

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FAKULTA TĚLESNÉ KULTURY

STRATEGICKÝ ROZVOJ
POHYBOVÉHO STUDIA 4POHYB
OTICE

Diplomová práce

Autor práce: Bc. Markéta Smoleňová, Trenérství a management sportu

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Olomouc 2021

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora:	Bc. Markéta Smoleňová
Název diplomové práce:	Strategický rozvoj pohybového studia 4pohyb Otice
Pracoviště:	Katedra Rekreatologie
Vedoucí diplomové práce:	Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.
Rok obhajoby diplomové práce:	2021

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá strategickým rozvojem pohybového studia 4pohyb Otice. V této práci byly provedeny analýzy současného stavu nabízených služeb. Na základě výsledků analýzy byly navrženy strategie a nový plán vedoucí ke zkvalitnění a rozšíření služeb a rozvoji značky 4pohyb. Také byly navrženy druhy konkrétních postupů, řešení soustavného zlepšování a nastavení určitého systému činnosti.

Klíčová slova:

rozvoj, analýza, sport žen, pohybové studio, systematizace, wellness, strategie, systémy řízení, teamová práce, spa

Souhlasím s půjčováním závěrečné písemné práce v rámci knihovnických služeb.

Bibliographic identification

Author's name and surname: Bc. Markéta Smoleňová

Title of diploma thesis: Strategic development of movement 4pohyb Otice

Department: Department of Recreology

Thesis supervisor: Mgr. Jiří Skoumal, Ph.D.

Year of thesis defense: 2021

Abstract:

The diploma thesis deals with the strategic development of the movement study 4pohyb Otice. In this work, analyzes of the current state of the offered services were performed. Based on the results of the analysis, strategies and a new plan were proposed leading to the improvement and expansion of services and the development of the 4pohyb brand. Types of specific procedures, solutions for continuous improvement and setting up a certain system of activity were also proposed.

Keywords:

development, analysis, women's sport, movement studio, systematization, wellness, strategy, management systems, teamwork Entered / Edited, spa

I agree the thesis paperto be lent with in the library services.

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

V Olomouci dne

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Jiřímu Skoumalovi, PhD., za jeho cenné rady, odborné vedení a čas, který mi věnoval při konzultacích. Dále bych velmi chtěla poděkovat své rodině a svému malému synovi za trpělivost a podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. SYNTÉZA POZNATKŮ	9
1.1. Význam sportu a pohybových aktivit.....	9
1.2. Význam wellness služeb, rozdělení a jeho implementace	10
1.3. Sportovní organizace v ČR	13
2. MARKETING.....	15
2.1. Model řízeného marketingu ve sportu	17
2.2. Marketingový mix	18
2.3. Marketingová komunikace	21
3. Základní principy strategického plánování	25
3.1. Marketingové strategické plánování.....	33
3.2. Podnikatelský plán	37
3.2.1. Marketingový plán prodeje sportovních služeb.....	39
4. STRATEGICKÝ MANAGEMENT	42
4.1. Inovace managementu.....	44
4.2. Standardizace	45
5. METODY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	50
5.1. SWOT analýza	51
5.2. Benchmarking	52
6. CÍL	53
7. METODIKA	54
7.1. Techniky sběru dat.....	54
8. VÝSLEDKY	55
8.1. Situační analýza pohybového studia 4pohyb Otice.....	55
8.1.1. Přehled lekcí poskytovaných v pohybovém studiu 4pohyb Otice .	59
8.1.2. Pravidelné akce organizované 4pohyb.....	60

8.2. Organizační struktura.....	61
8.3. Analýza marketingového mixu podniku.....	62
8.4. Benchmarking.....	63
8.5. SWOT analýza pohybového studia 4pohyb.....	66
8.6. Lean Canvas model.....	68
8.7. Projektový plán.....	69
9. DISKUZE.....	75
10. ZÁVĚR.....	78
11. SOUHRN.....	79
12. SUMMARY.....	80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	81
INTERNETOVÉ ZDROJE.....	83
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	84
SEZNAM GRAFŮ.....	85
SEZNAM TABULEK.....	86
PŘÍLOHY.....	87

ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala téma „Strategický rozvoj pohybového studia 4pohyb Otice“. Toto studio je zaměřeno na poskytování tělovýchovných služeb, především na oblast zdravotního cvičení a prostřednictvím této práce půjde o aplikaci vzdělání pohybového specialisty do nabídky nových služeb pro klienty. Vzhledem k tomu, že jsem majitelkou tohoto studia, budou výsledky této práce použity v praxi.

Hlavním cílem volnočasových organizací, které spadají do ziskového sektoru, je uspokojování potřeb klientů, ale samozřejmě i dosažení určité výše zisku, který je potřebný k plynulému chodu organizace. Tím, že se studio nenachází přímo ve městě Opavě, ale v blízké vesnici, musí být kvalita služeb na takové úrovni, aby byli klienti ochotni za těmito službami cestovat.

Cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav nabízených služeb a navrhnout strategii k jejich zkvalitnění a rozšíření, nalezení jedinečného produktu a rozvoji značky 4pohyb. Z výsledků SWOT analýzy a jiných nástrojů šetření jsou navržena konkrétní řešení a jasný cíl pro zlepšení stávajícího stavu a jeho udržení.

1. SYNTÉZA POZNATKŮ

1.1. Význam sportu a pohybových aktivit

Všichni víme, že bychom měli cvičit, ale poměrně málo kdo to dělá. Jen část lidí považuje cvičení za přirozenou součást svého života. Otlé děti a dospělí tvoří většinu populace. Pokud jsou děti ještě malé, tak mají rodiče velký vliv na výběr kroužků, ale na konci střední školy už se studenti většinou přestávají věnovat organizovanému sportu a po skončení vysoké školy je to ještě horší. Právě tento nezáměr přetrvává i u dospělých. A když k tomu přidáme ještě stresy ze zaměstnání a vztahů, založení rodiny a finanční těžkosti, tak sportování odkládáme „napotom“. Když se podíváme do minulosti, zjistíme, že účelem cvičení nebylo posílení svalů, snížení váhy, vítězství v závodech nebo získání zlatých medailí. Například pro starověké Řeky bylo cvičení důležitou součástí jejich každodenního života. Historik Xenofón řekl: „Žádný občan nemá právo být amatérem v oblasti tělesného cvičení, být v dobré fyzické kondici je součástí jeho povolání jako občana.“ K tomu ještě dodal, že „pro člověka je ostuda zestárnout a nepoznat přitom krásy a síly, jenž je jeho tělo schopno dosáhnout“. (Douillard, 2003, 15)

Poptávka po sportu má i jinou dimenzi. Vyplývá to ze společenských trendů, každý konzument při ní sleduje své vlastní cíle (tj. jde o individualizaci a orientaci na zážitek), jež jsou spojeny s očekáváním určitého užitku. Konzument nakupuje určité produkty, protože má s nimi spojena určitá očekávání vlastního užitku. Heinemann (1995) k těmto očekávaným užitekům počítá:

- zdraví, fitness a formování těla
- blaho, zážitek a zkušenost
- radost a prožitek ve volném čase
- komunikaci, sociální integraci a družnost
- krásu, vlastní atraktivitu, a tím i sebevědomí
- prestiž, porozumění a sociální akceptaci
- změnu, vzrušení a rychlý prožitek

Tyto zamýšlené užitky však nemohou být jednoduše koupeny, na ty musí konzument více méně vynaložit další úsilí ve formě např. kompetence, zručnosti, umění a energie atd. S nákupem takového specifického produktu nakupuje konzument pouze opci užitku a na něm závisí, jak dalece tuto opci využije v porovnání s očekáváním od příslušného zakoupeného produktu. (Hobza, 2014, 9).

1.2. Význam wellness služeb, rozdělení a jeho implementace

Wellness služby a jejich zařazení do strategie každého podniku. Slovo wellness a jeho význam. Happiness, fitness, wellness – to jsou slova, která vyjadřují stav našeho těla, naší mysli či duše. Cítím se šťastný, cítím se fit, cítím se well, tedy cítím se dobře. To je věta, kterou bychom všichni chtěli říkat každý den už od svého probuzení. Wellness je cesta, postup, přístup, který jsme zaujali k sobě samému a k okolí. Je to také pojem komplexní, který zahrnuje snad všechny oblasti našeho života. Je to holistický pohled na kvalitu našeho stravování, našeho vztahu k přírodě, k našim zvykům a stereotypům vůči nám samým a v komunikaci s druhými, pohled na péči, kterou věnujeme našemu tělu a osobnímu růstu. (Cathala, 2007, 14)

Výraz slova wellness byl poprvé použit v roce 1654 v monografii sira A. Johnsona jako „wealnesse“ a byl definován v oxfordském anglickém slovníku slovem „dobré zdraví“, dobrý zdravotní stav. Dr. Halbert L. Dunn, americký lékař, zavedl v šedesátých letech minulého století nové slovo wellness složené z well-being (dobré bytí) a fitness či hapinness. Popsal ho jako disciplinovanou oddanost snaze o osobní dokonalost a jako životní styl orientovaný na dosažení povzneseného stavu fyzické a psychické pohody. Z jeho teorie vyšla v 80. letech myšlenka na založení National Wellness Institute, který podporoval rozvoj zdravého způsobu života, nabízel informace pro veřejnost a služby podporující osobní a odborný růst pracovníků v oblasti wellness. (Cathala, 2007, 14)

V 70. letech explodují v USA náklady vydávané na zdravotnictví a specialisté mnoha oborů se začnou zajímat o možnosti zpomalení této nadměrné a

neúnosné spotřeby. Donald B. Ardell a John Travis vypracovali na objednávku vlády nový model managementu zdraví, postavený na prevenci zdraví a na vlastní odpovědnosti jedince za svůj celkový zdravotní stav. Psychologické faktory sebeodpovědnosti a uvědomělé výživy jsou doplněny udržováním dobré tělesné formy, zvládnutím managementu stresu a senzibilitou k životnímu prostředí. (Cathala, 2007, 15)

V 80. letech byl pojem wellness již pevně zakotven ve společnosti, a to nejen americké, ale také i v západní Evropě. Koncept wellness stál po vlně fitness v určité opozici. Fitness, reprezentované například průkopnicí Jane Fondovou (ta má velké zásluhy za masové rozšíření dynamických forem cvičení) a aerobikem, bodybuildingem, spinningem, joggingem a dalšími tělesnými technikami, má za cíl zlepšovat tělesnou kondici, posilovat kardiovaskulární systém, zpevňovat svalstvo atd. a také soupeřit – s druhými, se stroji, se sebou samým. Fitness proslavilo heslo „pro krásu se musí trpět“ a za ním se vedle transformovaného těla, pocitu a stavu fit a dalších pozitivních výsledků skrývá i pot, bolavé tělo, někdy i nehody systému srdečního a vazivového z neadekvátního přetížení.

Generace wellness už nechce trpět, její program je hýčkání. Nechce bojovat, soupeřit, předvádět se. Nemá zapotřebí se porovnávat a ani to není možné. Být well, cítit se dobře, je individuální pocit, který se nedá měřit. Neexistuje Miss wellness, protože tento pojem zahrnuje nejenom vnější dojem, mentální bystrost a dobrý humor, pružnost a sílu těla a krásu, ale i vnitřní stav a duchovní naplnění, které se nedají kvantitativně ani kvalitativně zhodnotit a vyjádřit.

Během posledních dvaceti let prošlo i budování wellness center vývojem. Existující fitness centra se „změkčovala“, přejímala pasivnější formy a pomalé techniky. Interní techniky bojových umění, relaxační techniky, strečink, pilates, jóga, masáže nejenom sportovní, to byl začátek přeměny, začátek přechodu generace fitness do generace wellness. Druhým proudem byla také adaptace lázeňských a rehabilitačních zařízení na změněnou veřejnou poptávku a jako reakce na ekonomický vývoj. (Cathala, 2007, 15)

V posledních letech vznikají centra, která sledují s determinací a s kompletním nasazením možných prostředků cíl vytvořit tento dokonalý prostor, jenž bude působit na všechny smysly, na všechny složky jedince (tělo, mysl, ducha, emoce), bude sloužit všem jeho potřebám a touhám a bude vychovávat k zdravému a naplňujícímu přístupu k životu a k autonomii. Tendence selfness, objevující se v minulých letech, pak vede k individualizaci služeb a převzetí odpovědnosti za svůj stav. (Cathala, 2007,16)

1.3. Sportovní organizace v ČR

Dle Čáslavové dělíme Sportovní organizace v ČR na ziskové a neziskové.

Ziskové organizace

Organizace, které jsou založené na bázi obchodních společností, nejčastěji společnost s ručením omezeným (s.r.o.) nebo akciové společnosti (a.s.).

Do skupiny těchto organizací patří např.:

- profesionální fotbalové a hokejové kluby
- zařízení poskytující placené tělovýchovné a sportovní služby
- výrobci sportovního zboží

Další možnost podnikání v oblasti sportu je podnikání na základě živnostenského oprávnění jako fyzická osoba.

Neziskové organizace

Neziskové organizace, v oblasti sportu, dále dělíme na:

- spolky (zákon č. 89/2012 Sb.)
- zastřešující sportovní asociace (např. Český svaz tělesné výchovy, Česká obec sokolská Autoklub české republiky atd.)
- samostatné sportovní asociace (např. sportovní svazy sdružené v ČUS, Český olympijský výbor atd.)
- sportovní kluby, tělovýchovné jednoty
- rozpočtové nebo příspěvkové organizace
- rezortní sportovní střediska zajišťující vrcholový sport
- zájmová sdružení právnických osob, pokud je jejich účelem činnost v oblasti tělesné výchovy a sportu

- nadace a nadační fondy (pokud jsou tyto subjekty zřízeny za účelem shromažďování prostředků určených k rozvoji sportu a tělesné výchovy)
- obecně prospěšné společnosti (pokud poskytují obecně prospěšné služby v oblasti tělesné výchovy a sportu), (Voráček, 2012, 9)

2. MARKETING

Význam a uplatňování marketingu v oblasti sportu během posledních deseti let je evidentní. Jeho projevy ve sportovním prostředí jsou stále výraznější. V poslední době se zde objevují takové speciality a novinky jako je stanovení hodnoty práv k využití obchodního jména v názvu sportovní arény, snahy o zefektivnění prodeje vstupenek na sportovní akce, vývoj softwaru, pro vyhodnocování účinnosti sponzorských projektů, virtuální reklama i vytváření sportovní značky.

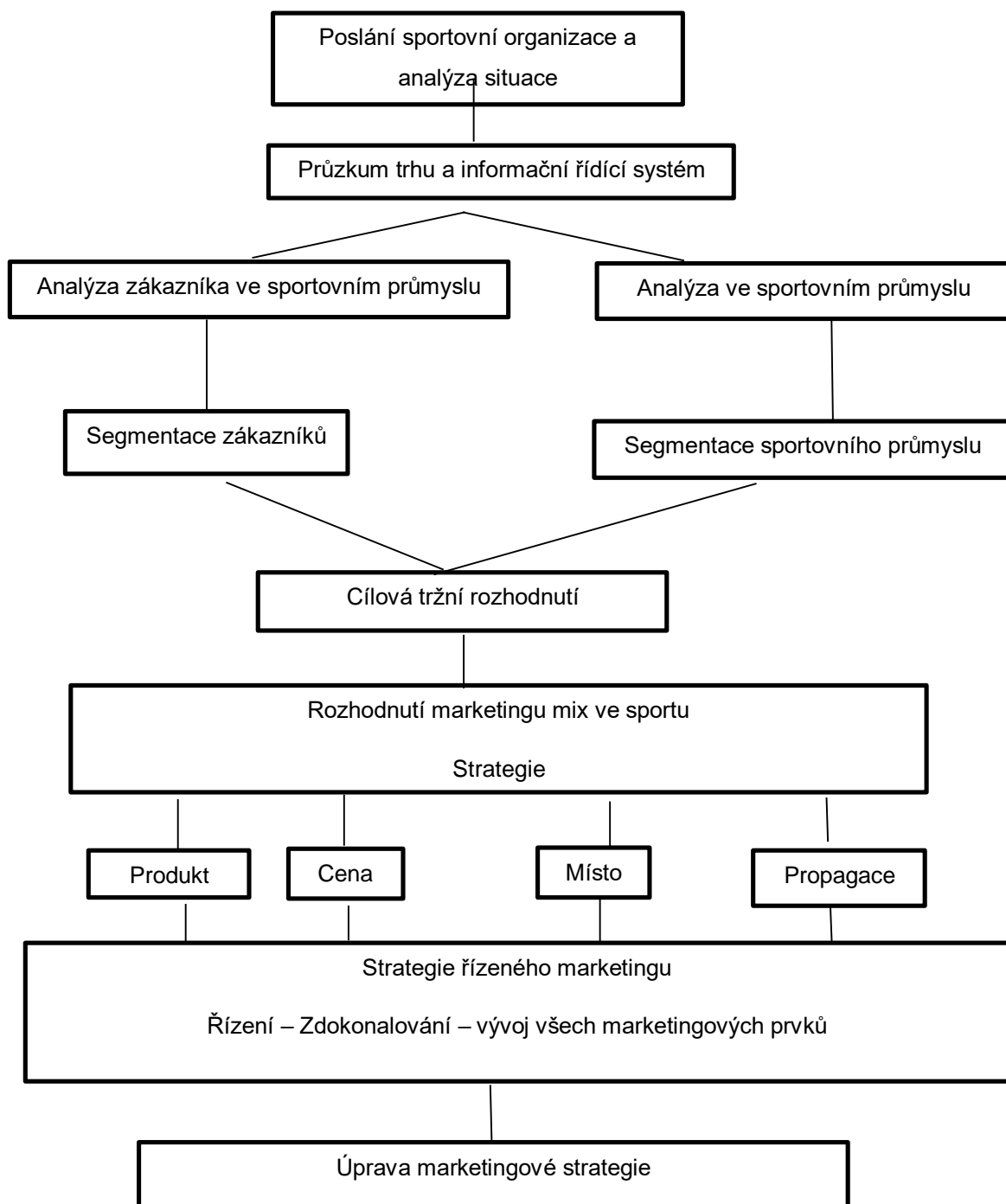
Samotné sportovní organizace se samotné velmi výrazně zabývají marketingem. Je to z toho důvodu, že jim přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit. Sportovní organizace, které jsou po stránce právnické osoby obchodními společnostmi v oblasti sportu, provozují komerční činnost se sportovními produkty jako svoji základní aktivitu, neziskové organizace v oblasti sportu mají obchodní činnost jako doplňkovou v mezích, jak to povolují především daňové zákony v České republice. Do oblasti sportu se tak dostává soutěžení o získání zákazníka či s jinou obchodní společností.

