktivit společností a případně umožňuje na základě již vytvořených průzkumů u jednotlivých firem oslovit ty společnosti, které projeví zájem.

Obecné shrnutí nejdůležitějších výsledků poskytuje následující fakta:

Vedení společností

- Zaměstnavatelé jsou ochotni poskytnout tento typ služeb svým zaměstnancům.
- V otázkách psychického i fyzického prospěchu souhlasili s pozitivními dopady cvičení
- Cena těchto služeb není překážkou.
- Sami zaměstnavatelé mají největší obavu z malého zájmu ze strany zaměstnanců.

Zaměstnanci

- 89% respondentů považuje tento typ služeb za přínosný
- 90% respondentů projevilo o službu zájem v případě plného hrazení zaměstnavatelem.
- 57% respondentů by bylo ochotno si na službu přispívat ze svého

Na základě těchto informací a sesbíraných dat je zřejmý zájem obou stran ve využívání těchto benefitů.

Pro společnost FitBenefit je v první řadě přínosné už zjištění, že je o její produkty zájem. Na základě kvalitativního i kvantitativního průzkumu byly sestaveny návrhy a připomínky pro každý prvek marketingového mixu. Jestli se je společnost FitBenefit rozhodne využít, záleží už pouze na ní.

SEZNAM LITERATURY

Bibliografické zdroje

1. BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
2. BUREŠ, I. *Praktická škola marketingu*. 1. vyd. Bratislava: Uniapress, 1990. 16s. ISBN 80-85313-01-4.
3. CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, c1998, xv, 403 p. ISBN 07-619-0144-2.
4. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009, 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
5. DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
6. Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
7. FORET, M. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
8. FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing: základy a principy*. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 199 s. ISBN 80-7226-888-0.
9. FORET, M., PROCHÁZKA, P., VACULÍK, J., KOPŘIVOVÁ, K., FORET, N. *Marketing: základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2001. 162 s. ISBN80-7226-558-X.
10. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-88-6.
11. HOBZA, V., & REKTOŘÍK, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress., ISBN 80-86929-04-3.
12. KOCHOVÁ, B. *Marketingový mix fitness centra AQUAPALACE PRAHA*. Praha, 2012. 85 s. Vedoucí bakalářské práce Jan Šíma.
13. KOTLER., P. *Marketing management*. 7. Vydání. Praha: Victoria Publishing a.s.,1992, ISBN – 80-85605-08-2.
14. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

15. KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 778 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
16. MULLIN, B. J., HARDY, S. a SUTTON, W. A. *Sport marketing*. 3rd ed. Human Kinetics, c2007, xii, 539 p. ISBN 07-360-6052-9.
17. MURRAY, D., & HOWAT, G. (2002). *The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre*. *Sport Management Review*, 5(1), 25–43.
18. NOVOTNÝ, J. (2011). *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer., ISBN - 978-80-7357-666-0.
19. PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
20. PŘÍBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1.vyd. Grada Publishing, Praha, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
21. PŘIKRYLOVÁ, J. JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
22. MCCARTHY, E. J. *Basic Marketing, A Managerial Approach*. Homewood, ILL: Richard D. Irwin, Inc., 1960. ISBN: 9780256068658.
23. MORGAN, M.J. SUMMERS, J. *Sports marketing*. Cengage Learning Australia, 2005. 320 s. ISBN 0-17-012859-8.
24. RAFIQ, M., AHMED, M. P. *Using the 7Ps as A Generic Marketing Mix: An Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics*. *Marketing Intelligence & Planning*. 1995, vol. 13, no. 9, s. 4-15. ISSN: 0263-4503.
25. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
26. VAŠTÍKOVÁ, M., JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. 1 vyd. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
27. YELKUR, R. Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix. *Journal of Professional Services Marketing*. The Haworth Press, Inc., 2000, vol. 21, no. 1. ISSN: 0748-4623.

Elektronické zdroje

1. STŘELEČEK, J.. *SWOT analýza*. Vlastní Cesta. [online]. 23.7.2012 [cit. 2016-07-16]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání silných a slabých stránek 7P a 4P

Tabulka 2: Porovnání věku a názoru na zvýšení spokojenosti

Tabulka 3: Porovnání výsledku ohledně pracovního výkonu dle pohlaví

Tabulka 4: Výsledky

Tabulka 5: Částečně hrazeno

Tabulka 6: SWOT Analýza

Seznam grafů

Graf 1: Základní pojmy marketingu

Graf 2: Typy obchodů se službami

Graf 3: Rozdělení marketingového mixu

Graf 4: Sportovní produkty dle rozvržení Chelladuraie

Graf 5: Návratnost dotazníků v kusech

Graf 6: Zjišťování zájmu

Graf 7: Rozdělení zájmu mezi firmy

Graf 8: Porovnání subjektivního vnímání služby

Graf 9: Pracovní spokojenost

Graf 10: Kompenzace pohybových stereotypů

Graf 11: Ovlivnění pracovního výkonu

Graf 12: Názor na ovlivnění pracovní výkonnosti podle pohlaví a věku

Graf 13: Nepříjemnost cvičení s ostatními

Graf 14: Zájem o cvičení v závislosti na spoluúčasti cvičících

Graf 15: Frekvence cvičení

Graf 16: Demografie - Pohlaví

Graf 17: Demografie - Věk

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rámec neformálního rozhovoru

Příloha č. 2: Celá verze dotazníku

Příloha č. 3: Zápis z kvalitativního rozhovoru Provit a.s

Příloha č. 4: Zápis z kvalitativního rozhovoru Cocoon Group s.r.o.

Příloha č. 5: Zápis z kvalitativního rozhovoru AXA a.s.

Příloha č. 6: Zápis z kvalitativního rozhovoru WITTE Automotive.

Příloha č. 7: Zápis z kvalitativního rozhovoru VCCP s.r.o.

