

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta tělesné výchovy a sportu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Marketingový plán fitness centra Expreska Jiřího z  
Poděbrad

Vedoucí diplomové práce:

**Mgr. Josef Voráček**

Vypracovala:

**Bc. Kristýna Štěchová**

Praha, duben 2016

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

V Praze, dne

.....

podpis diplomanta

## Evidenční list

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

Jméno a příjmení:

Fakulta / katedra:

Datum vypůjčení:

Podpis:

---

## Poděkování

Poděkování za pomoc při zpracování diplomové práce patří zejména panu Mgr. Josefovi Voráčkovi, který tuto práci vedl. Dále slečně Bc. Lence Havrdové, která je hlavní manažerkou Expresky JZP a poskytla k této práci důležité podklady. Svými odbornými radami přispěl i ekonom Ing. Vladimír Vaverka.

## **Abstrakt**

**Název:** Marketingový plán fitness centra Expreska Jiřího z Poděbrad

**Cíle:** Hlavním cílem této práce je sestavit marketingový plán fitness centra Expreska Jiřího z Poděbrad pro rok 2017. Navržené marketingové strategie včetně implementačního plánu budou směřovány k dosažení marketingových a firemních cílů organizace.

**Metody:** Pro analýzu mikroprostředí je použit Porterův model pěti sil. Analýza makroprostředí je provedena s pomocí PEST analýzy. U analýzy konkurence jsou posuzována kritéria zvolená na základě marketingového mixu. Kritéria jsou bodově ohodnocena a je jim přiřazena příslušná váha. Již zmiňované metody jsou podkladem pro tvorbu SWOT analýzy. V rámci Ansoffovy matice byly určeny marketingové strategie, které jsou podloženy výzkumem spokojenosti zákazníků.

**Výsledky:** Výsledkem této práce je kompletní marketingový plán Expresky Jiřího z Poděbrad pro rok 2017, který obsahuje nezbytné náležitosti a může sloužit analyzovanému sportovnímu zařízení jako nástroj pro dosažení cílů organizace.

**Klíčová slova:** Marketingový plán, Marketingové cíle, Marketingová strategie, Marketingový mix, SWOT analýza, Marketingový výzkum, Expreska JZP

## **Abstract**

**Title:** The marketing plan of fitness center Expreska Jiřího z Poděbrad.

**Objectives:** The main aim of the diploma thesis is to construct a marketing plan for fitness center Expreska Jiřího z Poděbrad for the year 2017. The proposed marketing strategy, including the implementation plan will be directed to achieve marketing and business goals of the organization.

**Methods:** For analysis of the microenvironment is used Porter matrix. Analysis of macroenvironment is done with the help of PEST analysis. For the analysis of competition is used marketing mix. The criteria of marketing mix are score and they are assigned to the appropriate weight. Already mentioned methods will form the basis for the creation of a SWOT analysis. Within Ansoff matrix is determined by the marketing strategy, which is supported by the research of customer satisfaction.

**Results:** The result of this work is complete marketing plan of Expreska Jiřího z Poděbrad for the year 2017, which includes the necessary requirements and can serve as a tool for achieving the goals of the organization.

**Keywords:** Marketing plan, Marketing mix, SWOT analysis, Marketing research, Marketing goals, Marketing strategy, Expreska JZP

# OBSAH

1. ÚVOD.....	9
2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	10
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
3.1 Marketingové plánování.....	11
3.2 Strategické marketingové plánování služeb.....	12
3.2.1 Poslání společnosti.....	14
3.2.2 Nastavení firemních cílů.....	14
3.2.3 Marketingový audit.....	15
3.2.4 Životní cyklus produktu.....	17
3.2.5 Segmentace trhu.....	19
3.2.6 SWOT analýza.....	19
3.2.7 Předpoklady.....	20
3.2.8 Marketingové cíle a strategie.....	20
3.2.9 Očekávané výsledky.....	23
3.2.10 Rozpočet.....	23
3.2.11 Detailní implementační program pro první rok.....	24
3.2.12 Marketingová kontrola.....	24
3.2.13 Hodnocení marketingu.....	25
3.3 Marketingový plán.....	26
3.4 Sestavení marketingového plánu.....	27
3.5 Návrh marketingového plánu se zacílením na fitness služby.....	29
3.6 Sportovní produkt a jeho klasifikace.....	29
3.6.1 Sportovní služba a její klasifikace.....	30
3.6.2 Vlastnosti sportovních služeb.....	31
3.6.3 Marketingový mix sportovních služeb.....	32
3.6.4 Kvalita sportovních služeb.....	32
3.7 Rozhodovací proces a nákupní chování spotřebitelů.....	33
3.7.1 Členění spotřebitelů dle vztahu k inovacím.....	35
3.8 Spokojenost zákazníků.....	36
3.9 Franchising.....	37
3.10 Představení Expresky.....	37
4. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA.....	39

4.1	Analýza mikroprostředí.....	39
4.1.1	Analýza konkurence .....	39
4.1.2	Porterův model 5 sil.....	40
4.2	Analýza makroprostředí .....	42
4.3	Výzkum spokojenosti zákazníků.....	42
4.3.1	Metody sběru dat .....	43
4.3.2	Cílová skupina a výběr respondentek .....	43
4.3.3	Průběh výzkumu .....	43
4.3.4	Výzkumné okruhy primárního výzkumu.....	44
4.4	Segmentace trhu .....	46
4.5	Stanovení strategie .....	46
5.	MARKETINGOVÝ PLÁN EXPRESKY JZP PRO ROK 2017 .....	47
5.1	Poslání společnosti a stanovení firemních cílů .....	47
5.2	Zhodnocení situace.....	48
5.2.1	Analýza mikroprostředí .....	48
5.2.2	Analýza makroprostředí.....	80
5.2.3	Analýza vnitřního prostředí .....	92
5.2.4	Analýza trhu.....	92
5.2.5	Životní cyklus produktu.....	92
5.2.6	Segmentace trhu.....	93
5.2.7	Marketingový mix.....	95
5.3	SWOT analýza .....	106
5.4	Formulace strategie .....	108
5.4.1	Marketingové cíle .....	108
5.4.2	Marketingové strategie .....	109
5.5	Implementační plán.....	117
5.5.1	Implementace marketingových strategií.....	119
5.6	Alokace zdrojů .....	120
5.7	Kontrola.....	122
5.8	Hodnocení marketingového plánu .....	124
6.	ZÁVĚR.....	125



# 1. ÚVOD

Otázka zdravého životního stylu nabývá v poslední době na důležitosti a začíná se jí zabývat čím dál tím větší část populace. Kromě významného faktoru, kterým je strava, se lidé věnují nejrůznějším pohybovým aktivitám. Zřejmě jsme si začali uvědomovat, že zdraví, krásy a spokojenosti se nedá dosáhnout pasivním stylem života. Pro ženy, které nejsou příliš zvyklé sportovat, mají nedostatek času a schází jim motivace ke cvičení, může být jednou z alternativ předmět této diplomové práce, tedy fitness centrum Expreska. Jedná se o intenzivní třicetiminutový trénink pro ženy, který je při dodržování všech zásad velmi efektivní. V životě je nejdůležitější a nejtěžší se vším začít. Expreska se proto snaží své potenciální zákaznice podněcovat k návštěvě jedné ze svých poboček a nabídkou jim prvního cvičení zdarma. Ženy tak mají možnost seznámit se s kruhovým tréninkem, vytvořit si na cvičení svůj názor a zamyslet se nad tím, zda by je cvičení bavilo. Rozhodnou-li se cvičit a stanou-li se členkami, nic jim nebrání v tom, navštěvovat fitness centrum neomezeně, v libovolnou provozní dobu a to v celém okruhu všech jejích poboček.

Fitness centrum Expresku, konkrétně provozovnu Jiřího z Poděbrad, si autorka vybrala z toho důvodu, že zde působí na pozici trenérky. Toto nízkonákladové fitness centrum fungující na konceptu franchisingu plně nevyužívá svého potenciálu a jeho tržby nejsou stabilní. Autorka si v této provozovně všímá několika nedostatků. Obchodní koncept je soustředěn zejména na získání nových klientek, avšak současným zákaznicím taková péče věnována není. Dále autorka pozoruje hrozbu ze strany konkurence.

Cílem diplomové práce je analýza současného stavu a vytvoření uceleného konceptu, který může být v roce 2017 využit jako jakési vodítko, díky němuž bude Expreska Jiřího z Poděbrad schopna dosáhnout marketingových a firemních cílů.

## **2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE**

Hlavním cílem této práce je vytvoření marketingového plánu fitness centra Expreska Jiřího z Poděbrad pro rok 2017. Marketingový plán by měl obsahovat všechny kroky nezbytné k dosažení marketingových cílů.

Mezi dílčí úkoly práce patří několik skutečností. Nejprve bude podán teoretický základ k dané problematice. Velká pozornost bude věnována jednotlivým návrhům marketingových plánů, které budou této práci předlohou. Na jejich základě bude vymezena struktura marketingového plánu speciálně pro oblast služeb. Popsán bude i proces nákupního chování zákazníků, problematika služeb a celá koncepce franchisingu. Syntéza samotného marketingového plánu bude vytvořena na základě marketingového auditu. Pro analýzu prostředí bude použit zejména Porterův model pěti sil a PEST analýza. Vzhledem k hrozícímu nebezpečí ze strany konkurence, bude podrobná analýza směřována také tímto směrem. K deskripci trhu bude využito SWOT analýzy. Vypracovaný marketingový plán pro období roku 2017 bude následně zhodnocen a nebudou chybět ani doporučení pro jeho efektivní realizaci.

### 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska v této práci shrnují informace čerpané z domácí i zahraniční literatury, odborných článků a elektronických zdrojů. Zaměřuje se na oblast marketingového plánování. Vytváří návrh pro tvorbu marketingového plánu v oblasti služeb. Věnuje se také sportovnímu produktu a nákupnímu chování spotřebitelů. Dále přibližuje čtenářům koncept franchisingu. Nechybí zde ani představení analyzovaného fitness zařízení. V této části práce jsou definovány základní termíny a popsány jednotlivé metody, které jsou předlohou pro analytickou část.

#### 3.1 Marketingové plánování

Pro tvorbu marketingového plánu je důležité upřesnit termín a postupy marketingového plánování. To odpovídá na otázky, jaké produkty společnost nabízí a bude nabízet, kdo jsou potenciální zákazníci, kdo jsou konkurenti a jaké výrobky či služby tito konkurenti nabízejí. Zaobírá se také tím, čím se bude daný výrobek či služba odlišovat.

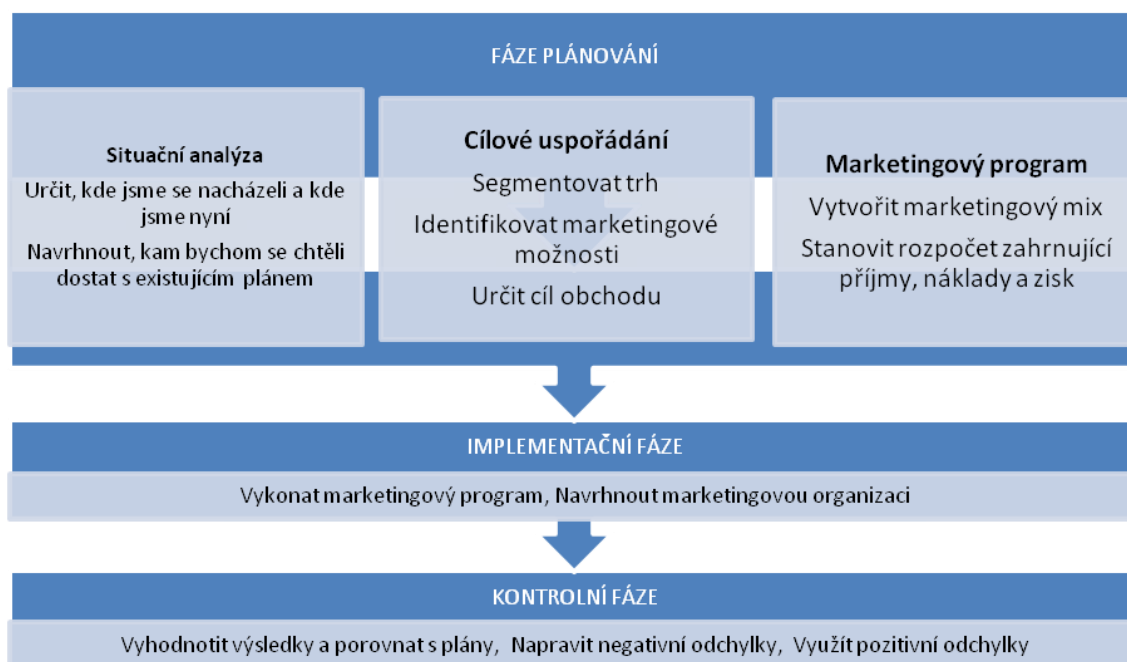
Dle Vejdělka (1999, s.14) se marketingové plánování „*používá k popisu metod, které objasňují, jak využít marketingových zdrojů k dosažení marketingových cílů. Využívá se k segmentaci trhu, identifikaci tržní pozice, k předpovědi velikosti trhu a k plánování a realizování uskutečnitelného tržního podílu v rámci segmentace trhu*“. Nejprve je proveden marketingový výzkum vně i uvnitř podniku, poté jsou analyzovány slabé a silné stránky podniku, dále přichází fáze stanovení předpokladů, a prognózování, určení marketingových cílů, stanovení marketingových strategií, definování problémů, sestavení rozpočtů a přezkoumání výsledků, revidování cílů, strategií a programů.

Dle Berkowitz (1992c, s. 40) je během marketingového plánování nejdůležitější nalézt odpovědi na následující otázky: „*Kde jsme byli předtím, kde se nacházíme nyní a kam se dostaneme s naším současným plánem? Kam se chceme dostat? Jakým způsobem musíme alokovat zdroje, abychom se dostali tam, kam si přejeme? Jakým způsobem překonvertujeme plány, aby se staly skutečností? Jakým způsobem porovnáme výsledky s našimi plány a nahradíme případnou odchylku?*“.

Marketingové plánování má několik fází. Jednotlivé návrhy postupů se u všech autorů odlišují, avšak vždy se v počáteční fázi jedná o stanovení cílů podniku a zhodnocení situace vnitřního a vnějšího prostředí. V další fázi jsou navrženy opatření, které jsou

následně realizovány a kontrolovány. Jednu ze struktur marketingového plánování zmiňuje ve své publikaci Berkowitz (1992c,s. 40).

**Obrázek 1: Fáze marketingového plánování**



Zdroj: Berkowitz [1992c, s. 40]

Marketingové plánování spadá do oblasti marketingu. Proto je důležité zmínit, co je to marketing a s čím operuje strategický marketing. Dle Jakubíkové (2013, s. 51) je marketing „*rozhodující součástí tvorby a realizace firemní strategie, směřující k naplnění cílů*“. Sportovní marketing je v podstatě proces zaměřený na uspokojování přání a potřeb zákazníka v oblasti sportu. Strategický marketing dle Čáslavové (2013, s. 39) „*operuje s marketingovými cíli, vlastní strategií a marketingovým mixem*“.

### 3.2 Strategické marketingové plánování služeb

Strategický plánovací proces vymezený speciálně pro služby uvádí ve své knize McDonald (2011). Tato publikace byla vybrána, jelikož jako jedna z mála publikací zaměřuje proces plánování přímo na oblast služeb. Tento proces strategického marketingového plánování služeb je uveden níže. Dále je uvedených 10 kroků je podkladem této práce, jelikož v Expresce jsou zákazníkům nabízeny služby. Tyto kroky jsou následně dopodrobna rozebrány.

**Obrázek 2: Marketingové plánování služeb**



Zdroj: McDonald [2011, s. 63]

Dle McDonalda (2011, s. 107) jsou výsledkem plánovacího procesu u služeb následující výstupy:

- poslání společnosti
- přehled vybraných finančních ukazatelů
- přehled o trhu
- SWOT analýza
- předpoklady
- marketingové cíle a strategie
- předpověď a rozpočet na 3 roky.

### 3.2.1 Poslání společnosti

Poslání společnosti bude popsáno hned v úvodu marketingového plánu. Z čeho by se během deskripce poslání společnosti mělo vycházet je uvedeno v této kapitole. McDonald (2012, s. 60) se ve své knize posláním společnosti zabývá a uvádí, že podnik může mít dvě různé úrovně poslání. Jednou je poslání „*programové, druhá úroveň je nižší a představuje ji účelové poslání*“. V programovém i účelovém prohlášení by se mělo objevit několik věcí, jejichž seznam je uveden níže:

- role nebo přispění
- definice obchodu/podnikání
- jedinečné kompetence
- indikace pro budoucnost.

V kategorii určení role či přispění by měl být identifikován profit, služba či hledání příležitosti. Obchod či podnikání by mělo být definováno spíše z hlediska benefitů či potřeb, které firma uspokojuje, než způsob, kterým je to prováděno. Do kompetencí se zařazují schopnosti společnosti, které podtrhují její zatím dosažený úspěch. Kompetence se může skládat z jedné konkrétní věci, či více schopností. Avšak pokud lze tyto kompetence přiřadit ke konkurentovi, nejsou jedinečné. Expreska JZP nabízí téměř totožný produkt s konkurencí, a proto stanovení jedinečných kompetencí je problematické. V indikacích pro budoucnost se rozebírá, co firma bude dělat, dělá a nikdy nebude dělat.

### 3.2.2 Nastavení firemních cílů

Důležité je rozlišovat cíle firemní a marketingové. To, čeho chce firma dosáhnout, nazýváme firemním/korporátním cílem, který popisuje požadovanou oblast či výsledek. Jediný pravý cíl společnosti je to, co je dáno ve firemním plánu jako hlavní účel existence firmy. Firemní cíl je nejčastěji vyjádřen pomocí zisku a popisuje žádané oblasti či výsledky.

Marketingové cíle souvisí stejně jako Ansoffova matice pouze s produkty a trhy. Dle McDonalda (2012, s. 227) jsou obecně přijímány marketingové cíle „*jako kvantitativní závazky, obvykle určené buď prostřednictvím standardů výkonu nebo podmínkami dosaženými do určitého období*“. Marketingový cíl v podstatě kvantifikuje produkty firmy a její trhy. Firemní cíl se týká úrovně ziskovosti, zatímco pro firemní strategie

jsou klíčové například trhy, produkty, druhy zařízení, financování či firemní image. Při stanovení cílů by se mělo postupovat od širokého ke konkrétnímu přístupu. Těmto cílům je věnována samostatná kapitola.

### **3.2.3 Marketingový audit**

Pod pojmem marketingový audit si lze představit celkovou analýzu současného stavu. Jedná se v podstatě o zhodnocení situace. Řada autorů tuto část nazývá situační analýzou. Aby byla však dodržena výše uvedená struktura, je pro zhodnocení situace použit výraz marketingový audit. McDonald (2012, s. 61) „*uvádí, že marketingový audit je prostředek, pomocí kterého jsou informace pro plánování organizovány*“. Jedná se o systematické posouzení všech externích a interních faktorů, které ovlivňovaly obchodní výkon společnosti ve stanoveném období.

Marketingový audit popisuje Kotler (2004c, s. 113) jako „*systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, firemních cílů, strategií a aktivit. Cílem je určit jak problémové oblasti, tak příležitosti a navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení marketingové výkonnosti firmy*“.

Marketingový audit je rozdělován na vnější a vnitřní z hlediska prostředí, které je zkoumáno. V analýze prostředí firmy není sjednocené členění. Někteří autoři rozdělují celkové prostředí firmy na externí a interní. Do externího zařazují makroprostředí a mezoprostředí. Do interního zařazují právě mikroprostředí. Předlohou analýzy prostředí v této diplomové práci je členění dle Jakubíkové (2013), která zařazuje mikroprostředí a makroprostředí do vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí pak ponechává samostatně.

Rozdílnost je dána možností firmy ovlivnit faktory působící na podnik. Zatímco v makroprostředí nemůže firma do činnosti vnějších faktorů nijak zasahovat, mikroprostředí zahrnuje vlivy, které podnik svými aktivitami může ovlivnit.

#### **3.2.3.1 Vnější prostředí**

Vnější prostředí firmy se člení dle Jakubíkové (2013, s. 98) „*na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu*“. Všeobecnou metodou zkoumání jednotlivých složek vnějšího prostředí je situační analýza.

## **Makroprostředí**

Makroprostředí je dle Kotlera (2004c, s. 176) určeno „*vnějšími okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí (demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory*“. Dle Horákové (2003) se ke kulturním přiřazují i sociální faktory.

## **Mikroprostředí**

Mikroprostředí je dle Kotlera (2004c, s. 176) „*dáno faktory, které bezprostředně ovlivňují možnost firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků (firemní prostředí, dodavatelé, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy s veřejností)*“. Vašítková (2001) zákazníky, dodavatele, konkurenci, marketingové prostředníky a veřejnost zařazuje do externího mikroprostředí.

### **3.2.3.2 Vnitřní prostředí**

Dle Jakubíkové (2013, s. 109) „*vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy a schopnosti disponibilní zdroje využívat. Vztahuje se na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány*“. Jedná se tedy zejména o zdroje podniku.

Tatáž autorka Jakubíková (2013, s. 109) zmiňuje metodu „VRIO“, která se používá ke zhodnocení vnitřního prostředí podniku a je zaměřena na zdroje firmy, které člení na „*fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí), finanční ( disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné ( know- how, licence, patenty, technologie, image, znalost trhu)*“. Právě účinnost těchto zdrojů se posuzuje dle kritérií „VRIO“, které jsou složeny ze 4 slov, a to *value, rareness, imitability a organization*. Jedná se zejména o hodnotnost, vzácnost, napodobitelnost a schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít.

Analýza vnitřního prostředí může být provedena také na základě „5 M“, které tvoří práce, financování, vybavení, čas a výrobní faktory. Nástrojem pro analýzu schopností podniku je finanční analýza, hodnototvorný řetězec a portfolio analýza. Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy poskytovat služby a posoudit její zdroje.



### 3.2.4 Životní cyklus produktu

Životní cyklus ukazuje objem nebo výši prodeje produktu od jeho zavedení na trh k jeho poklesu a zrušení. V tomto cyklu se předpokládá, že pokud je nový výrobek úspěšný ve fázi zavádění, pak opakovaný nákup roste a rychlost růstu tržeb se zvyšuje. V tomto okamžiku obvykle přichází na trh noví konkurenti a jejich výdaje na propagaci mnohdy rozšiřují trh. Tento proces není však nekonečný a tempo růstu se postupem času zpomalí. Produkt se v této fázi dostává do stavu zralosti. V tomto bodě je na trhu válka mezi konkurencí, některé firmy odchází a trh se dostává do úpadku.

Jak popisuje Jakubíková (2013), ve fázi zavádění může podnik využít strategii intenzivního marketingu, strategii výběrového či širokého proniknutí a strategii pasivního marketingu. Ve fázi růstu podnik modernizuje produkt, zvyšuje jeho jakost či kvalitu, rozšiřuje sortiment o další modifikaci produktu, vstupuje na nové tržní segmenty, využívá nové distribuční sítě, snižuje ceny nebo udržuje náklady na komunikační mix. Ve fázi zralosti se podnik může pokusit dosáhnout maximálního zisku, může se snažit získat maximální tržní podíl, obvykle zintenzivňuje distribuci a představuje komunikační mix. Ve fázi poklesu firma může zvýšit investice tak, aby dosáhla lepšího konkurenčního postavení, může přikročit k výběrovému snižování investic či přikročit ke „sklizení“, při kterém dochází k omezení nákladů a snaže dosáhnout největších zisků. Podnik se v této fázi také může snažit o udržení stávajících produktů bez redukce marketingové podpory anebo zcela vyřadit produkt a ušetřené zdroje vyřadit v jiných produktových oblastech.

Následující tabulka McDonalda (2012) je průvodcem ke zralosti trhu. Ukazuje seznam, který společnost používá při rozhodování, v jakém životním cyklu se nacházejí její trhy.

**Tabulka 1: Průvodce ke zralosti trhu**

Faktor zralosti	Zavádění	Růst	Zralost	Pokles
<b>Tempo růstu</b>	Za normálních okolností mnohem větší než HDP.	Trvalý růst vyšší než HDP. Noví zákazníci, noví dodavatelé. Na konci etapy se rychlost zpomaluje.	Přibližně se rovná HDP.	Snižující se poptávka. Trh se smršťuje s tím, jak zákazníci potřebují změnu.
<b>Předvídatelnost růstového potenciálu</b>	Malá část poptávky je uspokojena, tržní odhady se značně liší.	Větší procento poptávky je uspokojeno a horní hranice poptávky je jasnější. Může dojít	Potenciálně dobře definovatelná. Konkurence se specializuje na	Známa a omezená.

		k diskontinuitám, jako jsou slevy na základě úspor z rozsahu.	uspokojení potřeb jednotlivých segmentů.	
<b>Šíření produktové řady</b>	Specializované řady k uspokojení potřeb prvních zákazníků.	Rychlá expanze.	Šíření se zpomaluje nebo zastavuje	Řady se zužují upuštěním od nerentabilních výrobků.
<b>Počet konkurentů</b>	Nepředvídatelné.	Dosáhne maxima. Nové účastníky na trhu láká jeho růst a vysoká marže. Ke konci etapy dochází ke konsolidaci.	Pevně stanovená pozice. Další ořes v konkurenci.	Noví účastníci jsou nepravděpodobní. Počet konkurentů klesá.
<b>Tržní podíl</b>	Nestabilní, akce reagují nepředvídatelně na podnikatelské postřehy a načasování.	Stabilita se zvyšuje, někteří konkurenti začínají získávat na síle.	Stabilní, s několika společnostmi, které kontrolují většinu průmyslu.	Vysoce koncentrovaný nebo rozpadající se, zároveň s tím, jak se vytvořily průmyslové segmenty.
<b>Stabilita zákazníků</b>	Zkušební provoz s malou loajalitou zákazníků.	Již nějaká loajalita. Opakované užití s hledáním alternativních dodavatelů.	Dobře vyvinuté nákupní vzorce s věrností zákazníků. Konkurenti rozumějí dynamice nákupu a pro nového dodavatele je těžké uspět.	Velmi stabilní. Dodavatelé ubývají a zákazníci mají nižší motivaci k hledání alternativy.
<b>Snadnost vstupu</b>	Jednoduchá. Nikdo nedominuje. Očekávání zákazníků je nejisté. Existují-li překážky, jsou to obvykle technologie, kapitál a strach z neznámého.	Složitější. Franchisy a úspory z rozsahu mohou existovat, stále je ale možné podnikání bez přímé konfrontace s konkurencí.	Složitá. Na trhu již jsou lidé, vstup do odvětví musí být povolen „ostatními“.	Malý nebo žádný podnět ke vstupu.
<b>Technologie</b>	Hraje důležitou roli při vytváření produktu odpovídajícímu potřebám. Časté změny produktu.	Zpočátku je nejdůležitější produktová technologie. Výrobní technologie je důležitá až později.	Zaměření na alternativní materiály a postupy. Požadavky na výrobek jsou dobře známy a poměrně nenáročné. Může dojít k obnovení průmyslu prostřednictvím nových technologií.	Technologický obsah je známý, stabilní a přístupný.

Zdroj: McDonald [2012, s. 182]

### 3.2.5 Segmentace trhu

Segmentace je rozdělení zákazníků do skupin dle jejich přání a potřeb. Je to v podstatě hledání vztahu mezi potřebami spotřebitelů a marketingovými aktivitami prodejce. Obvykle se jedná o segmentaci geografickou, demografickou, psychografickou a behaviorální, kterou popisuje Jakubíková (2013). Dle McDonalda (2012) by nejprve měl být definován trh. Dále by mělo dojít k mapování trhu. V dalším stádiu jsou specifikováni spotřebitelé a jejich rozhodovací procesy. Následuje formování segmentů a následná segmentace trhu. Segmentace pomáhá určit směr aktivit a porozumět trendům nákupního chování. Pomáhá určit realistické a dosažitelné marketingové a prodejní cíle. Koudelka (2005) udává, že tržní segment je v podstatě podmnožinou cílové skupiny.

Dle McDonalda (2011) by se nejprve měly určit hlavní benefity, které zákazníci vyhledávají. Mluví o tzv. motivátorech, které přispívají k rozhodnutí zákazníka o tom, který produkt si zakoupí. Z těchto benefitů by měly být vybrány dva hlavní, u kterých dojde k odhadu procenta zákazníků, pro které jsou tyto motivátory typické. Výsledkem jsou dvě čáry tvořící kříž, které znázorňují na každém konci určité procento zákazníků. V jednotlivých kvadrantech jsou umístěny kruhy odlišných velikostí, které znázorňují procenta jednotlivých kvadrantů. Tyto kruhy reprezentují tržní segmenty.

Jakubíková (2013) dále rozlišuje segmentaci šesti skupin zákazníků vzhledem k jejich loajalitě k firmě. První skupinou jsou tzv. sabotéři, kteří odvádějí zákazníky od firmy.

Druhou skupinou jsou neloajální zákazníci, kteří přijdou a odejdou a nakupují tam, kde je to pro ně výhodnější. Další skupinou jsou ztracení zákazníci, ke kterým je nutné přistupovat vhodným způsobem a získat je zpět. Další segment tvoří podmíněně loajální zákazníci. Ti zůstanou podniku věrní, dokud se nenajde něco lepšího. Ideální jsou totálně loajální zákazníci, kteří nakupují stále u stejné firmy. Setkat se lze také s tzv. fandy. Ti fungují jako multiplikátory a tzv. doporučovatelé služeb.

### 3.2.6 SWOT analýza

SWOT analýza by měla být co nejobjektivnější. Jak popisuje Cooper (1999, s. 169), slouží k „*identifikaci současného stavu organizace a k vyhledávání rozvojových i represivních faktorů působících na efektivitu fungování organizace*“. Jedná se o komplexní hodnocení silných a slabých stránek organizace spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb. SWOT analýza tvoří logický rámec, který vede k vyslovení

strategických alternativ, zkoumání vnitřních předností a slabín a vnějších příležitostí a ohrožení.

Podrobněji popisuje SWOT analýzu Berkowitz (1994c, str. 40), dle jehož návrhu je vytvořena níže uvedená tabulka.

**Tabulka 2: SWOT analýza**

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	Silné stránky ( <i>Strengths</i> )	Slabé stránky ( <i>Weaknesses</i> )
Vnější původ	Příležitosti ( <i>Opportunities</i> )	Hrozby ( <i>Threats</i> )

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky by měly obsahovat to, co je jedinečné, nenapodobitelné, trvalé a může vytvořit hodnotu pro zákazníka. Slabé stránky naopak obsahují to, co je pro zákazníka smysluplné a to, co je obtížné opravit. Příležitostí jsou skutečnosti trvalé, velké a dostupné. Hrozby obvykle bývají významné a trvalé.

### 3.2.7 Předpoklady

Předepisování předpokladů přichází po sestavení SWOT analýzy a marketingového auditu. V podstatě se jedná zejména o standardizaci plánovacího prostředí. S ohledem na průmyslové klima podniku by měl být uskutečněn předpoklad vztahující se například na růst trhu. McDonald (2012) uvádí, že pokud se plán bez předpokladů dokáže obejít, nejsou nezbytně nutné. V marketingovém plánu Expresky JZP uvedeny nebudou.

### 3.2.8 Marketingové cíle a strategie

Cíle a strategie jsou pro celý proces klíčové. Důležité je mezi nimi identifikovat rozdíl. McDonald (2012, s. 65) uvádí, „že cíl je něco, čeho chceme dosáhnout. Strategie říká, jak toho chceme dosáhnout“.

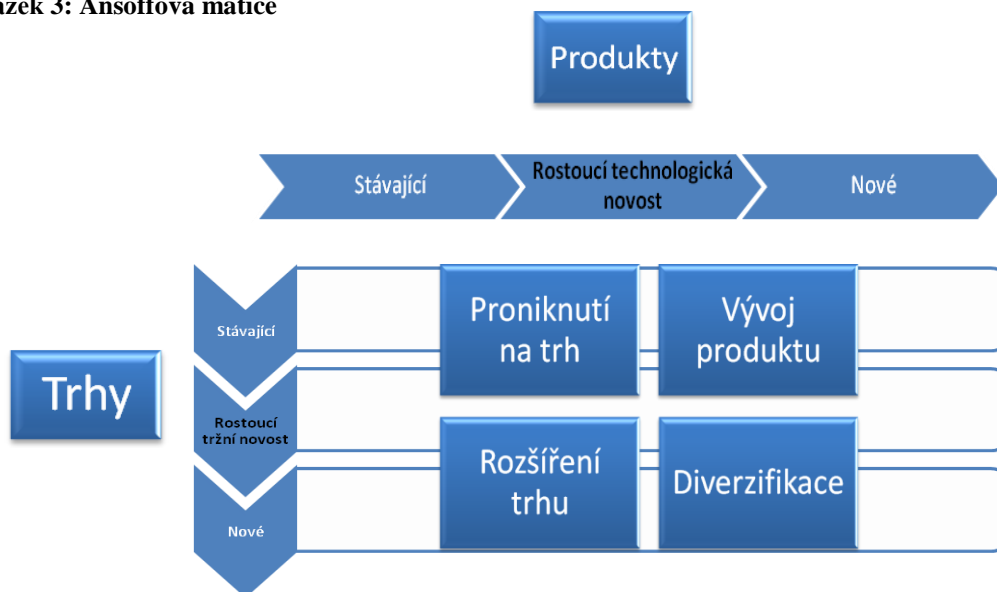
Marketingové cíle se týkají pouze následujících skutečností:

- existujícího produktu určeného pro existující trh
- nového produktu určeného pro existující trh
- existujícího produktu určeného pro nový trh
- nového produktu určeného pro nový trh.

V podstatě marketingové cíle platí pouze pro produkty a služby. S marketingovými cíli by se neměly zaměřovat cenové cíle, cíle podpory prodeje, reklamní cíle a jim podobné, které jsou pouze prostředky k dosažení již zmiňovaných cílů. Tyto cíle by měly být měřitelné.

Logický rámec, ve kterém mohou být marketingové cíle vyvíjeny dle každého ze čtyř hledisek, poskytuje Ansoffova matice uvedena níže.

**Obrázek 3: Ansoffova matice**



Zdroj: vlastní zpracování

Zamazalová (2010, s. 27) uvádí, že by marketingové cíle měly být „stanoveny na základě poznání potřeb zákazníků, přesně, jasně a konkrétně. Současně by měly být vhodné, srozumitelné, měřitelné v časových etapách, reálné, akceptovatelné, vzájemně sladěné a hierarchicky uspořádané“. Dle Boučkové (2003) by měly být marketingové cíle stanovené na základě potřeb zákazníků, měly by být vhodné, přesné, jasné a konkrétně vymezené.

Marketingové strategie jsou spojnice mezi stavem aktuálním a budoucím. Dle Blažkové (2007) je lze členit dle marketingového mixu či růstové strategie, kde se jedná zejména o strategii dle Ansoffa či výběru segmentu. Další strategie je zaměřená na konkurenci. Zde se jedná o strategii dle Portera či Bowmanovy strategické hodiny. Strategie dle Kotlera a inovační strategie se týkají velikosti tržní inovace a podílu. Z dalších strategií lze jmenovat strategie dle cyklu životního trhu, trendu trhu, chování na trhu či chování vzhledem k prostředí.

Marketingové strategie jsou prostředky, jejichž příčinou firma dosáhne marketingových cílů. Obvykle se zabývá, jak již bylo zmíněno konceptem „4P“. U produktu se obvykle jedná o rozšíření sortimentu, změnu výkonnosti, vzhledu či vlastnosti, sjednocení sortimentu, či standardizace designu. U ceny jde o změnu ceny, podmínek, či pravidel vstupu na trh. U propagace se jedná o změnu prodeje či propagačního mixu. U místa hovoříme o změně dodávky, služby, kanálů či proaktivní nebo zpětné integraci. Propagační mix, jehož struktura je níže znázorněna, se skládá se ze specifické směsi reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a nástrojů přímého marketingu, které společnost užívá k dosažení reklamních a marketingových cílů. Pro analýzu fitness služeb bude použit koncept „7P“.

**Obrázek 4: Komunikační mix**



Zdroj: vlastní zpracování

Reklama je dle Kotlera (2004c, s. 663) „*jakákoliv forma neosobní prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu*“. Podporou prodeje rozumíme krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu nebo prodeje výrobku či služby. Termín vztahy s veřejností, neboli public relations označuje snahu o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané společnosti, vytváření dobrého institucionálního image a snahu o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o společnosti šíří. Osobní prodej je osobní prezentace nabídky, jejímž cílem je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem. Přímý marketing se týká bezprostředního kontaktu se zákazníky s cílem získat jejich okamžitou reakci a pěstovat s nimi dlouhodobý vztah.

V oblasti marketingových strategií je důležité monitorování a jejich kontrola. Tyto činnosti jsou dle Zamazalové (2010, s. 28) „zabezpečovány neustálým sledováním a kontrolováním marketingových činností, měřením aktuálního výkonu a jeho srovnáním se stanovenými marketingovými cíli, na jejichž základě může dojít k aktuální úpravě strategií“.

