

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FAKULTA TĚLESNÉ KULTURY

# Nastavení marketingové strategie Bud' INline Ostrava

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Autor práce: Mgr. Marek Švajný, Trenérství a management sportu  
Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

2019

## **Bibliografická identifikace**

<b>Jméno a příjmení autora:</b>	Mgr. Marek Švajný
<b>Název diplomové práce:</b>	Nastavení marketingové strategie Bud' INline Ostrava
<b>Pracoviště:</b>	Katedra rekreologie
<b>Vedoucí diplomové práce:</b>	Mgr. Jiří Skoumal, Ph. D.
<b>Rok obhajoby diplomové práce:</b>	2019

### **Abstrakt:**

Diplomová práce se zabývá průzkumem marketingového prostředí. Za pomoci marketingových analýz byla sestavena SWOT analýza. Ta je východiskem pro stanovení marketingových cílů a strategií Bud' INline Ostrava. Výsledkem práce je nově navržený marketingový mix pro budoucí období.

**Klíčová slova:** marketing, strategie, marketingový mix, marketingová analýza, SWOT analýza

## **Bibliographical identification**

**Author's name and surname:** Mgr. Marek Švajný  
**Title of the Thesis:** Marketing Strategy Settings of Bud' INline Ostrava  
**Department:** Department of Recreology  
**Supervisor:** Mgr. Jiří Skoumal, Ph. D.  
**The year of presentation:** 2019

### **Abstract:**

This thesis covers research of marketing environment. As a result of the in-depth situation analysis a SWOT analysis was performed based on the gathered facts. Based on them, the marketing goals and strategies were set. The result of the marketing plan is a newly set marketing mix for the following period

**Keywords:** marketing, marketing strategy, marketing mix, marketing analysis, SWOT analysis

I do not agree that this paper may be borrowed within the library services.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně pod vedením  
Mgr. Jiřího Skoumala, Ph.D., uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval  
zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne

.....

## PODĚKOVÁNÍ

V první řadě chci poděkovat vedoucímu této práce Mgr. Jiřímu Skoumalovi, Ph.D., za jeho cenné rady, odborné vedení a čas, který mi věnoval při konzultacích. Dále chci poděkovat své rodině a přítelkyni za trpělivost a podporu.

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>6</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 SYNTÉZA POZNATKŮ</b> .....	<b>9</b>
1.1 Volný čas .....	9
1.1.1 Pohybová aktivita.....	10
1.1.2 Pohybová aktivita v oblasti služeb.....	10
1.2 Marketing.....	12
1.2.1 Marketing sportovních služeb.....	13
1.2.2 Marketingové prostředí .....	15
1.2.2.1 Mikroprostředí.....	16
1.2.2.2 Makroprostředí .....	17
1.2.3 Marketingový mix služeb .....	19
1.2.4 Komunikační mix.....	25
1.2.5 Marketingové řízení a plánování .....	28
1.2.5.1 Situační analýza.....	29
1.2.5.2 Marketingové cíle .....	30
1.2.5.3 Marketingová strategie .....	30
1.2.5.4 Segmentace .....	31
1.2.5.5 Targeting .....	32
1.2.5.6 Positioning .....	32
1.2.5.7 Marketingový plán.....	32
1.2.5.8 Kontrola a monitoring.....	33
<b>2 CÍL PRÁCE</b> .....	<b>34</b>
2.1 Úkoly .....	34
<b>3 METODIKA</b> .....	<b>35</b>
3.1 Použité metody.....	35
3.2 Použité nástroje a techniky .....	36
<b>4 VÝSLEDKY</b> .....	<b>39</b>
4.1 Situační analýza .....	39
4.1.1 Analýza marketingového mixu .....	40
4.1.2 Analýza portfolia.....	43

4.1.3	Analýza rentability tržeb (ROS) .....	53
4.1.4	Analýza dotazníkového šetření .....	53
4.1.5	PEST analýza .....	67
4.1.6	Analýza konkurence .....	72
4.1.7	SWOT analýza .....	76
4.2	Nastavení marketingových cílů .....	79
4.3	Nastavení marketingové strategie .....	82
4.4	Nastavení marketingového mixu .....	83
<b>5</b>	<b>DISKUSE (1,5X A4) .....</b>	<b>92</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>94</b>
	<b>SOUHRN .....</b>	<b>97</b>
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>109</b>

# ÚVOD

Tématem diplomové práce je nastavení marketingové strategie pro Bud' INline Ostrava. Toto téma je pro mne velice aktuální z pracovních i osobních důvodů. Jednak je sport nedílnou součástí mého života a současně se jedná o mé vlastní podnikání. Před pěti lety jsem se při studiu rozhodl přivydělat si pár korun. Začal jsem vyučovat děti inline bruslení. Postupně jsem pocíťoval, že mne práce baví a naplňuje a současně je i příjemným přivýdělkem. Do nedávna byly veškeré činnosti týkající se mé podnikatelské činnosti vykonávány řekněme nahodile až chaoticky. Z dlouhodobého hlediska je to neúnosný stav vedoucí k recesi.

Účelem každého podnikání je zisk a nejinak je tomu v oblasti poskytování sportovních služeb. Aby bylo dosahováno zisku, je zapotřebí předvídat a následně uspokojovat přání a potřeby zákazníků, využívat efektivních marketingových nástrojů a kontinuálně analyzovat a mapovat trh a v důsledku pak umět okamžitě reagovat na jeho změny. Teoretická část je syntézou poznatků převážně z oblasti marketingu služeb, které slouží jako východisko pro zpracování praktické části.

Cílem práce je nastavení marketingového plánu (strategie) za užití metod a nástrojů marketingové analýzy. Pro zjištění aktuální situace je zpracována situační analýza, která je složena z následujících dílčích marketingové analýz jako analýza marketingového mixu, analýza portfolia, analýza rentability tržeb, analýza dotazníkového šetření, PEST analýza a analýza konkurence. Výsledkem situační analýzy je SWOT analýza. Ta je východiskem pro stanovení marketingových cílů a strategií a následně nastavení nového marketingového mixu, jež je teoretickým předpokladem pro rozvoj Bud' INline Ostrava.

Výsledky práce poslouží k dalšímu rozvoji podnikání. Slovy Henryho Forda *"Ať už si myslíš, že to dokážeš, nebo že to nezvládneš, pokaždé máš pravdu."* cítím nadšení, cítím odhodlání, cítím zodpovědnost a cítím, že tato práce nastartuje novou etapu v mém podnikání.



# 1 SYNTÉZA POZNATKŮ

## 1.1 Volný čas

V průběhu historie se volný čas vyvíjel dle potřeb a hodnot a norem společnosti. V Antice byl volný čas synonymem pro studium, hru na hudební nástroje, pohybové aktivity rozvíjející fyzickou zdatnost. Obecně řečeno docházelo tak ke komplexnímu a harmonickému rozvoji tělesna a duševna, tzv. Kalokagathia. Nutno podotknout, že volný čas byl výsadou pouze aristokratů, kteří se mohli věnovat seberealizaci a rozvoji na úkor otroků jim patřících (Stevenson, 2004; Kössel, Štumbauer & Waic, 2008).

S příchodem křesťanství změnil volných čas svou podobu a primárně sloužil k modlitbám a odříkání, s výjimkou rytířů, kteří se připravovali na boje a válečná tažení. V období renesance a humanismu došlo k velkému rozmachu v oblasti volného času (Stevenson, 2004; Kössel et al., 2008).

Renesance z francouzského slova renaissance znamená doslova znovuzrození, konkrétně znovuzrození antických ideálů. Od 14. století se tak člověk opět začal věnovat činnostem, které rozvíjeli jeho fyzickou i duševní stránku. Nastal opět zlatý věk pro rozvoj člověka, jeho schopností, dovedností a vědomostí, o čemž vypovídá celá řada vynálezců a myslitelů z této doby. Mezi nejvýznamnější patří bezesporu Leonardo da Vinci, který je prakticky ideálem renesančního člověka. K dalším významným osobnostem renesance patří jména jako např. Michelangelo Buonarroti, William Shakespeare, Francesco Petrarca, Sandro Botticelli aj. (Stevenson, 2004; Kössel et al., 2008).

Dalším zlomovým obdobím z hlediska volného času byla průmyslová revoluce. S vynálezem parního stroje se začali obyvatelé stěhovat do měst za prací. Bohužel se v důsledku průmyslové revoluce nehledělo na potřeby a přání obyvatel, pracovní doba dosahovala až 72 hodin za týden, což reflektuje, kolik volného času lidem zůstalo (Stevenson, 2004; Kössel et al., 2008).

Postupně se začaly upravovat pracovní podmínky, až se pracovní doba ustálila na osmi hodinách denně, respektive čtyřiceti hodinách týdně. V současnosti se díky automatizaci a robotizaci ve výrobním procesu stává volný čas dostupným pro většinu obyvatelstva. S tím se pojí potřeba uspokojování potřeb a přání obyvatelstva. Člověk touží objevovat nová místa,

zkoušet nové věci, a tímto vznikají obrovské příležitosti pro podnikání v oblasti volného času (Stevenson, 2004; Kössel et al., 2008).

Z výše zmíněného lze konstatovat, že volný čas hrál, hraje a nadále bude hrát podstatnou roli v životě člověka. Volný čas je fenoménem, který zasahuje celou společnost a napomáhá k utváření jejího zdraví prostřednictvím trendů a stereotypů chování obyvatel. Volný čas se dnes projevuje především aktivním životním stylem, kultivací, edukací a budováním sociálních vazeb v procesu socializace.

### **1.1.1 Pohybová aktivita**

Pohybová aktivita je všudypřítomná, každodenní a přirozená činnost v životě člověka. Pohyb nás provází od narození do smrti. Jedná se o pohybové schopnosti a dovednosti, jejichž průběh má hyperbolický vývoj. Již v prenatálním stádiu jedince jsou zaznamenány první pohyby. Po narození dítěte pozorujeme nekoordinované pohyby horních a dolních končetin. Velký pokrok v pohybu nastává ve fázi batolete, kdy se dítě už dokáže pohybovat plazením či „chůzí po čtyřech“. Zásadním zlomem ve vývoji motoriky je zvládnutí bipední chůze, na kterou dále navazují základní pohybové schopnosti jako běh, skok atd. Chůze samotná je komplexní děj, při kterém zapojujeme velké množství svalových skupin, přičemž dochází ke spotřebě energie. Z dosud zmíněného tedy vyplývá, že pohyb je pro člověka přirozenou aktivitou nezbytnou pro život.

Bouchard, Steven a Haskell (2012) a Caspersen, Powell a Christenson (1985) popisují pohybovou aktivitu jako uvědomělou činnost, pravidelně vykonávanou kosterním svalstvem za zvýšeného výdeje energie oproti klidovému stavu. Pravidelnou pohybovou aktivitou lze dosáhnout mnoha výhod, počínaje zlepšením tělesného a duševního zdraví jedince, napříč prevencí civilizačních onemocnění či zmírnění následků dřívější inaktivity na celkový stav organismu až po zvýšení fyzické zdatnosti pro sportovní výkon.

### **1.1.2 Pohybová aktivita v oblasti služeb**

Pohybová aktivita je dnes díky svým pozitivním externalitám a efektům projevujícím se jak na fyzickém, tak duševním zdraví jedinců stále častěji diskutovaným tématem. V závislosti na zvyšující se životní úrovni, nárůstu volného času, změny životního stylu a

pozitivním účinkům se neustále zvyšuje poptávka po sportovních produktech. Tato skutečnost má přímý vliv na rapidně se zvyšující množství ekonomických subjektů v této oblasti (Šíma, 2016).

Klasifikace sportovních služeb je stále neúplná, jednak z důvodu velké variability poskytovaných služeb a produktů v rámci nabídky jednoho ekonomického subjektu, ale také co se týče úhlu pohledu. V roce 2009 byla na konferenci Management a marketing cestovního ruchu v Liberci navržena klasifikace sportovních služeb na základě dvou základních kritérií. Prvním byl druh a rozsah zapojení zaměstnance do procesu služby dle Sassera, Olsena a Wyckofa (1979), kteří rozlišují služby jako spotřebitelské, odborné a výchovné. Druhým kritériem byly motivy zákazníka k účasti na pohybové aktivitě. Dle Chelladuraie (1992) se jedná o motivy v podobě osobního potěšení, získání dovedností, snahy vyniknout a upevnění nebo zlepšení zdraví nebo tělesné zdatnosti.

Klasifikace dle motivů zákazníka k účasti na pohybové aktivitě dle Šímy (2016):

- a) osobní potěšení – uživatelé služby se účastní aktivity z podstaty věci, pro hru samotnou, potěšení plyne pouze z účasti na aktivitě, není nutno účastníka přesvědčovat ani pobízet, motivace přichází z nitra;
- b) získání dovedností – uživatelé služby se touží stát způsobilými, tak aby dosahovali adekvátních sportovních výkonů v dané sportovní disciplíně, cílem a motivem je dosáhnout sportovního „mistrovství“;
- c) snaha vyniknout – uživatelé služby jsou motivováni interně i externě, snahou je uspokojovat vyšší potřeby člověka jako jsou potřeba uznání a úcty;
- d) upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti – uživatelé služby jsou motivováni externě i interně dle cílů jejich snažení, poskytované služby nabízejí široké spektrum pozitivních externalit jako je redukce hmotnosti, tvarování postavy, snižování zdravotních rizik, udržování kondice či eliminace stresu.

Pro účely kategorizace jsou sportovní služby řazeny mezi sportovní produkty. Sportovní produkt je zboží, služba nebo jakákoli kombinace těchto dvou, která je určena k tomu, aby poskytla užitek sportovním divákům, účastníkům a sponzorům (Shank, 2008).

## 1.2 Marketing

První známky marketingu se objevily již v první polovině 20. století. Jako vše na světě, má i marketing svůj vývoj. Impulsem pro vznik marketingu se stala průmyslová revoluce. Nelze zde však hovořit o marketingu v pravém slova smyslu. Z pohledu podnikatelů a firem se jednalo především o zefektivnění výroby. Na přelomu 19. a 20. století hovoříme o tzv. výrobní koncepci, kdy zákazníci shánějí levné a široce dostupné zboží za předpokladu, že poptávka převyšuje nabídku. Organizace se pak soustřeďuje na zefektivnění výrobního procesu a optimalizaci nákladů. Od 20. let 20. století nastupuje tzv. produktová koncepce, která se zaměřuje na kvalitu produktu. Manažeři zastávají názor, že kvalitní produkt si už konečný zákazník najde sám. Slabá stránka této koncepce je označována za marketingovou krátkozrakost vyznačující se pomíjivostí produktu a jeho neustálým zastaráváním. Jednoduše řečeno časem se stává nevyhovující potřebám zákazníků. Další etapa vývoje marketingu patří prodejní koncepci, která předpokládá, že zákazník je pasivní, a proto je třeba jej stimulovat k nákupu. Úspěch firmy je pak závislý na prodejní a propagační činnosti. Nejčastějším problémem se zdá být fakt, že firmy se snaží prodat co vyrobí, namísto toho, aby vyrobili to, o co je zájem. Poslední je tzv. marketingová koncepce, která vychází z přesvědčení, že úspěch firmy je přímo závislý na identifikaci potřeb a přání zákazníka, přičemž tato přání a potřeby uspokojuje lépe ve srovnání s konkurencí (Karlíček et al., 2018).

Ani dnes neexistuje jednoznačná definice marketingu. Podstatu marketingu se snažilo vystihnout mnoho autorů. Kotler (1997) definuje marketing jako *„společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními“*. Dle American Marketing Association (2013) se pod tímto pojmem skrývají *„aktivity a procesy pro vytváření, poskytování a vyměňování nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnosti“*.

Postupem času však docházelo a dochází k neustálé operacionalizaci definic. Moderní marketing potažmo marketér čerpá ze všech známých koncepcí dle historického vývoje a následně využívá nabytých znalostí a dovedností k účelům identifikace a uspokojování potřeb zákazníků. S ohledem na každodenní technologický rozvoj a objevování nových znalostí z oblasti psychologie a sociologie je marketing stále se vyvíjející organismus. Firma či podnikatel musí držet krok s novými poznatky a co víc, musí je umět operativně aplikovat v praxi. Společným znakem marketingu v průběhu času zůstávají

klíčové pojmy, jako jsou potřeby, přání, uspokojení, zákazník, kvalita, služba, produkt, prostředí, konkurence, distribuce, komunikace, poptávka, koncepce, strategie, nabídka, trh, marketingový a komunikační mix a další. Marketingová koncepce je často spojována s pojmem tržní orientace, již se rozumí tzv. firemní kultura, kde hraje prim identifikace a rozpoznávání potřeb trhu s následným uspokojováním lépe, než konkurence (Karlíček et al., 2018).

Karlíček et al. (2018) dělí tržní orientaci na:

**Reaktivní tržní orientace** – firma se soustředí primárně na „viditelné“ potřeby zákazníků, reaguje tak na aktuální potřeby trhu.

**Proaktivní tržní orientace** – firma se zaměřuje na latentní (skryté) potřeby zákazníků, jedná se o produkty či služby, které vznikly bez popudu či potřebě zákazníků, avšak sklidili velký úspěch a ohlas.

Výzkum ukazuje, že firmy s vyšší mírou proaktivní tržní orientace získávají v dlouhodobém horizontu značnou konkurenční výhodu oproti firmám zaměřeným pouze na reaktivní tržní orientaci (Slater & Narver, 1998).

### 1.2.1 Marketing sportovních služeb

Posledních 30 – 40 let je spojeno s fenomenálním nárůstem služeb v celosvětovém měřítku. V 80. letech 20. století se poprvé objevil pojem deindustrializace ekonomiky, což defacto znamená, že tempo růstu služeb je podstatně vyšší, než je tomu v průmyslové výrobě. Přímou úměrně se tato skutečnost projevuje současně na růstu podílu služeb na celkovém HDP a zaměstnanosti. Příčin tohoto fenoménu je celá řada, počínaje zkracováním pracovní doby potažmo přibýváním volného času, narůstání bohatství spotřebitelů, změna životního stylu, zaměstnanost atd. (Vašítková, 2014).

Služby jsou nehmotné statky ve formě různých aktivit či poskytování jiného užitku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi nebo prodeji nedochází k převodu vlastnictví. Mezi vlastnosti služeb patří jejich nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost pomíjivost a absence vlastnictví (Kotler & Armstrong, 2004).

Pro efektivní využití nástrojů marketingového mixu ve službách je nutná klasifikace služeb pro potřeby marketingu. V souvislosti s tím je dle Vašítková (2014) nutno klást si a odpovídat na následující otázky.

- Jaký je způsob distribuce služby? (služba jde za zákazníkem, nebo naopak);
- Jaký je charakter poptávky po službě? (fluktuace, sezónnost, špičky);
- Jaké jsou vztahy poskytovatele služby se zákazníkem? (vysoký, střední, nízký kontakt);
- Do jaké míry lze přizpůsobit službu požadavkům individuálních zákazníků?

Stejně jako marketing obecně měl svůj vývoj, i marketing sportu se dnes liší od jeho dřívější funkce. Pod marketingem sportu je třeba si představit široké spektrum produktů i služeb, které ať už přímo, či nepřímo souvisejí se sportovní činností. Marketing sportu byl do jisté doby jako tzv. marketing prostřednictvím sportu, tj. sport je využíván jako nástroj propagace nebo platforma sponzoringu firmy. Jen malá pozornost je pak věnována marketingu sportu v pravém slova smyslu, a to k aplikaci poznatků a principů marketingu, jež by sloužili k propagaci a prodeji sportovních produktů, či poskytování sportovních služeb přímo koncovým zákazníkům, tedy uživatelům produktů a služeb (Nová et al., 2016).

Marketing v oblasti sportu vyžaduje aplikaci obdobných principů a postupů jako je tomu v obecném marketingu s přihlédnutím na dva výše zmíněné přístupy. Níže je uvedena kategorizace jednotlivých segmentů sportovního průmyslu dle Pitts a Stotlar (2013):

Segmenty sportovního průmyslu:

- sport pro amatérské účastníky;
- profesionální sport;
- firmy zabývající se managementem sportovců;
- sportovní zařízení (haly, kurty, hřiště);
- volný čas a rekreace;
- outdoor aktivity;
- turistika;
- výroba sportovního zboží (výstroj, oblečení, obuv, doplňky);
- vzdělávání v managementu sportu;
- firmy zabývající se marketingem sportu;
- sponzoring;

- reklama podnikání/obchodu ve sportu;
- sportovní asociace.

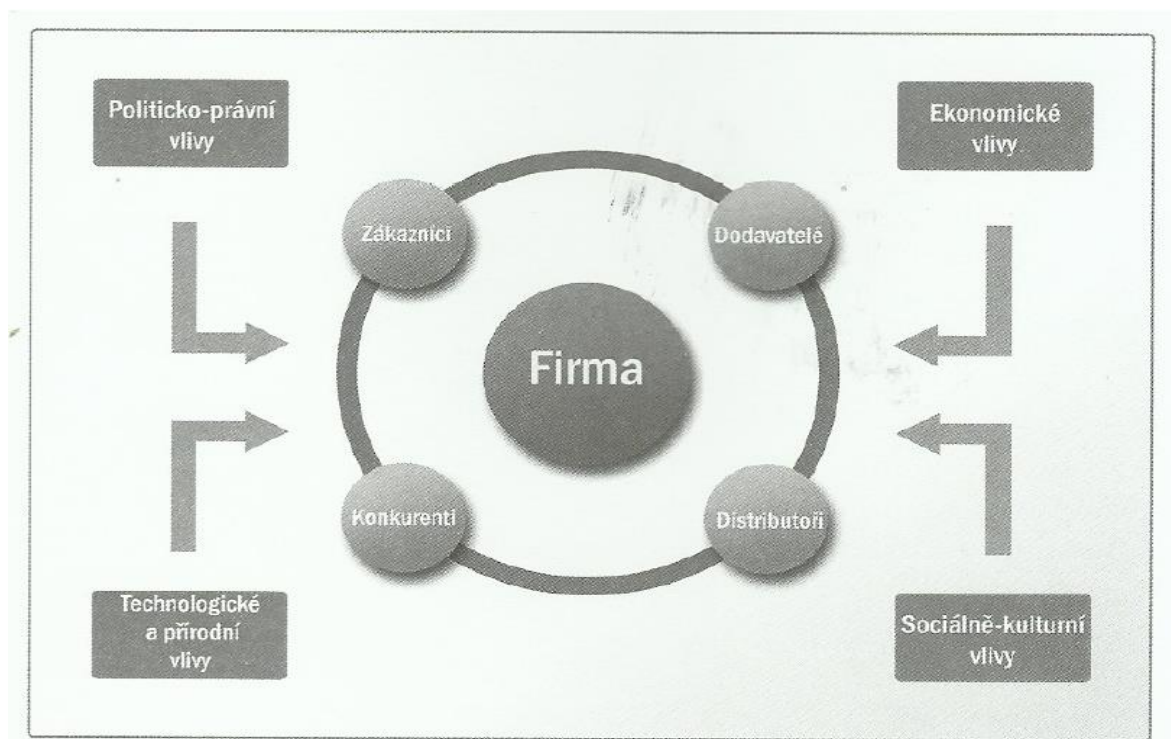
Při procesu poskytování sportovních služeb dochází k neustále větší či menší interakci zákazníků se zaměstnanci i mezi zákazníky navzájem. Služba je poskytována v charakteristickém prostředí s jistou variabilitou cílů a potřeb zákazníků. Parasuraman, Zeithaml a Berry (1985) zkoumali na základě rozhovorů s poskytovateli a uživateli sportovních center vlastnosti kvality služeb. Opakovanou redukcí dospěli k 5 vlastnostem:

- hmotné zajištění – vzhled zařízení a personálu;
- spolehlivost – schopnost provést službu spolehlivě a přesně;
- odpovědný přístup – pohotovost a ochota pomoci zákazníkům;
- jistota – schopnosti a dovednosti zaměstnanců;
- empatie – ochota a schopnost vcítit se do přání zákazníků.

## **1.2.2 Marketingové prostředí**

Obchodování se zbožím a službami probíhá v určitém prostředí, které je nazýváno trhem. Firma by měla znát, umět reagovat a orientovat se, analyzovat a odhadovat budoucí vývoj ve stále se měnícím tržním prostředí. V opačném případě pro ni mohou nečekané změny způsobit velké komplikace. Jen připravená firma může na změny trhu reagovat pozitivně a z dlouhodobého hlediska jí situace nemůže ohrozit. Marketingové prostředí se nejčastěji dělí na tzv. mikroprostředí a makroprostředí. K faktorům mikroprostředí, které mají nejužší vazbu k firmě a činnosti jejího podnikání řadíme zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele a veřejnost. Naopak z širšího hlediska ovlivňují firmu především vnější činitelé, a to především z pohledu politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního, technologického a přírodního. Tyto faktory spadají do výše zmíněného makroprostředí. Obrázek 1 znázorňuje strukturu marketingového prostředí (Karlíček et al., 2018).

Obrázek 1 Marketingové prostředí (trh). (Karlíček et. al, 2018, p. 38)



### 1.2.2.1 Mikroprostředí

**Zákazník** je základním stavebním kamenem tržního mechanismu, přičemž v marketingové koncepci zaujímá první místo z pohledu důležitosti. V oblasti sportovních služeb dělíme zákazníky na aktivní (zájemce o aktivní službu) a pasivní (diváky, fanoušky). Cílem firmy je co nejlépe rozpoznat a odhadnout potřeby zákazníků. Klíčové v tomto ohledu je porozumění motivaci zákazníků, pochopení jejich postojů k produktu a značkám. Dle Maslowovy hierarchie potřeb je nezbytné nejprve uspokojit potřeb primární, posléze přicházejí na řadu potřeby sekundární. Mimo lidských potřeb zasahují do rozhodování zákazníků také emoce, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. (Nová et al., 2016; Karlíček et al., 2018)

**Konkurence** je v současnosti všudypřítomná a tvoří významný faktor ovlivňující mikroprostředí. Cílem firmy je mimo generování zisku soustavný sběr informací o konkurenci, následně správné analyzování a nastavení vhodné strategie, což může vést k zisku konkurenční výhody. (Nová et al., 2016; Karlíček et al., 2018) Dle Jakubíkové (2013) můžeme konkurenci dělit na komoditní, tzn. mezi dodavateli stejného produktu a substituční, tzn. mezi dodavateli produktů různého charakteru a oboru, který je určen jednomu okruhu uživatelů. Dle Portera (2008) existuje na každém trhu 5 konkurenčních sil, které znázorňuje



Obrázek 2. Jsou jimi přímá konkurence, hrozba vstupu dalších konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů.

**Obrázek 2 Konkurenční síly na trhu dle Portera (Porter, 2008, p. 82)**



**Dodavatelé** jsou všechny subjekty, které poskytují firmě zdroje, aby mohla dále nabízet a prodávat své produkty. Situace na trhu dodavatelů může rovněž způsobit komplikace pro firmu v případě zdražování poskytovaných vstupů. (Nová et al., 2016; Karlíček et al., 2018)

**Distributoři** jsou naopak subjekty, které zajišťují cestu produktu směrem k zákazníkovi. U skupiny distributorů může být situace takřka opačná jako u dodavatelů. Problém spočívá v tom, že distributoři často vyvíjejí nátlak na firmy ohledně neustálého snižování cen. Ve většině případů se jedná o tzv. retailery (maloobchodníky), kterými jsou kupříkladu supermarketky a hypermarketky. (Nová et al., 2016; Karlíček et al., 2018)

#### 1.2.2.1.1 Makroprostředí

**Politicko-právní faktory** mohou mít pro firmy pozitivní či negativní důsledky v podobě zvyšování potažmo snižování daní, omezení vstupu na trh potažmo bariéry vstupu na trh, omezení nevhodné reklamy, legislativních omezení apod. Stát tak prostřednictvím zákonodárné moci více či méně reguluje a ovlivňuje trh a podnikání. (Nová et al., 2016; Karlíček et al., 2018)

**Ekonomické faktory** jsou spjaty primárně s bohatstvím obyvatelstva. Jelikož kupní síla mezi lidmi není rozložena rovnoměrně, dochází k segmentaci zákazníků na základě socio-ekonomických ukazatelů. Je třeba brát v potaz celosvětový vývoj ekonomiky, vývoj ekonomiky jednotlivých zemí, ale především národní i regionální ukazatele ekonomické situace. (Nová et al., 2016; Karlíček et al., 2018). V důsledku projevujícího se trendu celosvětové polarizace kupní síly dle Kotlera (2012) je třeba počítat s následujícím trendem. Dynamicky se bude rozvíjet jak segment prémiových produktů, tak segment velmi levných produktů

**Sociálně-kulturní faktory** se podílí svým dílem na nákupním chování spotřebitelů. Z hlediska sociálních aspektů hovoříme o demografickém vývoji, který je snadno dostupný a lze jej docela dobře prognózovat. Dnešní doba je charakteristická stárnutím populace. Tento trend je celosvětový. V ČR dle statistik Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) 2019 překročilo hranici 65 let 18 % obyvatel, což je téměř pětina celkového počtu obyvatel ČR. Na druhou stranu se dnes rodí také více dětí, než tomu bylo v 90. letech, což vede ke zvýšení poptávky po odpovídajících produktech dané skupiny. Jistou změnou prochází také podoba dnešní rodiny. Z dalších sociálních faktorů je potřeba zmínit migraci, módní trendy. Důležitou roli sehraává kultura, která je není vrozená a stálá. Postupem času se vyvíjí a jedinci se jí učí prostřednictvím společnosti a rodiny. Proměny kultury mají podstatný vliv na poptávku po nových produktech. (Nová et al., 2016; Karlíček et al., 2018)

**Technologické a přírodní faktory** čítají jednu společnou skupinu. V současnosti patří technologie k nejrychleji rozvíjejícímu se odvětví vůbec. Co platilo včera, dnes už neplatí. To, co je dnes nové, zítra bude zastaralé. Dopady technologického vývoje se docela dobře hodnotí ex post, naopak kterým směrem se budou ubírat, to je složitá otázka. Firmy musejí zůstat ve střehu a mít alespoň přehled o technologickém vývoji. Ačkoli se to na první pohled nezdá, přírodní a technologické faktory mají k sobě velmi blízko. Kupříkladu množství negativních přírodních vlivů, které ovlivňuje činnost firem je dnes eliminováno pomocí technologií. (Nová et al., 2016; Karlíček et al., 2018)

Z pohledu makroprostředí se bavíme zpravidla o příležitostech, respektive hrozbách firmy. Dobře zmapované mikro i makro prostředí je předpokladem pro budoucí zdravý vývoj firmy. Nástrojem k uchopení marketingového makroprostředí je PEST analýza.