Z této situace vyplývá, že marketing se svými nástroji se začíná, v oblasti sportu výrazně uplatňovat a obchodní společnosti i neziskové organizace si začínají uvědomovat, že zákazníci mohou velmi výrazně přispět k pozitivnímu rozvoji jejich sportovní organizace či obchodní organizace ve sportu. Samozřejmě je pozice a závažnost přání různých skupin zákazníků brána s různou vahou managementem uvedených organizací ve sportu. Projevuje se nutnost analyzovat a identifikovat své konkurenty, vyvíjet cenové strategie. Zároveň se obchod ve sportu musí zabývat systematickou informovaností zákazníků prostřednictvím propagačních strategií a definovat, jak se sportovní produkt k zákazníkovi dostane. (Čáslavová, 2009, 97)

V zahraniční literatuře se objevují ucelená pojetí marketingu ve sportu. Například uvádím německého autora W. Freyer (1991), který uvádí, že „sportovní marketing je řídicí koncepce, která u sportovních organizací vychází z trhu nebo se chce řídit trhem. Tato koncepce požaduje dlouhodobé a koncepční jednání. Úspěch sportovního marketingu závisí na schopnosti obsáhnout adekvátně dané skutečnosti ze sportu a zpracovat problémově specifické otázky.“ (Čáslavová, 2009, 99)

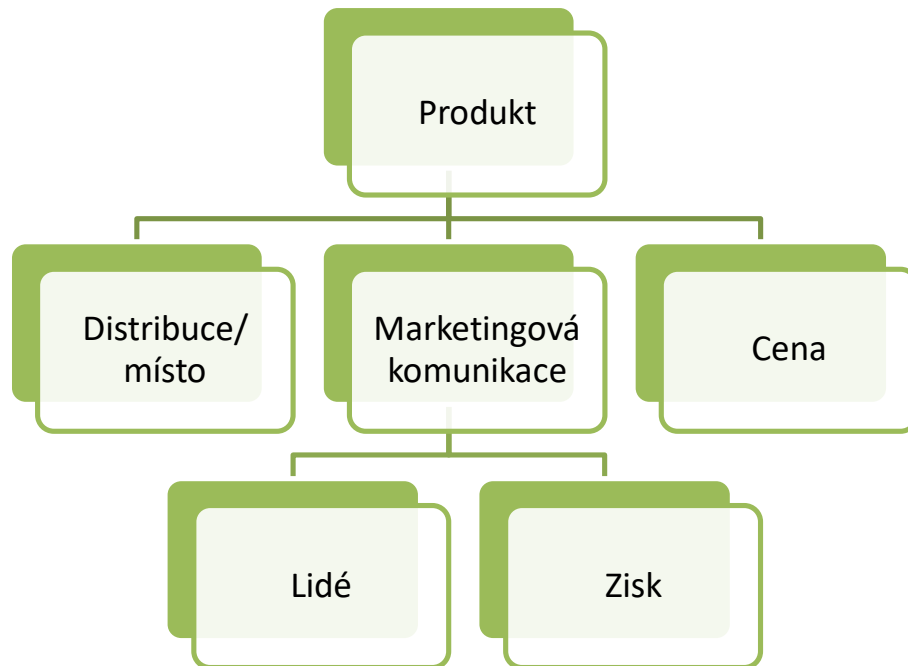
2.1. Model řízeného marketingu ve sportu

Prezentéry modelu řízeného marketingu ve sportu jsou B. G. Pitts a D. K. Stottlar. Zdůrazňují, že, „model řízeného marketingu ve sportu by měl sloužit jako průvodce pro účastníky trhu z hlediska řízení funkcí marketingu společností a organizací v oblasti sportu“. Model ilustruje prvky marketingu, posloupnosti prvků a funkcí, proces řízení a vzájemnou nezávislost prvků. (Čáslavová, 2009, 100)



Graf 1: Marketing ve sportovní organizaci (vlastní zdroj dle Pitts, Stottlar, 1996)

2.2. Marketingový mix



Graf 2: Složky marketingového mixu (vlastní zdroj)

Marketingový mix je soubor kontrolovatelných marketingových proměnných připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou vytvářet dílčí mixy. Marketingový mix je tvořen z několika prvků (viz obrázek výše), které jsou vzájemně propojeny a vyznačuje se hledáním jejich optimálních proporcí. Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy. (Jakubíková, 2013, 191)

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu“ (Kotler, 2001). Tento pojem „marketingový mix“ poprvé použil Neil H Borden, profesor na Harvard Business School v USA. Jeho klasická podoba zahrnuje čtyři nástroje, a to výrobek, cenu, distribuci a propagaci. Tento model se také označuje jako 4P (product, prices, place, promotion) a představuje pohled prodávajícího. Pokud ale kupující zvažuje nějakou nabídku, nemusí ji vidět očima prodávajícího. Proávající vidí 4P jako disponibilní nástroje prodeje, kterými působí na zákazníka. Kupující chápe marketingové nástroje jako nositele spotřebitelského

užitku. Každé z uvedených 4P je možno z hlediska kupujícího označit jako jedno ze 4C (viz tabulka níže).

Čtyři P	Čtyři C
Produkt (product)	Hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
Cena (price)	Náklady pro zákazníka (cost to the customer)
Místo (place)	Pohodlí (convnience)
Marketingová komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C (vlastní zdroj)

V současnosti se stále více teoretiků přiklání k názoru, že by z „marketingové komunikace“ měla být vyčleněna, vzhledem k nabývajícimu významu rozvíjení vztahů s veřejností, „public relations“ a uváděna zvlášť jako pátý prvek základního marketingového mixu. (Jakubíková, 2013, 192)

V rámci takto vytvořeného marketingového mixu je třeba dbát na jeho vyváženost a harmonii. Jakýkoliv nesoulad mezi jednotlivými nástroji se negativně odráží na realizaci marketingového konceptu. (Čáslavová, 2000, 192)

Členění marketingového mixu – 4P

Produkt

Produkt je „cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, 615)

Produkt je jedním z prvků marketingového mixu, což znamená, že jde o jednu z ovlivnitelných marketingových proměnných, kterými firma reguluje své úsilí o obrat a zisky. Ve sportu a wellness se jedná o marketingově orientované firmy – produkt je prostředek na uspokojování potřeb a přání zákazníků a

prostřednictvím jejich uspokojení firma docílí naplnění svých cílů. (Jakubíková, 2013, 198)

Služby jsou produkty, které zahrnují aktivity, výhody nebo uspokojení, jsou na prodej, jsou v zásadě nehmotné a nepřinášejí žádné vlastnictví. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, 615)

Cena

Cenou se rozumí „peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění“.

Cena je v marketingu chápána jako prvek marketingového mixu, který dotváří charakter produktu. Produkt je prodáván zejména prostřednictvím údajů o ceně. Účinnost ceny jako marketingového nástroje závisí na tom, jak subjekt nabídky promítne do ceny všechny faktory, které mohou cenu výrazně ovlivňovat, a jak skloubí tvorbu cen s ostatními prvky marketingového mixu. Základním kritériem pro posuzování ceny zůstává užitek, jenž může být postižen různými kritérii, například vztahem ceny a kvality, vztahem mezi cenou a značkou, vztahem ceny vlastního a konkurenčního produktu. Přesvědčivou silou je cena ušlé příležitosti, která by měla být hodnotou pro toho, kdo o ceně rozhoduje.

Rozhodnutí, zda nějaká cena stojí za to, závisí na tom, co může tento nákup nahradit. Věnujte čas navíc, abyste to definovali, a můžete změnit způsob, jakým zákazníci uvidí vaši nabídku. (Jakubíková, 2013, 269)

Cenová politika podniku zahrnuje všechna rozhodnutí, na trh zaměřené kroky, které se promítají do stanovení ceny produktu. Zákazník musí být s účtovanou cenou spokojen a tato cena by zároveň měla přinášet podniku zisk. (Kašík, Havlíček, 2004, 5)

Cenová politika ovlivňuje obrat a zisk firmy jako žádný přímý marketingový nástroj. Za cíle cenové politiky jsou považovány:

- návratnost investice
- dosažení určitého podílu na trhu
- dosažení určitého objemu tržeb

- získání rychlého a nepřerušovaného hotovostního toku pomocí dočasného zvýšení tržeb
- získání nových zákazníků
- udržení si stávajících zákazníků (Jakubíková, 2013, 285)

2.3. Marketingová komunikace

Komunikace je vše, co firma dělá, a často i to, co nedělá, ale měla by dělat, je zprávou, kterou vysílá do okolí = Firemní komunikace představuje celkový integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám prováděným všemi částmi firmy s cílem budovat a udržovat vztahy mezi jejími strategickými cíli, identitou a image. (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2003, 32)

Marketingová komunikace je prostředkem, kterým se firmy snaží informovat, přesvědčovat a upozorňovat spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobních a jejich značkách. Je prostředkem, s jehož pomocí může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy. (Kotler, Keller, 2013, 516)

Model AIDA (attention, interest, desire, action) ukazuje kupujícího, jak prochází stadii pozornosti, zájmu, přání a činu.



Graf 3: Model IADA (vlastní zdroj)

Marketingová komunikace obsahuje všechny typy komunikace, kterými se firma snaží ovlivnit vědomosti, postoje a chování zákazníka týkající se produktů, které firma na trhu nabízí. Začíná přesným definováním předpokládaného cílového trhu, jenž má zásadní vliv na rozhodování o tom, co, komu, kdy, kde a jakým způsobem se má sdělit.

„Jinak myslí mladá dívka, jinak starší muž. Je třeba hovořit jazykem cílové skupiny, kterou chceme oslovit.“ (Jakubíková, 2013, 296)

Mezi cílové skupiny marketingové komunikace patří:

- uživatelé produktů
- stávající kupující
- potenciální kupující
- iniciátoři nákupu
- rozhodovatelé při nákupu
- ovlivňovatelé nákupu

Cílem marketingového komunikačního mixu je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy (výrobkem nebo službou) a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit skupinu věrných zákazníků, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat s nimi, redukovat fluktuaci prodejů. (Jakubíková, 2013, 299)

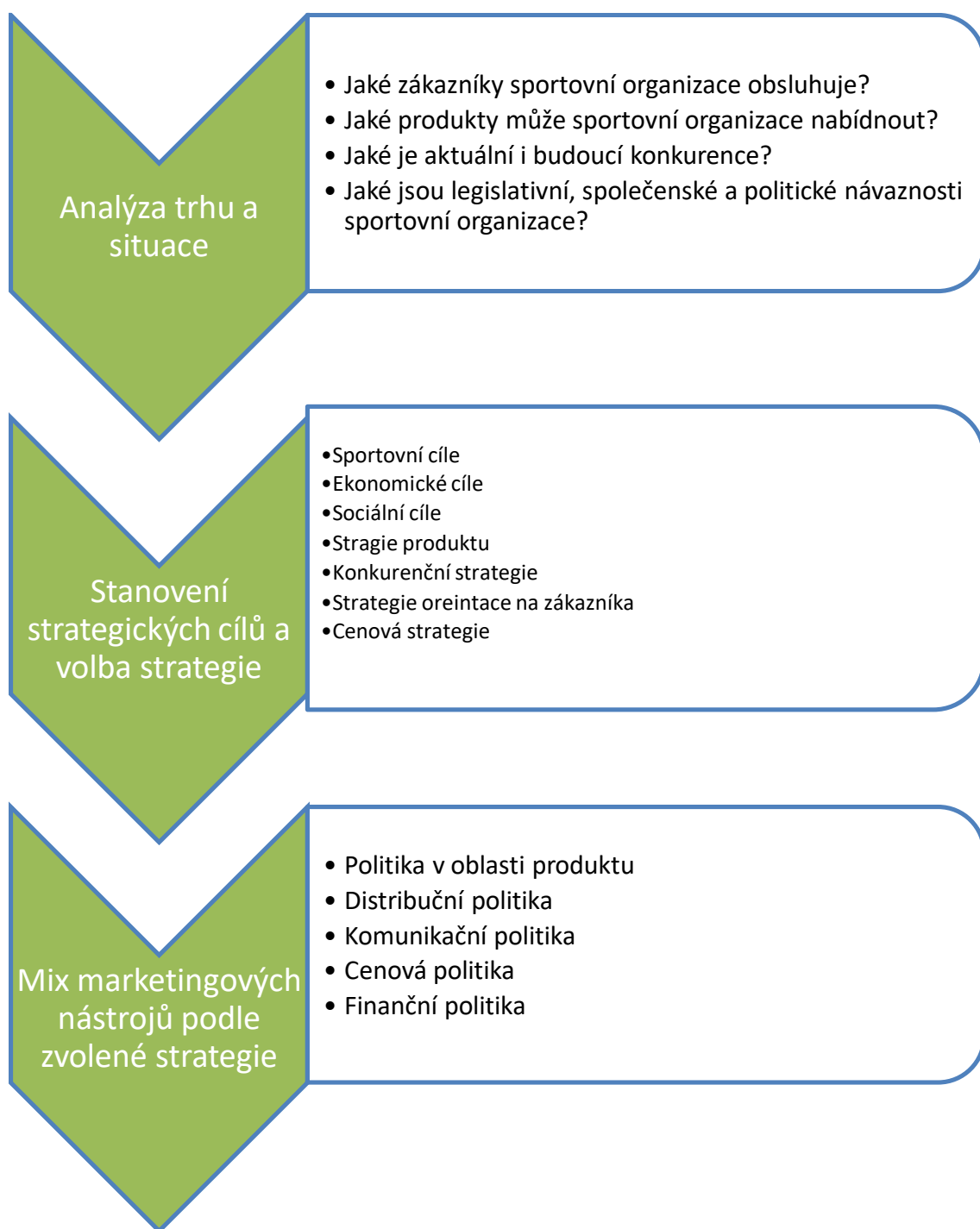


Graf 4: Marketingový komunikační mix (vlastní zdroj)

Kotler s Kellerem (2013) do marketingového komunikačního mixu zařazují osm prvků, k nimž patří:

- reklama
- podpora prodeje
- události a zážitky
- public relations a publicita
- přímý marketing
- interaktivní marketing
- ústní šíření
- osobní prodej

K tomu, aby bylo dosaženo některého z cílů, je vhodné použít kombinace všech prvků komunikačního mixu, která poskytuje lepší výsledky než jednotlivé prvky odděleně.



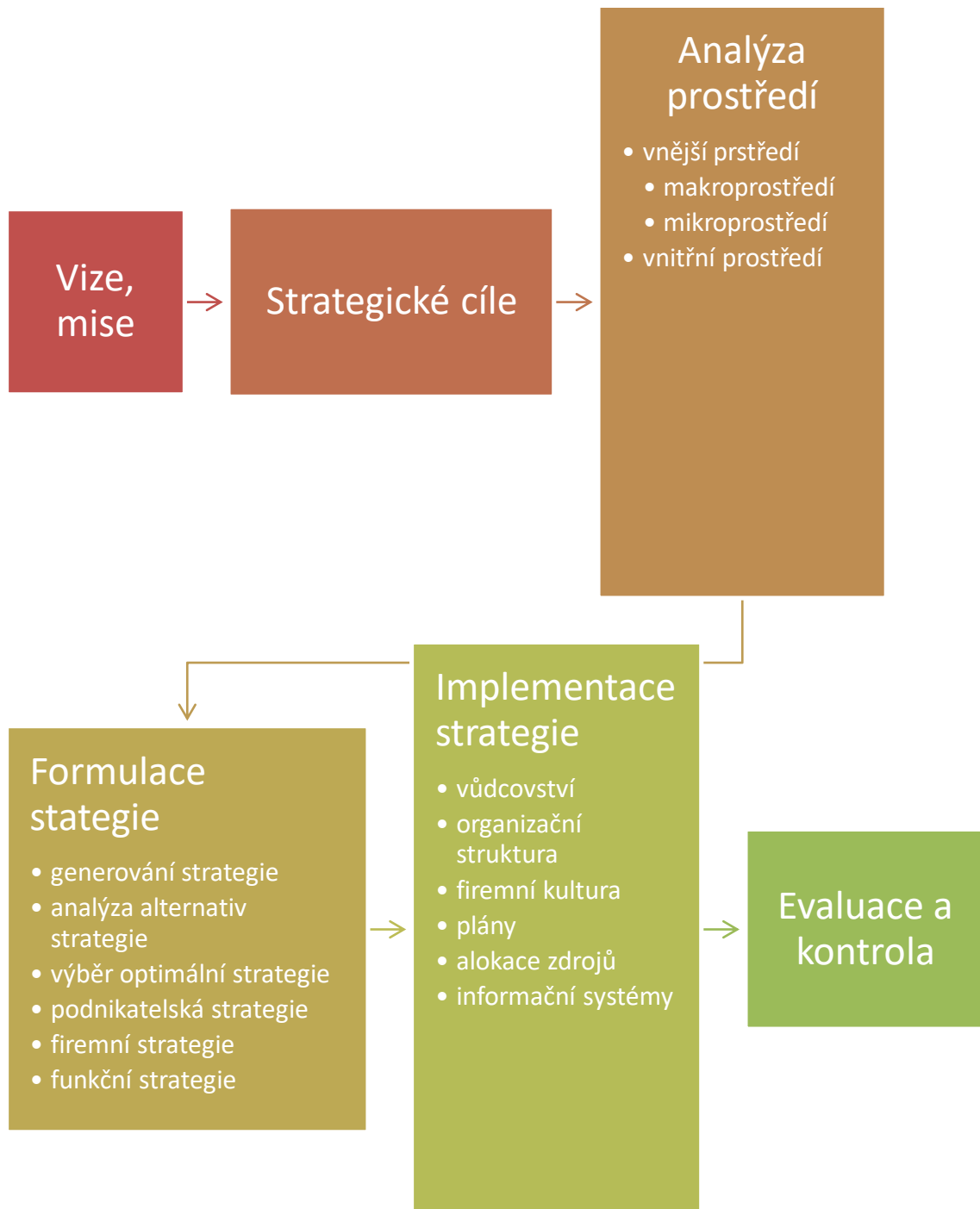
Graf 5: Marketingová koncepce sportovní organizace (vlastní zdroj dle Čáslavové, 2000, 139)

3. Základní principy strategického plánování

Jakubíková (2013, 79) uvádí, že řízení podniků je systematické a permanentní řešení neustále vznikajících konfliktů zájmů jednotlivců i zájmových skupin a vytváření rovnovážného stavu přijatelného pro všechny. Přestavuje postupy, metody, techniky a technologie řídicí práce, která usnadňuje zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků pro efektivní plnění manažerských funkcí. Jádrem řízení je rozhodovací proces, volba variant a cest řešení případů. Úkolem vrcholového managementu je vytyčení celkových strategických cílů, formulování podnikatelské politiky, regulování podnikové politiky, regulace zásadních změn v podnikání, určování segmentů trhu, plánování a schvalování finanční politiky a rozpočtu firmy, rozhodování o získání a použití hlavních fondů firmy a o alokaci investic, řešení strategických otázek zaměstnanosti, stanovení kritérií výběru řídicích pracovníků a jejich výchovy. Úkolem vrcholového managementu je své firmy strategicky řídit.