Příloha č. 8: Detailní výsledky dotazníkového šetření – surová data

1. Představení společnosti Benefit

- Principem jsou pohybová cvičení za účelem **prevence zdraví** pracovníků
- Kompenzace jejich pohybových stereotypů, které jsou způsobené **nadměrným sezením** v jedné pracovní poloze.
- Cílem je **aktivní odpočinek** od pracovního vytížení, stresu a pomoci při soustředěnosti a **mobilizace organismu**.
- Cvičení je **prováděno lektorem přímo na pracovišti** dle jednotlivých produktů (viz. následující)
- Program se využíval a šíří především ve velkých korporacích a začínají se objevovat menší společnosti, kteří objevují výhody těchto produktů
- (KB, DHL, ExxonMobile, Oracle, KB)

2. Představení konceptu kompenzačních cvičení pro sedavá zaměstnání

- **FitBreak**
 - i. Cvičení 10-15 minut,
 - ii. zaměřené na uvolnění a protažení těla, převážně krku a zad (blokace při dlouhodobém sezení) a cviky mobilizující organismus (wake up impulsy),
 - iii. cvičení přímo na pracovišti, u pracovního stolu, v pracovním dresscodu v průběhu pracovní doby.
- **FitTime**
 - iv. Cvičení 20-50 minut,
 - v. rozšíření FitBreaku, zaměřené na intenzivní a dynamický strečink, zpevnění hlubokého stabilizačního systému těla (CORE), využití vlastní váhy těla, celkový fyzio-fitness trénink
 - vi. cvičení v prostorách společnosti (meeting roomy etc.) před/po/při pracovní době
- **FitLife**
 - vii. Doprovodné přednášky a poradenství v oblasti fitness a zdravého životního stylu, konzultace, nutriční asistence, kondiční tréninky, animace firemních akcí
- **Četnost cvičení**

- i. Frekvence cvičení jen zcela flexibilní, nejčastěji se využívá 2-3x týdně.

Průzkum:

3. Na základě těchto informací je Vám jasný rozsah služeb, které by připadaly v úvahu?

4. Myslíte, že služba FitBreak / FitTime by byla přínosem pro Vaši společnost?

- Z hlediska zdravotního / relaxačního pohledu Vašich zaměstnanců?
- Hledáme prvotní postoj, necháváme záměrně manažera mluvit za zaměstnance (indikace projekce svého názoru zdůvodňovaný předpokládaným postojem zaměstnanců, indikace pro následné falešné námitky)

5. Myslíte, že by tato služba

- i. Byla přínosem Vašich zaměstnanců? (Kompenzace, osvěžení/wake-up impuls, soustředění → zvýšení výkonnosti)
- ii. Snížila stres na pracovišti?
- iii. Kompenzovala fyziologické stereotypy pracovníků?
- iv. Zvýšila pracovní výkon (na základě uvolnění a relaxace po cvičení)?
- v. Zlepšila atmosféru na pracovišti?
- vi. Chtěl byste případně úpravy služby speciálně pro Vaši společnost, jaké?
- vii. Zúčastnil byste se osobně kompenzačních cvičení, pokud by byla zavedena
- viii. Měli byste obecně zájem o tento typ služeb pro Vás a vaše zaměstnance?

6. Představení cenové hladiny s odkazem na dobu cvičení

- Cvičení po skupinách, tzn. např. za 1 hod. 3-4 skupiny zaměstnanců (po cca 10-15 lidech)

- Průměr 1500 Kč (900 Kč – 2000 Kč), odvíjí se od počtu celkově odcvičené doby, návaznosti dalších cvičení, počet lokalit, ohled na celkovou dobu trvání služby
- Pro snazší představení výpočet: cca průměr = 1600 Kč/hodina. 15 minut cvičení FitBreak = 400 Kč/cvičení. 10 lidí na cvičení FitBreak = 40Kč/cvičení/osobu

7. Bariéry

- Máte ve firmě dostupné prostory, které by šly využívat ke cvičení, a byla by možnost jejich uvolnění?
- Jaká bude obtížnost a proces odsouhlasení této služby? Vedení/Lidské zdroje/board?
- Byla by pro Vaši společnost tato služba finančně dostupná?
- Požadoval byste finanční spoluúcast zaměstnanců?
- Požadoval byste plné hrazení zaměstnancem s tím, že firma věnuje čas (refundace), zaměstnanec si službu platí?
- V případně zájmu o toto cvičení, jakou frekvenci cvičení by společnost preferovala? 1x, 2x, 3x týdně? Denně?
- Obával byste se snížení efektivity z důvodů přerušení práce?
- Byla by tato činnost plně refundovaná, nebo by si ji museli zaměstnanci napracovat?
- Je nějaký důvod, proč byste tuto službu nechtěl na pracovištích poskytnout? Jaký?
- Jak by musela služba vypadat, abyste ji považoval za natolik výhodnou, že byste ji chtěl poskytnout na pracovišti?
- Byla pro Vás zajímavá zkušební hodina zdarma?

Příloha č. 2: Celá verze dotazníku

Průzkum zájmu po kompenzačních cvičeních

Představení konceptu kompenzačních cvičení pro sedavá zaměstnání

- Principem jsou pohybová cvičení za účelem **prevence zdraví** pracovníků
- Kompenzace jejich pohybových stereotypů, které jsou způsobené **nadměrným sezením** v jedné pracovní poloze.
- Cílem je **aktivní odpočinek** od pracovního vyčerpání, stresu a pomoci při soustředěnosti a **mobilizace organismu**.
- Cvičení je **prováděno lektorem přímo na pracovišti** dle jednotlivých produktů (viz. následující)

Představení balíčku služeb společnosti FitBenefit

- **FitBreak**
 - Cvičení 10-15 minut,
 - zaměřené na uvolnění a protažení těla, převážně krku a zad (blokace při dlouhodobém sezení) a cviky mobilizující organismus (wake up impulsy),
 - cvičení přímo na pracovišti, u pracovního stolu, v pracovním dresscodu v průběhu pracovní doby.
- **FitTime**
 - Cvičení 20-50 minut,
 - rozšíření FitBreaku, zaměřené na intenzivní a dynamický strečink, zpevnění hlubokého stabilizačního systému těla (CORE), využití vlastní váhy těla, celkový fyzio-fitness trénink
 - cvičení v prostorách společnosti (meeting roomy etc.) před/po/při pracovní době
- **FitLife**
 - Doprovodné přednášky a poradenství v oblasti fitness a zdravého životního stylu, konzultace, nutriční asistence, kondiční tréninky, animace firemních akcí
- **Četnost cvičení**
 - Frekvence cvičení jen zcela flexibilní, nejčastěji se využívá 2-3x týdně.