### 1.2.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je souborem nástrojů, jež firmám napomáhá při zavádění marketingové strategie. Marketingový mix ve službách původně obsahoval 4 prvky (4P), což byla cena, produkt, místo a propagace. Tyto 4 základní elementy jsou propojené a vzájemně se ovlivňují. Firma s nimi může dle situace operovat. Cílem je uspokojit potřeby zákazníků a dosahovat zisku. V prostředí služeb je běžný marketingový mix nedostačující, a proto byl rozšířen o další prvky (3P), kterými jsou lidé, procesy a materiální prostředí (Foret, Procházka & Urbánek, 2005).

**Produkt** je centrem marketingového mixu. Čáslavová (2009) jej považuje za „*veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“ (p. 116). Specifika sportovního produktu byla shrnuta výše. Produkt ve sportovním prostředí je významně ovlivněn především socio-kulturními a technologicko-přírodními faktory makroprostředí. Nová et. al (2016) uvádí, že sportovní produkt má 3 úrovně:

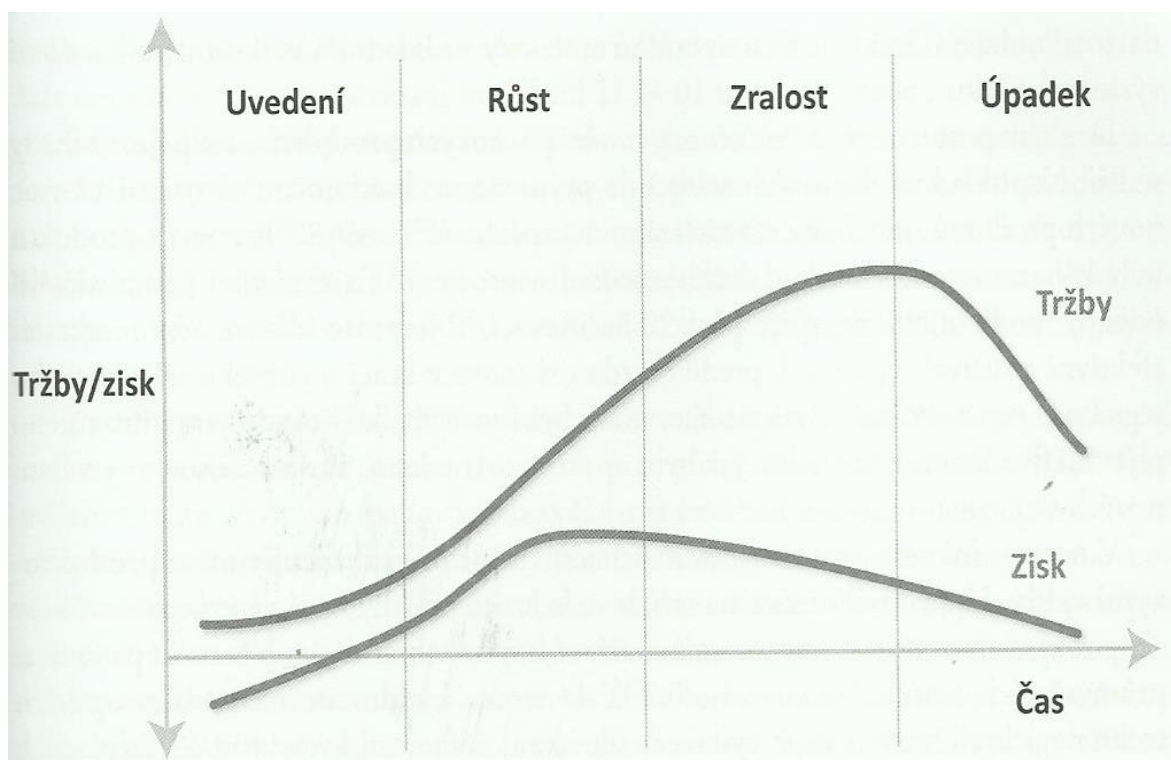
- základní sportovní produkt – poskytuje osobní sportovní zážitek;
- očekávaný sportovní produkt – obsahuje komponenty očekávané sportovním spotřebitelem jako samozřejmou součást sportovního zážitku;
- rozšířený sportovní produkt – rozšířené funkce ke zlepšení základní nabídky.

Foret et al. (2005) rozebírají různá stádia/fáze vývoje produktu:

- Fáze plánování;
- Fáze zavádění, kdy spotřebitelé produkt neznají, proto je nutné věnovat pozornost propagaci, ceně a distribučním kanálům;
- Fáze růstu, kdy se zájem o produkt zvyšuje. Současně se zvyšuje objem prodeje včetně tržeb, v této fázi je potřeba zaměřit se na eliminaci nedostatků produktu, zvýšit propagaci a adekvátnost distribučních cest;
- Fáze zralosti, kdy se objem prodeje a tržeb stabilizuje. Stále je vhodné pokračovat ve zdokonalování produktu, modifikovat jej a prorazit na další trhy;
- Fáze úpadku, kdy klesá objem prodeje i tržby a objevují se problémy. Říkáme, že produkt tzv. vyčerpal svou kapacitu a je na konci své životnosti.

Výše popsané fáze životního cyklu a vývoje produktu v čase přibližuje graficky Obrázek 3.

Obrázek 3 Životní cyklus produktu (Karlíček et al., 2018, p. 163)



Samostatná komponenta – produkt v rámci marketingového mixu obsahuje ve většině případů ještě samostatné dělení na produktový mix. Produktový mix je souborem všech produktů, které firma svým zákazníkům nabízí. Kritéria pro třídění jsou šíře, délka a hloubka sortimentu. **Šíří sortimentu** shrnuje počet produktových řad (kategorií). **Délka sortimentu** znamená průměrný počet produktů v produktové řadě. **Hloubka sortimentu** pak značí průměrný počet variant produktů. Neplatí zde pravidlo, čím větší produktové portfolio, tím větší tržby, či zisk. Z tohoto důvodu je potřeba sledovat vývoj produktových řad z ekonomického hlediska. Nutno podotknout, že ani s vysokými tržbami nemusí korespondovat také vysoký zisk. Pro ujasnění situace slouží tzv. **analýza portfolia**. Na analýzu produktové řady navazuje často užívaný nástroj – BCG matice, která slouží k porovnávání konkurence na základě velikosti tržního podílu a tempa růstu produktu (Karlíček et al., 2018).

**Cena** je důležitým faktorem ovlivňujícím chování zákazníků, zda si produkt zakoupí, či nikoli. Ve sportovním prostředí dle Borlanda a Mc Donalda (2003) však více než cena rozhodují faktory jako dostupnost, společenská prestiž či módní trendy. Na druhou stranu polarizace kupní síly dle Kotlera (2012) naznačuje jistý směr cenotvorby, přičemž ubývá zákazníků ze segmentu průměrných cen produktů. Rovněž je třeba si uvědomit počet konkurentů na daném trhu. S rostoucím počtem konkurentů má zákazník možnost volby

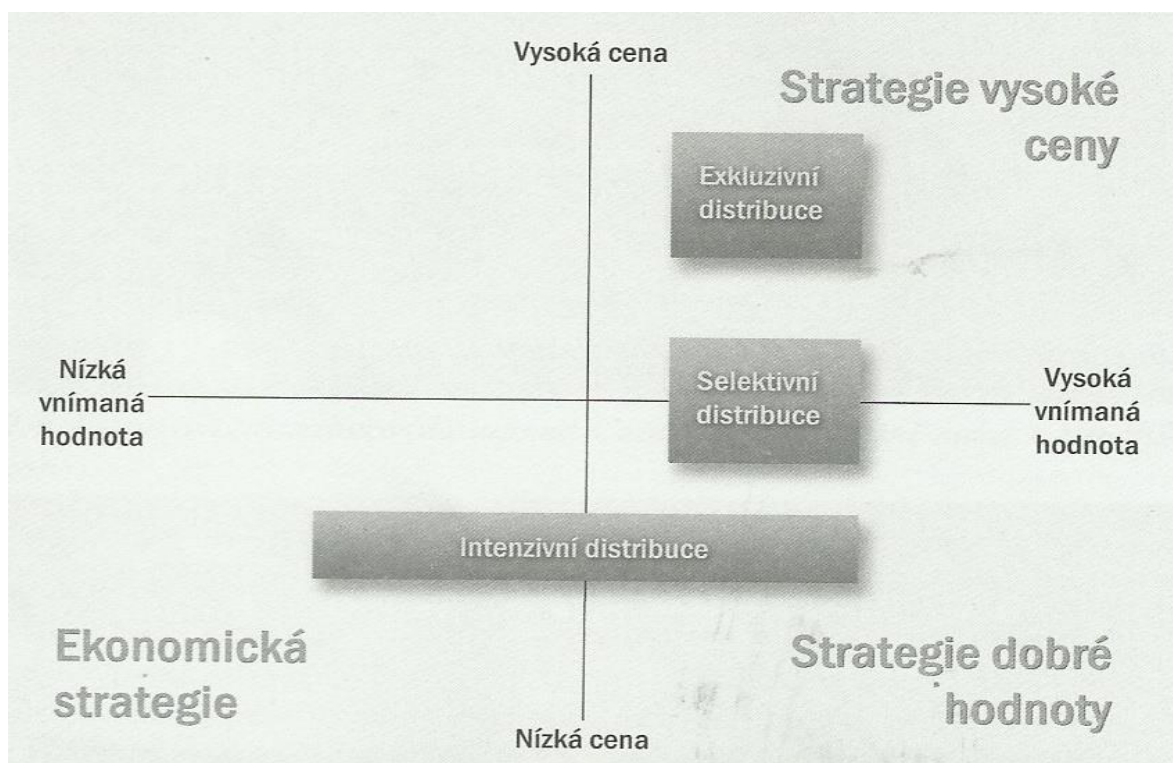
a cena se může stát rozhodujícím faktorem. Blakey (2011) popisuje základní strategie stanovení ceny:

- diferenciální stanovení ceny – založena na segmentaci zákazníků, denní době a ročním období;
- stanovení ceny nového sportovního produktu – dělí se na zaváděcí cenu (cílem je získat podíl na trhu) a klouzavou cenu (orientace na zámožné zákazníky);
- psychologická cena – dělí se na prestižní (pro prémiové zákazníky), referenční (na základě srovnání s konkurencí) a tradiční cena (nízké ceny, zvýhodnění);
- stanovení mixu ceny sportovního produktu – cena pro různé cenové skupiny (dle kvality), cena za balík (permanentky), vynucená cena (nemožnost výběru);
- stanovení ceny na základě nákladů.

Zvláštností je stanovování cen sportovních produktů ve veřejném sektoru. Většina produktů ve veřejném sektoru je dotována z rozpočtu obcí, měst, krajů či státu. Tento efekt má jak pozitivní, tak negativní stránku. Díky poskytování sportovních produktů za nižší ceny jsou tyto produkty dostupné široké veřejnosti. Na druhou stranu v konkurenčním prostředí je to značné znevýhodnění soukromého sektoru. (Nová et. al, 2016). Mimo cenotvorbu je nezbytné orientovat se také v cenových strategiích. Základními cenovými strategiemi jsou strategie vysoké ceny, strategie dobré hodnoty a ekonomická strategie. **Strategie vysoké ceny** počítá se zákazníky požadujícími vysokou kvalitu produktu bez ohledu na cenu. Podstatou této strategie je přesvědčit zákazníka o výjimečnosti a kvalitě výrobku, což často souvisí s vysokými marketingovými výdaji. **Strategie dobré hodnoty** rovněž nabízí produkty vysoké kvality, avšak za nižší cenu. Segment zákazníků požaduje odpovídající kvalitu, ale není ochoten respektovat příliš vysokou cenu. V tomto případě firma naráží na problém eliminace zisku na úkor nižší ceny produktu. Zde je zapotřebí prodávat ve velkých objemech. **Ekonomická strategie** naopak cílí na zákazníky, kteří akceptují nižší cenu na úkor kvality. V takovém případě musí firma optimalizovat své náklady a využívat výhod úspor z rozsahu. Předpokladem dosahování zisku je opět masová produkce. Z dalších strategií lze uvést ještě strategii penetrační a strategii sbírání smetany. Obě se užívají při inovaci produktu uvedené na trh. První z nich se snaží minimalizovat cenu a pokrýt trh, druhá naopak primárně nadsadí cenu produktu pro prémiové zákazníky a postupně ji při nasycení daného segmentu snižuje. (Karlíček et al., 2018)

**Distribuce/místo** – souvisí s usnadněním přístupu zákazníka ke službě. Poskytovatel tak musí zajistit co možná nejlepší cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Povaha distribučních cest se liší dle typu sportovního produktu, respektive služba či zboží. V případě služeb budeme hovořit o místě, kde se bude služba vykonávat a spotřebovávat. Distribuce služeb ve sportovním prostředí je zpravidla přímá, od poskytovatele k zákazníkovi. Jiná situace nastává při distribuci zboží. Zde se setkáme jak s přímou, tak nepřímou distribucí ve formě zprostředkovatele (maloobchodníka) či v poslední době nárůst internetových obchodů (retailerů) se sportovním zbožím. V oblasti služeb se často můžeme setkat s pojmem franšíza. V případě expanze na trh ze strany firem, případně proniknutí na trh pro malé podnikatele se tato forma zdá být ideální. Poskytovatel franšizy dá ve prospěch franšizanta své know-how a marketingovou strategii a ten na oplátku odvádí franšízorovi poplatky, případně podíl ze zisku (Šíma, 2016). Dle Murrayho a Howata (2002) je pouze necelých 5 % zákazníků ochotno navštěvovat sportovní zařízení vzdálené více jak 30 minut. Umístění je proto jedním z nejdůležitějších rozhodnutí v plánování konceptu celého produktu. Produkt se neustále mění a vyvíjí, naopak místo zůstává ve většině případů stabilní. Stejně jako existují cenové strategie, jsou známy i 3 základní typy distribučních strategií. První z nich je **intenzivní distribuce**, která je založena na skutečnosti, že produkt je dostupný prakticky všude. Tato strategie je typická pro cenovou strategii dobré hodnoty a ekonomickou strategii. Opakem je pak **exkluzivní distribuce** odpovídající cenové strategii vysoké ceny, přičemž klade důraz na zážitek a výjimečnost, úmyslně tedy omezuje počet distribučních míst. Kompromisem je pak **selektivní distribuce**. Obrázek 4  
Obrázek 4 názorně zachycuje vztah mezi cenovými a distribučními strategiemi (Karlíček et al., 2018).

Obrázek 4 Vztah mezi distribučními a cenovými strategiemi (Karlíček et al., 2018, p. 222)



**Propagace** je komunikační nástroj, který slouží k předávání informací o produktu konkrétnímu zákazníkovi. Mullin, Hardy a Sutton (2007) jsou přesvědčeni, že propagace je v oblasti sportu jednou z nejdůležitějších komponent marketingového mixu. Dle názorů současných teoretiků Vašítková (2008) a Čáslavová (2009) odpovídá propagace tzv. komunikačnímu mixu. Cílem propagace je vytvořit pozitivní povědomí o produktu. Komplexní proces a funkce propagace shrnuje efekt AIDA dle Ferell a Hartline (2005):

- Attention – upoutání pozornosti k informacím o produktu;
- Interest – vzbuzení zájmu o produkt;
- Desire – vznik zájmu, touhy, přání a rozhodnutí vlastnit produkt;
- Action – výzva k akci, zakoupení produktu.

Často se efekt AIDA doplňuje o 5 funkci tzv. Satisfaction (uspokojení), které vzniká při či po poskytnutí produktu. V této fázi vzniká předpoklad, pakliže je zákazník s produktem spokojený, jednak u něj vzniká potřeba se o své pocity podělit, a tímto dělá službu samotnému produktu, respektive firmě, která ho poskytuje. Tomuto jevu říkáme Word of Mouth, což lze jednoduše přeložit jako osobní doporučení. Když budeme vycházet z nehmotnosti služby, jednou z forem zhmotnění služby jsou reference, či osobní

doporučení. Zde se nám potvrzuje, že kvalita produktu sehrává důležitou roli. Dle Vašítkové et al. (2014) používá marketing používá celou škálu nástrojů. Mezi tradiční marketingové nástroje, též označované jako komunikační mix, řadíme reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a public relations. Z moderních marketingových nástrojů se nejčastěji používá přímý (direct) marketing, internetová komunikace, komunikace na sociálních sítích, marketing událostí, guerilla marketing, virální marketing, PP a event marketing.

**Lidé** tvoří nadstavbu marketingového mixu a současně významnou složku v oblasti marketingu služeb. Lidé zastávají v tomto procesu 3 roviny, a to jsou zaměstnanci, zákazníci a veřejnost. O zákaznících již bylo diskutováno výše, tudíž se zde zaměříme primárně na zaměstnance. Jednoduché a přehledné členění zaměstnanců nabízí Vašítková (2008), která je dělí na:

- kontaktní personál – přímý kontakt se zákazníkem, zásadní vliv na produkci služby;
- ovlivňovatelé – zpravidla nepřímý kontakt se zákazníkem (management firmy), zásadní vliv na produkci služby;
- pomocný personál – nepřímý kontakt se zákazníkem, menší vliv na produkci služby.

Důležitým faktorem této oblasti je analýza spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami, která firmě přináší zpětnou vazbu o kvalitě poskytovaných služeb, zde konkrétně spokojenost zákazníka s personálem firmy. Díky analýze spokojenosti zákazníka s poskytovanými službami se firma může zaměřit na eliminaci slabých stránek například školením zaměstnanců či vytvořením standardů/manuálů práce. Pracovníky pak můžeme rozdělit na tzv. klíčové, kteří jsou ve firmě zpravidla zaměstnání na hlavní pracovní poměr či flexibilní, které firma najímá na základě dohod. Marketing je zde v časté interakci s personálním oddělením a společným cílem je pak zaměstnanec odpovídající očekáváním potřeb zákazníků. Proto zde hraje významnou roli proces přijímání zaměstnanců, jejich trénink a vzdělávání, možnost kariérního postupu, odměňování a motivace a v neposlední řadě kontrola a monitoring zaměstnanců. Kotler (2007) popisuje výše zmíněné jakožto interní marketing, tedy „*marketing prováděný firmou poskytující služby za účelem efektivního školení a motivace zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, a veškerého personálu, který podporuje, aby pracovali jako tým zajišťující spokojenost zákazníka*“ (p. 720).



**Procesy** zahrnují všechny postupy, procesy, činnosti, mechanismy a rutiny při tvorbě a spotřebovávání služby zákazníkem. Procesy řídí a zabezpečují zaměstnanci a spolu s lidmi – zaměstnanci určují kvalitu poskytovaných služeb. Selhává-li lidská stránka, selhává celkový proces (Vašítková et al., 2014).

**Prostředí** je posledním, avšak neméně důležitým aspektem ze souboru marketingového mixu. Zákazník si tímto způsobem vytváří první dojem při styku s organizací. Prostředí lze hodnotit z vnějšího či vnitřního pohledu, přičemž v zákazníkovi může vyvolávat kladné či záporné reakce. Firmy díky budování vlastního prostředí současně vytváří tzv. corporate identity potažmo corporate design. Při tvorbě prostředí je třeba řídit se důležitými prvky řízení materiálního prostředí a atmosféry, mezi něž řadíme rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, barvy a značení. Ve řadě poskytovaných služeb může docházet k jevu, kdy poskytovatel i zákazník za službou dojíždějí. Zákazník tedy není angažován přímo v prostředí poskytovatele, proto je nezbytné dotvářet prostředí prostřednictvím firemního oblečení, firemních vozů, firemního loga, propagačních předmětů atd. (Vašítková et al., 2014).

#### 1.2.4 Komunikační mix

**Reklama** je dle Kotlera et al. (2007) definována jako „*jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora*“ (p. 855).

Dle Kotlera et al., 2007 můžeme reklamu dále třídit na :

- tištěné reklamy určené ke zhlédnutí (letáky, plakáty, billboardy),
- plošné, velkoplošné a světelné reklamy,
- tištěné reklamy k prostudování (katalogy, brožury, prospekty, inzeráty v novinách),
- audiovizuální reklama (reklama v rádiu, televizi),
- 3D reklama,
- nové technologie, internetová reklama.

Při tvorbě reklamy je třeba držet se principu 5M (mission – poslání, message – zpráva, money – peníze, media – media, measurement – měřítka) a správně nastavit reklamní strategii, která má dvě složky. První je tvorba reklamního sdělení (co, komu a jak) a druhou je výběr média (jak často, kde a za kolik).

**Osobní prodej** má své nezastupitelné místo v rámci komunikačního mixu. Ačkoli je osobní prodej časově náročný a z hlediska dosahu vykazuje mnohonásobně nižší hodnoty, je to jediná forma komunikace, která probíhá oboustranně face to face, což je s ohledem na neoddelitelnost služeb zásadní. Během kontaktu se zákazníkem dochází k naplňování tří funkcí marketingu. Jsou to prodej, služba zákazníkovi a monitorování. (Karlíček et al., 2018)

**Podpora prodeje** je defacto kombinace reklamy a cenových opatření. V rámci propagace produktů dochází nejčastěji k poskytování slev a výhod. Ovšem tento efekt je zpravidla jen krátkodobý. Další z nástrojů podpory prodeje je účast na veletrzích a výstavách, ale třeba i šíření reklamních předmětů mezi zákazníky, což má umocnit náklonnost ke značce a rovněž slouží k podpoře prodeje produktu samotného. (Karlíček et al., 2018)

**Public relations (PR)** lze dle Hannagana (1996) definovat jako „*úmyslné, plánované a trvalé úsilí, organizace o zajištění a sledování porozumění mezi organizací a veřejností, aby se zlepšila její image. Jedná se tedy o snahu především dosáhnout povědomí široké veřejnosti o příznivých aspektech organizace, aby si o ní lidé vytvořili správný obrázek*“ (p. 87). Hlavní cílem PR je budovat pozitivní vztah a důvěryhodnost jak veřejnosti, dodavatelů, zákazníků, ale také zaměstnanců vůči organizaci. Nejčastějšími nástroji, jak budovat PR organizace jsou vlastní tiskoviny (časopisy), tiskové zprávy a konference, výroční zprávy, dny otevřených dveří, kurzy či semináře, sponzoring, event marketing (Vašítková et al., 2014).

**Přímý marketing** je forma přímé adresné komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Mezi nástroje přímého marketingu spadá direct mail (zasílání různorodých e-mailů zákazníkům dle cílů prodávajícího), telemarketing (aktivní oslovování zákazníků prostřednictvím telefonických hovorů, nebo pasivní forma tzv. servisní/poradenské linky), televizní/rozhlasový marketing s přímou odezvou (teleshopping), katalogový prodej a mobilní marketing. (Karlíček et al., 2018)

**Internetová komunikace** je v současnosti nenahraditelnou formou prezentace produktu. Dle ČSÚ (2014) má téměř 80 % veškerých českých firem internetové stránky. Ačkoli je internet globální médium, existují možnosti personalizace reklamy a jejího cílení na určité segmenty trhu, což z něj činí médium číslo jedna. Pokud chce být firma úspěšná z dlouhodobého hlediska, je třeba následovat vývoj internetové komunikace. Mimo webové stránky či webovou prezentaci firmy, můžeme sledovat další formy internetové reklamy. Je to bannerová reklama (statické či dynamické bannery), interstitial a superstitial (objeví se na

obrazovce ještě před načtením samotných webových stránek), Out-of-the-box (pohyblivá reklama na stránce), Pop-up-window (vyskakovací okno), Screen reklama (zabírá velkou část stránky), Floating umístění (putující reklama), Mrakodrapy (vertikální lišta). (Vašítková et al., 2014)

**Marketing událostí** je často zařazován do PR z důvodů náplně a cílů této formy propagace. Primárně firma prostřednictvím marketingu událostí cílí na budování good-will, pozitivního názoru veřejnosti na organizaci. Nicméně nejedná se o jediný cíl organizace. Důraz je zde kladen na prožitek a pocity účastníků spojené s účastí na události, které za předpokladu úspěchu akce následně prohlubují vztah a přesvědčení veřejnosti k organizaci. (Vašítková et al., 2014)

**Guerilla marketing** je nekonvenční forma propagace, která se ze své podstaty (partyzánská bitva na hranici legality) zaměřuje krátkými cílenými útoky na konkurenci a snaží se tímto způsobem oslabit její postavení na trhu. Guerilla marketing vyžaduje značnou dávku kreativity a odvahy, jelikož se často pohybuje na hranici zákona. (Vašítková et al., 2014)

**Virální marketing** je další novinkou v oblasti propagace. Podstatou je myšlenka s velkým kreativním potenciálem, která je následně zrealizována a vypuštěna do světa. Dnes se tak nejčastěji děje prostřednictvím e-mailů či sociálních sítí. Předpokladem úspěchu je najít správnou cílovou skupinu, která je k takovému šíření náchylná. Nebezpečí nastává v nekontrolovaném šíření a ztrátě kontroly nad celou kampaní. (Vašítková et al., 2014)

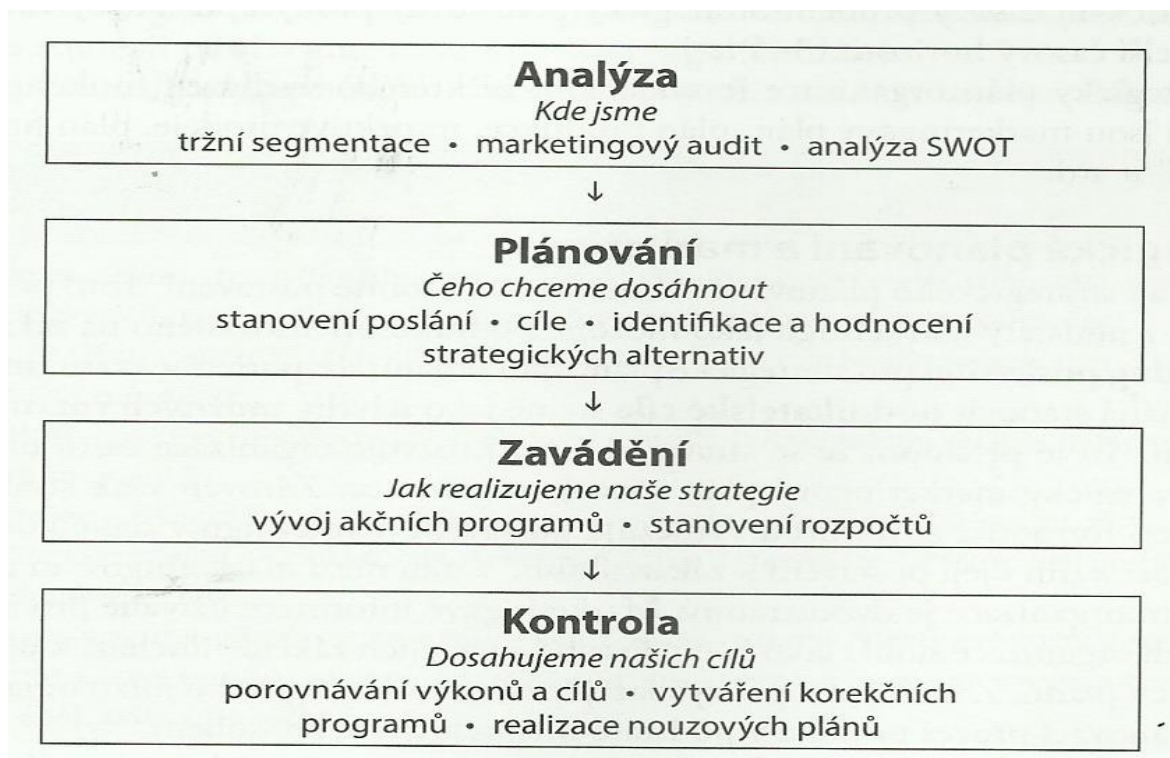
**Product placement (PP)** je dle Matušínské (2007) „*záměrné a placené umístění značkového výrobku (služby) do audiovizuálního díla (film, počítačové hry atd.) za účelem jeho prezentace*“ (p. 79).

**Marketing na sociálních sítích** je jednou z nejrychleji se rozvíjejících forem propagace. Firma, která dnes nepůsobí na sociálních sítích přichází o potenciál stále se rozšiřující komunity Facebooku, Instagramu, Twitteru apod. Prostřednictvím sociálních sítí mohou firmy informovat stávající i potenciální zákazníky o novinkách prostřednictvím textových i audiovizuálních informací, cílit na konkrétní skupiny zákazníků, vytvářet placené kampaně, či nejrůznější soutěže. Kreativitě se meze nekladou a možnosti jsou obrovské. (Vašítková et al., 2014)

## 1.2.5 Marketingové řízení a plánování

Svět se neustále vyvíjí a v současné době je nezbytné přizpůsobovat trh potřebám zákazníků, což vychází z marketingové koncepce. Znaky strategického marketingu lze charakterizovat jako zaměření se na budoucnost, budoucí zákazníky, jejich potřeby a poptávku a také na budoucí činnost firmy. Dle Kotlera et al. (2007) je strategický marketing „proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů“ (p. 60). Jakubíková (2009, uvádí, že proces strategického marketingového řízení „se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a z provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet změny, které uspokojí jednotlivce a firmy“ (p. 62).

Obrázek 5- Prvky marketingového plánování (Vašítková, 2008, p. 38)



Proces strategického plánování a řízení v marketingu plně vystihuje Obrázek 5. V první řadě je potřeba analyzovat stávající situaci firmy, tzn. odpovědět na otázky, kde se firma nachází. K ujasnění situace slouží interní a externí analýzy. Často se provádí také marketingový výzkum, či zjednodušený marketingový průzkum. Výsledkem analýz je

syntéza skutečností a vytvoření SWOT analýzy. SWOT analýza je podkladem druhé fáze – plánování. Cílem plánování je stanovení cílů a volba marketingových strategií. Úkolem 3. fáze – zavádění je vytvořením akčních a finančních plánů pro zavádění marketingových strategií. V poslední fázi – kontrola a monitoring dochází k hodnocení a porovnávání očekávaných cílů s reálnou situací. (Vašítková, 2008)

### **Marketingový výzkum**

Marketingový výzkum je častým bodem při analýze marketingové situace firmy, která tím získá podklady a zpětnou vazbu pro tvorbu marketingového plánu. V případě omezených časových či finančních možností se využívá marketingový průzkum. Většinou se provádí výzkumy dle jednotlivých oblastí zájmu jako je výzkum účastníků trhu, výzkum velikosti trhu, segmentační výzkum, výzkum potřeb, výzkum vnímání, výzkum vnímání značky, výzkum jednotlivých marketingových nástrojů či výzkum spokojenosti zákazníků. Získané informace slouží jako podklady k tvorbě marketingového plánu (Vašítková et al., 2014).