McDonald (2011) uvádí, že existují čtyři hlavní strategie. První z nich se týká investic a růstu, druhá pečlivě vytěženého zisku, třetí strategií je rychle získat a poslední strategie je zbavit se.

### **3.2.9 Očekávané výsledky**

Pro odhad očekávaných výsledků lze použít vlastní úsudek, předchozí zkušenosti, provozní testy atd. v zájmu otestování proveditelnosti zvolených cílů a strategií s ohledem na profit, tržní podíl, náklady a další skutečnosti. Odhad očekávaných výsledku do struktury marketingového plánu zakomponován není.

### **3.2.10 Rozpočet**

Abychom mohli posoudit výši rozpočtu, je důležité pochopit vztah mezi komunikací a obratem. Model reakce obratu vyjadřuje vztah mezi prodejem a komunikačními aktivitami. Konkávní model reakce obratu je založen na hypotéze, že se obrat chová mikroekonomicky na základě zákona klesajícího mezního užítku, kdy se snižuje přírůstek hodnoty vyvolaný dodatečnými komunikačními náklady. Jiným způsobem modelování je S- model, který předpokládá, že na začátku neexistuje žádný vliv komunikace a přesto se bude prodávat.

Metody tvorby komunikačního rozpočtu rozděluje Pelsmacker (2003, s. 182) na „marginální analýzu, netečnost, libovolnou alokaci, dle toho, co si můžeme dovolit, dle procenta obratu, podle konkurentů a dle cíle a úkolů“. Pelsmacker (2003, s. 192) zmiňuje i faktory ovlivňující komunikační rozpočet. Do těchto faktorů zařazuje „neočekávané příležitosti a hrozby, hospodářskou recesi, tržní potenciál, velikost trhu, cíle z hlediska tržního podílu, rezervy, úspory z rozsahu, organizační aspekty, plánované pauzy a krizové situace“. Složky finanční analýzy jsou prognóza obratu, prognóza výdajů a analýza ziskovosti. Expreska JZP je nízkonákladová a rozpočet na marketingové aktivity je minimální. V marketingovém plánu bude sestaven pouze rozpočet na navržené marketingové činnosti.

### 3.2.11 Detailní implementační program pro první rok

Dle McDonalda (2012, s. 66) „v jednoročním taktickém plánu musí být marketingová strategie rozvinuta do specifických dílčích úkolů, z nichž každý by měl být podpořen detailnější strategií a popisem činnosti“. Společnost, která stojí na produktech, by mohla mít produktový plán obsahující cíle, strategie, taktiky pro cenu, propagaci a místo. Implementační plán zkonstruovaný pro Expresku JZP bude zejména zaměřen na oblast propagace a dále na rizikové nástroje marketingového mixu služeb.

### 3.2.12 Marketingová kontrola

Marketingová kontrola v úvodních 10 krocích uvedena nebyla, ale pro marketingový plán je důležitá. Řada autorů marketingový plán zakončuje marketingovou kontrolou a hodnocením marketingu. Kotler (c2004) řadí do marketingové kontroly kontrolu ročního plánu, kontrolu rentability produktů a strategickou kontrolu pro případ změny podmínek.

Podrobnou kontrolu uvádí ve své publikaci Jakubíková (2013).

Tabulka 3: Typy marketingové kontroly

Typ kontroly	Účel kontroly	Postupy
<b>Kontrola ročního plánu</b>	Zjistit, zda byly dosaženy plánované výsledky.	Analýza prodeje Analýza podílu na trhu Analýza poměru výdajů a tržeb Finanční analýza Analýza postojů zákazníků
<b>Kontrola rentability</b>	Zjistit, kde firma vydělává a kde prodělává.	<i>Ziskovost:</i> Produktu Regionu Zákazníků Segmentů Distribučních cest Velikosti objednávek
<b>Kontrola efektivnosti</b>	Zhodnotit efektivnost nákladů a účinnost marketingových výdajů.	<i>Efektivnost:</i> Prodejních sil Reklamy Podpory prodeje Distribuce
<b>Kontrola strategie</b>	Zjistit, zda jsou základní strategie firmy konzistentní s příležitostmi externího trhu.	Hodnocení efektivity marketingu Audit marketingu Hodnocení účinnosti marketingu Hodnocení etických a sociálních závazků firmy

Zdroj: Jakubíková [2013, s. 341]



### 3.2.13 Hodnocení marketingu

Marketingová kontrola nám pomáhá zjistit, jak se dostaneme tam, kam potřebujeme. Hodnocením marketingu zjišťujeme, zda jsme tam, kde jsme se snažili být. Jakubíková (2013) stupeň dosažení úspěchů v rámci marketingových cílů určuje analýzou prodeje, analýzou tržního podílu a analýzou rentability a marketingu. Za kritéria pro hodnocení považuje typy produktu, cílové trhy, prodejní teritoria, prodejní zástupce, distribuční cesty a jednotlivé prvky marketingových mixů.

McDonald (2012, s. 567-570) uvádí ve své publikaci test, který ověřuje kvalitu marketingového plánu. Test se skládá z 12 dílčích úkolů, z kterých vyplývá:

- 1) Z marketingové strategie jasně vyplývá, na jaké trhy nebo části se bude podnik zaměřovat.
- 2) Z marketingové strategie jasně vyplývá, jaká opatření jsou v jejím rámci dobrá a jaká ne.
- 3) Z marketingové strategie jasně vyplývá konkurenční výhoda pro cílové segmenty trhu.
- 4) Marketingová strategie umožňuje jednotlivým oddělením společnosti spolupracovat.
- 5) Marketingová strategie se výrazně liší od strategií konkurentů v klíčových segmentech trhu.
- 6) Marketingová strategie perfektně odráží potřeby a přání cílových zákazníků.
- 7) Marketingová strategie přihlíží ke strategickým konkurentům a je na ně připravená.
- 8) Marketingová strategie počítá s možnými změnami v podnikatelském prostředí, které jsou mimo kontrolu podniku.
- 9) Marketingová strategie se buď vyhýbá oblastem, ve kterých je firma vůči konkurenci oslabena, nebo je kompenzuje.
- 10) Marketingová strategie plně využívá oblasti, kde je podnik vůči konkurenci v silném postavení.
- 11) V případě implementace marketingové strategie dosáhne firma jejím použitím všech stanovených firemních cílů.
- 12) Zdroje, které má podnik plně k dispozici, jsou plně dostačující pro implementaci marketingové strategie.

Na základě odpovědí je přiděleno ke každému úkolu bodové ohodnocení, které hodnotí celkovou účinnost marketingového plánu.

### 3.3 Marketingový plán

Dobrý marketingový plán musí být dle Jakubíkové (2013) snadno pochopitelný, musí být přesný a detailní, přizpůsobitelný změnám, realistický, musí zahrnovat všechny důležité tržní faktory a musí jasně identifikovat úkoly.

Zamazalová (2010, s. 28) ve své publikaci uvádí, že „*marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí a slouží k implementaci a praktickému ověření marketingové strategie, z níž vychází*“. Marketingový plán lze popsat jako výsledek plánovacího procesu, který umožňuje určit zdroje konkurenčních výhod, či zjistit jaké finanční prostředky budou potřeba k realizaci strategie a k samotnému vybudování firmy. Marketingový plán umožňuje kontrolovat, nakolik je firma úspěšná a jak plní vytyčené cíle.

Oproti tomu Cooper a Lane (1992, s. 19-20) popisují marketingový plán jako součást marketingového plánování, které pak člení na následující části:

- Identifikace současné situace organizace.
- Interní audit: Čeho organizace dosáhla?
- Externí audit: Jak velký je trh organizace? Jak vypadá konkurence?
- Určení marketingového mixu: Co by měla organizace dělat?
- Určení cílů: Čeho chce organizace dosáhnout?
- Vypracování marketingového plánu: Jak postupovat, aby bylo cílů dosaženo.
- Kontrola plnění marketingového plánu.

Marketingový plán má dle Zamazalové (2010, s. 30) určité funkce. „*Je to prostředek komunikace, delegování pravomocí, prostředek koordinace a alokace*“.

Mullin a kolektiv autorů (2007, str. 51) uvádí, že v počáteční fázi při tvorbě marketingového plánu by se měly identifikovat externí a interní zdroje. Dále by se měly identifikovat tři nejdůležitější tržní trendy, které firmu ovlivňují. V další fázi dochází k definování podniku a produktu. Poté dochází k náčrtu poslání společnosti a vytvoření SWOT analýzy. V poslední jsou stanoveny cíle podniku. Struktur marketingového plánu je několik. Pro účely této práce bude vytvořen jeden výchozí.

### 3.4 Sestavení marketingového plánu

Strukturu marketingového plánu uvádí ve své publikaci Jakubíková (2013).

Tabulka 4: Návrh marketingového plánu dle Jakubíkové (2013)

Marketingová plán pro rok ...	
<b>Jméno firmy</b>	
<b>Stručná charakteristika firmy</b>	
<b>Vize firmy</b>	
<b>Poslání firmy</b>	
<b>1. Celkové shrnutí</b>	Hlavní cíle a strategie pro období, pro které je marketingový plán připravován.
<b>2. Situační analýza</b>	Rozbor současného stavu podnikání firmy- základní údaj o: <ul style="list-style-type: none"> <li>• trhu</li> <li>• situaci makroprostředí (podle faktorů PEST analýzy)</li> <li>• situaci mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, veřejnost, atd.)</li> <li>• vnitřní prostředí firmy.</li> </ul>
<b>3. Analýza SWOT a analýza souvislostí</b>	Identifikace hlavních příležitostí a ohrožení firmy, silných a slabých stránek.
<b>4. Marketingové cíle</b>	Stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout v oblasti prodeje, tržního podílu a zisku. (Doporučení: uvést pouze několik cílů – 3-5, zvážit zařazení sociálních cílů a cílů vztahujících se k ochraně životního prostředí.
<b>5. Marketingové strategie</b>	Volba marketingového přístupu vedoucího k dosažení cílů. Výběr z více strategií. Nejvhodnější kombinace pro malé a střední firmy je strategie tržní orientace a strategie odlišné nabídky produktů a služeb.
5.1	<b>Produkty a služba</b> Výčet a popis produktů, které bude firma nabízet zákazníkům, včetně určení výhody, kterou užíváním produktu či koupí služby získá zákazník.
5.2	<b>Distribuce</b> Popis způsobu, jakým bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům a distribučních cest.
5.3	<b>Cenová a kontraktační politika</b> Stanovení cenové politiky, platebních podmínek, kontraktační politiky atd.
5.4	<b>Komunikační mix</b> Volba struktury komunikačního mixu (reklamy, podpory prodeje, PR, publicity, osobního prodeje, přímého marketingu, případně sponzoringu a lobbingu).
<b>6. Akční programy</b>	Volba specifických marketingových taktik, projektovaných a implementovaných pro dosažení podnikatelských cílů. Jedná se o zpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů. (aktivity, cíl aktivity, odpovědná osoba, časový rozsah od– do, plánovaný rozpočet)
<b>7. Rozpočet</b>	Prognóza očekávaných finančních výsledků. Očekávané marketingové náklady podle jednotlivých marketingových aktivit (výzkum, jednotlivé prvky marketingového mixu aj.) a očekávané tržby. Rozpočty (ale i cíle) bývají obvykle rozvrženy do kratších období pro přehlednější sledování a stanovení odchylek od plánu a proto, aby mohla firma včas reagovat na nepředvídané události.
<b>8. Kontrola</b>	Popis způsobu realizace kontroly, časového intervalu vyhodnocování výsledků plnění jednotlivých cílů marketingového plánu.

Zdroj: Jakubíková [2013, s. 87]

McDonald (2011) upravil marketingový plán speciálně pro oblast služeb. Níže je celý proces marketingového plánování v oblasti služeb zobrazen.

**Tabulka 5: Marketingový plán služeb McDonalda (2011)**

Proces marketingového plánování	Obsah marketingového plánu	Marketingová teorie (rámec, modely, struktura)
<b>1. Fáze – Stanovení cílů</b>	<b>Poslání společnosti</b> <b>Přehled vybraných finančních ukazatelů</b>	
<b>2. Fáze – Zhodnocení situace</b>	<b>Pohled na trh</b> Struktura trhu Trendy trhu Klíčové tržní segmenty Gap analýza	Marketingový audit Průzkum trhu Segmentace trhu Gap analýza Životní cyklus produktu Rozvoj inovací Ansoffova matice Predikce Průzkum trhu
	<b>Příležitosti/ hrozby</b>	Problémový management
	<b>Silné/slabé stránky</b>	Matice klíčových faktorů úspěchu Průzkum trhu Průzkum tržní segmentace
	<b>Identifikované problémy</b>	
	<b>Shrnutí portfolia</b>	BCG matice Matice směrové politiky
	<b>Předpoklady</b>	Posouzení rizik
<b>3. Fáze – Formulace strategie</b>	<b>Marketingové cíle</b> Zaměření strategie Marketingový mix služeb Rozvoj služeb Odstranění služeb Marketingové rozšíření Cílové skupiny zákazníků	Porterova matice Ansoffova matice BCG matice Matice směrové politiky Gap analýza
	<b>Marketingová strategie</b> Produkt Cena Umístění Propagace Lidé Proces Služby zákazníkům	Průzkum tržní segmentace Průzkum trhu Pružnost reakce Konkurenční strategie
<b>4. Fáze- Alokace zdrojů</b> <i>Monitoring</i> <i>Detailní plánování</i>	<b>Potřebné zdroje</b>	Předpověď Rozpočet Přezkoumání a měření

Zdroj: McDonald, [2011, s. 375]

### 3.5 Návrh marketingového plánu se zacílením na fitness služby

Jak již bylo zmíněno, předloh pro marketingový plán je opravdu mnoho. Struktura marketingového plánu této práce bude vycházet z návrhu Jakubíkové (2013) a zejména návrhu marketingového plánování služeb McDonalda (2011). Tato struktura je směřována speciálně pro oblast služeb, avšak vzhledem k velikosti a specifickým zkoumaného fitness centra, musí být výše uvedený plán, který je zaměřen na nadnárodní společnosti o něco poupraven. Vzhledem k tomu, že Expreska je založena na konceptu franchisingu, nabízí pouze jeden hlavní produkt a velikost trhu fitness služeb nelze jednoznačně určit, byly vybrány pro analýzu pouze klíčové metody, které se dají aplikovat přímo na analyzované fitness centrum. Níže je uvedena výchozí struktura marketingového plánu vytvořená speciálně pro tuto diplomovou práci.

Tabulka 6: Výchozí struktura marketingového plánu

Fáze marketingového plánu	Obsah MP	Použité metody
<b>Poslání společnosti</b>	Poslání společnosti	
<b>Stanovení firemních cílů</b>	Přehled vybraných finančních ukazatelů	
<b>Zhodnocení situace</b>	Makroprostředí Mikroprostředí Silné/slabé stránky Příležitosti/hrozby Vnitřní prostředí Analýza trhu	PEST analýza Porterův model 5 sil Analýza konkurence Výzkum spokojenosti zákazníků Životní cyklus produktu Segmentace trhu Marketingový mix služeb
<b>Formulace strategie</b>	Marketingové cíle a strategie	Ansoffova matice Marketingový mix služeb
<b>Implementační program</b>	Implementační plán	
<b>Alokace zdrojů a kontrola</b>	Rozpočet Kontrola	

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6 Sportovní produkt a jeho klasifikace

Sportovní služba je v podstatě sportovním produktem. Důležité je upřesnit, jaké kategorie sportovního produktu existují. Vezmeme-li v úvahu kategorizaci dle Čáslavové (2009), služby Expresky se zařazují do základních produktů, a to do nabídky tělesných cvičení.

Autorka Pitts a kolektiv autorů in Čáslavová (2009) klasifikuje sportovní produkty dle segmentů sportovního průmyslu. Jedním segmentem je výkonnostní sport, druhým je segment sportovní produkce a třetím segment propagace sportu. Průmyslový segment výkonnostního sportu je nabízen zákazníkovi jako účastnický produkt nebo produkt divácký. Do této oblasti se zařazují právě fitness centra. Dále sem patří amatérský a profesionální sport, soukromý zaměstnanecký sport, sport daňově podporovaný, členství v podporovaných sportovních organizacích, neziskové sportovní organizace a vzdělání ve sportu.

Chelladurai in Čáslavová (2009) rozděluje sportovní produkty na sportovní zboží, služby zákazníkům, divácké služby, sponzorské služby, produkty přinášející psychický prospěch a sociální myšlenky. Služby poskytované fitness centrem se zařazují do kategorie služeb zákazníkům. Služby zákazníků v případě Expressky jsou zaměřené na služby orientované na požitky, na zdraví a zdatnost, lidskou dovednost, lidskou výkonnost, rehabilitaci i výživu.

### **3.6.1 Sportovní služba a její klasifikace**

Kotler a Armstrong (2004c, s. 382) definují služby jako „*nehmotné statky ve formě různých aktivit či poskytování jiného užitku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi či prodeji nedochází k převodu vlastnictví*“. Služby jsou uskutečňovány formou určitých činností či užitků, díky nimž nabyvatel nebo příjemce získává určitou výhodu.

Podle charakteru rozděluje sportovní služby Šíma (2015, s. 17) na „*činnost sportovních zařízení poskytujících služby zákazníkům (např. fitness centra, sport centra, golfové resorty apod.), sportovní zboží a poradenství (např. prodej sportovního vybavení, servis, sportovní výživa apod.) a korporátní služby (např. sponzoring, televizní práva, licence apod.)*“. Z pohledu zapojení zákazníka do sportovní akce lze sportovní služby vnímat jako služby s aktivní účastí zákazníka, kam se zařazuje například návštěva fitness centra a služby s pasivní účastí zákazníka, kam řadíme například podporu sportovního týmu na stadionu. V případě této práce se tedy jedná o činnost sportovních zařízení poskytujících služby zákazníkům a služby s aktivní účastí zákazníka.

Šíma (2009, s. 21-22) detailněji rozebírá služby rozdělené dle aktivní účasti zákazníka. Popisuje „*služby pro potěšení zákazníka, pro zdraví a kondici, pro rozvoj schopností a dovedností, služby pro dosažení vrcholných výkonů, služby pro udržení kvality života a léčebné služby*“. Podobné kategorie již byly rozebrány v klasifikaci služeb. Důvody výběru služeb zákazníky budou ověřeny ve výzkumu, avšak lze předpokládat, že v Expresce kromě služeb pro dosažení vrcholných výkonů splňují služby s aktivní účastí všechna kritéria.

BOVÉE (1992c, str. 629) klasifikuje služby dle zisku, typu zákazníků, dle pracovní síly a potřebného vybavení, kontaktu se zákazníkem a úrovně profesionality.

### **3.6.2 Vlastnosti sportovních služeb**

Čtyřmi charakteristickými vlastnostmi služeb z pohledu marketingu jsou dle Kotlera (2004c, s. 422) „*jejich nehmotná povaha, nedělitelnost, rozmanitost kvality a pomíjivost*“. Služby jsou nehmotné povahy, jelikož si je není možné před nákupem ohmatat, ochutnat, prohlédnout, není možné je slyšet ani cítit. Nedělitelnost služeb dle Kotlera (2004c, s. 422) znamená, „*že jsou vytvářeny a spotřebovávány současně a jsou přímo vázány na poskytovatele služeb*“. Kvalita služeb je proměnlivá, a pokud vysoce závisí na tom, kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu poskytuje, hovoříme o rozmanitosti služeb. Služby jsou také pomíjivé, jelikož služby nemůžeme uchovat a skladovat pro prodej či použití v pozdější době.

Kolektiv autorů Smitha a Stewarda (2015) uvádí místo nehmotné povahy tzv. *nehmatatelnost*. Neexistují, dokud je neprožijeme a nemáme zanechanou v paměti vzpomínku. U služeb se tedy jedná zejména o prožitek. Dalším nástrojem souvisejícím s rozmanitostí a proměnlivostí kvality uvádí *konzistenci*. Kvalita sportovní vzpomínky v podstatě závisí na podmínkách, ať se jedná o podmínky technického zázemí, lidského faktoru v podobě rozhodčích či podmínky přírodní například v případě nepříznivého počasí. Těchto faktorů, které dělají kvalitu služeb rozmanitou, je mnoho. Třetím faktorem souvisejícím s pomíjivostí je *krátká doba trvání*. Služba v jisté poskytnuté formě již nikdy nebude stejná. Zážitek z poskytnuté služby je jedinečný. Pokud na lekci aerobiku dorazí pouze 5 cvičenců, zbývající volná místa již nikdy v budoucnu nemohou být prodána. Posledním faktorem je *neoddělitelnost*. Poskytnutá služby je v podstatě spotřebována ve stejný čas a na stejném místě, kde je vyrobena. Nedá se tedy odloučit od poskytovatele.

### 3.6.3 Marketingový mix sportovních služeb

Marketingový mix je dle Kotlera (2004c, s. 106) soubor „*taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu*“. Skládá se ze 4 aktivit, které firma realizuje, aby zvýšila poptávku. Čtyři proměnné jsou známy jako produkt, price, place a promotion. Pod pojmem *produkt* rozumíme dle Kotlera (2004c, s. 106) „*výrobky i navázané služby, které firma nabízí zákazníkům na cílový trh*.“ Do této výrobní politiky se zařazuje sortiment, kvalita, design a značka. Pojem *cena* představuje dle Kotlera (2004c, s. 106) „*sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal*.“ Do cenové politiky se zařazují ceníky, slevy, náhrady a platební podmínky. Do umístění, neboli *distribuce* se zařazují aktivity, které zajišťují, že výrobek bude cílovým zákazníkům fyzicky dostupný. Distribuční politika v sobě zahrnuje distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě a prodejní sortiment. Pojem *komunikační politika* představují veškeré aktivity podněcující zákazníka k seznámení s výrobkem a jeho nákupu.

Ke klasickému marketingovému mixu „4 P“ přidává kolektiv autorů Smitha a Stewarda (2015, s. 235) nástroj sponzorství a činitele ovlivňující služby. Zmiňují zde „*mix služeb, kvalitu služeb, spokojenost zákazníka a vztah se zákazníkem*“. Vytvářejí tak specifický marketingový mix sportovních služeb. Podkladem této práce bude marketingový mix „7P“, který je speciálně navržený pro oblast služeb. Jedná se zejména o tři pojmy, které tvoří *lidé, proces a prezentace*. McDonald (2011) zmiňuje místo prezentace *customer servis*. Pro potřeby této práce bude sedmým zkoumaným nástrojem prezentace či materiální prostředí.

### 3.6.4 Kvalita sportovních služeb

Bitner a Hubbert in Šíma v (2015, s. 61) vymezují pojem kvality služeb jako „*souhrn vlastností a znaků služby, které se podílejí na schopnosti plnit požadavky*“.

Parasuraman a kolektiv autorů (1985, s. 47) na základě rozhovorů s poskytovateli služeb a jejich zákazníky navrhli 10 vlastností kvality služeb. Jednalo se o „*spolehlivost, odpovědný přístup, kompetentnost, dostupnost, zdvořilost, komunikaci, důvěryhodnost, bezpečnost, porozumění a hmotné zajištění*“. Z těchto vlastností bylo nakonec ponecháno základních 5 a to *hmotné zajištění*, do kterého se zařazuje vzhled zařízení, vybavení a personálu. Dále *spolehlivost*, čili schopnost provést slíbenou službu spolehlivě a přesně. Třetím ukazatelem kvality je *odpovědný přístup*. Patří sem



pohotovost a ochota pomoci zákazníkům. Čtvrtým faktorem je *jistota*. Jsou to především znalosti a vědomosti zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit u zákazníka pocit důvěry a jistoty. Posledním ukazatelem kvality je *empatie* čili připravenost a schopnost vcítit se do individuálních přání zákazníků. V Expresce JZP bude spokojenost zákazníků zkoumána na základě těchto doporučení, velkou váhu však bude mít empatie, spolehlivost a hmotné zajištění.

Pro poskytnutí kvalitních služeb je důležité dodržet několik postupů. Bovée (1992c, str. 744- 755) uvádí, že nejprve by se mělo porozumět požadavkům zákazníků, dále by se měly stanovit zákaznické priority, definovat cíle, získat závazek, stanovit očekávání zákazníků, stanovit infrastrukturu služeb, věnovat péči zaměstnancům, v předposlední fázi věnovat čas měření spokojenosti zákazníků. V poslední fázi se pátrá po kverulantech, což jsou osoby, které jsou neustále nespokojené.

### **3.7 Rozhodovací proces a nákupní chování spotřebitelů**

Nákupní chování spotřebitelů se týká konečných spotřebitelů, kterými jsou jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží a služby pro osobní potřebu. Ústřední otázkou u modelu nákupního chování je, jak budou spotřebitelé reagovat na různé marketingové programy. Níže uvedené schéma Kotlera (2004c) je výchozím modelem podnětů a reakcí, který ukazuje, že marketingové a jiné podněty vstupují do tzv. černé skříňky spotřebitele a vyvolávají určité reakce. Tyto marketingové podněty vycházejí z modelu „4 P“. Ostatní podněty zahrnují důležité vlivy a události v okolí kupujícího: ekonomické, technologické, politické a kulturní. Všechny tyto vstupy vcházejí do černé skříňky spotřebitele, kde se transformují na soubor pozorovatelných reakcí, mezi které patří volba produktu, značky, prodejce, dále načasování koupě a disponibilní obnos pro nákup.

V oblasti fitness služeb je nákup produktu uskutečněn pouze na omezenou dobu. Celý model nákupního chování se po uplynulé době v podstatě opakuje. Zákazníci jsou již obohaceni o zkušenost s produktem a během nákupního procesu jsou ovlivněni novým postojem k produktu. Ten se odvíjí od jejich spokojenosti s poskytnutou službou. Mezi podněty vstupující do nákupního rozhodování je tedy zejména koncept poskytované služby, její cena, umístění, propagační činnost, celkový proces poskytnuté služby, personál a prostředí. Černá skříňka je ovlivněna změnou vstupních podnětů. Reakcí kupujícího může být změna služby, změna poskytovatele služby nebo v nejlepším

setrvání u současné služby i poskytovatele. Z reakcí dále vychází i načasování koupě a výše disponibilního obnosu pro nákup. Níže je uvedeno celé schéma nákupního chování.

**Obrázek 5: Model nákupního chování**



Zdroj: Kotler [2004c, s. 270]

Spotřebitele při nákupu ovlivňuje několik faktorů, a to kulturní, společenské, osobní a psychologické. V oblasti fitness nejvíce nákupní chování ovlivňují psychologické faktory, a to zejména vlastní přesvědčení, postoje a motivace. Dále sem vstupují osobní faktory, z kterých má významný vliv životní styl a životní fáze. Nákupní chování je také ovlivněno zaměstnáním a sním velmi související ekonomickou situací. Vliv na kupujícího mají také skupiny referenční a členské, dále také rodina. Kultura na kupujícího obecně vliv má, avšak tento faktor má vyšší váhu u nadnárodních podniků. Na tuzemském trhu je ovlivnění nákupního chování kulturním faktorem spojeno spíše se společenskými třídami.

**Obrázek 6: Faktory ovlivňující nákupní chování spotřebitelů**



Zdroj: Kotler 2004c [X, s.271]

McCarthy (1996c, str. 216) uvádí pouze 3 faktory ovlivňující nákupní chování zákazníka. Zmiňuje psychologické faktory, do kterých řadí motivaci, nadšení, vnímání, učení a životní styl zákazníka. Do sociálních zařazuje navíc kulturu. Za třetí faktor považuje aktuální situaci během nákupu, zejména důvod nákupu, čas a okolnosti.

Pro analýzu nákupního chování je dle Dvořákové (2005, str. 7) důležité se soustředit na informace dvojího typu, a to kvalitativního i kvantitativního charakteru.

Kotler (2004c) se zabývá rozhodovacím procesem spotřebitelů při nákupu nového produktu. Zkoumá, jak se spotřebitelé o produktu poprvé dozvídají, jak se rozhodují a zda jej přijmou. Rozhodovací proces uvedený autorem je zcela totožný s procesem nákupu nové služby v oblasti fitness. Jedná se o psychický proces, který začíná v okamžiku, kdy spotřebitel získává první informaci o inovaci a končí ve chvíli, kdy se spotřebitel stává pravidelným uživatelem. V procesu přijímání nového produktu prochází spotřebitel 5 fázemi. První fází je povědomí, během kterého spotřebitel zaznamená nový produkt, ale scházejí mu o něm informace. Druhou fází je zájem, kdy spotřebitel vyhledává bližší informace o novém produktu. Další je fáze hodnocení a spotřebitel tu zvažuje, zda má smysl nový produkt vyzkoušet. Čtvrtou fází je zkouška. Spotřebitel zkusí nový produkt v malém množství, aby si udělal lepší představu o jeho užitné hodnotě. Poslední fází je přijetí, ve které se spotřebitel rozhodne nový produkt plně a pravidelně používat.

### **3.7.1 Členění spotřebitelů dle vztahu k inovacím**

Za novátory považuje Kotler (2004c) první 2,5 % kupujících, kteří novinku přijmou. Jsou v podstatě odvážní a rádi riskují a zkoušejí nové věci. Spotřebitelé, kteří přijímají inovace velice rychle, tvoří dalších 13,5 %. Právě oni jsou považováni za názorové vůdce a k novinkám se stavějí pozitivně, ale opatrněji. Dalších 34 % tvoří rovnovážní spotřebitelé, kteří novinky přijímají dříve než průměrný člověk. Stejně procento se týká váhavých spotřebitelů, kteří jsou skeptičtí. Inovace přijímají, až když je před nimi vyzkoušela většina lidí. Proto je zejména v oblasti poskytování fitness služeb důležité se zaměřit na spokojenost zákazníků, které se věnuje další kapitola. Do posledních 16% se řadí opozdilci, kteří se drží tradic a vůči změnám se staví podezřívavě. Inovace přijímají až ve chvíli, kdy se stávají tradicí. Této analýzy využívá Expreska, která se snaží působit zejména na část váhavých spotřebitelů, které se snaží přimět k nákupu.

Pro případ, že by se Expreska rozhodla vstoupit na trh s novým produktem, je uveden proces přijímání nového produktu. Na spotřebitele a dynamiku procesu mají vliv jeho charakteristiky. Dle Kotlera (2004c) Existují tzv. novinky Beanie Babies, které se ujmou takřka přes noc, zatímco ostatní na to potřebují delší čas. Existuje pět nejdůležitějších charakteristik. První je relativní výhoda, která určuje, do jaké míry je inovace v očích spotřebitelů kvalitnější než existující produkty. Dále sem řadíme kompatibilitu, která vyjadřuje, do jaké míry inovace odpovídá požadavkům a zkušenostem potenciálních zákazníků. Třetím faktorem je složitost, která znamená obtížnost ovládnutí a používání. Dále mluvíme o dělitelnosti, která určuje, do jaké míry lze inovaci vyzkoušet v omezeném rozsahu. Poslední skutečností je sdílitelnost. Zde se jedná o možnost zkušenosti s inovací zaznamenat nebo se o ně podělit s ostatními.

### 3.8 Spokojenost zákazníků

Jen málo společností se pravidelně věnuje měření, které by stanovovalo míru udržení zákazníků. Udržení velkého počtu zákazníků je přitom pro společnost velmi přínosné. V rámci diplomové práce bude realizován výzkum analyzující spokojenost zákazníků. Tento výzkum by měl být proveden i po implementaci marketingového plánu.

Velmi zajímavý poznatek přinesl do této práce McDonald (2012) dle něhož jsou věrní zákazníci spojeni s menšími pořizovacími náklady a zároveň tito dlouhodobí zákazníci utrácejí více peněz. Navíc je velmi pravděpodobné, že spokojení zákazníci budou sami pozitivní reklamou, jelikož budou společnost doporučovat svým známým, což povede k snížení pořizovacích nákladů. Vysoká úroveň kvality služeb dostupných za přijatelnou cenu je nezbytným prvkem udržení zákazníků. Níže uvedené schéma zobrazuje tři výhody spokojenosti zákazníků.

Obrázek 7: Výhody spokojenosti zákazníka



Zdroj: McDonald [2012, s. 434]

### 3.9 Franchising

Pod pojmem franchising si lze představit dle serveru topfranchising.cz (online, 2014) „poskytování úspěšného a vyzkoušeného podnikatelského plánu, značky a podpory jiným podnikatelům za úplatu“. Franchising je dle Evropského kodexu etiky franchisingu (2004) definován jako „odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie“. Jedná se tedy o systém založený na tom, že franchisor, svůj úspěšný systém odbytu výrobků, technologií či služeb poskytne za úplatu právně a finančně nezávislým partnerům. Je založen na blízké a dlouhodobé spolupráci.

S tímto pojmem je spojena franchisová licence, která poskytuje právo a zároveň povinnost provozovat obchodní činnost franchisora v souladu s jeho koncepcí odbytu, včetně užívání know – how a obchodních a technických postupů. Zároveň ho tato franchisa opravňuje užívat obchodní jméno nebo ochrannou známku. Franchisant je nabyvatel franchisy. Je to podnikatel, který franchisu provozuje. Přináší do vybudování a provozu franchisového podniku kapitál a zůstává samostatným podnikatelem. Franchisorem je podnikatel poskytující podnikatelský koncept. Dle americké autorky Gillespies (2010) je franchising speciální forma licencování, ve kterém franchisér připraví celkový marketingový program, a poskytne nabyvateli obchodní jméno, logo, produkty a metody řízení obchodu.

### 3.10 Představení Expresky

Expreska je třicetiminutový kruhový trénink pro ženy, který se skládá z osmi hydraulicko- pístových strojů a osmi aerobních „mezistanic“, ve kterých klientky provádí jednotlivé cviky, které je udrží zahřáté. Tento kruhový trénink je vytvořen zejména pro ženy, které nemají čas trávit dlouhé hodiny v posilovnách. Zde jim stačí pouhých třicet minut, aby dosáhly požadovaného efektu. Celý proces je řízen třicetivteřinovým gongem, který signalizuje čas přechodu na další stanici. Stroje jsou střídavě zaměřeny na spodní a horní část těla, svaly se na nich posilují rovnoměrně tahem a tlakem a přináší ženám kardiovaskulární a silový trénink zároveň. Zásobník cviků na „mezistanicích“ skládajících se z joggingových desek a step můstků slouží zejména k zrychlení metabolismu a spálení tučné hmoty.

Kromě již zmiňovaných strojů jsou klientkám k dispozici další pomůcky, do kterých patří například stepper, běžecký pás, bosu, jednoručky, gymnastické míče či terrabandy. Výhodou tohoto fitness je trenérka, která je klientkám vždy zdarma k dispozici. Každou přichozí klientku zasvětlí do celého kruhového tréninku, vše jí vysvětlí a dále ji v celém procesu cvičení kontroluje. Mezi další výhody lze zařadit neomezenost návštěv kdykoliv a kdekoliv. Klientky mají neomezenou možnost vstupů do Expresky během provozní doby každý den a navíc mohou navštěvovat současně i více poboček. Dalším pozitivem je absence objednání. Hlavní zásadou Expresky je dlouhodobé a pravidelné cvičení, protože jen tak může klientka dosáhnout svých cílů. Zároveň může klientka využít služeb nutriční specialistiky, která se stará o nejdůležitější prvek při snaze snížit tukovou hmotu, a to dohled nad stravou. Dále jsou k dispozici služby Better Belly, speciální lekce, vedené lekce TRX a masážní stroj rolletic.

V současné době nalezneme na území České republiky 26 provozoven, z toho 16 v Praze. Franchisor v začátcích franchisantovi poskytuje podporu a pomáhá s výběrem prostoru, designem či organizací. Zakladatelem je pan Petr Kořínek, který se nechal inspirovat v Americe a zavedl tento systém cvičení u nás v roce 2009.

Expreska je laděna do růžové barvy, která je i zakomponována do jednoduchého loga, které je uvedeno níže.

**Obrázek 8: Logo Expresky**



Zdroj: Expreska [online] URL. <[www.expreska.cz](http://www.expreska.cz)>.

## **4. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA**

V této kapitole jsou popsány metody, které jsou použity v analytické části této práce, kterou je marketingový plán. Jsou zde popsány metody, dle kterých se postupovalo při analýze konkurence a dle kterých byl proveden výzkum spokojenosti zákazníků. Popsán je mimo jiné i Porterův model a PEST analýza. Zbylé metody, které jsou použity v marketingovém plánu, již byly popsány v teoretické části. Tato část popisuje veškeré postupy, kterými je provedena analýza současné situace v marketingovém plánu.

### **4.1 Analýza mikroprostředí**

K analýze mikroprostředí je použit Porterův model 5 sil. Značná část této kapitoly je věnována konkurenci. Tu je důležité podrobněji rozebrat, jelikož se předpokládá, že je pro Expresku velkou hrozbou.

#### **4.1.1 Analýza konkurence**

V analýze konkurence je nejprve rozebráno konkurenční prostředí v oblasti Prahy. Je zde poskytnut náhled do pražského prostředí fitness klubů, a jelikož hlavním produktem Expresky JZP je kruhový trénink pro ženy, celkové porovnání fitness klubů je směřované tímto směrem. Celková analýza je zaměřena na přímého konkurenta Expresky JZP. Pro analýzu tohoto významného konkurenta je zvolen marketingový mix „7P“, jehož přehled je uveden níže. U každého nástroje jsou vybrána kritéria pro hodnocení, která daný nástroj nejlépe vystihují. Podkladem pro výběr těchto kritérií byly předchozí výzkumy zaměřené na Expresku a dále subjektivní uvážení. Celkový přehled je uveden níže.