1 Je Vám jasný rozsah služeb na základě těchto informací?

- Ano
 Ne

2 Myslíte, že kompenzační cvičení FitBreak/FitTime prováděné na pracovišti by pro Vás byla přínosem?

- Ano
 Ne

3 Myslíte, že by tato služba:

	Ano	Ne
Zvýšila Vaši spokojenost v práci?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přispěla ke snížení hladiny případného stresu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompenzovala Vaše fyzické stereotypy?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvýšila Váš pracovní výkon (na základě uvolnění a aktivního odpočinku)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zlepšila atmosféru na pracovišti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Měla mít možnost úpravy podle Vašich potřeb (např. cvičení více zaměřené na nohy, záda, ruce etc.?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vám byla nepříjemná protože byste měl ostych cvičit společně s kolegy na pracovišti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Zájem/Bariéry

	Ano	Ne
Měl byste o tuto službu zájem v případě, že by byla plně hrazena zaměstnavatelem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Měl byste o tuto službu zájem v případě, že by byla jen částečně hrazena zaměstnavatelem? (Váš příspěvek za jedno cvičení Fit Break = 20,-; FitTime = 40,- při hrazení 50%)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Měl byste o tuto službu zájem v případě, že by nebyla hrazena zaměstnavatelem? (Váš příspěvek za jedno cvičení Fit Break = 40,-; FitTime = 80,-)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5

V případě zájmu o toto cvičení, jak časté cvičení byste chtěl?

- 1x týdně
 - 2x týdně
 - 3x týdně
 - 4x týdně
 - 5x týdně
-

6 Je nějaký důvod, proč byste tuto službu na pracovištích nechtěl? Jaký? Prosím vypište.

7 Jak by musela služba vypadat, abyste o ni měl zájem? Prosím vypište.

8 Demografie

- Muž
- Žena

9 Věk

- Do 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 +

10 Prosím, napište název Vaší společnosti

Pro odeslání prosím zmáčkněte tlačítko vpravo dole "Finish Survey"

Děkuji za vyplnění!

Příloha č. 3: Zápís z kvalitativního rozhovoru Provit a.s

(představení společnosti FitBenefit, produktů i cenové hladiny – viz. Příloha č. 1: Rámec neformálního rozhovoru)

Průzkum:

- 1. Na základě těchto informací je Vám jasný rozsah služeb, které by připadaly v úvahu?**

Ano.

- 2. Myslíte, že služba FitBreak / FitTime by byla přínosem pro Vaší společnost?**

Naše firma už nabízela podobnou službu v rámci zlevněných vstupů do fitness centra. Ze začátku to mělo úspěch, ale časem zájem opadával. Lidé změnu vždy uvítají, mají rádi toto zpestření práce, jako pohyb, relaxace, oni se u těchto věcí uvolní. Důležitá je ovšem invence od pracovníků, v tu chvíli kdy jsou nuceni od vedení, už principiálně to nechtějí.

- 3. Myslíte, že by tato služba**

- i. Byla přínosem Vašich zaměstnanců? (Kompenzace, osvěžení/wake-up impuls, soustředění → zvýšení výkonnosti.**

Určitě ano. Otázka je náročnost cvičení. V tu chvíli, kdy by cvičení vyžadovala větší míru pohybu, mohli by zaměstnanci požadovat lepší zázemí, aby se měli kde osprchovat a převléci. Možná by bylo lepší službu přesunout do nějakého blízkého fitness centra.

- ii. Snížila stres na pracovišti?**

Záleží na pohledu, ze které toto bereme. Pracovníci by se mohli i cvičením dostat do stresové situace, v tom ohledu, že by se vytvořil ostych na pracovišti, některým nemusí být příjemné provádět cvičení přímo na pracovišti. V tu chvíli by musela zafungovat vlastní motivace.

- iii. Kompenzovala fyziologické stereotypy pracovníků?**

Ano.

- iv. Zvýšila pracovní výkon (na základě uvolnění a relaxace po cvičení)?**

Ano. Pohyb dodává tělu fyzickou i psychickou pohodu. Tím pádem je pracovník i více produktivní a tato produktivita je důležitá u obchodníků.

- v. Zlepšila atmosféru na pracovišti?**

V tomto ohledu záleží na lidech, jestli jsou zaměřeni na sport, či ne. Pro člověka, kterého sport baví a dělá ho rád, by se atmosféra zlepšila, chodil

by na cvičení rád. Pro člověka, který není sportovně zaměřený, by to nebylo hezké zpestření času na pracovišti.

- vi. **Chtěl byste případně úpravy služby speciálně pro Vaši společnost, jaké?** *Myslím, že by bylo dobré nejdříve službu představit pomocí prezentace pracovníkům, aby se mohli se službou takto seznámit. Následně případně přesunout cvičení do fitness centra a nastavit čas cvičení. Bylo by dobré, aby se cvičení stalo součástí režimu pracovníků.*
- vii. **Zúčastnil byste se osobně kompenzačních cvičení, pokud by byla zavedena.** *Přímo na pracovišti spíše ne, preferoval bych fitness centrum a nejlépe po práci.*
- viii. **Měli byste obecně zájem o tento typ služeb pro Vás a vaše zaměstnance?**

Ano v případě projevení zájmu ze strany pracovníků.

4. Bariéry

- i. **Máte ve firmě dostupné prostory, které by šly využívat ke cvičení, a byla by možnost jejich uvolnění?**
Nějaké prostory se ve firmě nacházejí, osobně myslím, že by bylo lepší využívat fitness centrum k zredukování ostychu ve firmě, aby nemuseli pracovníci mít zábranu, že cvičí přímo na pracovišti.
- ii. **Jaká bude obtížnost a proces odsouhlasení této služby? Vedení/Lidské zdroje/board?**
U vedení by s odsouhlasením problém nebyl, jelikož vedení naší firmy se skládá z několika jedinců. Pak záleží na invenci lidí. V tu chvíli, kdy by zaměstnanci nuceni do využívání této služby, poklesla by také efektivita cvičení. Chut' a požadavek musí přijít hlavně od pracovníků po seznámení se službou.
- iii. **Byla by pro Vaši společnost tato služba finančně dostupná?**
V případě, že by cvičení bylo prováděno třikrát do týdne, tak by byla tato služba cenově dostupná pro naši firmu.
- iv. **Požadoval byste finanční spoluúčast zaměstnanců?**
Ne. Mám pocit, že by pro ně bylo více motivační, kdyby službu hradila firma. Je větší pravděpodobnost, že službu využijí, když byla celkově hrazená firmou.
- v. **Požadoval byste plné hrazení zaměstnancem s tím, že firma věnuje čas (refundace), zaměstnanec si službu platí?**

Ne. V tu chvíli, co by si službu museli kompletně celou hradit, ztratilo by to pro ně význam a je mnohem větší pravděpodobnost, že by ji nechtěli využívat.

