

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Marketingová strategie sportovních institucí**

Bakalářská práce

Autor: Pavel Dvořák  
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2022

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 24.4.2022

Pavel Dvořák

Poděkování:

Chtěl bych zde poděkovat vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za metodické vedení práce, profesionální přístup a motivaci.

## **Anotace**

Název: Marketingová strategie sportovních institucí

Tématem této bakalářské práce je marketingová strategie sportovních institucí, konkrétně posiloven a fitness center. Nejdříve jsou zmapována teoretická východiska z oblasti marketingové strategie a marketingového mixu pro lepší pochopení dané problematiky. Dále je využito teoretických poznatků při porovnávání marketingových mixů, jež jsou dohledány z veřejných zdrojů. Poslední část je věnována zhodnocení marketingových strategií na základě důkladného zkoumání a porovnávání marketingových mixů subjektů a následné doporučení.

Klíčová slova: marketingový mix, marketing služeb, marketingová strategie, metoda benchmarking

## **Annotation**

Title: Marketing strategy of sports institution

The topic of this bachelor thesis is the marketing strategy of sports institutions, specifically gyms and fitness centres. Firstly, the theoretical background of marketing strategy and marketing mix is mapped out for a better understanding of the subject. Next, the theoretical knowledge is used in comparing marketing mixes that are traced from public sources.

The last section is devoted to the evaluation of marketing strategies based on a thorough examination and comparison of marketing mixes of the subjects and subsequent recommendations.

Keywords: marketing mix, marketing services, marketing strategy, benchmarking method

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíle a metody zpracování práce.....	2
3	Teoretická východiska .....	3
3.1	Předpoklady vzniku marketingové strategie.....	3
3.2	Marketingové strategie.....	5
3.3	Marketingový mix.....	7
3.3.1	Marketingový mix ve sportu 7P .....	8
3.3.2	Produktová politika a strategie.....	10
3.3.3	Cenová politika a strategie.....	14
3.3.4	Distribuční politika a strategie.....	17
3.3.5	Komunikační politika a strategie.....	21
3.4	Benchmarking.....	26
3.5	Marketing služeb.....	27
3.6	Sportovní management.....	28
4	Výzkumné šetření .....	29
4.1	Cíl .....	29
4.2	Charakteristika subjektů.....	30
4.3	Rozbor marketingových mixů.....	30
4.3.1	Subjekt 1.....	30
4.3.2	Subjekt 2.....	33
4.3.3	Subjekt 3.....	36
4.3.4	Subjekt 4.....	38
4.3.5	Subjekt 5.....	41
4.4	Analýza a porovnání získaných dat .....	42
4.4.1	Porovnání produktů .....	43

4.4.2	Porovnání cen .....	45
4.4.3	Porovnání distribuce .....	48
4.4.4	Porovnání propagace .....	50
4.4.5	Porovnání prezentace .....	52
5	Interpretace výsledků.....	55
6	Závěry a doporučení .....	57
7	Seznam použité literatury.....	59
8	Přílohy .....	62
9	Souhrn tabulek.....	67

# 1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na téma marketingové strategie sportovních institucí. Soustředil jsem se hlavně na jeden segment, a to posilovny a jiná zařízení nabízející fitness vyžití. Fitness průmysl je stále na vzestupu a každý potenciální zákazník si dle nabídky služeb jednotlivých posiloven může vybrat, jaký podnik ke cvičení chce zvolit. Marketingové strategie podniků jsou různé. Důležité je porozumět, na jaký segment zákazníků se chce podnik zaměřit. Jen správně nastavená marketingová strategie vede k dlouhodobé prosperitě firmy a jedině tak může obstát v konkurenčním prostředí. V této práci zanalyzuji marketingové strategie několika podniků nabízejících fitness služby. Marketingová strategie vyplývá ze správného uchopení marketingového mixu. Pokusím se tedy co nejpřesněji rozebrat marketingové mixy vybraných subjektů za pomoci externích zdrojů, tedy webových stránek, a následně vyhodnotit, na jaký segment zákazníků cílí a co by mohli do budoucna vylepšit.