Strategické řízení firmy (strategic management) je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Jádrem strategického řízení je strategie.

Proces strategického řízení je:



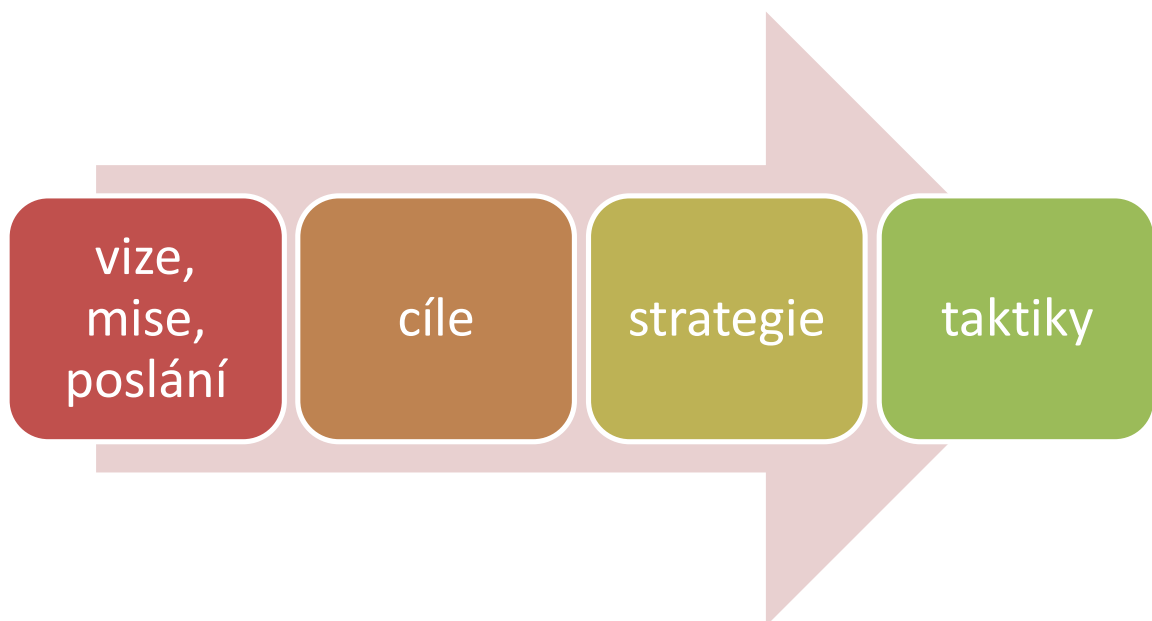
Graf 6: Proces strategického řízení (vlastní zdroj)

Strategický systém řízení a rozhodování vyžaduje strategický myšlení. Strategicky myslet znamená „perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků“. (Košťan, Šuleř, 2002, 6)

Přínosy strategického manažerského myšlení se projevují zejména:

- rychlejší a jistější návratností vložených prostředků a rychlým dosažením zisků
- vyšší efektivností a produktivitou
- menší nutností krizového řízení
- lepší zpětnou vazbou
- zlepšením týmové práce a týmové atmosféry

Strategické řízení vytváří podmínky pro operativní řízení. Strategické a operativní řízení jsou na jedné straně odděleny, ale na druhé straně musí být integrovány. Řetězec řízení se skládá z jednotlivých článků, kterými jsou plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Výchozím bodem strategického řídicího procesu je vize. (Jakubíková, 2003, 84)



Graf 7: Tradiční pojetí strategie (vlastní zdroj)

Vize dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Dobře formulovaná vize v sobě obsahuje inovační náboj a vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných pro motivaci.

Vize musí být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná. O tom, zda je skutečně realistická, se lze přesvědčit na základě porovnání firmou definované vize s výsledky situační analýzy a predikce vývoje prostředí, identifikací vzniklé mezery. Pokud je vzniklá mezera příliš velká, je nutné vizi nově formulovat. Je-li malá, je potřebné vizi doladit.

Poslání představuje hlavní důvod existence organizace. Mělo by být ve shodě jak s vnějším, tak s vnitřním prostředím.

Posláním podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů své podnikatelské činnosti naplňoval potřeby všech, kteří jsou s jeho podnikatelskou činností bytostně spjatí, říká Vlček (2002, 16).

Poslání by mělo obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?
- Jaké je „filozofie“ firmy?
- Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyslovené?

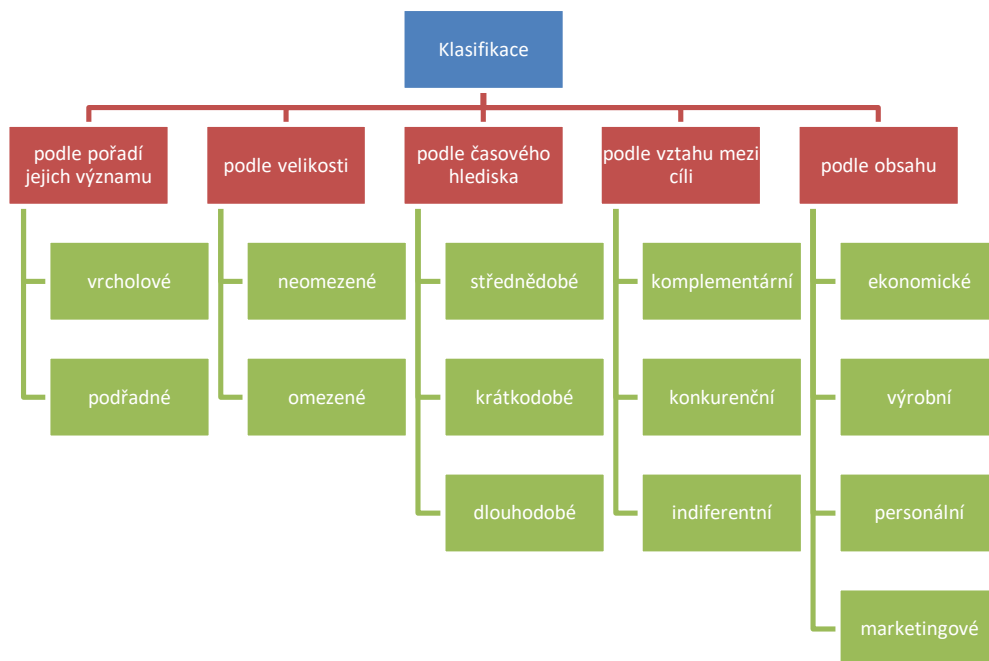
Vize – kam směřujeme? Obraz budoucnosti.

Mise – proč existujeme? Důvod existence.

Řídit podnik s nejasným záměrem (vizí) a misí je velmi obtížné, často přímo nemožné. Naplnění mise vyžaduje nadšení, energii a schopnosti.

Strategický cíl (strategic goal) je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo, a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.

Strategické cíle mohou vyplynout přímo z formulace poslání, nebo mohou být považovány za mocný nástroj zvolený pro naplnění základního poslání firmy. Za jejich stanovení nese odpovědnost vrcholové vedení firmy. Cílem firmy musí být podle Kotlera a Armstronga (2004, 92) rozvoj, růst i zisk.



Graf 8: Klasifikace cílů (vlastní zdroj)

Pro dosažení firemních a produktových cílů musí být vypracovány vhodné strategie. Ke stanovení strategických cílů firmy, přípravu strategií i pro další činnosti firmy je nutné mít potřebné informace. Proto prvotně musíme vybudovat systém na podporu rozhodování (decision support systems – DSS) tj. systém na identifikování různých informačních toků, které musí manažeři řídit. Obecně rozlišujeme vnější a vnitřní zdroje informačních toků. Informace proudící do firmy bývají označovány jako informace zpravodajské a informace proudící z firmy jako komunikace firmy.



Graf 9: Firemní a produktové cíle (vlastní zdroj)

Protiváhu „obecným“ principům obsaženým ve vizi a strategickým cílům tvoří konkrétní cíle, které jsou dosažitelné v určitém časovém horizontu a jsou základem pro přípravu konkrétních plánů a strategií. Na základě poslání a cílů management vypracuje podnikatelské portfolio, tj. soubor podnikatelských aktivit a produktů, které vylepší pozici firmy na trhu. (Jakubíková, 2013, 85)

Proces tvorby strategie zahrnuje obvykle následující fáze:



Graf 10: Proces tvorby strategie (vlastní zdroj)

Strategie se zpracovává vždy v několika variantách a poté následuje výběr strategie na úrovni podniku a na funkcionální úrovni, tj. výzkumu a vývoje, výroby, financí, marketingu, personalistiky atd. Výběr strategie představuje komplexní proces. Strategie by měla firmu připravit na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Firmám se doporučuje, aby identifikovaly možné oblasti ohrožení – krizí – a vypracovaly „krizové strategie“.

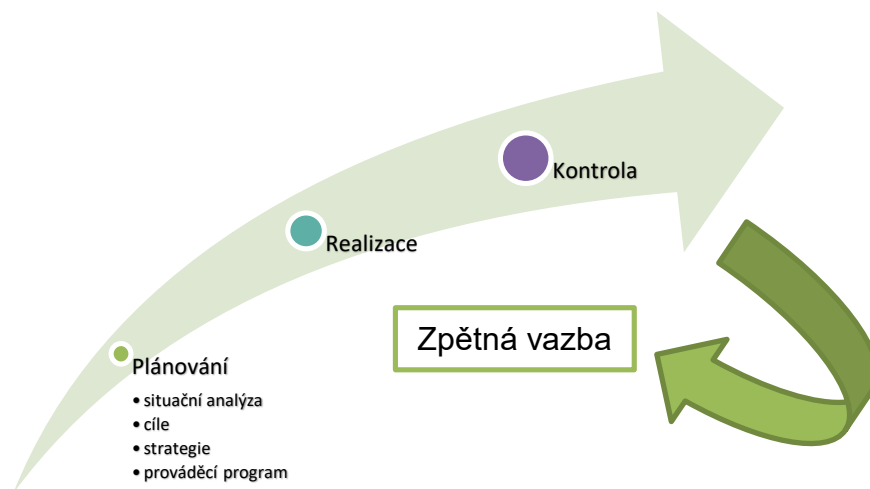
Strategické marketingové řízení vychází ze strategického podnikového řízení. Jeho úkolem je řídit a koordinovat jednotlivé marketingové činnosti tak, aby byly dosaženy marketingové cíle a zároveň respektovány vlivy působení prostředí. Strategické marketingové řízení je náplní strategického marketingu.

Je to proces strategického marketingového řízení označován jako systém AOSTC (analysis, objectives, strategies, tactics, control). K základním cílům strategického marketingového řízení patří budování vztahu podnik – cílový trh, respektující změny v prostředí s cílem vytvořit vyšší hodnoty (super value) pro

cílového zákazníka a výběr marketingové strategie pro cílový trh. Marketingové řízení může být úspěšné za předpokladu splnění určitých podmínek, které můžeme charakterizovat následovně. Existuje:

- vysoce rozvinutý trh
- převaha nabídky nad poptávkou z hlediska kvantity
- relativní nasycenost základních potřeb spotřebitelů
- konkurence
- snaha o udržení či zvýšení tržního podílu
- řešení potřeb a přání zákazníků

Proces marketingového řízení se uskutečňuje ve třech hlavních fázích, jimiž jsou plánování, realizace a kontrola.



Graf 11: Marketingový proces plánování (vlastní zdroj)

3.1. Marketingové strategické plánování

Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické a operativní plánování. (Tomek, Vávrová, 1999, 69)

Zdroje a cíle se budou podnik od podniku lišit a budou se také měnit v čase. Rovněž koncepce marketingového strategického plánování se v čase měnily. Jejich přehled uvádí Meffer (1996, 45) – viz obrázek níže.

Koncepce/Převládající funkce	Abell (1980)	Day (1986)	Köhler (1991)	Kotler (1992)	PLÁNOVÁNÍ STRATEGICKÉHO MARKETINGU
Analýza a prognóza		předběžné cíle šance a rizika silné a slabé stránky	definice základních okruhů problémů podnikové činnosti	analýza tržních šancí	
Cíle	určení kombinace výrobek - trh	konkretizace cílů	vymezení a předvolba tržního postavení	volba cílových trhů	
Tvorba strategie	volba zásadních prostředků a postupů	identifikace klíčových faktorů tvorba strategických záměrů	diagnóza dosaženého tržního postavení rozvoj vícerozměrových trajektorií plánování opatření a rozpočetnictví	tvorba marketingových strategií tvorba marketingových programů	
Hodnocení a volba strategie a rozpočetnictví	přidělování prostředků	hodnocení situace hodnocení záměrů			
Implementace		implementace strategií a cílů	kontrola opatření a hledání počátečních indikátorů včasného varování	implementace a kontrola plánů	
Kontrola	Stanovení kritérií a standardů pro porovnání		organizační upevnění strategických úkolů		

Tabulka 2: Porovnání vybraných koncepcí marketingového strategického plánování (vlastní zdroj)

Strategické marketingové plánování obsahuje několik kroků, a to:

- situační analýzu doplněnou o předpovědi budoucího vývoje prostředí (prognózování)
- stanovení marketingových cílů
- formulování marketingových strategií vedoucích k dosažení stanovených marketingových cílů
- sestavení marketingových programů
- sestavení rozpočtu
- přezkoumávání výsledků, revidování cílů, strategií a programů

Strategické marketingové plánování soustřeďuje pozornost na skutečné problémy, ukazuje potřebu změn, nutí rozlišovat alternativy a učí změnám postojů také tím, že názory musí být podloženy fakty.

Každá zvolená strategie je spojena s různě vysokými náklady. Je proto potřebné přikročit ke strategickému rozpočtování, kterým se rozumí kvantifikování zadaných úkolů pro každou strategickou organizační jednotku (SBU) v peněžních jednotkách. Rozpočtem se vyjadřuje těžiště marketingové strategie, stejně tak jako kvantitativní úrovně aktivit a výkonů a z toho odvozených opatření.

Tím marketingové rozpočtování plní různé úkoly (Meffert, 1996):

- označení priorit, pokud jde o cíle a strategické způsoby jejich dosažení
- podklad pro motivaci a vymezení odpovědnosti
- řídicí a kontrolní úkoly

K tomu, aby firma uvedla v život svou marketingovou strategii, musí vybudovat marketingově pojatou organizační strukturu. Všichni zaměstnanci firmy musí přijmout marketingově nebo zákaznický orientované myšlení za vlastní, za základní filozofii firmy. K zajištění plánovaných úkolů je nutné rozdělit pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých osob a určit období jejich platnosti. Realizace strategie je spjata s kooperací, koordinací, motivací, odpovědností a komunikací.

Celý proces strategického marketingového řízení je završen kontrolou. Kontrola se týká všech postupů, které firma uskuteční k naplnění svých cílů, nikoliv pouze konečných výsledků. (Jakubíková, 2013, 97)

3.2. Podnikatelský plán

Ve Velké ekonomické encyklopedii (2002, 579) podnikatelský plán je akčním návodem podniku pro určitý časový horizont. Je zpracováván především pro management firmy, dále slouží pro informování vlastníků firmy, partnerů firmy (banky, dodavatele, odběratele). Jeho podstatnou složkou je formulace věcné podoby vývoje firmy. Věcné záměry vývoje firmy jsou obsaženy v jednotlivých věcných strategiích (marketingové, prodejní, výrobní, nákupní, investiční, organizační apod.) Očekávané výsledky podnikatelské aktivity jsou obsaženy v jednotlivých strategiích, charakterizujících efekty podnikání (ekonomická, sociální, ekologická apod.). Podnikatelský plán je zpracováván ve variantách představujících předvídané změny vnitřních a vnějších podmínek podnikání. Významným nástrojem podnikatelského plánování jsou informační technologie umožňující na podkladě dialogového přístupu promítat do variant podnikatelského plánu výše uvedené změněné podmínky podnikání. Jednou z možností, jak podnikatelský plán vytvořit, je sestavit ho podle Lean Canvas modelu.

Lean Canvas model

Jedná se o jednostránkovou variantu podnikatelského plánu, který zahrnuje pouze nejpodstatnější informace. Musí být stručný a přehledný.

Tento model definuje pojmy:

Zákazníci – Kdo jsou naši zákazníci a kdo jsou uživatelé? (První vlaštovky)

Problém – Jaké jsou hlavní problémy našich zákazníků?

Řešení – Zde vypisujeme hlavní vlastnosti produktu či služby, které budou tyto problémy řešit.

Unikátní nabídka hodnoty – Co unikátního můžeme zákazníkovi nabídnout?

Cenový model – Jak naceníme své produkty, služby?

Cesty k zákazníkům – Jak se k nim dostaneme?

Indikátory – Podle čeho poznáme, že je náš projekt úspěšný? Co nám má projekt přinést?

Struktura nákladů – Detailní finanční plánování není cílem Lean Canvas, ale pro hrubý přehled je tato oblast stejně důležitá jako ty ostatní. (Fixní, variabilní, počáteční náklady, disponibilní finanční prostředky,..)

Konkurenční výhoda – (neférová výhoda) když někomu představíte svůj projekt, co mu brání v tom, aby jej zrealizoval?

Všechny tyto odpovědi se musí vejít na jednu stránku. Díky tomu můžeme zaznamenávat opravdu jen ty **nejdůležitější informace**. Vyplnění Lean Canvas donutí podnikatele se zamyslet nad podnikáním do hloubky.

Je to metoda, která jde přímo k věci a umožní podnikateli během chvilky komukoliv představit svůj podnikatelský nápad. Je to tzv. „**Podnikatelský plán v kostce**“. A je vhodný jak pro začínající, tak pro zavedené podnikatele. Metoda Lean Canvas byla popsána v knize (Maurya,2012, 25).

Pomocí tohoto modelu se můžeme zamyslet nad přidanou hodnotou svého podnikání.