- vi. **V případě zájmu o toto cvičení, jakou frekvenci cvičení by společnost preferovala? 1x, 2x, 3x týdně? Denně?**

Jednu až dvě hodiny do týdne.

- vii. **Obával byste se snížení efektivity z důvodů přerušení práce?**

Rozhodně ne. Cvičení by efektivitu určitě zvýšilo. Cvičení by mohlo sloužit i jako preventivní prostředek proti nemocím. Cvičení by se mohlo rozdělit, například hodinu cvičení a hodinu relaxace.

- viii. **Byla by tato činnost plně refundovaná, nebo by si ji museli zaměstnanci napracovat?**

V tu chvíli, kdyby zaměstnanci opravdu projevíli zájem o službu, firma by ji plně refundovala.

- ix. **Je nějaký důvod, proč byste tuto službu nechtěl na pracovištích poskytnout? Jaký?**

Asi v případě kdyby se jednalo o montážní firmu, nebo firmu s pásovou výrobou, kdy zaměstnavatel nemůže přerušit výrobu či montáž na hodinu či dvě. Stejně tak u našich logistů. Zde by muselo cvičení probíhat před prací jako dobrý start pro pracovní den, či následně po práci, jako odregování. Otázka je, jestli by pracovníci chtěli služby využívat, někteří chtějí být po práci co nejdříve doma.

- x. **Jak by musela služba vypadat, abyste ji považoval za natolik výhodnou, že byste ji chtěl poskytnout na pracovišti?**

Měly by obsahovat cvičící i relaxační část, nejlépe mimo pracoviště a ideálně před začátkem nebo po skončení pracovní doby.

- xi. **Byla pro Vás zajímavá zkušební hodina zdarma?**

Ihned hodinu cvičení spíše ne, ale pokud by šla zařídit úvodní přednáška, tak rozhodně, ano. Díky ní bychom mohli zjistit zájem ve firmě a případně pro zaměstnance službu zařídit.

Příloha č. 4: Zápis z kvalitativního rozhovoru Cocoon s.r.o.

(představení společnosti FitBenefit, produktů i cenové hladiny – viz. Příloha č. 1: Rámec neformálního rozhovoru)

Průzkum:

- 1. Na základě těchto informací, je Vám jasný rozsah služeb, které by připadaly v úvahu?**

Ano.

- 2. Myslíte, že služba FitBreak / FitTime by byla přínosem pro Vaši společnost?**

Cvičení by bylo přínosné pro jakoukoliv firmu, která obsahuje pracovní pozice ve stresovém a náročném prostředí na mentální aktivitu. Hodně důležitá by byla schopnost cvičitelů, jak by dokázali zaměstnance povzbudit do cvičení. Pro mě osobně, je tato chemie velice důležitá, jelikož každý člověk si vytváří fixace na ostatní lidi, v tuto chvíli by musel cvičitel být opravdu schopný, aby dokázal vytvořit tuto fixaci a důvod, aby lidé cvičení prováděli správně a pečlivě. Dále je důležité pracovní prostředí, hodina cvičení by byla efektivnější pro větší korporativní firmy, v menších firmách by se tato služba tolik neuplatnila. To už je v rukou společnosti.

- 3. Myslíte, že by tato služba**

- i. Byla přínosem Vašich zaměstnanců? (Kompenzace, osvěžení/wake-up impuls, soustředění → zvýšení výkonnosti**

Ano.

- ii. Snížila stres na pracovišti?**

Rozhodně ano. Jak už bylo zmíněno, cvičení je ideální pro pracovníky na pracovních místech s velkou mentální aktivitou, tedy i stresem.

- iii. Kompenzovala fyziologické stereotypy pracovníků?**

Ano.

- iv. Zvýšila pracovní výkon (na základě uvolnění a relaxace po cvičení)?**

Ano, jako způsob prevence a i z pohledu fyziologického pro tělo.

- v. Zlepšila atmosféru na pracovišti?**

Určitě ano.

- vi. Chtěl byste případně úpravy služby speciálně pro Vaši společnost, jaké?**

Nepožadovala bych to nutně, jsem spokojená s rozvržením, jaké je nabízené. Případně časem by se o tom dalo uvažovat, kdyby to zaměstnancům více vyhovovalo.

vii. **Zúčastnil byste se osobně kompenzačních cvičení, pokud by byla zavedena.**

Ano.

viii. **Měli byste obecně zájem o tento typ služeb pro Vás a vaše zaměstnance?**

Ano.

4. Bariéry

i. **Máte ve firmě dostupné prostory, které by šly využívat ke cvičení, a byla by možnost jejich uvolnění?**

Ano, v poledních hodinách by se dala využívat velká zasedací místnost.

ii. **Jaká bude obtížnost a proces odsouhlasení této služby? Vedení/Lidské zdroje/board?**

Nejdůležitější je, aby se s náklady počítalo v budgetu na příští rok, ten se připravuje v průběhu října a listopadu, následně se reviduje, pokud firma ztrácí v průběhu června.

iii. **Byla by pro Vaši společnost tato služba finančně dostupná?**

Ano byla, otázka je, jestli by firma neupřednostnila odborná školení, v tu chvíli záleží na firmě, jaká bude její strategie pro rozvoj pracovníků.

iv. **Požadoval byste finanční spoluúčast zaměstnanců?**

Určitě ano, jinak by bylo viditelné, že si pracovníci služby neváží.

v. **Požadoval byste plné hrazení zaměstnancem s tím, že firma věnuje čas (refundace), zaměstnanec si službu platí?**

Podle mého názoru by si zaměstnanci hradit 35% ceny.

vi. **V případně zájmu o toto cvičení, jakou frekvenci cvičení by společnost preferovala? 1x, 2x, 3x týdně? Denně?**

Maximálně by mělo cvičení probíhat dvakrát do týdne, méně by to nemělo význam.

vii. **Obával byste se snížení efektivity z důvodů přerušení práce?**

Ne.

viii. **Byla by tato činnost plně refundovaná, nebo by si ji museli zaměstnanci napracovat?**

Bylo by to v rámci pracovní doby, nebo možná částečně pauzy na oběd, která by se o polovinu zkrátila. I když těžko říct, třeba by pak min chodili kouřit.

ix. **Je nějaký důvod, proč byste tuto službu nechtěl na pracovištích poskytnout? Jaký?**

Pouze v případě, že by lidé necvičili efektivně z důvodu, že by nebyli dostatečně zaujatí. Důležitá je práce cvičitele a jeho zkušenost s udržením nadšení.