- a) Produkt (sortiment, doplňkové služby, benefity a tradice)
- b) Cenová politika (cenová diferenciacce, slevy, bonusy a způsob platby)
- c) Umístění (lokalita, přístupnost a pokrytí trhu)
- d) Proces (postupy, mechanizace, prostor při rozhodování a průběh aktivit)
- e) Lidé (chování zaměstnanců, výběr a kvalifikace zaměstnanců, motivace a postoje zaměstnanců, postoje a motivy zákazníků)
- f) Materiální prostředí (vybavení interiéru a exteriér, zařízení, prostředí a čistota)
- g) Propagace (osobní prodej, publicita a PR, reklama a podpora prodeje)

Autorka této práce při analýze čerpala z vlastních znalostí a zkušeností. V Expresce JZP působí na pozici zaměstnance a podklady pro tuto analýzu jsou tak brány z interních zdrojů. Autorka absolvovala lekce cvičení v Expresce i konkurenčních zařízení, díky čemuž může být analýza provedena z pohledu zákazníka.

Kritéria těchto sedmi nástrojů jsou vždy obodována. Nejprve jsou rozděleny váhy těchto kritérií dle důležitosti. Přiřazení vah je velice sporné téma. Jednotlivé váhy jsou přiděleny na základě subjektivního uvážení autorky, která vycházela z podkladů již provedeného kvantitativního výzkumu. Poměr jednotlivých vah také vychází z doporučení ekonoma Ing. Vladimíra Vaverky. Každé kritérium může být ohodnoceno maximálně dvěma body. Pokud dané fitness centrum v oblasti nevyniká, nezískává žádný bod. Pokud naopak prosperuje, získává dvoubodové hodnocení. Jeden bod vyjadřuje neutrální pozici v případě, že zařízení nemá v dané oblasti žádnou nevýhodu či výhodu. Toto hodnocení je opět subjektivní, avšak snaží se vycházet z podložených dat. Obě zařízení jsou tímto způsobem porovnávána.

Součástí analýzy je také hodnocení, které sice není zařazeno do marketingového mixu, ale je také důležité. Týká se prostředí pro investory a návratnosti investic.

#### **4.1.2 Porterův model 5 sil**

V následující části jsou popsány faktory, které budou v praktické části hodnoceny v rámci Porterova modelu.

##### **4.1.2.1 Konkurenční odvětví**

V rámci Porterovy analýzy bude konkurenční odvětví zkoumáno na základě míry růstu trhu, podílu fixních nákladů, velikosti a síle konkurenčních podniků, výrobní kapacitě a diferenciaci produktů.

##### **4.1.2.2 Nově vstupující firmy**

V této kapitole budou nově vstupující firmy zkoumány jednak na základě nákladů zákazníka na změnu nabízejícího, dále pak na základě kapitálové náročnosti, přístupu do distribučních kanálů, státní regulace trhu a loajality zákazníků.

##### **4.1.2.3 Dodavatelé**

U této analýzy bude brán zřetel zejména na počet a význam dodavatelů, význam odběratelů pro dodavatele, bariéry vstupu do dodavatelského prostředí, jedinečnost dodávaného produktu a na náklady na změnu dodavatele.



#### 4.1.2.4 Zákazníci

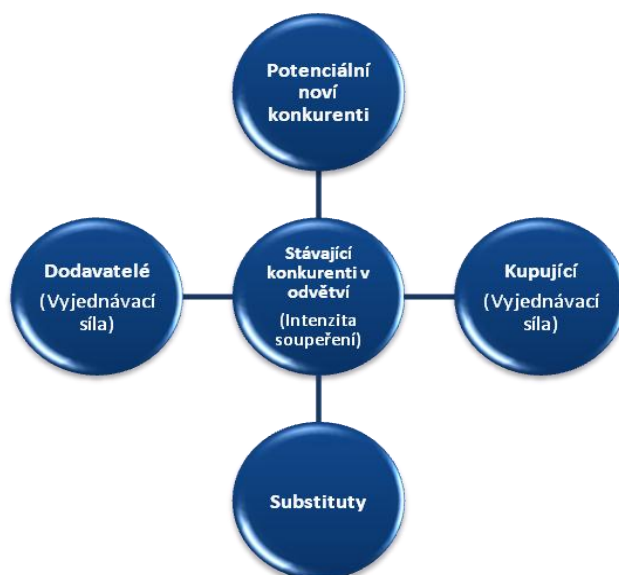
Porterova analýza je v oblasti zákazníků zaměřena zejména na významnost zákazníků, význam služby pro zákazníka, náklady na přechod ke konkurenci, hrozbu zpětnou integrací a změnu dodavatele.

#### 4.1.2.5 Substituty

V rámci Porterovy analýzy bude brán zřetel zejména na náklady na změnu zákazníka, ochotu zákazníka vyzkoušet nové produkty, zákaznické preference, nové technologie či módu.

Níže je zobrazeno schéma Porterova modelu.

**Obrázek 9: Porterův model 5 sil**



Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve je analyzována hrozba nových konkurentů. U každé hybné síly jsou popsány nejdůležitější faktory, kterým je přiřazena opět určitá váha dle důležitosti. Váhy byly rozděleny opět na základě doporučení ekonoma Ing. Vladimíra Vaverky a dále také na základě subjektivního uvážení autorky této práce, s ohledem na velikost ohrožení podniku. Hodnotící škála je od 1-9. Hodnota 1 představuje pro podnik nejnižší riziko, hodnota 9 je přiřazena faktorům, které jsou pro Expresku JZP nejvyšší hrozbou.

Faktory, jejich celkové bodové ohodnocení je v rozmezí 1-3 bodů, jsou identifikovány jako příležitost. Faktory, kterým přísluší rozmezí 6-9 bodů jsou identifikovány jako hrozba. Ohodnocení 4 a 5 body jsou identifikovány jako příležitost a zároveň i jako hrozba.

## **4.2 Analýza makroprostředí**

K tomu, aby fitness centrum mohlo využít vlastní potenciál, by mělo analyzovat určité makročinitele vnějšího prostředí. Zvenčí na podnik působí faktory, které mohou být původu ekonomického či technologického. Dále se rozlišují politicko-právní faktory a sociální faktory, do kterých se řadí činitele demografické, kulturní a přírodní. S jakými riziky či příležitostmi se firma musí vypořádat, vyjadřuje PEST analýza, občas také používána v pozměněných tvarech jako STEP analýza či jiných formulací.

Jak již bylo řečeno v teoretické části, hlavním ekonomickým činitelem je hospodářská situace země, její vývoj, tempo růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů a výdajů či daňové podmínky. Demografickým činitelem je počet obyvatelstva, věková struktura či zaměstnání. Politické a legislativní činitele zahrnují legislativní úpravy vztahů či zákonné normy. Do kulturních činitelů patří základní kulturní hodnoty společnosti, sociální prostředí a podmínky života. Pod technologickými činiteli si lze představit technologický rozvoj země, tempo technologických změn, přijímání nových technologií či výši výdajů na vědu a výzkum. Vše uzavírají přírodní činitele, ve kterých se věnuje pozornost zejména přírodním zdrojům, klimatickým poměrům a znečišťování ovzduší.

PEST analýza bude dále podkladem pro SWOT analýzu. V kapitole analyzující makroprostředí jsou jednotlivé ukazatele detailně popsány a následně jsou shrnuty v tabulce č. 29.

## **4.3 Výzkum spokojenosti zákazníků**

K podrobné deskripci marketingového mixu je proveden primární a sekundární výzkum, který je také podkladem pro kapitolu formulace strategie.

V oblasti poskytování služeb ve sportovních zařízeních jsou uspokojovány přání a potřeby zákazníka. Při výběru fitness centra zákazníci volí na základě dostupnosti a cen produktů. Očekávají zároveň příjemné prostředí, profesionální přístup a kvalitní služby. Dle úsudku autorky práce se Expreska JZP se soustředí zejména na získání nových zákaznic, avšak zanedbává udržení stávajících zákaznic a kvalitu poskytovaných služeb.

Cílem výzkumu je zhodnotit kvalitu poskytovaných služeb, zaměřit se na úskalí tohoto fitness centra a navrhnout opatření pro zdokonalení služeb, která budou využita i při tvorbě marketingového plánu.

### **4.3.1 Metody sběru dat**

Pro sběr dat je použita metoda primárního i sekundárního výzkumu. V rámci sekundárního výzkumu budou sesbírána data, která prostřednictvím primárního výzkumu budou ověřena a hlouběji rozebrána. K získání primárních dat je zvolena forma hloubkového rozhovoru.

### **4.3.2 Cílová skupina a výběr respondentek**

Cílovou skupinu tvoří aktivní členky Expresky JZP ve věkovém rozmezí 15 – 80 let. V rámci hloubkového rozhovoru je zvoleno 6 členek náhodným výběrem, s kterými autorka této práce absolvovala osobní schůzku. Mezi vybranými klientkami jsou tři mladé slečny okolo věku 20 let, a to Alžběta Doležalová, Eva Doležalová a Michaela Horešovská. Mezi dalšími dotazovanými klientkami je Paní Marie Doležalová, paní Marelová a Lucie Černá. Délka členství se u klientek pohybuje v rozmezí 4- 18 měsíců.

Klientky byly vybrány náhodně. Výběr byl ovlivněn pouze dobou cvičení. Polovina respondentek byla oslovena osobně během dopoledních hodin a druhá polovina během odpoledních hodin. Po souhlasu byla s klientkami domluvena osobní schůzka. Sběr dat probíhal během února 2016.

### **4.3.3 Průběh výzkumu**

Data byla nejprve sesbírána v rámci sekundárního výzkumu. Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků Expresky JZP byl již realizovaný Machutovou (2014), a to metodou osobního dotazování. Výběrový soubor byl tvořen aktivními členkami. Oslovena byla každá aktivní členka, která přišla cvičit. Sesbíráno bylo 77 řádně vyplněných dotazníků. Sběr dat probíhal během prosince 2013 a ledna 2014. Níže je uveden seznam informací, které měl kvantitativní výzkum přinést.

- 1) Jak se klientka o Expresce Jiřího z Poděbrad dozvěděla
- 2) Jak je klientka spokojena s personálem/trenérkami
- 3) Jak je klientka spokojena s čistotou pobočky
- 4) Jak je klientka spokojena s druhy a cenami členství a plánů
- 5) Jak je klientka spokojena s otevírací dobou
- 6) Jak je klientka spokojena s vybavením pobočky a možnostmi cvičení
- 7) Jak je klientka celkově s pobočkou spokojena
- 8) Identita klientky – věk, vzdělání, čistý měsíční příjem

V návaznosti na výsledky, návrhy a připomínky plynoucí ze sekundárního výzkumu byl proveden primární výzkum, a to kvalitativní formou. Výzkumným okruhům je věnována níže uvedená samostatná kapitola.

#### **4.3.4 Výzkumné okruhy primárního výzkumu**

Dříve provedený výzkum spokojenosti je rozdělen do několika oblastí. Ty se zaměřují na personál, čistotu provozovny, druhy a ceny členství, otevírací dobu a vybavení pobočky.

V rámci primárního výzkumu jsou výzkumné otázky pro větší přehlednost rozděleny dle nástrojů marketingového mixu „7 P“. Zkoumaná kritéria vycházejí ze získaných dat, závěrů a doporučení již dříve provedeného výzkumu spokojenosti zákazníků Expresky JZP. Podkladem těchto otázek bude také kapitola zabývající se analýzou konkurence a marketingovým mixem Expresky JZP. Výsledky polostrukturovaného interview přispějí k analýze Expresky JZP a tvorbě marketingového plánu. V dalších kapitolách jsou rozebrány faktory, které jsou v rámci hloubkových rozhovorů analyzovány.

##### **4.3.4.1 Produkt**

Výběr otázek vychází z předchozího výzkumu či aktuálních problémů Expresky. Jedna oblast zkoumání je koncepce kruhového tréninku. Cílem je zjistit, zda ženy akceptují princip a uspořádání kruhu, zda by něco změnily, případně zdali jim něco nevyhovuje. V současné době ženy nevyužívají možnosti speciálních lekcí a nutriční konzultace. Otázkou je, co je k tomu vede. Cílem je zjistit důvod, proč těchto služeb nevyužívají více.

##### **4.3.4.2 Cena**

Další oblastí zkoumání je cenová politika. Klientky dle přehledu tržeb málo využívají tzv. Premium balíček, ve kterém je vše v ceně. Cílem je tedy opět zjistit důvod, proč těchto služeb nevyužívají. Dále se zaměříme na zájem o slevy a akční nabídky. V již zmíněném výzkumu spokojenosti zákazníků ženy uvedly, že akční nabídky při koupi plánu jsou pro ně důležité. Proto budou klientky tázány, zda je akce ovlivňuje a zda vyčkávají na akční nabídky. Konkurenční fitness poskytuje možnost splácení plánu po měsíčních splátkách. U Expresky je to možné pouze s vysokým navýšením prostřednictvím externí firmy ESSOX. Další otázka zjišťuje, zda by ženy uvítaly měsíční splácení plánu přímo v Expresce a zda je tato možnost ovlivňuje při výběru fitness centra.

#### **4.3.4.3 Umístění**

Co se týká umístění pobočky, problematické je pouze parkování. V již realizovaném výzkumu spokojenosti respondentky uvedly dobu cesty. Zde se zaměříme spíše na dopravní prostředek, kterým se do Expresky JZP dopravují a vzdálenost bydliště a pracoviště.

#### **4.3.4.4 Propagace**

Dle sekundárního výzkumu se nejčastěji ženy dozvídají o daném podniku z reklamy. Sbíraná data ze vstupních dotazníků odkazují na informační letáky a vouchery. Expreska věnuje úsilí do propagace prostřednictvím brigádníků, kteří rozdávají vouchery a letáky. Respondentky budou tázány, zda se s některým z brigádníků setkaly a jakou formou by měli tito lidé letáky rozdávat. Dále bude zjištěno, zda přátelé a okolí klientek zná Expresku.

Další otázka je směřována k telefonátům a informačním mailům z Expresky. Cílem je zjistit jak ženy tyto nástroje vnímají. V kapitole podpory prodeje je analyzován FIT plán a další návrhy na marketingové aktivity. V rámci primárního výzkumu budou zjištěny postoje žen k těmto nástrojům.

#### **4.3.4.5 Lidé**

Dle sekundárního výzkumu jsou klientky s ochotou a odborností personálu spokojené. Avšak v připomínkách bylo několikrát zmíněno, že by uvítaly větší péči od trenérek. V rámci interview bude rozebráno toto téma. Zjišťovány budou osobní zkušenosti se zaneprázdněním trenérek. Dále budou klientky tázány, zda vnímají rozdíly mezi trenérkami a zda si vybírají trenérky, u kterých budou kupovat členství.

#### **4.3.4.6 Proces**

Do tohoto nástroje zařazujeme dobu procesu. V připomínkách již provedeného marketingového výzkumu klientky upozorňovaly na krátkou dobu provozu. Úkolem je zjistit, jaké mají v této oblasti požadavky a jaká otevírací doba by členkám vyhovovala. Dalším faktorem je doba čekání. Důležité je zjistit, jak dlouho čekají zákaznice na obsluhu a zda by uvítaly inovaci v podobě on-line rezervace. Konkurenční Contours zkvalitňuje své služby přeměrováním tepové frekvence v průběhu cvičení a sestavením individuálních tréninkových plánů. Otázkou zůstává, zda by tuto podobu služeb uvítaly i klientky Expresky.

#### **4.3.4.7 Materiální prostředí**

Vzhledem k tomu, že úklid provozovny je prováděn trenérkami v průběhu směny, nedosahuje čistota takové kvality, jako v případě úklidu externí úklidovou službou. Výzkumnou otázkou tedy bude, zda pozorují klientky v některých částech provozovny nečistotu a nepořádek. V připomínkách výzkumu spokojenosti byl uveden požadavek na dvě sprchy. Otázkou v polostrukturovaném interview bude, jak dlouho klientky čekají na volnou sprchu. Další oblastí výzkumu bude spokojenost zákazníků s kardiozónou, se stavem posilovacích strojů a množstvím cvičebních pomůcek. Některé z poboček Expresky mají k dispozici dětský koutek. Další otázkou je, jak by ženy vnímaly přítomnost dětí během cvičení.

#### **4.4 Segmentace trhu**

K segmentaci trhu je zvolena předloha McDonalda (2011). Mezi dva hlavní motivátory podněcující zákazníky k nákupu jsou zvoleny akční nabídky a širší sortimentu. Postup tvorby segmentace McDonaldem (2011) doporučuje jednotlivá procenta zákazníků stanovit odhadem. V této analýze je procento zákazníků využívající celou šíři sortimentu podloženo databází Expresky. Procento klientek, které vyčkává na akční nabídky je stanoveno odhadem, který alespoň částečně vychází z kvalitativního výzkumu. Velikosti segmentů jsou určeny procenty. Ženám, které vyčkávají s koupí na akční nabídky, bylo přiřazeno 71%. O 7% více připadá na ženy, které využívají pouze kruhového tréninku. Vzhledem k tomu, že 71% ze 78% je 55%, první kvadrant bude mít velikost odpovídající 55%.

K segmentaci zákazníků je využito také struktury dle Jakubíkové (2013). Velikost jednotlivých segmentů zákazníků je stanovena odhadem. Pro lepší přehlednost je pro porovnání segmentů zvolena převrácená pyramida. Analýza je směřována na současné zákazníky.

#### **4.5 Stanovení strategie**

Strategie podniku je rozebrána na základě marketingového mixu. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, klasický marketingový mix je složený ze „4P“ a je aplikovatelný zejména na organizace spojeny s prodejem produktů. V případě služeb, je zapotřebí tyto faktory rozšířit o lidský faktor a další dvě proměnné. Ke čtyřem písmenům se tak přidávají lidé, prezentace a proces.

## **5. MARKETINGOVÝ PLÁN EXPRESKY JZP PRO ROK 2017**

Tato kapitola přináší marketingový plán Expresky JZP pro období celého roku 2017. Struktura marketingového plánu je vytvořena autorkou této práce a je uvedena v teoretické části. V počáteční fázi je důležité určit poslání společnosti a firemní cíle.

### **5.1 Poslání společnosti a stanovení firemních cílů**

Posláním Expresky je poskytnout zákaznicím kruhový trénink na posilovacích strojích, které jsou jednoduše ovladatelné. K dispozici je klientkám trenérka a na cvičení se nemusí objednávat. Navštěvovat mohou zdarma i jiné pobočky. Posláním společnosti je tedy uspokojovat potřeby zákaznic a z výnosů podnikatelské činnosti naplňovat potřeby všech, kteří jsou s podnikatelskou činností spjati.

Hlavním přispěním Expresky JZP na trhu je poskytnutí fitness služeb směřující ke zdraví a kondici. Vizi společnosti je porozumět potřebám zákazníků, uspokojit jejich potřeby vyhovět jejich požadavkům. Analyzované fitness centrum nabízí zákaznicím rychlou a efektivní formu cvičení, při které dochází k uspokojení jejich přání a potřeb. Jedinou kompetencí provozovny je poskytnout kruhový trénink na posilovacích strojích výhradně jen ženám, nabídnout formu doplňkového cvičení a zároveň poskytnout tyto služby zdarma i na ostatních pobočkách Expresky na základě konceptu franchisingu.

Hlavními benefity Expresky JZP jsou následující skutečnosti:

- a) zkušební trénink zdarma
- b) trenérka k dispozici
- c) neomezené cvičení a bez objednání
- d) vstup zdarma do ostatních poboček

Cílem firmy je maximalizovat tržby a splnit tak pobočkový cíl. Ten je stanoven speciálně pro každý měsíc. Odráží se z aktuální situace a vývoje tržeb předešlého období. V současné době se pohybuje v průměru okolo 145 000 Kč za měsíc.

## **5.2 Zhodnocení situace**

Tato kapitola je zaměřena na analýzu mikroprostředí, makroprostředí, vnitřního prostředí a trhu.

### **5.2.1 Analýza mikroprostředí**

Mikroprostředí podniku je analyzováno na základě Porterova modelu. Podrobně je v kapitole mikroprostředí rozebrána také konkurence a oblast zákazníků.

#### **5.2.1.1 Hrozba nových konkurentů**

Expreska JZP se nachází v dokonale konkurenčním prostředí, kde nejsou žádné bariéry pro vstup do odvětví. Je tu nedostatečná diferenciací mezi produkty, na trhu je mnoho firem s homogenním produktem a podobnou cenovou úrovní. Mezi konkurenty patří fitness centra, samostatné posilovny, poskytovatelé strojů zaměřených na snížení váhy či vedené lekce cvičení.

Založení nového fitness centra není v Praze omezeno žádnými speciálními legislativními opatřeními. Nové firmy nedisponují zvláště velkými úsporami z rozsahu, kapitálová náročnost je v odvětví pro všechny subjekty stejná, stejně jako přístup k distribučním kanálům. Nově přichozí podniky tak nemusí čelit žádným bariérám při vstupu na trh. Počet potenciálních zákazníků je však konstantní. Konkurence by musela nabídnout vyšší hodnotu služeb či nižší ceny a uspokojit tak zákazníka více, aby přetáhla potenciální klienty na svou stranu. Expreska JZP jakožto podnik vystupující na trhu pod vedením franchisora však může nabídnout mnoho benefitů, které by konkurence poskytnout nemohla. Jedním z těchto výhod je například možnost využití služeb i jiných poboček v rámci jednoho členství.

V okolí Expresky JZP na Praze 2 je dalších 8 fitness center a v oblasti celé Prahy je přibližně 200 konkurenčních podniků. Jedná se však většinou o smíšené posilovny, kde je vstup povolen i mužům a koncept celého fitness je založen na jiných základech. Osobní trenér je zde k dispozici za poplatek a volba strojů je podstatně jiná. V případě zákaznic, které preferují koncept Expresky JZP, by tato fitness centra neměla představovat velkou konkurenci. Konkurenčním fitness centrem je Contours, které nabízí zcela homogenní služby v podobné cenové relaci. Přímá konkurence je dopodrobna rozebrána v kapitole věnující se analýze konkurence.



V oblasti fitness jsou náklady zákazníka na změnu nabízejícího nízké. Pokud má klientka předplacené členství, tak při okamžitém ukončení cvičení přijde pouze o obětované náklady na již pořízené členství. Avšak žádné jiné náklady s přechodem ke konkurenci nejsou spjaté. S kapitálovou náročností jsou spojeny pouze vstupní náklady při zřízení podniku, později se jedná pouze o náklady na provoz. Přístup do distribučních kanálů není složitý a představuje v oblasti konkurence nejvyšší hrozbu. V oblasti fitness jsou státní regulace, zejména na splnění hygienických norem a podmínka proškoleného personálu, avšak dodržení těchto norem není složité a nově vstupující konkurent již s regulací státu počítá, pokud se rozhodne v této oblasti podnikat. Loajalita zákazníků Expressky JZP je vysoká, pokud se klientky rozhodnou využít koncept Expressky, obvykle si členství prodlužují a konkurenční odlišná fitness centra je nelákají. Hodnocení kritéria loajality je podloženo výzkumem provedeným v rámci této diplomové práce.

**Tabulka 7: Hrozba nových konkurentů**

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Význam</b>
<b>Náklady zákazníka na změnu nabízejícího</b> Náklady jsou vysoké (1), nízké (9).	0,25	7	1,75
<b>Kapitálová náročnost</b> Kapitálová náročnost je vysoká (1), nízká (9).	0,25	6	1,5
<b>Přístup do distribučních kanálů</b> Přístup je složitý (1), jednoduchý (9).	0,15	9	1,35
<b>Státní regulace trhu</b> Regulace je podstatná (1), není podstatná (9).	0,15	7	1,05
<b>Loajalita zákazníků</b> Vysoká (1), nízká (9).	0,2	2	0,4
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>4,3</b>
<b>Průměrné skóre (Celkem/5)</b>			<b>0,86</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **5.2.1.2 Intenzita konkurenčního boje**

Přímý konkurenční boj Expresska JZP vede s fitness Contours, které nabízí stejné služby za srovnatelnou cenu. Jelikož se Expresska JZP nachází v Praze, intenzita konkurence je vysoká. Míra růstu trhu je dle vývoje tržeb konstatní, celkové náklady jsou nízké. Silných podniků v okolí je opravdu mnoho. Zvýšení produkce není pro Expressku

důležitým faktorem, jejím cílem je spíše přilákat více zákazníků. Diferenciace produktu není téměř žádná.

**Tabulka 8: Rivalita podniků v odvětví**

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Význam</b>
<b>Míra růstu trhu</b> Míra růstu trhu roste (1), klesá nebo stagnuje (9).	0,25	4	1
<b>Velikost celkových nákladů</b> Celkové náklady jsou velmi vysoké (1), náklady jsou velmi nízké (9).	0,2	2	0,4
<b>Velké a silné podniky v odvětví</b> Těchto podniků je málo (1), mnoho (9).	0,2	9	1,8
<b>Výrobní kapacita</b> Zvýšení produkce není nutné (1), je nutné (9).	0,15	4	0,6
<b>Diferenciace produktů</b> Diferenciace produktů je vysoká (1), nízká (9).	0,2	9	1,8
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>5,6</b>
<b>Průměrné skóre (Celkem/5)</b>			<b>1,12</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.1.3 Dodavatelé

Při založení Expresky jsou nejvyšší jednorázové vstupní náklady do vybavení provozovny, a to v hodnotě 240 000 Kč. Dodavatelem strojů je čínská firma. Zapotřebí jsou zejména hydraulicko pístové stroje, které jsou specifické svou funkcí. Prodejce těchto strojů však nemá na trhu monopol a tyto stroje mají své substituty. Podobně je na tom dodavatel sportovních a nutričních doplňků Inkosport a Dafit. Tato německá firma vyrábí sportovní výživu a dodává své výrobky týmu české fotbalové a biatlonové reprezentace. Expresku JZP zásobuje Inkosport sportovními doplňky. Produkty od tohoto dodavatele nejsou diferencované a mají mnoho substitutů, které jsou dostupné. Dostupnost substitutů znamená existence jiných produktů, které mohou splnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví.

Dodavatelů produktů je několik. Dodavatelé Expresky nepředstavují žádnou hrozbu, jejich produkty nejsou diferencované a mají mnoho substitutů. Na trhu je mnoho společností s obdobnou nabídkou a změna dodavatele by neznamenal pro společnost

výrazné zvýšení nákladů. Co se týká ohodnocení důležitosti faktorů ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů, malý vliv má počet dodavatelů, kterých je mnoho, bariéry pro vstup do odvětví dodavatelů, které nejsou skoro žádné a jedinečnost dodávaných produktů, které mají mnoho substitutů. Náklady na změnu dodavatele jsou také nízké. Hrozbou ze strany dodavatelů je významnost a důležitost odběratele, jelikož Expreska JZP není pro dodavatele významným zákazníkem.

**Tabulka 9: Vyjednávací síla dodavatelů**

<b>Faktor</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Význam</b>
<b>Počet a význam dodavatelů</b> Dodavatelů je mnoho (1), málo příp. se jedná o monopol (9).	0,2	1	0,2
<b>Význam odběratelů pro dodavatele</b> Odběratel má velký význam (1), malý význam (9).	0,15	8	1,2
<b>Vysoké bariéry vstupu do dodavatelského odvětví</b> Na trhu nejsou bariéry (1), jsou bariéry (9).	0,2	1	0,2
<b>Jedinečnost dodávaného produktu</b> Substituty existují (1), neexistují (9).	0,15	1	0,15
<b>Náklady na změnu dodavatele</b> Náklady jsou nízké (1), vysoké (9).	0,15	2	0,3
<b>Odběratel není důležitý zákazník</b> Je důležitý zákazník (1), není důležitý zákazník (9).	0,15	8	1,2
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,25</b>
<b>Průměrné skóre (Celkem/6)</b>			<b>0,54</b>

Zdroj: vlastní zpracování

#### **5.2.1.4 Zákazníci**

Čím je pro zákazníka jednodušší změnit poskytovatele služby, tím má vyšší sílu při vyjednávání. Má-li jednotlivec či skupina zákazníků dostatečnou sílu, může vyvinout velký tlak na podnik. Tato skutečnost by byla problematická v případě, že by mělo fitness centrum malý počet zákazníků a podnik by na nich byl závislý. Pokud není pro zákazníka poskytnutá služba důležitá a nezbytná, pokud zákazník není citlivý na cenu, odvětví je plné homogenních produktů a pro zákazníka je výhodnější využít služby jiného podniku, zákazník může kdykoliv změnit poskytovatele služby a jeho síla při vyjednávání je veliká.

Na zákaznice Expresky JZP je během prvního tréninku vyvinut poměrně veliký tlak, aby zakoupily členství. Pokud dokážou odejít, aniž by produkt zakoupily, jsou neustále kontaktovány trenérkou a podněcovány k nákupu. Právě hlavním důvodem tohoto

postupu je existence konkurence a vyjednávací síla kupujících. Zákaznice, jakožto odběratel má velké pole působnosti a má možnost volby, které fitness si pro své cvičení vybere. Pokud se však rozhodne pro koupi plánu a pořídí si členství, má předplaceno na několik měsíců dopředu a Expreska JZP o zákaznici bojuje opět při blížící se době vypršení plánu. Zákaznice mají tedy vyjednávací sílu do té doby, než si zakoupí členství. Na výběr však mají pouze různé varianty délky členství, snížené ceny mimo den zkušebního tréninku dosáhnout nemohou.

Velká důležitost je přikládána počtu významných zákazníků. Avšak Expreska JZP má mnoho drobných zákazníků, a proto byla k tomuto faktoru přiřazena hodnota 1. Oproti tomu vysokou hodnotu v hodnocení má významnost služby pro zákazníka. Náklady na přechod zákazníka ke konkurenci jsou nízké, a proto tento faktor je také velkým rizikem. Hrozba zpětné integrace je velmi nepravděpodobná. Zákaznice by mohly cvičit samy a vytvořit si vlastní fitness, avšak aby dosáhly stejné hodnoty cvičení, kterou nabízí Expreska JZP, musely věnovat vysoké investice do fixního kapitálu v podobě hydraulicko pístových strojů. Každá zákaznice je pro fitness důležitá, avšak klientela je vysoká a zákaznice netvoří monopol. Další hrozbou je nediferencovanost služeb, jelikož konkurenční fitness nabízí stejný produkt.

**Tabulka 10: Vyjednávací síla zákazníků**

Faktor	Váha	Hodnota	Význam
<b>Počet významných zákazníků</b> Mnoho drobných zákazníků (1), menší počet významných zákazníků (9).	0,25	1	0,25
<b>Význam výrobku pro zákazníka</b> Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1), nevýznamný (9).	0,2	7	1,4
<b>Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci</b> Náklady jsou vysoké (1), nízké (9).	0,2	8	1,6
<b>Hrozba zpětné integrace</b> Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1), vysoce pravděpodobná (9).	0,1	2	0,2
<b>Zákazník v monopolním postavení, popř. malý počet zákazníků</b> Velký počet zákazníků (1), malý počet zákazníků (9).	0,15	1	0,15
<b>Nediferencované produkty, změna dodavatele</b> Diferencované produkty (1), nediferencované produkty (9).	0,1	7	0,7
<b>Celkem</b>	1	-	<b>4,3</b>
<b>Průměrné skóre (Celkem/6)</b>			<b>0,72</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.1.5 Substituty

Substitučními službami jsou všechny služby zaměřené na aktivní trávení volného času. Ženy mohou nahradit cvičení v posilovně například běháním. V současné době rozjíždí v Praze své aktivity běžecký klub Running Mall, dále adidas Runners Prague a Nike training club. Ženy mohou využít rostoucí nabídku cvičebních lekcí typu Yogy, Pilates, Jumpingu či dalších aktivit. Zejména v zimním období lze využít umělých lezeckých stěn Smíchoff, Bigwallu či stěny na Cibulce. Nabízejících se aktivit k upevnění zdraví je v Praze obrovské množství. Proto je důležité, aby Expreska věnovala zákaznicím veškerou péči, aby si je udržela.

Tabulka 11: Hrozba substitučních služeb

Faktor	Váha	Hodnota	Význam
<b>Náklady na změnu pro zákazníka</b> Náklady jsou vysoké (1), nízké (9).	0,35	8	2,8
<b>Ochota zákazníků vyzkoušet nové produkty</b> Ochota je nízká (1), vysoká (9).	0,35	8	2,8
<b>Produkty jsou založené na odlišném principu, nových technologiích, změně módy a zákaznických preferencí.</b> Ano (1), ne (9).	0,3	4	1,2
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>6,8</b>
<b>Průměrné skóre (Celkem/3)</b>			<b>2,7</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.1.6 Závěrečné vyhodnocení Porterova modelu

Následující tabulka poskytuje vyhodnocení Porterova modelu 5 hybných sil. Hrozbu představují zejména substituční produkty, jejichž riziko působení se zvýší, nebude-li Expreska JZP věnovat dostatečnou pozornost propagační činnosti. Další hrozbou je rivalita podniků v odvětví, vstup nových konkurentů a vyjednávací síla odběratelů. Služby Expresky JZP splňují specifické požadavky žen, jako je například co nejkratší doba účinného cvičení a zaměření pouze na ženy. Služby jsou tedy o něco odlišné od ostatní konkurence, avšak vyjma Contours, které nabízí zcela totožný produkt. Intenzita konkurence je vysoká. Jedinou samostatnou příležitostí a zároveň nejmenší hrozbou Expresky JZP jsou dodavatelé, kteří mají malou vyjednávací sílu.

**Tabulka 12: Vyhodnocení Porterova modelu 5 sil**

FAKTOR		HODNOCENÍ									PŘÍLEŽITOST/ HROZBA	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
<b>Vstup nových konkurentů</b>	Snadný				X						Extremně náročný	PŘÍLEŽITOST/ HROZBA
<b>Substituty</b>	Žádné substituty							X			Mnoho substitutů	HROZBA
<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>	Podřizují se podmínkám			X							Diktují si podmínky	PŘÍLEŽITOST
<b>Vyjednávací síla odběratelů</b>	Podřizují se podmínkám				X						Diktují si podmínky	PŘÍLEŽITOST/ HROZBA
<b>Rivalita podniků v odvětví</b>	Téměř žádná						X				Extremně vysoká	HROZBA

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.1.7 Analýza konkurenčního prostředí

Praha je dobrou oblastí pro realizaci podnikatelské činnosti v oblasti fitness. K 30.9.2015 žilo dle Českého statistického úřadu v Praze celkem 1 264 708 obyvatel, přičemž ženy tvořily 51,5 % celkového počtu. Oproti stavu na začátku roku 2015 se počet obyvatel zvýšil o 5 629 osob.

Množství fitness center v oblasti Prahy je vysoké. Pokud bychom brali v úvahu veškerá fitness zařízení s posilovnou, dostali bychom se k číslu 178. V městské části Prahy 2, kde se nachází Expreska JZP, nalezneme dalších 8 fitness center. Níže uvedená tabulka uvádí počet posiloven v jednotlivých městských částech.

**Tabulka 13: Přehled fitness center v oblasti Prahy**

Městská část	Počet fitness center
Praha 1	20
Praha 2	9
Praha 3	16
Praha 4	32
Praha 5	23
Praha 6	16
Praha 7	4
Praha 8	21
Praha 9	20
Praha 10	17
<b>Celkem</b>	<b>178</b>

Zdroj: Fitness [online]. URL <<http://www.fitnessposilovna.cz/praha-2/2/>>.

Výše uvedená fitness centra jsou převážně přístupná i mužům a ve většině případů mají místo kruhového tréninku v nabídce jen posilovnu. V oblasti fitness je velké zastoupení konkurenčních podniků, avšak největším konkurentem Expresky je fitness centrum s názvem Contours. Již z anglického překladu jména tohoto podniku vyplývá, že hlavním cílem cvičení v Contours je tvarování postavy. Contours a Expreska nabízejí zcela stejný produkt založený na podobném konceptu cvičení.

V Praze se setkáme i s jinými kruhovými tréninky pro ženy. Fitness Fitnessie je zaměřené také pro ženy, má pobočky na Proseku a v Kobylisích, avšak cvičení neprobíhá na posilovacích strojích. Zmínit lze i fitness pro ženy jménem Ladies fitness situované v Praze 5. Tato pobočka konkuruje Expresce JZP, avšak nenabízí kruhový trénink, ale pouze posilovnu. Kruhový trénink pro ženy v oblasti Prahy nabízel i podnik jménem Fit4Slim. Zde byly ženám k dispozici posilovací stroje, avšak své působení na trhu po určité době provozu toto fitness ukončilo.