Problém	Řešení	Unikátní přidaná hodnota	Konkurenční výhoda	Segmentace zákazníků
Existující alternativy	Klíčové metriky			Cesty (kanály) k zákazníkům
Struktura nákladů			Proud příjmů (cenový model)	

Tabulka 3: Lean Canvas model (vlastní zdroj)

3.2.1. Marketingový plán prodeje sportovních služeb

Pro úspěšnost podnikání ve službách bychom měli využít zkušenosti předchozí generaci podnikatelů. Úspěch provozu zařízení spočívá na zajímavě postavené nabídce pro zákazníka, takticky stanovené cenové politice, vybavení zařízení, dobře nastavené propagaci, kvalifikovanému personálu a také na dobré komunikaci se zákazníky. Marketingový plán vychází z předem stanovených cílů podniku, které jsou závislé na finančních možnostech manažera či vlastníka. Příkladem těchto cílů může být:

- dosažení určitého počtu trvalých zákazníků
- vytvoření prosperity zařízení
- zabezpečení co nejkratší návratnosti investovaných prostředků (Čáslavová, 2009, 144)

K dosažení výše uvedených cílů je potřeba dobře stanovit nabídku služeb. Pokud dojde ke špatně promyšlené nabídce tělovýchovných služeb a jejich následné prezentaci klientům může to nakonec vést k tomu, že i když je zařízení koncipované na realizaci placených tělovýchovných a sportovních služeb, budou největší tržby ze služeb doplňkových. (Čáslavová, 2009, 144)

Vždy je důležité si uvědomit, kdo bude klientem. Zda se bude jednat o specifickou službu pro určitou skupinu klientů nebo zda půjde o běžného klienta ze spádové oblasti sportovního zařízení. Specifita českého zákazníka je, že dává přednost dostupnosti a poloze sportovního zařízení vzhledem ke svému bydlišti či pracovišti. Pokud chce získat i nestandardní skupiny zákazníků, pak je třeba nabídnout vysokou kvalitu a služby, které nejsou běžným standardem.

Nabídka služeb by měla být porovnávána s konkurencí. Je tedy třeba zjistit, kdo jsou hlavní konkurenti a stanovit si, jaká kritéria mě ve srovnání s konkurencí zajímají (velikost zařízení, sortiment služeb, počet zaměstnanců, návštěvnost, ceny a cenová politika, provozní doba atd.) Na základě tohoto mapování konkurence by měl manažer stanovit, jaký bude provoz jeho zařízení ve službách. Bude ve službách levnější, dostupnější, kompetentnější, důvěryhodnější, přátelštější, vnímavější, specializovanější?

Z hlediska vytváření prosperity zařízení je důležité zabývat se cenami a vlastní cenovou politikou vůči zákazníkům. Prvním důležitým krokem je stanovení ceny služeb. Stanovení ceny je velmi důležité, protože ovlivňuje prosperitu zařízení, neboť je nástrojem marketingu, který tvoří příjmy.

Manažer je ten, kdo vytváří cenu vůči zákazníkům. Takto stanovená cena přímo ovlivňuje diverzifikaci poptávky po službách. Je důležité si uvědomit a ujasnit, jaké zákazníky mám či jaké zákazníky bych rád měl. Důležitou roli zde hraje věk, společenské postavení zákazníků, finanční způsobilost a nákupní zvyklosti.

Pro stanovení cenu lze zvolit tyto způsoby:

- **Stanovit cenu přírůžkou** – jde o jednoduchou metodu, která stanoví cenu připočtením určité přírůžky k nákladům rozpočteným na jednotku produkce (jednicovým nákladům). Tyto náklady jsou součtem fixních a variabilních nákladů a vydělí se odhadovaným ročním počtem zákazníků. Tato cena sama o sobě nerespektuje ani úroveň poptávky ani cenu konkurence. Úskalí „číhají“ jak v odhadu roční návštěvnosti, tak ve stanovené přírůžce. Proto je dobré srovnat si takto vypočtenou cenu s cenovou hladinou konkurence.
- **Následovat cenu konkurence** – pokud nebudeme stanovovat cenu nákladovým typem, můžeme ceny stanovit podobně, jako mají konkurenční zařízení. V tomto případě je nutné si uvědomit, zda máme shodné parametry s konkurenčním zařízením (např. velikost, shodné rozdělení funkčních ploch atd.) a jsme schopni dosáhnout shodných ekonomických ukazatelů (např. fixní a variabilní náklady). (Čáslavová, 2009, 146)

Nesmíme zapomínat na to, že stanovená cena nezůstává po celou dobu podnikání stejná, naopak by měla být pružná, tj. reagovat na vývoj ekonomické situace firmy, na vývoj makroekonomické situace (inflace, růst), na opatření konkurence. Zároveň by měla odrážet i zájem zákazníků, který je nutno sledovat minimálně podle tržeb. V období zavádění služeb na trh lze použít pro stanovení ceny jednu z výše uvedených metod – v období růstu zájmu zákazníků zvýšit cenu, v období stabilizace podniku řídit cenu podle konkurenčního zařízení. Je také třeba přemýšlet o způsobu prodeje služeb a také zda budeme nabízet různé

slevy – množstevní (roční, půlroční, čtvrtletní, měsíční permanentky), časové (na dopolední hodiny, sleva na každý následující týden), pro určité segmenty zákazníků (studenti, rodiny, matky s dětmi atd.) či uplatňovat klubová členství). (Čáslavová, 2009, 146)

Před samotným otevřením zařízení služeb je nutno vyvinout úsilí k získání zákazníků. Zákazníky můžeme získat za pomoci reklamy v rádiu, sportovních časopisech, internetové reklamy či pomocí sociálních sítí. Je důležité si uvědomit, které segmenty trhu bychom chtěli obsadit a následně tyto zákazníky oslovit v prostředí kde se pohybují. Je také potřeba si uvědomit, jakou částku chce firma na propagaci vynaložit. Můžeme si nechat vytvořit propagační strategii u komerční reklamní agentury, kde je důležité si velmi pečlivě prostudovat návrh rozpočtu. Pokud se jedná o menší zařízení, lze náklady na propagaci výrazně snížit a ponechat jenom letáčky s informací o službách, cenách, s adresou, či využít bezplatné propagace na sociálních sítích. Také se můžeme spolehnout se na to, že zákazníci sami sdělí dalším, že vaše služby mají dobrou kvalitu. (Čáslavová, 2009, 147)

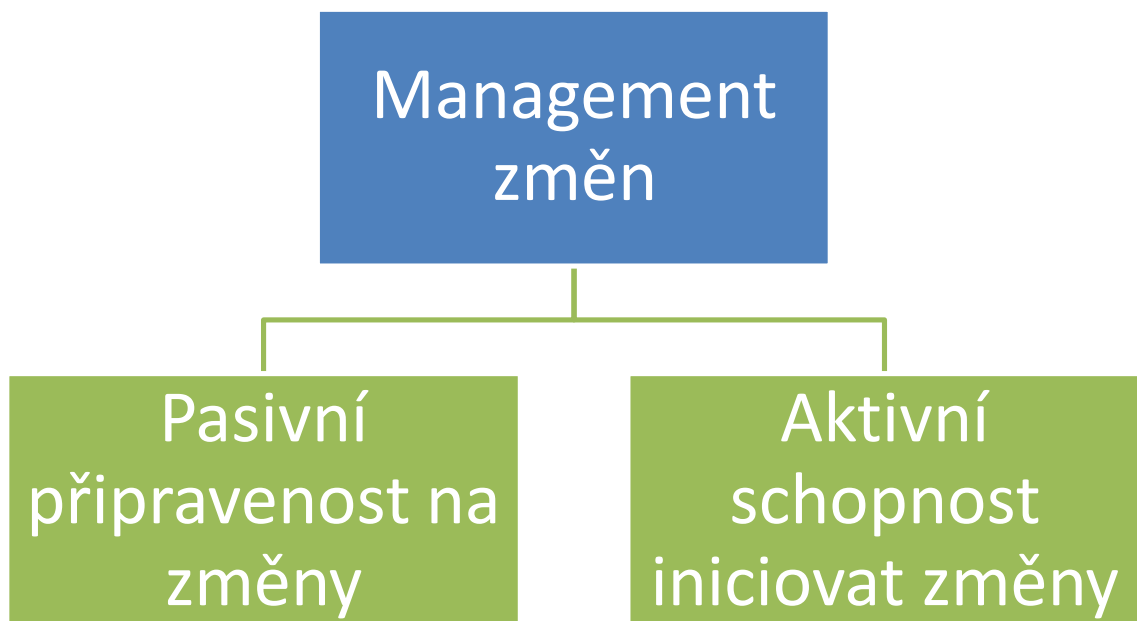
4. STRATEGICKÝ MANAGEMENT

„Co se mění nejpodstatněji a nejvíce, je změna sama. Zítřejší praktické potřeby musíme odhalovat a řešit už dnes“. (Častorál, 2010, 13)

Vnější a vnitřní prostředí je různé pro konkrétní organizace, mění se v čase. I řešené problémy se nacházejí ve vývoji v prostoru a čase. Stejný problém ve stejném podniku může být v různém čase řešen odlišně. Vyžaduje to aktivní tvůrčí přístup. Je možné konstatovat:

- ekonomické podmínky se dynamicky mění v globálním i lokálním rozsahu
- globální rozsah ovlivňuje politická rozhodnutí, měnová politika a krize
- změny tvoří nepřetržitý proces a jednotlivé články v tomto procesu se zrychlují
- to, co je charakterizující pro naši dobu, je nekontrolovatelné tempo změn
- změny přinášejí nejen náročné manažerské problémy, ale i zajímavé i významné příležitosti
- pojem „změna“ je charakterizován odklonem od stávajícího stavu a vztahů mezi prvky a systémy sledovaných objektů.

Reakcí na změny se zabývá management změn (Častorál, 2010, 13)



Graf 132: Management změn (vlastní zdroj)

Management změn zahrnuje změny, které se týkají:

- výrobků a služeb
- technice a technologii
- ve vlastním managementu

Realizace změn vyžadují:

- analýzu reálných prvků podléhajících změně a vztahů mezi nimi
- schopnosti organizace změny uskutečnit
- schopnosti lidského faktoru realizovat změny na konkrétním úseku

Reagující změny mohou mít charakter reakce na:

- vzniklé nedostatky
- problémy, které mohou vzniknout a ohrozit organizaci
- příležitosti z problémových situací

Mezi cesty zefektivňování managementu změn patří:

- uvědomit si naléhavost změn
- chtít změny a mít moc a možnost je realizovat
- stanovení priorit změn
- umění získat a sestavit koalici pro změny
- jasné, konkrétní a jednoznačné formulování cílů změn
- propojení změn s vizemi a strategiemi organizace
- zapojení pracovníků do procesu přípravy a realizace změn
- průběžné vyhodnocování a objasňování výsledků změn
- zobecnění výsledků a začlenění získaných zkušeností do podnikové kultury (Častorál, 2010, 17)

4.1. Inovace managementu

Inovaci managementu můžeme definovat v užším i v širším smyslu. V užším smyslu můžeme inovaci managementu chápat jako zásadní změny ve způsobech aplikací managementu k strategiím a cílům organizací. V širším smyslu chápeme inovaci managementu ve vztahu k:

- cílům, principům, metodám a funkcím managementu
- různým směrům, pravidlům, způsobům, druhům a fázím manažerských funkcí
- účelově transformovaným a zaměřeným činnostem

Důležitost a význam inovací je různý. Svým zásadním významem se inovace managementu odlišují od ostatních inovací, jsou na nejvyšším stupni inovací.

Rozlišujeme inovace:

- provozních a podpůrných činností
- výrobků – služeb
- strategií a cílů
- managementu (Častorál, 2010, 82)

Manažer a inovace managementu

Před manažery stojí otázka, jak se postavit k budoucnosti a jak budou inovacemi reagovat na změny, které je čekají. Pro manažery nesmí být změna hrozbou, ale východiskem pro rozvoj nových příležitostí. Dochází k nahrazování klasických přístupů znalostmi, znalostním kapitálem a tak i k renesanci inovačního manažerského ducha. Manažeři musí respektovat, že inovace managementu se nerozvíjí vedle sebe současně, ale prolínají se, mohou mít technologický základ v různých oborech a oblastech. (Častorál, 2010, 85)

4.2. Standardizace

Standardizace

„Každé zlepšení a změna ve výrobním procesu, končí standardizací. Standard jednoduše popisuje způsob vykonávání procesů z hlediska činností, jejich parametrů, času a pořadí. Slouží k rychlému a jednoduchému pochopení situace odhalení abnormality, odchylky či problémy v procesu. Bez standardů není zlepšování a řízení. Standardy definují nejlepší praktiky pro vykonávání práce. Cílem je dělat práci napoprvé bez chyb, efektivně, bez plýtvání a negativních vlivů na člověka a okolí.

Standardy slouží na:

- redukci variability a opravu chyb
- zvýšení bezpečnosti
- usnadnění komunikace
- zviditelnění problému
- pomoc v tréninku a vzdělávání
- zvýšení pracovní disciplíny
- usnadnění reakce na problémy
- vyjasnění pracovních procedur (Košturiak, a kol., 2010, 205)

Metoda 5S - opatření a metoda k udržení kvality a služeb



- eiri** – Vyklizení a vytřídění
- eiso** – Úklid pracoviště
- eiton** – Organizace/uspořádání
- eiketsu** – Standardizace

V krátkosti lze popsat chování dle 5S takto:

Vyházím všechny věci, které nepoužívám (**Seiri**) nebo nepatří na moje pracoviště.

Tím si ušetřím práci v dalším kroku a nebudu muset čistit (**Seiso**) nepotřebné položky.

A uvolním si místo pro optimální polohu těch potřebných (**Seiton**).

Abych dokázal rozpoznat, zda je všechno tak, jak má být, je potřeba si stanovit závazný a všeobecně odsouhlasený standard (**Seiketsu**).

Posledním kamínkem do mozaiky je udržení nastavených standardů (**Shitsuke**) pomocí kontroly, ať už vlastní či nezávislé externí a hodnocení dodržování pravidel (např. audit). (Košturiak, a kol., 2010, 205)

- vzhledné a sympatické pracoviště, ve kterém se cítíme dobře
- udržování kvality služeb (eliminace kontaminace)
- flexibilita (ČAS) – nic se nehledá, vše na svém místě v odpovídajícím stavu
- inventury – přesnější a rychlejší data
- řízení skladového hospodářství - efektivnější
- bezpečnost pracoviště
- ergonomie
- zamezení plýtvání energiemi
- zamezení plýtvání majetku
- zamezení plýtvání surovinami
- prohloubení vztahu k pracovišti (Košturiak, a kol., 2010, 205)

„Když dovedete dělat 5S, dokážete cokoliv. Společnost, která si poradila s 5S, si poradí i s ostatními postupy. Společnost, která nedokáže zavést ani základních 5S, nebude schopna učinit ani další kroky, které jsou znamením konkurenceschopné organizace.“

Takashi Osada, (Hirano 1996, 136)

Akční plán

Akční plán je kontrolní mechanismus pro plnění cílů udržení kvality služeb.

Akční list

Akční list je dokument (listina, soubor) v němž se zapisují, ukládají a vyhodnocují plány akcí pro neustálé zlepšování v různých oblastech, např.:

- pracovní činnost
- BOZP, PO, ŽP
- ergonomie
- ztráty (energie, zásoby, výrobní čas, materiál)
- komunikace
- školení (zaškolování)
- další potřeby týmu či jednotlivce

Plán akcí by měl zahrnovat tyto body:

- jaké opatření má být provedeno
- kdo za něj bude odpovědný
- kdy má být dokončeno
- kdy bude týmu poskytnuta zpětná vazba (Interní zdroj Plzeňský prazdroj)

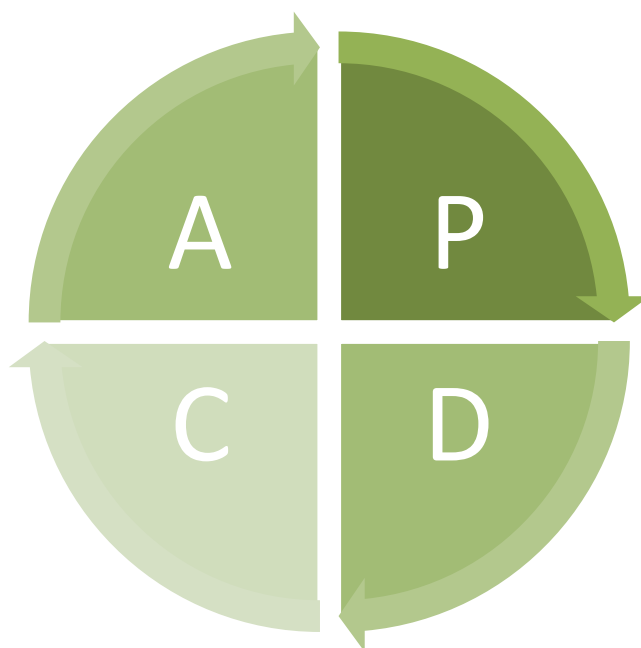
Kategorie zápisu	Datum	Navrhovatel	Problém	Navrhované řešení	Poznámka, řešeno čím	Zodpovídá, řeší	Termín I.	Termín II.	Status
	11. 4. 2020	Smoleňová	Nesvítilo na wc	Výměna žárovky		Borsuk	11. 4. 2020		Splněno

Tabulka 4: Příklad akčního plánu/listu (vlastní zdroj)

Soustavné zlepšování

Dle Hutyry, zlepšování jakosti představuje část managementu jakosti zaměřenou na zvyšování schopnosti plnit požadavky na jakost. Tyto aktivity by v každé organizaci měly probíhat neustále. Neustálé zlepšování je jedním ze základních principů komplexního managementu jakosti (TQM) a je rovněž jednou z důležitých zásad, ze kterých vycházejí požadavky na systémy managementu jakosti podle norem souboru ISO 9000:2000.

Základním modelem neustálého zlepšování je **Demingův cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act)**. Tento cyklus se skládá ze čtyř fází, ve kterých by měl probíhat proces zlepšování nebo provádění změn. Jedná se o cyklus, který nemá konec a měl by se pro zajištění neustálého zlepšování stále opakovat (viz obrázek). (Hutyra 2007,139)



Graf 143: APCD (vlastní zdroj)

Plan (Plánuj) - vypracování plánu aktivit zlepšování

Do (Vykonej) realizace (odzkoušení) plánovaných činností (obvykle v menším měřítku)

Check (Zkontroluj) monitorování a analýza dosažených výsledků (jejich porovnání s očekávanými výsledky)

Act (Reaguj) reakce na dosažené výsledky a provedení vhodné úpravy procesu

V podstatě všechny používané metodiky zlepšování jakosti, případně řešení problémů, jsou rozpracováním těchto čtyř základních kroků cyklu PDCA. Jednou z neznámějších je metoda **Quality Journal**, jejíž poněkud upravená verze se stala i součástí normy ISO 9004:2000. (Hutyra 2007,139)

5. METODY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ

Základní význam pro konkurenceschopnost podnikání v dnešní době mají informace, a to především externí informace, které poskytují důležitá data o konkurenci a zákaznících. Společnost rychle směřuje k tzv. informačnímu věku, kde jsou informace klíčovým faktorem úspěchu. Celý marketingový výzkum prochází několika etapami – nejdřív je definován problém, pak se stanoví plán výzkumu, následuje sběr informací a nakonec se provádí analýza sesbíraných dat a údajů. (Moudrý, 2008, 67)

Proces marketingového výzkumu



Graf 154: Proces marketingového výzkumu (vlastní zdroj)

Definování problému – specifikuje se problém, který má být prostřednictvím výzkumu vyřešen a stanoví se cíle, kterých má být dosaženo.