- x. **Jak by musela služba vypadat, abyste ji považoval za natolik výhodnou, že byste ji chtěl poskytnout na pracovišti?**

Záleží na konkrétním cvičiteli, jestli by dokázal vnést inspiraci, energii a nadšení.

- xi. **Byla pro Vás zajímavá zkušební hodina zdarma?**

Na 100% ano.

Příloha č. 5: Zápís z kvalitativního rozhovoru AXA a.s.

(představení společnosti FitBenefit, produktů i cenové hladiny – viz. Příloha č. 1: Rámec neformálního rozhovoru)

Průzkum:

1. Na základě těchto informací je Vám jasný rozsah služeb, které by připadaly v úvahu?

Ano.

2. Myslíte, že služba FitBreak / FitTime by byla přínosem pro Vaši společnost?

V naší firmě jsou benefity nabízeny v systému caterie. Zde nabízíme zhruba 50 různých benefitů, ať na vitamíny, léky, služby, poukázky atd. Teď je systém fixně daný a nemůžeme s ním moc hýbat, jelikož je rozpočet na benefity vyčerpaný. V minulosti jsme už měli zavedenou službu kompenzačního cvičení s lektorem, která měla dobré ohlasy.

3. Myslíte, že by tato služba

- i. Byla přínosem Vašich zaměstnanců?
- ii. Snížila stres na pracovišti?
- iii. Kompenzovala fyziologické stereotypy pracovníků?
- iv. Zvýšila pracovní výkon (na základě uvolnění a relaxace po cvičení)?
- v. Zlepšila atmosféru na pracovišti?
- vi. Chtěl byste případně úpravy služby speciálně pro Vaši společnost, jaké?
- vii. Zúčastnil byste se osobně kompenzačních cvičení, pokud by byla zavedena
- viii. Měli byste obecně zájem o tento typ služeb pro Vás a vaše zaměstnance?

Souhrnná odpověď ANO

4. Bariéry

ix. Máte ve firmě dostupné prostory, které by šly využívat ke cvičení, a byla by možnost jejich uvolnění?

Prostory máme ke cvičení dostupné, není problém. Máme zasedací místnost, kde by se cvičení daly provádět, což by nebylo úplně ideální, kdyby se jednalo o menší skupinky. A museli bychom plně rozplánovat časy na cvičení, aby se zde mohli zaměstnanci střídát.

- x. **Jaká by byla obtížnost a proces odsouhlasení této služby? Vedení/Lidské zdroje/board?**
Službu by nebyl problém odsouhlasit, kdyby o ní pracovníci projevili zájem.
- xi. **Byla by pro Vaši společnost tato služba finančně dostupná?**
Ano byla, ale pouze v rámci zbylých stávajících benefitů (v konkurenci k ostatním volbám). Cena mi přijde vysoká a preferovali bychom placení z кафетерии. Služba nám přijde moc drahá na to, aby si ji lidé platili samostatně.
- xii. **Požadoval byste finanční spoluúčast zaměstnanců?**
Společnost AXA by benefit sám o sobě nehradila, FitBenefit by se stal součástí benefitu кафетерии. Management by k tomu měl určitě pozitivní postoj, následně záleží na zaměstnancích, jestli by služby využili.
- xiii. **Požadoval byste plné hrazení zaměstnancem s tím, že firma věnuje čas (refundace), zaměstnanec si službu platí?**
Jak už bylo nastíněno v předešlé otázce, firma by požadovala po zaměstnancích, aby v případě zájmu využili peněz v кафетерии k zaplacení služby. Firma neposkytne vedlejší budget k zaplacení firmy.
- xiv. **V případně zájmu o toto cvičení, jakou frekvenci cvičení by společnost preferovala? 1x, 2x, 3x týdně? Denně?**
Zde záleží na zaměstnancích, jak se domluví, necháme to na nich a jejich domluvě.
- xv. **Obával byste se snížení efektivity z důvodů přerušení práce?**
Ne, v naší formě funguje volná pracovní doba, lidé si napracují, co potřebují. Máme pouze „fixní čas“ od deváté hodiny ranní do dvou do odpoledne. Čas nikdo nehlídá.
- xvi. **Byla by tato činnost plně refundovaná, nebo by si ji museli zaměstnanci napracovat? Pracovníci by mohli využít pracovní dobu v případě, že by stihli svou práci. V tom případě by byla činnost refundovaná.**
- xvii. **Je nějaký důvod, proč byste tuto službu nechtěl na pracovištích poskytnout? Jaký?**
Ne, rozhodnutí necháme na pracovnících a jejich rozhodnutí. Ale můj osobní pocit je, že když budou lidé cvičit pravidelně, naučí se to a budou moct cvičit samostatně.
- xviii. **Jak by musela služba vypadat, abyste ji považoval za natolik výhodnou, že byste ji chtěl poskytnout na pracovišti?**
Bylo by potřeba neaplikovat službu pouze v Praze, ale rozšířit ji i do měst, kde jsou zbylé pobočky (Brno, Bratislava).

xix. Byla pro Vás zajímavá zkušební hodina zdarma?

Ano. Celkový nápad se mi líbí, služby bych využila, ale pouze v rámci již stávajícího rozpočtu benefitu.

Příloha č. 6: Zápís z kvalitativního rozhovoru WITTE Automotive

(představení společnosti FitBenefit, produktů i cenové hladiny – viz. Příloha č. 1: Rámec neformálního rozhovoru)

Průzkum:

- 1. Na základě těchto informací je Vám jasný rozsah služeb, které by připadaly v úvahu?**

„Ano.“

- 2. Myslíte, že služba FitBreak / FitTime by byla přínosem pro Vaši společnost?**

„Ano, myslím si, že ano. V naší firmě funguje systém benefitů systémem cafeterie. Tím pádem si každý pracovník může svůj benefit vybrat podle svého uvážení. Ale nemohu odhadnout, jestli by se služba uchytila u našich zaměstnanců. Snažili jsme se vytvořit podmínky a benefity pro vykompenzování syndromu karpálního tunelu, ovšem nemůžeme nijak zajistit, aby ho všichni využívali a ani zjistit, kdo tento benefit opravdu využívá. Setkávám se často s velkým nezájmem ze strany zaměstnanců, i přesto že jsou služby nabízeny, oni jich nevyužívají. V naší firmě pracují především mladí lidé, které tyto benefity vůbec nezajímají. Zbylí jsou lidé od rodin, kteří si raději vyberou benefit využitelný pro své blízké.“