V České republice existuje i několik dalších kruhových tréninků pro ženy. Jmenovat lze například fitness Korzo v Šumperku, Laura fitness ve Znojmě či Ladie's Gym v Brně. Tyto provozovny jsou situovány mimo oblast Prahu a v současné době pro Expresku JZP nepředstavují velkou konkurenční hrozbu. Následující analýza je zaměřena pouze na firmy nabízející koncept kruhového tréninku pro ženy na posilovacích strojích v oblasti Prahy. Jelikož některé provozovny svou činnost již ukončili či nefungují na základě franchisingu, je v analýze věnována pozornost zejména největšímu konkurentovi a tím je Contours.

#### **5.2.1.8 Analýza přímé konkurence**

Za přímého konkurenta provozovny Expresky Jiřího z Poděbrad by se daly považovat i ostatní pobočky Expresky, které mohou samozřejmě také přebírat zákazníky. Přestože klientky obvykle volí pobočku dle umístění práce či bydliště, členky mohou i po zakoupení členství cvičit v ostatních provozovnách. Koncept všech Expresek je stejný, několik provozoven má navíc stejného majitele Ing. Gustava Libru. Z tohoto důvodu se v této analýze zaměříme spíše na jiné společnosti, které nabízí homogenní produkt a celé franchise Expresky tak nejvíce konkurují. Stručně bude rozebráno fitness Expesfit Elegance a Fit4slim. Podrobná analýza bude směřována na Contours.

## **Expresfit Elegance**

Fitness centrum Expresfit bylo uvedeno do provozu 23.2.2015, tuto provozovnu založila právnická osoba Svitlana Ornstová s. r. o. . Toto fitness centrum pro ženy nabízí také koncept kruhového tréninku na posilovacích pístových strojích. Časový interval cvičení na jedné stanici je čtyřicetiminutový. Trenérka je zde k dispozici od pondělí do čtvrtka, a to v předem stanovených hodinách. Otevírací doba je přívětivější během víkendu, avšak během týdne je centrum otevřeno až od 8. Hodiny ranní. V tomto fitness jsou také nabízeny kolektivní lekce či různé workshopy. Chloubou je zejména doplňkové cvičení Slim Belly. Ceny jsou zde výrazně nižší. Jedná se však pouze o jedno sportovní zařízení, které nefunguje na bázi franchisingu. Fitness Expresfit je situované v Jablonecké ulici 722/8 na Proseku a díky tomuto umístění nepřebírá širokou skupinu zákazníků z celé oblasti Prahy. I vzhledem obtížnější dopravě lze předpokládat, že toto centrum je navštěvováno zejména ženami pohybujícími se v oblasti Proseku.

U této firmy stojí za zmínku velmi povedené logo, které vyniká svou jednoduchostí a výstižností. Toto logo je uvedeno níže.

**Obrázek 10: Logo fitness Expresfit Elegance**



Zdroj: Expresfit [online]. URL <<http://elegances.cz/fitness/>>.

## **Fit4Slim**

Dalším konkurentem Expresky bylo fitnesscentrum Fit4Slim. Tento kruhový trénink pro ženy se nacházel v pražském Karlíně v ulici Sokolovská 67/1. Toto fitness nabízelo výhodnější roční členství s rozdílem až 1910 Kč. V rámci doplňkové služby byly k dispozici vibrační plošiny. Toto centrum bylo podobně stylizované do růžové barvy, o čemž vypovídá i níže uvedené logo. Tato pobočka již není v provozu. Dle manažerky fitness centra bylo toto zařízení nuceno ukončit činnost z organizačních a provozních důvodů.



Obrázek 11: Logo fitness Fit4slim



Zdroj: Fit4slim [online]. URL <<http://fit4slim.cz/>>.

#### 5.2.1.9 Contours

Contours je mezinárodní společnost, která byla založená v USA roku 1998 panem Darenem Carterem. V České republice a na Slovensku je držitelem licence Masterfranchise společnost Alfréd s.r.o. V České republice je aktuálně 26 poboček, toto fitness však působí po celém světě. Pobočky jsou v Austrálii, USA, Singapuru, Brazílii a dalších zemích. Contours má v Praze celkem 4 pobočky, a to v Národní a Bělohorské ulici, na Andělu a Florenci. Pro přiblížení celého konceptu byla zvolena pobočka na Andělu.

Cvičení v Contours je také realizováno na bázi kruhového tréninku, stejně tak je zaměřeno pouze pro ženy. Trenérka je zde stále k dispozici, potenciální klientky si mohou vyzkoušet cvičení zdarma a opět jim stačí 30 minut cvičení. Návštěvy jsou možné kdykoliv a bez objednání. V podstatě se tato dvě fitness na první pohled neodlišují. Diferenciací je však interval cvičení. V Contours se nemění stanice po půl minutě, ale po 45 sekundách. Obě fitnesscentra jsou založena na podobném obchodním modelu.

##### a) Produkt

Nabízeným produktem v obou fitness centrech je zážitek z poskytnuté služby. Přínos je pro každého odlišný, jedná však zejména o snížení tukové hmoty, zpevnění těla, posílení svalstva, hezký vzhled, zdravý životní styl, pozitivní myšlení či relaxaci. V obou fitness centrech je klientkám nabízen v podstatě stejný produkt založený na podobném konceptu. V této části práce bude analyzován sortiment konkurenčního fitness, odlišné benefity a doplňkové služby.

## **Sortiment**

Společnost Contours se v určitých specifikách odlišuje. Členka obdrží během cvičení individuální plán sestavený trenérkou na míru. Vzhledem k personálnímu obsazení je klientka neustále pod dozorem a je jí věnována neustálá péče. Během cvičení jsou klientky každých 10 minut vyzvány k přeměření tepové frekvence.

V Expresce JZP je kruh během provozních hodin otevřen všem bez omezení. Koncept Contours je poněkud odlišný. K dispozici je časový rozvrh, který vymezuje určité lekce. V některých hodinách je kruh zaměřen na nově cvičící členky. Dále jsou k dispozici hodiny s vedeným kruhem. Největší nabídka vymezených hodin spočívá ve speciálních lekcích, které jsou často zaměřeny na určitou svalovou partii. Realitou je výjimečné uzavření kruhu v době speciálních lekcí.

Odlišnosti lze hledat také ve strojích. Contours má stroje kladkové, Expreska hydraulicko pístové. U kladkových strojů je benefitem snadnější nastavení zátěže, které je zároveň v Contours doporučováno trenérkou. U hydraulicko pístových strojů dochází k posilování tahem i tlakem, avšak nastavení zátěže je poněkud obtížnější. Kladkové stroje ocení zejména pokročilé klientky, které mají možnost si neustále zvyšovat zátěž. Maximální zatížení je mnohem vyšší než v Expresce a manipulace se zátěží je jednodušší. Kladkové stroje jsou kopií strojů z klasických posiloven a cvičení je na nich náročnější na držení těla a koncentraci. Pístové stroje mají převážně všechny oporu zad a klientky se nemusí na správné provedení cviku tolik koncentrovat.

Souhrnná nabídka služeb v závislosti na kvalitě sortimentu a péče o zákaznice je pozorována kladněji u Contours. Od toho se také odvíjí bodové hodnocení, které je podloženo dalšími ukazateli v následné analýze.

## **Benefity**

Benefity zde představují výhody, které provozovny ke cvičení nabízejí při koupi cvičebního plánu. V rámci členství obdrží v Contours klientka 30 denní stravovací program, který je klientkám v Expresce nabízen za poplatek. V Contours je vedená internetová složka klientky, která je dostupná on line. Každé klientce je tedy veden osobní on line přehled aktivit. K tomu obdrží osobní kartu se záznamem svých výkonů. Během cvičení jsou ženy pravidelně měřeny a váženy. Tanita je v Expresce k dispozici pouze v rámci vstupů na Better Belly, při různých akcích či během nutriční konzultace. V Contours obdrží členka ke koupi plánu vždy něco navíc. Jedná se především o

slevové poukázky do kadeřnictví, kosmetiku či výživové poradenství. Dále jsou k dispozici slevové vouchery na dentální hygienu či do divadla. Expreska naopak neustále nabízí speciální akce ke koupi plánu, při kterých klientky obdrží ostatní služby Expresky se slevou. V roce 2015 byl velmi populární motivační FIT plán. V rámci tohoto motivačního balíčku členky obdržely při vstupu hodnotné dary nebo pro ně byl připraven speciální cvik pod vedením trenérky.

V Contours je při hodnocení kladena velká váha na vedení osobní složky klientek za účelem zvýšení motivace. Expreska naopak věnuje vysoké úsilí na motivaci klientek prostřednictvím různých akcí. Obě fitnesscentra nabízejí benefity při koupi plánu i během cvičení. Hodnocení je rovnocenné pro obě zařízení.

### **Doplňkové služby**

V Expresce JZP jsou za poplatek klientkám k dispozici kromě kruhového tréninku také vedené speciální lekce zaměřené na určitou svalovou partii. Dále mohou zákaznice využít lekce TRX. V kruhu mohou využít velké množství cvičebních pomůcek.

K dispozici je kromě stepu, běžeckého pásu a trampolíny také bosu, činky, jednoručky, terrabandy, overbally a mnoho dalších cvičebních pomůcek. Pokud nechtějí klientky jen posilovat, k dispozici je nabídka cvičení Better Belly, které podporuje spalování tukové hmoty zejména v oblasti břicha. Základem hubnutí je strava, a proto jsou v Expresce JZP k dispozici služby nutriční poradkyně. Pro účely relaxace je k dispozici masážní stroj rolletic působící na lymfatický systém.

V Contours jsou speciální lekce vedené skoro každý den a zdarma. Lekce probíhají v době provozních hodin a záleží na klientce, zda se připojí. TRX je v Contours také. Chybí tu například trampolína, ale nabídka drobného posilovacího náčiní je vyšší. K dispozici je například podložka flowin. Doplnkové služby podobné Better Belly v Contours nejsou, je tu k dispozici pouze kruhový trénink a výživová poradkyně.

I přesto, že je v Contours vyšší nabídka posilovacího náčiní, při hodnocení je uděleno lepší hodnocení Expresce JZP za doplňkové služby v podobě kardio zóny a Better Belly.

### **Tradice**

Společnost Contours působí na světovém trhu od roku 1998. Zkušenosti má v současnosti již 18 let. Již v prvních devíti letech se stala opravdovým leaderem ve fitness pro ženy a vyskytovala se ve 27 zemích světa. Zhruba 800 úspěšných fitness

center působilo již po devíti letech v oblasti USA, Velké Británie, Japonsku, Španělsku či Řecku.(conours.cz – online, 2014)

Koncept Expresky byl založen 8.10.2008 a na českém trhu působí od roku 2009.

Historie sahá tedy do posledních 7 let. Ráda by více expandovala i na Slovensko, do Polska, Maďarska a Rakouska. Cílem je provozovat v následujících 10 letech 250 franchisových poboček a mít 150 000 členek. (franchising.cz- online, 2008-2016)

Franchisa Contours má mnohem delší historii, její expanze sahá do dalších kontinentů a množství poboček ve světě je vyšší. Lze tím pádem předpokládat i mnohem vyšší zkušenosti, a proto v kategorii tradice získává vyšší bodové ohodnocení.

**Tabulka 14: Srovnání produktu s konkurencí**

Kritéria hodnocení	Bodové ohodnocení				
	Váha kritéria hodnocení	Expreska JZP	Contours Anděl	Expreska JZP x váha	Contours Anděl x váha
<b>Sortiment</b>	0,35	1	2	0,35	0,7
<b>Benefity</b>	0,25	2	2	0,5	0,5
<b>Doplňkové služby</b>	0,3	2	0	0,6	0
<b>Tradice</b>	0,1	0	2	0	0,2
<b>Celkem</b>	1	-	-	<b>1,45</b>	<b>1,4</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Obě fitness centra nabízí téměř homogenní produkt. Celková poskytnutá služba je u obou fitness center podobná. Ovlivněná je různými dalšími faktory, které budou dále v rámci analýzy rozebrány. Výsledek je však v obou případech podobný, a to prožitek ze cvičení, které pomáhá k dosažení cíle. Produkt se liší v některých faktorech, zejména v nabídce sortimentu, délce působení na trhu a doplňkových produktech. Který koncept klientky zvolí, záleží na jejich vlastních preferencích.

#### **b) Cenová politika**

Cenová úroveň obou fitness center je odlišná. Je tu poměrná cenová diferenciacie při koupi členství, každé sportovní zařízení nabízí jiné slevy a způsoby plateb. Contours nemá pevně stanovené ceny centrálou, tudíž se cenové nabídky na jednotlivých pobočkách odlišují.

## Cenová diferenciacie

V této kapitole jsou srovnány ceny jednotlivých členství a výhody s členstvím související. Pro porovnání cen byly vybrány 4 základní plány pro období 2 až 24 měsíců včetně registračního poplatku. Rozdílnost cen je již rozebrána v kapitole zabývající se cenovou politikou, níže uvedená tabulka nabízí však komparaci těchto cen s konkurencí. Ceny jsou na první pohled opravdu odlišné a je zřejmé, že Expreska nabízí svým zákazníkům mnohem výhodnější ceny, které jsou v případě 24 měsíčního plánu až o 2 020 Kč nižší.

**Tabulka 15: Cenová diferenciacie konkurence**

Druhy poplatků	Expreska JZP	Contours Anděl	Cenová diferenciacie
<b>Registrační poplatek</b>	600 Kč	290 Kč	310 Kč
<b>3 měsíční plán</b>	2 720 Kč	3 450 Kč	730 Kč
<b>6 měsíční plán</b>	4 290 Kč	5 390 Kč	1 100 Kč
<b>Roční plán</b>	7 790 Kč	8 990 Kč	1 200 Kč
<b>2 roční plán</b>	12 970 Kč	14 990 Kč	2 020 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky porovnávající cenové úrovně poplatků za členství vyplývá, že konkurenční zařízení má ceny mnohem vyšší. Expresce JZP je přiděleno vyšší bodové hodnocení i přesto, že výše členských poplatků je zde poměrně vysoká.

## Slevy

Výši cen je přikládána velká váha, avšak důležitým faktorem při výběru fitness centra jsou i slevy. Zakoupí-li si klientka členství na zkušebním tréninku, obdrží v Expresce slevu na roční a dvouletý plán a je jí odpuštěn registrační poplatek. Sleva 25 % je poskytována studentkám. V Contours je odpuštěn pouze registrační poplatek. Contours nabízí velké množství slev, a to 10 % slevu pro matky s dětmi do 3 let, dále pro studenty, mládež do věku 18 let a seniory. O slevy nejsou ochuzeni ani držitelé karty Sphere. Pro členy Klubu pevného zdraví je k dispozici sleva 10 % na 3 měsíční plán a 15 % na 6 měsíční a roční plán. O slevy ani nejsou ochuzeni kolektivní či sportovní oddíly. 15 % slevy jsou v Contours poskytovány pojištěncům VZP. Těchto klientských a dále i zaměstnaneckých výhod je mnoho.

V růžovém fitness Expreska je poskytnuta sleva na plán na zkušebním tréninku, ve fialovém fitness Contours nikoliv. Zde jsou však poskytnuté slevy závislé na věku zákaznice či na základě dalších podmínek. Jelikož slevy v Contour je možné získat i po vypršení zkušebního členství a jejich variace je vysoká, získává toto sportovní zařízení vyšší bodové hodnocení.

### **Bonusy**

Obě sportovní zařízení nabízejí klientkám velké množství benefitů. Contours propaguje možnost týdně cvičení zdarma na zkoušku, v případě Expresky se jedná pouze o jeden den, pokud není zrovna vyhlášená marketingová akce. Na úkor veškerých těchto benefitů Contours lze zdůraznit jednu velkou výhodu růžového fitness, a to možnost jednorázových vstupů na kartu Multisport. V Expresce je navíc členkám u jednoletého a dvouletého plánu garantována cena. Dalším hlediskem hodnocení je možnost přerušení plánu. Contours nabízí klientkám možnost pozastavit si své členství 1x u půlročního plánu, 3x u ročního a 6x u dvouletého. Další prodloužení je možné za poplatek 200 Kč, na základě lékařské zprávy či těhotenství. Délka přerušení může být od 7-120 dní, v případě těhotenství 9 měsíců. Expreska je v této oblasti silnější, možnost přerušení je neomezená počtem. Maximálně může být plán přerušen na 9 měsíců, a to u všech členek bez omezení. Tato pravidla se vztahují k plánu jednoletému a dvouletému.

Expreska poskytuje mnoho benefitů, které konkurenční fitness nenabízí. Jedná se zejména o garanci ceny, možnost dlouhodobého přerušení plánu a možnost vstupů na Multisport. Proto obdržela v hodnocení vyšší počet bodů.

### **Způsob platby**

V Expresce JZP je možné platit kromě hotovosti i běžnými platebními kartami a bankovním převodem. Dále jsou přijímány platební poukázky Cheque Dejeuner, Sodexo Pass, Uniflex, Ticket, Edenred, Flexi passy, karty Benefit Plus a vouchery ze slevomatu. Platbu v Expresce je možné rozdělit na více plateb, či splácet pomocí měsíčních splátek společnosti ESSOX.

V Contours Anděl je možné platit platební poukázky Sodexo Pass, Accor Services, Cheque Dejeuner, Hr Guru, dárkovými kupóny Exit Group, kartou Benefit Plus a Ticket Benefits Card.

Možnosti plateb jsou u obou zařízení podobné. Odlišný je prodej na splátky, při kterém pokaždé dochází k přeplacení plánu. U Expresky je 12 měsíční plán s 0 % akontací

splácen měsíčními splátky 646 Kč. Splátky jsou zprostředkovávány externí společností. V Contours je 24 měsíční plán při měsíčních splátkách přeplacen o 1786 Kč, pokud zadají klientky trvalý příkaz k úhradě. Pokud tak neučiní, ale i přesto splácejí plán po měsíci, přeplatí ho o 3226 Kč.

Expreska JZP nabízí navíc možnost rozdělení platby na 2 části, ale jinak se možnosti plateb v podstatě neliší. Proto je hodnocení tohoto kritéria stejné.

**Tabulka 16: Srovnání cenové politiky s konkurencí**

<b>Bodové ohodnocení</b>						
	Váha kritéria hodnocení	Expreska JZP	Contours Anděl	Expreska JZP x váha	Contours x váha	Národní
<b>Cenová diferenciace</b>	0,4	2	0	0,4	0	
<b>Slevy</b>	0,3	1	2	0,3	0,6	
<b>Bonusy</b>	0,2	2	1	0,4	0,2	
<b>Způsob platby</b>	0,1	1	1	0,1	0,1	
<b>Celkem</b>	1	-	-	<b>1,2</b>	<b>0,9</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

### c) Umístění

Umístění Expresky JZP je detailně rozebráno v kapitole s marketingovým mixem. V této analýze je více specifikována lokalita konkurenčního fitness. Dalším faktorem hodnocení je přístupnost lokality a pokrytí na trhu. V celkové tabulce hodnocení byla hodnoceným faktorům přiřazena váha. Jelikož koncept obou zařízení funguje na franchise a v rámci členství lze navštěvovat všechny pobočky, je připsána pokrytí trhu mnohonásobně vyšší váha. Pokud není přístupnost domovské pobočky ideální, klientka si může zvolit jakoukoliv jinou pobočku.

### Lokalita a dostupnost služby

Contours Anděl je situováno v ulici na Zatlance v Praze 5. Nedaleko odtud je umístěna další pobočka Expresky. V této městské části je druhý nejvyšší počet fitness center. V Praze 2 v ulici Národní jsou opět pobočky obou sportovních zařízení. Třetí pobočka Contours je v Praze 6 v ulici Bělohorská. Čtvrtá pobočka je na Florenci.

Pozitivem Expresky JZP je docházková vzdálenost od metra, nevýhodou je obtížnost parkování osobního automobilu. Contours Anděl je v podobné docházkové vzdálenosti od žluté linky metra. Anděl je velmi frekventovaná lokalita vhodná pro podnikání v oblasti sportovních služeb. Výhodou je tu možnost parkování. Proto Contours obdrželo o bod vyšší hodnocení.

### **Pokrytí trhu**

Součástí analýzy umístění produktu je celkové zastoupení na trhu. Contours má v Praze pouze 4 pobočky, Expreska v této oblasti vlastní čtyřnásobný počet poboček. V celé České republice má Contours 26 poboček, nejvyšší počet poboček má na Moravě. Žádné zastoupení nemá v plzeňském kraji. Expreska má čtyři pobočky na Moravě, dále na severu Čech a nejvyšší koncentrace je v Praze a okolí. Počet poboček pro celou Českou republiku je stejný. Jelikož má franchisa Expresky předem stanovenou výši cen bez ohledu na lokaci, uplatnění v mimopražských částech republiky s jinou úrovní cen je obtížné. Při pokrytí trhu nehledíme na světový trh, ale na tuzemský, jelikož klientky nejvíce využívají pobočky v okolí svého bydliště. Expreska má Prahu kompletně pokrytou, a proto získává vyšší počet bodů.

**Tabulka 17: Srovnání marketingového nástroje „umístění“ s konkurencí**

Kritéria hodnocení	Váha kritéria hodnocení	Bodové ohodnocení			
		Expreska JZP	Contours Anděl	Expreska JZP x váha	Contours Anděl x váha
<b>Lokalita a dostupnost</b>	0,4	1	2	0,4	0,8
<b>Pokrytí trhu</b>	0,6	2	0	1,2	0
<b>Celkem</b>				<b>1,6</b>	<b>0,8</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V marketingovém nástroji umístění vyhrála Expreska JZP, jelikož celá franchisa Expresky má vyšší zastoupení poboček v oblasti prahy a klientky tak mají větší nabídku těchto zařízení. Penetrace byla upřednostněna před lokalitou a dostupností.

### **d) Proces**

Proces v sobě zahrnuje spoustu dílčích faktorů. Zejména je určen postupy poskytování služeb. Spadá sem zejména rychlost, doma, forma obsluhy a doba čekání. Zařazen je do této skupiny také průběh aktivit, prostor pro rozhodování a mechanizace.



## Postupy

Do celkového procesu patří zejména doba, forma a rychlost obsluhy zákazníka, doba čekání, zapojení se do činnosti, či dokonce i zjišťování informací o fitness centru, možnost rezervace, dostupnost zařízení včetně parkování a spadá sem i proces nákupu doplňkových produktů. Všechny tyto skutečnosti, které se odehrávají uvnitř fitness centra, jsou ovlivněny personálem a mechanizací. V Expresce je na směně pouze jedna trenérka, která zastává funkci recepční, trenérky i uklízečky. Z toho vyplývá, že celý proces nedosahuje vysoké kvality. Jedna trenérka musí obsluhovat více pozic a tím pádem doba obsluhy trvá déle, nemůže plnit svou práci na 100% a musí neustále odbíhat. V návaznosti na tento fakt často dochází k tomu, že se klientky nemohou do Expresky ani dovolat, nemohou se objednat či přerušit plán. Výsledkem je zaneprázdněná trenérka a čekající klientky u recepcie.

V Contours má každá pobočka svou recepční. Tím pádem objednávání klientek, prodej produktů či registrace má na starost recepční, zatímco trenérka se naplno může věnovat klientkám a korigovat je při cvičení. Rychlost obsluhy je tím pádem vyšší a doba čekání nižší. Služby tak dosahují i vyšší kvality.

Doba obsluhy v Contours se odvíjí od provozních hodin. Expreska JZP je otevřena 72 hodin v týdnu. Konkurenční fitness 94 hodin. V níže uvedené tabulce je uvedena otevírací doba.

**Tabulka 18: Otevírací doba Contours Anděl**

Den	Otevírací doba	Počet provozních hodin
<b>Pondělí</b>	7:00- 21:00	14
<b>Úterý</b>	7:00- 21:00	14
<b>Středa</b>	7:00 – 21:00	14
<b>Čtvrtek</b>	7:00- 21:00	14
<b>Pátek</b>	7:00- 21:00	14
<b>Sobota</b>	9:00- 21:00	12
<b>Neděle</b>	9:00- 21:00	12

Zdroj: Contours [online] URL. <[www.contours.cz](http://www.contours.cz)>.

Forma obsluhy je samozřejmě spojena s pracovním vytížením. I přes vstřícnost, vlídnost a ochotu trenérek nedosahuje v Expresce JZP forma obsluhy takové kvality jako v Contours. Pokud musí personál zastávat více činností než je zvládnutelné, nemůže věnovat klientkám maximální péči.

V porovnání doby, formy, rychlosti obsluhy a doby čekání vyhrálo na plné čáře Contours. Tomu také odpovídá bodové hodnocení.

### **Mechanizace**

Rezervace cvičení u členek není pro kruhový trénink zapotřebí. Obě fitness centra mají pro vedení databáze klientek počítačové softwary, v případě Expresky JZP se jedná o systém s názvem Ája. V Expresce se musí klientky objednávat, pokud chtějí využít službu Better Belly, nutriční konzultaci či speciální lekci, musí tak učinit telefonicky. Na webových stránkách Contours je k dispozici on line rozvrh, který informuje členky o vedených lekcích. Ve fialovém fitness Contours mají klienty navíc svou on-line databázi, kde mohou sledovat své pokroky ve cvičení. Proces registrace nových členek je také provozován přes elektronický systém. Klientka si sama zvolí vhodný termín a následně je jí automaticky odeslána sms a email s ověřením registrace. Využití moderních technologií je pokrokovější u Contours, proto získává více bodů.

### **Prostor pro rozhodování**

Obchodní politika je u obou subjektů podobná, a to získat zákaznici při zkušebním tréninku. Contours k tomu, aby získalo potenciální členku, se více věnuje vnitřní stránce zákaznice. Cílem je objevit u klientky důvod cvičení, její hlavní motiv. Pokud se trenérce podaří zjistit hlavní příčinu cvičení klientky, nastaví jí dle toho plán a dokáže klientku motivovat. V Expresce mají trenérky naučené obchodní koncovky, stejně tak i v Contours trenérky absolvují školení prodeje a snaží se podněcovat zákaznici k nákupu členství. Klientka tak zpravidla nemá prostor pro rozhodování, a pokud si členství nezakoupí, je následně Expreskou kontaktována prostřednictvím telefonních rozhovorů. Contours pouze informuje zkušební klientky textovými zprávami či elektronickou poštou o výhodných akcích. Nátlak na koupi členství je vyvinut u obou subjektů, avšak u Expresky poněkud vyšší. Klientka by měla mít při rozhodování volné pole působnosti, a proto je v závěrečném hodnocení upřednostňováno uděleno oběma subjektům nízké hodnocení.

### **Průběh aktivit**

Celý proces při první návštěvě probíhá u konkurence obdobně. Klientka nejprve vyplní spolu s trenérkou dotazník. Jsou zde otázky na osobní údaje, cíle cvičení, zdravotní stav a stravovací návyky. Následně trenérka klientce vysvětlí podstatu cvičení. V Contours navíc trenérka naučí klientku jak si měřit správně tepovou frekvenci a určí její správnou

hodnotu. Následuje krátké rozehrání a pak ukázka cvičení. Dále trenérka ukáže, jaké cviky jsou pro klientku vhodné na tzv. „mezistanicích.“ Výhodou fialového je, že u každé mezistanice je obrázek s inspirací pro cvik. Po docvičení trenérka naučí klientku statický strečink, který je nezbytnou součástí cvičení. Každá nová klientka v Contours dostane automaticky k tomuto prvnímu tréninku ještě celý týden, aby si Contours vyzkoušela. Jelikož je v Contours věnována klientce větší péče a klientce je měřena i tepová frekvence, dostává konkurenční fitness vyšší bodové hodnocení.

**Tabulka 19: Srovnání procesu u konkurence**

	Kritéria hodnocení		Bodové ohodnocení			
	Váha kritéria hodnocení	Expreska JZP	Contours Anděl	Expreska JZP váha	x	Contours Anděl váha
<b>Postupy</b>	0,45	0	2	0		0,9
<b>Mechanizace</b>	0,2	0	2	0		0,4
<b>Prostor pro rozhodování</b>	0,2	0	0	0		0
<b>Průběh aktivit</b>	0,15	0	2	0		0,3
<b>Celkem</b>	1	-	-	<b>0</b>		<b>1,6</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový proces je u Contour mnohem kvalitnější, důkazem toho je výše uvedená analýza.

#### e) Lidé

V analýze týkající se osob spojené se sportovní službou hrají nejdůležitější roli zaměstnanci a zákazníci. U zaměstnanců se zkoumá zejména jejich chování, výběr, motivace a postoje. Dále je důležité rozebrat motivy, postoje a vzdělání zákazníků.

#### Chování zaměstnanců

Fitness služby vyžadují blízký vztah a vysokou úroveň angažovanosti mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Hlavním výstupem z poskytnuté služby je zákazníkům zážitek. Proto hrubé zacházení se zákazníky, neochota pomoci, nevšímavost či nedodržení slibů odradí klientky, které si dále neprodlouží členství.

Pro uživatelky služeb kruhového tréninku je chování zaměstnanců velmi důležité. Dle výzkumu Machutové (2014) uvedlo 78 % respondentek, že je pro ně ochota personálu velmi důležitá. Dalších 18 % uvedlo, že je spíše důležitá. Pouze jedna respondentka ze vzorku 77 žen tvrdila, že pro ni ochota personálu je spíše nedůležitá. V Expresce JZP dle již zmiňovaného výzkumu uvedlo 84 % respondentek, že jsou s ochotou personálu spokojené. Dalších 9 % žen je spíše spokojena. Podobný výzkum na Contours proveden nebyl, ale na základě hodnocení produktu a pozitivních ohlasů členek lze předpokládat, že s chováním personálu jsou spokojené i členky Contours.

Ve výzkumu Havrdové (2014), který porovnával spokojenost zákaznic obou fitness center, respondentky velmi kladně ohodnotily přístup trenérek v Expresce na úvodních hodinách během cvičení. Většina respondentek byla však nemile překvapená přístupem trenérek v Contours u kterých chyběl aktivní zájem. Tento výzkum byl proveden kvalitativní formou na malém počtu respondentek. Otázkou zůstává, zda by toto tvrzení bylo potvrzeno ve kvantitativním výzkumu. Výsledky kvalitativního výzkumu se však promítají v závěrečném hodnocení kategorie chování zaměstnanců.

### **Výběr a kvalifikace zaměstnanců**

V oblasti služeb je nejdůležitějším hlediskem u zaměstnanců odbornost a proškolení. Samozřejmě, že na kvalitu služeb mají také vliv jejich povahové vlastnosti jako je vstřícnost, cílevědomost, zodpovědnost či ochota pomoci. Právě zaměstnanci jsou v přímém kontaktu s klienty a oni mohou přímo ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb a mít vliv na loajalitu zákazníků. Je však důležité věnovat velkou pozornost výběru, proškolení a motivaci zaměstnanců. Trenérka cvičí s klientkami a v podstatě ovlivňuje jejich zdraví. Je proto důležité, aby byla důkladně vzdělána a proškolená. V Expresce každá klientka projde zaškolovacím kurzem, který trvá jeden víkend. Po úspěšném absolvování kurzu obdrží certifikát, na jehož základě může trénovat. Získat může trenérka příspěvek na kurz trenéra fitness. Podobně je tomu u Contours, kde musí nově příchozí trenérka také projít zaškolením, avšak je přijata na základě předložení trenérské licence.

Dostáváme se k problematice Expresky, která si kvůli nízkému mzdovému ohodnocení zaměstnanců nemá možnost vybírat ze širokého okruhu zkušených trenérek. Často musí volit slečny, které se nikdy v oblasti fitness nepohybovaly. Lze očekávat, že v Contours, kde mají trenérky lepší pracovní podmínky, při pohovoru prochází psychologickým

dotazníkem a je po nich požadována trenérská licence v oblasti fitness, bude kvalita trenérek vyšší. Proto je Contours přiděleno vyšší bodové hodnocení.

### **Motivace a postoje zaměstnanců**

Motivace zaměstnanců je ovlivněna zejména jejich platovým ohodnocením. Trenérka v Expresce má platové ohodnocení 60 Kč/ hodinu a dále má 3, 5 či 7 % z osobního prodeje při splnění cílů. Tato částka je neúměrná platovému průměru v Praze. Lze předpokládat, že trenérky v Expresce nedělají svou práci zejména za účelem zisku, ale z důvodu získání nových zkušeností a příjemného prostředí. Ohodnocení personálu v Contours je zásadně vyšší a odpovídá cenové úrovni v Praze. Motivace trenérek v konkurenčním podniku je tedy výrazně vyšší. Proto získává Contours vyšší bodové ohodnocení.

### **Postoje zákazníků**

Postoje zákazníků se odvíjí od kvality poskytnutých služeb. Dle výzkumu Machutové (2014) je s Expreskou JZP velmi spokojeno 58 % žen. Dalších 24 % respondentek uvedlo, že jsou spíš spokojené.

Dle diplomové práce Havrdové (2014) se členky obou kruhových tréninků „*shodly na názoru, že Expreska vytváří pozitivnější atmosféru, kam si klientka ráda přijde zacvičit a odnese si pozitivní energii*“. Na druhé straně Contours vidí jako „*striktnější, kde klientka musí dodržovat jasná pravidla i ve stravování. Expresku by doporučily tomu, kdo si chce zacvičit a být uvolněný, Contours potom vidí jako vhodné pro ženy, které se chtějí naplno opřít do plnění svých cílů*“.

Ze závěru výzkumu vyplývá, že postoje klientek jsou vstřícnější k Expresce, ve které jsou trenérky empatičtější. Expresce JZP je proto uděleno vyšší bodové hodnocení.

### **Motivy zákazníků**

Motivy členek při cvičení jsou různorodé. V obou sportovních zařízeních je motiv cvičení zjištěn ještě před začátkem cvičení pomocí dotazníku. Hlavním motivem klientek je dle vstupních dotazníků v Expresce JZP zpevnění postavy, udržení kondice a hubnutí. Jednou z filozofií Contours je objevit u klientky hlavní motiv cvičení a dále s ním pracovat. Proto získává Contours o jeden bod více.

**Tabulka 20: Srovnání personálu a zákazníků s konkurencí**

Kritéria hodnocení	Bodové ohodnocení				
	Váha kritéria hodnocení	Expreska JZP	Contours Anděl	Expreska JZP x váha	Contours Anděl x váha
<b>Chování zaměstnanců</b>	0,25	2	1	0,5	0,25
<b>Výběr a kvalifikace zaměstnanců</b>	0,2	0	2	0	0,4
<b>Motivace a postoje zaměstnanců</b>	0,2	0	2	0	0,4
<b>Postoje zákazníků</b>	0,2	2	1	0,4	0,2
<b>Motivy zákazníků</b>	0,15	1	2	0,15	0,3
<b>Celkem</b>	1	-	-	<b>1,05</b>	<b>1,55</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Při analýze personálu a motivů a postojů zákazníků získalo Contours vyšší bodové hodnocení, které bylo způsobeno zejména lepší péčí o zaměstnance.

#### **f) Materiální prostředí**

Nejdůležitějšími činiteli materiálního prostředí, které zařízení prezentují je zejména vybavení a velikost interiéru a exteriéru provozovny. Dále je to příjemnost prostředí, celkové zařízení, jeho kvalita a čistota.

#### **Vybavení interiéru a exteriér**

V této kapitole bude rozebrán celkový interiér a exteriér obou provozoven, včetně půdorysu. Doporučená velikost prostoru pro založení Expresky je 100-150 m<sup>2</sup> včetně zázemí. Expreska JZP patří vzhledem k velikosti k průměrné pobočce. Není zde takový prostor jako například v Expresce Stodůlky, avšak tato provozovna má o něco více plošných metrů než pobočka Expreska Anděl. Expreska JZP se nachází ve sklepních prostorech a má 4 místnosti. Na největší ploše je umístěn cvičební kruh a jedna místnost je ponechána pro příležitostné schůze, nutriční konzultace, školení či výběrové řízení. Šatna je umístěna ve třetí místnosti a poslední zmiňované prostory jsou ponechány pro účely kardiozóny. Dvě toalety jsou propojeny dlouhou chodbou, z které se klientky dostanou do místnosti se sprchou. Ta je velkou hrozbou Expresky JZP, jelikož je pouze

jedna. Nechybí tu ani malá místnost s kuchyňkou a malá komora. Vybavení působí poměrně moderně, umístěn je tu pouze nejnútnejší základní nábytek. Nábytek je složen zejména z bílých stolů, skříněk a regálů. Vybavení je velmi skromné, ale vzhledem k omezeným prostorám je vhodně zvolené. Pro optické rozšíření místnosti s kruhovým tréninkem jsou zvolena zrcadla umístěná na zdech. Zvenku není Expreska moc nápadná, kromě několika reklamních bannerů na Expresku JZP není moc upozorňováno. Jeden banner je umístěn u vchodu, další polepy jsou na oknech, která vpouštějí do sklepa jediné denní světlo.

Contours Anděl má podobný obsah plošných metrů. Nenachází se tu však kardio zóna, ani chodba, která by propojovala šatnu s toaletou a sprchou. Jedna místnost, která je větších rozměrů než v Expresce JZP, je věnována kruhovému tréninku. Šatna je poměrně malá, toaleta se sprchou je přístupná rovnou z místnosti s kruhovým tréninkem. Vstup do další sprchy je také přímo z kruhového tréninku. Toto hygienické zázemí není s šatnou propojeno a klientky musí procházet do sprchy přes místnost s kruhovým tréninkem. Problematické zde nejsou sprchové kouty, ale toaleta, která je pouze jedna. Druhá toaleta je zpřístupněna pouze personálu. Nábytek v Contours je modernější, skřínky jsou poměrně nové, stejně jako police a regály. Contours Anděl se nachází v přízemí a má prosklenou stěnu s reklamními poutači. Celkový venkovní vzhled je velmi elegantní a přitažlivý.