Plán výzkumu – stanovuje se metoda výzkumu. Největším problémem je volba správného vzorku dotazovaných a správná velikost vzorku, neboť zvolený počet dotazovaných musí zajišťovat spolehlivost získaných informací.

Sběr informací – samotné zjišťování informací může probíhat formou pozorování, průzkumu (dotazník) nebo experimentu.

Analýza údajů – provádí se zpracování získaných informací a jejich analýza, přitom by měly být eliminovány nepodstatné, nepřesné a zmatené informace tak, aby výsledek výzkumu byl maximálně přesný a vypovídající. (Moudrý, 2008, 69)

5.1. SWOT analýza

Při analýze mikroprostředí se využívá především SWOT analýza, která je založena na zvažování vnitřních faktorů podniku (silné a slabé stránky) a vnějších faktorů prostředí (příležitosti a hrozby). Silné a slabé stránky jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu podniku (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Příležitosti a hrozby jsou faktory vnější, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Může je ale identifikovat pomocí analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. (Moudrý, 2008, 58)

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Tabulka 5: SWOT analýza (vlastní zdroj)

Schéma SWOT analýzy

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitosti

SW – využít silné stránky na čelení hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám (Moudrý, 2008, 59)

5.2. Benchmarking

Dle Velké ekonomické encyklopedie (2002, 109) je benchmarking specifický postup zlepšovacích (rozvojových) aktivit zaměřených na špičkové postavení, vyvinutý firmou Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. Jde o posílení relace vůči „druhým“ (zvláště konkurenci) a to jednak prosazováním toho, co podnik sám umí, jednak učením se od druhých, v čem jsou lepší.

Základní kroky benchmarkingu jsou:

- stanovení vlastní pozice, tj. důkladné poznání své vlastní situace (u vytipovaných činností, výrobků, služeb apod.) odhalení předností a slabin
- stanovení pozice druhých, tzv. jak to dělají jiní (srovnání s těmi nejlepšími)
- definovat faktory úspěchu, tzn. převzít to nejlepší, jsou-li druzí v něčem lepší
- posílení pozice, tzn. využití vlastních předností a napravení svých slabin

Benchmark v překladu znamená stálý bod potřebný jako základ pro měření. V přeneseném slova smyslu jej lze vyložit jako standard, normu, podle níž je možné hodnotit výkonnost podniku jako celku nebo jeho jednotlivých činností včetně činností marketingových. (Jakubíková, Křikač, 1994)

Benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd. Benchmarking se neomezuje pouze na bezprostřední konkurenci nebo na rámec daného odvětví či tržního segmentu, ale představuje výběr a porovnávání vhodných myšlenek, metod či přístupů, které jsou pro daný podnik použitelné, a to ve smyslu zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. **Rozlišuje se pět typů benchmarkingu:** interní, konkurenční, funkcionální generický, spolupracující. Benchmarking slouží jako systém včasného varování, který orientuje pozornost manažerů na objektivní nutnost změn. (Jakubíková, 2007, 153)

6. CÍL

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav nabízených služeb a navrhnout strategii a nový plán vedoucí ke zkvalitnění a rozšíření služeb a rozvoji značky 4pohyb. Dále navrhnout druhy konkrétních postupů řešení soustavného zlepšování a nastavení určitého systému činnosti. Nabídnout doporučení pro zlepšení nynějšího stavu a veškeré postupy v organizaci ukotvit a standardizovat.

7. METODIKA

7.1. Techniky sběru dat

V práci byly využity tyto techniky sběru dat, které byly popsány v předcházejících kapitolách.

K výše uvedeným cílům nám pomohou následující postupy:

- analýza současného stavu poskytovaných služeb
- vlastní projektový plán 4pohyb Otice
- analýza konkurenčního postavení na trhu Benchmarking
- vypracování SWOT analýzy
- analýza marketingového mixu podniku
- sestavení marketingového plánu (Lean Canvas model)

8. VÝSLEDKY

8.1. Situační analýza pohybového studia 4pohyb Otice



Obrázek 1: 4pohyb Otice (vlastní zdroj)

Pro svou práci jsem si vybrala své pohybové studio 4pohyb Otice z důvodu zkvalitňování služeb a možnosti změny koncepce studia. Studio bylo založeno v roce 2015 v rámci rekonstrukce stávajícího objektu vesnické hospůdky. Tento objekt jsem získala do svého vlastnictví jako dědictví po úmrtí otce v roce 2007. Vzhledem k tomu, že jsem v té době ještě studovala, byl objekt předán do nájmu, nájemce se však postupně opožďoval s placením nájmu a v roce 2014 mu byl pronájem ukončen. Rozhodla jsem se proto pro soukromé podnikání v daném objektu, vzhledem k mým představám podnikání byla nutná rekonstrukce objektu. V 1. patře, které bylo původně využíváno jako kanceláře, jsem vybudovala cvičení sál jako základ nového pohybového studia. V přízemí jsem ponechala restaurační provoz. Podnikání v rámci pohybového studia bylo založeno na základě živnostenského oprávnění.

Studio se nachází v obci Otice, která leží zhruba 3 km od města Opavy. V obci se nenacházejí žádné reklamní bannery, objekt dosud nebyl výrazně označen. Parkování je umožněno přímo před objektem. Součástí objektu je i

nájezdová plocha pro vozíčkáře či kočárky. Jak již bylo zmíněno, v přízemí objektu se nacházelo restaurační zařízení s kapacitou 45 osob, které zahrnovalo barovou část, externí místnost s dětským koutkem a skladovací místnost, ve které je umístěn plynový kotel k vytápění celého objektu.



Obrázek 2: Barová část objektu (vlastní zdroj)



Obrázek 3: Místnost s dětským koutkem (vlastní zdroj)

V 1. patře se nachází pohybové studio. Vstup je po schodech přímo do šatny, kde jsou umístěny skříňky na odkládání oblečení. Přes šatnu se prochází do sprchy a na toaletu. Z šatny se vchází do zrcadlového sálu pro 14 osob.



Obrázek 4: Cvičební sál (vlastní zdroj)



Obrázek 5: Sociální zařízení sálu (vlastní zdroj)

Restaurační provoz byl ke konci srpna 2019 ukončen, hlavním důvodem pro ukončení provozu bylo narození dítěte a čerpání mateřské dovolené. Mou snahou bylo najít provozní, která by plně zodpovídala za provoz restaurace a já se mohla plně věnovat svému dítěti a pohybovému studiu. Vzhledem k nedostatečné nabídce pracovních sil jsem však nedokázala tuto situaci vyřešit, a proto došlo k ukončení provozu. Z tohoto důvodu se zde objevily nové možnosti využití stávajících prostorů k jiným účelům, a to k rozšíření pohybového studia.

8.1.1. Přehled lekcí poskytovaných v pohybovém studiu 4pohyb Otice

Studio poskytuje celodenně osobní lekce mimo časy, v kterých se konají skupinové lekce. Studio poskytuje tyto skupinové lekce:

- **PILATES** - je cvičební systém, který zlepšuje funkci svalové kontroly, flexibilitu těla, sílu a dýchání. Toto cvičení je vhodné na posílení svalů celého těla, zejména hlubokých břišních a zádočných svalů a svalů pánevního dna
- **ZDRAVÁ ZÁDA** – tyto lekce jsou vedeny metodou SPI – Strukturální pohybové integrace. Jedná se o pomalou formu cvičení, kde je kladen důraz na správné provedení. Každá lekce je zaměřena na jinou problematiku těla – pánevní dno, rotace,...
- **LATINA PRO ŽENY** – tyto lekce jsou určeny pro ženy, které mají rády tanec. V lekcích jsou vytvořeny sestavy na různé druhy latinsko-amerických tanců.
- **CVIČENÍ PRO DĚTI** – Jedná se o základní pohybové dovednosti dětí ve věku od 3 do 11 let. Smyslem cvičení je rozvíjet v dětech pozitivní vztah k pohybové aktivitě. Cvičení je zaměřené na základy gymnastické průpravy, na pohybové hry různého charakteru, na rozvoj motoriky aj. Děti se naučí správně pracovat se svým tělem, správně ho ovládat a zažijí i spoustu zábavy při cvičení. Během cvičení je využíváno různých pomůcek (overbally, kužely, pěnové míčky, masážní podložky, gumy, velké míče, trampolína aj.)
- **KRUHOVÝ TRÉNINK** – lekce jsou vhodné pro všechny ženy, které chtějí cvičit střídavou intenzitou. Zásadou kruhového tréninku je střídání stanovišť s cardio cviky a pomalými cviky na základě pilates metody. Každý cvik je upraven dle možností a zdravotního stavu klientky. Maximální počet osob na lekci je 10 osob, proto je zde zachován individuální přístup.
- **CVIČENÍ NA VELKÝCH MÍČÍCH** – cvičení pomalého charakteru, které je založeno na metodě pilates

8.1.2. Pravidelné akce organizované 4pohyb

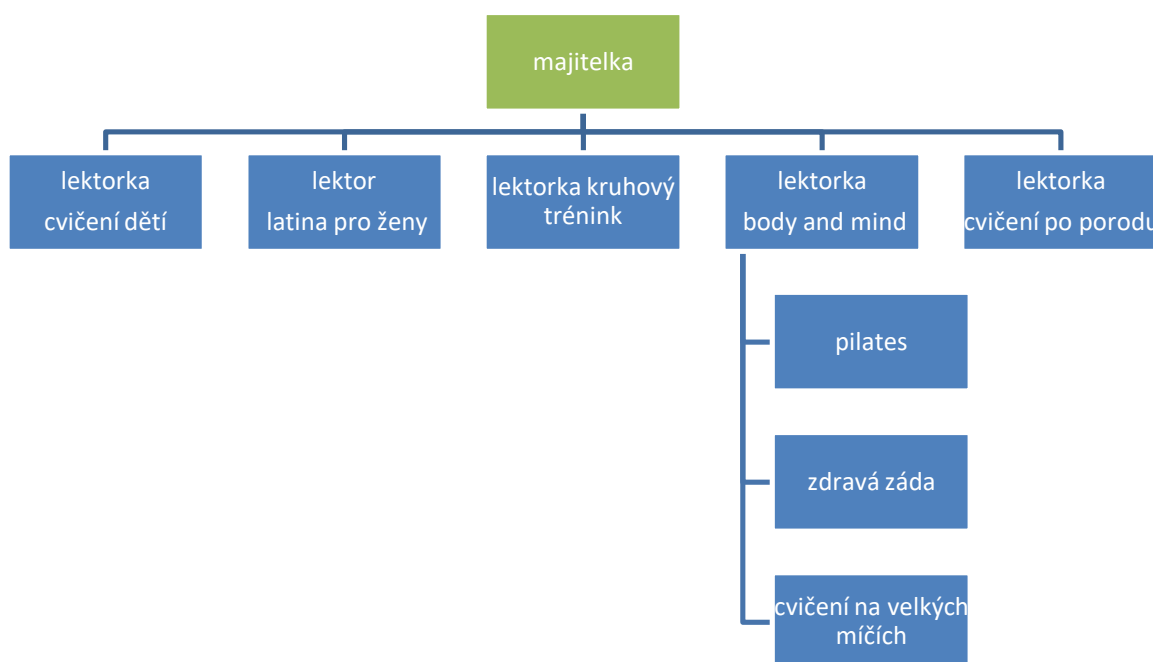
➤ SPORTOVNÍ VÍCEBOJ PRO DĚTI MŠ A ZŠ OTICE

- jednodenní odpolední akce
- Konaná 1x do roka
- cca 30 účastníků

➤ PODZIMNÍ BODYRESTART– víkendová akce pro ženy ve vybraném a ověřeném rekreačním zařízení v oblasti pohoří Jeseníky, které poskytuje možnost využití tělocvičny, bazénu, sauny, atd.

- cca 30 účastnic
- cvičební lekce, wellness, polopenze, měnící se doplňkový program (masáže, přednášky,...)

8.2. Organizační struktura



Graf 165: Organizační struktura (vlastní zdroj)

Vedení pohybového studia 4pohyb nemá rozsáhlou organizační strukturu, jelikož se jedná o malé studio. Na vrcholu organizace stojí majitelka studia, která zastává i funkci provozní a vede část lekcí, které jsou v nabídce. Z důvodu širší nabídky lekcí pracuje ve studiu pět externích lektorů. Lektoři jsou odměňováni na základě dohody o provedení práce, a to v závislosti na obsazenosti lekce. Díky tomuto systému jsou motivováni ke kvalitnímu vedení svých lekcí i k samostatné propagaci svých lekcí a tím i celého studia. Majitelka je připomínkám lektorů nakloněna, průběžně s nimi komunikuje a společně řeší vzniklé situace. V přízemí, v prostorách stávajícího restauračního zařízení pravidelně probíhala vánoční a letní setkání klientek studia a workshopy.

Lekce pilates, latina, zdravá záda musí vést daný lektor, v případě jeho nepřítomnosti je lekce zrušena, protože není zajištěna zastupitelnost. U lekce cvičení pro děti a kruhový trénink je zastupitelnost zajištěna.

Díky tomu, že se jedná o malé studio s malým počtem lektorů, se studio rychle přizpůsobuje novým možnostem a velmi rychle reaguje na nabídku a poptávku.

Management zastává majitelka sama. Práci nedeleguje, využívá pouze služeb účetní. Na grafické služby si najímá externí firmu.

8.3. Analýza marketingového mixu podniku

Marketingový mix podniku byl analyzován dle základních prvků marketingu – „4P“, pomocí kterých může podnik dosáhnout svých marketingových cílů.

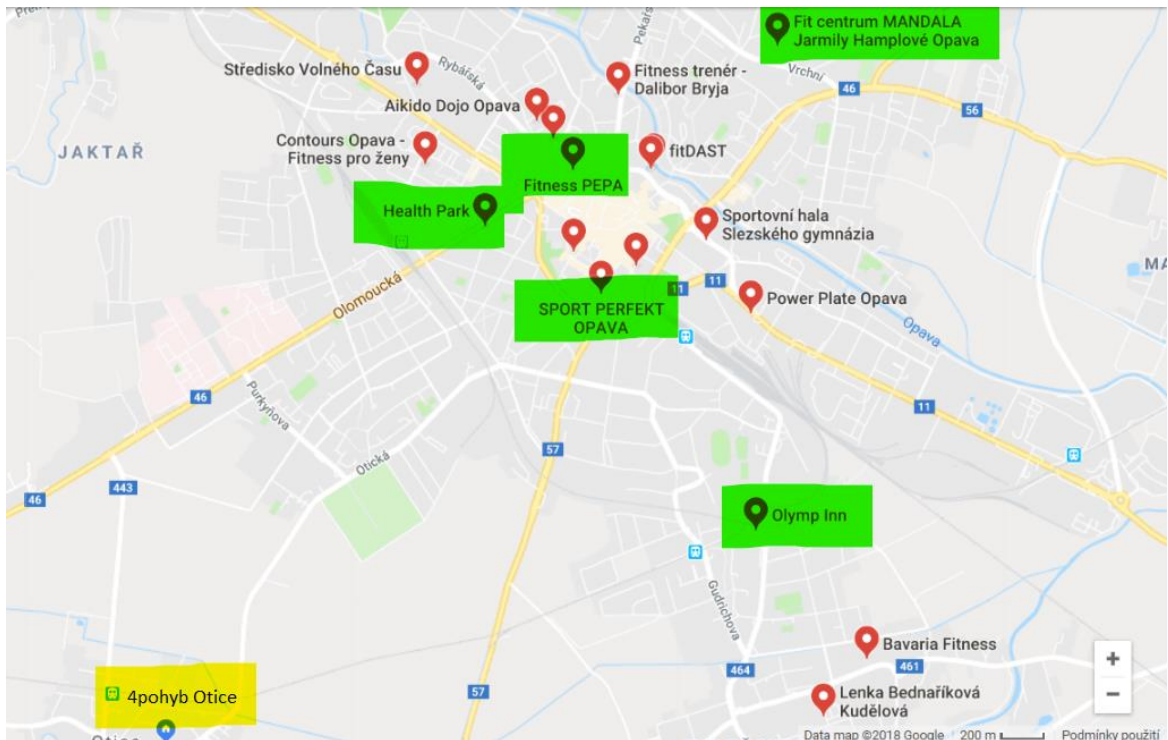
PRODUCT – Produktem jsou služby, které jsou nabízené pod hlavičkou 4pohyb. Jedná se hlavně o skupinové a individuální lekce, které jsou přizpůsobovány návštěvnosti a zájmu klientů. Jak už jsem zmínila výše, nad rámec lekcí jsou pořádány každoroční víkendové pobyty a sportovní den pro děti.

PRICE – Cena je nastavena na kvalitu služeb poměrně nízko – 90 Kč/hod, respektuje okolnost, že se nachází na vesnici. Studio nabízí možnost dobítí kreditu a tím klient získá 10 % kreditu navíc. Pro dětské lekce jsou permanentky na 10 vstupů. Je možno zakoupit i permanentky na osobní lekce.

PLACE – Studio zde naráží na jeden velký problém, a to je jeho poloha mimo město. Na druhou stranu ale zajišťuje sportovní využití pro místní obyvatelstvo a díky kvalitě služeb dojíždějí na lekce i klientky z blízkého okolí. Studio se nachází v dostupnosti MHD, zastávka je cca 100 m od studia, rovněž je zajištěno parkování přímo před budovou, kde jsou také umístěny stojany na jízdní kola.

PROMOTION – Propagace patří mezi slabé stránky. Na budově je umístěn pouze malý informační panel, který není dostatečně využíván, na budově není reklamní banner. Internetové stránky jsou aktuální. V současné době probíhá transformace rezervačního systému, protože ten předchozí byl nepřehledný jak pro klienty, tak pro vedení agendy studia. Malá propagace probíhá přes facebookové stránky, kde jsou sdíleny akce a změny v rozvrzích. Nepředvídané změny v rozvrhu lekcí jsou klientkám sdělovány většinou formou SMS zpráv.

8.4. Benchmarking



Obrázek 6: Mapa konkurence (vlastní zdroj dle googlemaps)

Z tabulky níže můžeme vyčíst srovnání s konkurencí, s nabídkou služeb i umístění. Pouze HEAL PARK nabízí i wellness služby.