- 3. Myslíte, že by tato služba**

- i. Byla přínosem Vašich zaměstnanců?**

„I přesto že se naše pracoviště nachází v horách a lidé zde mají více pohybu, tak by tato služba byla přínosem.“

- ii. Snížila stres na pracovišti?**

„Asi ano. Člověk pociťuje sám na sobě, že se po cvičení cítí lépe.“

- iii. Kompenzovala fyziologické stereotypy pracovníků?**

„Ano.“

- iv. Zvýšila pracovní výkon (na základě uvolnění a relaxace po cvičení)?**

„Ano. A osobně si myslím, že by bylo lepší cvičení provádět ráno nebo v dopoledních hodinách, kdy je člověk ještě čerstvý, než když je odpoledne unavený po práci.“

v. Zlepšila atmosféru na pracovišti?

„Záleží, jak by lidé cvičení pojali. Mohlo by se stát, že by zaměstnanci se báli cvičit ve skupině se svými spolupracovníky, případně nadřízení by cvičili před podřízenými. Pořád se zde jedná o něco jiného, než když si jde člověk sám dobrovolně zacvičit.“

vi. Chtěl byste případně úpravy služby speciálně pro Vaši společnost, jaké?

„Pokud by to šlo, chtěli bychom zaměřit cvičení na kompenzaci syndromu karpálního tunelu, který vzniká při práci na montážích. Výhodná by byla naše kontrola při provádění cvičení přímo na pracovišti, kdo doopravdy benefit využívá.“

vii. Zúčastnil byste se osobně kompenzačních cvičení, pokud by byla zavedena.

„Osobně bych se asi nezúčastnil, jelikož vím, že bych si do cvičení nosil v hlavě věci z práce. Snažím se využít každou volnou chvíli k práci.“

viii. Měli byste obecně zájem o tento typ služeb pro Vás a vaše zaměstnance?

„Pro naše zaměstnance rozhodně ano.“

4. Bariéry

i. Máte ve firmě dostupné prostory, které by šly využívat ke cvičení, a byla by možnost jejich uvolnění?

„Ano. Krátkodobá cvičení by se mohly provádět přímo na místě, ty delší by mohly být uskutečněny ve starších halách. Zde záleží na počtu lidí, kteří se přihlásí. Obávám se, že by mohl vzniknout případně problém z nedostatku cvičebních pomůcek.“

ii. Jaká bude obtížnost a proces odsouhlasení této služby?

Vedení/Lidské zdroje/board?

„V naší firmě je vedení tvořeno dvěma jednatelemi. Z naší strany není problém benefit pro zaměstnance prosadit, stačí domluva s odbory. Tyto rozhodnutí jsou stále hlavně na vedení firmy.“

iii. Byla by pro Vaši společnost tato služba finančně dostupná?

„Ano byla.“

iv. Požadoval byste finanční spoluúčast zaměstnanců?

„Rozhodně ne. Jelikož u nás slouží benefity jako odměny k práci. Ale v tuto chvíli můžeme jenom těžce odhadnout, jestli by byla služba využívána, v případě udržení ročního zájmu, by se jednalo o úspěch.“

v. Požadoval byste plné hrazení zaměstnancem s tím, že firma věnuje čas (refundace), zaměstnanec si službu platí?

„Když vezmeme v potaz, že 10 minut jsou ve výsledku 2% pracovní doby, dojdeme k vysokým ztrátám, co se týká pro pracovníky u montáží a na pásové výrobě. Teď je otázka, jak benevolentní zaměstnavatel k tomu bude. Efektivní cvičení ovšem může předejít úrazům ze zaměstnání, pak záleží na pracovníkovi, jestli cvičení bude dodržovat a zda tyto 2% stojí za zpětné obětování.“

vi. V případě zájmu o toto cvičení, jakou frekvenci cvičení by společnost preferovala? 1x, 2x, 3x týdně? Denně?

„Nejdříve by se musel zjistit zájem o cvičení a pak následně by se asi rozhodlo, kolikrát týdně by služba probíhala.“

vii. Obával byste se snížení efektivity z důvodů přerušování práce?

„Ano, podle mého názoru to bude mít i negativní vliv. Pro pracovníky se bude jednat o vytržení z práce a u montáží by se musel obětovat čas, který je potřebný.“

viii. Byla by tato činnost plně refundovaná, nebo by si ji museli zaměstnanci napracovat?

„U pracovníků v kancelářích by byla služba refundována, protože není úplně zjistitelné, kdy s prací skončí. Pracovníkům na montážích nebo u pásové výroby by byla služba poskytnuta v době přestávek a oběda (hlavně pro lidi, kteří nechodí na obědy). Po práci zde nemají zájem zůstat déle, autobusové spoje navazují přesně na konce směn.“

ix. Je nějaký důvod, proč byste tuto službu nechtěl na pracovištích poskytnout? Jaký?

„Ne. Myslím si, že je to spíš o inteligenci zaměstnanců, zde vidím jedinou překážku. V rámci vedení to není problém.“

x. Jak by musela služba vypadat, abyste ji považoval za natolik výhodnou, že byste ji chtěl poskytnout na pracovišti?

xi. Byla pro Vás zajímavá zkušební hodina zdarma.

„Záleží na zájmu zaměstnanců.“

Příloha č. 7: Zápís z kvalitativního rozhovoru VCCP s.r.o.

(představení společnosti FitBenefit, produktů i cenové hladiny – viz. Příloha č. 1: Rámec neformálního rozhovoru)

Průzkum:

1. Na základě těchto informací je Vám jasný rozsah služeb, které by připadaly v úvahu?

Ano.

2. Myslíte, že služba FitBreak / FitTime by byla přínosem pro Vaší společnost?

- *Ano. Následně by záleželo na reakci pracovníků, jestli by o službu stáli, ale za mě určitě ano.*

3. Myslíte, že by tato služba

i. Byla přínosem Vašich zaměstnanců?

Ano. Zaměstnanci si trošku pročistí hlavu a bude se jim lépe pracovat.

ii. Snížila stres na pracovišti?

Ano.

iii. Kompenzovala fyziologické stereotypy pracovníků?

Ano.

iv. Zvýšila pracovní výkon (na základě uvolnění a relaxace po cvičení)?