Porovnání velikosti fitness center bylo provedeno i kvalitativním výzkumem, a to u poboček Expresky Řepy a Contours Břevnov. Respondentky dle Havrdové (2014) shledávaly velikost provozoven jako problémovou především u Expresky, která měla prostory o poznání menší než Contours. Jedna respondentka uvedla, že „*Expreska je opravdu malá a špatně upořádaná, Contours je trochu prostornější, nemusíte se bát, že se při cvičení uhodíte*“.

V pobočce Expresky JZP je problematická pouze jedna sprcha, v Contours Anděl chybí naopak jedna toaleta. Celkové vybavení Contours Anděl je však modernější a elegantnější, odpovídá tomu i bodové ohodnocení.

### **Zařízení**

V kapitole věnované sortimentu byly již rozebrány stroje a cvičební pomůcky. Cvičební stroje jsou v obou klubech odlišné, kladkové stroje v Contours Anděl umožňují neustálé zvyšování zátěže. Konkurenční Contours uvádí, že „*hydraulické stroje jsou levné a*

*v ostatních fitness centrech nejsou používány z důvodu nepřirozeného zpětného pohybu“*. Dále uvádí, že na tomto typu strojů prakticky nejde přidávat zátěž. Klientky z tohoto důvodu přestávají mít v blízké době výsledky. Doplnkové cvičební pomůcky jsou dostačující, každé z fitness center má pomůcky odlišné. Posilovací stroje jsou rozmístěné do kruhu, v Contours Anděl však vzhledem k velikosti prostoru nejsou klientky omezeny v pohybu. V Expresce JZP dochází k přeplněnosti kruhu a klientky tak nemají prostor na cvičení. Rozmístění strojů je tedy poněkud problematické. Veškeré zařízení však splňuje svůj účel a je srovnatelné, bodové ohodnocení je podobné.

### **Prostředí**

Expreska JZP má moderní růžový vzhled, prostředí pro cvičení je harmonické a příjemné. To vše je podloženo hudbou. Každých 30 sekund zazní informační gong. Contours Anděl zvolilo fialové zbarvení, atmosféra je také příjemná, vzhled kruhového tréninku působí prostorněji, vzhledem k velikosti místnosti. Místo gongu tu zazní každých 45 minut zpráva, namluvená ženským hlasem, která vyzívá ke změně cvičení či přeměření tepové frekvence. Příjemnost prostředí by dokreslovalo vhodné oblečení trenérek s logem a zbarvením klubu, avšak ani v jednom z klubů na to není brán zřetel. Prostředí je hodnoceno u obou provozoven shodně.

### **Čistota**

Čistota Expresky JZP byla již zkoumána v diplomové práci Machutové (2014). Klientky byly dotazovány na čistotu provozovny, čistotu a pořádek v šatně a cvičebních zónách. Nespokojenost vyjádřily pouze 3 klientky z celého souboru 77 dotazovaných žen.

Dle výzkumu Havrdové (2014) byly všechny ženy spokojené s čistotou prostředí v obou klubech. Contours je však přidělen o jeden bod více, jelikož je na úklidové práce najímána externí úklidová služba.



**Tabulka 21: Srovnání materiálního prostředí s konkurencí**

Kritéria hodnocení	Váha kritéria hodnocení	Bodové ohodnocení			
		Expreska JZP	Contours Anděl	Expreska JZP x váha	Contours Anděl x váha
<b>Vybavení interiéru a exteriér</b>	0,15	1	2	0,15	0,3
<b>Zařízení</b>	0,35	1	1	0,35	0,35
<b>Prostředí</b>	0,3	2	2	0,6	0,6
<b>Čistota</b>	0,2	1	2	0,2	0,4
<b>Celkem</b>	1	-	-	<b>1,3</b>	<b>1,65</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **g) Propagace**

Za nejdůležitější prvky marketingové komunikace lze považovat reklamu, publicitu, opatření na podporu prodeje, public relations a osobní prodej.

### **Osobní prodej**

Za osobní prodej se dá v obou fitness centrech považovat obchodní koncovka. Po ukončení zkušebního tréninku dochází k přímému kontaktu prodejce se zákazníkem. Prodejce je schopen pozorovat reakce zákazníků, získat od nich zpětnou vazbu a zákazník se cítí povinen reagovat ať už pozitivně či negativně. Poté, co trenérka potenciální klientce vysvětlí postup cvičení a odvede zkušební trénink zdarma, má za úkol přimět zákaznici k nákupu. V podstatě by ji svou obchodní koncovkou a argumenty měla přesvědčit, že právě dotyčné fitness je pro ni to pravé a ona je na správném místě. Kromě prodejního rozhovoru by se dal za jednu z forem komunikačního nástroje považovat i telefonický prodej. Tyto metody jsou užívány v obou případech konkurenčních firem. Osobní prodej by mohl být nastaven jinou formou, než nátlakem k nákupu členství. Proto ani jedno z center nezískává žádný bod.

### **Podpora prodeje**

Do nástrojů podpory prodeje řadíme například zákaznické věrnostní programy, účast na motivaci koncového zákazníka, různé materiály na podporu v místě prodeje či finanční

pobídky. Těchto nástrojů využívají obě fitness centra mnoho. Jedním nástrojem podpory prodeje je již samotné poskytnutí zkušebního tréninku či týdne zdarma. Dalším nástrojem je poskytnutí slevy na zápisné či členský poplatek. Během celého roku jsou v Expresce JZP komunikovány akce na nákup členství, během kterých získávají zákaznice různé výhody. Jedním z posledních nástrojů na podporu prodeje v Expresce JZP byl motivační FIT plán, během kterého zákaznice získávaly hodnotné dary k jednotlivým návštěvám. Různé komunikační materiály umístěné přímo na prodejně spojené s tzv. point of purchase advertising se zařazují také do oblasti podpory prodeje. Těch je více v růžovém fitness.

V rámci podpory prodeje jsou najímány v obou případech brigádnice, které rozdávají letáky se vstupy zdarma. Contours Anděl kromě zkušebního týdne zdarma a slevě na zápisné používá také několik nástrojů na podporu prodeje. Nabídka těchto akcí není v porovnání s Expreskou JZP tak veliká, ale i přesto klientky mohou využít výhod, týkajících se týdnů cvičení zdarma navíc v případě koupě členství či přivedení kamarádky.

Expreska JZP věnuje nástroji podpory prodeje mnohem vyšší úsilí, akce jsou komunikovány a obměňovány neustále, přičemž klientky mohou získávat navíc jako bonus i cvičení na Better Belly. V Contours Anděl je zákazníkům poskytován týden cvičení zdarma. Vzhledem k vyššímu zapojení osobního prodeje získává Expreska JZP vyšší hodnocení.

## **Reklama**

Placených forem neosobní prezentace je mnoho. Franchisa Expresky využívá zejména venkovní a internetové reklamy. Sesterská pobočka Expresky již využila formu venkovní reklamy na reklamním billboardu, avšak jedná se jen o výjimečný případ. Zejména v případě nízkorozpočtové Expresky se nelze divit, že nepoužívá více dražších a účinných forem komunikačních sdělení. Jelikož je franchisová síť velká, jednotlivé pobočky se mohou spojit a věnovat společné finanční částky na propagaci. Ani jedno z fitness center nevyužívá televize, rádia či tiskovin pro větší zviditelnění. Obě fitness centra však využívají v rámci zviditelnění se reklamních předmětů, letáků či plakátů.

Tato dvě sportovní zařízení mají v provozu webové stránky, komunikační síť facebook a komunikační sdělení rozesílají prostřednictvím elektronické pošty. Reklama má informační, přesvědčovací a upomínací funkci, a ač se jedná pouze o jednosměrnou

komunikaci, mělo by na ni být vymezeno více finančních prostředků. Jelikož analyzované podniky věnují této formě komunikace malou pozornost, v celkovém hodnocení ztrácí na bodovém hodnocení.

### Publicita a PR

Pro podnik je důležité mít pozitivní publicitu, avšak tento nástroj není u analyzovaných podniků moc výrazný. Publicita je nástrojem a cílem vztahů s veřejností, které jsou obousměrné a měly by poskytovat informace veřejnosti a zároveň získat zpětnou vazbu. Mezi nástroje vztahu s veřejností patří tiskové zprávy, články či tiskové konference. Prostřednictvím těchto nástrojů komunikuje společnost s médii a snaží se tak o firmě tvořit pozitivní obraz. Samotné provozovny těchto nástrojů nevyužívají. Pokud se článek v médiích o Expresce objeví, tak pramení z centrály, která se v této věci velmi angažuje. V interní komunikaci se využívá firemních meetingů, společenských akcí, pravidelného hodnocení, pochůzky manažerů. Doporučením pro obě dvě fitness centra je zavedení pravidelného zpravodajství o úspěších firmy a obecném dění ve firmě.

Tento komunikační nástroj je také zanedbáván. Měla by mu být věnována větší pozornost. V hodnocení v tomto kritériu obě fitness centra ztrácí.

**Tabulka 22: Srovnání komunikačního mixu s konkurecí**

Kritéria hodnocení	Bodové ohodnocení					
	Váha kritéria hodnocení	Expreska JZP	Contours Anděl	Expreska JZP x váha	Contours Anděl x váha	
<b>Osobní prodej</b>	0,25	0	0	0	0	
<b>Podpora prodeje</b>	0,25	2	1	0,5	0,25	
<b>Reklama</b>	0,25	0	0	0	0	
<b>Publicita a PR</b>	0,25	0	0	0	0	
<b>Celkem</b>	1	-	-	<b>0,5</b>	<b>0,25</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že obě provozovny mají podobný koncept nástrojů propagačních činností.

**Tabulka 23: Vyhodnocení analýzy konkurence**

Marketingový nástroj/Fitness	Expreska JZP	Contours Anděl	Rozdílnost hodnocení
<b>Produkt</b>	1,45	1,4	0,05
<b>Cena</b>	1,2	0,9	0,3
<b>Umístění</b>	1,6	0,8	0,8
<b>Proces</b>	0	0,8	<u>-0,8</u>
<b>Lidé</b>	1,05	1,55	<u>-0,5</u>
<b>Materiální prostředí</b>	1,3	1,65	<u>-0,35</u>
<b>Propagace</b>	0,5	0,25	0,25
<b>Celkem</b>	<b>7,1</b>	<b>7,35</b>	<b>-0,25</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V analýze konkurence je konkurenční fitness lépe hodnocené. Expreska JZP je ohrožena ve třech oblastech, a to v celkovém procesu, materiálním prostředí a nástroji týkající se zákazníků a personálu. Největší hrozbu představuje kategorie proces.

#### **Investice a návratnost**

Analyzujeme – li produkt nabízený zkoumanými franchisami, je důležité se zaměřit i na investiční příležitosti u těchto společností. Proto je do marketingového nástroje produkt zařazena i oblast týkající se založení podniku. U franchisingu Contours se uvádí vstupní investice při otevření pobočky ve výši 750 tisíc Kč. Návratnost investic je odhadována na 2-3 roky. Měsíční náklady na provoz se pohybují okolo 120 000 Kč a měsíční výnos při průměrném počtu 300 členek za měsíc je cca 250 000 Kč. Dle průzkumu konkurence pro investory mají Contours kluby 90% úspěšnost a konkurenční dámské kluby mají úspěšnost 50% životnost.

V dále uvedené tabulce je poskytnut náhled do provozních nákladů franchisy Contours.

**Tabulka 24: Měsíční náklady Contours na provoz**

Měsíční náklady na provoz fitness	
Náklady na zaměstnance	70 000 Kč
Telefon, internet	2 000 Kč
Služby - přeúčtované (elektřina, voda...)	10 000 Kč
Nájem	30 000 Kč
Reklama, inzerce	10 000 Kč
Kancel. potřeby, režie	2 000 Kč
Ostatní	2 000 Kč
<b>Celkové měsíční náklady</b>	<b>126 000 Kč</b>

Zdroj: Contours [online]. URL <<http://contours.cz/>>.

U Expresky jsou údajně vstupní investice o 240 000 Kč nižší. Náklady na zaměstnance Expresky JZP jsou razantně nižší. Ostatní náklady jsou porovnatelné. Dle údajů dostupných z internetu jsou celkové příjmy a výdaje Expresky mnohem nižší než u Contours, což potvrzuje, že je Expreska založena na nízkonákladovém konceptu. Tyto údaje poskytnuté franchisorem jsou však jen orientační. Reálně může být skutečnost opačná. Tyto údaje samozřejmě záleží na lokalitě, provozovateli a marketingových aktivitách. Celková komparace výše uvedené investiční politiky je zobrazena v následující tabulce.

**Tabulka 25: Srovnání investiční politiky s konkurencí**

Ukazatele	Franchising Expresky	Franchising Contours
<b>Vstupní investice</b>	510 000 Kč	750 000 Kč
<b>Návratnost investic</b>	1-3 roky	2-3 roky
<b>Měsíční náklady</b>	70-80 000 Kč	120 000 Kč
<b>Měsíční výnos</b>	90 – 200 000 Kč	250 000 Kč
<b>Provozní zisk/měsíc</b>	20-100 000 Kč	130 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Založení Expresky je méně finančně nákladné. Nízké náklady jsou uvažovány i během provozu činnosti. Lze tedy předpokládat i nižší provozní zisk. V praxi mohou být provozní náklady a výnosy různorodé. Záleží na investorovi, kterou z variant franchisové sítě upřednostňuje a jak bude ve své činnosti důkladný. Nelze jednoznačně

určit, která z variant by byla pro investora výhodnější. Vyšší provozní zisk lze předpokládat u franchisey Contours, nižší vstupní investice jsou u franchisey Expresky.

#### **5.2.1.10 Výzkum spokojenosti zákazníků**

Výsledky sekundárního výzkumu jsou uvedeny v příloze č. 1 této práce. Jedná se o celkový přehled 27 otázek se zakódovanými odpověďmi. Vyhodnocení je pro větší přehlednost prezentováno prostřednictvím statistických údajů, kterými je průměr, směrodatná odchylka a rozptyl. Otázky týkající se důležitosti daných kritérií budou sloužit jako předloha pro rozložení vah jednotlivých kritérií v kapitole analýza konkurence.

Na základě výsledků a doporučení vycházejících z výše uvedeného sekundárního výzkumu z roku 2014, byl realizován kvalitativní marketingový výzkum formou hloubkových rozhovorů. Výsledky jsou rozřazeny do kategorií dle nástrojů marketingového mixu.

Interpretace výsledků je rozdělena dle původu získaných informací.

#### **Sekundární výzkum**

V rámci sekundárního výzkumu se využívají zejména data sesbírána během výzkumu spokojenosti zákaznic Expresky JZP v roce 2014. Výzkumu se zúčastnily převážně pracující ženy ve věkovém rozmezí 31- 40 let s vyšším odborným vzděláním a s čistým měsíčním příjmem okolo 20 000 Kč. Nejčastěji se o Expresce dozvídají z reklamy. Osloveny byly ženy, které již cvičí v rozmezí 3 – 6 měsíců s frekvencí docházky 2-3 x týdně. Vzdálenost pobočky od bydliště ženy mají obvykle v rozmezí 11 – 30 minut. Na základě dotazníků bylo vyhodnoceno, že klientky jsou spokojeny s odborností a ochotou personálu, čistotou a pořádkem provozovny, s druhy a cenami členství, akcemi na nákup, speciálními lekcemi, otevírací dobou, doplňkovými cvičeními, pomůckami a náčiním a speciálními lekcemi. Ve všech těchto oblastech vyjádřily svou spokojenost, ať už uvedly, že jsou zcela či spíše spokojeny. Zcela spokojeno je s Expreskou JZP 75,3% respondentek, spíše spokojeno 23,4% a 1,3% respondentek vyjádřilo neutrální postoj. Dle závěru jsou klientky Expresky JZP spokojené.

Otevřená otázka č. 29 zjišťovala, co by klientky rády změnily a co jim chybí. Mezi připomínkami se objevil požadavek na více speciálních lekcí v sobotu, prodloužení otevírací doby, více cenových akcí, požadavek o větší pozornost trenérky a připomínka

týkající se její zaneprázdněnosti. Dále upomínaly na zničené pomůcky, jednu sprchu a kardiozónu, která není v ceně kruhového tréninku.

### **Primární výzkum**

Během hloubkových interview bylo zjištěno, že dotazované klientky jsou s poskytnutými službami spokojené, nevyhledávají informace o konkurenčních podnicích a nepřemýšlí o změně sportovního zařízení. Z výzkumu však vyplynulo několik nedostatků Expresky JZP.

S koncepcí kruhového tréninku jsou spokojené, objevil se jeden poznatek vztahující se ke krátkému intervalu cvičení. Speciální lekce nevyužívají z časových a osobních důvodů. Se službami nutriční poradkyně jsou spokojené.

Měsíční splácení plánu přímo v Expresce považují za dobrý nápad, avšak jednorázová platba je pro ně přijatelná. Premium balíček je pro klientky finančně náročný, raději využijí nárazových akcí. Rády vyčkávají při koupi plánu na akční nabídky.

Klientky nemají problém s dostupností, obvykle bydlí či pracují v blízkosti. Delší dojíždění není pro ně problematické, obvykle využívají k cestování městskou hromadnou dopravou.

Rozdávání letáků v okolí pomocí brigádníků kvitují. Zároveň uvádí opatření směřující k zvýšení efektivity této činnosti. Řada klientek se o cvičení v Expresce mezi přáteli nezmiňuje. Uvádí však, že některé kamarádky mají Expresku v povědomí. Nejčastěji je informují o novinkách elektronické emaily. Dále sledují webové stránky. Facebook v povědomí klientek moc není. Část klientek by se ráda zapojila během letních teplých dnů do lekcí vedených venku. Rády by znovu uvítaly FIT plán, a to v obměněné podobě s častějšími a třeba i méně hodnotnými dary.

Ve většině případů jsou klientky loajální k trenérkám. Obdivují jejich pracovní nasazení a vyzdvihují jejich ochotu. S péčí trenérek jsou spokojené, avšak často se setkávají s jejich vytížením. S tím souvisí i dlouhá doba čekání. Shodují se na požadavku týkající se prodloužení provozní doby. Požadují rozšíření otevírací doby během víkendu a prodloužení provozní doby v týdnu o jednu hodinu. Dále by uvítaly modernizaci přihlašovacího a rezervačního systému. Pravidelné měření a vážení spojené i s tréninkovým plánem se setkalo s pozitivními ohlasy u poloviny klientek.

Prostředí Expresky JZP je považováno za poměrně čisté, klientky nepozorují žádné zásadní znečištění, které by je omezovalo ve cvičení. Upozorňují na pavučiny a chuchvalce vlasů na koberci. Jedna sprcha je dle klientek dostačující, stav strojů a nabídka cvičebních pomůcek také není hodnocena negativně. U strojů bylo upozorněno na klouzající madla či na problematické nastavení zátěže. Dle názorů klientek se nedoporučuje v Expresce JZP ani vybudování dětského koutku. Požadavek je kladen na zakoupení ventilátorů během letních teplých dnů.

Výsledky výzkumu jsou podkladem pro kapitolu formulace strategie.

## **5.2.2 Analýza makroprostředí**

Pro hodnocení makroprostředí je zvolena PEST analýza.

### **5.2.2.1 Politicko - legislativní prostředí**

Prvním z činitelů je politicko- legislativní prostředí. V této oblasti je důležité se zaměřit na skutečnosti, které přímo ovlivňují Expresku. Nejprve bude rozebrána problematika elektronické evidence tržeb a kontrolního hlášení. Dále budou rozebrány právní skutečnosti a politická situace v ČR.

#### **Elektronická evidence tržeb**

Expresku JZP zasáhne online kontrola tržeb, která byla senátem schválena v únoru roku 2016. Jedná se o kontrolu tržeb podnikatelů a živnostníků, kteří přijímají platby za zboží a služby v hotovosti nebo kartou. Všechny platby se zaevidují do centrálního úložiště Finanční správy. Cílem zavedení elektronické evidence tržeb je podle Ministerstva financí zamezit daňovým únikům. První etapa spuštění EET proběhne v listopadu tohoto roku. Expresky JZP by se EET měla týkat právě v roce 2017.

#### **Kontrolní hlášení**

S účinností od 1. 1. 2016 vzniká pro plátce DPH povinnost podávat Kontrolní hlášení. Je to speciální daňové tvrzení, které nenahrazuje řádné daňové přiznání k DPH ani souhrnné hlášení. V souvislosti s režimem přenesení daňové povinnosti však nahrazuje původně samostatný výpis z evidence pro účely DPH. Kontrolní hlášení musí obsahovat údaje získané ze všech daňových dokladů. Pro Expresku JZP to znamená zvýšení účetních nákladů.



## **Právní skutečnosti**

Fitness Expreska je spravována společností s ručením omezeným s názvem Bodybalantes s. r. o. Předmětem podnikání této právnické osoby s vkladem 200 000 Kč je nejen pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, ale zejména výroba, obchod a služby. Podnik Bodybalantes se dvěma společníky, Ing. Gustavem Librou a Ing. Kamilou Trnkovou spravuje celkem 6 Expresek. Řídí se živnostenským zákonem. Dále by společnost měla dodržovat Ústavu, Základní listinu práv a svobod, občanský zákoník, obchodní zákoník a zákon o dani z příjmu. Pro provoz fitness centra je také důležité dodržovat hygienické normy. Musí se řídit Evropskými technickými normami ČNS 12831 a vyhláškou 291/2001 týkající se vytápění a větrání sportovních zařízení.

Expreska JZP je součástí franšízy a samostatný zákon o franšízingu v České republice neexistuje. Franšízor i franšízant jsou povinni se řídit obecnými právními předpisy, zejména občanským zákonem. S franšízami však blíže souvisí zákon č. 441/2003 Sb., zákon o ochranných známkách ve znění účinném k 1.1.2014.

## **Daňová povinnost**

Provozovatel pobočky pan Gustav Libra je povinen platit DPH a 15% daň z příjmu fyzických osob, jakožto příjmu ze samostatné činnosti. V rámci solidární daně se daň u měsíčního příjmu nad 103 768 Kč zvyšuje ještě o 7%. Sazbu daně z příjmů fyzických osob upravuje § 16 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. U DPH byla od 1. ledna 2010 snížená sazba daně z 9 % zvýšena na 10 %, což platilo i nadále v roce 2011. V roce 2012 se snížená sazba zvýšila na 14 % a následující rok vyšplhala až k dnešním 15 %. Takovýto rozdíl je v provozu fitness centra samozřejmě znát. Veškeré náležitosti lze nalézt v předpisu č. 235/2004 Sb. zákona o dani z přidané hodnoty. Současná výše DPH v ČR je 21%, snížená sazba 15% a míra zdanění právnických osob je 19%.

Od 1. 1. 2015 vstoupila v platnost mimo základní a sníženou sazbu DPH ještě druhá snížená sazba DPH, a to 10%. Tato nově zavedená sazba DPH prozatím chod fitness center výrazným způsobem neovlivní. Vztahuje se pouze na specifickou oblast výrobků, se kterými se ve sportovním prostředí moc nesečkáme. V budoucnu by se však do této sazby měly přesunout další produkty, které by již mohly stimulovat veřejnost k většímu zájmu o sport, z čehož by sportovní organizace mohly profitovat.

## **Politická scéna**

Co se týká politické scény, od roku 1993 patří Česká republika mezi demokraticky stabilní země. V posledních volbách roku 2013 zvítězila levicová Česká strana sociálně demokratická se ziskem 50 mandátů. České středopravicové politické hnutí ANO získalo 47 mandátů a třetí skončila Komunistická strana Čech a Moravy, za kterou byla v závěsu strana TOP 09. Politické prostředí má na fitness centrum vliv zejména v oblasti zdanění. Vítězné strany v předvolebních programech zmiňovaly navýšení sociálních dávek, ke kterému mělo dojít, aniž by to výrazně zasáhlo daňové poplatníky. I přesto, že složení poslanecké sněmovny není pro podnikatele nikterak příznivé, míra zdanění za této vlády zůstává relativně konstantní a daně by se právníckým osobám ani v následujícím období dramaticky zvyšovat neměly.

Složená daňová kvóta vyjadřující daňovou zátěž by měla v příštích třech letech mírně stoupnout, růst by měly i daňové příjmy rozpočtu. Daňová kvóta by měla stoupnout na 33,1 % příští rok a na 33,2 % v letech 2017 a 2018. Letos daňová kvóta klesla na 32,9 procenta z loňských 33,4 procenta. Daňové zatížení obyvatel by se dle serveru financninoviny.cz (online, 2016) však zvýšit nemělo, měla by být spíše zvýšena efektivita výběru daní, a to zejména vlivem elektronické evidence tržeb a kontrolního hlášení.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v rámci Státní podpory sportu pro rok 2015 a programu 133510 nabízelo možnost získat dotaci na provoz sportovního zařízení, a tím tak přispět k naplnění dlouhodobého cíle vyplývajícího z usnesení vlády ČR ze dne 30. 10. 2002, kterým je zlepšit zdravotní stav obyvatelstva České republiky. O dotaci z tohoto programu mohly požádat především nestátní neziskové organizace, které mají formu spolku nebo zapsaného spolku, a také územní samosprávné celky, tedy obce a města. Státní podpora sportu pro rok 2016 byla projednána poradou vedení MŠMT dne 8. prosince 2015. Jedná se o veřejné vyhlášení programů neinvestičního charakteru a charakteru programového financování reprodukce majetku v oblasti sportu.

### **5.2.2.2 Ekonomické prostředí**

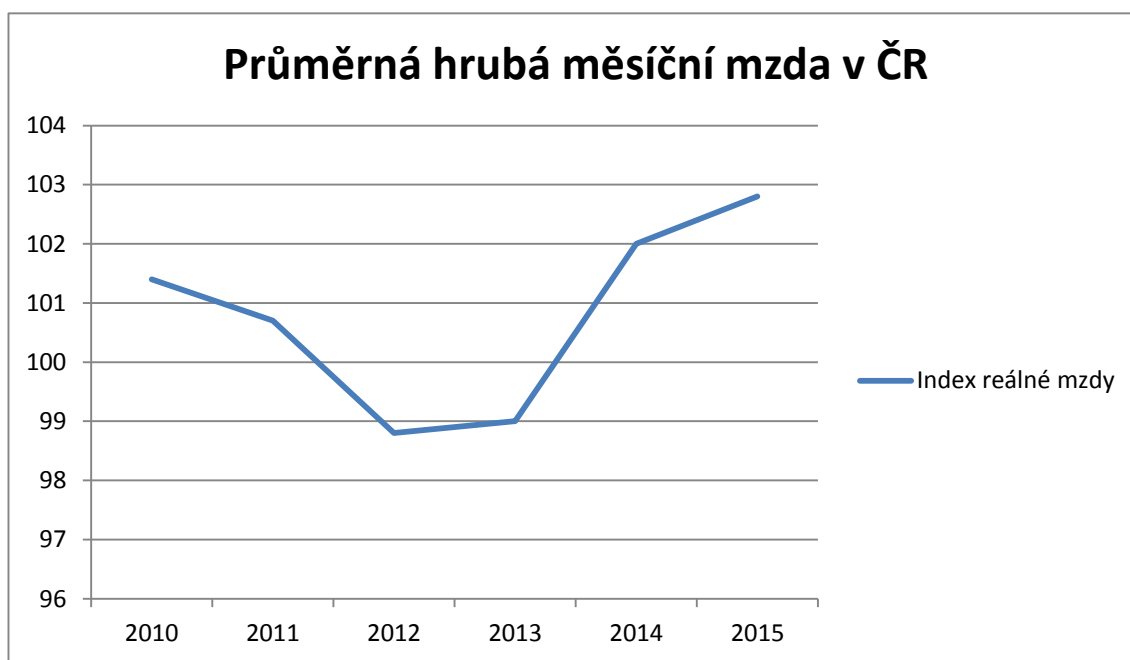
V této kapitole je přiblížena hospodářská situace země. Nejprve je v kapitole pracovní síla rozebrán trh práce, zastoupení pražských obyvatel a jejich peněžní výdaje. Následuje přehled vývoje inflace za posledních 9 let. V ekonomických faktorech hraje

důležitou roli i nezaměstnanost a HDP. Pro Expresku JZP jsou důležité náklady na provoz, a proto je v této kapitole rozebrán i vývoj cen energie.

### Pracovní síla

Velkou hrozbou Expresky JZP je odchod trenérek kvůli nízkému platovému ohodnocení. Proto je poskytnut náhled do pracovního trhu v oblasti Prahy. V 1. -4. čtvrtletí roku 2015 v hlavním městě České republiky byl průměrný měsíční evidenční počet zaměstnanců okolo 809 900 osob a průměrná měsíční mzda se pohybovala okolo 31 833 Kč. V porovnání s průměrem celé České republiky je tato mzda o 6 818 Kč vyšší. Níže uvedený graf udává vývoj indexu reálné mzdy v ČR. Index je vždy brán za 1. – 3. čtvrtletí každého roku. Reálné mzdy rostou a tím pádem se zvyšuje i koupěschopnost obyvatelstva.

Graf 1: Vývoj indexu průměrné hrubé měsíční mzdy



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

Podíváme-li se na průměrné měsíční peněžní výdaje domácností v roce 2015 směřujících do oblasti služeb, dostáváme se k číslu 3 770 Kč/ osobu. Toto číslo se však vztahuje na celou Českou republiku. Lze do nich započíst výdaje na služby fitness, avšak i mnohé další.

V březnu roku 2011 žilo v Hlavním městě Praze 1 268 796 obyvatel, z toho 48 773 obyvatel v městské části Prahy 2. Žen se v této oblasti vyskytovalo 25 054 a jejich zastoupení v různém věkovém složení bylo různorodé. Slečny ve věku do 14 let se na Praze 2 nacházely v počtu 4 909, největší zastoupení žen od věku 15-64 let bylo v počtu 36 293 a žen nad 65 let bylo při sčítání zveřejněno 7 322. Bohužel aktuálnější údaje nejsou v současné době k dispozici.

## **Inflace**

Čím vyšší je míra inflace, tím rychleji stoupá úroveň cenové hladiny a stimuluje spotřebu a poptávku. Jak vyplývá z následující tabulky, míra inflace za posledních 10 let dosahovala nejvyšších hodnot v roce 2008. Její hodnota se pohybovala okolo 6,3 %. V roce 2015 byla míra roční inflace stanovená na základě indexu spotřebitelských cen 0,3%. V položce ostatního zboží a služeb byla tato míra inflace 1,7%. Prvotní odhady míry inflace na rok 2016 dle České národní banky jsou lehce pod jedním procentem. S dvouprocentní inflací se s nejvyšší pravděpodobností setkáme během roku 2017. V Expresce se snížení cen ovlivněných inflací může projevit na cenách nájemného, vody či elektřiny.

**Tabulka 26: Vývoj míry inflace (Průměrný roční index spotřebitelských cen)**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Míra inflace (%)</b>	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

Zdroj: ČSÚ [online]URL. <[www.czso.cz](http://www.czso.cz)>.

## **Nezaměstnanost**

Expreska JZP nabízí pracovní příležitosti, avšak spíše formou brigád pro studenty. Je zde však možnost nabídky práce na částečný či plný úvazek. Podívejme se, v jaké situaci je momentálně nezaměstnanost v České republice. Zde bylo v minulém roce dosaženo druhé nejmenší nezaměstnanosti ze všech zemí EU. Drží se hluboko pod průměrem EU, který je 9,3%. Lépe je na tom jen Německo. Vláda má ambici, aby ČR měla nejnižší nezaměstnanost v celé Evropě. Na třetím místě s nejnižší inflací v EU je Malta následována Rakouskem. (kurzy.cz- online, 2000-2016)

Obecná míra nezaměstnanosti představuje podíl nezaměstnaných k pracovní síle, která je součtem zaměstnaných a nezaměstnaných. Obecná míra nezaměstnanosti u 15–64letých osob očištěná od sezónních vlivů dosáhla v prosinci roku 2015 4,5 % a meziročně se snížila o 1,4 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti žen se pohybovala okolo 5,6 %. Níže uvedené tabulka uvádí, jak se vyvíjela obecná míra nezaměstnanosti od roku 2007 u osob ve věkovém rozmezí 15-64 let. Jednotlivá procenta jsou vybrána vždy z posledního měsíce uvedeného roku. V podstatě se jedná o výčet míry nezaměstnanosti v prosincích každého sledovaného roku. Otázkou je, jak ovlivní nezaměstnanost poptávku po sportovních službách. Nezaměstnané osoby mají více času k tomu, aby trávily více času sportováním, avšak vzhledem k nízkému příjmu jsou nuceni odsunout své sportovní aktivity a omezit své výdaje.

**Tabulka 27: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti očištěné od sezónních vlivů**

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Muži (%)</b>	3,8	3,6	6,9	6,1	5,7	6,2	5,7	5,1	3,7
<b>Ženy (%)</b>	6,3	6,1	8,4	8,2	7,7	8,5	8,1	6,9	5,6
<b>Celkem (%)</b>	4,9	4,7	7,5	7	6,6	7,2	6,8	5,9	4,5

Zdroj: ČSÚ [online] URL. <[www.czso.cz](http://www.czso.cz)>.

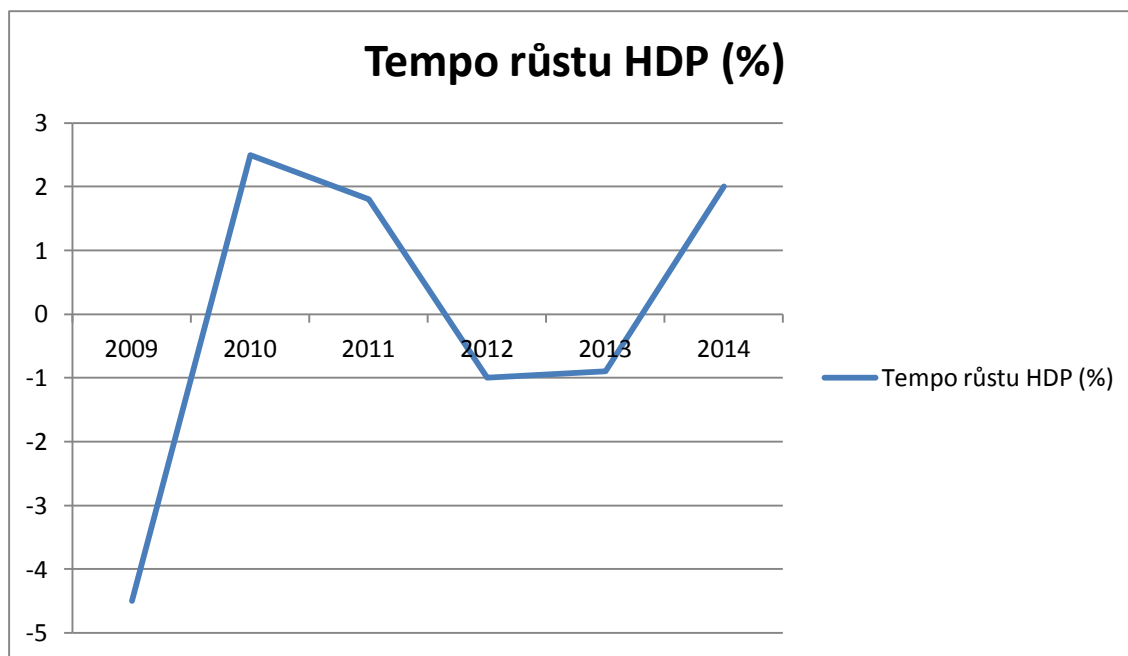
Míra zaměstnanosti, která udává podíl zaměstnaných ve skupině 15–64letých a která je očištěná od sezónních vlivů v prosinci 2015 dosáhla Českého statistického úřadu 70,7 %. Na rozdíl od prosince roku 2014 se zvýšila o 1,1 procentního bodu. Míra zaměstnanosti mužů po sezónním očištění činila 78,5 %, míra zaměstnanosti žen 62,6 %. Čím je vyšší míra nezaměstnanosti, tím více fitness centrum přichází o potenciální zákazníky.

## HDP

Česká republika se řadí mezi země Evropské unie s nejrychleji rostoucí ekonomikou. Ve 3. čtvrtletí roku 2015 rostlo HDP dle Českého statistického úřadu rychlostí 4,7%, zatímco průměr EU je 1,9%. Podíváme-li se na odhad meziročního růstu reálného HDP, v roce 2016 by měl být 2,7% a v roce 2017 by měl dosahovat 3%. Jak ukazuje

následující graf, tempo růstu se od roku 2013, kdy dosahovalo záporných hodnot, neustále zvyšuje. To je příznivé i pro fitness centra a sport obecně neboť při lepší ekonomické situaci zájem o volnočasové aktivity stoupá.

**Graf 2: Vývoj tempa růstu HDP**



Zdroj: Finance [online] URL. <[www.finance.cz](http://www.finance.cz)>.