Srovnání pohybového studia 4pohyb Otice s konkurencí

Studio	4pohyb	Sportperfekt	Healt park Opava	Olymp in	Mandala centrum	Pepa fitness centrum	
Produkt	počet druhů lekcí	8	18	16	8	11	7
	Nabídka akcí	Víkendové pobyty	Víkendové pobyty Cvičení u moře Workshopy	Ne	ne	Workshopy	Ne
	Doplňkové služby v areálu	Hospoda s dětským koutkem Venkovní posezení Doplňkový prodej	Možnost občerstvení kávy v recepci Prodej sportovního oblečení a doplňkových služeb	Multifunkční sportovní centrum – posilovna, wellness, sauny Doplňkový prodej Občerstvení	Doplňkový prodej Kadeřnictví Restaurace s bowlingem Dětský koutek	Duchovní centrum Doplňkový prodej	Součást nákupního centra Doplňkový prodej Fitness centrum

Studio		4pohyb	Sportperfekt	Healt park Opava	Olymp in	Mandala centrum	Pepa fitness centrum
Price	Cena jednotlivé lekce	90,- Kč	120 – 150,- Kč	90 – 110,- Kč	75,- Kč	100 – 130,- Kč	Není možná samostatná lekce
	Zvýhodněné ceny	Kreditová karta (dle výše kreditu připsán kredit navíc) Snížené vstupné pro děti	Kreditová karta 100,- Kč nižší vstupné pro seniory a studenty	Klubové členství Kreditová karta 10 + 1	Desetikarta – 700,- Kč	10 + 1 zdarma	Kreditová karta Časově omezené členství Nižší členství pro seniory, studenty, děti
Promotion	Webová prezentace	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
	Propagační materiál	Ano – pouze na neplacených místech	Ano – viditelná propagace na placených plochách	Ano – viditelná propagace na placených plochách	Ano – viditelná propagace na placených plochách	Ano – viditelná propagace na placených plochách	Ano – viditelná propagace na placených plochách
	Reservační systém	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano
Place	Parkování	Ano - neplacené	Ano – placené	Ano – placené	Ano - neplacené	Ano - neplacené	Ano - neplacené
	MHD	Ano – 50 m	Ano – 500 m	Ano – 50 m	Ano – 100 m	Ano – 100 m	Ano – 50 m

Tabulka 6: Srovnání pohybového studia s konkurencí, rok 2019 (vlastní zdroj)

8.5. SWOT analýza pohybového studia 4pohyb

Pro zjištění silných a slabých stránek uvnitř organizace a externích příležitostí a hrozeb v marketingu byla zvolena SWOT analýza. Tyto čtyři faktory byly ohodnoceny a rozepsány do základních skupin:

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">➤ dostupnost MHD, autem i na jízdním kole➤ možnost parkování aut přímo před objektem, stojany i na jízdní kola➤ vysoká úroveň vyškolených lektorů➤ nižší ceny oproti sportovním centrům ve městě➤ působení rodinného studia a celý objekt ve vlastnictví majitelky➤ rozsah lekcí od dětí až po dospělé➤ čistota prostředí➤ vybavení pomůcek na cvičební lekce➤ profesionální úroveň cvičitelky a majitelky studia, která se neustále vzdělává ve vzdělávacím centru IQ pohyb akademie➤ vzhledem k menšímu počtu klientek na lekcích, se může lektor věnovat individuálně všem klientkám a přizpůsobit průběh lekce jejich potřebám	<ul style="list-style-type: none">➤ nevyužití sociálních sítí v rámci propagace➤ neviditelné označení studia➤ celkově žádná propagace➤ chybějící profesionální lektori➤ při nemoci majitelky je většina lekcí zrušena

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ možnost rozšíření o další prostory – masérna, kosmetika, pedikúra, atd. ➤ oslovení nových zákazníků pomocí sociálních sítí ➤ otevření on-line lekcí, video lekce, e-booky (v návaznosti na situaci COVID 19) ➤ oslovení nových zákazníků prostřednictvím lékařských ordinací a porodnice ➤ oslovení místní základní školy s nabídkou pronájmu sálu či sauny v rámci hodin tělesné výchovy přes zimní období ➤ zvýšení cen z důvodu zkvalitnění služeb a „jedinečného produktu“ ➤ otevření spa (sauna, kneippův chodník, relax zóna) ➤ příměstský tábor pro děti ➤ zahraniční cvičební pobyty ➤ běžecké/nordic walking lekce ➤ stavební úpravy vedoucí ke zlepšení vnitřního i vnějšího prostředí (fasáda, recepce, šatny, atd.) ➤ prodej drobného zboží a pomůcek (e-shop i na recepci) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zvyšující se požadavky zákazníků na profesionální úroveň vedení lekcí ➤ ukončení spolupráce se stávajícími lektory v případě jejich pracovního vytížení, změny bydliště, atd. ➤ odchod majitelky studia na mateřskou dovolenou a podstatné omezení provozu studia ➤ nižší platební síla obyvatelstva Moravskoslezského kraje ➤ vnější vnímání činnosti studia, které se nachází na vesnici, může vést ze strany určité skupiny lidí k podceňování kvality a profesionality vedení lekcí ➤ COVID 19 – v této době (rok 2020 – 2021) byl poznamenán vlnou epidemie, na kterou se nešlo připravit – už více než rok je studio zavřené pro klienty ➤ pandemie COVID 19 přináší problémy se splácením úvěru pro financování rekonstrukce a financování dalších fixních nákladů spojených s provozem budovy – podstatné snížení příjmů z důvodu zákazu činnosti na základě nařízení vlády, vyčerpání finanční rezervy

Tabulka 7: SWOT analýza (vlastní zdroj)

K dosažení strategického úspěchu je potřeba maximalizovat příležitosti a silné stránky a minimalizovat hrozby a slabé stránky.

8.6. Lean Canvas model

Podnikatelský plán, někdy nazývaný také podnikatelský záměr, vám pomůže ujasnit si cíle vašeho podnikání a ověřit, jestli je váš nápad vhodný. Je totiž lepší odhalit problémy ve fázi sestavování plánu než později ve skutečnosti.

<p>1/ Problém <i>Jaké jsou tři nejpalčivější problémy vašich zákazníků?</i></p> <p>- zdravotní omezení, neochota dojíždět na velké vzdálenosti, neochota cvičení ve velkých skupinách</p>	<p>4/ Řešení <i>Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy zákazníků?</i></p> <p>- kvalifikace a odbornost v oblasti, ochota se věnovat malým skupinám, vyjít vstříc individuálním požadavkům klientů (druh lekce, čas a doba trvání tréninkové lekce)</p>	<p>3/ Jediněčná hodnota nabídky <i>Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní než ostatní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</i></p> <p>- individuální přístup ke klientovi, ochota naslouchat, vytvoření "domácího prostředí", lidský přístup, vcítění se do potřeb klienta</p>	<p>5/ Neférová výhoda <i>Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč by jste to měli dělat zrovna vy?</i></p> <p>- vlastní prostory, individuální přístup, nejde o kvantitu, ale o kvalitu - "mít méně klientů na lekci, aby byla zachována kontrola každého klienta i ve skupinové lekci</p>	<p>2/ Zákazníci <i>Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</i></p> <p>- ženy 25 - 65 let, zaměstnané, matky na mateřské dovolené, v důchodovém věku, po porodu, ženy se zdravotním omezením, Děti do 10 let</p>
<p>Existující alternativy <i>Jak zákazníci aktuálně řeší své problémy?</i></p> <p>- zdravotní zařízení (fyzioterapeut, lékař), léky na tlumení bolesti, internet</p>	<p>8/ Indikátory <i>Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</i></p> <p>- dobré jméno, kvalitní služba, příjem, rozšiřování dobrého jména - reference</p>	<p>Srozumitelný opis <i>Jak jednoduše popíšete vaše řešení pomocí</i></p>	<p>9/ Cesty k zákazníkům <i>Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</i></p> <p>- sociální sítě (reklama, reels, příspěvky), reference, doporučení, webová stránka</p>	<p>První vlašťovky <i>S kým můžete začít nejdříve?</i></p> <p>- ženy</p>
<p>7/ Struktura nákladů <i>Na co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</i></p> <p>Fixní náklady - 56 242,00 Kč, variabilní - 70 520,00 (viz. tabulka níže)</p>		<p>6/ Cenový model <i>Jak naceníte své řešení problému?</i></p> <p>- ceny budou určeny, dle několika variant - podle typu zaměření</p>		

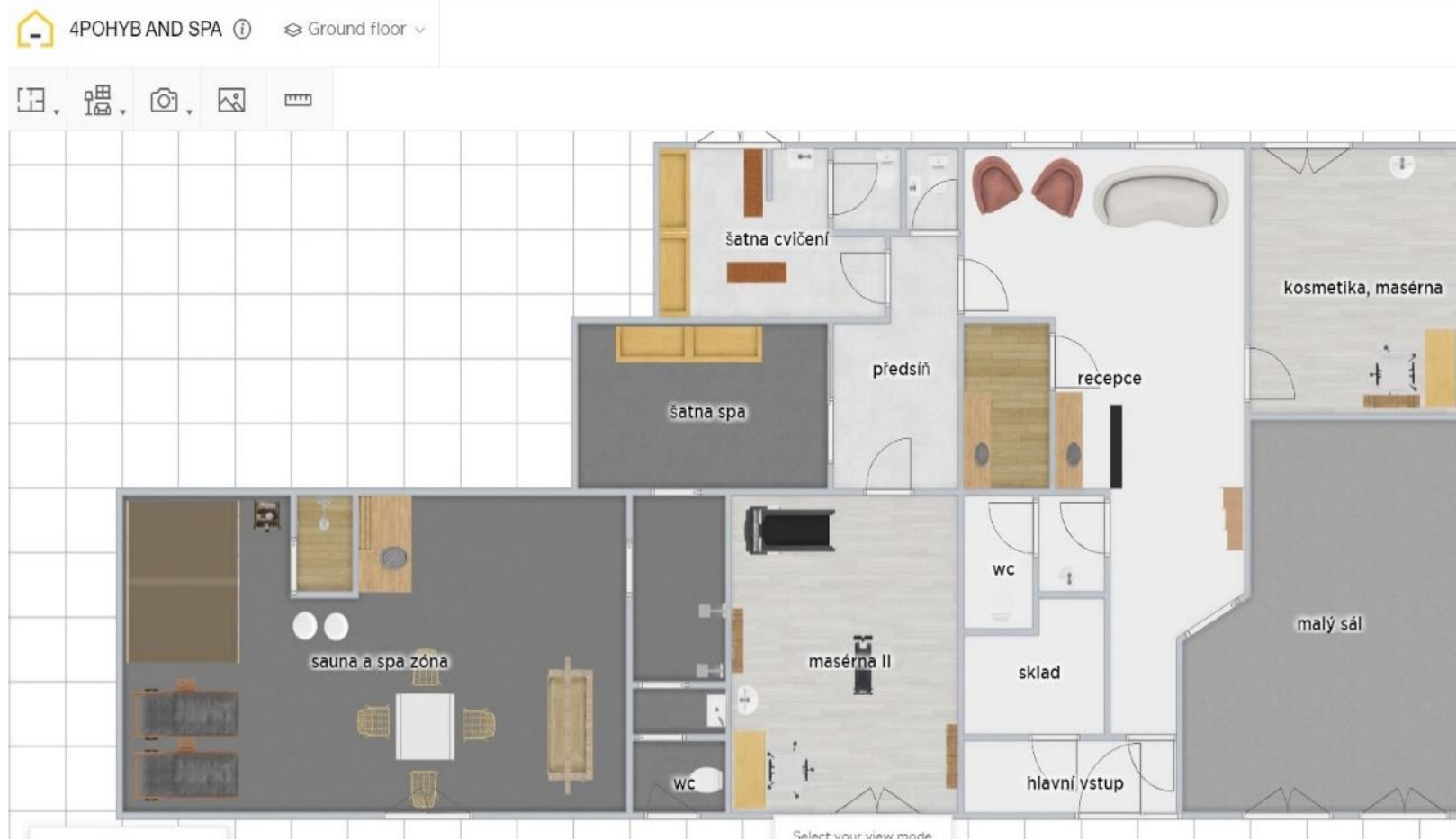
PRODUKT

TRH

Obrázek 7: Lean Canvas model (vlastní zdroj)

8.7. Projektový plán

Návrh realizace objektu



Obrázek 8: Návrh objektu (vlastní zdroj)

Na obrázku výše je zakreslen stav přízemí objektu po rekonstrukci. Díky rekonstrukci dojde k rozšíření prostor.

Finanční měsíční propočet nákladů a výnosů před a po realizaci projektu:

4pohyb Studio – stávající stav

Revenue		Payroll & Related	
Rehabilitační cvičení individuální	28 800,00	DPP	10 220,00
Pilates	7 200,00	Total Payroll & Related	10 220,00
Dětské cvičení	1 600,00	Other Expenses	
Zdravotní jóga	4 800,00	Provozní náklady	500,00
Cvičení po porodu	2 280,00	Rezervační systém	600,00
Zdravá záda	2 280,00	Tisky, letáky	200,00
Latina pro ženy	2 280,00	Internet	450,00
		Mobil	500,00
		Slevy (5% z kreditu)	2 000,00
		Voda (stočné / vodné)	1 500,00
		Plyn	4 000,00
		Elektřina	3 000,00
		Splátka úvěru	7 500,00
Total Revenue	49 240,00	Total Other Expenses	30 470,00
Total Depart. Profit		18 770,00,-	

Tabulka 8: Finanční stránka (měsíčně) - původní stav (vlastní zdroj)

Na výši uvedené tabulce vidíme náklady a výnosy na měsíc během nynějšího fungování studia.

4pohyb Studio – předpokládaný finanční propoččet po stavebních úpravách a rozšíření nabízených služeb

Revenue			Payroll & Related	
Cvičební lekce			Platy interní	30 000,00
Rehabilitační cvičení individuální		44 800,00	DPP	22 220,00
Pilates		9 600,00	Paní na úklid	5 000,00
Dětské cvičení		1 600,00	Total Payroll & Related	57 220,00
Zdravotní jóga		4 800,00		
Cvičení po porodu		4 800,00	Other Expenses	
Zdravá záda		4 800,00	Sauna Finská provoz	10 000,00
Latina pro ženy		4 800,00	Pomůcky na cvičení	1 000,00
TRX		4 800,00	Provozní náklady	1 000,00
Externí pronájmy		1 000,00	Rezervační systém	800,00
Kruhový trénink		3 840,00	Tisky, letáky, reklama	2 000,00
Od hlavy až k patě		3 200,00	Internet	450,00
Běh/nordic walking lekce		1 200,00	Mobil	500,00
Ostatní prostory			Slevy	2 000,00
Masérna I		5 000,00	Voda (stočné / vodné)	10 000,00
Masérna II		5 000,00	Plyn	5 000,00
Sauny			Elektřina	6 000,00
Privátní pronájem		90 000,00	Splátka úvěru	15 000,00
Volný vstup		12 800,00	Provozní rezerva	10 000,00
Ostatní doplňkový prodej		5 000,00	Školení	5 000,00
Online prodej				
E-book		10 000,00	Total Other Expenses	68 750,00
Videa		500,00		
Měsíční online program		5 000,00		
Online cvičení		2 500,00		
Total Cost of Sales		18 000,00		
Total Revenue		207 040,00	Total Expenses	125 970,00
Total Depart. Profit				81 070,00,-

Tabulka 9: Finanční stránka po rekonstrukci (měsíčně) (vlastní zdroj)

Tato tabulka nám ukazuje, jak by vypadala finanční stránka (tj. měsíční náklady a výnosy) studia po rekonstrukci, přidání lekcí i přidání online prostředí.

Měsíční fixní a variabilní náklady – stávající stav

	Fixní	Variabilní
DPP		10220,00
Provozní náklady		500,00
Rezervační systém	600,00	
Tisky, letáky		200,00
Internet	450,00	
Mobil	500,00	
Slevy (5% z kreditu)		2000,00
Voda (stočné / vodné)		1500,00
Plyn	4000,00	
Elektřina	3000,00	
Splátka úvěru	7500,00	
Celkově	16 050,00,-	14 420,00,-

Tabulka 10: Fixní a variabilní náklady stávající stav (vlastní zdroj)

V tabulce jsou uvedeny fixní a variabilní náklady, které vznikají při současném provozu studia. V současném stavu jsou fixní náklady vyšší než variabilní.

Měsíční fixní a variabilní náklady po realizaci projektu

Fixní a variabilní náklady – po realizaci projektu		
	Fixní	Variabilní
Platy interní		30 000,00
DPP		22 220,00
Paní na úklid		5 000,00
Finská sauna		10 000,00
Pomůcky na cvičení		1 000,00
Provozní náklady		1 000,00
Rezervační systém	800,00	
Tisky, letáky, reklama		2 000,00
Internet	450,00	
Mobil	500,00	
Slevy		2 000,00
Voda (stočné / vodné)		10 000,00
Plyn	5 000,00	
Elektřina	6 000,00	
Splátka úvěru	15 000,00	
Provozní rezerva		10 000,00
Školení		5 000,00
Celkově	27 750,00	98 220,00

Tabulka 11: Fixní a variabilní náklady po realizaci projektu (vlastní zdroj)

Po realizaci projektu se naopak zvýší variabilní náklady.

Wellness náklady			
Vstupní investice		návratnost v 2 letech	návratnost v 4 letech
Stavební práce	300 000,00		
Saunové doplňky	59 000,00		
Finská sauna	200 000,00		
Kneippův chodník	36 000,00		
	595 000,00	297 500,00	148 750,00
		Měsíčně – 24 792,-	Měsíčně – 12 396,-

Tabulka 12: Wellness vstupní investice (vlastní zdroj)

V této tabulce je ukázáno, jak budou vypadat vstupní investice na rekonstrukci centra pro jeho rozšíření o spa část a jejich předpokládaná návratnost.

Na následujících dvou obrázcích je vidět změnu vnějšího prostředí, kdy v březnu 2021 proběhla úprava fasády. Původní byla zateplena a nahrazena keramickým a dřevěným obkladem.



Obrázek 9: Vzhled fasády před (vlastní zdroj)



Obrázek 10 Vzhled fasády po (vlastní zdroj)

9. DISKUZE

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav nabízených služeb a navrhnout strategii a nový plán vedoucí ke zkvalitnění a rozšíření služeb a rozvoji značky 4pohyb. Dále navrhnout druhy konkrétních postupů řešení. Nabídnout doporučení pro zlepšení nynějšího stavu a veškeré postupy standardizovat.