Ano.

v. Zlepšila atmosféru na pracovišti?

Ano.

vi. Chtěl byste případně úpravy služby speciálně pro Vaší společnost, jaké?

Ne. Přijde mi, že je to vymyšlené dobře a smysluplně.

vii. Zúčastnil byste se osobně kompenzačních cvičení, pokud by byla zavedena.

Osobně si nejsem jistá, jestli bych se chtěla zúčastnit delších cvičení, ty by si když tak zařídila sama pro sebe samostatně, ale ty kratší na protažení s těmi bych neměla problém.

viii. Měli byste obecně zájem o tento typ služeb pro Vás a vaše zaměstnance?

Ano.

4. Bariéry

i. Máte ve firmě dostupné prostory, které by šly využívat ke cvičení, a byla by možnost jejich uvolnění?

Ano.

ii. Jaká bude obtížnost a proces odsouhlasení této služby? Vedení/Lidské zdroje/board?

V naší společnosti jdou tato rozhodnutí přímo přese mě a mně se tento nápad líbí. Nejlepší by bylo to nejdříve vyzkoušet a zjistit interakci pracovníků a případně se podle toho zařídit.

iii. Byla by pro Vaši společnost tato služba finančně dostupná?

Asi ano.

iv. Požadoval byste finanční spoluúčasť zaměstnanců?

Ano, ale menší částí, aby byla větší pravděpodobnost, že se budu snažit službu využívat, protože budou muset do ní vynaložit finanční podíl.

v. Požadoval byste plné hrazení zaměstnancem s tím, že firma věnuje čas (refundace), zaměstnanec si službu platí?

To rozhodně ne.

vi. V případě zájmu o toto cvičení, jakou frekvenci cvičení by společnost preferovala? 1x, 2x, 3x týdně? Denně?

Podle mého názoru není možné realizovat cvičení každý den z časových důvodů. Dobré by bylo tak dvakrát do týdne.

vii. Obával byste se snížení efektivity z důvodů přerušování práce?

Ne. Pokud budou zaměstnanci chtít cvičit, čas si na to najdou a ba naopak, po cvičení se efektivita zvýší.

viii. Byla by tato činnost plně refundovaná, nebo by si ji museli zaměstnanci napracovat?

Ne.

ix. Je nějaký důvod, proč byste tuto službu nechtěl na pracovištích poskytnout? Jaký?

Ne, pouze v případě, že by nebyly dostatečné prostory.

x. Jak by musela služba vypadat, abyste ji považoval za natolik výhodnou, že byste ji chtěl poskytnout na pracovišti?

Ne. Jsem spokojena s tím, jak je to navrženo a nic bych neměnila.

xi. Byla pro Vás zajímavá zkušební hodina zdarma.

Ano, tímto způsobem by se dal zjistit případný zájem a reakce a názor lidí na službu.

Příloha č. 8: Detailní výsledky dotazníkového šetření – surová data

(představení společnosti FitBenefit, produktů, cenové hladiny i struktury dotazníku – viz. Příloha č. 2: Celá verze dotazníku)

1. Je Vám jasný rozsah služeb na základě těchto informací?
2. Myslíte, že kompenzační cvičení FitBreak/FitTime prováděné na pracovišti by pro Vás byla přínosem?
3. Myslíte, že by tato služba: Zvýšila Vaši spokojenost v práci?
4. Myslíte, že by tato služba: Přispěla ke snížení hladiny případného stresu?
5. Myslíte, že by tato služba: Kompenzovala Vaše fyzické stereotypy?
6. Myslíte, že by tato služba: Zvýšila Váš pracovní výkon (na základě uvolnění a aktivního odpočinku)?
7. Myslíte, že by tato služba: Zlepšila atmosféru na pracovišti?
8. Myslíte, že by tato služba: Měla mít možnost úpravy podle Vašich potřeb (např. cvičení více zaměřené na nohy, záda, ruce etc.?)
9. Myslíte, že by tato služba: Vám byla nepříjemná, protože byste měl ostych cvičit společně s kolegy na pracovišti?
10. Zájem/Bariéry - Plně hrazeno zaměstnavatelem?
11. Zájem/Bariéry - částečně hrazeno zaměstnavatelem?
12. Zájem/Bariéry - Nebylo hrazeno zaměstnavatelem?
13. V případě zájmu o toto cvičení, jak časté cvičení byste chtěl?
14. Je nějaký důvod, proč byste tuto službu na pracovištích nechtěl? Jaký? Prosím vypište.
15. Jak by musela služba vypadat, abyste o ni měl zájem? Prosím vypište.
16. Demografie
17. Věk
18. Název Společnosti

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně	riziko je v nedostatku času, případně v koordinaci, aby měli všichni ve skupince čas společně	cvičitelka :-)	Muž	30 - 39	AXA
2	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	5x týdně			Žena	30 - 39	AXA
3	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	5x týdně		Líbí se mi obě varianty, o obě bych měla zájem. Největší problém bude s uvolněním prostoru pro takové cvičení, firmy ho obvykle nemají k dispozici. Ale bylo by to super.	Žena	30 - 39	AXA
4	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně		vyhovoval by mi FitBreak	Muž	50 -	AXA
5	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	4x týdně		zadarmo	Muž	30 - 39	AXA
6	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	4x týdně			Žena	-29	AXA
7	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	4x týdně		radši cvičitel	Žena	-29	AXA
8	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Muž	-29	AXA
9	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	1x týdně			Muž	30 - 39	AXA
10	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Žena	-29	AXA
11	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	3x týdně			Muž	30 - 39	AXA
12	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	4x týdně			Muž	40 - 49	AXA
13	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	3x týdně		ZÁJEM BY JEŠTĚ ZVÝŠILA HEZKÁ CVIČITELKA	Muž	30 - 39	AXA
14	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	2x týdně			Žena	30 - 39	AXA
15	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Žena	30 - 39	AXA
16	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	5x týdně			Muž	40 - 49	AXA
17	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Muž	50 -	AXA
18	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	3x týdně		Přesně takhle	Muž	40 - 49	AXA