### **Energie**

Ceny energie v porovnání s Evropou nejsou v současné době příliš vysoké. Česká republika je na 10. místě v Evropské unii s nejnižší průměrnou cenou elektřiny pro podniky. Průměr České republiky je 8,19 eurocentů/kWh. Průměr Finska, které se nachází na prvním místě, je 6,64 eurocentů/kWh. Nejvíce má Malta s průměrem 18,61 eurocentů/kWh. Průměr osmnácté EU je 9,17 eurocentů/kWh. V jednotlivých cenách není zahrnuta daňová sazba. (cenyenergie.cz- online, 2016)

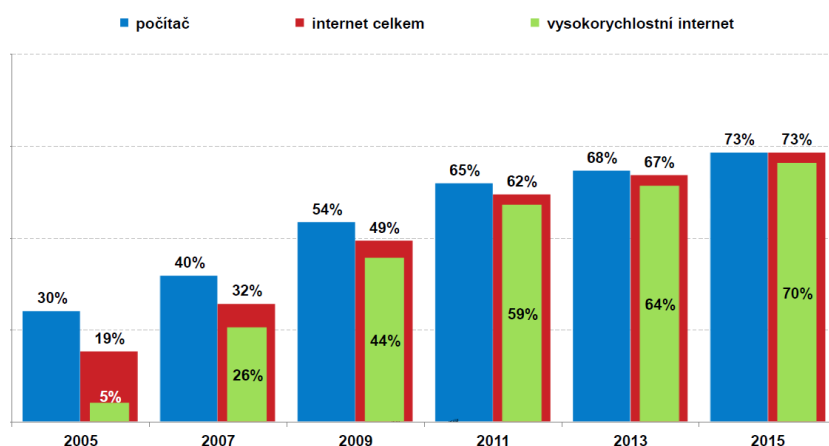
Regulovaná část ceny elektřiny, která tvoří přibližně 55 % z celkové ceny a obsahuje v sobě především náklady za přenos a distribuci elektřiny, letos po dvou letech klesání mírně vzroste. A to o 1,8 až 3,5 % v závislosti na regionu, zvolené distribuční sazbě, charakteru odběru a množství spotřebované elektřiny. Neregulovaná část ceny elektřiny, kterou mají na starost jednotliví dodavatelé elektřiny, se podílí zhruba 45 % na finálním vyúčtování elektřiny. Ta v roce 2015 zlevnila, jelikož velkoobchodní cena elektřiny na burze zlevňuje. Počátkem roku 2016 jsou ceny opravdu nízké. Oproti roku 2015 je vidět markantní rozdíl. Energie je dle Olbrichové na trhu nadbytek, a tak tlačí cenu dolů. (usetreno.cz- online, 2010-2016)

### 5.2.2.3 Technologické faktory

Technologie se v současné době vyvíjí neuvěřitelnou rychlostí a populace se těmto změnám přizpůsobuje. Dynamický rozvoj informačních technologií nabízí zcela nové možnosti získávání informací o zákaznících, možnosti uzpůsobení služeb podle potřeb zákazníků, efektivní distribuci i možnost komunikace se skupinami zákazníků. Na trh přichází stále nové účinnější pomůcky a stroje pro formování postavy a zlepšení zdraví a kondice. Mezi nejvýznamnější technologické faktory však patří rozmach informační techniky.

Expreska JZP využívá internet jako komunikační cestu s veřejností a dbá na zpracování svých webových stránek. Proto je důležité sledovat vztah veřejnosti k internetu. Podívejme se na vývoj pořizování počítačů v domácnostech a zároveň na využívání internetu. Zatímco v roce 2005 vlastnilo počítač pouze 30% domácností, v loňském roce 2015 se již 73 % domácností pyšnilo počítačem. V roce 2005 téměř 40% domácností, které vlastnily počítač, nepoužívalo internet. Pokud ano, tak pouze malá část domácností využívala internet vysokorychlostní. V současnosti téměř všechny domácnosti, které vlastní počítač, využívají zároveň i vysokorychlostního internetu. Růst uživatelů internetu je opravdu dynamický.

**Graf 3: Používání internetu v českých domácnostech**

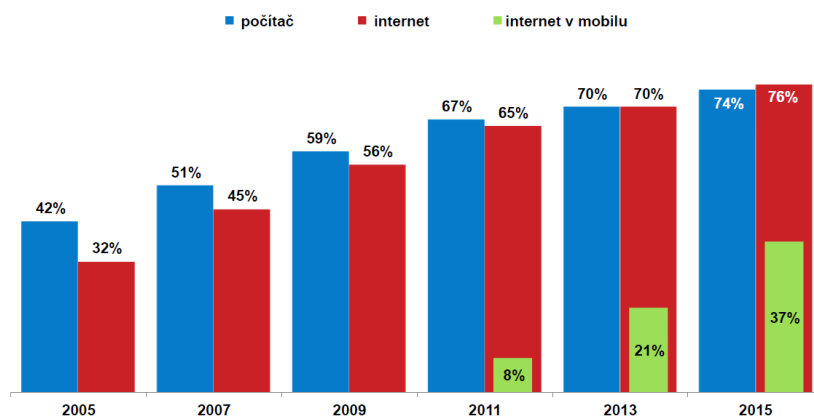


Zdroj: ČSÚ [online] URL. <[www.czso.cz](http://www.czso.cz)>.

Podíváme-li se na jednotlivce, u kterých je vývoj víceméně podobný. Od roku 2005 roste využívání internetu vysokým tempem. V roce 2013 již každý jedinec, který vlastnil počítač, měl připojení k internetu. Od roku 2011 se začalo využívat připojení k internetu pomocí mobilních přístrojů, které v současné době graduje a je otázkou času,

kdy bude mít možnost připojení prostřednictvím mobilních přístrojů téměř každý. Expreska JZP tohoto trendu může využít zvýšeným důrazem na internetovou propagaci.

**Graf 4: Používání internetu u jednotlivců**



Zdroj: ČSÚ [online] URL. <[www.czso.cz](http://www.czso.cz)>.

V současné době se ve sportovním světě objevuje nepřehledné množství sportovních aktivit ve fitness klubech. Lze se setkat s yogou, pilates, funkčním tréninkem, aerobicem, kruhovým tréninkem či zumbou. V nabídce fitnesscenter je také spinning, box, piloxing, jumping, core training a spousta dalších aktivit, které se neustále vyvíjí a zdokonalují. V Expresce JZP ke klientkám k dispozici pouze TRX a je otázkou, zda se klientky spokojí pouze s kruhovým tréninkem a TRX, pokud bude konkurenční prostředí nabízet nové a zábavnější aktivity.

#### **5.2.2.4 Sociální faktory**

Do sociálního prostředí patří faktory demografické, kulturní a přírodní. Problémem moderní doby je nedostatek času a vysoké životní a pracovní tempo. Výsledkem jsou zdravotní potíže a nárůst jedinců s nadváhou. Nedostatek času na sport a stres jsou v současné době na denním pořádku, avšak i přesto si stále více lidí uvědomuje důležitost zdravého životního stylu.

#### **Demografické**

V roce 2014 se v Praze nacházelo 578 702 domácností s tím, že průměrný počet pracujících členů na domácnost vycházel pouze na necelého jednoho člověka. Toto složení domácností demonstruje následující tabulka, ve které je vyznačen průměrný počet členů domácností v Praze dle různých charakteristik.



**Tabulka 28: Složení domácností**

Průměrný počet členů na domácnost	Domácnosti HL. města Prahy (%)
členů	2,09
pracujících členů	1,03
vyživovaných dětí	0,43
nezaměstnaných členů	0,06
nepracujících důchodců	0,46
ostatních členů	0,11

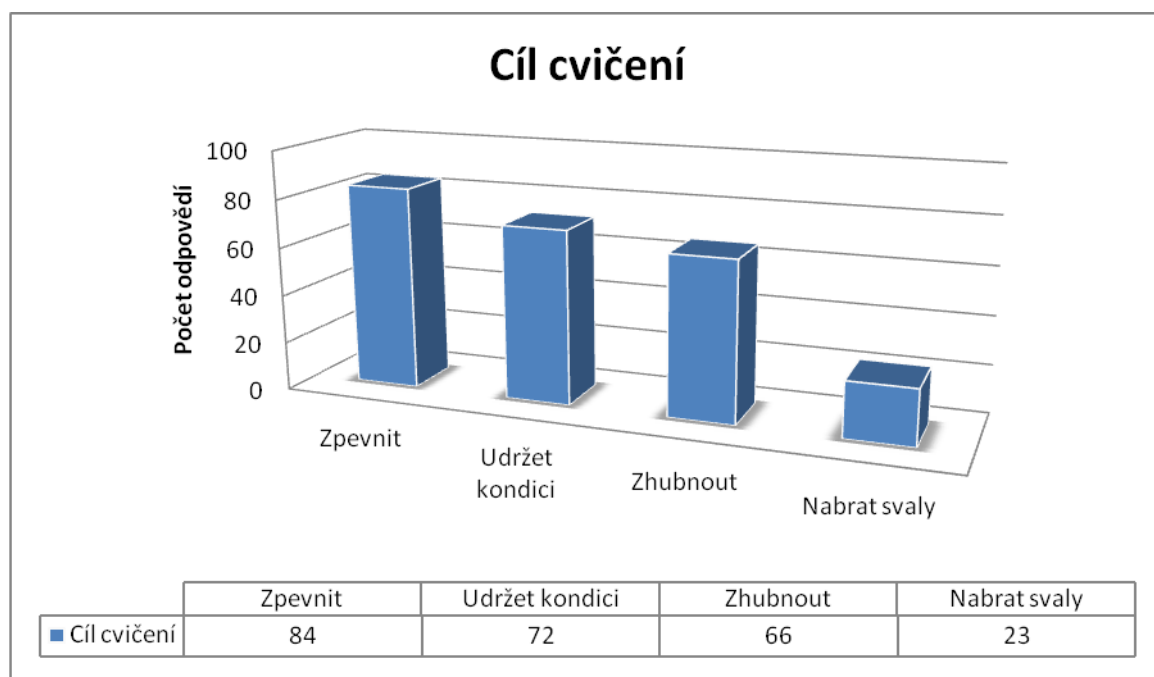
Zdroj: Statistic on Income and Living Conditions [online] URL. <[www.czso.cz](http://www.czso.cz)>.

### **Kulturní**

Rok 2015 ještě více podpořil ve sportovním světě myšlenku zdravého životního stylu. Lidé si stále více uvědomují spojitost aktivního sportu a zdraví. Moderním trendem je jít zdraví naproti. Nejen dospělí, ale i studenti rádi tráví čas aktivně. Dle výzkumu Václava Loudy (2012), který zkoumal vztah ke sportu, již v roce 2012 uvedlo 69% osob ve věku 15-32 let, že je sport velmi důležitý. Dalších 22% osob v dotazníku uvedlo, že se více přiklání k názoru, že je sport důležitý. Přesně 86,5% respondentů zároveň uvedlo, že sport provozují. Obrovský boom zaznamenal běžecký svět. Registrace na prestižní běžecké závody jsou dlouho před startovním dnem beznadějně vyprodané, běžci si nestíhají vybírat z obrovského množství regionálních běžeckých závodů a poptávka roste i po nutričních specialistech. Celá populace začíná objevovat pozitiva sportování a roste tak poptávka po sportovních službách, na které samozřejmě ihned reaguje nabídka. Rozrůstají se nová fitness centra a lidé je vítají s nadšením.

V rámci této diplomové práce bylo analyzováno 250 vstupních dotazníků, které pomáhají posoudit hlavní cíle a motiv návštěvnic fitness centra ke cvičení. Nejčtenější čtyři cíle se týkají zejména zpevnění a zformování postavy, hubnutí, nabírání svalů a udržení či nabírání kondice. U této otázky byly k dispozici na výběr tři uzavřené odpovědi a jedna otevřená, kde respondentky mohly uvést jiné cíle. Na výběr byla odpověď zhubnout, udržet kondici a nabrat svaly. Je důležité si povšimnout, že ač odpověď „zpevnit“ nebyla na výběr mezi předtištěnými variantami odpovědí, v četnosti odpovědí nejvíce převažovala. Respondentky zde měly možnost zvolit více odpovědí.

**Graf 5: Cíle cvičení klientek Expresky JZP**



Zdroj: vlastní zpracování

Tyto čtyři odpovědi nebyly jediné. Dále byla jedenáckrát uvedena odpověď, že respondentka chtěla vyzkoušet něco nového a devět respondentek chce cvičit kvůli zdraví, aby vyřešila své problémy se zády a krční páteří. Dále několikrát zaznělo, že si ženy chtějí pouze zacvičit, chtějí relax, pohyb, nabrat energii, zpevnit břicho po porodu, nechtějí sedět doma, chtějí být spokojené a lépe se cítit. Jednou z odpovědí i bylo, že zákaznice přišla hlavně jako doprovod kamarádky.

Výzkum z roku 2015 dělaný společností RBCDH v největším fitness centru ve městě Presidente Prudente v Brazílii analyzoval faktory spojené se sebehodnocením tělesné hmotnosti u žen navštěvujících fitness centra. Dotazník s Likertovo škálováním byl předložen vzorku 200 žen ve věkovém rozmezí 15-35 let. Ženy si nejčastěji stěžovaly na břišní partii, kde nejčastěji vnímaly vyšší množství tuku, a to v 71,3 %. Celkem 59 % žen se řadí do kategorie mimo normální váhu. Problémy s nadváhou uvedlo 52,5% žen. Dalších 6,5 % respondentek uvedlo, že mají podváhu.

Osobní důvody návštěvy fitness již byly rozebrány, nyní se podíváme, jaké jsou obvyklé požadavky zákazníků. Výzkum z roku 2011 realizovaný časopisem Baltic Journal of health and physical activity zkoumal nejdůležitější vlivy u žen při výběru fitness centra v Polsku. Zkoumáno bylo 339 žen ve věku 13 – 76 let, které pravidelně navštěvují fitness centra a skupina 188 fitness instruktorů ve věku 19 – 59 let. Studie ukázala, že kvalifikace instruktorů a jejich přístup k práci má u žen mnohem důležitější

dopad na výběr klubu než jiné propagační aktivity. Udržování vysoké úrovně kvalifikace fitness instruktorů a umožnění jim poskytovat nejvyšší kvalitu práce, by měla mít nejvyšší prioritou marketingové strategie fitness klubů.

## Přírodní

Klimatické podmínky nějak zvláště neovlivňují její fungování. Hlavní město České republiky, která je vnitrozemským státem, leží v mírných zeměpisných šířkách a podnebí je zde v průběhu roku velice rozmanité. Na poptávku však mohou mít dopad i sezónní vlivy.

Následující tabulka poskytuje shrnutí výše zpracované PEST analýzy.

**Tabulka 29: Pest analýza**

PEST analýza	
<b>Politické a legislativní prostředí</b>	
<b>Politické a legislativní faktory ovlivňující Expresku JZP:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elektronická evidence tržeb</li> <li>• Kontrolní hlášení</li> <li>• Dosavadní růst snížené sazby DPH</li> <li>• Konstantní daňové zatížení obyvatelstva</li> <li>• Nestabilní politická situace</li> </ul>	<b>Dopady vlivů politického a legislativního prostředí:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nárůst nákladů na činnost</li> <li>• Hrozba častých změn daňových zákonů, podpory podnikání i legislativních předpisů</li> </ul>
<b>Ekonomické prostředí</b>	
<b>Ekonomické faktory ovlivňující Expresku JZP:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízká míra inflace</li> <li>• Predikce růstu míry inflace</li> <li>• Pokles míry nezaměstnanosti v ČR</li> <li>• Dynamický růst HDP</li> <li>• Pokles cen energie</li> <li>• Růst reálných mezd</li> </ul>	<b>Dopady vlivů ekonomického prostředí:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokles nákladů na provoz</li> <li>• Nižší nabídka pracovní síly</li> <li>• Růst kupní síly obyvatelstva</li> <li>• Nárůst poptávky po tělovýchovných a sportovních službách</li> </ul>
<b>Technologické prostředí</b>	
<b>Technologické faktory ovlivňující Expresku JZP:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamický růst informačních technologií</li> <li>• Nárůst uživatelů internetu</li> <li>• Rozsáhlejší nabídka sportovních služeb</li> <li>• Rozvoj technologií v oblasti sportovního nářadí a náčiní</li> </ul>	<b>Dopady vlivů technologického prostředí:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivnější komunikace se zákazníky</li> <li>• Nárůst konkurence</li> <li>• Nové možnosti komunikačních cest</li> <li>• Příležitost inovace sportovního nářadí a náčiní</li> </ul>
<b>Sociální prostředí</b>	
<b>Sociální faktory ovlivňující Expresku JZP:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trend zdravého životního stylu</li> <li>• Vyšší výskyt obezity</li> <li>• Vysoké životní tempo</li> <li>• Vyšší nároky zákazníků na kvalitu personálu</li> </ul>	<b>Dopady vlivů sociálního prostředí:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí zájem o zdravý životní styl</li> <li>• Rostoucí zájem o pohybové aktivity</li> <li>• Požadavek kvalifikovaného personálu</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### **5.2.3 Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na zdroje firmy. Expreska JZP má nehmotné zdroje v podobě know-how získané prostřednictvím franchisingu. Do zdrojů se dále zařazuje finanční kapitál, který plyne zejména do franchisových poplatků, marketingového fondu, mzdových, provozních a propagačních nákladů a plateb za nájemné a energii. Fyzický kapitál je tvořen prostory a vybavením. Do lidského kapitálu je kromě majitele provozovny zařazena provozní manažerka a dalších současných 7 trenérek, z nichž je vždy pouze jedna na směně. Vzhledem k nízkonákladovému konceptu nelze předpokládat, že by byl navýšen finanční kapitál. Navýšen by měl být především kapitál lidský.

### **5.2.4 Analýza trhu**

Expreska JZP se nachází na trhu poskytování fitness služeb v oblasti Prahy. Jedná se o obchodní vztah prodejce a koncového zákazníka, tedy B2C. Do bližšího popisu trhu se zařazuje charakteristika produktu a zákazníka. Fitness služby lze zařadit do služeb dle aktivní účasti zákazníka, a to do služeb pro potěšení zákazníka, služeb pro zdraví a kondici a služeb pro udržení kvality života. Segmentaci trhu je věnována celá kapitola. Bližší analýze trhu je věnována část v kapitole analýzy konkurence. Pro určení tržní potenciálu a objem trhu je potřebné znát výdaje domácností na služby v oblasti fitness. Bohužel dostupné jsou pouze výdaje na osobní péči, výdaje na samostatné služby či sport. Výdaje plynoucí přímo do oblasti fitness služeb nejsou dostupné. Proto by dané ukazatele v případě podrobné analýzy trhu nebyly směrodatné.

### **5.2.5 Životní cyklus produktu**

Expreska JZP se nachází v současné době před fází zralosti. Tempo růstu prodeje se zpomaluje a tržby se dostávají na konstantní hladinu.

Následující tabulka McDonalda (2012) je průvodcem ke zralosti trhu. Ukazuje seznam faktorů, které pomáhají určit, v jakém životním cyklu se nachází trh Expresky JZP.

**Tabulka 30: Životní cyklus produktu**

Faktor zralosti	Charakteristika	Fáze zralosti
<b>Tempo růstu</b>	Trvalý růst vyšší než HDP. Noví zákazníci, noví dodavatelé. Na konci etapy se rychlost zpomaluje.	RŮST
<b>Předvídatelnost růstového potenciálu</b>	Potenciálně dobře definovatelná. Konkurence se specializuje na uspokojení potřeb jednotlivých segmentů.	ZRALOST
<b>Šíření produktové řady</b>	Řady se zužují upuštěním od nerentabilních výrobků.	POKLES
<b>Počet konkurentů</b>	Pevně stanovená pozice. Další ořes v konkurenci.	ZRALOST
<b>Tržní podíl</b>	Stabilita se zvyšuje, někteří konkurenti začínají získávat na síle.	RŮST
<b>Stabilita zákazníků</b>	Již nějaká loajalita. Opakované užití s hledáním alternativních dodavatelů.	RŮST
<b>Snadnost vstupu</b>	Složitější. Franchisy a úspory z rozsahu mohou existovat, stále je ale možné podnikání bez přímé konfrontace s konkurenty.	RŮST
<b>Technologie</b>	Technologický obsah je známý, stabilní a přístupný.	POKLES

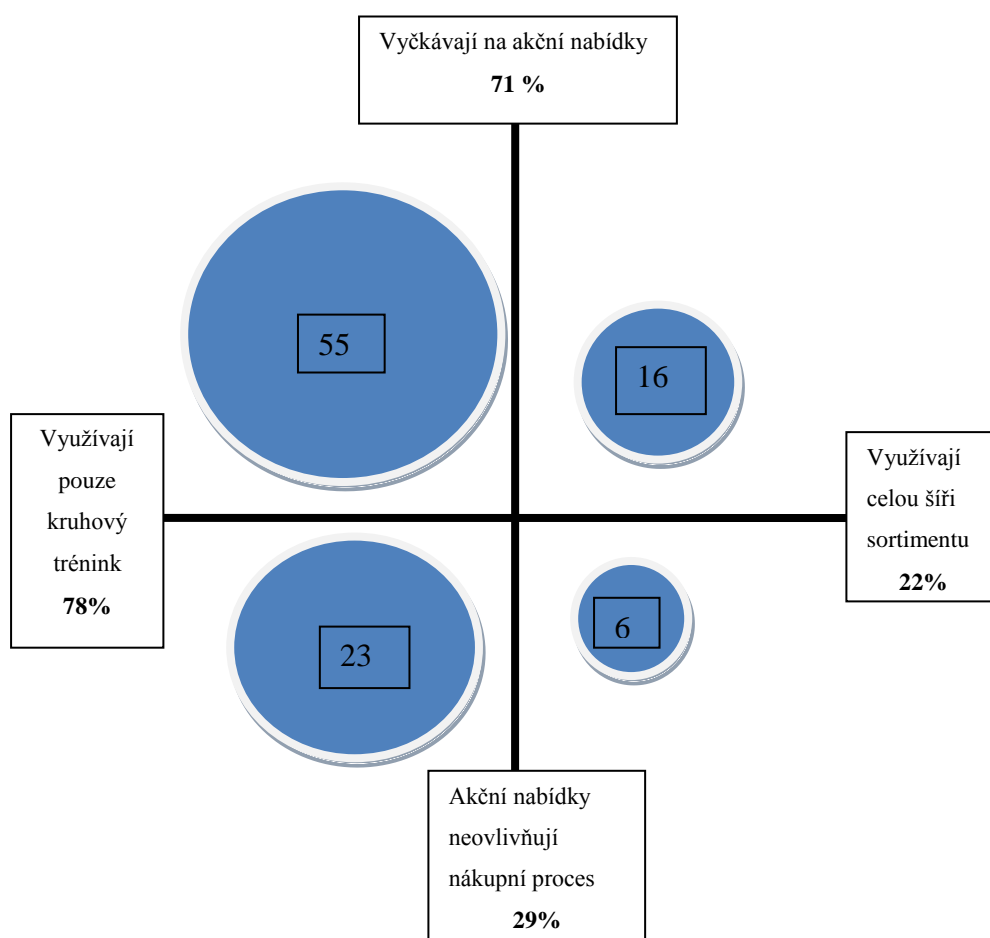
Zdroj: vlastní zpracování dle McDonalda (2012)

### 5.2.6 Segmentace trhu

Cílovou skupinou Expresky JZP jsou ženy ve věkovém rozmezí 14-80 let.

Mezi dva hlavní motivátory ovlivňující rozhodování spotřebitele při nákupu je zvolen proces vyčkávání na akční nabídky ke koupi plánu a dále volba využití celé šíře sortimentu. Trh je rozdělen na zákaznice, které při koupi plánu čekají, až bude komunikována výhodná akce a zákaznice, které akční nabídky neovlivní. Další segmenty tvoří zákaznice, které využívají pouze kruhového tréninku a zákaznice, které kromě kruhového tréninku využívají i Better Belly a ostatní doplňkové služby. Z níže uvedeného obrázku vyplývá, že největší tržní segment je tvořen zákaznicemi, které využívají pouze kruhový trénink a zároveň čekají, až bude koupě členství pro ně výhodná. Naopak nejmenší segment je tvořen ženami, které využívají i doplňkových služeb a zároveň nevyhledávají akce.

**Obrázek 12: Segmentace trhu**



Zdroj: vlastní zpracování

### **Segmentace zákazníků dle loajality k firmě**

Převrácená pyramida níže znázorňuje segmentaci zákazníků, kteří se v Expresce JZP vyskytují. Nejvíce se zde můžeme potkat se zákaznicemi, které jsou věrné Expresce, ale pouze jen do té doby, než naleznou něco lepšího. Mnoho zákaznic je zde oddaných Expresce a jiná fitness centra nevyhledávají. V současné době má zapláceno členství několik žen, které by se daly považovat za neloajální zákaznice. Jednou zde nakoupily, cvičení si vyzkouší a zase odejdou, jakmile jim členství vyprší. Za ztracené zákaznice se považují klientky, které zakoupily členství, ale cvičit již nechodí. Expreska je nezaujala a o prodloužení cvičebního plánu neuvažují. K těmto zákazníkům je nutné přistupovat vhodným způsobem a snažit se je získat zpět. Další část zákazníků jsou tzv. fanyanky. Tyto zákaznice mohou být součástí zároveň i jiného segmentu. Jedná se o zkušené klientky se silnou schopností ovlivňovat veřejné mínění. Cvičení v Expresce doporučují a jsou tzv. multiplikátory. I zde se mohou vyskytovat zákaznice tzv. sabotérky. Tyto

ženy mohou mít s provozovnou špatné zkušenosti a naopak od fanynek zákazníky od firmy odvracejí. Jejich existenci lze předpokládat, avšak během výzkumu v této práci nebyly tyto klientky identifikovány. Proto jim patří nejméně početný segment.

**Obrázek 13: Segmentace zákazníků dle loajality k Expresce JZP**



Zdroj: vlastní zpracování

## **5.2.7 Marketingový mix**

### **5.2.7.1 Produkt**

Celkový produkt Expresky je detailněji popsán v teoretické části a v kapitole analýza konkurence. Hlavním produktem, který se nabízí zákazníkům, je v podstatě zážitek z poskytnuté služby, který upevňuje zdraví, snižuje tukovou hmotu a zlepšuje kondici.

### **5.2.7.2 Cenová politika**

Kruhový trénink Expreska funguje na základě franchisingu. Obchodní model je nízkonákladový a byl vytvořen pro rychlou návratnost a zhodnocení investice. Jednorázová vstupní licence je v hodnotě 110 000 Kč. K tomu je zapotřebí investovat 240 000 Kč do posilovacích strojů a zhruba 160 000 Kč stojí ostatní výdaje. Měsíční zisk se obvykle pohybuje v rozmezí 20 – 100 000 Kč.

K tomu, aby se klientka stala členkou, je zapotřebí zaplatit členský poplatek 600 Kč. Na výběr má členství na 3 měsíce, půl roku, rok a dva roky. Ceny za jednotlivé druhy členství jsou popsány v níže uvedené tabulce. Každé klientce je při absolvování prvního zkušebního tréninku nabídnuta sleva 10 % na roční a dvouletý plán včetně odpuštění jednorázového členského poplatku. Sleva 25% je poskytována studentkám.

**Tabulka 31: Ceny členství v Expresce**

Délka členství	Cena
<b>3 měsíce</b>	2 720 Kč
<b>6 měsíců</b>	4 290 Kč
<b>12 měsíců</b>	7 790 Kč
<b>24 měsíců</b>	12 970 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené jednorázové poplatky jsou uvedeny i v následující tabulce, ve které jsou jednotlivé platby rozpočteny na měsíční a jednorázové vstupy. Ceny se vztahují na vstupy pouze na kruhový trénink. Poplatky za jeden vstup jsou rozpočítány za předpokladu, že klientka chodí cvičit pravidelně 3 x týdně. Jak z tabulky vyplývá, cena za jednorázový vstup se v tomto případě pohybuje v rozmezí od 45 Kč do 76 Kč. Tyto ceny jsou stanoveny centrálou, tudíž jsou na všech pobočkách Expresky stejné.

**Tabulka 32: Rozpočtené ceny členství v Expresce**

Druhy členství	Celková částka	Cena za měsíc	Cena za 1 vstup
<b>Zápisné</b>	600 Kč	-	
<b>10 vstupů</b>	1 200 Kč	-	120 Kč
<b>3 měsíce</b>	2 720 Kč	907 Kč	76 Kč
<b>6 měsíců</b>	4 290 Kč	715 Kč	60 Kč
<b>12 měsíců</b>	7 790 Kč	650 Kč	54 Kč
<b>12 měsíců/ na ZT</b>	7 080 Kč	590 Kč	49 Kč
<b>24 měsíců</b>	12 970 Kč	540 Kč	45 Kč
<b>24 měsíců/ na ZT</b>	11 760 Kč	490 Kč	41 Kč

Zdroj: vlastní zpracování



Expreska nabízí klientkám možnost zlevněného členství pro nově příchozí zákaznice, které si zakoupí plán hned na prvním zkušebním tréninku, který absolvují při první návštěvě. Tato sleva spočívá v odpuštění členského poplatku v hodnotě 600 Kč a navíc 10% sleva na roční a dvouletý plán. Tato sleva v případě 24 měsíčního plánu činí až 1 810 Kč. V případě nespokojenosti s dlouhodobým plánem se nabízí možnost koupě pouze 10 vstupů. Cena za jeden vstup se v tomto případě oproti 41 Kč v případě 24 měsíčního plánu vyšplhá na 120 Kč.

### **Better Belly**

Na pobočce Expresky JZP mohou studentky také využít studii Better Belly, která jim pomáhá při snižování tukové hmoty. Jeden vstup si mohou pořídit za 130 Kč. Lze si však koupit i zvýhodněných 12 vstupů či neomezené 3, 6 a 12 ti měsíční členství. Ceny za toto cvičení uvádí následující tabulka.

**Tabulka 33: Ceník Better Belly**

Better Belly	Cena	Cena za měsíc	Cena za 1 vstup
<b>12 měsíců</b>	8900 Kč	742 Kč	62 Kč
<b>6 měsíců</b>	4900 Kč	817 Kč	68 Kč
<b>3 měsíce</b>	2900 Kč	966 Kč	81 Kč
<b>12 vstupů</b> <b>(vstupní studie)</b>	1560 Kč	-	130 Kč
<b>12 vstupů</b> <b>(pokračující studie)</b>	1190 Kč	-	99 Kč
<b>10 vstupů (pro členky)</b>	990 Kč	-	99 Kč
<b>1 vstup</b>	130 Kč	-	130 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z výše uvedené tabulky zřejmé, nejvýhodnější je pochopitelně neomezené členství na celý rok. V tomto období v podstatě klientka může chodit cvičit neomezeně každý dek, kolikrát chce. Při rozpočítání ceny za jeden vstup se uvažuje, že by chodila klientka cvičit 3 x týdně. V případě, že by se rozhodla využít členství naplno a chodila by každý den, jeden vstup na Better Belly by ji vyšel na 27 Kč.

Kromě neomezených vstupů jsou zákaznicím nabízeny permanentky na jednotlivé vstupy. Pokud se jedná o vstupní studii, lze si pořídit 12 vstupů za 130 Kč/vstup. Pokud klientka zakoupí navazující studii, dostane zlevněných 12 vstupů za 99 Kč/vstup. Tato zvýhodněná nabídka je přístupná i členkám, které mají zakoupen plán na kruhovém tréninku. Ty si mohou pořídit 10 vstupů také za 99 Kč/vstup.

Kromě členských plánů na kruhový trénink a Better Belly jsou v nabídce Expresky výživové plány. Vstupní nutriční konzultaci v hodnotě 400 Kč si členky mohou pořídit se slevou 150 Kč. Co se týká výživových plánů, tři měsíce vyjdou členky na 4900 Kč a 6 měsíců vychází na 7900 Kč. V praxi však tyto plány nejsou moc preferované.

V následující tabulce je uveden souhrn ostatních služeb. Zde je poskytnut náhled do cen výživových plánů, speciálních lekcí, vedených lekcí TRX, masážního stroje Rolletic a exkluzivních balíčků. V balíčku Standard jsou zahrnuty neomezené roční vstupy na kruhový trénink, neomezené využívání kardia, vstupy na speciální lekce a převážení na Tanitě. Premium balíček navíc zahrnuje roční neomezené vstupy na Better Belly.

**Tabulka 34: Cenový katalog ostatních služeb**

Nabídka služeb	Cena
Nutriční konzultace/ pro členky	400 Kč/ 250 Kč
Výživový plán – 3 měsíce	4 900 Kč
Výživový plán – 6 měsíců	7 900 Kč
Speciální lekce/ pro členky	140Kč / 30 Kč
Speciální lekce – 10 vstupů/ pro členky	1 200 Kč/ 200 Kč
Rolletic- 10 vstupů/ pro členky	500 Kč/ 300 Kč
Lekce TRX/ pro členky	180 Kč/ 100 Kč
Standard balíček	9 790 Kč
Premium balíček	12 790 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.7.3 Umístění

Tento nástroj komunikačního mixu je často prezentován jako distribuce. Obecně se jedná o veškeré způsoby, kterými je možné dostat produkt k zákazníkovi. Pokud by se nejednalo o sportovní službu, týkalo by se to komplexní distribuční sítě, skladování,

umístění zásob či dopravy. U sportovních služeb se však jedná o hmotný produkt a distribuce je specifická. Důležitým faktorem je v tomto případě zejména lokalita prodeje a užitek z poskytnuté služby dostává zákazník přímo ve sportovním zařízení. Služba není tedy distribuována zákazníkovi, ale uživatel si ji musí přijít vyzvednout. Důležitějším faktorem, než výběr distribučních cest, je tedy propagační činnost.

Poskytovanou službu si odběratel vyzvedává přímo ve sportovním zařízení, umístěném v ulici Slavíkova 15 v městské části Prahy 2. Dostupnost od metra je v docházkové vzdálenosti. Fitness centrum je vzdálené pět minut chůzí od stanice metra Jiřího z Poděbrad. Tato stanice je na zelené lince metra a nachází se v centru Prahy. Problematické je ovšem parkování. V okolí Expresy JZP není dostatek parkovacích míst. Automobil lze ponechat pouze v modré zóně s potřebným povolením, avšak i tato místa jsou neustále obsazená. I proto má převážná většina klientek bydliště či práci v okolí a dojíždějících žen není mnoho.

Úkolem distribuce je dodat produkt ve správném čase na správné místo z pohledu zákazníka. Zákazníkovi by měla být nabídnuta 100 % dostupnost. V porovnání se sportovními službami v podobě vedených lekcí má koncept Expresky výhodu, jelikož klientky mohou cvičit neomezeně a bez objednání. Služba jim je dostupná po celý čas provozních hodin.

#### **5.2.7.4 Propagace**

Vzhledem k franchisingovému konceptu má Expreska JZP výhodu. Většinu marketingové činnosti realizuje centrála Expresky, které majitel Expresky přispívá značnou část finančních prostředků do marketingového fondu. Hlavní propagační činnost je tedy provozována centrálou. Další výhodou Expresky JZP je propojení s více pobočkami, jelikož majitel těchto provozoven vlastní celkem 6. Výdaje na propagaci majitelem provozovny tedy mohou být rozpočteny na více poboček. Ve skutečnosti se však majitel specializuje na propagaci vždy pouze jedné pobočky, a to té nejméně prosperující. Expreska JZP patří k těm výnosnějším pobočkám, a proto sem mnoho finančních prostředků na propagaci neplyne.

Mnoho úsilí plyne do podpory prodeje, a to zejména akčních nabídek. Expreska JZP skoro každý měsíc vyhlašuje akce ke koupi plánu. Zaměřuje se na nové i stávající klientky. Jedná se obvykle o slevy na zápisném a či poskytnutí doplňkových služeb

zdarma. Loajalita zákaznic je posilována prostřednictvím akcí, při kterých klientka za vstup obdrží dárek, a to obvykle ve formě nutričních doplňků.

Další podporou prodeje je tzv. letákování. Expreska JZP prostřednictvím brigádníků v okolí Expresky JZP distribuuje jednorázové a týdenní vstupy na kruhový trénink zdarma. Pro distribuci vstupů a letáků je zvoleno ještě několik distribučních cest. Reklama na Expresku JZP je umístěna zatím pouze v metru u provozovny, a to ve formě plakátu.

Níže jsou popsány hlavní marketingové nástroje, a tím je zejména reklama na internetu, osobní prodej a opatření na podporu prodeje.

#### **a) Reklama na internetu**

##### **Facebook**

Vzhledem k dynamickému nárůstu počtu uživatelů internetu a uživatelů Facebooku, lze předpokládat, že komunikace s klientkami prostřednictvím Facebooku je účinná. Ke dni 6. 4. 2016 má facebookový profil Expresky JZP 383 označení „To se mi líbí“ a 131 osob označilo v Expresce JZP svou polohu. O tyto stránky je pečováno, každý den jsou zveřejňovány trenérkami a provozní manažerkou nové příspěvky. Komunikovány jsou zde nejen akce, ale i různá doporučení a nutriční příspěvky.