Návrh rozvoje studia 4pohyb je založen na stavebních úpravách a rozšíření o nové prostory, které jsou předpokladem pro komfortnější poskytování komplexních služeb, a to nejen v pohybovém studiu, ale i relaxační zóně, péči o tělo a duši. Na výše vyobrazené vizualizaci lze vidět, že už se nebude jednat pouze o prostory zaměřené na cvičení, ale o komplex služeb, vedoucí k upevnění zdraví i relaxaci. Po realizaci zde klienti najdou „vše na jednom místě“. První patro zůstane bez podstatných úprav, dojde k přemístění šatny do přízemí, která bude přístupná přes novou recepci, kde se klienti budou hlásit na svou lekci, přebírat klíče od skříňek a budou také procházet prostorem, kde bude nabídka prodeje pomůcek na cvičení, oblečení, kosmetický produktů, atd. a tento krok pomůže zvýšit prodej těchto produktů.

Dále dojde díky stavebním úpravám k možnosti otevření dvou místností na pronájem. Tyto místnosti budou nabízeny k pronájmu služeb – kosmetičky, masér/ky, pedikérky, fyzioterapeutovi, atd., tak, aby jejich práce zapadala do konceptu zdravého životního stylu a relaxace. V návrhu je i využití druhé místnosti (masérna II) jako konzultační místnosti pro výživového poradce či jiného specialisty (rozšíření služeb o péče o chodidla - bolesti nohou, přes různé deformace, špatný došlap, otlaky a jiné. Specialista by se věnoval i výběru vhodných vložek do bot či správné obuvi na sport. Vše by bylo doplněno o cvičení na danou problematiku.

Jako největší zásah bude vybudování spa v přízemí rodinného domu, který je ve vlastnictví majitelky pohybového studia a v posledních letech jde o nevyužitý prostor. Přízemí je propojeno s budovou pohybového studia chodbou. Návrh počítá s privátní saunou obohacenou o kneippův chodník. Z důvodů vysoké náročnosti na hygienické podmínky, bylo ustoupeno od vybudování chladícího bazénku a ochlazování bude zajištěno pouze sprchou či vědrem. Sauna bude

kombinovaná, bio a finská. V rezervačním systému si klient vždy zvolí, kterou ze saun bude chtít využít. V úvahu připadá také pronájem cvičebního sálu či spa pro místní základní i mateřskou školu v rámci TV v zimním období. Další příležitosti v rozšiřování služeb je možnost pronájmu spa rodinám a „saunařům“, kteří chodí ve skupinách a chtějí soukromí. V příloze této práce je také přiložena kompletní nabídka firmy dodávající sauny, která reflektuje na požadavky, týkající se vybavení a provozu sauny.

Vzhledem k epidemiologické situaci, která je celosvětová (rok 2020 – 2021) a trvá již více než jeden rok, došlo k omezení, popř. plnému uzavření sportovních a relaxačních center, která tak zůstala bez svých příjmů a bojují o „přežití“. V návaznosti na tuto situaci se ukázala nutnost přejít do on-line prostoru i ve sportovním odvětví. Díky této situaci se otevřela nová možnost, jak přivést cvičení do obývacího prostoru klientů. Nastává zde i možnost využití on-line lekcí v „POCOVIDOVÉM období“, a to především pro klienty, kteří nechtějí dojíždět do pohybového studia vzhledem k časové náročnosti a dopravní nedostupnosti a kterým více vyhovuje vlastní domácí prostředí. Zde jsou další možnosti v rozšiřování služeb, a to právě při poskytování on-line lekcí, jak skupinových, tak individuálních, založení videotéky s možností koupení jednotlivých lekcí nebo využití měsíčního/ročního členství. Nabízí se zde i možnost prodeje e-booků. Ukázkou e-booku je přiložena v příloze této práce. Pro přiblížení se větší klientele je nutná práce na sociálních sítích – facebook, instagram. Plánování příspěvků, které budou pravidelné a budou v jednom uceleném konceptu. V nynější době je to hlavní způsob komunikace s klienty, proto je doporučeno i absolvování kurzu na sociální síti (např. Instamaster) či další vzdělávání prostřednictvím knih zabývajících se touto tematikou.

Pro rozšíření nabídky sportovních aktivit se doporučuje oslovit ženy v seniorském věku a také nabídnout cvičení pro nejmenší děti – od 3 měsíců, tím se docílí využití cvičebního sálu v dopoledních hodinách. Pro využití o víkendu zařadit pořádání workshopů např. na osvětu problematiky pánevního dna, diastázy, problematika jizev, inkontinence, atd. Zařadit také do nabídky odpolední workshopy pro rodiče i učitele na téma zdravotní tělesná výchova, dětská noha, atd. Do nabídky zařadit i další lekce prostřednictvím uzavřených kurzů, např.

jóga, zdravá záda, od hlavy až k patě, pánevní dno, footwork, handwork, běh, nordic walking.

Více se věnovat i starším dětem, především formou kompenzačních cvičení. V rámci těchto lekcí nabídnout spolupráci sportovním klubům v rámci cvičení „šitých na míru“ na danou sportovní disciplínu, aby se co nejdříve předešlo špatným sportovním návykům, které by v pozdějším věku mohly vést ke zdravotním obtížím a s tím spojenému předčasnému ukončení sportovní činnosti. V létě především pro místní školní děti připravit sportovní příměstský tábor pro děti a pro ženy uspořádat pobyt u moře se cvičením.

Velkou stávající slabinou je propagace, od které se odvíjí informovanost „budoucích“ klientů o pohybových aktivitách poskytovaných studiem. Proto jednou z investic plánované rekonstrukce bude umístění světelné reklamní tabule do nové fasády objektu s novým logem centra a umístění poletů do oken.

Jelikož se studio specializuje na zdravotní cvičení a jejím hlavním cílem je osvěta správného cvičení, je důležité tyto informace dostat co nejdříve k rizikovým skupinám, jako jsou seniorky, ženy po porodu, osoby po ukončení rehabilitace, děti. Proto jedním z navrhovaných opatření je kontaktovat ordinace lékařů – rehabilitace, ortopedie, gynekologie, pediatrii, porodnici a nabídnout možnost spolupráce.

V řešení je také změna rezervačního systému, který by byl „na míru“ studia, aby byl lépe přehlednější a intuitivnější pro všechny klientky.

Samozřejmostí je rovněž zvyšování odbornosti v oboru, aby se udržel vysoký standard nabízených lekcí.

10. ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zaměřit se na strategický rozvoj pohybového studia 4pohyb Otice a na používané metody a nástroje, které by napomohly k cílenému zlepšování služeb. Navrhované produkty a služby byly analyzovány a prozkoumávány tak, aby v budoucnu došlo k navýšení kapacity studia a zároveň získání nových klientů. Z provedených analýz vyplývá, že tento strategický plán je reálný. Jedinečnost produktu, nabídka služeb a možnost „rodinného zázemí“, řešeného v projektu zajišťuje větší zájem ze strany klientů a konkurenceschopnost celého centra.

V dnešní době je nejdůležitějším bodem konkurenceschopnosti kvalita a individuální přístup. S ohledem na okolní služby má rozvoj studia velký potenciál. Je velmi pravděpodobné, že se vstupní investice vrátí a studio bude ziskové a vytvoří se určitá finanční rezerva pro nepředvídané události.

Věřím, že každý klient najde svůj směr své cesty a rozvoj studia bude přínosem pro tuto společnost.

11. SOUHRN

Jedním z bodů, který je vysledován z dosavadní praxe a dle mého názoru má velký význam pro strategický rozvoj studia, je výjimečnost produktu a zavedení komplexní péče o klienta tzv. „mít vše pod jednou střechou“.

Strategický rozvoj musí jít s dobou a musí předvídat budoucí potřeby klientů. Jelikož to umožňují vlastní prostory, lze v přilehlých prostorách vytvořit Wellness zónu s menší klidovou zónou „rodinného typu“, rozšířit nabídku o nové služby od masáží, fyzioterapie přes kosmetické služby, pedikúru a manikúru a rozšířit nabídku pohybového studia, nejen co se týče skupinových lekcí, ale i individuálních lekcí, které se jeví jako jeden z největších trendů a jsou dobrou strategií každého pohybového studia, neboť vzhledem ke zdravotním hendikepům současné generace se jedná o možnost neinvazivního řešení zdravotních problémů.

Jednou z hlavních myšlenek a posláním studia je „udržitelný rozvoj životního standartu“. Mottem studia „4pohyb Otice“ je pohyb a relaxace s rozumem. Zde Vás naučíme hledat cestu, jak předcházet bolestem pohybového aparátu, případně řešit příčiny bolesti a najít směr k nalezení duševní pohody a rovnováhy.

12. SUMMARY

One of the points, which is traced from previous practice and in my opinion is of great importance for the strategic development of the study, is the uniqueness of the product and the introduction of comprehensive client care, the so-called "have everything under one roof".

Strategic development must go with the times and anticipate the future needs of clients. As this is possible with its own premises, it is possible to create a Wellness Zone with a smaller "family-type" relaxation zone in the adjacent premises, expand the offer with new services from massages, physiotherapy through beauty services, pedicures and manicures, and expand the offer of physical education, not only for group lessons. , but also individual lessons, which seem to be one of the biggest trends and are a good strategy for any physical education, because due to the health handicaps of the current generation, it is a possibility of non - invasive solutions to health problems.

One of the main ideas and mission of the study is "sustainable development of living standards". The motto of the study "4pohyb Otice" is movement and relaxation with reason. Here we will teach you to look for a way to prevent musculoskeletal pain, or to solve the causes of pain and find a way to find mental well-being and balance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Cathala, H., (2007). *Wellness od vnějšího pohybu k vnitřnímu klidu*. Praha: GradaPublishing
- Čáslavová, E., (2009). *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia
- Čáslavová, E., (2000). *Management sportu*. Praha: East west
- Častorál, Z., (2010). *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha
- Despopoulos, A., Silbernagl, S. (2004). *Atlas fyziologie člověka*. Praha: GradaPublishing
- Douillard, J., (2003). *Tělo, mysl a sport*. Praha: Pragma
- Hirano, H., (1996). *5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace*. Portland: Productivity Press
- Hobza, V. (2014). *Aplikovaná ekonomie sportu*. Olomouc: Univerzita Palackého
- Hutyra, M. a kol. (2007). *Management jakosti*. [učební texty]. Skripta VŠB. Ostrava: VŠB – TUO.
- Kotler, P. (2001). *Marketing. Management*. Praha: GradaPublishing
- Maurya, A., (2012). *Running Lean*. O'Reilly Media, Inc.
- Moudrý, M. (2008). *Marketing, Základy marketingu*. Kralice na Hané: Computer Media s.r.o.
- Košturiak, J., boledovič, L., Kříšak, J., Marek, M., (2010). *Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press.
- Smoleňová, M. (2012). *Podnikatelský záměr - pohybové aktivity pro seniory*. Bakalářská práce, Vysoké učení technické, Fakulta Podnikatelská, Brno.
- Voráček, J., (2012). *Public relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum
- Zelenka, J., (2010). *Marketing cestovního ruchu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha

Zdravotní tělesná výchova. (2012). [učební texty]. Skripta MU. Brno: Masarykova univerzita.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Lean Canvas model. [online]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/co-je-internetovy-marketing>[cit. 06-04-2021].

Lean Canvas model. [online]. Dostupné z:<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/nastroje/podnikatelsky-plan/?bid1=ps-SME-LeanCanvas-0403-Google-nastroj>[cit. 06-04-2021].

Lean Canvas model. [online]. Dostupné z:<https://www.malamarketingova.cz/komunikacnimix/>[cit. 06-04-2021].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: 4pohyb Otice (vlastní zdroj)	55
Obrázek 2: Barová část objektu (vlastní zdroj).....	56
Obrázek 3: Místnost s dětským koutkem (vlastní zdroj)	56
Obrázek 4: Cvičební sál (vlastní zdroj).....	57
Obrázek 5: Sociální zařízení sálu (vlastní zdroj)	57
Obrázek 6: Mapa konkurence (vlastní zdroj dle googlemaps)	63
Obrázek 7: Lean Canvas model (vlastní zdroj)	68
Obrázek 8: Návrh objektu (vlastní zdroj)	69
Obrázek 9: Vzhled fasády před (vlastní zdroj).....	74
Obrázek 10 Vzhled fasády po (vlastní zdroj).....	74

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Marketing ve sportovní organizaci (vlastní zdroj dle Pitts, Stottlar, 1996)	17
Graf 2: Složky marketingového mixu (vlastní zdroj)	18
Graf 3: Model IADA (vlastní zdroj)	21
Graf 4: Marketingový komunikační mix (vlastní zdroj)	22
Graf 5: Marketingová koncepce sportovní organizace (vlastní zdroj dle Čáslavové, 2000, 139)	24
Graf 6: Proces strategického řízení (vlastní zdroj)	26
Graf 7: Tradiční pojetí strategie (vlastní zdroj)	27
Graf 8: Klasifikace cílů (vlastní zdroj)	29
Graf 9: Firemní a produktové cíle (vlastní zdroj)	30
Graf 10: Proces tvorby strategie (vlastní zdroj)	31
Graf 11: Marketingový proces plánování (vlastní zdroj)	32
Graf 12: Proces marketingového řízení (vlastní zdroj)	32
Graf 132: Management změn (vlastní zdroj)	42
Graf 143: APCD (vlastní zdroj)	48
Graf 154: Proces marketingového výzkumu (vlastní zdroj)	50
Graf 165: Organizační struktura (vlastní zdroj)	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C (vlastní zdroj)	19
Tabulka 2: Porovnání vybraných koncepcí marketingového strategického plánování (vlastní zdroj)	34
Tabulka 3: Lean Canvas model (vlastní zdroj)	38
Tabulka 4: Příklad akčního plánu/listu (vlastní zdroj)	47
Tabulka 5: SWOT analýza (vlastní zdroj).....	51
Tabulka 6: Srovnání pohybového studia s konkurencí, rok 2019 (vlastní zdroj).....	65
Tabulka 7: SWOT analýza (vlastní zdroj).....	67
Tabulka 8: Finanční stránka (měsíčně) - původní stav (vlastní zdroj)	70
Tabulka 9: Finanční stránka po rekonstrukci (měsíčně) (vlastní zdroj)	71
Tabulka 10: Fixní a variabilní náklady stávající stav (vlastní zdroj).....	72
Tabulka 11: Fixní a variabilní náklady po realizaci projektu (vlastní zdroj).....	72
Tabulka 12: Wellness vstupní investice (vlastní zdroj)	73

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Kalkulace sauny

Příloha 2 – Ukázka e-booku

Příloha 3 – Standardy recepční

Příloha 4 – Standardy paní na úklid

PŮDORYSNÝ NÁKRES SAUNY

Investor: paní Markéta SMOLEŇOVÁ

Velikost: šířka 2500 mm, hloubka 2000 mm, výška 2100 mm (*vnější rozměry*)

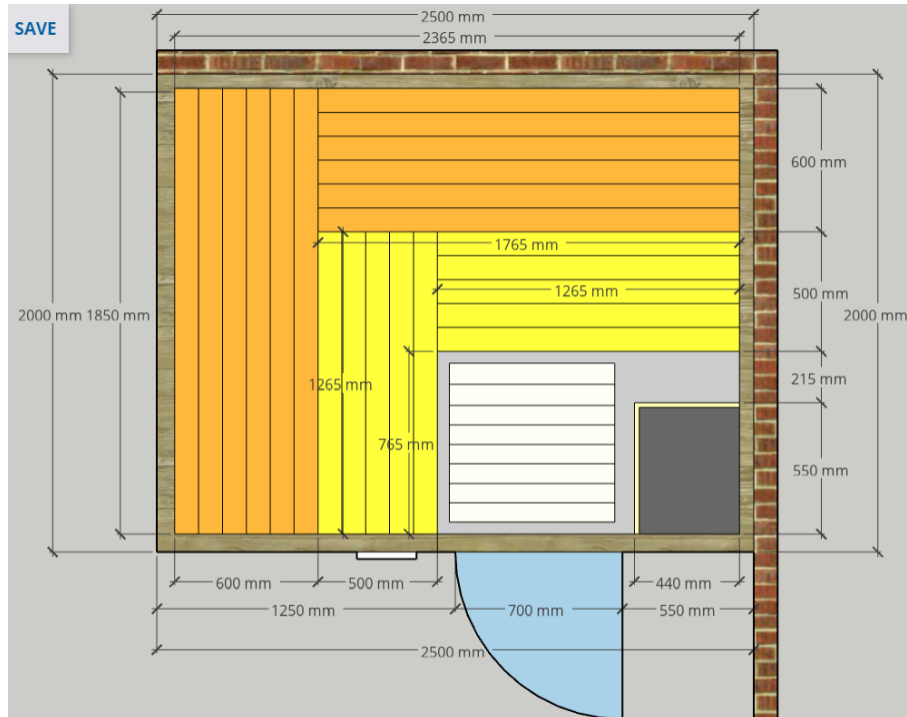
Provedení: Bi-O, SILVER

Topidlo: EOS Bi-O Thermat W (7,5 kW)

Ovládací prvek: EOS ECON H4

Vypracoval: Jaroslav Trousil

Datum: 7. 3. 2021



Okrovou barvou je označeno horní patro lavic do tvaru písmena „L“ s hloubkou 600 mm.

Žlutou barvou je označeno spodní patro lavic do tvaru písmena „L“ s hloubkou 500 mm

Mezi oběma patry lavic bude mezilavicová výplň v obou směrech, mezi spodní lavicí a podlahou nikoliv.

Anthracitovou barvou je označeno topidlo EOS Bi-O Thermat W s příkonem 7,5 kW, které bude opatřeno dřevěnou ohrádkou do tvaru písmena „L“. K jeho instalaci je třeba zásuvku 380 V, jistič 3 x 16 A, proudový chránič 30 mA a přívodní kabel CYKY 5 x 2,5 mm. Ten ponechte viset volně ze zdi ve výšce 1,5 – 2 m na d zemí v délce cca 5 m.

Bílou barvou je označen vyjímatelný podlahový rošt.

Dveře do sauny budou celoprosklené, sklo bezpečnostní, kalené, tloušťka 8 mm, kolor skla čirý, bronz nebo šedý. Zavírání magnetické, dřevěné madlo s logem „Saunujeme“, pant pravý

Nalevo od dveří bude v tělese čelní stěny umístěna regulace sauny EOS ECON H4.