Marketingový výzkum se dělí dle několika hledisek. Zásadní je dělení na primární a sekundární výzkum. Primární výzkum je výzkum „v terénu“, je třeba získat aktuální data. Oproti tomu sekundární výzkum předpokládá existenci aktuálních dat, takové údaje musí výzkumník vyhledat v nejrůznějších odborných, statistických či ekonomických publikacích. Primární výzkum dále dělíme na kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum zkoumá četnost jevů, je charakteristický velkým množstvím respondentů a odpovídá na otázku „Kolik?“. Kvalitativní výzkum zkoumá příčiny a vztahy, je charakteristický malým počtem respondentů a odpovídá na otázku „Proč?“ (Foret & Stávková, 2003).

#### **1.2.5.1 Situační analýza**

Situační analýza napomáhá firmám uvědomit si výchozí postavení podniku na daném trhu. Na základě zjištěných informací tak prognózovat budoucí vývoj podniku a stanovit vhodnou marketingovou strategii pro dosahování stanovených cílů. Podstatou situační analýzy je popis základních údajů podniku jako je organizační struktura, právní subjektivita, poslání a cíle, dále přichází na řadu interní analýzy (analýza portfolia, finanční analýza, analýza produktové řady včetně analýzy stávajícího marketingového mixu). Pro posouzení vnějšího prostředí se zpravidla užívá PEST analýza. Na hranici mezi mikro a makro

prostředím se provádí analýza konkurence. Posledním bodem a současně cílem situační analýzy je sestavit kvalitní SWOT analýzu (Karlíček et al., 2018).

### 1.2.5.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle navazují na situační analýzu a jsou východiskem pro úspěšnou aplikaci marketingu. Měly by korespondovat s přáními a potřebami zákazníků. Marketingové cíle jsou z časového hlediska řazeny obdobně, jako je tomu u manažerských cílů na krátkodobé (0 – 1 rok), střednědobé (1 – 3 roky) a dlouhodobé (3 a více let). Nejčastěji se užívá střednědobých období. Marketingové cíle odpovídají na otázku, čeho má být dosaženo. Měly by být stanoveny na základě metody SMART, kterou popisuje Hanzelová (2009):

S – specifický (cíl má být určen v množství, kvalitě a čase);

M – měřitelný (cíl má mít stanovenou jednotku měřitelnosti, aby bylo možno jej vyhodnotit);

A – akceptovaný (cíl musí být shodný s přesvědčením jedince);

R – reálný (cíl může být náročný, ale musí být v silách jedince jej splnit);

T – trasovaný (cíl je třeba rozložit na několik dílčích úkolů a časově vymežit jejich plnění).

### 1.2.5.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie navazuje na marketingové cíle a odpovídá na otázku, jakým způsobem má být stanovených cílů dosaženo. Vašítková et al. (2014) dělí strategie na:

- **Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody** – dále lze rozdělit na 3 typy, výhoda nižších celkových nákladů (předpoklad velké organizace), diferenciacce (zvýšení hodnoty, respektive kvality poskytovaných služeb ve vztahu k ceně), specializace (zaměření se na mikrosegment – výklenek);
- **Růstové strategie** – dále lze rozdělit na 4 typy, strategie tržní penetrace (snaha proniknout na trh), strategie rozvoje trhu (prodej stávajících produktů novým zákazníkům), strategie rozvoje produktu (nové produkty na stávajícím trhu), strategie diverzifikace (nové produkty na novém trhu);
- **Strategie zaměřené na růst portfolia** – diverzifikace služeb a cílení na produkty s nejvyšším obratem, lépe ziskovostí;

- **Strategie positioningu** – zaměření se na rozvoj, budování a odlišení značky od konkurence, základními stavebními kameny této strategie je kvalita a cena.

S marketingovou strategií úzce souvisí pojmy segmentace, targeting a positioning.

#### 1.2.5.4 Segmentace

Segmentací trhu se dle Karlíčka et al. (2018) rozumí kategorizace zákazníků do skupin dle společných charakteristik. Výhodou segmentace je personalizovaná nabídka pro jednotlivé segmenty (zákazníky). Mezi segmentační kritéria řadíme:

- demografické ukazatele (věk, pohlaví, příjem, fáze životního cyklu, rasa, národnost, náboženské vyznání, sexuální orientace, povolání, vzdělání atd.);
- geografické ukazatele (mezinárodní, regionální, městská, obvodní, na základě aktuální lokality);
- psychografické ukazatele (životní styl, hodnoty, osobnostní profil), více viz Obrázek 6;
- behaviorální ukazatele (očekávaný užitek, míra užívání, podíl na zisku firmy, příležitost užití produktu, připravenost k nákupu, loajalita vůči značce, postoj k produktu).

Obrázek 6- Segmentace českých spotř. dle psychogr. kritérií (Karlíček et al., 2018, p.117)



### **1.2.5.5 Targeting**

Na segmentaci přímo navazuje proces targetingu neboli zaměření se na vybrané segmenty trhu. Firma zde hodnotí atraktivitu jednotlivých segmentů a na základě toho volí směr jejího budoucího působení. Hodnotí se primárně objemy prodeje, potažmo ziskovost. Z pohledu targetingu má firma na výběr dle Zamazalové (2010) z několika možností zaměření se na:

- jeden vhodný segment (produkt pouze pro jeden konkrétní segment);
- produktovou specializace (přizpůsobení produktu více segmentům);
- tržní specializaci (nabídka produktu a veškerých doplňků a služeb pro jeden konkrétní segment);
- plné pokrytí trhu (oslovení všech segmentů trhu specifickou nabídkou produktu).

### **1.2.5.6 Positioning**

Karlíček et. al (2018) chápe positioning jako poslední fázi cíleného marketingu, kdy se firma snaží ovlivňovat, jak má být její značka a produkty vnímána zákazníky. Značka je v tomto případě nositelkou hodnoty a významu, která může v důsledku vyústit v konkurenční výhodu. Mezi základní prvky značek patří:

- logo (váže se k historii značky, často v kombinaci s názvem);
- název (v souladu s významem či oblastí podnikání);
- barva (vyvolává asociace a rozpoznání značky);
- slogan (působí emotivně);
- znělka (podprahové vnímání a rozpoznání značky);
- maskot (rozpoznání značky);
- hudba (podprahové vnímání);
- design (společně s barvami rozpoznání značky).

### **1.2.5.7 Marketingový plán**

Marketingový plán je hlavním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Popisuje a vysvětluje, jakým způsobem použít marketingové zdroje k dosažení



marketingových cílů. Zároveň odpovídá na otázku, kde si firma přeje být a jak toho docílí. Slouží tedy k implementaci zvolené marketingové strategie, která byla stanovena na základě marketingových cílů. Samotný marketingový plán pak převádí strategické záměry do konkrétních úkolů s vymezením časových a personálních vazeb. V plánu jsou z hlediska obsahu dle Kotlera et al. (2007) obvykle zahrnuty:

- výstupy marketingové situační analýzy;
- rekapitulace naplánovaných marketingových cílů;
- rámce strategií;
- vlastní prováděcí programy a rozpočty.

#### **1.2.5.8 Kontrola a monitoring**

Marketingovým plánem to však zdaleka nekončí. V budoucím období je zapotřebí monitoringu a kontroly stanovených marketingových strategií. Až následná kontrola a vyhodnocování odpovídá na otázku, do jaké míry se firmě daří dosahovat stanovených cílů. Měřením aktuálního výkonu a jeho srovnáváním se stanovenými marketingovými cíli může dojít k aktuální úpravě strategií. Firmy, které odhalí slabiny v efektivnosti marketingových strategií, často provádějí důkladnější kontrolu – marketingový audit (Vašítková et al., 2014).

## **2 CÍL PRÁCE**

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav Bud' Inline Ostrava za užití metod a nástrojů marketingové analýzy s následným sestavením marketingového plánu pro další rozvoj.

### **2.1 Úkoly**

- studium odborné literatury a následná syntéza teoretických poznatků
- průzkum spokojenosti zákazníků
- marketingové analýzy
- návrh marketingového plánu
- nastavení marketingové strategie pro další rozvoj

### 3 METODIKA

Cílem teoretické části diplomové práce je vyhledání odborných literárních pramenů a seznámení se s problematikou z oblasti marketingu a managementu. Úkolem praktické části je pak sběr a analýza dat. Následná syntéza a vyhodnocení skutečností je podkladem pro tvorbu marketingového plánu a nastavení marketingové strategie pro další rozvoj Bud' INline Ostrava.

V analytické části praktické části obsahuje longitudinální informace z historie, právní formu, organizační strukturu, oblast podnikání firmy, popis produktových kategorií, počet produktů a variant atd. Posléze je nutné zpracovat situační analýzu, která firmě podává zpětnou vazbu o jejím působení z hlediska mikro a makro prostředí. Na situační analýzu navazuje marketingový průzkum v podobě dotazníkového šetření, který podává zprávu o segmentech zákazníků, kvalitě a spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami, dále poskytuje informaci o vhodnosti nastavení marketingového mixu, retenci zákazníků a v neposlední řadě sílu tzv. Word of Mouth. V návaznosti na předchozí fáze dochází k syntéze poznatků a formulaci marketingových cílů. Po vhodném stanovení cílů přichází na řadu výběr vhodných marketingových strategií. V posledních dvou fázích je nutné stanovit akční (časový) a finanční plán.

#### 3.1 Použité metody

**Analytická metoda** je základní metodou kvalitativního výzkumu. Jedná se o proces reálného nebo myšlenkového rozkladu zkoumaného objektu a využívána byla po celou dobu tvorby této práce (analýza marketingového mixu). Nejčastěji v podobě analýzy informačních zdrojů a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí (Maříková, Petrusek & Vodáková, 1996).

**Statistická metoda** je metoda zkoumání jevů. resp. modelových údajů, buď získaných empiricky (některou z technik sběru informací), nebo simulovaných na základě určitých předpokladů o jejich charakteru...“ (Maříková et al., 1996).

**Metoda sekundární analýzy** pracuje s již dříve nashromážděnými daty, jedná se o již existující informace, které se vztahují k dané problematice, ačkoliv byly shromážděny za jiným účelem (Tahal et al., 2017).

**Metoda primární analýzy** pracuje s nově pořízenými daty získanými za účelem výzkumu. Zpravidla se jedná o data získaná formou dotazování, pozorování, experimentu či rozhovoru (Tahal et al., 2017).

### 3.2 Použité nástroje a techniky

**Analýza portfolia** umožňuje posoudit a názorně popsat situaci jednotlivých strategických podnikatelských jednotek (produktů, provozoven) na určitých trzích a naznačit jejich perspektivnost. Analýza portfolia je často spjata s tzv. Paretovým pravidlem, které říká, že za většinu zisku firmy odpovídá pouze malá část zákazníků, jinými slovy že málo produktů generuje většinu zisku firmy. Informace o tzv. profitabilitě firmy jsou důležitým hodnotícím kritériem pro budoucí vývoj produktového portfolia. Výsledkem je zpravidla přehledný graf, kterým vypovídá o vztahu mezi objemem tržeb a ziskovostí jednotlivých produktů. K porovnání situace na trhu ve vztahu ke konkurenci se dále užívají následující modely:

- bostonský BCG podle firmy Boston Consulting Group;
- General Electric, zkráceně GE (nazváno opět podle stejnojmenné firmy).

Vlastní analýza portfolia by měla naznačit odpověď na otázku, co dál s danými produkty – jestli je budovat, udržovat, rozvíjet nebo tlumit či dokonce zrušit (Karlíček et al., 2018).

BCG model navazuje na analýzu produktové řady. Tento nástroj vychází z předpokladu, že s velikostí tržního podílu klesají firmě náklady, a tím roste její konkurenceschopnost a ziskovost. Parametry pro vytvoření této matice jsou velikost tržního podílu daného produktu (v případě, že dosahujeme vyššího podílu než největší konkurent, zaznačíme do grafu mezi 1x – 10x, v opačném případě 0,1x – 1x) a tempo jeho růstu (za rychlý růst trhu je považován 10% roční nárůst). BCG matice dělí produkty do 4 kategorií:

- Hvězdy – vysoký relativní tržní podíl na rychle rostoucím trhu, klíčové produkty firmy, spojováno s vyššími investicemi z důvodu rostoucího konkurenčního prostředí;
- Dojné krávy – vysoký relativní tržní podíl na pomalu rostoucím trhu, nevyžadují další investice, generují největší zisk ze všech produktů firmy;
- Otazníky – nízký relativní tržní podíl na rychle rostoucím trhu, vyznačují se vysokou mírou nejistoty, vyžadují velké investice na úkor aktuálního zisku;

- Bídící psi – nízké tempo růstu i nízký relativní tržní podíl, zpravidla produkty na konci svého životního cyklu, firma by měla takovéto produkty stáhnout, neplatí to však ve všech případech (Zamazalová, 2010).

**Analýza rentability tržeb** měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Ke správné interpretaci je zapotřebí sledovat vývoj rentability tržeb firmy z dlouhodobého hlediska při současné znalosti vývoje trhu v oblasti podnikání. Bez širších souvislostí a znalostí marketingových strategií může docházet k mystifikaci a chybné interpretaci. Např. i nízká hodnota tohoto ukazatele může být uspokojivá v případě, kdy je dosahováno rychlého obratu zásob a vysokého absolutního objemu tržeb. Naopak vysoká hodnota tohoto ukazatele provázená pomalým obratem zásob a nízkou absolutní částkou tržeb nemusí být pro firmu uspokojivá. Pro výpočet rentability tržeb se užívá následující rovnice (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \times 100 [\%]$$

**Analýza dotazníkového šetření** slouží nejčastěji v marketingovém výzkumu. Dotazník je sestaven z množin otázek, které jsou předloženy respondentovi. Jedná se o nejčastěji užívaný nástroj ke sběru primárních dat. Výhodou je rychlá a levná identifikace informací od velkého souboru respondentů. Dotazník je předložen respondentům, kteří jej samostatně vyplňují. Klíčovými body v sestavování dotazníku je výběr respondentů, délka a členění dotazníku, typy otázek a velikost výběrového souboru (Tahal et al., 2017).

Dotazníkové šetření by mělo odhalit segmentaci zákazníků, poskytnout zpětnou vazbu ohledně spokojenosti zákazníků s kvalitou poskytovaných služeb a současně získat informace o nastavení marketingového mixu. Z dalších ukazatelů byla sledována retence zákazníků a jejich loajalita k firmě. Loajalita byla měřena pomocí NET Promoter Score. (Šíma, 2016)

**PEST analýza** je nástroj sloužící k uchopení makroprostředí, tedy těch faktorů, které na firmu působí zvnějšku. Samotný název je zkratkou 4 slov začínajících na daná písmena. Jsou to politicko-právní, ekonomické, socio-kulturní a přírodně-technologické faktory. Nutno podotknout, že je třeba brát v úvahu pouze ty činitele, které mají prokazatelný vliv a souvislost s oblastí podnikání firmy. Výsledkem PEST analýzy je komplexní přehled o faktorech působících buď pozitivně (příležitosti), či negativně (hrozby). Dobře zpracovaná

PEST analýza je tedy dobrým výchozím zdrojem pro tvorbu SWOT analýzy (Karlíček et al., 2018).

**Analýza konkurence** hodnotí současnou situaci a konkurenceschopnost firmy. Předpokladem k úspěchu firmy je dobře znát a předvídat kroky konkurence. Pouze uspokojení potřeb zákazníka lepším způsobem, než je tomu u konkurence vede ke kýžené konkurenční výhodě, následné loajalitě zákazníků a budování značky. Pro tyto účely se užívá analýza konkurence, která by měla být základním kamenem marketingové analýzy (Zamazalová, 2010).

Kalka a Massen (2003) tvrdí, že analýza konkurence sestává ze dvou kroků:

- a) Identifikace nejvýznamnějších konkurentů a jejich porovnávání na základě vybraných kritérií;
- b) Srovnání jednotlivých konkurentů s vlastním podnikem, je potřeba zjistit – Je konkurence lepší, stejně dobrá anebo horší než naše vlastní firma? K těmto účelům se užívá upravená SWOT analýza. Srovnává se pouze vnitřní prostředí firmy ve vztahu ke konkurenci a provádí se tzv. SW analýza. Zjištěné informace jsou následně zaznamenány do hodnotící tabulky. Co se týče hodnocení, může být užita tři či vícestupňová bodovací škála, přičemž hodnota 1 znamená nejlepší výsledek.

**SWOT analýza** je dle Cooper & Lane (1999) marketingový analytický nástroj, který slouží k posouzení aktuálního postavení firmy a k identifikaci příležitostí a hrozeb. Kotler (2005) dále upozorňuje na fakt, že by měl být pojmenována nikoli SWOT, nýbrž TOWS analýza z důvodu směřování z vnějšku dovnitř, nikoli naopak. Zkratka SWOT je odvozena od začátečních písmen anglických slovíček: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). SWOT analýza sestává z analýzy vnitřního prostředí (silné a slabé stránky firmy) a vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby firmy). Po identifikaci a sestavení SWOT analýzy se často provádí její objektivizace. Technika spočívá v hodnocení a stanovení závažnosti faktorů managementem firmy, které spadají do 4 výše zmíněných skupin. Každému faktoru z dané kategorie se přiděluje hodnocení dle vnímaného stavu (1 – nejnižší spokojenost, 5 – nejvyšší spokojenost), dále určíme důležitost faktoru, přičemž součet důležitostí musí být roven 1 pro každou z kategorií. Výsledkem analýzy je popis aktuální pozice firmy, který je zároveň podkladem pro vytyčení marketingových cílů a volbu vhodné marketingové strategie (Zelenka J., 2010).

## 4 VÝSLEDKY

### 4.1 Situační analýza

Bud' Inline Ostrava (dále jen VČO) je pouze obchodní název. Ve skutečnosti se nejedná o firmu v pravém slova smyslu, nýbrž o fyzickou osobu podnikající. Vznik živnostenského oprávnění se datuje roku 2015. Jedná se zčásti o živnost volnou, zčásti o živnost vázanou. Původní koncept školy inline bruslení se postupem času vyvíjel. V současnosti VČO nabízí široké spektrum činností k aktivnímu a smysluplnému trávení volného času. Primárně se jedná o sportovně orientované aktivity. Pro účely práce budeme používat pojem volnočasová organizace (VČO). Organizační struktura je liniová. Hlavním a jediným představitelem je fyzická osoba podnikající, která má veškeré kompetence k právním úkonům. Zaměstnanci VČO pracují pouze na základě DPP či na základě vystavené faktury. Účetnictví a informační technologie (dále jen IT) jsou zabezpečovány externími pracovníky.

#### Základní identifikační údaje

Jméno a příjmení: Mgr. Marek Švajný

Adresa: Volgogradská 2418/100, 700 30 Ostrava

Obchodní název: Bud' Inline Ostrava

Právní forma: OSVČ, fyzická osoba podnikající zapsaná u živnostenského úřadu vedeného statutárním městem Ostrava

Předmět podnikání: Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti inline bruslení, lyžování

Vznik oprávnění: 6. 2. 2015

IČO: 88819248

Web: [www.budinline.cz](http://www.budinline.cz)

Poslání: Posláním VČO je komplexní a kontinuální psychomotorický rozvoj především dětí v rámci nabízených sportovních aktivit, pohybových her a organizovaných akcí. Neprofilujeme děti od útlého věku, naopak dáváme jim možnost rozvíjet se všemi směry, a tímto zajistit budování všestrannosti v praktickém životě.

### 4.1.1 Analýza marketingového mixu

Doposud byl marketingový mix vnímán spíše teoreticky než prakticky. Veškeré jeho nástroje se řešily takřka intuitivně. Kapitola analýza marketingového mixu popisuje současnou situaci aplikovaných marketingových nástrojů VČO.

**Produkty** se budeme podrobněji zabývat v analýze portfolia.

**Cena produktů** je nastavena na základě nákladové metody s připočtením marže a rovněž s ohledem na ceny konkurence. VČO neposkytuje žádné slevy, ani zvýhodněné ceny veřejnosti mimo členů 1. Bruslařského klubu Buď INline Ostrava, z. s. (dále jen BK). Každoročně dochází k mírnému navýšení cen produktů v závislosti na vnějších i vnitřních faktorech. Mezi vnější faktory řadíme např. míru inflace, vývoj cen dodavatelských vstupů, rostoucí cenu práce za externí služby atd. K vnitřním faktorům ovlivňujícím cenotvorbu patří nárůst času, zodpovědnosti a povinností souvisejících podnikatelskou činností, jelikož se jedná o hlavní příjem fyzické osoby podnikající. Nejaktuálnějším tématem k zamyšlení je potencionální překročení hranice pro zahájení plátcovství DPH, která činí 1 000 000 Kč v obratu ve dvanácti po sobě následujících kalendářních měsících, což by vedlo k podstatnému zvýšení cen. Ceny produktů se liší také dle segmentace zákazníků. VČO nemá v současné době nastavenou jednotnou cenovou strategii.

**Distribuce** je vzhledem k variabilitě činností VČO značně komplikovaná. Pro kategorii Inline brusle je v období duben – říjen využíván primárně inline park SAREZA, který je co do velikosti, tak i vybavenosti fenoménem v ČR a snad i střední Evropě. Provozování podnikatelské činnosti v rámci tohoto areálu je prozatím bezplatné. Do budoucna, konkrétně do konce října roku 2019 je totiž celý areál vázán podmínkami dotace Evropské unie (dále jen EU) a jeho užívání nesmí být podmíněno vstupným a současně zde nesmí být umístěny žádné reklamní panely apod. Co nastane po mezním datu zatím není jisté. V blízkosti inline parku má VČO v pronájmu garáž, která slouží jako sklad pro pomůcky a vybavení. Cílem, kterého se nepodařilo dosáhnout, bylo získat zázemí v rámci II. etapy – rozšíření a revitalizace areálu v nově vybudované správní budově. Ta již nepodléhá dotačním podmínkám. V roce 2018 se v součinnosti s BK podařilo umístit na veřejné osvětlení pro blízkou frekventovanou silnici ukazatel s nápisem a logem BK., který napomáhá orientaci a slouží rovněž jako forma reklamy. Co se týče dostupnosti a znalostí místa, je dnes inline park natolik známým, že obyvatelé Ostravy nemají problém zde trefit. Nicméně pro návštěvníky, kteří zde zavítají poprvé, to může být docela obtížné. Důvodem je možnost



příjezdu pouze z jednoho směru blízké frekventované komunikace. Druhá varianta je oklikou, kde se člověk spíše ztratí, než by našel, co hledal. V rámci zimního období či za nepříznivého počasí nám poskytuje zázemí zastřešené historické náměstí bývalých ostravských jatek, dnes známé jako Trojhalí Karolina. V tomto objektu už je VČO vázáno nájemní smlouvou. Bohužel s neustále se zvyšující koncentrací nejrůznějších kulturních i sportovních akcí se tento prostor stává prakticky nedostupný pro potřeby VČO. V kategorii Tábory, konkrétně pro Příměstské tábory je hlavním a strategickým zázemím moderní prostor ostravské Loděnice pod hradem situovaný při inline stezce a soutoku Ostravice a Lučiny. Pro Pobytový tábor využívá VČO prostory rekreačního střediska Zálesí situovaného v Budišově nad Budišovkou. I zde má VČO již navázané pozitivní vztahy. Z hlediska distribuce produktů v kategorii Kroužky využívá VČO zpravidla tělocvičny a hřiště škol a školek. V těchto případech rodiče vítají nabídku produktů v rámci školní družiny bez nutnosti přepravování dětí z místa na místo. V kategorii SKI a SNB VČO již 3. rokem spolupracuje s lyžařským střediskem SKI areál SYNOT Kyčerka. Od počátku byly nastaveny vzájemně prospěšné podmínky a není třeba k úvahám o změně. Kurzy jsou pak realizovány dle jejich zaměření buď v inline parku na SAREZA, v Trojhalí Karolina, na Loděnici pod hradem či v Budišově nad Budišovkou.

**Propagace** je z důvodu absence zaměstnanců a obrovského množství povinností fyzické osoby podnikající dosti omezená. V poslední době VČO pracovala na aktualizaci grafiky tiskovin, která prošla v průběhu posledního půl roku značnou proměnou. Nelze ovšem konstatovat, že by byla u konce. Spíše naopak. Nicméně pozitivní je, že se nastavil jednotný styl grafiky. Mění se již pouze obsah, což by mohlo mít z dlouhodobého hlediska pozitivní účinek na budování a rozpoznání značky. VČO zavedla pro snadnější orientaci barevné rozlišení grafických materiálů dle produktových kategorií. Nyní je grafická stránka připravena k dalšímu použití. Z pohledu propagace využívá VČO následujících nástrojů komunikačního mixu:

- reklama v podobě tištěných letáků a plakátů, bannerů a roll-upů (letáky a plakáty jsou vyvěšeny převážně na školách a veřejných místech zdarma, banner má VČO strategicky umístěn na garáži při inline parku SAREZA, roll-upy jsou pravidelně obměňovány na školách;
- public relations (VČO se účastní nejrůznějších sportovně-kulturních akcí s prezentací svých produktů, ročně cca 4 – 6 akcí);

- internetový komunikace (VČO má vlastní webové stránky, kde nabízí veškeré produkty a informace o její činnosti);
- marketing sociálních sítí (VČO vlastní Facebook účet pro organizaci, kde průběžně sdílí fotografie a videa z uplynulých událostí, dále zde má k dispozici kompletní nabídku svých produktů, odkazy s prokliky na webové stránky, konkrétní události, párkrát VČO využilo i placené propagace příspěvků);
- marketing událostí (v součinnosti s BK organizuje jednou ročně benefiční akci na podporu handicapovaných, v minulosti také amatérské inline závody);
- podpora prodeje (ačkoli VČO neposkytuje slevy či zvýhodněné ceny pro veřejnost, s Facebookem využila VČO možnost soutěže jakožto formy podpory prodeje).

**Lidé** jsou ve VČO jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu vůbec. Přístup, empatie, kompetentnost, ochota, zájem, vnitřní motivace a loajalita zaměstnanců z velké míry rozhoduje o budoucí spokojenosti zákazníků. Zaměstnanci VČO jsou zpravidla studenty vysoké školy s tělovýchovným zaměřením. Dle daného produktu musí, či nemusí splňovat určité požadavky (např. instruktorské licence). Všichni zaměstnanci jsou defacto brigádníci pracující na základě dohod o provedení práce. VČO si vede databázi zaměstnanců, které pravidelně oslovuje pro příslušné aktivity. Značnou nevýhodou je odliv zaměstnanců do pracovní sféry po ukončení vysokoškolského studia. Výhodou se naopak jeví fakt, že menší skupiny zaměstnanců se podílí na organizaci více aktivit, z čehož vyplývá častější a familiární kontakt se zákazníky. V důsledku to působí velmi pozitivně v hodnocení a zpětné vazbě ze strany zákazníků. Nižší míra fluktuace zaměstnanců se pak odráží na dodržování relativně stálého standardu kvality.

**Procesy** jsou úzce provázány s lidmi. V současnosti se ve VČO začíná pracovat na vybudování systémů a postupů práce, které by měly vést k dodržování relativně stálých standardů kvality poskytovaných služeb. V plánu je jednak vytvoření manuálů práce pro jednotlivé pozice a současně organizování průběžných školení zaměstnanců. S procesy dále souvisí každodenní činnosti z oblasti administrativy, komunikace, organizace atd. V tomto ohledu se pracuje na automatizaci rutinních činností za užití IT, což by mělo vést k eliminaci ztrátového času. V plánu je celková restrukturalizace webových stránek včetně designu. Změny povedou primárně ke zjednodušení rezervačního systému jak pro VČO, tak pro zákazníky včetně platebních metod, dále k intuitivnější orientaci na stránkách, k efektivnější

komunikaci prostřednictvím nástroje pro správu e-mailů a v neposlední řadě k přehlednému vedení účetnictví prostřednictvím účetního programu.

**Materiální prostředí** je z hlediska VČO zabezpečováno většinou externími poskytovateli sportovišť. Jedinou nemovitostí, kterou má VČO k dispozici, je již zmíněná garáž. Zpočátku bylo záměrem vybudovat zde i kontaktní místo a zázemí. VČO investovalo do rekonstrukce garáže, ovšem později se ukázalo, že nejen prostory garáže, ale i příjezdová komunikace jsou pro inline bruslaře značně nevyhovující. K odlišení od konkurence a budování značky slouží jednak firemní logo, které je umístěno na veškeré grafice a také na firemním oblečení. Zaměstnanci mají k dispozici žlutá firemní trička a mikiny s černým potiskem a černé bundy se žlutým potiskem. Zásadním prostředím pro VČO jsou již výše zmíněné webové stránky, jelikož většina komunikace probíhá v online prostředí. Restrukturalizace včetně nového designu musí odpovídat celkové image VČO.

#### 4.1.2 Analýza portfolia

Tato kapitola nabízí přehled o jednotlivých produktových kategoriích, potažmo produktech, které VČO nabízí. Shrnutím kapitoly je přehled jednotlivých produktů v závislosti na celkovém obrátu a ziskovosti pro VČO.

##### Inline brusle

V oblasti inline bruslení se VČO zaměřuje jak na skupinovou, tak individuální výuku dětí i dospělých. Zákazník si může vybrat z následujících možností:

**Tabulka 1 Produktová kategorie Inline brusle (vlastní zdroj)**

INLINE BRUSLE	VÍKENDOVKA PRO DĚTI	VÍKENDOVKA PRO DOSPĚLÉ	BRUSLÍKOV	INDIVIDY	PRÁZD. KURZY
PRODUKT					
Segment	děti 5 – 16 let	dospělí	děti 5 – 16 let	všichni	všichni
Úroveň	od mírně pokročilých	od mírně pokročilých	od středně pokročilých	pro všechny	pro všechny

Doba trvání lekce	1,5 hod	1,5 hod	1 hod	50 minut	1,5 hod
Počet lekcí	1	1	1	1	1
Počet opakování	40	6	40	-	4
MIN počet	3	3	1	1	15
MAX počet	15	10	10	2	30
CENA	200 Kč	200 Kč	100 Kč	250 – 350 Kč	100 Kč
Hodinová cena	133 Kč	133 Kč	100 Kč	250 – 350 Kč	66 Kč
Doplatky	půjčovné	půjčovné	půjčovné	půjčovné	půjčovné
DISTRIBUCE	SAREZA/ Trojhalí	SAREZA/ Trojhalí	SAREZA/ Trojhalí	SAREZA/ Trojhalí	SAREZA/ Trojhalí
PROPAGACE	doporučení, web, promo akce, letáky, NL a Facebook	doporučení, web, promo akce, letáky, NL a Facebook	doporučení, web, promo akce, letáky, NL a Facebook	doporučení, web, promo akce a letáky	doporučení, web, promo akce a letáky a NL
LIDÉ	1x instruktor	1x instruktor	1x instruktor	1x instruktor	2 – 4x instruktor

Víkendovky pro děti a dospělé byly původně jedním produktem. Postupem času se rozdělily na 2 produkty, které tak lépe vyhovují požadavkům a potřebám zákazníků. Víkendovky jsou stabilním produktem určeným dětem nebo dospělým odpovídající úrovni alespoň mírně pokročilých bruslařů. Víkendovky probíhají celoročně mimo velké prázdniny. Obsazenost Víkendovek kolísá v závislosti na ročním období. V zimním období je obsazenost minimální. Bruslíkov je produktem určeným dětem odpovídající úrovni středně pokročilých až pokročilých bruslařů konajících se celoročně mimo velkých letních prázdnin. Obsazenost má klesající tendenci, přičemž v zimním období platí stejné schéma jako pro Víkendovky. Indivindy jsou individuální lekce inline bruslení určené jak dětem, tak dospělým bez omezení úrovně. Prázdninové kurzy inline bruslení jsou realizovány pod záštitou Ostravského spolku pro volný čas a jsou určené jak dětem, tak dospělým bez omezení úrovně. Kurzy jsou částečně dotovány z rozpočtu spolku, i proto nabízejí příležitost oslovit a zaujmout širší populaci. Stručné shrnutí marketingového mixu nabízí také Tabulka 1.