##### **E-mailing**

O aktuálních akcích jsou zákaznice informovány také prostřednictvím e-mailů. Přehlednost těchto sdělení je klientkami hodnocena pozitivně. Z primárního výzkumu vyplývá, že sdělení poskytují dostatečné informace, dobře se čtou a jsou přehledná. Autorka této práce považuje rozesílané e-maily za chaotické a nepřehledné.

##### **Webové stránky**

Webové stránky Expresky JZP jsou velmi přehledné. Mají stejný koncept, jako ostatní provozovny Expresky. Lze zde najít veškeré potřebné informace včetně registrace na první trénink zdarma.

Zajímavé je rozebrat pozici v internetových vyhledávacích. Dle agentury icrossing.com (online, 2016) 95 % celkového vyhledávacího provozu vychází z výsledků na první stránce. Nejlépe na Expresku odkazuje vyhledávač google.cz, ve kterém se Expreska nachází při zadání klíčového slova kruhový trénink na druhé pozici. V případě zadání hesla kruhový trénink pro ženy do tohoto samého vyhledávače, konkurenční Contours

se nachází o dvě pozice před Expreskou. Podrobnější náhled nabízí níže uvedená tabulka, která poskytuje porovnání vyhledané pozice Expresky s Contours.

Tabulka 35: Pozice ve vyhledávačích

Vyhledávaná slova/ Vyhledávač	Kruhový trénink Expreska (Contours)	Kruhový trénink pro ženy Expreska (Contours)
<b>Seznam.cz</b>	4. (1.) pozice	5. (3.) pozice
<b>Google.cz</b>	2. (6.) pozice	4. (2.) pozice
<b>Centrum.cz</b>	5. (1.) pozice	7. (5.) pozice

Zdroj: vlastní zpracování

## **Youtube**

Internetový server youtube.com je ideálním místem pro umístění promovidea, které se dá dále sdílet na sociálních sítích. Expreska JZP zde má jedno video již umístěné. Týká se představení celkového zázemí a procesu cvičení. Bylo sem vloženo v roce 2014 a dne 26. 3. 2016 má 481 zhlédnutí.

### **b) Podpora prodeje**

Z opatření na podporu prodeje jsou nejvíce využívány leafletting a pobočkové akce.

#### **Leafletting**

Expreska JZP získává nové zákaznice prostřednictvím tzv. letákování. Brigádníci roznášejí letáky, jednodenní a týdenní vouchery na cvičení zdarma a získávají kontakty na potenciální klientky. Tato propagační aktivita je účinná. Dle analýzy dokumentů 30 % ze zkoumaného vzorku 250 klientek se o Expresce dozvědělo z letáků či obdrželo vouchery. Tyto vouchery jsou také distribuovány do okolních kadeřnictví a salónů.

#### **Pobočkové akce**

Během každého měsíce se realizuje několik akcí, které jsou zaměřeny na podporu prodeje či posílení loajality současných zákaznic. Přehled akcí konaných v roce 2015 je uveden v příloze č. 2. Současným zákaznicím jsou nabízeny slevy na nákup členství, doplňkové služby zdarma k nákupu plánu či různé nutriční doplňky v rámci odměn. Akce jsou vyhlašovány i pro nové klientky, které obvykle získávají členský poplatek se

100% slevou či doplňkové služby zdarma. Nejvíce jsou mezi členkami populární výhodné akce na neomezené služby Better Belly.

V příloze č. 2 je uveden přehled akcí konajících se na pobočce v roce 2015. Jedná se o akce směřované na posílení loajality zákaznic k Expresce JZP a k získání nových klientek. V prvních třech sloupcích jsou rozepsány jednotlivé akce týkající se kruhového tréninku. Poslední sloupec je zaměřen na akce spojené s doplňkovou službou Better Belly.

### **c) Osobní prodej**

Osobní prodej je v Expresce JZP velmi využíván. Trenérky jsou proškolené v oblasti prodeje a mají naučenou obchodní koncovku. Osobní prodej probíhá v podstatě při prvním zkušebním tréninku. Do osobního prodeje patří i telefonování. Tohoto nástroje je velmi využíváno během probíhajících akcí a v případě, že se klientkám blíží lhůta vypršení plánu. Telefonování je realizováno trenérkami během směny.

#### **5.2.7.5 Lidé**

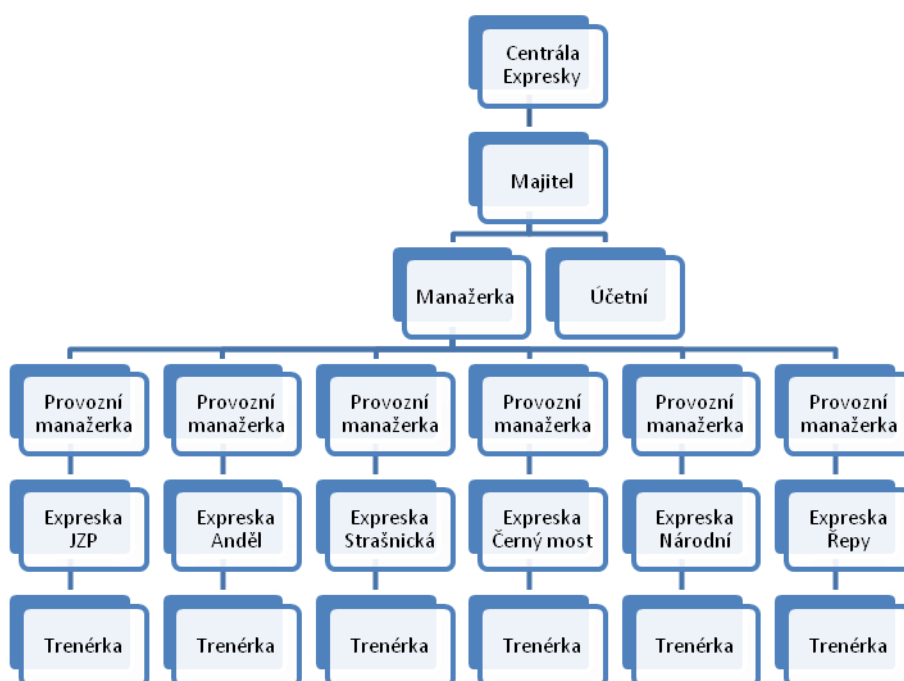
Samotní aktéři a poskytovatelé služeb tvoří tzv. měkkou kvalitu podniku. V procesu poskytování služby dochází k přímému kontaktu zákazníka se zaměstnancem, který má tedy přímý vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu by se mělo dbát na správný výběr pracovníků, jejich kvalitu a vzdělání. Zaměstnavatel by měl sledovat, hodnotit, ovlivňovat a motivovat své zaměstnance. Výběr uchazeček na pozici trenérky je prováděn na základě jednoho pohovoru. Vzhledem k nízkému platovému ohodnocení nemůže manažerka v pozici personalistky klást vysoké nároky. Hlavním požadavkem jsou komunikační a prodejní dovednosti v kombinaci s obecným sportovním přehledem. Úspěšná uchazečka by měla být schopná alespoň provést základní cviky na protažení a mít znalosti z oblasti posilování. Trenérky jsou motivovány platovým ohodnocením, které se zvyšuje s vyšší kvalifikací a osobním prodejem.

V této kapitole jsou sledovány zejména kvalitativní vlastnosti zaměstnanců. Trenérky v Expresce JZP jsou vlídné, spolehlivé, pracovitě a ochotné pomoci. Bohužel musí být obrněné velkou trpělivostí. Obvykle vytváří během kontaktu se zákazníkem pozitivní dojem. Jejich postoj k práci je kladný, avšak jejich finanční ohodnocení není adekvátní k množství vynaložené práce. Trenérka má platové ohodnocení 60 Kč či 65 Kč/hodinu a dále má 3 % z osobního prodeje. Pokud splní vlastní cíl v prodeji, sazba provize se

zvyšuje na 5 %. Pokud je splněn nejen cíl vlastní, ale i pobočkový, provize se zvyšují na 7 %.

Podíváme – li se na hierarchii Expresky, nejvyšším orgánem je centrála Expresky, která sídlí v Praze, v ulici Březinova. Ta řídí a kontroluje několik majitelů, kteří jsou franchisanty. Ti vlastní jednu nebo více poboček. Pobočka Jiřího z Poděbrad, situovaná v ulici Slavíkova, je ve vlastnictví Ing. Gustava Libry. Vedení všech franchisových poboček zajišťuje manažerka Bc. Lenka Havrdová. Pro veškeré účetní záležitosti je najímána externí účetní. Pod majitelem Expresky JZP je dalších pět poboček, které mají svou provozní manažerku, a ta řídí veškerou činnost Expresky. V každé pobočce je průměrně pět trenérek, které se střídají na směnách a zabezpečují chod celého fitness. Zastávají pozici trenérky, recepční, obchodnice i uklízečky. Na směně je vždy pouze jedna trenérka.

**Graf 6: Organizační struktura**



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.7.6 Proces

Výsledkem celého procesu by měl být spokojený zákazník. Saturaci potřeb zákazníka ovlivňuje zejména způsob a doba obsluhy. Důležitá je zejména rychlost, forma, doba obsluhy a doba čekání. Zákazník očekává vysokou kvalitu služeb a rychlé a příjemné odbavení na recepci.

Rychlost obsluhy by měla proběhnout v co nejkratším čase. K rychlému odbavení slouží přihlašovací aplikace, do které klientky zadají své telefonní číslo a na recepci je pro kontrolu po přihlášení zobrazena fotografie členky. Bohužel tato aplikace je v důsledku pomalého počítače velmi poruchová a klientky tak často musí přihlášení věnovat delší dobu. Pokud si chtějí zakoupit členství či jiný produkt, záleží na štěstí, zda se jim trenérka bude moci věnovat. Ta může ve stejné době cvičit s ostatními členkami, nebo se může zrovna nacházet v kardio místnosti. Trenérka samozřejmě dělá maximum, aby byla vždy k dispozici, ale vzhledem ke všem povinnostem to není snadné. Rychlost obsluhy tedy záleží na zaplnění fitness centra.

Rezervace na kruhový trénink není zapotřebí, důležité je však zamluvení strojů na Better Belly či objednání prvního zkušebního tréninku. Tento proces je prováděn prostřednictvím telefonního rozhovoru, přes SMS či elektronickou poštu. Rychlost rezervace závisí na aktuálním vytížení trenérky. Přínosem pro rychlost obsluhy by mohl být online rezervační systém.

Personál je důkladně proškolen v oblasti cvičení v kruhovém tréninku. Trenérky jsou příjemné a vždy ochotny pomoci, avšak nedostatek času jim neumožňuje být celou pracovní dobu v kruhu. Členky by často rády uvítaly korekci ze strany trenérek, ať už z profesionálního či motivačního hlediska. Bohužel realita je taková, že klientka podstoupí zkušební trénink pod vedení trenérky a po zbytek cvičebního plánu je pod dohledem trenérky, jen pokud si o pomoc zažádá, případně má-li trenérka volnou chvíli. Alespoň dvě trenérky v provozní době by byly zcela jistě přínosem a zvýšily by kvalitu poskytovaných služeb.

Doba obsluhy je spojena s otevírací dobou provozovny. Členství nabízí neomezené cvičení během celého týdne, ve kterém je kruhový trénink otevřen celkem 72 hodin. V pátek je provozní doba zkrácena do 18 hodin. V sobotu je Expreska JZP otevřena pouze dopoledne, v neděli naopak pouze odpoledne. Níže uvedená tabulka poskytuje přesné otevírací časy, jejichž doba je poměrně dlouhá.



**Tabulka 36: Otevírací doba Expresky JZP**

Den	Otevírací doba	Počet provozních hodin
Pondělí	7:00 - 20:00	13
Úterý	7:00 - 20:00	13
Středa	7:00 - 20:00	13
Čtvrtek	7:00 - 20:00	13
Pátek	7:00 - 18:00	11
Sobota	9:00 - 13:00	4
Neděle	15:00 - 20:00	5

Zdroj: vlastní zpracování

Doba čekání se týká zejména začátku zkušebních tréninků. Na ty je předem prováděna rezervace. Personál je na nově přichodící členky připraven, avšak nikdy není zaručeno, že v době začátku lekce nevstoupí do procesu jiný faktor, jehož vyřízení nelze oddálit. Jak již bylo řečeno, doba čekání je spojena s aktuálním obsazením a požadavky klientek.

#### 5.2.7.7 Prezentace

Expeska je komplexně spojena s růžovou barvou. Veškeré vybavení, posilovací stroje, malba na stěnách či doplňky jsou růžové. Na propagačních materiálech také nechybí růžové zbarvení. Toto je důvod proč si při prvním kontaktu každý spojí Expesku se ženami. Přestože je objekt, ve kterém se prostory Expresky JZP nachází, už velmi letitý, celkový dojem působí relativně moderně a harmonicky. V místnosti s kruhovým tréninkem hraje pozitivní hudba a připravené stroje lákají klientky ke cvičení. Velikost provozovny je relativně dostačující, přesto by však volbu větších prostor některé z klientek doporučovaly.

Důležitým faktorem prezentující fitness centrum je čistota provozovny. Toalety jsou umývány jedenkrát denně, stejně tak i sprchy. Stroje jsou dezinfikovány dvakrát za den. Během celého provozu je neustále udržován pořádek v celé provozovně. Koberce jsou luxovány a podlaha vytírána vždy na konci směny. Bohužel pro tyto práce nejsou k dispozici uklízečky, ale veškerý úklid má na starost trenérka, která vzhledem k dalším povinnostem často nemůže těmto činnostem věnovat tolik času.

### 5.3 SWOT analýza

Silné a slabé stránky se týkají skutečností, kterými se Expreska JZP odlišuje od konkurence. Proto je hlavním podkladem pro tvorbu níže uvedené tabulky kapitola zabývající se analýzou konkurence.

**Tabulka 37: Silné a slabé stránky Expesky JZP**

Silné stránky		Slabé stránky	
<b>Produkt</b>	Doplňkové cvičení Better Belly	<b>Produkt</b>	Expreska JZP neposkytuje individuální tréninkový plán a přeměření tepové frekvence
			O 11 let kratší působení na trhu oproti konkurenci
<b>Cena</b>	Nižší ceny oproti konkurenci	<b>Cena</b>	Menší nabídka slev
	Možnost dlouhodobého přerušení plánu a garance ceny		Měsíční splácení možné pouze přes ESSOX
	Možnost vstupů s kartou Multisport		
<b>Umístění</b>	Větší pokrytí trhu v pražském prostředí	<b>Umístění</b>	Obtížné parkování
<b>Propagace</b>	Propracovaný systém podpory prodeje	<b>Propagace</b>	Nízké náklady na propagační činnosti
	Široká nabídka akcí		
<b>Proces</b>		<b>Proces</b>	Krátká otevírací doba v určitých dnech
			Absence elektronického rezervačního systému
			Dlouhá doba čekání způsobena vytížeností trenérky
<b>Lidé</b>	Ochotný personál	<b>Lidé</b>	Nižší odborná způsobilost personálu
			Absence uklízečky a recepční
<b>Materiální prostředí</b>		<b>Materiální prostředí</b>	Opotřeбенé stroje
			Absence druhé sprchy
			Stáří prostor
			Čistota provozovny

Zdroj vlastní zpracování

Příležitosti a hrozby působící na podnik nevycházejí z činnosti podniku a ten je nemůže svou aktivitou ovlivnit.

Expreska JZP by se měla využít svých silných stránek, zejména propracovaného systému podpory prodeje a zároveň by se měla snažit eliminovat své slabé stránky, mezi které patří zejména nedostatek kvalifikovaného personálu a absence uklízečky.

Zpracovat by měla na nízkonákladových propagačních činnostech, zkvalitnit by měla kategorii procesu a materiálního prostředí.

Podkladem níže uvedenou tabulku je Porterova analýza v kombinaci s PEST analýzou.

**Tabulka 38: Příležitosti a hrozby ExpreskyJZP**

Příležitost	Faktor	Hrozba
Loajalita zákazníků	<b>Hrozba nových konkurentů</b>	Nízké náklady na změnu nabízejícího Nízká kapitálová náročnost Nízká státní regulace
	<b>Intenzita konkurenčního boje</b>	Silné podniky v odvětví Nízká diferenciacce produktu
Existence substitutů dodávaného produktu Žádné bariéry vstupu do dodavatelského prostředí Nízké náklady na změnu dodavatele	<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>	Malý význam odběratele pro dodavatele
Mnoho drobných zákazníků Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná Zákazník není v monopolním postavení	<b>Vyjednávací síla zákazníků</b>	Nízké náklady na přechod zákazníka ke konkurenci Nediferencované produkty
	<b>Hrozba substitučních produktů</b>	Nízké náklady na změnu služby Vysoká ochota zákazníků zkoušet nové produkty
Příspěvek od VZP a zaměstnavatele	<b>Politické a ekonomické prostředí</b>	Nátlak centrály
Dynamický růst informačních technologií Nárůst uživatelů internetu	<b>Technologické prostředí</b>	Rozsáhlejší nabídka tělovýchovných služeb
Vyšší výskyt obezity Rostoucí zájem o zdravý životní styl Nárůst poptávky po tělovýchovných a sportovních službách	<b>Sociální prostředí</b>	Vyšší nároky zákazníků na kvalitu zaměstnanců Nedostatek trenérek

Zdroj: vlastní zpracování

Expresku JZP ohrožuje hrozba nejen ze strany nových, ale i stávajících konkurentů. Hrozba přichází také ze strany substitučních produktů a zákazníků. Proto budou marketingové cíle směřovány také na oblast spokojenosti zákazníků. Rostoucí poptávky po tělovýchovných službách je příležitostí. Od toho se odráží důležitost propagačních aktivit a snaha zvýšit povědomí o Expresce JZP. Ta by měla překonat hrozbu, které čelí vzhledem k nedostatku trenérek a vyšším nárokům zaměstnanců na odbornou způsobilost personálu.

## **5.4 Formulace strategie**

### **5.4.1 Marketingové cíle**

Marketingovými cíli pro rok 2017 je dosáhnout:

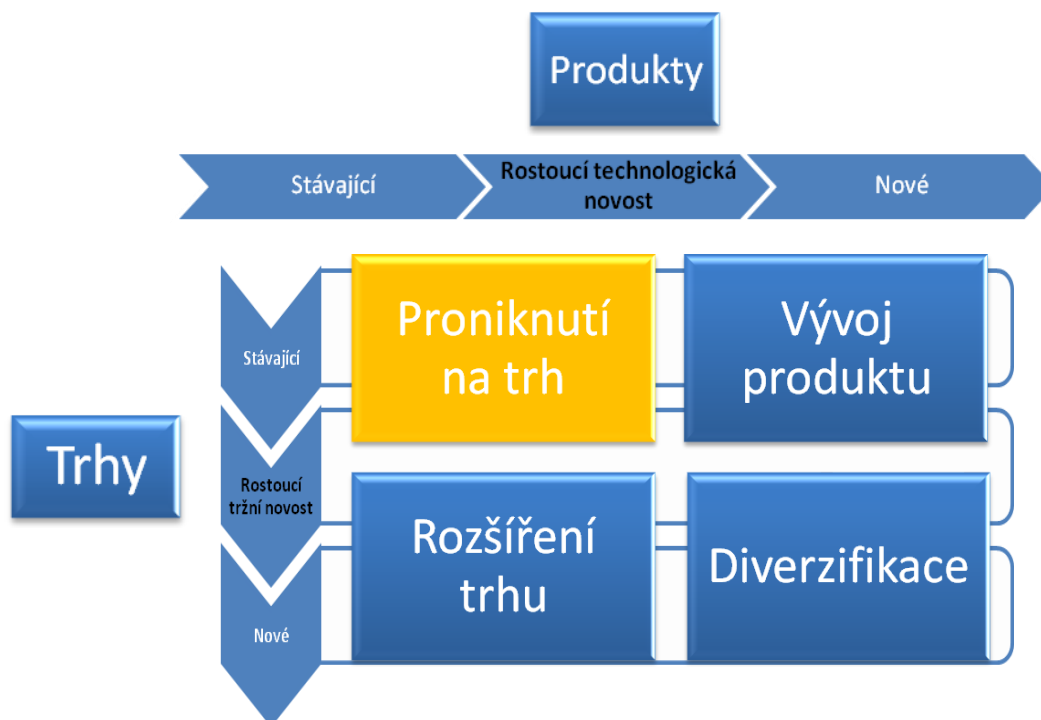
- a) počtu 260 aktivních členek v každém měsíci roku 2017
- b) průměrného počtu 50 zkušebních tréninků v každém měsíci roku 2017
- c) měsíčních tržeb ve výši 150 000 Kč.

Díličními cíli je:

- a) zvýšit kvalitu služeb
- b) posílit loajalitu zákazníků
- c) zvýšit povědomí o Expresce JZP.

Jako nástroj pro zvolení marketingových cílů je zvolena Ansoffova matice. Tato soustava je soustředěna jen na to, co se prodává a komu, čili na trh a produkt. Jednání Expresky JZP je spojeno s prodejem existujícího produktu na existujícím trhu.

Obrázek 14: Ansoffova matice



Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.4.2 Marketingové strategie

Stanovení marketingové strategie se odvíjí od cílů podniku, získaných informací z analýz o přáních a potřebách zákazníků a trhu, ale také od finanční situace podniku. Marketingová strategie je zvolena dle marketingového mixu. Jelikož se jedná o oblast služeb, bude použit model „7P“.

##### 5.4.2.1 Výrobní strategie

Produkt Expresky JZP se nachází ve stádiu zralosti. Zákazníkům je nabízen stávající produkt na stávajícím trhu. Vzhledem k franchisovému konceptu je velmi nepravděpodobné, že by se přímo provozovna Jiřího z Poděbrad pokusila a o rozšíření trhu. Nastat by mohl vývoj v oblasti produktu. V současné době však Expreska JZP upouští od nerentabilních služeb a soustředí se na klíčový koncept kruhového tréninku. Na základě výzkumu spokojenosti zákazníků se nedoporučuje měnit šíři sortimentu. Hlavní produkt ve formě kruhového tréninku včetně doplňkových služeb je dostačující. Pokud by měl být sortiment rozšířen o nové doplňkové produkty, klíčovým předmětem by mohla být tréninková maska. Jedná se o produkt, který by mohl být používán během cvičení v kruhu. Tento návlek na obličej zejména navyšuje kapacitu plic, ale také

zvyšuje energetický výdej, mentální a fyzickou výdrž a přispívá k tvarování břišních svalů. Na pobočku by v počátku mohlo být zakoupeno 5 ks produktu, které by byly půjčovány za poplatek.

Možnost TRX a nutriční konzultace by měla být ke klientkám efektivněji komunikována. Od speciálních lekcí by mělo být upuštěno. V případě, že zůstanou zachovány, měly by být více propagovány, měl by být snížen jejich počet a změněn čas poskytování.

#### **5.4.2.2 Cenová strategie**

Vzhledem k celému konceptu franchisingu musí Expreska JZP udržovat stálou cenovou úroveň. Měnit lze tedy pouze taktiku prodeje. Ceny jsou však v porovnání s konkurencí nižší. Konkurence poskytuje širší nabídku slev. Lze předpokládat, že možnosti poskytnutí slev v Expresce JZP musí být povoleny centrálou.

Na základě výzkumu spokojenosti zákazníků bylo zjištěno, že Premium balíček není populární vzhledem k vysokým pořizovacím nákladům. Členky raději vyčkávají na akce. Akční nabídky jsou využívány v období nízkých tržeb, avšak podněcují zákazníce k vyčkávací taktice. Řada klientek tak pořizuje plán pouze v případě akční nabídky. Tyto nabídky by se tedy měly omezit. Slevy a možnosti přerušování členství jsou vítané. Vzhledem ke konkurenci by Expreska JZP měla zpracovat na splátkovém kalendáři. Splácení plánu přímo na pobočce by bylo pro fitness centrum přínosnější, než využívání externí společnosti ESSOX. V takovém případě by bylo měsíčního splátkového kalendáře více využíváno a navýšení splátek by bylo klientkami akceptováno.

#### **5.4.2.3 Distribuční strategie**

U tohoto marketingového nástroje nebyly zaznamenány žádné komplikace s umístěním či dostupností pobočky.

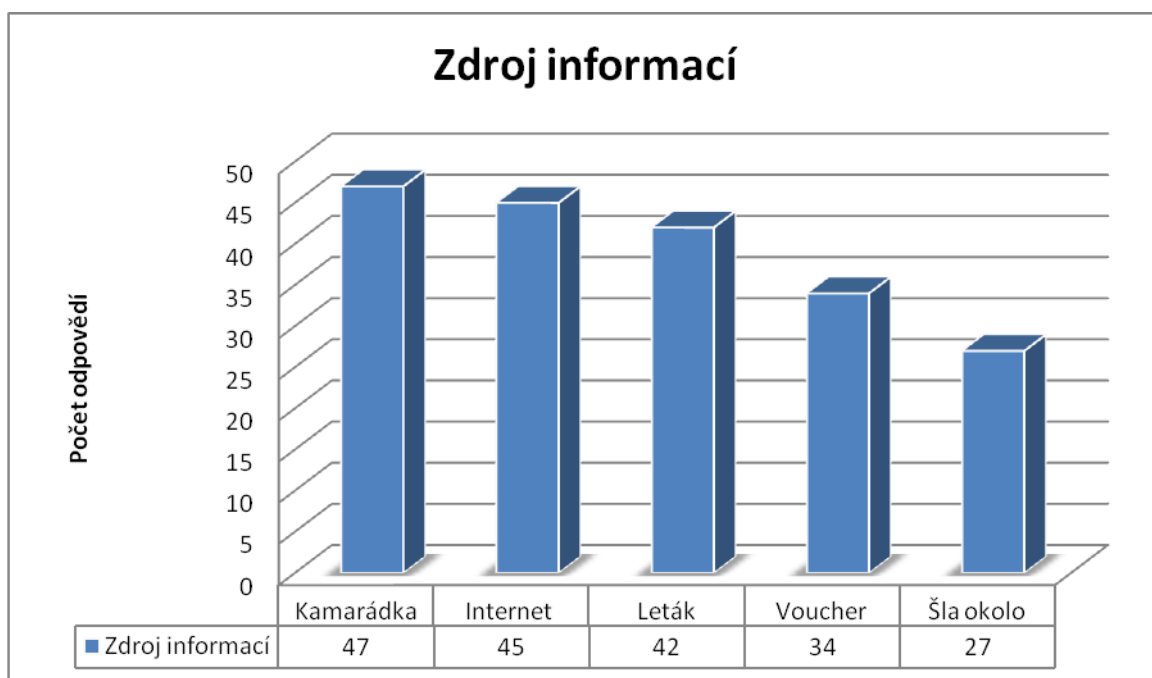
#### **5.4.2.4 Komunikační strategie**

Expreska JZP má velmi omezený rozpočet i v oblasti propagační činnosti. V této kapitole jsou navrženy zejména nízkonákladové komunikační nástroje.

Pro zvýšení efektivity propagační činnosti byla provedena analýza vstupních dotazníků, které vypovídají o tom, odkud se klientky Expresky JZP o této pobočce dozvídají. Tento dotazník je povinná klientka vyplnit před prvním cvičením. Tato analýza vychází celkem z 250 dotazníků, avšak 9 z nich je nezodpovězených.

Informační zdroje jsou různorodé. Nejčastěji se zákaznice Expresky JZP dozvídají o Expresce od kamarádky, která buď Expresku zná, anebo je přímo členkou. Druhým nejčastějším zdrojem je internet. Velké úsilí je věnováno do propagace prostřednictvím distribuce letáků. Právě tento nástroj se umístil na třetím místě. Kromě letáků jsou distribuovány vouchery na cvičení zdarma. Tento prostředek byl mezi ženami také často zmiňován. Velmi četná odpověď na otázku, jak se návštěvnice Expresky JZP o této pobočce dozvěděla, byla cesta okolo. Zákaznice uvedly, že měly cestu okolo, především z důvodu blízkého umístění bydliště či práce. Níže uvedený graf zobrazuje pět nejčastějších odpovědí.

**Graf 7: Zdroje informací o Expresce**



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi dalšími uvedenými důvody je zařazení Expresky v databázi provozoven akceptující kartu Multisport či povědomí spolupracovníků. Čtyři respondentky zmínily, že se o Expresce dozvěděly od rodiny či jiné klientky. Tři respondentky mají již dlouhodobé povědomí o tomto fitness a další tři se seznámily s Expreskou díky Better Belly. Stejnému počtu klientek pomohl k nalezení Expresky týden sportu zdarma. Mezi dalšími odpověďmi byla reportáž ve Snídani s Novou či festival Women 's life. Mezi jednočetnými odpověďmi byl venkovní billboard, veletrh, oslovení po telefonu, kosmetička, vánoční dárek, Facebook, či metro. Mezi nejzajímavější odpovědi patřila výhra na maturitním plesu či dárek od pána v trafice.

Získané informace vypovídají o tom, že by měl zachován pozitivní vztah se zákaznicemi, pozornost by měla být věnována propagaci na internetu a prostřednictvím leafletingu.

Níže jsou podrobně rozpracovány návrhy v komunikačním mixu.

#### **a) Reklama na internetu**

##### **Facebook**

Reakce klientek na Facebooku jsou minimální. Přínosem by bylo zavedení akce spojené se sledováním Facebooku, která by zvýšila jejich sledovanost a zároveň naučila klientky přes tuto sociální síť komunikovat. V implementačním plánu je uvedeno několik návrhů, které by měly vést k vyšší účasti na tomto profilu. Jedná se o soutěže se zveřejňováním příspěvků a akci „najdi si svého „Expresáka“. Počátkem února v délce období 3 měsíců, bude do příspěvků Expresky JZP vkládán do obrázků růžový smajlík s názvem „Expresák“. Intenzita zveřejňování „Expresáka“ bude 2 x v týdnu. Úkolem klientek bude sledovat příspěvky. Pokud smajlíka objeví a v ten samý den přijdou cvičit, stačí na recepci trenérkám oznámit, že objevily „Expresáka“. Trenérky si budou jednotlivé úspěchy klientek zaznamenávat. Při objevení 15. smajlíka, obdrží členky překvapení.

##### **E-mailing**

Na základě níže vyobrazeného e-mailu rozeslaného ohledně velikonoční akce v březnu 2016, je navrženo několik změn:

- a) Velikost nadpisu alespoň 18
- b) Odebrat obsah odkazující na jednotlivé body
- c) Zestručnit sdělení
- d) U všech 3 sdělení použít stejný formát textu
- e) Barevné písmo použít pouze u nadpisu
- f) Tučným písmem zvýraznit pouze důležitá fakta
- g) Pro popis sesterských poboček využít grafické znázornění pomocí SmartArtu



## Obrázek 15: Ukázka distribuovaného e-mailu

**s beránkovo nadílkou 12+3 vstupy zdarma na Betterbelly vesele přivítáme letní čas :)**

- 1) Betterbelly výhodně
- 2) Gabriela Soukalová a inkospor
- 3) otevírací doba o Velikonocích

**1) Zastavte se ve Vaší expresce pro 3 vstupy zcela zdarma navíc k programu Betterbelly. Nabídka je platná do 31.3.2016!!!**

**2) Víte, že?** Gabriela Soukalová a další reprezentanti biatlonisté užívají značku INKOSPOR v rámci své přípravy i závodění. Německá kvalita a farmaceutická úroveň výroby s narantovaným složením jsou důvodem. Proč inkospor je již 5. rokem neinradávanější značkou fitness doplňků v Německu. a sílí i u nás. Donorujeme proteiny s nejvyšším obsahem aminokyseliny (AAS skóre, více na [www.inkospor.cz](http://www.inkospor.cz) a [www.spcitejsikvalitu.cz](http://www.spcitejsikvalitu.cz)). expreska doporučuje :)

**3) Jak máme o Velikonocích otevřeno?** Snažíme se Vám vyjít vstříc a kde je možno, otevíráme i o svátcích:

- **Řepy, Černý Most, Jiřího z Poděbrad a Strašnická:** pátek, sobota 9-13, neděle, pondělí 15-20
- **Národní** pátek 9-13, pondělí 15-20, sobota, neděle ZAVŘENO
- **Anděl:** pátek, sobota, neděle, pondělí === ZAVŘENO :(

Přejeme ještě jednu krásné svátky!!!

**Vaše EXPRESKA** ♥ a Vaše trenérky <http://www.bodybalantes.cz/nas-tym-1>

sesterské pobočky  
EXPRESKA Praha Černý Most | Kučerova 7 | 198 00 Praha 9 Černý Most | tel. 606 023 997  
EXPRESKA Praha Strašnická | Na Hroudě 28 | 100 00 Praha 10 Strašnice | tel. 606 023 996  
EXPRESKA Praha Jiřího z Poděbrad | Slavíkova 15 | 120 00 Praha 2 Vinohrady | tel. 702 021 000  
EXPRESKA Praha Řepy Bílý Beránek | Nevanova 1050/11 | 163 00 Praha 6 Řepy | tel. 702 021 001  
EXPRESKA Praha Anděl | Ostrovského 253/3 | 150 00 Praha 5 | tel. 725 154 101  
EXPRESKA Praha Národní | Mikulandská 122/4 | 110 00 Praha 1 | tel. 702 162 990

Zdroj: Distribuovaný mail klientkám (březen, 2016)

## Webové stránky

Webové stránky Expresky JZP jsou velmi propracované a měly by zůstat v této podobě. Pozice ve vyhledávači google.cz lepší než u konkurenčního Contours. I přesto by se pozice dala ještě vylepšit. Dle McDonalda (2012) lze v mnoha případech webovou stránku posunout ve vyhledávání klíčových pojmů na první pozice ve vyhledávacích ihned za placené stránky s reklamou. Záleží na četnosti vyhledávaných klíčových slov v názvu stránky a na domovské stránce.

## Youtube

Expreska JZP má na serveru youtube.com již umístěné jedno video, které se týká představení celkového zázemí a procesu cvičení. Bylo sem vloženo v roce 2014 a dne 26. 3. 2016 mělo 481 zhlédnutí. Doporučením je vytvoření navazující verze, která by poskytovala záběry ze cvičení, konaných akcí a představení trenérek.

### b) Reklama v tiskovinách

Reklamní sdělení v tiskovinách obvykle zabezpečuje centrála. Expreska JZP by však mohla investovat alespoň 1 x ročně do tohoto typu propagace a zajistit si tak reklamu pro vlastní pobočku. Z tiskových zdrojů byly vybrány noviny Prahy 2. Velikost sdělení je vybráno na základě omezených finančních zdrojů, a to o výšce 3 cm a šířce 10,3 cm. Cena je stanovena na 2617 Kč. (praha2.cz- online, 2014)

### **c) Podpora prodeje**

Podpora prodeje bude realizována zejména prostřednictvím Leaflettingu a pobočkových akcí.

#### **Leafletting**

Distribuce letáků a voucherů by se měla rozšířit i do jiných sportovišť, jako jsou například okolní plavecké bazény, tenisové kurty či Sokol Vinohrady. Využit by se mělo i obchodních center, divadel, kin, škol či dalších salónů pro ženy. Kromě společenských událostí jako jsou plesy či Missis model se nabízí i jiné události, jako jsou koncerty.

Účinnost leaflettingu je částečně ovlivněna činností brigádníků. Ti mají předepsaný růžový oděv včetně doplňků, který mají mít oblečen. V praxi se toto pravidlo bohužel nedodrжуje.

Z rozhovorů s klientkami Expresky JZP vzešlo několik návrhů:

- a) brigádníkem by měla být žena vystihující cílovou skupinu Expresky
- b) měla by zdůrazňovat, že se jedná o cvičení pro ženy a 1. trénink je zdarma
- c) neměla by se vnucovat
- d) měla by se vcítit do oslovené osoby a odhadnout její motiv cvičení
- e) oděv by měl být růžový a sportovní s logem Expresky, případně růžová čelenka
- f) měla by být veselá a umět komunikovat s lidmi.

Z výše uvedených návrhů vyplývá, že by měla být výběru brigádníků věnována větší pozornost, stejně jako dohledu na oděv brigádníků. V současné době se manažerka soustředí především na kontrolu jejich činnosti, ta je ovšem také velmi důležitá.

Pro rozpočet tisku letáků je uvažována průměrná spotřeba 175 letáků týdně.

#### **Pobočkové akce**

Četnost akcí se v poslední době zvyšuje a klientky se tomu přizpůsobují. Během rozhovorů s klientkami většina uvedla, že při koupi plánu vyčkávají na akce. Doplňkové služby či plán by si zakoupily i bez akce, ale když je tu možnost benefitů, tak raději počkají. Návrhem pro tuto oblast je soustředit se spíše na akce, které posílí loajalitu zákaznic. Jedná se o získávání dáreků během významných dnů, za počet vstupů či za věrnost. Četnost akcí by měla být zredukována na jednu měsíčně. Uspořádána by měla být i akce pro stmelení klientek v jiném prostředí, a to alespoň 1 x ročně.

## **Slevomat**

Tento slevový portál je uživateli internetu velmi využívaný pro nákupy ve slevách. Expreska tu nabízí zvýhodněné vstupy na Better Belly. Této nabídce je využíváno a nabídka by měla být zveřejňována nadále.