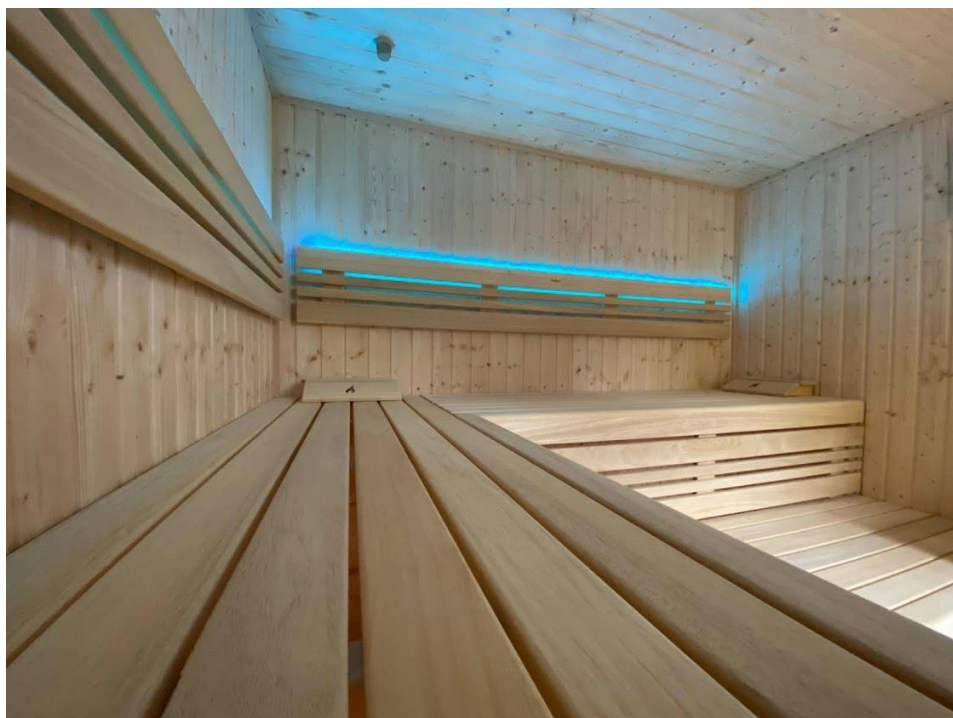
Veškeré informace ke stavební připravenosti investora najdete v příloze mailu.

FOTOGRAFIE

Na této fotografii z naší podzimní realizace v Karlových Varech je vyobrazen interiér v designové řadě SILVER. Jedná se v podstatě o identické řešení, jaké jsem navrhl i ve Vašem případě. Lavice jsou na obou patrech rozloženy do tvaru písmena „L“, topidlo je v pravém čelním rohu sauny. Lavice, opěrky zad, mezilavicová výplň, podhlavníky, podlahový rošt i ohrádka topidla jsou vyrobeny ze dřeva africké vrby Abachi, která má ze všech běžně dostupných dřevin nejnižší tepelnou vodivost. Navíc nemá suky ani nevylučuje smůlu. Na horní hraně opěrek zad je umístěn LED RGB osvětlení. Obložení interiéru je v tomto případě provedeno palubkami ze skandinávského smrku.



Lavice mají elegantní design s propracovaným zkosením hran.



Kolem topidla Vám uděláme elegantní dřevěnou ohrádku z africké vrby Abachi.



Vaše sauna bude mít dvě pohledové strany, které můžeme obložit např. palubkami ze skandinávského smrku, jako je tomu na tomto snímku. Dveře jsou celoprosklené v dřevěném rámu. Sklo je bezpečnostní, kalené, má tloušťku 8 mm a může mít čirý, bronzový nebo šedý kolor. Na přání Vám můžeme provést doobklad až ke stropu místnosti, jako na tomto snímku.



CENOVÁ NABÍDKA SAUNUJEME, s. r. o.

č.: 4426244895

CENOVÁ NABÍDKA Bio sauna SILVER

Zákazník

jméno: **Markéta SMOLEŇOVÁ**
 adresa:
 telefon: **774905527**
 email: **marketasmolenova@gmail.com**
 datum: **cenová nabídka ze dne 07.03.2021**

Popis

typ sauny: **Bio sauna**
 desing sauny: **SILVER / SILVER**
 umístění: **vestavba**
 použití: **privátní**
 dph: **15 %**

ROZMĚR SAUNY vnější - šířka: 2000 mm, délka: 2500 mm, výška: 2100 mm

Bio sauna - cenová nabídka obsahuje zaměření, dopravu, montáž sauny a zaškolení

Topidlo: topidlo EOS BI-O THERMAT (7,5 kW)

Regulace: EOS typ ECON H4 regulace i pro BIO saunu - grafický podsvícený displej, umožňuje nastavení teploty, doby provozu, ovládání osvětlení (do 9 kW) + 2x teplotní čidlo

Dveře: Dveře s dřevěnou zárubní SMRK celoskleněné tl. skla 8 mm, magnetické zavírání + Dřevěné madlo standart

Interiér: design lavic SILVER, lavice budou rozloženy do tvaru " L ", spodní lavice o šířce 500 mm, středová lavice o šířce 600 mm, , 1 ks saunové svítidlo 40 W pod lavicí, 2 ks podhlavníku typ STANDART, podlahový rošt. Lavice, opěrky zad, mezilavicové výplně, ohrádka topidla, podlahový rošt, podhlavníky jsou vyrobeny výhradně ze dřeva ABACHI.

Doplňky: Teploměr s vlhkoměrem, SaunaSet (přesýpací hodiny, dřevěné vědro s naběračkou, 3 vonné esence), Vlhkostní čidlo,

Obložení	bez DPH	DPH 15 %	cena s 15 % DPH
Vnitřní: SMRK skandinávský	151 379 Kč	22 707 Kč	174 086 Kč
Venkovní: SMRK skandinávský			
Vnitřní: OSIKA	173 368 Kč	26 005 Kč	199 374 Kč
Venkovní: SMRK skandinávský			
Vnitřní: OLŠE	173 368 Kč	26 005 Kč	199 374 Kč
Venkovní: SMRK skandinávský			

PŘÍPLATKOVÁ VÝBAVA

Panel ze solných cihel oranžové (cena za 1 m ² - 1,5 m x 0,7 m)	23500,- Kč bez DPH
Panel ze solných cihel s LED podsvícením (0,6 m x 0,6 m)	14900,- Kč bez DPH
Hvězdné nebe z optických vláken	29500,- Kč bez DPH
Kamenný obklad stěny z imitace kamene (cena za 1 m ²)	5500,- Kč bez DPH
Kamenný obklad stěny z luxusního pravého kamene	7500,- Kč bez DPH
Reproduktory	2950,- Kč bez DPH
Bluetooth zvukový modul s reproduktory	12900,- Kč bez DPH
LED RGB osvětlení lavice nebo opěrky zad (cena za 1 m)	2950,- Kč bez DPH
COLORTERAPIE - 2 ks stropních kulatých LED panelů	18500,- Kč bez DPH
Automatické doplňování vody do BIO topidla EOS	8200,- Kč bez DPH

Lekce s židlí

WARM UP:

1. SED NA ŽIDLI – POHYBY PÁNVÍ - první a druhá pozice

- Sed na sedacích kostech, jsme vytažené, hrudník je opřen do lopatek a uši vytahujeme do stropu
- Paže do strany – hlídám si, abych se nedostala do hrudního záklonu
- **Pohyby:**
 - o **První pozice** – jako bych sedacími kostmi chtěla židli posunout dopředu a poté dozadu
 - o **Druhá pozice** – táhnu jednu sedací kost do židle a střídám
- Během pohybu pánve se nesmím hrudníkem zbortit dolů – ty ruce mě musí vytáhnout nahoru do stropu



2. STOJ ZA OPĚRADLEM ŽIDLE



- Trénujeme hrudní zabalení a hrudní záklon
- Musím udržet tah sedacích kostí dolů k patám, hlava je ve vytažení – aktivní zadní strana krku

3. ÚKLON A ROTACE VE STOJI

- Jedna noha na židli, druhá v protažení na podložce – pozor na zamknuté koleno – musí být aktivní, ale ne zamknuté
- Ruce za hlavou – lehce táhnu hlavu do rukou - **!!!NETLAČÍM RUCI DO HLAVY!!!** – prsty nemáme propletené
- Koleno táhnu vpřed – lehký tah vnitřního švu kalhot ven
- **Pohyby:**
 - o **Úklon** – úklon provádím k natažené noze
 - o **Rotace** – rotuji k pokrčené noze na židli - dle pravidel pro rotace (důležité je vytažení – „korek v lahvi vína“)
- Poté vystřídám strany
- **NENÍ TAM ŽÁDNÝ POHYB PÁVNÍ DO STRAN!!!**



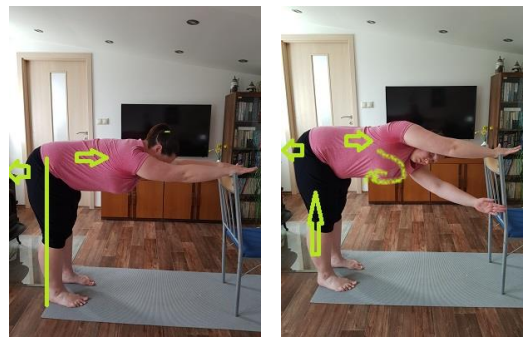
4. SED NA PŮLCE ŽIDLE V RYTÍŘI

- Sedíme na okraji židle v pozici rytíře
- Cca 90 ° v kolenou
- Přední koleno táhnu dopředu a koleno zadní nohy dolů do podložky – musím udržet přímku – hlava – kyčel – koleno
- Zároveň se co nejvíce vytahuji od sedacích kostí nahoru – protahujeme tříslu zadní nohy



5. ROTACE

- Rovný předklon – tah sedacích kostí do dálky, hlava vytažená na druhou stranu
- Prodýcháme v rovném předklonu a poté přesouváme dlaň na opěradlo z boku – je to rotace, pohyb musím táhnout přes prso
- Musím udržet zadek v neměnné pozici, střídám strany



6. KLEK NA PŘEDLOKTÍ S OPOROU O ŽIDLI



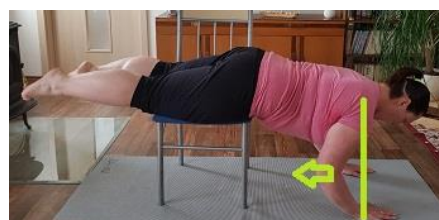
- opírám se o malíkovou hranu – odtlačuji se od ní
- kolena – kyčel nad sebou
- aktivní břicho – dle našich pravidel

Možnosti:

1. **zanožení** – nohu táhnu po zemi do dálky a poté nahoru přes oblouk
 - musím udržet délku břicha, aktivní spodní zadek a zadní strana stehna, horní zadek je volný a váha zůstává uprostřed
2. **odtlačení** – opřu chodidla o body pod palcem a malíkem, patu táhnu do dálky a přes tento tah plynule odlepím kolena od podložky – max. pár centimetrů – nejde nám o kolmý zdvih nahoru, ale o tu délku

7. MIMINKO - prodýchám

8. LEH NA ŽIDLI – KLIK



- leh na židli – spona stydká je tažena do židle – hládám si délku páteře, aktivní břicho
- ramena – dlaně nad sebou, klik provádím tahem loktů vzad podél těla
- musím dávat pozor, aby mi tělo neujelo vzad
- **těžší varianta** – jdu s rameny před dlaně

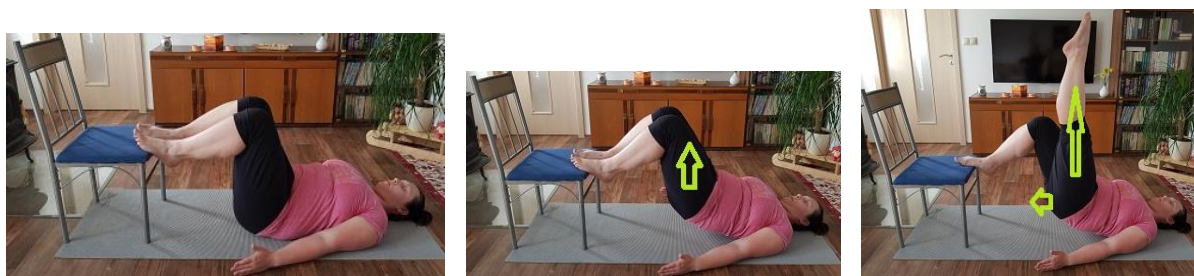
9. MIMINKO

10. LEH NA ZÁDECH – LÝTKA POLOŽENÁ NA ŽIDLÍ



- ručník pod hlavou
- nastavím pozici lehu na zádech – hrudník rozložen na podložce, hlava vytažená do dálky, zadek na podložce – sedací kosti táhnu do dálky – vytvořen tah – spona stydká a kost křížová k patám, abych udržela neutrální postavení páteře (spona stydká se mi nedívá do očí☺)
- mám, ale aktivní tah žeber a pánevních lopat k pupíku
- po nastavení přecházím do rolování – střídám střed, jedna a druhá strana
- musím udržet „planinu“ břicha, nesmí dojít ke zkrácení přímého břišního svalu – jdu nahoru přes velký oblouk
- musím udržet aktivní zadní stranu krku – přední je volná☺

11. SHOULDER BRIDGE – MOST



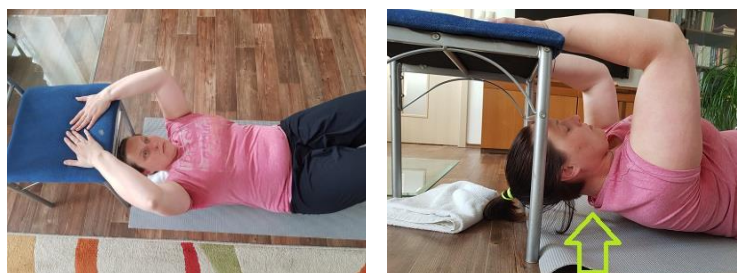
- **Ručník z pod hlavy PRYČ!!!**
- Chodidla se obtáčejí o hranu židle
- Kolena táhnu do dálky a tím pomalu odlepuji zadek a postupně páteř od podložky
- Zůstává opora o lopatky na zemi – váha není přenesena na krk a hlavu
- **Těžší varianta:** v horní pozici přivednu nohu do stropu

12. PROTAŽENÍ RUKOU S POSUNEM ŽIDLE



- Ruce se předloktím opírají o podsedák židle – dotáčím palcovou hranu dolů (abych pohyb nedělala pouze dlaní)
- Lokty podél těla a jejich lehký tah do stropu
- Ramena, klíční kost a lopatky táhnu do strany – chci mít co nejširší hrudník
- Poté plynule posouvám židli po zemi a tím protahuji své lokty do prodloužení a zpět

13. OPAČNÝ KLIK V POZICI DIAMANTU



- Dlaně na podsedáku, lokty míří do strany do šíře
- Přes tah loktů do strany se přitahuji hrudníkem k židli vzhůru a plynule zpět dolů

**RECEPČNÍ CETRA 4POHYB OTICE + SPA
STANDARDNÍ POSTUPY**

Od 8:00 do 22:00 hodin

Jméno:	
Pozice:	Recepční
Nadřízený:	Vedoucí centra
Pracovní rámec:	Obsluha klientů sportovního centra a služeb, zařízení relaxačního centra a prodej drobného zboží
Místo práce:	Recepce
Zodpovědný za:	Za bezproblémový chod celého centra

Přehled hlavních úkolů – povinností:

- Obsluha hostů centra, vydávání a přebírání klíčů od šatních skříněk, ručníků, županů
- Obsluha a manipulace s přístroji a zařízením relaxačního centra – sauny, televize – a kontrola jejich funkčnosti
- Zajištění okamžitého nahlášení zjištěných závad na technickém vybavení relaxačního centra pracovníkům technického dispečinku
- Kontrola teploty sauny
- Kontrola čistoty a pořádku ve všech prostorách centra
- Zajištění řádné evidence všech klientů centra na k tomu určené formuláře, vyřizování objednávek a zaznamenávání v rezervačním systému
- Řádné vyplňování kontrolních listů a vedení další evidence dle pokynů vedoucího pracovníka
- Denní odevzdávání tržeb odpovědnému pracovníku
- Pravidelné doplňování zásob čistého prádla, produktů určených k prodeji
Poskytování první pomoc při úrazech, poranění a nevolnosti
- Plnění dalších úkolů dle požadavků vedoucího pracovníka, nahlášení všech nutných oprav vedoucímu

ÚKLID STANDARDNÍ POSTUPY

ÚKLID CETRA 4POHYB OTICE + SPA

Od 6:00 do 8:00 hodin

Oddělení:	ÚKLID
Pozice:	PANÍ NA ÚKLID VEŘEJNÝCH PROSTOR
Oblečení:	černé legíny + modré triko

Všeobecně	<ul style="list-style-type: none">➤ Během úklidu veřejných prostor vždy dbejte, abyste nijak neomezovali a nerušili klienty a nebránili jim ve volném pohybu a využívání služeb centra➤ Všechny zapomenuté věci zanechané na veřejných prostorách nahlašte a předejte na recepci➤ Všechny žádoucí technické opravy nahlašte na recepci
Denně	<ul style="list-style-type: none">➤ Úklid prostor před recepcí – vchod, chodba, toalety➤ Úklid prostor před centrem➤ Úklid kanceláře a recepce, spa, masérny, sálů, šaten➤ Kontrolujte pravidelně čistotu prostor před recepcí – vchod, chodba➤ Kontrolujte pravidelně čistotu toalet, vybavení hygienickými prostředky (mýdla, desinfekční prostředky, toalet.papír, utěrky)
Pondělí - pátek	<ul style="list-style-type: none">➤ Utřete prach na všem nábytku v prostorách recepce, vyluxujte vytřete podlahu, vynesete odpadky,➤ Uklidte a umyjte toalety, doplňte mýdlo a dezinfekce, ubrousky, toaletní papíry, pročistěte výlevky➤ Vytřete a vyluxujte prostory recepce, chodby od šaten, spa i schody do horního patra, šatnu v horním patře, toalety➤ Vyluxujte koberec v malém sále➤ Uklidte kancelář, masérny, spa a recepci, utřete prach, vyluxujte, vytřete podlahu, vynesete odpadky, zameťte před centrem, vysypte popelníky➤ Umyjte a vyleštěte, skleněné plochy, dveře, zrcadla, vitríny➤ Uklidte horní sál, setřete prach, vytřete podlahu.➤ Vydezinfikujte všechny kliky u dveří
Sobota - neděle	<ul style="list-style-type: none">➤ Utřete prach na všem nábytku v prostorách recepce, vyluxujte vytřete podlahu, vynesete odpadky,➤ Uklidte a umyjte toalety, doplňte mýdlo a dezinfekce, ubrousky, toaletní papíry, pročistěte výlevky➤ Vytřete a vyluxujte prostory recepce, chodby od šaten, spa➤ Vytřete spa, její šatnu, sprchy, toaletu➤ Vydezinfikujte všechny kliky u dveří
Na požadavek	<ul style="list-style-type: none">➤ Vymyjte odpadkové koše, umyjte okna, vytřete podlahu, vyluxujte, utřete prach➤ Vymetěte pavučiny (1xtýdně)➤ Utřete prach na květinách➤ Zalijte květiny (1x týdně)➤ Prosím následujte pokynů recepční