## Lyžování a snowboarding (dále jen SKI & SNB)

V oblasti lyžování a snowboardingu se VČO zaměřuje jak na skupinovou, tak individuální výuku dětí i dospělých. Zákazník si může vybrat z následujících možností:

**Tabulka 2** Produktová kategorie SKI & SNB (vlastní zdroj)

SKI & SNB				
	VŠLS	VŠL	LOW COST	INDIVIDUÁLNÍ
<b>PRODUKT</b>				
Segment	děti 6 – 16 let	dospělí	děti 6 – 16 let	všichni
Úroveň	všichni	všichni	od mírně pokročilých	všichni
Doba trvání lekce	4,5 hod	3 hod	2 hod a více	1 hod a více
Počet lekcí	7	5	1	1
Počet opakování	2	1	-	-
MIN počet	30	8	2	1
MAX počet	40	16	6	2
<b>CENA</b>	3 750 Kč	3 500 Kč	300 – 600 Kč	350 – 450 Kč
Doplatky	skipas 1 750 Kč	skipas 500 Kč	-	-
Hodinová cena včetně skipasu	87 Kč	266 Kč	300 – 600 Kč	350 – 450 Kč
<b>DISTRIBUCE</b>	Velké Karlovice	Velké Karlovice	na domluvě	Skalka
<b>PROPAGACE</b>	doporučení, web, promo akce, letáky a nábory na školách, NL a Facebook	doporučení, web, promo akce, letáky a nábory na školách, NL a Facebook	doporučení, web, promo akce, letáky	doporučení, web, promo akce, letáky
<b>LIDÉ</b>	7x instruktor	2x instruktor	1x instruktor	1x instruktor

Víkendová škola lyžování a snowboardingu pro děti (dále jen VŠLS) vznikla jako společný projekt ve spolupráci s organizací Paradise v roce 2017. V prvním roce byl otevřen pouze sobotní termín s kapacitou 40 míst a 90% obsazeností. V roce 2018 již byl otevřen jak sobotní, tak nedělní termín. Opět s kapacitou 40 míst a plnou obsazeností pro sobotní termín a 50% obsazeností nedělního termínu. V roce 2019 se rovněž realizovali oba termíny s kapacitou 40 míst a plnou obsazeností sobotního termínu a 80% obsazeností nedělního termínu. Současně se v tomto roce realizoval také první ročník projektu Víkendové školy lyžování pro dospělé (dále jen VŠL) s kapacitou 16 míst a obsazeností téměř 80%. Low-cost lyžování je doplňkovým produktem reagujícím na specifická přání a potřeby zákazníků. Individuální výuka lyžování a snowboardingu určena jak dětem, tak dospělým bez omezení úrovně. Produktem na hranici produktové kategorie SKI & SNB a Táborů je Jarní lyžovačka na Malé Fatře. Více o tomto produktu bude pojednáno v kategorii Táborů. Stručné shrnutí marketingového mixu nabízí také Tabulka 2.

## Táborů

V oblasti pořádání organizovaných akcí se organizace zaměřuje na letní příměstské a pobytové tábory a na zimní (rodinný) tábor potažmo dovolenou. Zákazník si může vybrat z následujících možností:

**Tabulka 3 Produktová kategorie Táborů (vlastní zdroj)**

TÁBORŮ	PŘÍMĚSTSKÝ TÁBOR	POBYTOVÝ TÁBOR	JARNÍ LYŽOVAČKA NA MALÉ FATŘE
<b>PRODUKT</b>			
Segment	děti 6 -15 let	děti 6 – 15 let	všichni
Úroveň	všichni	všichni	od mírně pokročilých
Doba trvání lekce	8,5 hod	-	-
Počet lekcí	5	10	5
Počet opakování	6	1	1

MIN počet	25	35	20
MAX počet	35	50	30
CENA	2 300 Kč	4 850 Kč	5 900 Kč/7 200 Kč
Doplatky	půjčovné	-	-
Hodinová cena	54 Kč	23 Kč	61 Kč/75 Kč
DISTRIBUCE	Ostrava	Budišov nad Budišovkou	Malá Fatra (Vrátná)
PROPAGACE	doporučení, web, promo akce, letáky a nábohy na školách, NL a Facebook	doporučení, web, promo akce, letáky na školách, NL a Facebook	web, letáky, NL a Facebook
LIDÉ	5x instruktor	7x instruktor	3x instruktor

Příměstský tábor Bruslík a Loděnice je klíčovým produktem VČO. Poprvé byl realizován v roce 2017, kde se začala tvořit koncepce a náplň tábora. Příměstský tábor nabízí v rámci Ostravy netradiční dobrodružství. Náplní tábora je inline bruslení, lezení na umělé stěně, vodní turistika, výcvik zálesáckých dovedností, míčové, pohybové a strategické hry, výlet do ZOO, výjimečné přespání s táborovým ohněm, opékáním špekáčků, kytarou a stezkou odvahy. Úroveň dovedností není podmínkou pro absolvování tábora, VČO pouze doporučuje pro úroveň začátečníků využít Indivindy před zahájením tábora. V roce 2017 se uskutečnili 3 termíny s kapacitou 30 míst a obsazeností cca 80 %. V roce 2018 byly vypsaný celkem 4 termíny v rámci letních prázdnin s kapacitou 32 míst a 100% obsazeností. V roce 2019 je otevřeno 6 termínů s kapacitou 35 míst a aktuální obsazeností 95 %. Druhým produktem z kategorie Tábory je Pobytový tábor, který VČO organizuje opět ve spolupráci s organizací Paradise. První ročník se uskutečnil na Bílé v roce 2017 s kapacitou 32 míst a pouhou 50% obsazeností. Téma tábora bylo „Mezi nebem a zemí“. V roce 2018 se tábor uskutečnil v rekreačním středisku Zálesí v Budišově nad Budišovkou s námětem „Rytíři kulatého stolu“ s kapacitou 40 míst a 85% obsazeností. Pro letošní 3. ročník 2019 bylo zvoleno téma „Avangers“. Kapacita je 50 míst s aktuální 75% obsazeností. Produktem na hranici produktové kategorie SKI & SNB a Tábory je Jarní lyžovačka na Malé Fatře. Produkt je určen primárně rodinám s dětmi a manželským i nesezdaným párům v rámci ostravských jarních prázdnin. Projekt volně navazuje na koncept VŠLS a VŠL, kdy nabízí možnost otestovat si nabyté dovednosti v krásném prostředí Malé Fatry v rámci pěti denního zájezdu s programem, polopenzí a výukou. Obdobně jako VŠLS a VŠL je i tento projekt organizován

ve spolupráci s organizací Paradise. Stručné shrnutí marketingového mixu nabízí také Tabulka 3.

### Kurzy pro škol(k)y

V oblasti pořádání akcí pro školy a školky se organizace zaměřuje na kurzy inline bruslení a jednodenní zážitkové kurzy v Ostravě. Zákazník s může vybrat z následujících možností:

**Tabulka 4** Produktová kategorie Kurzy pro škol(k)y (vlastní zdroj)

KURZY PRO ŠKOL(K)Y	KURZ INLINE BRUSLENÍ	ZÁŽITKOVÝ KURZ V OSTRAVĚ
<b>PRODUKT</b>		
Segment	žáci 1. stupně ZŠ	žáci 6. třídy ZŠ a 1. ročníku SŠ
Úroveň	všichni	všichni
Doba trvání lekce	2,25 hod	4,5 hod
Počet lekcí	5	1
Počet opakování	2 – 4	1
MIN počet	20	15
MAX počet	30	30
<b>CENA</b>	1 090 Kč	290/390/490 Kč
Doplatky	-	-
Hodinová cena	99 Kč	64/87/108 Kč
<b>DISTRIBUCE</b>	SAREZA/Trojhalí	Loděnice pod hradem
<b>PROPAGACE</b>	doporučení, web, letáky a nábohy na školách, promo akce	web, promo akce, letáky
<b>LIDÉ</b>	3 – 4x instruktor	3 – 4x instruktor



První z produktové kategorie Kurzy pro škol(k)y je kurz inline bruslení. Z historického hlediska je to 2. nejstarší produkt VČO, který se poprvé uskutečnil v roce 2015. V pravidelných ročních cyklech se kurz dodnes opakuje na konci školního roku pro základní školu (dále jen ZŠ) Proskovice (od roku 2016) a ZŠ Junácká (od roku 2015). V roce 2017 vyzkoušela kurz inline bruslení na konci roku ZŠ Dvorského a na začátku školního roku 2017/2018 se uskutečnil kurz inline bruslení pro soukromou ZŠ Monty School. V září 2018 proběhl kurz ve zkrácené třídní podobě pro ZŠ Nová Bělá. Letos se kurz uskuteční na konci školního roku opět pro ZŠ Junácká a ZŠ Proskovice a na začátku nového školního roku 2019/2020 má rezervaci ZŠ Monty School a MŠ Dvořákova. Kurzy probíhají na inline parku SAREZA či v Trojhalí Karolina. V září 2018 byl poprvé zorganizován půldenní Zážitekový kurz v Ostravě. Náplní zážitkového kurzu je prostřednictvím tradičních aktivit jako vodáctví a lezectví, netradičních pohybových aktivit jako slack line (provazochodectví) a netradičních pohybových her vzbudit v žácích zájem o outdoor aktivity a prostřednictvím neustálé sociální interakce se spolužáky pozitivně působit na rozvoj jednotlivce i skupiny. V plánu je kurz ledního bruslení a adaptační kurz v Ostravě a zážitkový kurz v přírodě. Stručné shrnutí marketingového mixu nabízí také Tabulka 4.

### Kroužky pro škol(k)y

V oblasti pořádání kroužků pro školy a školky se organizace zaměřuje na Kroužky inline bruslení a Sportovky.

**Tabulka 5 Produktová kategorie Kroužky pro škol(k)y (vlastní zdroj)**

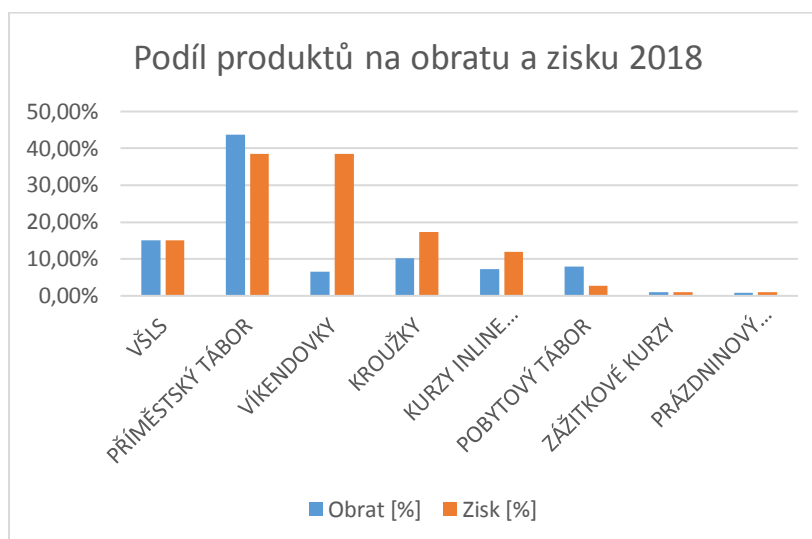
KROUŽKY PRO ŠKOL(K)Y	KROUŽEK INLINE BRUSLENÍ		SPORTOVKY	
	PRODUKT			
Segment		Děti 4 – 10 let		Děti 4 – 10 let
Úroveň		pro všechny		pro všechny
Doba trvání lekce		1 hod		1 hod

Počet lekcí	10	10
Počet opakování	2	4
MIN počet	8	10
MAX počet	15	16
CENA	1 000 Kč	1 000/1 200 Kč
Doplatky	půjčovné	-
Hodinová cena	100 Kč	100/ 120 Kč
DISTRIBUCE	tělocvična při ZŠ/betonové hřiště	tělocvična při ZŠ
PROPAGACE	doporučení, promo akce, web, letáky	doporučení, promo akce, web, letáky
LIDÉ	1x instruktor	1x instruktor

Poslední z produktových kategorií jsou Kroužky. Kroužek inline bruslení je vůbec prvním a historicky nejstarším produktem VČO. V současnosti organizuje VČO už pouze jeden jediný takový kroužek. Důvodem je logistická náročnost, neodpovídající podmínky potřebám inline bruslení a počasí. Tyto faktory byly v rámci kroužku na ZŠ a MŠ Monte eliminovány tím, že kroužek probíhá v tělocvičně. Postupem času se z kroužku inline bruslení vyvinuly logisticky i organizačně přijatelnější kroužky sportovní přípravy – Sportovky. V současnosti VČO působí s těmito kroužky na 3 ostravských školách v půlročních cyklech. Dosud nezařazený produkt je kroužek florbalu, který má díky popularitě tohoto sportu značný potenciál k rozvoji. Stručné shrnutí marketingového mixu nabízí také Tabulka 5.

V následujících grafech se podíváme jednak na to, jak si vedou jednotlivé produkty z hlediska podílu na zisku, respektive obratu, ale také co se týče tempa růstu. Porovnání pěti vybraných produktů dle BCG matice nabízí Graf 3.

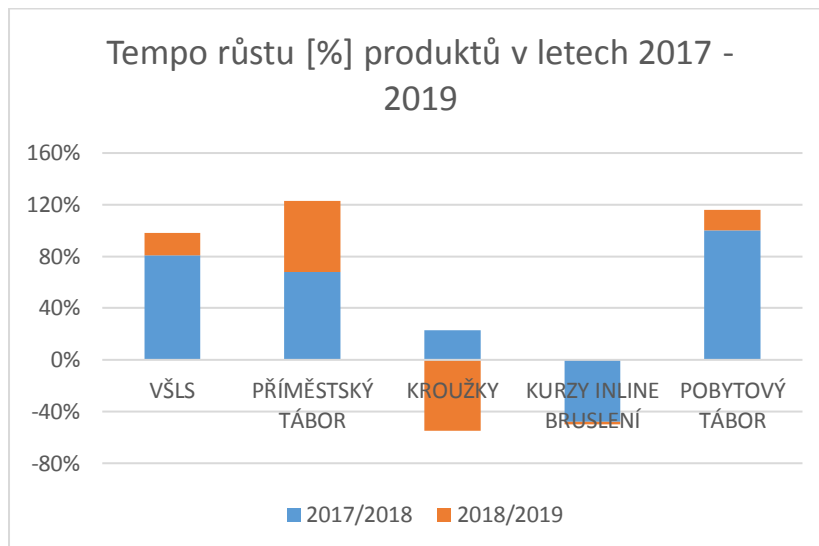
**Graf 1 Podíl produktů na celkových tržbách a zisku v roce 2018 (vlastní zdroj)**



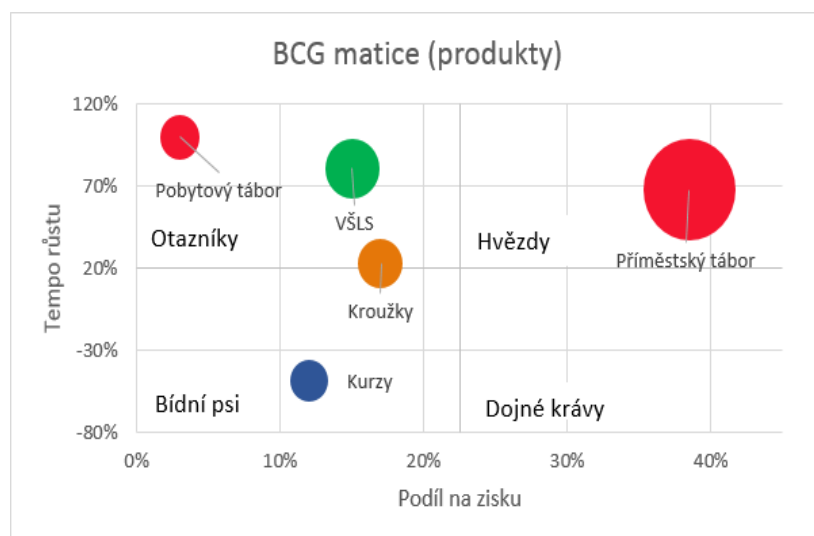
Graf 1 znázorňuje, které produkty se jakým dílem podílejí na obratu, respektive zisku VČO. Nejlépe si v tomto ohledu stojí Příměstské tábory, které dosahují téměř 45 % podílu na z celkového obratu VČO, při současně vysoké relativní ziskovosti více než 38 %. Následují Kroužky s 17% podílem na zisku a 10% podílem na obratu. Obdobný trend vykazují Víkendovky, které dosahují 11% podílu na zisku a 7% podílu na obratu a Kurzy inline bruslení s 12% podílem na zisku a 7% podílem na obratu. VŠLS má prakticky totožné hodnoty podílu na obratu i zisku (okolo 15 %). Atypická situace se nastává u Pobytového tábora, který co se týče obratu, je srovnatelný s Víkendovkami, Kroužky i Kurzy inline bruslení. Podíl na zisku je v tomto případě bezmála 3 %. Ostatní produkty jako Zážitkové kurzy a Prázdninové kurzy inline bruslení jsou z hlediska analýzy bezvýznamné, jelikož se jedná o nízkoobrátkové produkty. Dle Paretova pravidla zde platí, že Příměstské tábory, VŠLS a Kroužky dosahují cca 70% podílu ze zisku, po 11 % pak zastávají Kurzy inline bruslení a Víkendovky. Zbýlých 5 produktů tvoří v součtu necelých 8 % podílu na zisku.

Graf 2 nám poskytuje informace týkající se vývoje tempa růstu z hlediska počtu účastníků u vybraných produktů VČO mezi léty 2017/2018 a 2018/2019. Nejvyšší tempo růstu mezi léty 2017/2018 bylo zaznamenáno u Pobytového tábora (100 %). Druhým produktem v pořadí je VŠLS, která zaznamenala 81% nárůst. Vysoké hodnoty 68 % zaznamenal také Příměstský tábor. Kroužky vykazují 19% nárůst. Posledním porovnávaným produktem jsou Kurzy, které jako jediný produkt zaznamenaly pokles ve výši 48 %. V následujícím období mezi léty 2018/2019 dochází k pokračování nárůstu u VŠLS (17 %), Příměstských táborů (55 %) a Pobytového tábora (16 %). Naopak pokles byl zaznamenán u Kroužků (-55 %) a Kurzů inline bruslení (-2 %).

**Graf 2 Podíl produktů na celkových tržbách a zisku v roce 2018 (vlastní zdroj)**



**Graf 3 BCG analýza produktů (vlastní zdroj)**



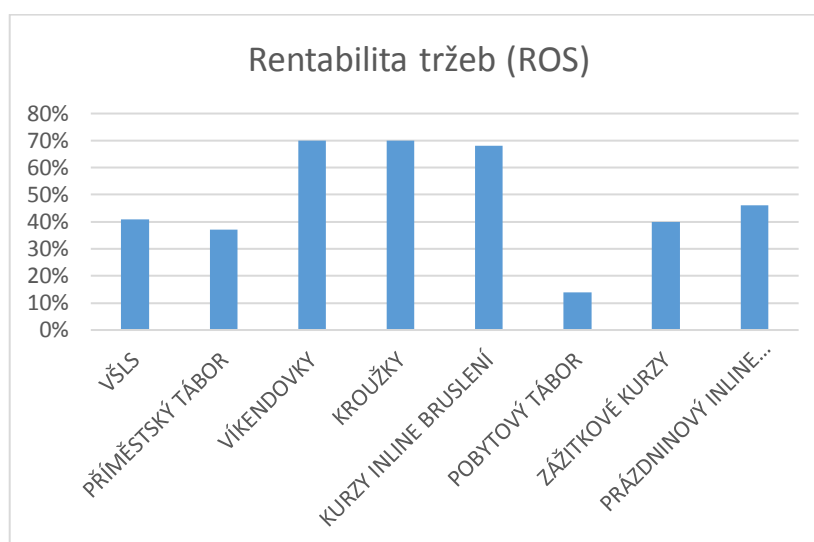
Z dostupných dat byl sestaven graf vývoje produktů dle zásad pro tvorbu BCG matice (Graf 3). Tato BCG matice však nevypovídá o postavení produktů v tržně konkurenčním prostředí. Pro účely práce poslouží spíše pro komplexní přehled výše popsaných skutečností, přičemž bylo bráno v úvahu tempo růstu, podíl na zisku a obratu firmy. Výsledkem je jednoduchá kategorizace produktů do jednotlivých segmentů BCG matice. Situace potvrzuje předpoklad, že Příměstské tábory jsou klíčovým produktem VČO, jelikož spadají do sektoru hvězdy. Z pohledu dalšího vývoje je třeba zamyslet se nad situací Pobytového tábora, který se nachází v sektoru otazníků. Ten sice dosahuje vysokého tempa růstu, ovšem

s minimálním podílem na zisku při současné 4. pozici z pohledu nejvyššího podílu na obratu. V kategorii otazníků se dále nachází VŠLS, která má však potenciál stát se hvězdou. Na pomezí otazníků a bídných psů se nachází Kroužky, které by se do budoucna pro svou vysokou rentabilitu, avšak při současně nízkém povědomí zákazníků měly za daných podmínek stát hvězdou či dojnou krávou. Posledním hodnoceným produktem jsou Kurzy nacházející se v sektoru bídní psi, které se zdají být na konci životního cyklu.

### 4.1.3 Analýza rentability tržeb (ROS)

Výše jsme shrnuli, jak se jednotlivé produkty podílejí na celkovém obratu a zisku VČO. Pro detailnější pochopení a vyhodnocení současné situace VČO je doplněna analýza rentability tržeb a srovnání dle produktů. Z interních údajů VČO bylo poskytnuto alespoň pořadí produktů dle rentability, které znázorňuje Graf 4.

**Graf 4 Rentabilita tržeb pro vybrané produkty (vlastní zdroj)**



Přestože z Graf 1 vyplývá, že Příměstské tábory jsou produktem číslo 1, ať už z pohledu podílu na obratu, či podílu na zisku, nejvyšší rentability zdaleka nedosahují. Z pohledu rentability zaujímají až 7. místo (Graf 4). Opačným paradoxem jsou kupříkladu Prázdninové kurzy inline bruslení a Adaptační kurzy, které mají defacto zanedbatelný podíl na zisku i tržbách, ovšem jejich rentabilita je poměrně vysoká.

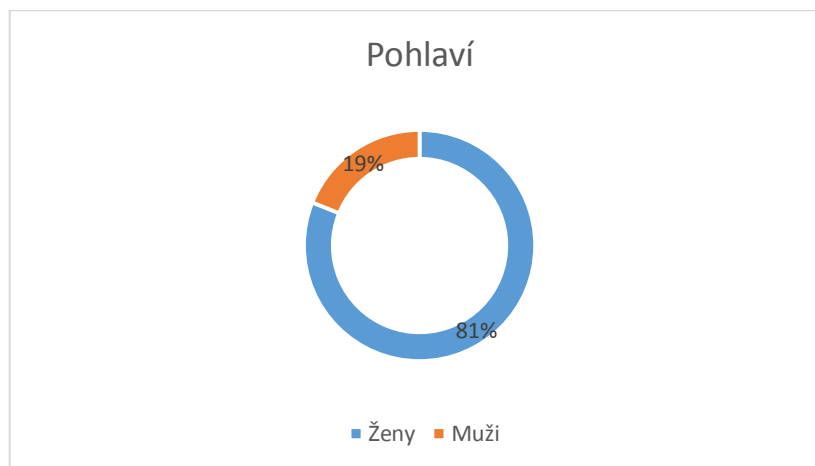
### 4.1.4 Analýza dotazníkového šetření

Další z kvantitativních analýz externího prostředí byla provedena dotazníkovým šetřením. Výběrový soubor tvořili zákazníci VČO. Dotazníky byly distribuovány

prostřednictvím e-mailu kompletní databázi zákazníků v několika vlnách od 1. 7. 2018 do 31. 3. 2019. Z důvodu velké variability a sezónnosti produktů VČO bylo zvoleno takto dlouhé výzkumné období. V dotazníku bylo užito jak uzavřených (dichotomických, škálových), tak polootevřených (výběrových, výčtových) i otevřených otázek. Celkem bylo respondenty vyplněno 74 dotazníků, což odpovídá návratnosti okolo 16 %. Dotazník byl členěn do několika částí. Úvodní část sloužila k seznámení s účelem dotazníku, instrukcím jeho vyplnění a poděkování respondentům za jejich ochotu a obětovaný čas. Hlavní část byla rozdělena do několika sekcí dle zamýšlených cílů (základní demografické šetření – otázky č. 1 – 4; průzkum spokojenosti se současným nastavením marketingového mixu – otázky č. 5, 6, 7, 8 a 9; retence zákazníků – otázka č. 11; NET Promoter Score – otázka č. 12) Výsledky jsou zpravidla prezentovány v procentech nebo průměrných hodnotách. Ojedinele mohou být pro umocnění vyjádřeny absolutní hodnotou. Respondenti měli u škálových otázek na výběr z možností: nadšen/a, velmi spokojen/a, spokojen/a, spíše nespokojen/a, nespokojen/a. Součástí dotazníku byla také jedna otevřená otázka, kdy se respondenti mohli rozepsat o svých konkrétních pocitech, zkušenostech, případně napsat svá doporučení a návrhy na změnu. Přehled odpovědí je přílohou této práce.

#### Otázka č. 1 Jste muž/žena?

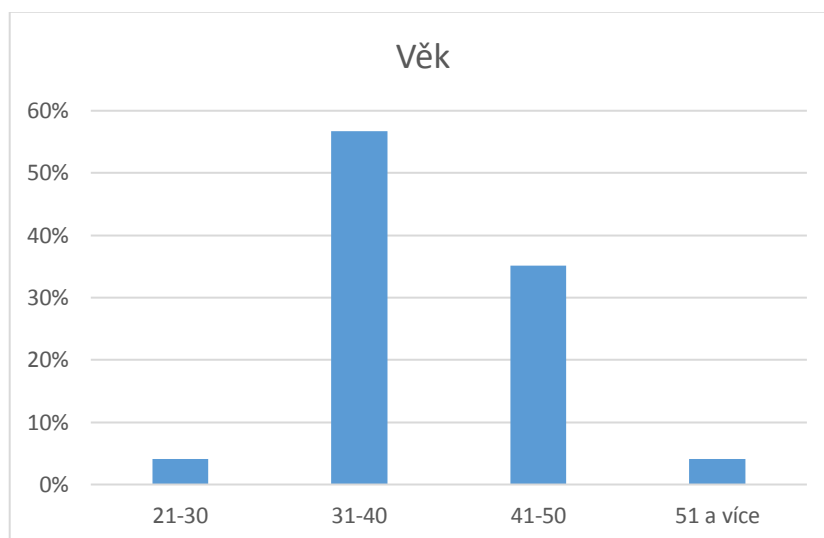
Graf 5 Pohlaví respondentů (vlastní zdroj)



Z Graf 5 je zřejmá několikanásobná převaha žen jakožto častějších respondentů dotazníkového šetření. Ženy byly v zastoupení 81 % oproti mužům s pouhými 19 %

## Otázka č. 2 Kolik je Vám let?

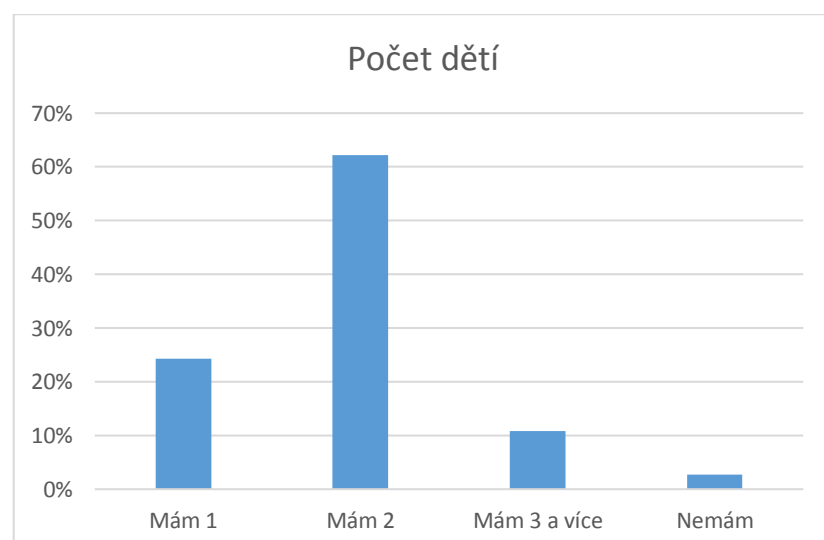
Graf 6 Věk respondentů (vlastní zdroj)



Pro účely segmentace byly předem vytvořeny 4 věkové kategorie. Nadpoloviční většina respondentů (57 %) spadá do věkové kategorie v rozmezí 31 – 40 let. Druhou nejpočetnější (35%) je věková kategorie 41 – 50 let. Shodně po 4% pak počítají věkové kategorie 21 – 30 let a 51 a více. (Graf 6)

## Otázka č. 3 Kolik máte dětí?

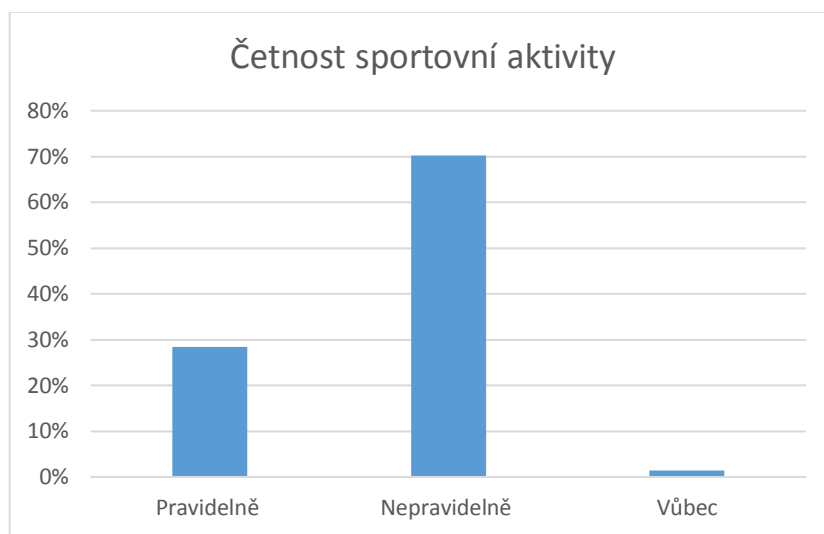
Graf 7 Počet dětí respondentů (vlastní zdroj)



Graf 7 ukazuje, že 24 % respondentů má pouze 1 dítě. Nejčastější odpovědí jsou 2 děti, což označilo 62 % respondentů. 3 a více dětí má 11 % dotázaných a pouhá 3 % respondentů jsou zatím bezdětná.