### **d) Osobní prodej**

Lze tvrdit, že Expreska má velmi podchycený koncept prodeje a velmi propracované argumenty pro nákup. V tomto ohledu by měla Expreska JZP zvolnit. Na trenérky je vyvinut nátlak, aby využily obchodních koncovek a přiměly zákaznice k nákupu. Na základě tržeb je evidentní, že tento postup je účinný, avšak některé klientky více ocení přátelský přístup trenérek a nátlak je naopak odradí.

Osobní prodej prostřednictvím telefonování je dle rozhovorů s klientkami přínosný. Pokud se jedná o loajální klientku, která je se službami Expresky spokojena, telefonáty od trenérek obvykle ocení. V této oblasti by měl být více propracován call list. Obvolávány by měly být pouze klientky, které si telefonáty vyžadují. Eliminovat by se měly telefonáty klientkám, které volání několikrát odmítnou, a již je u nich předem známé, že o pobočkové akce nemají zájem.

#### **5.4.2.5 Strategie oblasti personálu a zákazníků**

Dle výzkumu spokojenosti zákazníků se prokázalo, že všechny dotazované klientky jsou spokojené s ochotou trenérek. Žádné stížnosti ohledně chování personálu nebyly zmíněny. Ve většině případů ženy uvedly, že vnímají zaneprázdněnost trenérek. Občas musí čekat, než je slečna obslouží. Nikoho z nich však přetížení trenérek neomezuje a nemají s delší dobou čekání problém.

Klientky jsou spokojené, že se na směnách trenérky střídají. Některé obměnu trenérek vnímají jako překvapení, ostatní klientky to nesledují. Žádná z klientek nechodí cvičit dle přítomnosti určitých trenérek a žádná z oslovených klientek si nevybírá, u které si zakoupí plán.

Ochota personálu je dle výzkumu spokojenosti zákazníků na vynikající úrovni. Oproti konkurenčnímu fitness nemá Expreska JZP vysoké požadavky na odborné znalosti personálu. Expreska JZP by se měla více zaměřit na výběr a proškolení pracovníků. Každý měsíc by měla být realizována placená schůzka trenérek, která by byla zaměřena na zvýšení odbornosti personálu. Trenérky by měly být motivovány vyšším platovým

ohodnocením. To u nízkonákladového fitness však nelze očekávat. Motivací by mohlo být alespoň možnost cvičení zdarma pro blízké osoby trenérek.

Dále by měla být věnována vyšší péče zákazníkům. Důraz by měl být kladen na zjištění jejich potřeb a samozřejmě adekvátnímu vyhovění jejich požadavkům. Na konci roku 2017 by měl být realizován opět výzkum spokojenosti zákazníků.

#### **5.4.2.6 Strategie procesu**

Tato oblast je v Expresce nejvíce problematická. Prvním požadavkem vyplývajícím z výzkumu spokojenosti zákazníků je doba obsluhy. Doporučením je prodloužení páteční otevírací doby alespoň do 20:00. Dále by měla být provozovna otevřena během celého víkendu, a to ideálně alespoň do 21:00. Rychlost obsluhy by pozitivně ovlivnilo zavedení elektronického rezervačního systému. Doba čekání by se zkrátila, pokud by byly na směně 2 trenérky. Velkým přínosem by byla recepční.

Dalším návrhem v oblasti sortimentu je on-line databáze klientek. Software pro on-line databázi je však velice nákladný. Zpočátku by mohl být alespoň každý měsíc klientkám rozepisován přehled s počtem vstupů a návrhem nových cviků pro následující měsíc.

U konkurenčního fitness jsou klientky v časových intervalech vyzývány k přeměření tepové frekvence. V Expresce by měla být vyvěšena velká a výrazná tabule s přehledem tepových frekvencí a klientky by se měly během zkušebního tréninku naučit si svůj tep přeměřit po dokončení každého kruhu.

#### **5.4.2.7 Strategie oblasti materiálního prostředí**

Prostředí Expresky JZP je hodnoceno pozitivně. Z výzkumu spokojenosti zákazníků vyplývá, že některé stroje již nejsou plně funkční, a proto by se mělo počítat s renovací strojů v nejbližší době. Vzhledem k omezenému prostoru není možné vybudovat další sprchu či větší kardiozónu. Dětský koutek v této provozovně potřebný není. Potřebná by byla rekonstrukce prostor, zejména vyměnění starých kobereců a opravení omítek. Dalším doporučením je najmutí jedné uklízečky alespoň 2 x v týdnu. Náklady by byly minimální, prostředí by bylo čisté, zákaznice spokojené a navíc by klesla vytíženost trenérek, které by se místo úklidu mohly věnovat klientkám. Náklady na uklízečky jsou zakomponovány do rozpočtu Expresky JZP. Rekonstrukce prostor je zde uvedena jako doporučení, avšak vzhledem k poměru nákladů a výnosů není předpokládáno, že by byla realizována. Proto v celkovém rozpočtu uvedena není.

## 5.5 Implementační plán

Koncept Expresky JZP je nízkonákladový a od toho se odvíjí implementační plán oblasti propagace. Majitel firmy odvádí značnou finanční částku do marketingového fondu centrály, která zabezpečuje propagační činnost pro celou franchisovou síť. Provozovna Jiřího z Poděbrad provádí ve své lokalitě propagaci samostatně, avšak s co nejnižším vynaložením nákladů. Proto je v akčním plánu uvedena pouze jedna více nákladná aktivita, a to umístění reklamního sdělení v periodiku. Do akčního plánu jsou zakomponovány i jiné propagační činnosti. Počítá se zde s webovými stránkami a sociálními sítěmi. Je zde uveden návrh příspěvků, které by měly být publikovány. Více jsou tu specifikovány lokality pro distribuci letáků. Akční plán obsahuje i návrh aktivit, které by měly přilákat nové členky a zároveň zvýšit popularitu facebookového profilu. Akčních nabídek pro stále klientky již v Expresce JZP bylo realizováno mnoho. V implementačním plánu je poskytnut návrh aktivit, které posilují loajalitu zákaznic k danému fitness. Netradiční akce „pojďme za sluncem“, stickering a Knip card jsou objasněny následně za strukturou implementačního plánu.

**Tabulka 39: Implementační plán**

	Akční nabídka pro stále klientky	Akční nabídka pro nové členky	Distribuce letáků a voucherů	Webové stránky/E-mailing	Facebook	Reklama a akce pro klientky
<b>Leden</b>	6.1 <b>Tři králové</b> - Na tři krále se shazují ozdoby ze stromečku, ale vy teď budete shazovat kila. Přeměření každé klientky na Tanitě zdarma.	Vyfoťte se v Expresce během cvičení a sdílejte svou fotografii či jiný příspěvek Expresky na Facebooku. Získáte dárek a ten, kdo Vám dá „LIKE“, získá zápisné zdarma.	Brigádníci, plesy	Zveřejnění akcí	Zveřejnění příspěvku s nutri, akcemi a fotografií z kruhového tréninku určené na sdílení.	
<b>Únor</b>	14.2 <b>svátek zamilovaných</b> - Udělejte své blízké osobě radost, buďte zdravá, krásná a opřete se do cvičení. K cvičebnímu plánu získáte měsíc Better Belly zdarma.		Brigádníci, plesy, kadeřnictví, kina, obchodní domy	Zveřejnění akcí	Zveřejnění příspěvku s akcemi, nutri a fotografií z BB. Akce najdi si svého Expresáka.	Nové promo video na youtube
<b>Březen</b>	23.3 <b>Světový meteorologický den</b> – Vyhraje týden cvičení zdarma- tipněte si, jaké bude zítra počasí.		Brigádníci, kosmetické salony	Zveřejnění akcí	Zveřejnit akce, vyhlásit vítězky soutěže a zveřejnit nutri příspěvek. Najdi si svého Expresáka.	

Duben	13.4 <b>Zelený čtvrtek</b> – Pošlete fotku trenérkám té nejzelenější potraviny, kterou jste dnes snědly. Tři nejvíce originální potraviny získají nutriční konzultaci zdarma.		Brigádníci, Missis models	Zveřejnění akcí	Zveřejnit akce a výherní fotografie z akce. Zveřejnit nutri příspěvek. Akce najdi si svého Expressáka.	
Květen	2.5 <b>Mezinárodní den ptačího zpěvu</b> - Ptáci venku zpívají a my si muzikou také zpestříme den. Přineste si své oblíbené písně a my Vám je zahráme během Vašeho cvičení.	Ukažte všem, kde cvičíte. Vezměte si na pobožce leták Expressky a vystavte ho ve svém zaměstnání či škole. Pochlubte se fotografií kde visí a vyberte si shake pro sebe i svou nově příchozí kolegyni.	Brigádníci, obchody se zdravou stravou	Zveřejnění akcí	Zveřejnění nutri příspěvku a akcí.	
Červen	5.6 <b>Světový den životního prostředí</b> . Za každý obal od tyčinky či Pet lahev, kterou vyhodíte do speciálního koše u trenérek, získáte produkt nový.		Brigádníci, kina,	Zveřejnění akcí	Zveřejnění akcí a nutri příspěvku a fotografií z kruhového tréninku.	
Červenec	14.7 <b>Mezinárodní koupací den</b> – Dnes necháme Expressku Expresskou a vyrazíme společně do plavek. Vždyť je léto!	Pošlete fotografii s kamarádkou z letních radovánek a kamarádka získá zápisné zdarma.	Brigádníci, kadeřnictví, žižkovská věž, koncerty	Zveřejnění akcí	Zveřejnění akcí, se souhlasem klientek zveřejnit fotografie, zveřejnit nutri příspěvek.	Pojďme za sluncem
Srpen	12.8 <b>Mezinárodní den mládeže</b> . Pošlete fotku z dovolené se svými ratolestmi a dostaňte se na nástěnku oblíbených klientek v Expressce.		Brigádníci, kosmetické salony, koncerty	Zveřejnění akcí	Zveřejnění akcí, se souhlasem klientek zveřejnit fotografie, zveřejnit nutri příspěvek.	
Září	22.9 <b>Evropský den bez aut</b> . Kdo dnes nepřijel autem do Expressky získává vstup na Better Belly zdarma.		Brigádníci, střední školy, obchodní domy	Zveřejnění akcí	Zveřejnění akcí a nutri příspěvku a fotografií z kruhového tréninku.	Stickering
Říjen	16.10 <b>Světový den výživy</b> . Objednejte si na dnešní den krabičkovou dietu a získejte nutriční konzultaci zdarma.	Každá nově příchozí členka obdrží KNIP CARD.	Brigádníci, vysoké školy,	Zveřejnění akcí	Zveřejnění speciálního nutri příspěvku, akcí a KNIP CARD.	
Lистопад	13.11 <b>Mezinárodní den nevidomých</b> . Dnes je vám k dispozici několik trenérek, které Vám umožní se vcítit do role nevidomých. Vyzkoušejte si tento pocit i při cvičení.	Přiveďte svou kamarádku a obě získejte KNIP CARD./Přijďte si zacvičit tento měsíc 4x a KNIP CARD je Vaše.	Brigádníci, kina, vysoké školy, bazény	Zveřejnění akcí	Zveřejnění nutri příspěvku, akcí a fotografií z akcí. Propagace KNIP CARD.	Noviny Prahy 2
Prosinec	1.12 Pomozte ostatním s inspirací na vánoční dárky. Napište na nástěnku, co chystáte koupit svým blízkým. Nejlepší návrhy získávají vánoční dárek.	Vyzvedněte si své vouchery na týden cvičení zdarma. Potěšte s nimi své kamarádky, kadeřnice, kosmetičky či využijte jako dárek do tomboly.	Brigádníci, kosmetické salony	Zveřejnění akcí	Zveřejnění akcí a nutri příspěvku. Fotografie nástěnky s návrhy vánočních dárků.	Slevomat

Zdroj: vlastní zpracování

### **Pojďme za sluncem**

V minulosti již byly realizovány outdoorové lekce, během kterých se vyrazilo společně cvičit ven. Na výběr bylo 6 lekcí, během kterých klientky vyrazily společně za sportem do různých pražských lokalit. Akce „pojdme za sluncem“ by byla realizována v Riegrových sadech, kam by se společně vyrazilo pomalým během z Expresky JZP. Zde by proběhl kruhový trénink bez posilovacích strojů a cvičilo by se s vlastní vahou těla. Pro tuto aktivitu bude muset být vymezena navíc alespoň 1 trenérka.

### **Stickering**

Tato akce by mohla být realizována v průběhu září. V oblasti Prahy 2 a okolí by byly rozmístěné malé nálepky o průměru 15 cm s logem Expresky. Těchto nálepek by bylo celkem 20. Klientky by v případě nalezení místa s nálepkou tuto nálepkou vyfotily. Fotku by předložily trenérkám nebo sdílely na Facebooku. Vždy by vyhrála první klientka, která by nálepkou objevila. Celkem by tak bylo 20 vítězek, které by obdržely překvapení.

### **Knip card**

Tato karta je následovníkem Fit plánu. Název je odvozen od růžové barvy fitness centra. Na základě této karty si budou moci klientky při každém vstupu vybrat překvapení. Karta bude vystavena na 20 vstupů. Platnost karty bude neomezená. Střídat se budou cviky a dárky. Mezi dárky se objeví nutriční doplňky, přeměření na tanitě a vstupy na Better Belly. Vstup na Better Belly bude představovat poslední motivační dárek. Oproti předešlému Fit plánu, bude hodnota dáreků nižší.

### **Den koupání**

V červenci by se mohla v rámci mezinárodního koupacího dne odehrát akce, při které by klientky společně vyrazily k vodě. Akce by se mohla realizovat na venkovním koupališti, ale vzhledem k ostýchavosti klientek před veřejností je doporučen plavecký bazén v Sokole Vinohrady v době nejnižší návštěvnosti. Na tuto akci musí být opět vymezena alespoň jedna trenérka navíc.

#### **5.5.1 Implementace marketingových strategií**

Marketingové cíle jsou stanoveny ukazateli týkající se počtu členek, zkušebních tréninků a měsíčních tržeb. Těchto cílů bude dosaženo, bude-li posílena loajalita zákazníků, zvýšená kvalita služeb a rozšířeno povědomí o provozovně. Vyššího povědomí bude dosaženo navrženými propagačními činnostmi. Spokojená zákaznická

základna bude navýšena zároveň i s kvalitou služeb, zaměří-li se Expreska JZP zejména v oblasti marketingového mixu na nástroj procesu, personálu a prostředí.

Podrobné návrhy jsou uvedené v kapitole marketingových strategií. Mezi nejdůležitější opatření, která zkvalitní kategorii procesu je zavedení rezervačního systému na zkušební tréninky a doplňkové služby. Dále je navržena nová pracovní pozice recepční, a to alespoň na 3 hodiny denně na dobu nejvyššího vytížení. Doporučeno je také prodloužení provozní doby. Vzhledem k nízkonákladovému konceptu nelze předpokládat, že by investice směřovaly do rekonstrukce prostorů. Prostředí může být ale zkvalitněno v oblasti čistoty. Doporučením je najmutí úklidové služby. Nejslabší stránkou personálu je jeho odbornost a finanční ohodnocení. Zvýšení platového ohodnocení je velice nepravděpodobné, avšak odbornost personálu by mohla být zvýšena během proškolení, které by probíhalo každý měsíc na trenérských schůzkách.

## 5.6 Alokace zdrojů

V předchozí kapitole je stanoven implementační plán nízkonákladových marketingových aktivit. Rozpočet na následující aktivity uvádí tabulka 41. Množství marketingových produktů je stanoveno odhadem dle počtu navržených aktivit. Ceny jsou stanoveny dle levných internetových distributorů. K výsledné částce se dále přičte příspěvek centrále do marketingového fondu. Výsledná částka 22 319 Kč je opravdu ve 12 měsíčním období zanedbatelná.

**Tabulka 40: Náklady na marketingové akce**

Marketingové činnosti	Množství/rok	Náklady za kus	Celková cena
<b>Reklama v novinách Prahy 2</b>	1 kus	2617 Kč	2617 Kč
<b>Tisk letáků</b>	8 400 kusů	0,48 Kč	4 032 Kč
<b>Tisk voucherů s jednorázovým vstupem zdarma</b>	2 400 kusů	0,32 Kč	3168 Kč
<b>Tisk voucherů na týden cvičení zdarma</b>	3840 kusů	0,73 Kč	2 803 Kč
<b>Tvorba nálepek</b>	150 kusů	5,14 Kč	720 Kč



<b>Tisk Knip karet</b>	150 kusů	5,66 Kč	849 Kč
<b>Dárkové předměty</b>	300 kusů	7,3 Kč	2 190 Kč
<b>Trenérky</b>	26 hodin	65 Kč/ hodinu	1 690 Kč
<b>Předpokládaný náklad na nutriční doplňky</b>	80 ks	45 Kč	3 600 Kč
<b>Promo video</b>	10 hodin	65 Kč /hodinu	650 Kč
<b>Celkové roční náklady</b>			<b>22 319 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle eprinting.cz (online, 2014) a czechimage.cz (online, 2015)

V kapitole marketingových strategií je na základě marketingového mixu navrženo několik návrhů pro zkvalitnění služeb. Tato opatření se týkají zejména oblasti procesu, personálu a prezentace. Níže uvedené skutečnosti směřují k zvýšení odbornosti a motivace personálu, prodloužení doby obsluhy a zkrácení doby čekání. Další opatření zajišťuje čistotu provozovny. Veškeré uvedené činnosti by měly přispět ke zkvalitnění služeb.

**Tabulka 41: Rozpočet implementace strategií marketingového mixu**

<b>Implementace strategií marketingového mixu</b>	<b>Měsíční výdaje</b>	<b>Roční výdaje</b>
<b>Finančně ohodnocená schůzka trenérek</b>	720 Kč	8 640 Kč
<b>Recepční (3 hodiny denně)</b>	1260 Kč	15 120 Kč
<b>Uklízečská služba (6 hodin týdně)</b>	600 Kč	7 200 Kč
<b>Prodloužená otevírací doba o 17 hodin (náklady na personál)</b>	1020 Kč	12 240 Kč
<b>On-line rezervační systém (ISPORT systém)</b>	390 Kč (2000 Kč jednorázový poplatek)	6 680 Kč
<b>Nákup 5 tréninkových masek</b>	2000Kč/ks	10 000 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>4 157 Kč</b>	<b>59 880 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsou kalkulovány nejnižší ceny za finanční ohodnocení trenérky, a to 60 Kč/hodinu. Pro uklízečskou službu je účtována mzda 100 Kč/hodinu. Ceny za rezervační systém jsou určeny na základě cenové nabídky Isport systému. (isportsystem.cz- online, 2010-2016)

Pokud by bylo využito veškerých návrhů z kategorie marketingových strategií, celkové roční náklady by se pohybovaly okolo 60 000 Kč. Tato částka je poměrně vysoká. Přispěje však ke zkvalitnění služeb, což se projeví v loajalitě zákazníků a výši tržeb. Pokud by byly tréninkové masky půjčovány za 50 Kč, po čtyřicátém použití by již byly splaceny.

## 5.7 Kontrola

V rámci kontroly by mělo být zjištěno, zda byly dosaženy plánované výsledky, a to v oblasti postojů zákazníků a oblasti prodejních výsledků. Důležitá je kontrola ziskovosti u jednotlivých segmentů, zákazníků obecně a produktu. Dalším typem kontroly je analýza efektivnosti reklamy a podpory prodeje. V poslední fázi se hodnotí celková efektivita a účinnost marketingu.

**Tabulka 42: Kontrola marketingových činností**

Typ kontroly	Účel kontroly	Postupy
<b>Kontrola ročního plánu</b>	Zjistit, zda byly dosaženy plánované výsledky	Analýza prodeje, zkušebních tréninků a počtu aktivních členek  Analýza poměru výdajů a tržeb  Analýza postojů zákazníků
<b>Kontrola rentability</b>	Zjistit, kde firma vydělává a kde prodává	Ziskovost produktu  Ziskovost zákazníků  Ziskovost segmentů
<b>Kontrola efektivnosti</b>	Zhodnotit efektivnost nákladů a účinnost marketingových výdajů	Efektivnost reklamy  Efektivnost podpory prodeje
<b>Kontrola strategie</b>	Zjistit, zda jsou základní strategie firmy konzistentní s příležitostmi externího trhu	Hodnocení efektivnosti marketingu  Hodnocení účinnosti marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

Plnění marketingových cílů se určí na základě počtu aktivních členek v každém měsíci roku 2017, dále průměrného počtu zkušebních tréninků a měsíčních tržeb. Kontrola bude probíhat na konci každého měsíce roku 2017.

Dílčí cíle jsou zaměřeny na kvalitu služeb, zvýšení loajality zákazníků a zvýšení povědomí o Expresce JZP. Kvalita služeb je v případě Expresky JZP nejvíce závislá na odbornosti personálu, kvalitě procesu a čistotě prostředí. Odbornost personálu může být zjišťována kvartálně na pravidelných schůzích s pomocí testů. Vytíženost trenérek se zlepší, bude-li najata recepční a zaveden on-line rezervační systém. Doba obsluhy bude odpovídat požadavkům zákaznic, bude-li otevírací doba prodloužena dle uvedeného návrhu. Čistota provozovny bude viditelná, bude-li do Expresky JZP docházet uklízečka. Zvýšení povědomí o Expresce JZP lze vyzkoumat na základě účinnosti marketingových akcí a na základě míry růstu nově příchozích klientek. Na konci roku 2017 je navrženo realizovat kvantitativní výzkum zkoumající loajalitu a spokojenost klientek s Expreskou JZP.

Účinnost marketingových akcí lze zjistit jednoduše. Jedním z ukazatelů je počet účastnic zapojených do pobočkových akcí. Účinnost distribuce letáků a voucherů lze analyzovat na základě nově příchozích klientek, které v dotazníku uvedou jako zdroj informací tzv. letákování nebo budou mít k dispozici voucher. Veškeré marketingové aktivity mají směřovat k naplnění marketingových cílů.

## 5.8 Hodnocení marketingového plánu

Tabulka 43: Test pro ověření kvality marketingového plánu

Číslo testu	Test	Počet bodů
1	MS se zaměřuje na segmenty členěné v závislosti na potřebách zákazníků	2
2	MS poskytuje vysoký stupeň svobody činnosti	1
4	Zákazníci mají důvod si vybrat právě Expresku JZP, ale není pro to pořádné opodstatnění	1
5	MS využívá činnosti pouze jednoho nebo dvou oddělení	1
6	MS se zaměřuje na tytéž zákazníky konkurentů se stejnou hodnotovou nabídkou	0
7	MS splňuje i emocionální potřeby a potřeby ega cílových zákazníků	2
8	MS přihlíží ke strategiím všech konkurentů	2
9	MS se na svých relativních slabostech vůči konkurenci snaží pracovat	1
10	MS se snaží využívat své relativní přednosti vůči konkurenci	1
11	Při úspěšné implementaci MS by mělo být dosaženo finančních cílů	1
12	Pro úspěšnou implementaci MS jsou k dispozici hmotné i nehmotné zdroje.	2
<b>Celkem bodů</b>		<b>14</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků testu hodnotícího úspěšnost marketingového plánu vyplývá, že podnik uspěje, pokud je jeho konkurence slabá.

## 6. ZÁVĚR

Terminologií Ansoffovy matice nabízí Expreska JZP stávající produkty na stávajícím trhu. Je založena na nízkonákladovém konceptu, což se odráží v minimálních investičních nákladech, potažmo minimálních nákladech na propagaci. Pro majitele Expresky JZP je prvořadá maximalizace zisku, v určitých oblastech na úkor kvality poskytovaných služeb. V současné době jsou výdaje na marketingové činnosti směřovány do méně prosperujících sesterských poboček.

Tato diplomová práce analyzuje vnitřní a vnější prostředí Expresky JZP. Zaměřuje se na největšího konkurenta, tedy na fitness centrum Contours, které nabízí téměř homogenní produkt. Přestože Expreska JZP plní svou základní ekonomickou funkci, což je tvorba zisku, nevyužívá svůj potenciál naplno. Marketingovým výzkumem byla v Expresce JZP zjištěna řada nedostatků. Zpracovat by se mělo na celkovém procesu, který si vyžaduje rychlejší obsluhu, kratší dobu čekání a delší otevírací dobu. Doporučením pro Expresku je zvýšení personálu během vytížených směn, včetně najmutí uklízecké služby. Vzhledem k nízkonákladovému konceptu čelí Expreska JZP i tak hrozbě nedostatku trenérek. Veškeré propagační aktivity musí být dokonale propracované a ne příliš nákladné. Expreska působí na trhu mnohem kratší dobu než hlavní konkurent Contours. V určitých oblastech by bylo pro Expresku výhodné nechat se konkurentem inspirovat (on-line databáze klientek, rezervační systém), zároveň je ale nutno využít svých předností, jako jsou například doplňkové služby Better Belly.

Výstupem práce je sestavený marketingový plán Expresky JZP pro období roku 2017, který by měl více využít potenciál a lépe čelit hrozbám. Lze předpokládat vstup nových konkurentů a zvyšující se hrozbu ze strany substitučních produktů. Mělo by být využito rostoucího zájmu o zdravý životní styl a dynamického růstu informačních technologií. Podstatou marketingového plánu je koordinace všech propagačních a marketingových aktivit při zachování nízkonákladového konceptu. Expreska JZP by si měla upevnit vztah se současnými klientkami a vyhovět jejich požadavkům, týkajících se kvality služeb. V rámci implementačního plánu je uvedeno několik návrhů akčních programů, které jsou zaměřeny na stávající klientky (Stickering, Knip card). Dále je předložen roční koncept komunikace s klientkami prostřednictvím facebookových stránek. Velmi propracovaný je také plán podpory prodeje. Uvedená je řada marketingových akcí, jejichž účelem je získání nových klientek (dárkové vouchery, sdílení fotografií na

sociálních sítích). Využito by mělo být právě sociálních sítí, webových stránek, leafletingu a dalších opatření, zvyšujících povědomí veřejnosti o Expresce. V práci je navržen i nový koncept e-mailování.

V závěru práce je proveden monitoring zdrojů marketingových aktivit, dále pak návrhy pro kontrolu efektivity a účinnosti marketingového plánu. Marketingový plán uzavírá test ověřující jeho kvalitu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

### Bibliografické zdroje:

1. BERKOWITZ, Eric. *Marketing*. 3rd ed. Homewood, IL: Irwin, c1992. ISBN 02-560-9182-X.
2. BERKOWITZ, Eric. *Marketing*. 4th ed. Burr Ridge, Ill.: Irwin, c1994. ISBN 02-561-3221-6.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
5. BOVÉE, Courtland. *Instructor's manual to accompany Marketing*. New York: McGraw-Hill, c1992. ISBN 00-700-6815-1.
6. BOVÉE, Courtland, THILL, John. *Marketing*. New York: McGraw-Hill, c1992. McGraw-Hill series in marketing. ISBN 00-700-6734-1.
7. COOPER, John, LANE, Peter. *Marketingové plánování: Praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 1999, 230 s. ISBN 80-7169-641-2.
8. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
9. DVOŘÁKOVÁ, Šárka. *Sportovní marketing*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3901-9.
10. GILLESPIE, Kate, HENNESSEY, Hubert. *Global marketing*. 3rd ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011. ISBN 1439039437
11. HAVRDOVÁ, Lenka. *Komparace mixů dvou dámských fitness klubů*. Praha, 2014. Bakalářská práce. FTVS UK. Vedoucí práce PhDr. Jan Šíma, Ph. D.
12. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-7169-996-9.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
14. JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
15. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

16. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
17. KOUDELKA, Jan. *Segmentujeme spotřební trhy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-864-1976-2.
18. MACHUTOVÁ, Tereza. *Marketingový výzkum spokojenosti Fit centra Jiřího z Poděbrad*. Praha, 2014. Diplomová práce. FTVS UK. Vedoucí práce PhDr. Vladimír Janák, CSc.
19. MCDONALD, Malcolm, WILSON, Hugh. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
20. MCDONALD, Malcolm, FROW, Pennie, PAYNE, Adrian. *Marketing plans for services: a complete guide*. 3rd ed. Chichester, U.K.: Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-97909-9.
21. MULLIN, Bernard James, HARDY, Stephen, SUTTON, Anthony. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign, Ill.: Human Kinetics, c2007. ISBN 978-0-7360-6052-3.
22. PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
23. PERREAULT, William, MCCARTHY. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 12th ed. Chicago: Irwin, c1996. ISBN 02-562-0687-2.
24. PITTS, Brenda, STOTLAR, David Kent. *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, c1996. ISBN 18-856-9302-8.
25. WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Překlad Jiří Vejdělek. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9542-4.
26. SMITH, Aaron, STEWART, Bob. *Introduction to sport marketing*. Second edition. New York: Routledge, 2015. ISBN 978-113-8022-959.
27. ŠÍMA, Jan. *Klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb – aplikace pro sportovní management*, 2009, In: EGER, L, & TLUCHOŘ, J. (Eds.), *Management a marketing sportu a cestovního ruchu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
28. ŠÍMA, Jan. *Kvalita tělovýchovných a sportovních služeb v pražských fitness centrech z pohledu zákazníka*. Praha, 2015. Disertační práce. FTVS UK.
29. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.



### Elektronické zdroje:

1. *Baltic journal of health and physical activity* [online]. Academy of Physical Education and Sport in Gdansk, 2011 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <<http://www.ed.s.b.ebscohost.com>>.
2. Bilance roku 2015. *Kurzy* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/>>.
3. Cena elektřiny v Evropě. *Ceny energie* [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <<http://www.cenyenergie.cz/>>.
4. Ceník tisku. *Eprinting* [online]. [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <<http://www.eprinting.cz/>>.
5. Contours. *O Contours* [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <<http://www.contours.cz/o-contours>>.
6. Daňové zatížení v Česku. *Finanční noviny* [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <<http://www.financninoviny.cz>>.
7. EET. *Peníze* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/podnikani/309742-elektronicka-evidence-trzeb-jak-se-pripravit>>.
8. *Evropský kodex etiky franchisingu*. 2004. Dostupné z: <[http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky\\_kodex\\_etiky\\_franchisingu.pdf](http://www.czech-franchise.cz/sites/default/files/evropsky_kodex_etiky_franchisingu.pdf)>.
9. Expresfit. *Elegance* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <<http://elegances.cz/fitness/>>.
10. Factors associated with self-assessment. *RBSCD* [online]. 2015 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rbcdh/article/view/1980-0037.2015v17n2p175>>.
11. Fitness. *Fit4slim* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <<http://fit4slim.cz/>>.
12. ISPORT systém: *Rezervační systém* [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <<https://www.isportsystem.cz/cenik/>>.
13. Louda, V. – *Vztah ke sportu (výsledky průzkumu)*, 2012. Dostupné online na <<http://23929.vyplnto.cz>>.
14. MALEČKOVÁ, Romana. *Češi a internet: Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz>>.
15. Míra nezaměstnanosti 2015. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/>>.

16. Multiple Influences Affecting the Women's Choice of a Fitness Club. *BALTIC JOURNAL OF HEALTH AND PHYSICAL ACTIVITY* [online]. 2015 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <<http://eds.b.ebscohost.com/>>.
17. OLBRICHOVÁ, Silvie. Ceníky elektřiny 2016. *Ceny energie* [online]. 2015 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <<http://www.usetreno.cz/ceniky-elektriny-2016/>>.
18. Online search. *Icrossing* [online]. 2010 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <<http://www.icrossing.com/search/site/searching>>.
19. PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. , A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* [online]. 1985, 49(4), 41-50 [cit. 2016-04-06]. ISSN 00222429.
20. Počet zaměstnanců a průměrné měsíční mzdy. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <<https://vdb.czso.cz>>.
21. Pohyb obyvatelstva v hl. městě Praze. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz>>.
22. Reklamní předměty. *Czechimage* [online]. [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <<http://www.czechimage.cz/>>.
23. Růžový komplet. *Franchising* [online]. 2014 [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <<http://franchising.cz/clanek/1908/ruzovy-komplet/>>.
24. Statistics on Income and Living Conditions,. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz>>.
25. Státní podpora sportu pro rok 2016. *MŠMT* [online]. [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/sport-1/statni-podpora-sportu-pro-rok-2016-program-133510>>.
26. Top franchising: Franchisingové pojmy [online]. 2014 [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: <<http://www.topfranchising.cz>>.
27. Vybrané demografické údaje za hl. m. Prahu: Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz>>.
28. Výdaje na výzkum a vývoj. Český statistický úřad [online]. 2015 [cit. 2016-02-13]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz>>.
29. Vývoj míry inflace. Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/>>.

# SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

## Seznam tabulek:

Tabulka 1: Průvodce ke zralosti trhu .....	17
Tabulka 2: SWOT analýza.....	20
Tabulka 3: Typy marketingové kontroly .....	24
Tabulka 4: Návrh marketingového plánu dle Jakubíkové (2013).....	27
Tabulka 5: Marketingový plán služeb McDonalda (2011).....	28
Tabulka 6: Výchozí struktura marketingového plánu.....	29
Tabulka 7: Hrozba nových konkurentů .....	49
Tabulka 8: Rivalita podniků v odvětví .....	50
Tabulka 9: Vyjednávací síla dodavatelů .....	51
Tabulka 10: Vyjednávací síla zákazníků .....	52
Tabulka 11: Hrozba substitučních služeb .....	53
Tabulka 12: Vyhodnocení Porterova modelu 5 sil .....	54
Tabulka 13: Přehled fitness center v oblasti Prahy.....	54
Tabulka 14: Srovnání produktu s konkurencí.....	60
Tabulka 15: Cenová diferenciacce konkurence.....	61
Tabulka 16: Srovnání cenové politiky s konkurencí .....	63
Tabulka 17: Srovnání marketingového nástroje „umístění“ s konkurencí.....	64
Tabulka 18: Otevírací doba Contours Anděl .....	65
Tabulka 19: Srovnání procesu u konkurence.....	67
Tabulka 20: Srovnání personálu a zákazníků s konkurencí.....	70
Tabulka 21: Srovnání materiálního prostředí s konkurencí.....	73
Tabulka 22: Srovnání komunikačního mixu s konkurencí .....	75
Tabulka 23: Vyhodnocení analýzy konkurence.....	76
Tabulka 24: Měsíční náklady Contours na provoz .....	77
Tabulka 25: Srovnání investiční politiky s konkurencí .....	77
Tabulka 26: Vývoj míry inflace (Průměrný roční index spotřebitelských cen) .....	84
Tabulka 27: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti očištěné od sezónních vlivů.....	85
Tabulka 28: Složení domácností.....	89
Tabulka 29: Pest analýza .....	91
Tabulka 30: Životní cyklus produktu.....	93
Tabulka 31: Ceny členství v Expresce.....	96

Tabulka 32: Rozpočtené ceny členství v Expresce.....	96
Tabulka 33: Ceník Better Belly .....	97
Tabulka 34: Cenový katalog ostatních služeb .....	98
Tabulka 35: Pozice ve vyhledávačích.....	101
Tabulka 36: Otevírací doba Expresky JZP .....	105
Tabulka 37: Silné a slabé stránky Expesky JZP .....	106
Tabulka 38: Příležitosti a hrozby ExpreskyJZP .....	107
Tabulka 39: Implementační plán .....	117
Tabulka 40: Náklady na marketingové akce.....	120
Tabulka 41: Rozpočet implementace strategií marketingového mixu.....	121
Tabulka 42: Kontrola marketingových činností .....	122
Tabulka 43: Test pro ověření kvality marketingového plánu .....	124

#### **Seznam obrázků:**

Obrázek 1: Fáze marketingového plánování .....	12
Obrázek 2:Marketingové plánování služeb .....	13
Obrázek 3: Ansoffova matice .....	21
Obrázek 4: Komunikační mix.....	22
Obrázek 5: Model nákupního chování.....	34
Obrázek 6: Faktory ovlivňující nákupní chování spotřebitelů.....	34
Obrázek 7: Výhody spokojenosti zákazníka.....	36
Obrázek 8: Logo Expresky .....	38
Obrázek 9: Porterův model 5 sil .....	41
Obrázek 10: Logo fitness Expresfit Elegance.....	56
Obrázek 11: Logo fitness Fit4slim.....	57
Obrázek 12: Segmentace trhu .....	94
Obrázek 13: Segmentace zákazníků dle loajality k Expresce JZP .....	95
Obrázek 14: Ansoffova matice .....	109
Obrázek 15: Ukázka distribuovaného e-mailu.....	113

#### **Seznam grafů:**

Graf 1: Vývoj indexu průměrné hrubé měsíční mzdy .....	83
Graf 2: Vývoj tempa růstu HDP .....	86
Graf 3: Používání internetu v českých domácnostech .....	87

Graf 4: Používání internetu u jednotlivců.....	88
Graf 5: Cíle cvičení klientek Expresky JZP.....	90
Graf 6: Organizační struktura .....	103
Graf 7: Zdroje informací o Expresce .....	111

## **SEZNAM ZKRATEK**

<b>ČSÚ</b>	<b>Český statistický úřad</b>
<b>EET</b>	<b>Elektronická evidence tržeb</b>
<b>JZP</b>	<b>Jiřího z Poděbrad</b>
<b>MP</b>	<b>Marketingový plán</b>
<b>MS</b>	<b>Marketingová strategie</b>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1- Výsledky výzkumu spokojenosti zákazníků

Příloha č. 2- Přehled marketingových akcí roku 2015