19	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	3x týdně				Muž	30 - 39	AXA	
20	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	4x týdně				Muž	-29	AXA	
21	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	3x týdně				Žena	50 -	AXA	
22	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	1x týdně				Žena	-29	AXA	
23	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	3x týdně		radši cvičitelka :-)		Muž	30 - 39	AXA	
24	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	4x týdně				Žena	-29	AXA	
25	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	4x týdně				Muž	30 - 39	AXA	
26	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	4x týdně				Žena	-29	AXA	
27	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	2x týdně				Žena	30 - 39	AXA	
28	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	2x týdně				Žena	30 - 39	AXA	
29	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně			pro mě je zajímavá už varianta Fit Break, uvítala bych možnost v případě hrazení jako samoplátce formou cafeterie	Žena	40 - 49	AXA	
30	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	2x týdně				Žena	-29	AXA	
31	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	1x týdně				Muž	30 - 39	AXA	
32	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	3x týdně				Žena	-29	AXA	
33	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	1x týdně				Žena	30 - 39	AXA	
34	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Dobrovolnost, variabilita cvičení a možnost přizpůsobení potřebám	Žena	-29	AXA	
35	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	3x týdně		pokiaľ by služba bola povinná za každých okolností,		aby nebola povinná v prípade zhoršeného zdravotného stavu, nebola povinná pre všetkých, bola by určená len zamestnancom ktorý majú o službu záujem	Žena	-29	AXA
36	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	3x týdně				Muž	-29	AXA	

37	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	3x týdně			Žena	-29	AXA
38	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně		Měl by cvičit dobrý fyzioterapeut	Žena	50 -	AXA
39	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	5x týdně			Žena	-29	AXA
40	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	3x týdně			Muž	30 - 39	AXA
41	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	2x týdně	pokud by byla placená zaměstnancem	příjemná cvičitelka	Žena	40 - 49	AXA
42	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	4x týdně			Žena	-29	AXA
43	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	4x týdně		aby byla dostupna i na pracovišti v Brně	Žena	-29	AXA
44	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	4x týdně			Muž	30 - 39	AXA
45	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Muž	-29	AXA
46	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	1x týdně			Žena	40 - 49	AXA
47	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	2x týdně			Muž	30 - 39	AXA
48	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	4x týdně			Žena	-29	AXA
49	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Žena	40 - 49	Cocoon s.r.o.
50	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	3x týdně			Žena	30 - 39	Cocoon s.r.o.
51	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	2x týdně			Žena	-29	Cocoon s.r.o.
52	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	3x týdně			Muž	30 - 39	Cocoon s.r.o.
53	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	4x týdně			Žena	-29	Cocoon s.r.o.
54	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	1x týdně			Muž	40 - 49	Cocoon s.r.o.
55	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	1x týdně			Muž	30 - 39	Cocoon s.r.o.
56	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Žena	30 - 39	Cocoon s.r.o.
57	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	3x týdně			Žena	30 - 39	Cocoon s.r.o.
58	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	2x týdně			Žena	40 - 49	Cocoon s.r.o.
59	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	4x týdně			Muž	30 - 39	Cocoon s.r.o.

60	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	1x týdně		Zajem mam i o službu, jak je představena. Kdyby ale součásti byly i třeba masáže zaměřené na krcní páteř či části těla namáhané při cvičení, bylo by to ještě lepší. Možná by nebylo od věci i nějaké školení o správném sezení, které předchází problémům atd.	Žena	30 - 39	Cocoon s.r.o.
61	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	4x týdně			Žena	-29	Cocoon s.r.o.
62	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	3x týdně			Žena	-29	Cocoon s.r.o.
63	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	3x týdně	absence vhodných prostor		Muž	40 - 49	Cocoon s.r.o.
64	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	3x týdně			Žena	30 - 39	Cocoon s.r.o.
65	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	4x týdně			Žena	30 - 39	Cocoon s.r.o.
66	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	3x týdně			Muž	40 - 49	Provit, a.s.
67	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Muž	40 - 49	Provit, a.s.
68	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	3x týdně			Žena	40 - 49	Provit, a.s.
69	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	2x týdně			Muž	40 - 49	Provit, a.s.
70	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	1x týdně		mimo kancelář	Muž	50 -	Provit, a.s.
71	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Žena	40 - 49	Provit, a.s.
72	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	2x týdně			Žena	30 - 39	Provit, a.s.
73	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	3x týdně	Nemáme tu na to místo :D	hezký trenér :-)	Žena	30 - 39	VCCP
74	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Žena	30 - 39	VCCP
75	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	3x týdně			Žena	-29	VCCP
76	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	2x týdně			Muž	40 - 49	VCCP

77	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	3x týdně		To nevím, takhle se to relativně špatně představuje, ale idea obecně dobrá.	Muž	-29	VCCP
78	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	3x týdně	Možná nepříjemnost při cvičení v oblečení, nedostatek prostoru a času na převlečení, příp. sprchování.	Musela by být zdarma a promyšlena prakticky tak, aby byla v rámci firmy realizovatelná. :-)	Žena	-29	VCCP
79	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	3x týdně		Být zaměřena opravdu na problematiku oblastí, které vznikají sedavým zaměstnáním.	Žena	50 -	VCCP
80	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	2x týdně			Žena	40 - 49	VCCP
81	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	3x týdně			Žena	-29	VCCP
82	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	5x týdně	Nelíbí se mi FitBreak - Cvičení u stolu v oblečení, které mám do práce mi nepřijde adekvátní, tuto službu bych kvůli tomu nevyužila.	FitTime - ve sportovním oblečení a prostoru, kde je na cvičení dostatek místa a vybavení . Mělo by to být cvičení se vším všudy, ne jen jeho náhražka.	Žena	-29	VCCP
83	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	3x týdně			Muž	40 - 49	VCCP
84	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	5x týdně			Muž	30 - 39	VCCP
85	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	5x týdně		Viz nabídka	Muž	-29	VCCP
86	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	1x týdně	nezájem o cvičení	nijak	Žena	50 -	AXA
87	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Muž	30 - 39	AXA
88	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	2x týdně			Muž	-29	AXA

98	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	5x týdně		30 minut v rámci pracovní doby, cvičení zaměřené na břicho, záda, nohy, ideálně zcela nebo alespoň částečně hrazeno zaměstnavatelem	Žena	-29	AXA
99	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Žena	30 - 39	AXA
100	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	2x týdně			Muž	30 - 39	Cocoon s.r.o.
101	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne	3x týdně			Žena	-29	Cocoon s.r.o.
102	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne	2x týdně			Muž	30 - 39	VCCP
103	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	1x týdně			Žena	50 -	AXA
104	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	3x týdně	nechci cvičit		Žena	30 - 39	AXA
105	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne	2x týdně			Žena	30 - 39	AXA