#### Otázka č. 4 Jak často vykonáváte pohybovou aktivitu?

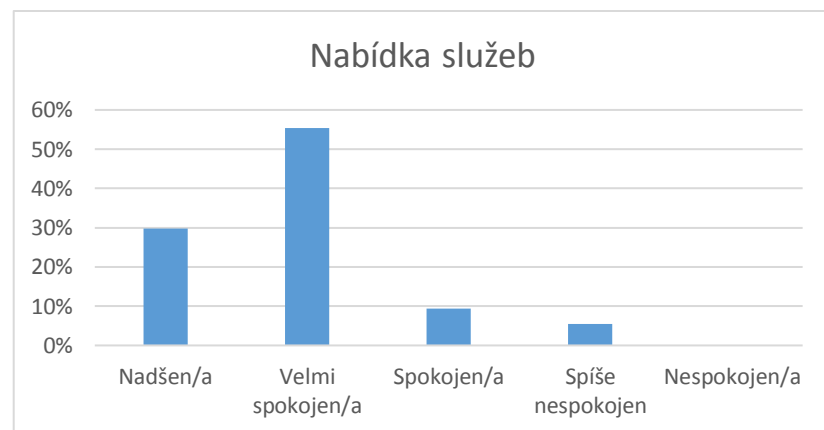
Graf 8 Četnost provozování pohybové aktivity (vlastní zdroj)



Graf 8 vypovídá o životním stylu respondentů. Odpověď pravidelně (1 – 2x za týden) uvedlo bezmála 30 % respondentů. Odpověď vůbec se vyskytla pouze jednou (1 %). 70 % respondentů uvedlo, že sportují nepravidelně.

#### Otázka č. 5 Jak jste spokojeni s nabídkou služeb?

Graf 9 Nabídka služeb poskytovaných VČO (vlastní zdroj)

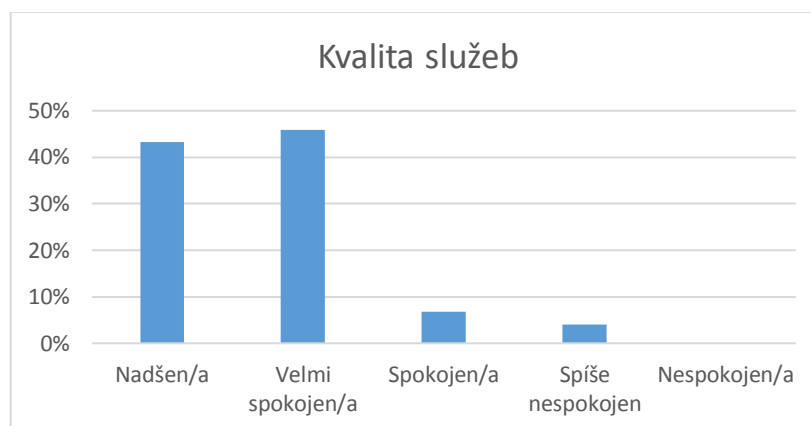


Graf 9 nabízí přehled odpovědí respondentů v oblasti nabídky služeb, z čehož je celých 30 % zákazníků nadšeno z nabídky poskytovaných služeb, 55% respondentů pak zaznamenalo odpověď, že jsou velmi spokojeni. Odpověď spokojeno zvolilo 9 % zúčastněných, spíše nespokojeno pak bylo 5 % respondentů.



### Otázka č. 6 Jak jste spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb?

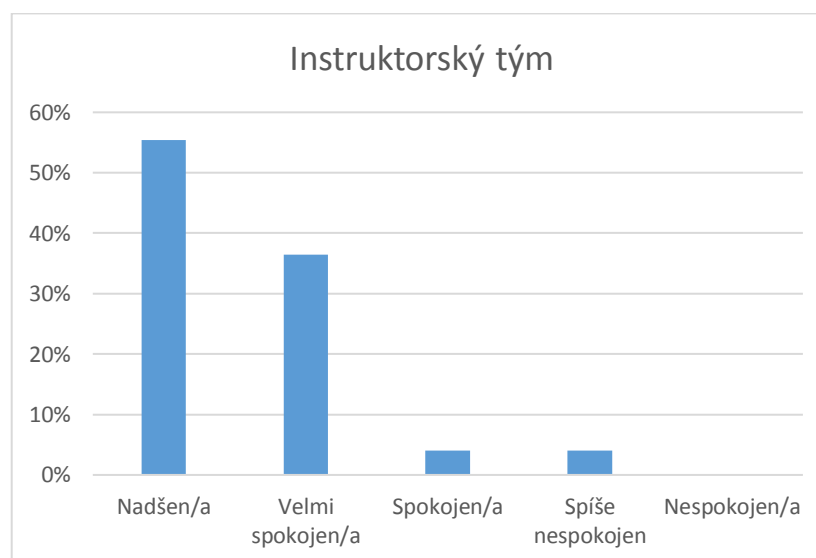
Graf 10 Spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb (vlastní zdroj)



Graf 10 obsahuje odpovědi ohledně kvality poskytovaných služeb. 43 % respondentů je nadšeno a 46 % velmi spokojeno s kvalitou poskytovaných služeb. Následuje odpověď spokojen se 7 % podílem a spíše nespokojených jsou 4 % respondentů. Kvalita v tomto případě není nikterak charakterizována a je chápána obecně. Není zde zřejmé, se kterými aspekty byli respondenti více či méně spokojeni, hodnotí pouze celkový obraz.

### Otázka č. 7 Jak jste spokojeni s instruktorským týmem?

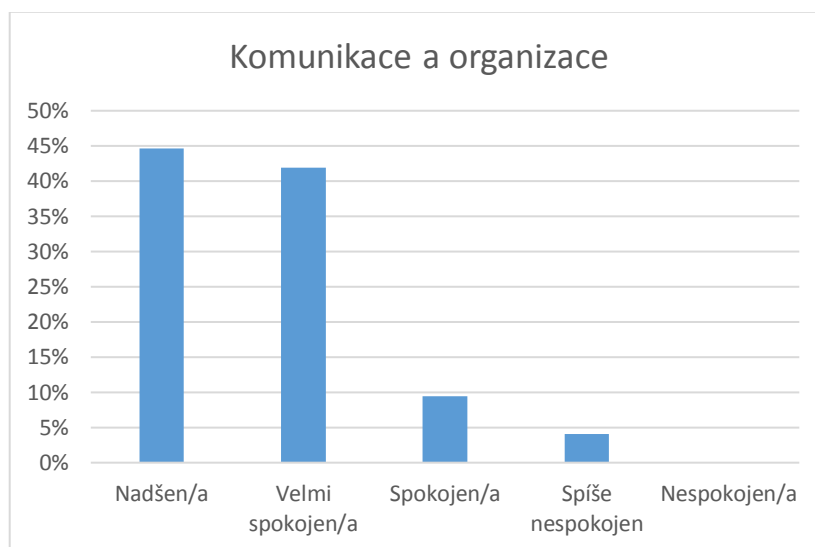
Graf 11 Spokojenost s instruktorským týmem (vlastní zdroj)



Jedním z prvků marketingového mixu jsou lidé (people). Přístup zaměstnanců se značně podílí na spokojenosti zákazníků. 55 % respondentů bylo nadšeno z přístupu a práce instruktorského týmu, 36 % respondentů bylo velmi spokojeno, shodně po 4 % označili respondenti spokojenost, respektive spíše nespokojenost s prací instruktorů. (Graf 11).

### Otázka č. 8 Jak jste spokojeni s komunikací a organizací?

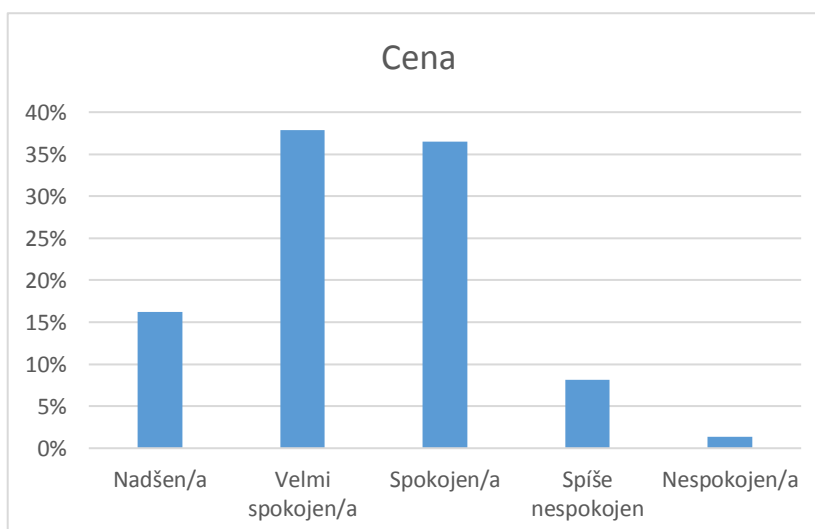
Graf 12 Spokojenost s komunikací a organizací (vlastní zdroj)



Komunikace a organizace je přenesenými slovy podstatou procesu, který je dalším z marketingových nástrojů a současně slouží pro stanovení standardu kvality služeb VČO. Z odpovědí vyplývá, že 45 % respondentů jsou s komunikací a organizací nadšeni, 42 % respondentů je velmi spokojeno, spokojeno je 9 % spíše nespokojeny jsou 4 % (Graf 12).

### Otázka č. 9 Jak jste spokojeni s cenou?

Graf 13 Spokojenost s cenou (vlastní zdroj)



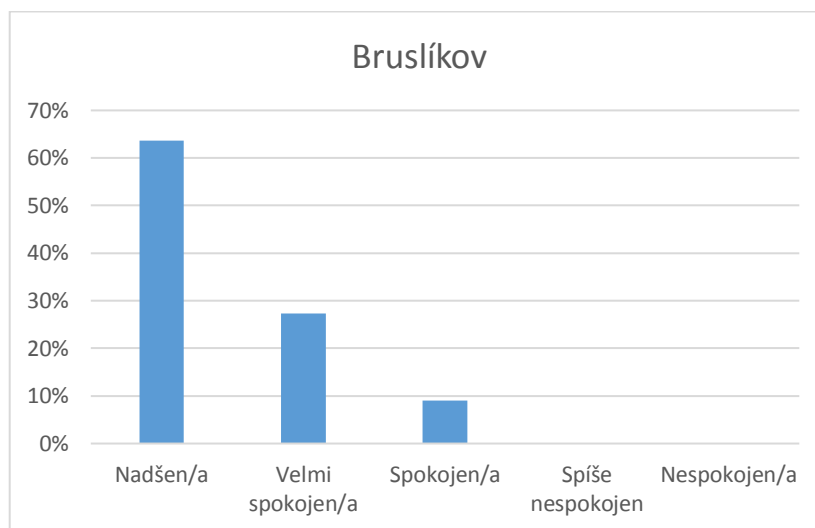
Graf 13 znázorňuje spokojenost zákazníků s cenovou politikou VČO. Zde už se situace posouvá směrem ke středním hodnotám. Nadšeno z cen je pouhých 16 % respondentů, naopak velmi spokojen je stále poměrně vysoký podíl 38 % respondentů. Obdobně je situace

u spokojených zákazníků (36 %). Spíše nespokojeno je 6 % a poprvé se objevuje i odpověď nespokojen/a, která je však zastoupena pouze 1 %.

### Otázka č. 10 – Kterou aktivitu jste využili a jak jste byli spokojeni

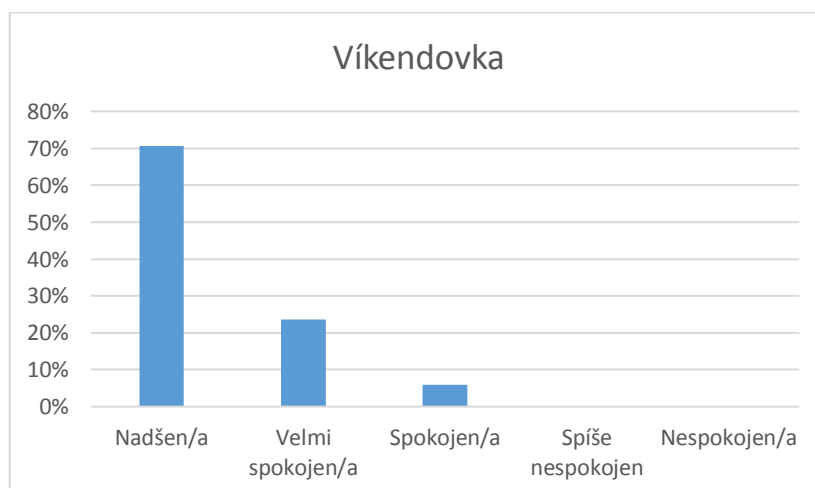
Otázka č. 10 sestává z hodnocení osmi vybraných produktů.

**Graf 14 Spokojenost s produktem Bruslíkov (vlastní zdroj)**



Bruslíkov je jeden ze základních produktů VČO, jež spadá do kategorie Inline brusle. 64 % dotázaných je aktivitou nadšeno, dalších 27 % je velmi spokojeno a 9 % uvedlo odpověď spokojen/a (Graf 14).

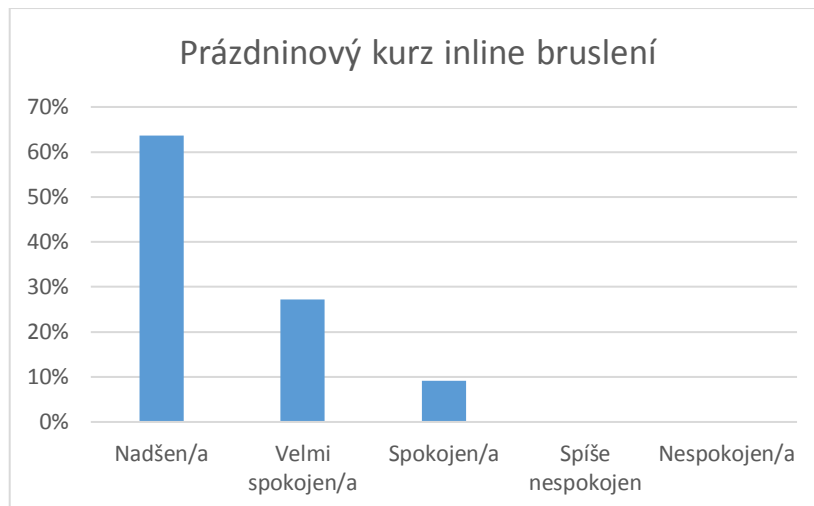
**Graf 15 Spokojenost s produktem Víkendovka (vlastní zdroj)**



Víkendovka byla určena dětem i dospělým. V současnosti je již rozdělena na Víkendovku pro děti a pro dospělé. Výsledkem dotazníkového šetření je 71% nadšení respondentů, 24 %

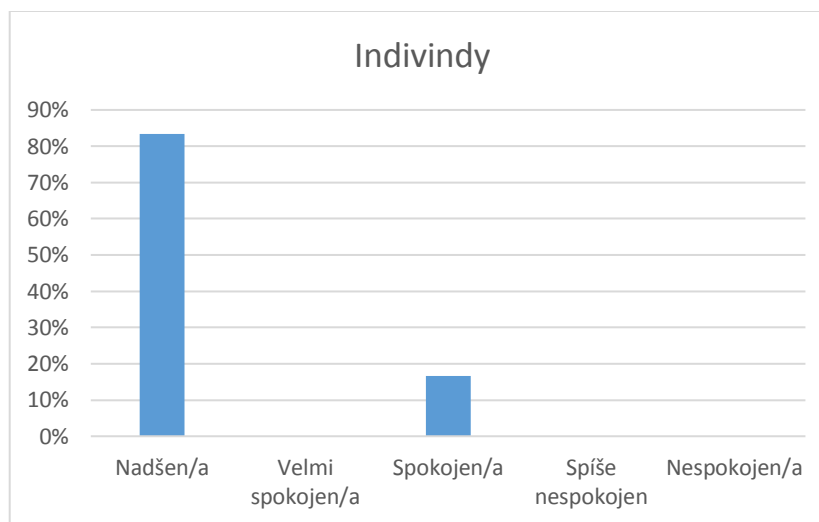
respondentů bylo s aktivitou velmi spokojeno a pouze 6 % zvolilo odpověď spokojen/a (Graf 15).

**Graf 16 Spokojenost s produktem Prázdn. kurz inline bruslení (vlastní zdroj)**



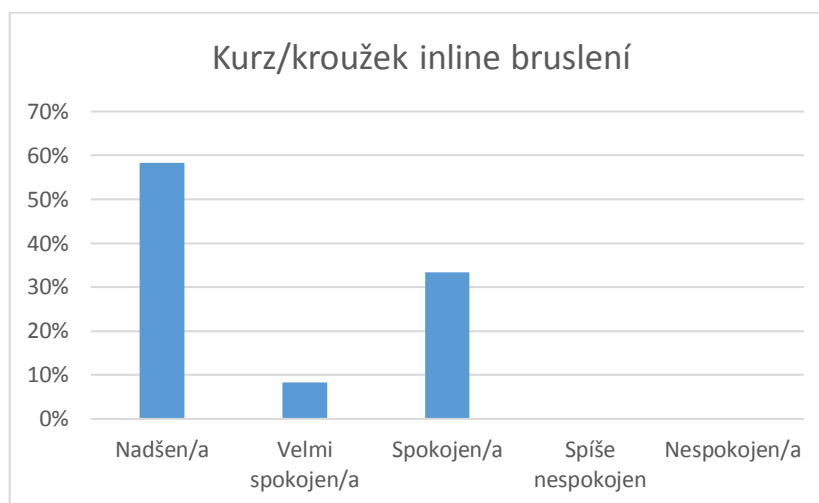
Výsledkem hodnocení spokojenosti zákazníků s Prázdninovým kurzem inline bruslení je 64 % procentní nadšení aktivitou, 27 % respondentů vyjádřilo, že jsou velmi spokojeni a zbylých 9 % spokojeni. (Graf 16)

**Graf 17 Spokojenost s produktem Indivindy (vlastní zdroj)**



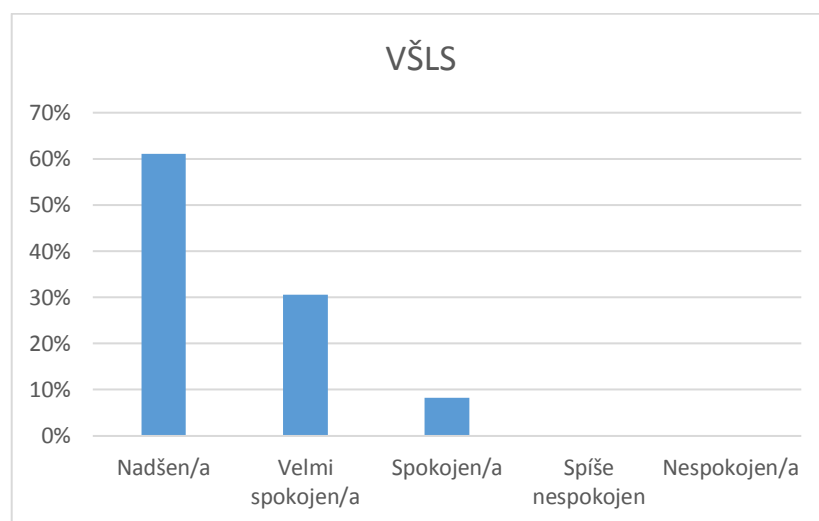
Indivindy neboli individuální lekce inline bruslení jsou dalším z produktové kategorie Inline brusle. Respondenti jsou s podílem 83 % nadšení s aktivitou. Zbylých 17 % je spokojeno (Graf 17).

**Graf 18 Spokojenost s produktem Kurz/Kroužek inline bruslení (vlastní zdroj)**



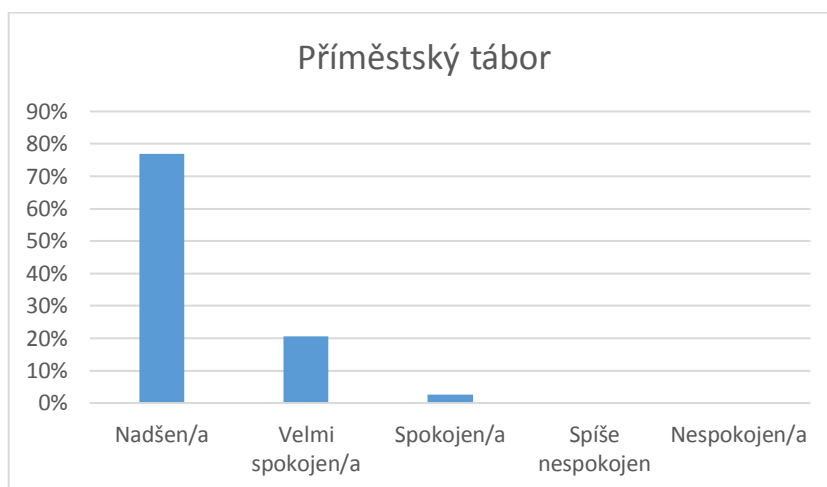
Kurz/kroužek spadá rovněž do kategorie Inline brusle. V době vzniku dotazníku byly ještě oba produkty vedeny jako jeden, tudíž výsledky mohou být zkresleny. 58 % respondentů je aktivitou nadšeno, 8 % je s danou aktivitou velmi spokojeno a 33 % označilo odpověď spokojen/a. (Graf 18)

**Graf 19 Spokojenost s produktem VŠLS (vlastní zdroj)**



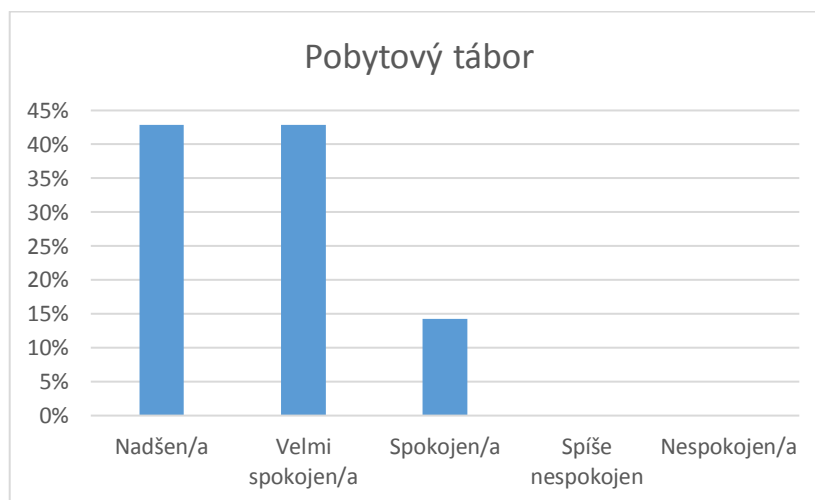
VŠLS spadá do produktové kategorie SKI & SNB. Blíže popisuje výsledky Graf 19, kdy 61 % respondentů bylo aktivitou nadšeno, 31 % velmi spokojeno a zbylých 8 % spokojeno.

**Graf 20 Spokojenost s produktem Příměstský tábor (vlastní zdroj)**



Příměstský tábor Bruslík a Loděnice je produkt z kategorie Tábory. Graf 20 vykazuje nejvyšší hodnoty spokojenosti zákazníků vůbec. Produktem je nadšeno na 77 % respondentů, 21 % je velmi spokojeno a jen 3 % uvedla odpověď spokojen/a.

**Graf 21 Spokojenost s produktem Pobytový tábor (vlastní zdroj)**

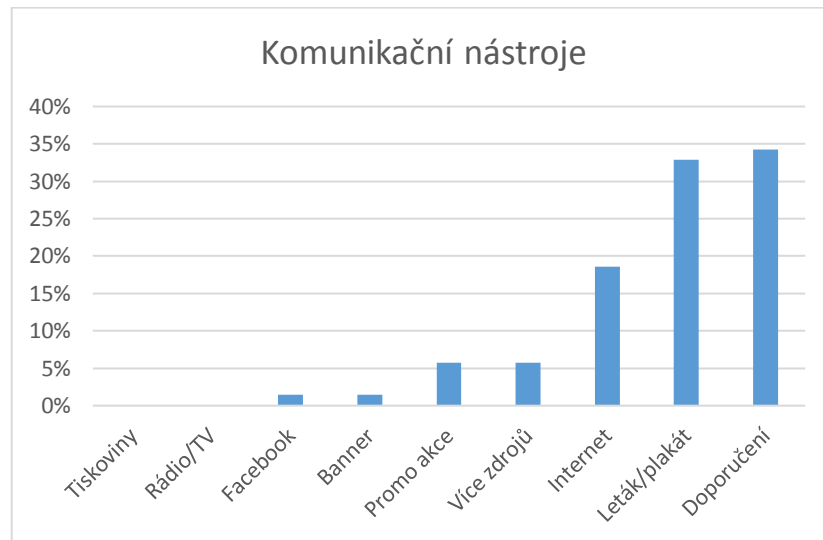


Pobytový tábor je posledním hodnoceným produktem (Graf 21) a současně posledním z produktové kategorie Tábory. 43 % respondentů projevilo nadšení, stejný podíl (43 %) byl s produktem velmi spokojen a 14 % uvedlo odpověď spokojen.

#### **Otázka č. 11 Odkud jste se o nás dozvěděli?**

Otázka č. 9 byla zařazena pro účely kontroly efektivity využívání komunikačních nástrojů VČO.

**Graf 22 Propagace – komunikační nástroje (vlastní zdroj)**

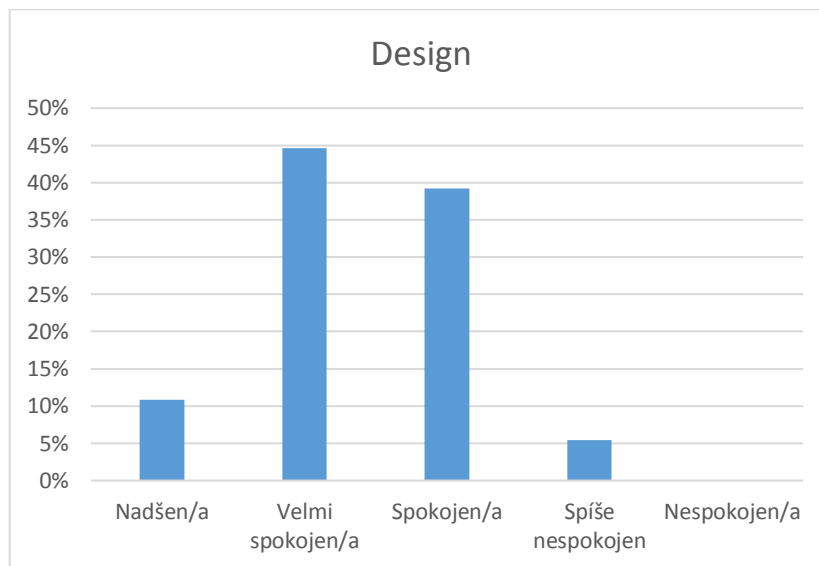


Graf 22 nabízí chronologicky řazený přehled zdrojů informací s frekvencí výskytu mezi respondenty. Z tiskovin ani rádia/TV se o činnosti VČO nezváželo ani jeden respondent. Z Facebooku se o VČO dozvědělo pouhé 1 % dotázaných, stejná situace platí pro banner. 6 % respondentů se první informaci o VČO doslechli na promo akci. Stejný počet 6 % respondentů udává jako zdroj informací kombinaci těchto zdrojů. 19 % respondentů vyhledalo VČO na internetu. 34 % se o činnosti dozvědělo prostřednictvím tištěných letáků a plakátů. Stejný podíl respondentů (34 %) dostal doporučení od rodiny či známých,

## Otázka č. 12 Jak jste spokojeni s webovými stránkami?

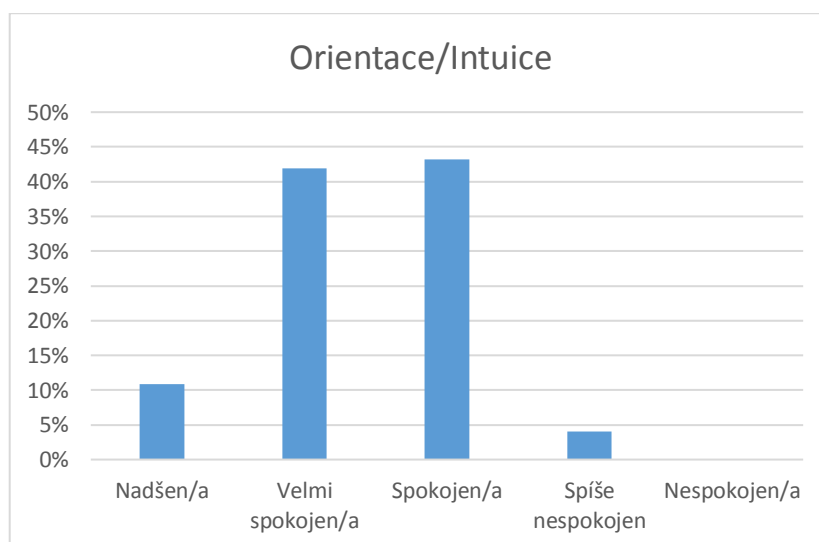
Otázka č. 12 sestává z hodnocení jednotlivých charakteristik webových stránek (design, orientace/intuice, aktuálnost, srozumitelnost, rezervační systém)

**Graf 23** Hodnocení webových stránek – design (vlastní zdroj)



První hodnocenou charakteristikou byl design. Graf 23 zachycuje vnímání respondentů, kdy pouhých 11 % dotázaných bylo nadšeno. Dalších 45 % respondentů označilo odpověď velmi spokojen/a, 39 % spokojen/a a 5 % dotázaných je s aktuálním designem spíše nespokojeno.

**Graf 24** Hodnocení webových stránek – orientace/intuice (vlastní zdroj)

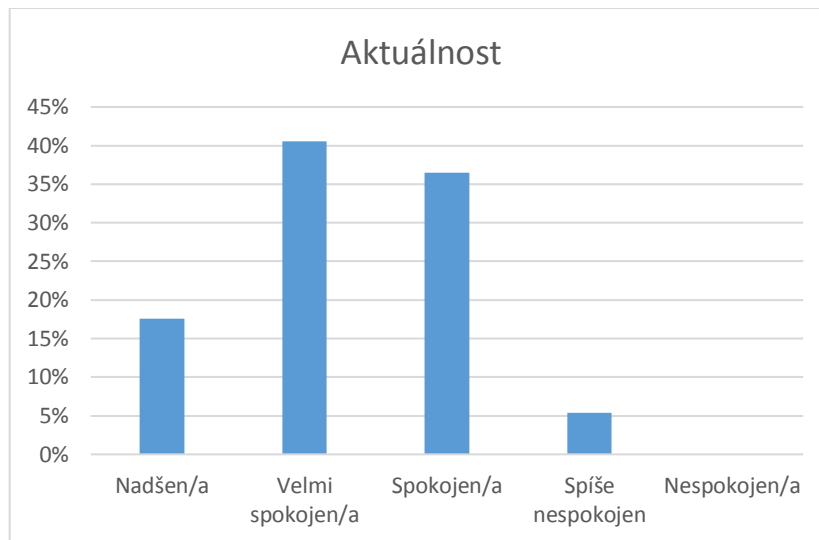


Druhou z hodnocených charakteristik byla orientace a intuice (Graf 24) při pohybu na webových stránkách. Stejně jako u předchozí charakteristiky bylo pouhých 11 %



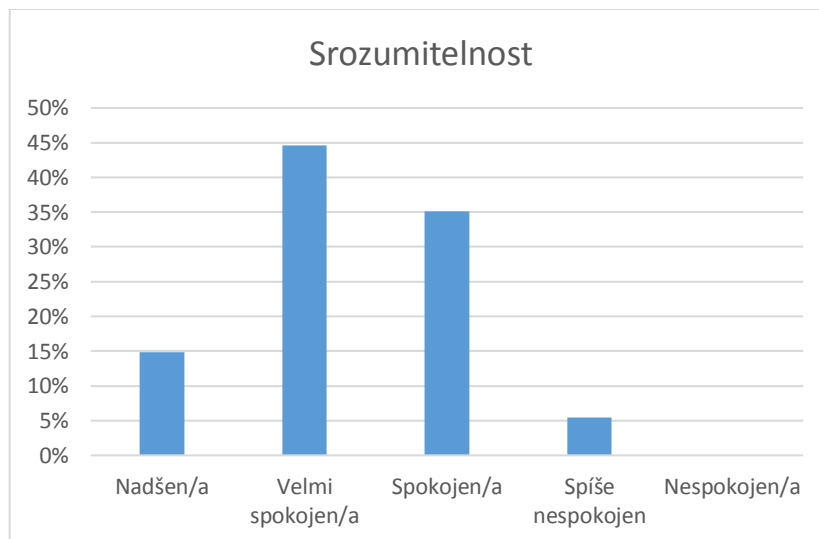
respondentů nadšeno, ještě méně pak bylo velmi spokojeno (42 %), spokojených bylo 43 %, odpověď spíše nespokojen/a označily 4 % dotázaných.

**Graf 25** Hodnocení webových stránek – aktuálnost (vlastní zdroj)



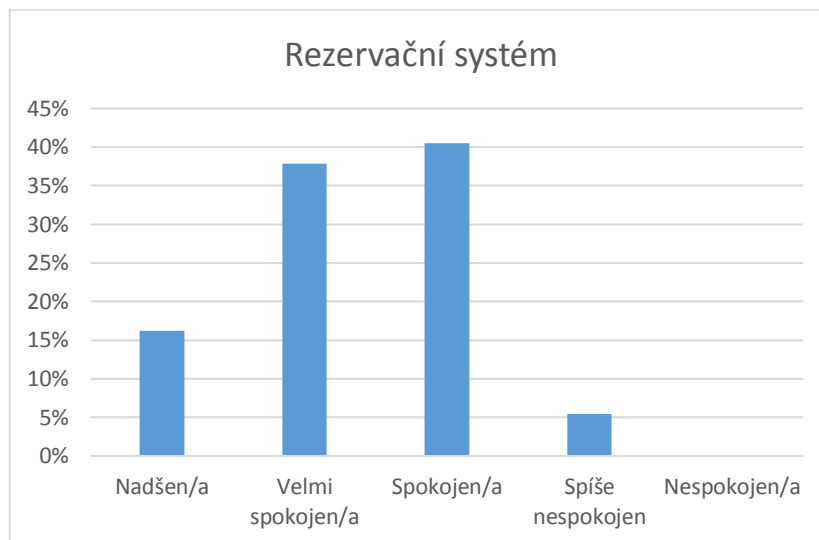
Třetím kritériem hodnocení byla aktuálnost webových stránek (Graf 25). Zde vyjádřilo nadšení 18 % respondentů, 41 % bylo velmi spokojeno, 36 % spokojeno a 5 % spíše nespokojeno.

**Graf 26** Hodnocení webových stránek – srozumitelnost (vlastní zdroj)



Předposlední hodnocenou charakteristikou byla srozumitelnost textů a popisů (Graf 26) jednotlivých produktů. Přesně 15 % dotázaných označilo možnost nadšen/a. Velmi spokojeno bylo 45 % respondentů, spokojeno bylo 35 % dotázaných a 5 % bylo spíše nespokojeno.

**Graf 27** Hodnocení webových stránek – rezervační systém (vlastní zdroj)



Poslední hodnocenou položkou z oblasti webových stránek byl rezervační systém (Graf 27). Zde vyjádřilo nadšení 16 % dotázaných, velmi spokojeno bylo 38 % respondentů. Nejpočetnější skupinu se 41 % tvořila odpověď spokojen/a. 5 % dotázaných vyjádřilo spíše nespokojenost.

**Otázka č. 13 – Využíváte opakovaně našich služeb?**

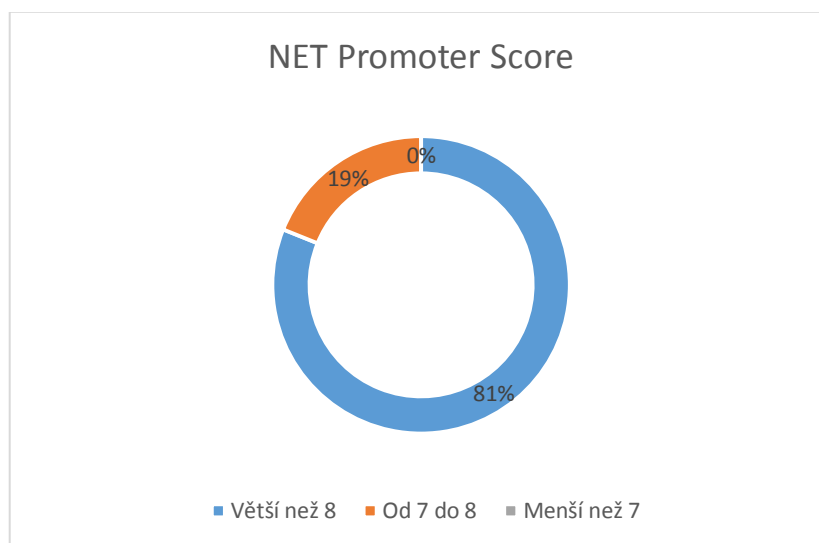
**Graf 28** Retence zákazníků (vlastní zdroj)



Graf 28 vypovídá o skutečnosti, kolik zákazníků využívá služby VČO opakovaně. 76 % dotázaných odpovědělo, že využilo opakovaně služeb VČO. Oproti tomu pouhých 24 % využilo služeb VČO prozatím pouze jednou.

## Otázka č. 14 – Doporučili byste naše služby rodině a známým?

Graf 29 Měření loajality zákazníků – NET Promoter Score (vlastní zdroj)



Graf 29 pojednává o loajalitě zákazníků. Zpravidla jsou výsledkem 3 skupiny respondentů. Zde však nastal paradox v rozdělení pouze do 2 skupin. Žádný z respondentů totiž nezvolil hodnotu menší než 7, což je velice pozitivní zjištění. Pouhých 19 % zvolilo ze škály 7 až 8 a celých 81 % vybralo hodnotu 9 až 10. Výsledná hodnota NET Promoter Score je rovna +60, což vypovídá o vysoké loajalitě zákazníků.

### 4.1.5 PEST analýza

#### Politicko-právní faktory

Česká republika (dále jen ČR) je součástí EU od roku 2004. Povinností státu je dodržovat primární a sekundární právo. Legislativa EU má přednost před legislativou národních států, tudíž národní legislativa musí být v souladu s evropskými a mezinárodními smlouvami, kterými je republika vázaná v rámci bilaterálních a multilaterálních závazků. Pro oblast podnikání a sportu jsou nejdůležitějšími právními předpisy:

#### a) Zákony, vyhlášky a nařízení vlády ČR

- zákon č. 445/1991 Sb., Živnostenský zákon
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích;
- zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek;

- zákon č. 56/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu;
- zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících;
- vyhláška č. 106/2001 Sb. o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti;
- vyhláška č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody;
- vyhláška č. 410/2005 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých;
- vyhláška č. 238/2011 Sb., o stanovení hygienických požadavků na koupaliště, sauny a hygienické limity písku v pískovištích venkovních hracích ploch;
- nařízení vlády č. 272/2011 Sb. o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací;
- nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností s účinností od 14. srpna 2008.

#### **b) Metodiky, doporučení a kodexy ČR**

- Bílá kniha o sportu – národní program rozvoje vzdělávání v ČR;
- Doporučená osnova plánu rozvoje sportu v obci dle zákona č. 115/2001 Sb., o podpoře sportu;
- Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu ČR nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy;
- Metodický pokyn k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, žáků a studentů;
- Kodex sportovní etiky.

#### **c) Mezinárodní legislativa**

- Doporučená politická opatření na podporu zdraví upevňujících pohybových aktivit "EU Physical Activity Guidelines"
- Evropská charta sportu;
- V oblasti neformálního vzdělávání je vypsána výzva na získání prostředků z fondů EU pro zvyšování kvality neformálního vzdělávání – Výzva č. 02\_18\_071

Zvyšování kvality neformálního vzdělávání – určena organizacím, které nejsou vytvořeny za účelem zisku;

- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu;
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin;
- nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin.

### **Ekonomické faktory**

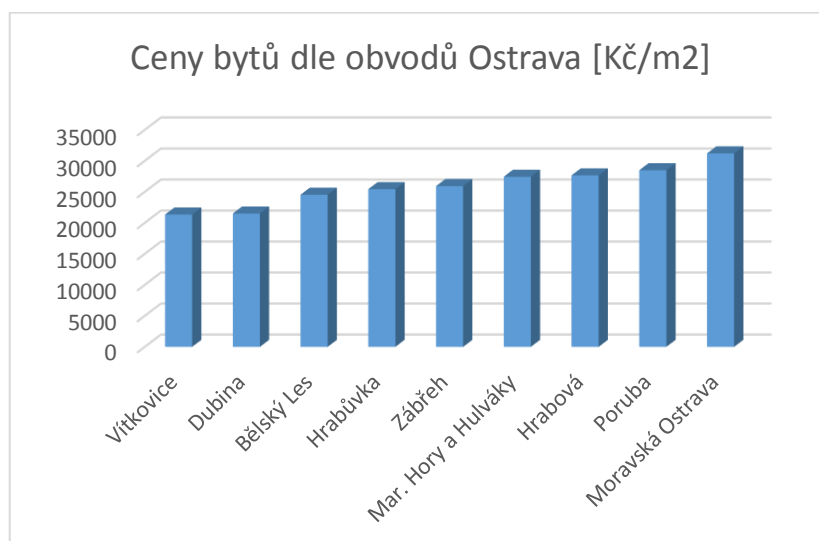
České ekonomice se v posledních letech daří a HDP má rostoucí tendenci. Dle údajů zveřejněných na webu Kurzy.cz (2019) bylo HDP za rok 2018 na hodnotě 5 310,3 mld Kč, což odpovídá 3% růstu oproti roku 2017. Naopak míra inflace byla dle serveru Kurzy.cz (2019) za rok 2018 na hodnotě 2,1 %, což je oproti roku 2017 pokles o cca 0,4 %. V roce 2019 dle aktuálních statistik dochází v prvním pololetí ke zvyšování míry inflace, která se pohybuje okolo hodnoty 2,7 %. Dle aktuálního spotřebního koše zveřejněného na stránkách ČSÚ (2019) utrácejí obyvatelé ČR nejčastěji za ubytování, dále za jídlo, nápoje a následně za dopravu. Dále se dle ČSÚ (2019) se rekreační, sportovní a kulturní služby se podílí 0,3% podílem na tvorbě HDP. Z hlediska vlivu ekonomiky je důležité se zaměřit i na mezinárodní obchod se sportovním zbožím. Dokument *Statistika sportu: základní charakteristiky* zveřejněný ČSÚ (2017) uvádí, že co se týče zahraničního obchodu v oblasti sportovního náčiní jako jsou brusle, se ČR podílí méně na vývozu než dovozu těchto produktů. V roce 2016 vývoz bruslí tvořil 192 350 000 Kč a dovážely se brusle v hodnotě 390 617 000 Kč. Opačná situace je vytvořena na trhu s lyžařskými potřebami, kdy ČR vyvážela lyže v hodnotě 3 751 024 000 Kč, ale dovoz tvořil pouze 1 414 611 000 Kč.

V posledních letech je Evropa ovlivňována masivní vlnou nezaměstnanosti, což ovšem neplatí pro ČR, zejména pak na území města Ostravy. Úřad práce (2019) uvádí v tiskové zprávě ze dne 10. 6. 2019, že k 31. 5. 2019 se míra nezaměstnanosti rovnala 2,6 %, což je v porovnání s ostatními státy EU jedním z nejnižších údajů. K 30. 4. 2019 bylo konkrétně na území města Ostravy dle ÚP (2018) registrováno 12 167 osob, které jsou nezaměstnané a jsou v registru kontaktního pracoviště Ostrava. Tento ukazatel se na první pohled může jevit velmi pozitivně. Avšak s nízkou mírou nezaměstnanosti nastávají nové problémy. V ČR je na trhu práce nedostatek kvalifikované pracovní síly, i proto mají

podniky a organizace problémy se zajištěním běžného chodu podnikání. Díky nízké kvalifikovanosti pracovníků rovněž nedochází k nárůstům mezd a platů, ale spíše k nárůstům cen potravin. Celkově má hrubá mzda v ČR rostoucí tendenci. K prvnímu čtvrtletí roku 2019 je dle údajů ČSÚ (2019) průměrná hrubá měsíční mzda v ČR 32 466 Kč. Dále ČSÚ (2019) uvádí výši hrubé mzdy k prvního čtvrtletí roku 2018 na území Moravskoslezského kraje, kdy průměrná hrubá měsíční mzda činí 28 801 Kč. Dle Kotlera (2012) dochází celosvětově k polarizaci kupní síly, tzn. střední třída se zužuje, naopak narůstá počet obyvatel v nižší třídě a vzrůstá kupní síla vyšší třídy. S tímto faktem je třeba do budoucna počítat a přizpůsobit mu marketingovou strategii.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků je znát i v oblasti tělesné výchovy, sportu a volnočasových aktivitách. Firmy tak mnohdy svádí nejen boj o schopné pracovníky. Dle údajů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (2018; dále jen MŠMT) však zájem o studium pedagogických fakult či fakulty tělesné kultury převyšuje počet přijatých. V roce 2018 bylo na Ostravské univerzitě přijato a nastoupilo 675 studentů, zájem byl více než čtyřnásobný, konkrétně 2821 studentů si podalo přihlášku. Mezi ně spadají jak studenti rekreologie, tak učitelství. Bohužel konkrétnější statistiky (např. počet pouze studentů v kombinaci tělesná výchova a další aprobace) MŠMT neuvádí. Univerzita Palackého v Olomouci nabízí díky fakultě tělesné kultury a sportu přesnější data. Přihlášku si podalo v roce 2018 okolo 1183 studentů a fakticky bylo přijato a nastoupilo 376 studentů. Pedagogická fakulta zveřejnila v roce 2018 zájem 4443 studentů. Přijato bylo 1167 studentů.

**Graf 30 - Ceny bytů dle obvodů – Ostrava město (vlastní zdroj)**



V souvislosti s kupní silou obyvatel Ostravska byl proveden odhad socioekonomických vrstev dle obvodů na základě průměrných cen nemovitostí. Pro tyto účely bylo z dané lokality vybráno 3 – 5 nemovitostí, které splňovaly následující kritéria: pouze byty, velikost 3+1, po rekonstrukci. Následně byly ceny nemovitostí převedeny na Kč/m<sup>2</sup>. K roku 2018 byla dle serveru Finance.cz (2018) průměrná cena za metr čtvereční u bytů 3+kk a 3+1 v Ostravě 16 700,00 Kč v porovnání s Prahou, kde za stejné rozměry je průměrná cena metru čtverečního 80 300,00 Kč. Zjištěnou situaci znázorňuje Graf 30.

### **Sociálně-kulturní faktory**

Trh je ovlivňován skladbou obyvatel, počtem obyvatel a z hlediska zaměření podnikání VČO je klíčové věkové složení obyvatelstva. Celosvětově dochází k nárůstu počtu obyvatel na planetě Zemi. Nejprudší nárůst je zaznamenán ve státech jako je Indie nebo Čína, naopak evropské státy zaznamenávají úbytek obyvatel. Dle ČSÚ (2019) se na území ČR k 31. 12. 2018 nacházelo 10 649 800 obyvatel. Ve srovnání s předchozími roky dochází k pozvolnému příbytku obyvatel. Na území města Ostravy dochází k úbytku obyvatel. K 31. 12. 2018 žilo na území města Ostravy dle ČSÚ (2018) 289 128 obyvatel, z čehož bylo evidováno 40 150 osob mladších patnácti let a 248 732 osob starších patnácti let. Osoby mladší patnácti let jsou hlavním segmentem VČO. Co se týče sportovního vyžití, v Ostravě dle ČSÚ (2019) zde figuruje 264 sportovních oddílů a evidováno je 30 872 sportovních členů ve sportovních klubech. Na území města Ostravy je rovněž evidováno 107 sportovních zařízení.

## **Technologicko-přírodní faktory**

Technologicky se podniky snaží najít konkurenční výhodu na trhu variabilitou služeb s využitím nejmodernějšího vybavení (brusle, lyže). Firmy, které se chtějí udržet na trhu nebo vstoupit na trh by měly mít kvalitně zpracované prostředí. V oblasti technologií je pro firmy mnohdy výhodnější spolupracovat s externími firmami, které nabízejí sportovní vybavení ve špičkové kvalitě. Kupříkladu v oblasti in-line bruslení, stejně tak to platí pro lyžování a snowboarding, se technologie zaměřují především na zvýšení rychlosti, obratnosti, pohodlí a zajištění bezpečnosti. V oblasti sportovních služeb přicházíme dennodenně do kontaktu s nejmodernějšími technologiemi (mobilní telefony, hodinky a náramky), které nám usnadňují sportování, řízení sportovního tréninku, či pouhou orientaci a zaznamenávají a uchovávají dosažené výsledky ke zpětné analýze. Členit lze vybavení i dle účelu využití (rekreační činnost nebo vrcholový sport). Technologie se projevují i v oblasti sportovního oblékání. Důkazem jsou funkční a termo prádla poskytující komfort v extrémních podmínkách.

Aby organizace mohla pracovat automaticky, tedy přijímat platby a přihlášky, je potřeba vytvořit objednávkové systémy, které jsou pomocí IT schopny automaticky reagovat na požadavky klientů. Samozřejmě ne všechny aktivity, je možno provádět automaticky. S ohledem na záběr činností VČO je kladen velký důraz na sledování předpovědi počasí. Přírodní podmínky tak značně ovlivňují samotnou činnost. V dnešní době již lze s nepřízní počasí bojovat právě díky technologickému vývoji, ale kupříkladu také jen alternativou místa konání či náplně aktivity.

### **4.1.6 Analýza konkurence**

Na základě skutečností zjištěných z předešlých analýz byly k analýze konkurence vybrány pouze Příměstské tábory, VŠLS a Kroužky. Tyto produkty jsou shrnuty níže.

Jako hodnotící nástroje k analýze konkurence VŠLS byly užity právní forma, segment, den konání, trvání lekce, počet lekcí, strava, místo konání, skipas, cena, hodinová cena, zvýhodněná ceny (slevy), úrazové pojištění, půjčovna, poznámka. (Tabulka 6)



**Tabulka 6 Analýza konkurence VŠLS (vlastní zdroj)**

	BUĎ INLINE OSTRAVA	SCHENK SPORT	ICE PEAK SCHOOL	ACTIVE RELAX	COMBO	SKI KUTÁČ
PRÁVNÍ FORMA	OSVČ	OSVČ	OSVČ	OSVČ	OSVČ	OSVČ
SEGM.	SKI & SNB 6 – 16 let	SKI & SNB 5 – 18 let	SKI & SNB 5 – 18 let	SKI & SNB 5 – 18 let	SKI & SNB 5 – 18 let	SKI 6 – 15 let
DEN KONÁNÍ	SO + NE	SO	SO + NE	NE	SO	NE
TRVÁNÍ LEKCE	7:00 – 16:45 9,75 hod	9:00 – 15:00 6 hod	8:00 – 16:00 8 hod	9:30 - 15:30 6 hod	8:00 – 16:30 8,5 hod	8:00 – 16:15 8,25 hod
POČET LEKCÍ	7	7	7	6	6	8
STRAVA	ANO	NE	NE	NE	NE	NE
MÍSTO KONÁNÍ	Velké Karlovice	Mezivodí	Bílá a Mezivodí	Kociánka	Bílá a Mezivodí	Bílá
SKIPAS	250 Kč	250 Kč	200 Kč	150 Kč	200 Kč	200 Kč
CENA	3 750 Kč	3 300 Kč	3 390 Kč	2 890 Kč	3 150 Kč	?
KČ/HOD	55 Kč/hod	79 Kč/hod	61 Kč/hod	80 Kč/hod	62 Kč/hod	
SLEVY	-	sourozenci 10 %	-	sourozenci a first minute 10 %	pro stálé zákazníky 10 %	pro stálé zákazníky 5 %
ÚRAZ. POJIŠT.	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
PŮJČOVNA	JAEGER SPORT	MADEJA SPORT	NE	NE	NE	MADEJA SPORT
POZNÁMKY						

Jako hodnotící nástroje k analýze konkurence u produktu Příměstské tábory byly užity právní forma, segment, námět, časová dotace, počet dní, strava, počet táborů, místo konání, průměrná cena, hodinová cena, zvýhodněná ceny (slevy), poznámka (Tabulka 7)

**Tabulka 7 Analýza konkurence Příměstský tábor (vlastní zdroj)**

	BUĎ INLINE OSTRAVA	SWANKY	SKALKA FAMILY PARK	RIDERA SPORT	PRÁZDNINY V OSTRAVĚ	VESELÁ VĚDA	ZOO OSTRAVA
PRÁVNÍ FORMA	OSVČ	SPOLEK	S. R. O.	A. S.	SPOLEK	Z. Ú.	P. O.
SEGM.	6 – 15 let	5 – 14 let	5 – 15 let	5 – 15 let	5 – 15 let	5 – 12 let	6 – 15 let
NÁMĚT	INLINE/ VŠESTR.	INLINE/ SKATE/ IT	SPORT	VŠESTR.	SPORT/ TÉMAT.	VĚDA	PŘÍRODA
ČAS. DOTACE	7:30 – 16:00 8,5 hod	7:30 – 16:00 8,5, hod	7:00 – 17:00 10 hod	7:30 – 16:30 9 hod	7:00 – 16:30 9,5 hod	7:45 – 16:00 8, 25 hod	9:00 – 15:00 6 hod
POČET DNÍ	5	5	5	5	5	5	5
POČET TÁBORŮ	6	17	25	13	15	4	3
STRAVA	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
MÍSTO KONÁNÍ	M. Ostrava, Sl. Ostrava, Vítkovice	Poruba, Vítkovice	Vřesina (Skalka)	Vítkovice	O – Jih, M. Ostrava, Poruba	O – Jih, Poruba, M. Ostrava	Sl. Ostrava
PRŮM. CENA	2 400 Kč	2 500 Kč	2 650 Kč	2 200 Kč	2 200 Kč	1 950 Kč	1 700 Kč
KČ/HOD	57 Kč	59 Kč	53 Kč	49 Kč	46 Kč	47 Kč	57 Kč
SLEVY	-	-	sourozenec 150 Kč	-	-	-	-
POZN.							

Jako hodnotící nástroje k analýze konkurence u produktu Kroužky byly užity právní forma, segment, námět, časová dotace, počet kroužků, počet lekcí za rok, místo konání, lokalita, průměrná cena za měsíc, hodinová cena, poznámka (Tabulka 8).

**Tabulka 8 Analýza konkurence Kroužky (vlastní zdroj)**

	BUĎ INLINE OSTRAVA	KROUŽKY O. P. S.	SK OSTRAVÁČEK	AK SSK VÍTKOVICE	FKK ŠKORPIONI OSTRAVA	FBC OSTRAVA
PRÁVNÍ FORMA	OSVČ	O. P. S	SPOLEK	SSK	SPOLEK	SPOLEK
SEGM.	4 – 15 let	5 – 15 let	6 – 15 let	6 – 10 let	5 – 10 let	6 – 9 let
NÁMĚT	SP. PRŮP./ FLORBAL	SP. PRŮP./ FLORBAL	ATLETIKA/ MÍČ. HRY	ATLETIKA	FLORBAL	FLORBAL
ČASOVÁ DOTACE	60 min	60 min	60 min	50 min	120 min	60 min
POČET KROUŽKŮ	3	2	5	4	2	1
POČET LEKCÍ ZA ROK	20	36	36/72/80	32/36	36	40
MÍSTO KONÁNÍ	ZŠ a MŠ Monte, Ludgeřovice a Petřkovice	ZŠ Provaznická	ZŠ a MŠ Ostrčilova, Junácká, Kosmon. 13	ZŠ Junácká, Proskovice, Bohumínská a Březinova	ZŠ a MŠ Vřesina	ZŠ Bohumínská
LOKAL.	Mar. Hory, Petřkovice a Ludgeřovice	O – Jih	O – Jih, M. Ostrava a Stará Bělá,	O – Jih, Stará Bělá, Proskovice, Sl. Ostrava	Vřesina	Sl. Ostrava
PRŮM. CENA/MĚS	480 Kč	?	250 Kč/ 280 Kč	250 Kč	?	60 Kč
KČ/HOD	120 Kč	?	63 Kč/31 Kč, 70 Kč/35 Kč	63 Kč	?	15 Kč
POZN.						

#### 4.1.7 SWOT analýza

SWOT analýza (Obrázek 7) poskytuje přehledný souhrn informací a zjištění z předešlých analýz kategorizovaný do 4 kvadrantů. Současně se jedná o vyústění celé situační analýzy, což je předpokladem pro další strategické a marketingové plánování.

Obrázek 7 - SWOT analýza VČO

		Pozitivní	Negativní/Škodlivé
		<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
		<b>STRENGTHS</b>	<b>WEAKNESSES</b>
		<i>důležitost</i> <i>hodnocení</i>	<i>důležitost</i> <i>hodnocení</i>
INTERNÍ	1	Kvalita poskytovaných služeb	1 Nedostatek stabilních zaměstnanců
	2	Celoroční nabídka aktivit	2 Slabá návaznost na činnost klubu
	3	Komplexnost poskytovaných služeb (půjčovna, obědy, svačiny, doprava)	3 Nejasné vymezení kompetencí zaměstnanců
	4	Proklientský přístup	4 Chaotická marketingová komunikace
	5	Vysoká míra retence (návratnosti) zákazníků	5 Nedokončená a nejednotná image VČO (grafika)
	6	Distribuce služeb (po celé Ostravě)	6 Nedokončené a nepřehledné webové stránky
	7	Značení na veřejném osvětlení	7 Neschopnost kontinuálně vnímat trh
	8	Vlastní zdroje financování	8 Absence doplňkových služeb (pojištění, půjčovna mimo kurzy)
	9	Kvalifikovaný personál	
	10	Rozmanitá nabídka produktů a produktových kategorií	
		Součet	0
		<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
		<b>OPPORTUNITIES</b>	<b>THREATS</b>
		<i>důležitost</i> <i>hodnocení</i>	<i>důležitost</i> <i>hodnocení</i>
EXTERNÍ	1	Získání grantů a dotací	1 Krize ekonomiky (recese)
	2	Přechod na výhodnější právní formu (neziskovou organizaci)	2 Rostoucí míra inflace
	3	Získání akreditace pro školení vl. Instruktorů	3 Stále méně dostupné Trojhalí
	4	Zintenzivnění spolupráce se školami	4 Počasi
	5	Orientace na oblasti s vyšším socioekonomickým statusem	5 Riziko překročení obrátu pro platbu DPH
	6	Orientace na online marketing a marketing soc. sítí	6 Změna preferencí zákazníka
	7	Vybudování/získání zázemí	7 Zvýšení cen vstupů ze strany dodavatelů a distributorů
	8	Vytvoření franšizy	8 Ukončení udržitelnosti dotace na inline parku (zpoplatnění vstupu)
	9	Zahájení spolupráce se SŠ a VŠ sportovního zaměření (brigádníci)	9 Vstup nových konkurentů na trh
	10	Vybudování e-shopu	
		Součet	0

V první fázi SWOT analýzy byly popsány a definovány slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Dále jsou na Obrázku 7 tučně zvýrazněny aspekty týkající se primárně marketingu. Ostatní aspekty jsou neméně důležité, spadají však spíše do strategického než marketingového plánování.

Obrázek 8 Hodnocení a důležitost SWOT analýzy dle OSVČ

		Pozitivní		Negativní/Škodlivé				
		Silné stránky		Slabé stránky				
		STRENGTHS		WEAKNESSES				
		důležitost	hodnocení	důležitost	hodnocení			
INTERNÍ	1	Kvalita poskytovaných služeb	0,2	4	1	Nedostatek stabilních zaměstnanců	0,15	-3
	2	Celoroční nabídka aktivit	0,1	4	2	Slabá návaznost na činnost klubu	0,05	-4
	3	Komplexnost poskytovaných služeb (půjčovna, obědy, svačiny, doprava)	0,1	4	3	Nejasné vymezení kompetencí zaměstnanců		
	4	Proklientský přístup	0,1	4	4	Chaotická marketingová komunikace	0,15	-3
	5	Vysoká míra retence (návratnosti) zákazníků	0,1	4	5	Nedokončená a nejednotná image VČO		
	6	Distribuce služeb (po celé Ostravě)	0,05	3	6	Nedokončené a nepřehledné webové stránky	0,2	-4
	7	Značení na veřejném osvětlení	0,05	4	7	Neschopnost kontinuálně vnímat trh	0,15	-3
	8	Vlastní zdroje financování			8	Absence doplňkových služeb (pojištění, půjčovna mimo kurzy)	0,05	-5
	9	Kvalifikovaný personál	0,1	4				
	10	Rozmanitá nabídka produktů a produktových kategorií	0,1	3				
		Součet	3,85					-3,6
		Příležitosti		Hrozby				
		OPPORTUNITIES		THREATS				
		důležitost	hodnocení	důležitost	hodnocení			
EXTERNÍ	1	Získání grantů a dotací	0,1	1	1	Krise ekonomiky (recese)	0,05	-1
	2	Přechod na výhodnější právní formu	0,15	2	2	Rostoucí míra inflace	0,05	-1
	3	Získání akreditace pro školení vl. Instruktorů	0,05	1	3	Stále méně dostupné Trojhalí		
	4	Zintenzivnění spolupráce se školami	0,15	2	4	Počasi	0,15	-3
	5	Orientace na oblasti s vyšším socioekonomickým statusem	0,1	3	5	Riziko překročení obrátu pro platbu DPH	0,15	-4
	6	Orientace na online marketing a	0,15	3	6	Změna preferencí zákazníka	0,1	-2
	7	Vybudování/získání zázemí	0,15	2	7	Zvýšení cen vstupů ze strany dodavatelů a distributorů	0,1	-2
	8	Vytvoření franšizy	0,05	1	8	Ukončení udržitelnosti dotace na inline parku	0,15	-3
	9	Zahájení spolupráce se SŠ a VŠ sportovního zaměření	0,05	1	9	Vstup nových konkurentů na trh	0,05	-2
	10	Vybudování e-shopu	0,05	3				
		Součet	2,05					-2,9

Druhou fází SWOT analýzy bylo přiřazení důležitosti a hodnocení k jednotlivým aspektům dle subjektivního vnímání situace OSVČ. Tučně jsou zvýrazněny aspekty s důležitostmi vyšší než 0,1 (10 %), respektive aspekty s kladným hodnocením vyšším než 3 a záporným hodnocením nižším než 2. Celková bilance SWOT analýzy z hlediska VČO není příznivá (-0,6). Při porovnání výsledků silných a slabých stránek je výsledek 0,25. Tento ukazatel svědčí o mírné převaze silných stránek. Ty je třeba udržovat na vysoké úrovni. VČO by měla primárně zapracovat na eliminaci slabých stránek. Nejhorší situace se zdá být v chaotické marketingové komunikaci, nedokončených a nepřehledných webových stránkách a neschopnosti kontinuálně vnímat trh. Z pohledu důležitosti v kategorii příležitostí se jeví nejdůležitějším krokem přechod na výhodnější právní formu, zintenzivnění spolupráce se školami, orientace na online marketing a vybudování/získání zázemí. Naopak z hrozeb vnějšího prostředí VČO nejvíce ohrožuje klesající dostupnost

Trojhalí s tím související faktor počasí, dále riziko překročení obrátu pro platbu DPH a blížící se termín ukončení udržitelnosti dotace inline parku SAREZA. Výsledkem je hodnota -0,85. Celkově je bilance VČO mezi vnějším a vnitřním prostředím v mírný neprospěch vnějšího prostředí (Obrázek 8).

**Obrázek 9** Hodnocení a důležitost SWOT analýzy dle zaměstnanců

		Pozitivní		Negativní/Škodlivé				
		Silné stránky		Slabé stránky				
		STRENGTHS		WEAKNESSES				
		důležitost	hodnocení	důležitost	hodnocení			
INTERNÍ	1	Kvalita poskytovaných služeb	0,19	4,33	1	Nedostatek stabilních zaměstnanců	0,24	-3,67
	2	Celoroční nabídka aktivit	0,09	3,67	2	Slabá návaznost na činnost klubu	0,08	-3
	3	Komplexnost poskytovaných služeb (půjčovna, občerstvení, doprava)	0,11	4,33	3	Nejasné vymezení kompetencí zaměstnanců	0,14	-2,33
	4	Proklientský přístup	0,10	4,5	4	Chaotická marketingová komunikace	0,11	-2,5
	5	Vysoká míra retence (návratnosti) zákazníků	0,09	4,33	5	Nedokončená a nejednotná image VČO (grafika)	0,1	-2,67
	6	Distribuce služeb (po celé Ostravě)	0,07	2,67	6	Nedokončené a nepřehledné webové stránky	0,12	-2,67
	7	Značení na veřejném osvětlení	0,04	2,67	7	Neschopnost kontinuálně vnímat trh	0,11	-2,5
	8	Vlastní zdroje financování	0,07	4,5	8	Absence doplňkových služeb (pojištění)	0,09	-2,5
	9	Kvalifikovaný personál	0,13	3,17				
	10	Rozmanitá nabídka produktů a produktových kategorií	0,12	4,5				
		<b>Součet</b>	<b>4,03</b>				<b>-2,81</b>	
		Příležitosti		Hrozby				
		OPPORTUNITIES		THREATS				
		důležitost	hodnocení	důležitost	hodnocení			
EXTERNÍ	1	Získání grantů a dotací	0,12	3,17	1	Krise ekonomiky (recese)	0,07	-2,17
	2	Přechod na výhodnější právní formu	0,07	3	2	Rostoucí míra inflace	0,07	-2,17
	3	Získání akreditace pro školení vl. Instruktorů	0,13	3,67	3	Stále méně dostupné Trojhalí	0,18	-4,5
	4	Zintenzivnění spolupráce se školami	0,13	4,17	4	Počasí	0,13	-2,5
	5	Orientace na oblasti s vyšším socioekonomickým statusem	0,08	3,5	5	Riziko překročení obrátu pro platbu DPH	0,1	-3,67
	6	Orientace na online marketing a	0,09	3	6	Změna preferencí zákazníka	0,08	-2
	7	Vybudování/získání zázemí	0,12	2,67	7	Zvýšení cen vstupů ze strany dodavatelů a distributorů	0,13	-2,67
	8	Vytvoření franšizy	0,05	1,5	8	Ukončení udržitelnosti dotace na inline parku	0,1	-2,83
	9	Zahájení spolupráce se ŠS a VŠ sportovního zaměření	0,13	3,17	9	Vstup nových konkurentů na trh	0,16	-2,17
	10	Vybudování e-shopu	0,05	2,83				
		<b>Součet</b>	<b>3,11</b>				<b>-2,94</b>	

Pro lepší vypovídající schopnost byla SWOT analýza předložena ke zhodnocení také pěti zaměstnancům. Ti dle svého vnímání přiřazovali důležitost a hodnocení jednotlivým aspektům SWOT analýzy. Tučně jsou zvýrazněny aspekty s důležitostí vyšší než 0,1 (10 %), respektive aspekty s kladným hodnocením vyšším než 3 a záporným hodnocením nižším než 2. Celková bilance SWOT analýzy je z hlediska zaměstnanců příznivá (+1,05). Při porovnání výsledků silných a slabých stránek je výsledek 1,22. Tento ukazatel svědčí o převaze silných stránek. V hodnocení silných stránek s ohledem na důležitost jednotlivých aspektů jsou zaměstnanci velmi spokojeni. Dle zaměstnanců by VČO měla primárně zapracovat na eliminaci slabých stránek. Nejhorší situace se zdá být v nedostatku stabilních

zaměstnanců, slabé návaznosti na činnost klubu, nedokončené a nejednotné image VČO a nedokončených a nepřehledných webových stránkách. Z pohledu důležitosti dle zaměstnanců v kategorii příležitostí se jeví nejdůležitějšími kroky získání grantů a dotací, získání akreditace pro školení vlastních zaměstnanců, zintenzivnění spolupráce se školami, vybudování/získání zázemí a zahájení spolupráce se SŠ a VŠ (brigádníci). Naopak z hrozeb vnějšího prostředí VČO nejvíce ohrožuje klesající dostupnost Trojhalí a s tím související faktor počasí, dále riziko překročení obrátu pro platbu DPH a vstup nových konkurentů na trh. Výsledkem je hodnota 0,17. Celkově je bilance VČO mezi vnějším a vnitřním prostředím v neprospěch vnějšího prostředí (Obrázek 9).

Výše zmíněné aspekty jsou předpokladem pro tvorbu marketingových cílů a následnou optimalizaci a nastavení marketingové strategie VČO pro budoucí období.

## 4.2 Nastavení marketingových cílů

Tabulka 9 sestává z kategorizovaných marketingových cílů., které jsou dále specifikovány. Hlavní kategorie jsou stávající produkty, nové produkty, finanční ukazatelé, webové stránky a propagace. Cíle byly stanoveny na základě metody SMART. Cíle jsou reálné i akceptovatelné. Specifičnost cílů udává 1. sloupec tabulky. Měřitelnost je stanovena ve 2. sloupci, a to zejména procentuálním vyjádřením jako zvýšení potažmo snížení počtu událostí či kapacity události nebo pomocí průměru. Sloupec 3 podává informaci, jakým způsobem budou cíle zaznamenány a kontrolovány. Ve 4. sloupci je nastaven maximální doba, do kdy mají být cíle splněny. Většina cílů je krátkodobých v řádu měsíců, případně střednědobých na hranici 1 roku.

**Tabulka 9 Marketingové cíle (vlastní zdroj)**

SPECIFICKÝ	MĚRITELNÝ	KONTROLA	ČASOVÝ PLÁN
STÁVAJÍCÍ PRODUKTY	-	-	-
Zrušení události Bruslíkov	↓ z 24 na 0	Databáze	2 měsíce
Snížení počtu Víkendovek pro děti Obsazenost 70 %	↓ z 40 na 24 (0,66 %) (10/15)	Databáze	1 rok

Zvýšení počtu Víkendovek pro dosp. Obsazenost 70 %	↑ z 6 na 12 (100 %) (7/10)	Databáze	1 rok
Navýšení počtu Příměstských táb. Obsazenost 100 %	↑ z 6 na 8 (33 %) 8x (35/35)	Databáze	1 rok
Navýšení kapacity Pobytového táb. Obsazenost 100 %	↑ z 37 na 60 (38 %) 1x (60/60)	Databáze	1 rok
Zrušení kroužku Inline bruslení	↓ z 1 na 0	Databáze	ihned
Navýšení počtu kroužků Sportovky	↑ ze 2,5 na 5 (66 %)	Databáze	1 rok
Navýšení počtu Inline kurzů	↑ ze 2 na 4 (100 %)	Databáze	1 rok
Navýšení počtu Záz. kurzů v Ostravě	↑ z 1 na 3 (200 %)	Databáze	1 rok
Navýšení kapacity VŠLS Obsazenost 100 %	↑ z 40 na 45 (12,5 %) 2x (45/45)	Databáze	6 měsíců
Navýšení kapacity VŠL Obsazenost 100 %	↑ z 16 na 20 (25 %) 1x (20/20)	Databáze	6 měsíců
Navýšení kapacity Jarní lyžovačky Obsazenost 100 %	z 20 na 30 (50 %) 1x (30/30)	Databáze	7 měsíců
<b>NOVÉ PRODUKTY</b>	-	-	-
Zavedení jarního Příměstského tábora	↑ z 0 na 1	Databáze	6 měsíců
Zavedení Začni s Bruslíkem pro děti Obsazenost 70 %	↑ z 0 na 2 2x (11/16)	Databáze	1 rok
Zavedení Začni s Bruslíkem pro dosp. Obsazenost 70 %	↑ z 0 na 2 2x (11/16)	Databáze	1 rok
Zavedení Adapt. kurzů v Ostravě	↑ z 0 na 3	Databáze	3 měsíce
Zavedení Zážitkových kurzů v přírodě	↑ z 0 na 2	Databáze	1 rok
Zavedení kroužků Florbal	↑ z 0 na 2	Databáze	1 rok
<b>FINANČNÍ UKAZATELE</b>	-	-	-
Zvýšení obrátu oproti 2018	o 20 %	Daňové přiznání	-
<b>WEBOVÉ STRÁNKY</b>	-	-	-



Úprava designu webu. Zvýšení spokojenosti zákazníků s designem	průměr ↑ než 3,6	Dotazník	1 rok
Úprava textů na webu. Zvýšení spokojenosti zákazníků se srozumitelností	průměr ↑ než 3,7	Dotazník	1 rok
Zabezpečení aktuálnosti webu. Zvýšení spokojenosti zákazníků s aktuálností	průměr ↑ než 3,7	Databáze	1 rok
Zjednodušení rezervačního systému. Zvýšení spokojenosti zákazníků s rezerv. systémem	průměr ↑ než 3,7	Dotazník	1 rok
Zjednodušení webové struktury. Zvýšení spokojenosti zákazníků s orientací/intuicí	průměr ↑ než 3,6	Dotazník	1 rok
Snížení míry okamžitého opuštění webu	↓ než 40 %	Google Analytics	6 měsíců
<b>PROPAGACE</b>	-	-	-
Zvýšení podílu zákazníků získaných na doporučení	↑ z 30 % na 40 %	Dotazník	1 rok
Zvýšení podílu zákazníků získaných z internetu	↑ z 19 % na 30 %	Dotazník/Google Analytics	1 rok
Udržení podílu zákazníků získaných díky letáčkům	30 %	Dotazník	1 rok
Udržení míry retence	76 %	Dotazník	1 rok
Udržení NET Promoter Score	+60	Dotazník	1 rok
<b>LIDÉ</b>			
Zvýšení počtu stabilních zaměstnanců	z 0 na 1	DPP/DPČ	3 měsíce
Zvýšení počtu brigádníků	z 10 na 20	DPP	6 měsíců

### 4.3 Nastavení marketingové strategie

Tabulka 10 znázorňuje na základě vytvoření marketingových cílů nastavení marketingových strategií pro produktové kategorie a následně i samotné produkty.

**Tabulka 10 Marketingové strategie VČO (vlastní zdroj)**

PRODUKTOVÉ KATEGORIE	MARKETINGOVÁ STRATEGIE
INLINE BRUSLE	<b>RŮSTOVÉ STRATEGIE</b>
VÍKENDOVKA PRO DĚTI	Strategie rozvoje trhu (stávající produkty novým zák.)
VÍKENDOVKA PRO DOSPĚLÉ	Strategie rozvoje trhu (stávající produkty novým zák.)
ZAČNI S BRUSLÍKEM PRO DĚTI	Strategie diverzifikace (nové produkty novým zák.)
ZAČNI S BRUSLÍKEM PRO DOSP.	Strat. diverzifikace/Strategie rozvoje produktu (nové produkty na stálém trhu)
INDIVINDY	Strategie rozvoje trhu (stávající produkty novým zák.)
PRÁZDNINOVÉ INLINE KURZY	Strategie rozvoje trhu (stávající produkty novým zák.)
<b>SKI &amp; SNB</b>	<b>STRATEGIE SMĚŘUJÍCÍ K DOSAŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY</b>
VŠLS	Strategie diferenciacce (zvýšení kvality/hodnoty ve vztahu k ceně)
VŠL	Strategie specializace (zaměření se na mikrosegment)
LOW-COST	Strategie specializace (zaměření se na mikrosegment)
INDIVINDY	Strategie diferenciacce (zvýšení kvality/hodnoty ve vztahu k ceně)
<b>TÁBORY</b>	<b>STRATEGIE POSITIONINGU/STRATEGIE TRŽNÍ PENETRACE</b>
PŘÍMĚSTSKÝ TÁBOR	Budování značky, odlišení se od konkurence, kvalita a cena
POBYTOVÝ TÁBOR	Strategie tržní penetrace (snaha proniknout na trh)
JARNÍ LYŽOVAČKA	Budování značky, odlišení se od konkurence, kvalita a cena
<b>KURZY PRO ŠKOL(K)Y</b>	<b>STRAT. ZAMĚŘENÉ NA RŮST PORTFÓLIA/RŮSTOVÉ STRAT.</b>
KURZ INLINE BRUSLENÍ	Strategie rozvoje trhu
ADAPTAČNÍ KURZ	Strategie zaměřená na růst portfolia

ZÁŽITKOVÝ KURZ V OSTRAVĚ	Strategie zaměřená na růst portfolia
ZÁŽITKOVÝ KURZ V PŘÍRODĚ	Strategie zaměřená na růst portfolia
KROUŽKY PRO ŠKOL(K)Y	<b>STRAT. SMĚŘUJÍCÍ K DOSAŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY/ RŮSTOVÉ STRAT.</b>
SPORTOVKY	Strategie specializace
FLORBAL	Strategie zaměřená na růst portfolia

#### 4.4 Nastavení marketingového mixu

V této kapitole jsou shrnuty nástroje marketingového mixu k užití pro jednotlivé produkty v rámci odpovídající produktové kategorie.

**Tabulka 11 Marketingový mix 2019/2020 Inline brusle (vlastní zdroj)**

INLINE BRUSLE	VÍKENDOVKA PRO DĚTI	VÍKENDOVKA PRO DOSPĚLÉ	ZAČNÍ S BRUSLÍKEM PRO DĚTI	ZAČNÍ S BRUSLÍKEM PRO DOSP.	INDIVINDY	PRÁZDNINOVÉ INLINE KURZY
<b>PRODUKT</b>						
Segment	děti	dospělí	děti	dospělí	všichni	všichni
Úroveň	od mírně pokročilých	od mírně pokročilých	pro začátečníky	pro začátečníky	pro všechny	pro všechny
Doba trvání lekce	1,5 hod	1,5 hod	1,5 hod	1,5 hod	50 min	1,5 hod
Počet lekcí	1	1	7	7	1	1
Počet opakování	24	12	2	2	-	4
MIN počet	4	4	8	8	1	10
MAX počet	15	10	16	16	2	30
<b>CENA</b>	200 Kč	200 Kč	1 500 Kč	1 900 Kč	250/300/ 350 Kč	100 Kč

Hodinová cena	133 Kč	133 Kč	136 Kč	172 Kč	250/300/ 350 Kč	67 Kč
Doplatky	půjčovné	půjčovné	půjčovné	půjčovné	půjč.	půjč.
<b>DISTRIBUCE</b>						
Místo konání	SAREZA/ Trojhalí	SAREZA/ Trojhalí	SAREZA/ Trojhalí	SAREZA/ Trojhalí	SAREZA/ Trojhalí	SAREZA/ Trojhalí
Targeting	hledači zkušeností, motivovaní	hledači zkušeností, motivovaní	obyvatelé bezpečné zóny	obyvatelé bezpečné zóny	-	-
<b>PROPAGACE</b>	doporučení, promo akce, banner, web a letáky, Facebook a Google Ads	doporučení, promo akce, banner, web a letáky, Facebook a Google Ads	promo akce, banner, web, letáky, Facebook, Google Ads	promo akce, banner, web, letáky, Facebook, Google Ads	doporu- čení, web a letáky	doporu- čení a web a letáky
LIDÉ	1x instruktor	1 – 2x instruktor	1 – 2x instruktor	1 – 2x instruktor	1x instr.	2 – 4x instr.

V produktové kategorii Inline brusle by VČO na základě situační analýzy, zkušeností a navrhovaných marketingových cílů měla ukončit nabídku produktu Bruslíkov, který se jeví ve fázi úpadku. Obsazenost produktu je mizivá a současně je substitučním produktem k tréninkům BK. Namísto toho se jeví jako příležitost spustit projekt Začni s Bruslíkem pro děti, tedy kontinuální sedmi týdenní kurz pro začátečníky. Tento kurz by se měl uskutečnit vždy v období duben – květen a září – říjen. Od produktu se očekává příliv nových zákazníků, kteří mohou dále pokračovat v rámci Víkendovek potažmo BK. V návaznosti na Začni s Bruslíkem pro děti by bylo vhodné spustit také projekt Začni s Bruslíkem pro dospělé. Tímto způsobem lze oslovit rodiče účastníků dětského kurzu. Z průzkumu totiž vyplynulo, že většina respondentů vykonává pohybovou aktivitu nepravidelně. Inline bruslení je však ideálním sportem pro celou rodinu. Oba produkty by měly tedy primárně cílit na rodiny s dětmi, které mají zájem o tento sport a chtějí se naučit dovednosti bezpečně pod vedením odborníků. Cena by měla být nastavena tak, aby byla nižší než u Indivindy, ale současně, aby produkt vykazoval vysokou rentabilitu. Ostatní z produktů z kategorie Inline brusle jsou v důsledku vysoce rentabilní. Problémem je kolísavá obsazenost Víkendovek pro děti a slabá obsazenost Víkendovek pro dospělé. Tento dosavadní trend by měly pozitivně ovlivnit právě produkty Začni s Bruslíkem pro děti i dospělé. Hlavním opatřením k dosažení

nastavených marketingových cílů pro výše zmíněné produkty mimo Bruslíkov je zaměření se na kontinuální propagaci prostřednictvím sociálních sítí, internetu, letáků na školách a aktivního oslovování stávajících zákazníků prostřednictvím mailové komunikace. Produkt Indivindy je doplňkem, který je z důvodu vyšší hodinové ceny určen zákazníkům z s vyšším socioekonomickým statutem. Prázdninové kurzy inline bruslení zůstávají v portfoliu, ovšem spíše jako doplňkový produkt k uspokojení potřeb široké veřejnosti a získání povědomí o značce. Bližší shrnutí nabízí Tabulka 11.

**Tabulka 12 Marketingový mix 2019/2020 SKI & SNB (vlastní zdroj)**

SKI & SNB				
	VŠLS	VŠL	LOW-COST	INDIVINDY
<b>PRODUKT</b>				
Segment	děti	dospělí	děti	všichni
Úroveň	všichni	všichni	od mírně pokročilých	všichni
Doba trvání lekce	4,5 hod	3 hod	2 hod a více	1 hod a více
Počet lekcí	7	5	1	1
Počet opakování	2	1	-	-
MIN počet	30	15	2	1
MAX počet	45 (↑)	20 (↑)	6	2
<b>CENA</b>	3 900 Kč (↑)	3 700 Kč (↑)	od 300 Kč	od 350 Kč
Doplatky	Skipas 1 750 Kč	Skipas 1 000 Kč	-	-
Hodinová cena	90 Kč	300 Kč	od 300 Kč	od 350 Kč
<b>DISTRIBUCE</b>				
Místo konání	Velké Karlovice	Velké Karlovice	na domluvě	Skalka

<b>Targeting</b>	hledači zkušeností, motivovaní, tradicionalisté	hledači zkušeností, motivovaní	-	-
<b>PROPAGACE</b>	doporučení, promo akce, web, letáky a náborové ve školách, Facebook a Google Ads	doporučení, promo akce, web, letáky a náborové ve školách, Facebook a Google Ads	doporučení, promo akce, web a letáky	doporučení, promo akce, web a letáky
<b>LIDÉ</b>	7x instruktor	2 – 3x instruktor	1x instruktor	1x instruktor

V produktové kategorii SKI & SNB by se VČO měla zaměřit primárně na VŠLS a VŠL. S ohledem na volbu strategie směřující k růstu konkurenční výhody je zapotřebí minimalizovat výhody konkurence a nabídnout zákazníkům nadstandardní doplňkové služby. Jednou ze stávajících je spolupráce s půjčovnou lyžařského a snowboardového vybavení Jaeger sport, která nabízí celosezónní výpůjčky za bezkonkurenční ceny. V úvahu přichází možnost přibojování připojištění (úrazové, odpovědnost, storno), dále pro VŠLS přidání strategického nástupního místa. Pro VŠL se díky velmi vysoké rentabilitě nabízí možnost zakomponovat cenu skipasu do ceny kurzu při celkovém minimálním zvýšení ceny. Další alternativou je i možnost podpory prodeje prostřednictvím rodinných slev. S ohledem na dotazníkové šetření, interní data a zpětnou vazbu je naprostá většina zákazníků velice spokojena se oběma produkty (VŠLS i VŠL), cenou i instruktorským týmem a retence zákazníků je vysoká. Díky celoroční nabídce aktivit a v korespondenci s vhodnou a včasnou propagací je i pravděpodobnost naplnění cílů vysoká. Z propagace funguje primárně doporučení, letáky na školách a účast na společenských akcích. Dále by se VČO měla zaměřit na kontinuální propagaci na internetu a sociálních sítích, či podporu prodeje prostřednictvím soutěží na sociálních sítích. Ostatní dva produkty z kategorie SKI & SNB (Low cost a Indivindy) jsou pouze doplňkové. Na tyto produkty by se VČO v rámci propagace měla zaměřovat minimálně. Postačí, když budou produkty v nabídce na webu a budou mít zpracovány svou grafickou podobu v tištěné i elektronické formě. Bližší shrnutí nabízí Tabulka 12.

**Tabulka 13 Marketingový mix 2019/2020 Tábory (vlastní zdroj)**

TÁBORY			
	PŘÍMĚSTSKÝ TÁBOR	POBYTOVÝ TÁBOR	JARNÍ LYŽOVAČKA NA MALÉ FATŘE
<b>PRODUKT</b>			
Segment	děti	děti	všichni
Úroveň	všichni	všichni	od mírně pokročilých
Doba trvání lekce	8,5 hod	-	-
Počet lekcí	5	8	5
Počet opakování	8	1	1
MIN počet	25	40	20
MAX počet	35	60 (†)	30 (†)
<b>CENA</b>	2 500 Kč (†)	4 500 Kč (‡)	5 900 Kč/dítě 7 200 Kč/dospělý
Doplatky	půjčovní	-	-
Hodinová cena	57 Kč	25 Kč	61 Kč/75 Kč
<b>DISTRIBUCE</b>			
Místo konání	M. Ostrava, Vítkovice	Budišov nad Budišovkou	Malá Fatra (Vrátná)
Targeting	hledači zkušeností, motivovaní, tradicionalisté	hledači zkušeností, motivovaní, tradicionalisté	hledači zkušeností, motivovaní, nezávislí, oblasti s vyšším socioekonomickým statusem
<b>PROPAGACE</b>	doporučení, promo akce, web, letáky a náборы ve školách, Facebook a Google Ads, rádio	doporučení, promo akce, web, letáky a náборы ve školách, Facebook a Google Ads, rádio	doporučení, promo akce, web, letáky a náборы ve školách, Facebook a Google Ads
<b>LIDÉ</b>	5x instruktor	7x instruktor	3x instruktor

V produktové kategorii Tábory jsou klíčovým produktem Příměstské tábory, které vykazují rentabilitu 0,5 % a díky vysokému objemu produkce se podílejí z více než 40 % na celkovém obratu. Produkt je stále ve fázi růstu a z hlediska interní BCG analýzy spadá do kategorie hvězdy. S ohledem na každoroční nárůst počtu táborů, téměř 100% obsazenost, spokojenost zákazníků s cenou, produktem i instruktorským týmem a v porovnání s konkurencí by VČO mohlo zvýšit cenu pro rok 2020, což je také v souladu se strategií positioningu, budování značky a odlišení se od konkurence. Nejatraktivnější stránkou tábora se zdá být variabilita aktivit, přespání a spokojené dítě. Stejně jako u VŠLS přichází v úvahu rozšíření doplňkových služeb (pojištění či slevy). Příměstské tábory by měly dle letošního trendu (zvýšení poptávky po Indivindy) vést k podpoře prodeje tohoto produktu, případně produktu Začni s Bruslíkem pro děti a v návaznosti i Začni s Bruslíkem pro dospělé. Koncept tábora je nastaven včetně programu úspěšně. Do budoucna bude zapotřebí soustředit se na inovaci produktu. Co se týče propagace, osvědčují se letáky a plakáty na školách, doporučení, public relations v podobě účasti na společenských akcích a přímé oslovení prostřednictvím mailové korespondence. Pro soustavný nárůst objemu bude zapotřebí využít dalších komunikačních nástrojů jako je internet, sociální sítě, nebo třeba i reklama v rádiu, která poslouží k budování a získání povědomí o značce. Dalším z produktů je Pobyťový tábor, který je velkým otazníkem, i přes jeho velký potenciál k růstu. Pro následující období by VČO měla zvolit strategii tržní penetrace, tzn. s snížit cenu tábora, ale současně snížit dobu trvání tábora a v důsledku toho zachovat hodinovou cenu a rentabilitu. Velkou devizou, na kterou by se VČO měla zaměřit je znalost a důvěra stávajících zákazníků ve značku. Cílem jsou tedy stávající zákazníci, kteří znají prostředí, procesy a lidi z VČO. Posledním z produktů je Jarní lyžovačka na Malé Fatře. Oproti prvnímu ročníku 2019 bude důležité zahájit včasnou propagaci pro ročník 2020. Vysoká variabilita produktů a retence zákazníků je předpokladem pro naplnění tohoto projektu. Navíc se jedná o produkt, který plynule navazuje na VŠLS a VŠL, kloubí rodinný pobyt s odpočinkem pro rodiče, kdy se část dne o děti starají instruktoři a večer je zajištěn společenský program. Rodinné tábory s programem se v poslední době objevují stále častěji, proto je třeba se přizpůsobit době. Produkt je finančně náročnější, proto by VČO měla cílit na stávající i nové zákazníky s vyšším socioekonomickým statusem. V úvahu přichází především cílená propagace na internetu a sociálních sítích a oslovení a nabídka cílové skupiny prostřednictvím mailové komunikace. S ohledem na roční období se nabízí podpora prodeje kupříkladu formou soutěží či tomboly na plesech. Bližší shrnutí nabízí Tabulka 13



**Tabulka 14 Marketingový mix Kurzy pro škol(k)y (vlastní zdroj)**

KURZY PRO ŠKOL(K)Y	KURZ ONLINE BRUSLENÍ	ADAPTAČNÍ KURZ	ZÁŽITKOVÝ KURZ V OSTRAVĚ	ZÁŽITKOVÝ KURZ V PŘÍRODĚ
<b>PRODUKT</b>				
Segment	žáci 1. stupně ZŠ	žáci ZŠ a SŠ	žáci ZŠ a SŠ	žáci ZŠ a SŠ
Úroveň	všichni	všichni	všichni	všichni
Doba trvání lekce	2,25 hod	5,5 hod	4,5 hod	-
Počet lekcí	5	1	1	-
Počet opakování	5	3	3	2
MIN počet	20	15	15	20
MAX počet	30	30	30	30
<b>CENA</b>	1 090 Kč	390/490/590 Kč	290/390/490 Kč	2 700/3 000/3 500 Kč
Doplatky	-	-	-	-
Hodinová cena	99 Kč	71/89/107 Kč	64/87/108 Kč	25/28/32 Kč
<b>DISTRIBUCE</b>				
<b>Místo konání</b>	SAREZA/Trojhalí	Loděnice pod hradem	Loděnice pod hradem	Budišov nad Budiš.
<b>Targeting</b>	soukromé školy a státní školy s vyšším socioek. statusem	soukromé školy a státní školy s vyšším socioek. statusem	soukromé školy a státní školy s vyšším socioek. statusem	soukromé školy a státní školy s vyšším socioek. statusem
<b>PROPAGACE</b>	doporučení, promo akce, web, letáky a nábory ve školách, schůzky s řediteli	doporučení, promo akce, web, letáky a nábory ve školách, schůzky s řediteli	doporučení, promo akce, web, letáky a nábory ve školách, schůzky s řediteli	doporučení, promo akce, web, letáky a nábory ve školách, schůzky s řediteli
<b>LIDÉ</b>	3 – 4x instruktor	3 – 4x instruktor	3 – 4x instruktor	3 – 4x instruktor

V produktové kategorii Kurzy pro škol(k)y má VČO velký potenciál k růstu. Tato kategorie je oproti ostatním velmi specifická. Jednak jsou produkty nabízeny v první řadě školským zařízením a až posléze koncovým zákazníkům a také jsou spotřebovávány v době výuky, nikoli ve volném čase. Prim zde hrají Kurzy inline bruslení, které patří ke stabilním produktům VČO. Z pohledu rentability i času obětovanému příležitosti by bylo vhodné soustředit se primárně na zvýšení objemu jejich produkce. Ostatní produkty by VČO měla zařadit do svého portfolia pro budoucí období díky jejich atraktivitě a dostupnosti. Z pohledu propagace je zde zapotřebí soustředit se na osobní prodej, a to prostřednictvím oslovování státních škol v oblastech s vyšším socioekonomickým statusem a škol soukromých. V návaznosti a za předpokladu úspěšného jednání s vedením školy je zapotřebí podpora prodeje prostřednictvím náborových akcí na školách a rozdáním letáků potenciálním zájemcům. Z hlediska času se jeví nejefektivněji frontální metoda prezentace produktu. Za zvážení stojí také možnost uspořádání workshopu. Bližší shrnutí nabízí Tabulka 14.

**Tabulka 15 Marketingový mix Kroužky pro škol(k)y (vlastní zdroj)**

KROUŽKY PRO ŠKOL(K)Y		
	SPORTOVKY	FLORBAL
<b>PRODUKT</b>		
Segment	žáci 1.stupně ZŠ a MŠ	žáci 1.stupně ZŠ a MŠ/žáci 2. stupně ZŠ
Úroveň	všichni	všichni
Doba trvání lekce	1 hod	1 hod
Počet lekcí	20	20
Počet opakování	4	2
MIN počet	10	10
MAX počet	20	20
<b>CENA</b>	2 400 Kč	2 000 Kč

Doplatky	-	-
Hodinová cena	120 Kč	100 Kč
<b>DISTRIBUCE</b>		
Místo konání	tělocvična při ZŠ	tělocvična při ZŠ
Targeting	soukromé školy a státní školy s vyšším socioekonomickým statusem	soukromé školy a státní školy s vyšším socioekonomickým statusem
<b>PROPAGACE</b>	doporučení, promo akce, web, letáky a nábory ve školách, schůzky s řediteli	doporučení, promo akce, web, letáky a nábory ve školách, schůzky s řediteli
LIDÉ	1x instruktor	1x instruktor

V produktové kategorii Kroužky pro škol(k)y by se měla VČO zaměřit na zvýšení objemu produkce u kroužku Sportovky. Doposud se nacházejí kroužky Sportovek na rozhraní otazníků a bídných psů. Do budoucna by se z nich měly stát hvězdy. Oproti předchozímu období by VČO měla, namísto vypsání kroužku na každé pololetí zvlášť, zavést kontinuální kroužek na celý rok (v počtu 2x 10 lekcí za pololetí), což je z organizačních, logistických i administrativních důvodů výhodnější. Produktem k rozšíření portfolia by měl být kroužek Florbal. Výhodou kroužků je distribuce neboli spotřebovávání služby přímo ve škole (tělocvičně). Oproti kurzům se kroužky konají mimo výuku, tedy ve volném čase. Rodiče tak mají možnost spojit příjemné s užitečným. Dítě se kroužku účastní bez závislosti na rodiči, který by ho jinak musel přepravit na místo konání organizované aktivity, kterou nabízejí sportovní kluby. Kroužky jsou primárně určeny dětem 1. stupně ZŠ, jelikož je rodiče v tomto období ještě nechtějí nechat cestovat samotné. Co se týče kroužku Florbal, zde se nabízí možnost jak pro 1. stupeň, tak i 2. stupeň. Z hlediska propagace jsou na tom Kroužky obdobně jako Kurzy. V první řadě je nutný osobní prodej prostřednictvím aktivního oslovení ředitelů základních škol. Druhou fází je nabídka Kroužků prostřednictvím letáků či lépe prostřednictvím třídních schůzek. Následně je za předpokladu odpovídající kvality a spokojenosti zákazníků předpoklad pro šíření dobrého jména značky a doporučení produktu mezi zákazníky navzájem. Cena kroužku je a měla by i nadále zůstat nastavena relativně vysoko, což odpovídá jednak strategii specializace a cílení na zákazníky s vyšším socioekonomickým statusem pro Sportovky a strategii zaměřenou na růst portfolia pro kroužek Florbal. Bližší shrnutí nabízí Tabulka 15.

## 5 DISKUSE

Cílem práce bylo zpracovat marketingový plán pro rozvoj VČO v budoucím období. Konkrétně pak stanovit marketingové cíle a strategii a nastavit nový marketingový mix. Stěžejním bodem celé práce byla SWOT analýza. Informace pro sestavení SWOT analýzy byly shromažďovány v rámci dílčích analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

První z dílčích analýz byla provedena analýza marketingového mixu. Zde byly popsány jednotlivé nástroje současného marketingového mixu mimo produkty, které byly zpracovány samostatně v analýze portfolia. Nutno poznamenat, že VČO v tomto ohledu pracovala defacto intuitivně.

Druhou z analýz byla analýza portfolia, která nabízí hierarchický přehled od produktových kategorií až po produkty samotné. I zde byly částečně popsány ostatní prvky marketingového mixu z důvodu specifikace produktů. Závěrem této analýzy vznikly grafy pro srovnání jednotlivých produktů z hlediska tempa růstu mezi léty 2017/2018 a 2018/2019, kdy rok 2017 byl považován za výchozí stav. V současné době jsme teprve v polovině roku 2019, proto mohou být výsledky částečně zkresleny. Tato skutečnost nastala například u produktů Kroužky a Kurzy inline bruslení, které mají svou druhou vlnu až v podzimním období. Následující BCG matice nemohla být zpracována dle standartních postupů, jelikož informace o velikosti trhu a tempo růstu konkurence jsou prakticky nedohledatelné. Proto byla zpracována pouze pro interní účely srovnání produktů k jejich zařazení z pohledu životního cyklu produktů za rok 2018. Zkreslení nastává opět u produktu Kurzy inline bruslení. Rapidní pokles tempa růstu u Kurzů inline bruslení v minulém roce byl způsoben zanedbáním aktivního oslovování potenciálních škol.

Třetí z analýz je analýza rentability, která byla jako všechny ostatní finanční ukazatele vyjádřena pouze v procentech. VČO si nepřála zveřejňovat reálná čísla a finanční výkazy. Dle výsledků analýzy rentability znovu vyvstává otázka, co s produktem Pobytový tábor.

Čtvrtou analýzou byla analýza dotazníkového šetření. Pro účely analýzy byl sestaven nestandardizovaný dotazník. Důvodem úpravy běžné Likertovy stupnice je zaměření VČO na vysokou kvalitu poskytovaných služeb. To je v korespondenci s odpovědí nadšen/a, která vyjadřuje hluboký pozitivní emoční prožitek, na čemž si VČO zakládá. Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění zpětné vazby zákazníků, co se týče základních demografických ukazatelů, spokojenosti s nastavením marketingového mixu, efektivity užívaných

komunikačních nástrojů a loajality zákazníků ke značce. U otázky č. 1 měly značnou převahu ženy. Tento fakt může být pravděpodobně spojen s rolí ženy jako matky, která se zpravidla stará o organizaci času a aktivit dětí v rámci jejich volného času. Ženy jsou zpravidla také sdílnější než muži. U otázky č. 2 jsme zjišťovali věk respondentů z důvodu segmentace a následně targetingu. Nutno podotknout, že se ve většině případů nejedná o koncového uživatele, nýbrž o objednatele, defacto zákonného zástupce. Z hlediska marketingu, segmentace a cílení je však objednatel ten, kterého musí firma oslovit a zaujmout. Pro první 2 kategorie (21 – 30 let a 31 – 40 let) se naskýtá možnost využití internetové komunikace a komunikace na sociálních sítích. Třetí věková kategorie se nachází na přelomu internetové komunikace a komunikace na sociálních sítích. U poslední kategorie předpokládáme tradiční přímý marketing za spoluúčasti internetové komunikace. Otázka č. 3 zkoumala počet dětí respondentů. Více než 70 % dětí respondentů je v sourozeneckém poměru. Pro VČO to znamená současnou výhodu, ale zároveň potencionální hrozbu. Pozitivem je jistě vyšší objem tržeb při 2 a více dětech, na druhou stranu, v případě opadnutí zájmu naopak vícenásobný pokles tržeb. U otázky č. 4 byla zkoumána frekvence pohybové aktivity. Pro marketingové plánování se jeví skupina nepravidelně sportujících jako zajímavý a potencionální segment. Vesměs jde o rodiče jejichž děti využívají produkty VČO. U řady produktů pak vzniká tzv. ztrátový čas. Na tento popud vzešel návrh nového produktu Začni s Bruslíkem pro dospělé.

Východiskem situační analýzy byla SWOT analýzy, která podává praktický přehled o vnitřním i vnějším prostředí a člení faktory na pozitivní a negativní. Pro účely práce byly ze SWOT analýzy vybrány pouze aspekty týkající se oblasti marketingu. Ostatní jsou však neméně důležité a VČO by je měla využít v rámci strategického plánování.

Výsledným produktem práce je nově vytvořený marketingový mix pro dané produkty vzniklý na základě stanovených marketingových cílů a strategií. Finanční plán již není součástí práce z důvodu ochrany citlivých údajů VČO. Také akční plán si již VČO musí nastavit sama pro následující období.

## 6 ZÁVĚR

Na základě hloubkové situační analýzy a SWOT analýzy byla sestaveny doporučení pro budoucí rozvoj VČO.

V oblasti **produktu** byla navržena tato opatření:

- ukončení nabídky produktu Bruslíkov a Kroužku inline bruslení;
- zavedení nových produktů Začni s Bruslíkem pro děti, Začni s Bruslíkem pro dospělé, Adaptační kurz, Zážitekový kurz v přírodě a Kroužek Florbal;
- snížení objemu produkce při současném navýšení obsazenosti u produktů Víkendovka pro děti;
- navýšení objemu produkce při současném navýšení obsazenosti produktu Víkendovka pro dospělé;
- zvýšení objemu produkce u produktů Příměstský tábor, Kurzy inline bruslení, Kroužky Sportovky;
- zvýšení kapacity u produktů VŠLS, VŠL, Jarní lyžovačka na Malé Fatře a Pobytový tábor;
- zachování produktů Indivindy a Low cost z kategorie SKI & SNB a Indivindy a Prázdninové kurzy inline bruslení z kategorie Inline brusle beze změn;
- zavedení nabídky dalších doplňkových služeb (pojištění, půjčovna inline vybavení pro veřejnost).

V oblasti **ceny** byla nastavena tato opatření:

- zvýšení ceny u produktu VŠLS a Příměstský tábor;
- snížení ceny u produktu Pobytový tábor.

V oblasti **propagace** byla navržena tato opatření:

- sjednocení a kompletace portfolia tiskovin (letáky a plakáty);
- navýšení podílu nových zákazníků VČO na doporučení prostřednictvím kvality poskytovaných služeb v součinnosti se spokojeností stávajících zákazníků;
- cílení na obyvatele s vyšším socioekonomickým statusem;
- zvýšení marketingové komunikace na internetu a sociálních sítích;

- aktivní oslovování ZŠ a nábor na ZŠ;
- průběžná nabídka aktuálních produktů zasílaná formou Newsletteru na e-mail;
- účast na společenských akcích (PR);
- nákup reklamních bannerů (muší křídla);
- reklama v rádiu.

V oblasti **distribuce** byla navržena tato opatření:

- pokračování ve spolupráci s Loděnicí pod hradem, inline parkem SAREZA, Trojhalí Karolina, RS Zálesí v Budišově nad Budišovkou;
- realizace kroužků v tělocvičnách ZŠ;
- cílení na oblasti s vyšším socioekonomickým statusem;
- reorganizace webových stránek.

V oblasti **procesu** byla navržena tato opatření:

- zjednodušení a zkrácení cesty k objednavce produktu na webových stránkách;
- bezhotovostní platby;
- přehled o objednávkách;
- automatické párování plateb;
- vytvoření manuálů práce pro jednotlivé pracovní pozice;
- včasná a přímá komunikace při jakékoli změně ohledně produktu;
- možnost zpětné vazby ze strany zákazníků (vnímání přání a potřeb).

V oblasti **lidé** byla navržena tato opatření:

- nábor nových brigádníků;
- zaškolení 1 stabilního brigádníka;
- realizace pravidelných školení brigádníků;
- nabídka vzdělávacích kurzů pro brigádníky;
- efektivnější komunikace v horizontální i vertikální rovině.

V oblasti **prostředí** byla navržena tato opatření

- přizpůsobení webových stránek image značky (především barvy, písma a logo);
- renovace firemního oblečení v souladu s image značky;
- průběžná aktualizace partnerů na firemním oblečení a webových stránkách.

Všechny výsledky i doporučení by měla VČO zhodnotit v praxi. Současně by VČO měla provádět marketingovou analýzu v pravidelných intervalech, a tímto eliminovat jeden z kritických bodů SWOT analýzy, kterým je neschopnost kontinuálně vnímat trh. Aby nezůstalo pouze u návrhů a teorie, bude zapotřebí průběžné kontroly a monitoringu stanovených marketingových cílů a nastavených marketingových strategií.



## **SOUHRN**

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav Bud' Inline Ostrava za užití metod a nástrojů marketingové analýzy s následným sestavením marketingového plánu pro budoucí rozvoj.

Syntéza poznatků nabízí souhrn základních pojmů souvisejících s tématem diplomové práce. Je zde zpracována problematika volného času a vysvětleny klíčové pojmy z oblasti marketingu služeb a marketingového plánování.

Ve výsledkové části je zpracována hloubková situační analýza. Tato analýza se skládá z dílčích analýz jako jsou analýza marketingového mixu, analýza portfolia, analýza rentability tržeb, analýza dotazníkového šetření, PEST analýza a analýza konkurence. Na základně zjištěných skutečností byla provedena SWOT analýza.

Ze SWOT analýzy byly vybrány pouze marketingové aspekty. Podle nich pak byly stanoveny marketingové cíle a strategie. Vyústěním marketingového plánu je nově nastavený marketingový mix pro budoucí období.

## **SUMMARY**

The aim of the thesis was to analyse the current state of the organisation Bud' INline Ostrava and the use of a marketing plan for a future development.

The synthesis of knowledge offers a summary of basic concepts with the topic of the thesis. The issue of leisure time and the clarification of key concepts in the field of service marketing and marketing planning are discussed.

There is an in-depth situational analysis in the final part of the thesis. This analysis covers PEST analysis and analyses of marketing mix, portfolio, sales profitability, the questionnaire and the competitors. As a result of the in-depth situation analysis a SWOT analysis was performed based on the gathered facts.

For the purpose of this work only marketing aspects were selected from the SWOT analysis. Based on them, the marketing goals and strategies were set. The result of the marketing plan is a newly set marketing mix for the following period.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Neperiodika

- Blakey, P. (2011). *Sport Marketing*. Exeter: Learning Matters Ltd.
- Bouchard, C., Steven, N. B., & Haskell, W. (2012). *Physical Activity and Health* (2nd ed.). Human Kinetics.
- Cooper, J., & Lane, P. (1999). *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia.
- Ferrel, O. C., & Hartline, M. (2005). *Marketing Strategy*. Thomson South Western.
- Foret, M., Procházka, M., & Urbánek, T. (2005). *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press.
- Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing.
- Hannagan, T. (1996). *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press.
- Hanzelová, A. (2009). *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing – strategie a trendy* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.
- Maříková, H., Petrusek M., & Vodáková A. (1996). *Velký sociologický slovník. I, A – O*. Praha: Karolinum.
- Maříková, H., Petrusek M., & Vodáková A. (1996). *Velký sociologický slovník. II, P – Ž*. Praha: Karolinum.
- Matušínská, K. (2007). *Marketingová komunikace*. Karviná: SU OPF.
- Mullin, B. J., Hardy, S. & Sutton, W. H. (2007). *Sport Marketing* (3rd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2019). *Management, marketing a ekonomie sportu*. Brno: Masarykova univerzita.
- Kalka, R., & Massen, A. (2003). *Marketing – Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada Publishing

- Karlíček, M., Machek, M., Novinský, M., Chytková, Z., Dvořák, J., Bartoš, P...Pištělák, P. (2018). *Základy marketingu* (2nd ed.) Praha: Grada.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing* (4th ed.). Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing Management* (12th ed.). Praha: Grada
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Managment* (14th ed.) Pearson Education,
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- Kössl, J., Štumbauer, J., & Waic, M. (2008). *Vybrané kapitoly z dějin tělesné kultury* (3rd ed.) Praha: Karolinum
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (1996). *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology
- Shank, D. M. (2008). *Sports Marketing: A Strategic Perspective: International Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stevenson, J. (2004). *Dějiny Evropy*. Praha: Ottovo nakladatelství.
- Šíma, J. (2016). *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. Praha: Karolinum.
- Tahal, R., Šimečková, T., Říhová, H., Huntová, H., Hořejš, N., Varju, K,...& Herink, O. (2017). *Marketingový výzkum – postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing
- Vaculík, J. (2003). *Základy marketingu* (2nd ed.). Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Vašítková, M. 2008. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb efektivně a moderně* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.
- Zamazalová, M. (2010). *Marketing* (2nd ed.) Praha: C. H. Beck.
- Zelenka J. (2010). *Marketing cestovního ruchu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

## **Periodika**

Borland, J., & McDonald, R. (2003) Demand for Sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 478-502.

Caspersen, C. J., Powell, K. E., & Christenson, G. M. (1985). Physical Activity, Exercise, and Physical Fitness: Definitions and Distinctions for Health-related Research. *Public Health Reports*, 100(2), 126-131.

Gronroos, C. (1984). Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.

Challadurai, P. A. (1992). Classification of Sport and Physical Activity Services. *Journal of Sport Management*, 6(1), 38-51

Murray, D., & Howat, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25-43

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumers Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. January, 79-93

Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1979). Long Range Planning. *Management of Service Operations*, 12(2), s. 126-127

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and Market-oriented: Let's not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006

## **Internetové zdroje**

American Marketing Association. Definitions of Marketing. (2013) [online]. [cit. 2019-5-4]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>

Český statistický úřad. *Seniori*. (2019). [online]. [cit. 2019-6-5]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori>

Český statistický úřad. *Spotřební koš – archiv* (2019). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z [https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni\\_kos\\_archiv](https://www.czso.cz/csu/czso/spotrebni_kos_archiv)

Český statistický úřad. *Obyvatelstvo*. (2019). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obytelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obytelstvo_lide)

Český statistický úřad. *Počet obyvatel – Ostrava 2018*. (2018). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z: [https://www.ostrava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/pocet-obyvatel-ve-spravnim-obvodu-statutarniho-mesta-ostravy/copy\\_of\\_Obvody1.1.2018.pdf](https://www.ostrava.cz/cs/urad/hledam-informace/aktualni-informace/pocet-obyvatel-ve-spravnim-obvodu-statutarniho-mesta-ostravy/copy_of_Obvody1.1.2018.pdf)

Český statistický úřad. *Statistika sportu: základní ukazatele 2016*. (2017) [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z <https://www.czso.cz/documents/10180/65776218/090016-17.pdf/f20e6d01-ea6f-4dce-a70c-7f7d617e973b?version=1.3>

Český statistický úřad. *Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru – 2014*. (2014). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/webove-stranky-a-jejich-vyuziti6012>

Český statistický úřad. *Mzdy a náklady práce* (2019). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)

Český statistický úřad. *Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji nadále roste*. (2019). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11288/109967696/mzdy\\_18q4.pdf/6ab51bd7-13e4-49a5-be1e-1d0614716477?version=1.3](https://www.czso.cz/documents/11288/109967696/mzdy_18q4.pdf/6ab51bd7-13e4-49a5-be1e-1d0614716477?version=1.3)

Česká unie sportu. *Sportovní kluby*. (2019). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z: [https://iscus.cz/web/sportovni-subjekty/?name=&ic=&region=3807&city=&sport=&association=&role=&ageFrom=&ageTo=&sex=&appbundle\\_functionary%5B\\_token%5D=iXbw88w7EGJt4MyvqiBrEk-kp7eXv-4RARwVd3qXUL0&is\\_map\\_active=0](https://iscus.cz/web/sportovni-subjekty/?name=&ic=&region=3807&city=&sport=&association=&role=&ageFrom=&ageTo=&sex=&appbundle_functionary%5B_token%5D=iXbw88w7EGJt4MyvqiBrEk-kp7eXv-4RARwVd3qXUL0&is_map_active=0)

Česká unie sportu. *Sportovní zařízení*. (2019). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z: [https://iscus.cz/web/pasport/?sport=&sportFieldType=&objectType=&name=&surfaceType=&region=D74&city=&owningClubName=&owningClubIco=&operatingClubName=&operatingClubIco=&appbundle\\_functionary%5B\\_token%5D=iXbw88w7EGJt4MyvqiBrEk-kp7eXv-4RARwVd3qXUL0&is\\_map\\_active=0](https://iscus.cz/web/pasport/?sport=&sportFieldType=&objectType=&name=&surfaceType=&region=D74&city=&owningClubName=&owningClubIco=&operatingClubName=&operatingClubIco=&appbundle_functionary%5B_token%5D=iXbw88w7EGJt4MyvqiBrEk-kp7eXv-4RARwVd3qXUL0&is_map_active=0)

Finance.cz. *Průzkum CENTURY 21: Ceny bytů v ČR*. (2018). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/508318-ceny-bytu-cr/>

Kurzy.cz. *HDP 2019, vývoj HDP v ČR – 5 let* (2019). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Kurzy.cz. *Inflace 2019, míra inflace a její vývoj v ČR – 5 let* (2019). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Přehled o přijímacím řízení Uchazeč 2018* (2018). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z: <https://dsia.msmt.cz//vysluch18.html>

Úřad práce ČR. *Tisková zpráva: Pokles nezaměstnanosti pokračoval i v květnu* (2019). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z [https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2019/06/2019\\_06\\_10\\_tz\\_nezamestnanost\\_kveten\\_2019.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/media/tz/2019/06/2019_06_10_tz_nezamestnanost_kveten_2019.pdf)

Úřad práce ČR. *Komentář k vývoji nezaměstnanosti v okrese Ostrava za měsíc květen 2019* (2019). [online]. [cit. 2019-6-10]. Dostupné z [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/ostava/statistiky/zprava\\_o\\_situaci\\_na\\_trhu\\_prace\\_v\\_okrese\\_ostava.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/ostava/statistiky/zprava_o_situaci_na_trhu_prace_v_okrese_ostava.pdf)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
BK	1. Bruslařský klub Bud' INline Ostrava, z. s.
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČUS	Česká unie sportu
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
IT	informační technologie
Kč	korun českých
kk	kuchyňský kout
M.	Moravská
m <sup>2</sup>	metr čtverečný
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NL	Newsletter
O	Ostrava
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
p. o.	příspěvková organizace
PP	product placement
PR	public relations
půjč.	půjčovna
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SAREZA	sportovní a rekreační zařízení města Ostravy



Sb.	sbírka
SKI	lyžování
Sl.	Slezská
Sp.	sportovní
SSK	sdružení sportovních klubů
SNB	snowboarding
Strat.	strategie
TV	televize
VČO	volnočasová organizace
VŠL	Víkendová škola lyžování pro dospělé
VŠLS	Víkendová škola lyžování a snowboardingu pro děti
z. s.	zapsaný spolek
z. ú.	zapsaný ústav
ZOO	zoologická zahrada
ZŠ	základní škola

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Marketingové prostředí (trh).....	16
Obrázek 2 Konkurenční síly na trhu dle Portera.....	17
Obrázek 3 Životní cyklus produktu.....	20
Obrázek 4 Vztah mezi distribučními a cenovými strategiemi.....	23
Obrázek 5 Prvky marketingového plánování.....	28
Obrázek 6 Segmentace českých spotř. dle psychogr. kritérií.....	31
Obrázek 7 SWOT analýza VČO.....	76
Obrázek 8 Hodnocení a důležitost SWOT analýzy dle OSVČ.....	77
Obrázek 9 Hodnocení a důležitost SWOT analýzy dle zaměstnanců.....	78

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Produktová kategorie Inline brusle .....	43
Tabulka 2 Produktová kategorie SKI & SNB.....	45
Tabulka 3 Produktová kategorie Tábory .....	46
Tabulka 4 Produktová kategorie Kurzy pro škol(k)y .....	48
Tabulka 5 Produktová kategorie Kroužky pro škol(k)y .....	49
Tabulka 6 Analýza konkurence VŠLS .....	73
Tabulka 7 Analýza konkurence Příměstský tábor.....	74
Tabulka 8 Analýza konkurence Kroužky .....	75
Tabulka 9 Marketingové cíle .....	79
Tabulka 10 Marketingové strategie VČO.....	82
Tabulka 11 Marketingový mix 2019/2020 Inline brusle.....	83
Tabulka 12 Marketingový mix 2019/2020 SKI & SNB.....	85
Tabulka 13 Marketingový mix 2019/2020 Tábory .....	87
Tabulka 14 Marketingový mix Kurzy pro škol(k)y .....	89
Tabulka 15 Marketingový mix Kroužky pro škol(k)y .....	90

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Podíl produktů na celkových tržbách a zisku v roce 2018 .....	51
Graf 2 Podíl produktů na celkových tržbách a zisku v roce 2018 .....	52
Graf 3 BCG analýza produktů .....	52
Graf 4 Rentabilita tržeb pro vybrané produkty .....	53
Graf 5 Pohlaví respondentů .....	54
Graf 6 Věk respondentů.....	55
Graf 7 Počet dětí respondentů.....	55
Graf 8 Četnost provozování pohybové aktivity .....	56
Graf 9 Nabídka služeb poskytovaných VČO.....	56
Graf 10 Spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb.....	57
Graf 11 Spokojenost s instruktorským týmem.....	57
Graf 12 Spokojenost s komunikací a organizací.....	58
Graf 13 Spokojenost s cenou .....	58
Graf 14 Spokojenost s produktem Bruslíkov.....	59
Graf 15 Spokojenost s produktem Víkendovka .....	59
Graf 16 Spokojenost s produktem Prázdn. kurz inline bruslení .....	60
Graf 17 Spokojenost s produktem Indivindy.....	60
Graf 18 Spokojenost s produktem Kurz/Kroužek inline bruslení.....	61
Graf 19 Spokojenost s produktem VŠLS .....	61
Graf 20 Spokojenost s produktem Příměstský tábor.....	62
Graf 21 Spokojenost s produktem Pobytový tábor .....	62
Graf 22 Propagace – komunikační nástroje.....	63
Graf 23 Hodnocení webových stránek – design .....	64
Graf 24 Hodnocení webových stránek – orientace/intuice.....	64
Graf 25 Hodnocení webových stránek – aktuálnost.....	65
Graf 26 Hodnocení webových stránek – srozumitelnost.....	65
Graf 27 Hodnocení webových stránek – rezervační systém.....	66
Graf 28 Retence zákazníků .....	66
Graf 29 Měření loajality zákazníků – NET Promoter Score .....	67
Graf 30 - Ceny bytů dle obvodů – Ostrava město.....	71

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 Dotazníkové šetření.....	110
------------------------------------	-----

## Příloha 1 Dotazníkové šetření

### Dotazník spokojenosti

Přátelé a kamarádi našeho kočíčka Bruslíka, pakliže jste se dostali až sem, velice Vám ještě jednou děkujeme za Váš čas. Nemusíte se obávat, všechny odpovědi jsou anonymní, proto nikde neuvádějte své osobní údaje. Účelem dotazníku je mapovat spokojenost a specifické potřeby vás všech tak, abychom vám mohli s nejlepším nejen svědomím, nýbrž i vědomím poskytovat služby na míru. Nebylo by na škodu přizvat k vyplňování i Vaše ratolesti, které se mnoha aktivit účastní. Těšíme se na odpovědi a brzy na viděnou.

\*Povinné pole



**1. Jste muž nebo žena? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- muž  
 žena

**2. Kolik je Vám let? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

- 15-20  
 21-30  
 31-40  
 41-50  
 51 a více

**3. Kolik máte dětí? \****Označte jen jednu elipsu.*

- nemám  
 mám 1  
 mám 2  
 mám 3 a více

**4. Jak často vykonáváte pohybovou aktivitu? \****V případě, že nesportujete vůbec, neodpovídejte na další otázku.**Označte jen jednu elipsu.*

- pravidelně (1 - 2x za týden)  
 nepravidelně  
 vůbec

**5. Jak jste spokojeni s:***Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Nadšen/a	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
Nabídkou služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitou služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cenou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instruktorským týmem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikací a organizací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Kterou aktivitu jste využili a jak se Vám líbila? \****Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Nadšen/a	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
Bruslíkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Víkendovka pro děti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prázdninový kurz inline bruslení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuální lekce inline	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurz/Kroužek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Víkendová škola lyžování a SNB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příměstský tábor Bruslík a Loděnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pobytový tábor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Využíváte opakovaně našich služeb? \****Označte jen jednu elipsu.*

- ANO  
 NE

**8. Odkud jste se o nás dozvěděli? \***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Z internetu
- Z letáku/plakátu
- Z tiskovin
- Z doslechu/doporučení od známých
- Z rádia/TV
- Z Facebooku
- Jiné: \_\_\_\_\_

**9. Jak jste spokojeni s našimi webovými stránkami? \***

*Označte jen jednu elipsu na každém řádku.*

	Nadšen/a	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
Design	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace a struktura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktuálnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rezervační systém	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Doporučil byste nás Vaším přátelům, příbuzným, kolegům? \***

*Označte jen jednu elipsu.*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nikdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	s radostí

**11. Místo pro Váš vzkaz**

---

---

---

---

---