Pro maximální efekt podrobím marketingové mixy metodě benchmarkingu, pomocí ní vyhodnotím, jak subjekty zaměřují svůj marketingový mix. Podkladem pro tuto práci bude teoretická část, v níž jsou vysvětleny mimo jiné základní pojmy, jako marketingový mix ve službách, marketing služeb, marketingová strategie a metoda benchmarking. Výzkumné šetření se bude věnovat zanalyzování marketingových mixů z veřejných zdrojů, porovnání a interpretaci zjištěných výsledků. V závěru práce budou sdělena doporučení pro jednotlivé subjekty.

## **2 Cíle a metody zpracování práce**

Cílem bakalářské práce bude analyzovat marketingové strategie v segmentech posiloven v Hradci Králové. Pro větší objektivitu zkoumání se budou zpracovávat marketingové mixy posiloven nejen v Hradci Králové, ale i v jeho okolí. Informace se budou zjišťovat z veřejně dostupných zdrojů. Následně proběhne porovnání a vyhodnocení jednotlivých subjektů za pomoci metody benchmarking, která by mohla ukázat možné rezervy jednotlivých posiloven.

Na základě dosažených výsledků zkoumání se bude hodnotit marketingová strategie jednotlivých posiloven. Výsledné informace mohou vést k doporučení změny marketingové strategie podniku, aby byla dobře zacílená na tržní segment a konkurenceschopná.



### 3 Teoretická východiska

Tato práce se zabývá marketingovými strategiemi sportovních institucí. Nejprve se zaměří na teoretická východiska problematiky, také budou rozebrány poznatky z literárních rešerší týkající se marketingu a marketingové strategie pro budoucí využití ve výzkumném šetření.

#### 3.1 Předpoklady vzniku marketingové strategie

*„Marketingová strategie – marketingová logika, s jejíž pomocí hodlá podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů.“* (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007, s. 678) Cílem podnikání je podle Jakubíkové (2013) dosažení zisku firmy uspokojováním potřeb zákazníků, ať již nákupem výrobků nebo využitím nabízených služeb na trhu.

Na začátku strategického řídicího procesu stojí vize, stanovení strategických cílů na základě analýzy prostředí a poté formulace strategie a její implementace. Vize je soubor zásad, strategií a postupů, který jasně specifikuje záměr, jak by měla firma vypadat v budoucnosti. Vize vysílá signály ven k zákazníkovi, ale i dovnitř firmy, kde zaměstnance kladně motivuje a vede k lepší koordinaci a tím ke zlepšení pracovního prostředí.

Strategický cíl je požadovaný, jasně definovaný budoucí výsledek, kterého se podniky snaží dosáhnout. Vychází z reálné situace na trhu a aktuální situace firmy. Každý cíl by měl být specificky definovaný, měřitelný, reálně dosažitelný, časově vymezený a etický. Smyslem vytyčování si strategických cílů je snaha upevnění postavení firmy na trhu, finanční stabilita firmy a dobré ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců. Cíle můžeme třídit dle Jakubíkové (2013) podle různých kritérií:

- významu – na vrcholové (primární) a podřazené (dílčí),
- velikosti – na cíle neomezené a omezené,
- časového hlediska – na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé,
- vztahu mezi cíli – na komplementární, konkurenční a indiferentní,

- podle obsahu – ekonomické, finanční, výsledkové, technické a sociální.

K pochopení vlastní pozice firmy v oblasti podnikání se využívá analýza podnikatelského prostředí, která pomáhá aktuálně vyhodnocovat jednotlivé podnikatelské aktivity firmy a tím umožňuje rychlou reakci na vývoj a změny v prostředí. Mezi známé portfoliové analýzy se řadí matice BCG a matice GE. Strategie představuje záměr podniku, jak se rozvíjet. Odpovídá na otázku, co, v jakém množství a pro koho vyrábět. Firemní strategii tvoří vrcholoví manažeři, kteří přerozdělují zdroje ve firmě mezi jednotlivými sekcemi podniku, dle jejich prosperity.

Macháčková (2012) tvrdí, že kvalitní strategie firmy musí být srozumitelná pro zaměstnance firmy, kteří jsou smysluplností své práce výborně motivovaní a podávají kvalitní výkony. Srozumitelnost a uvěřitelnost firemní strategie ovlivňuje ale i zákazníky, kteří pak opakovaně nakupují produkty, ke kterým mají důvěru. *„Strategie není jen o strategických dokumentech, deklaracích, nástěnných heslech a prezentaci na valných hromadách akcionářů. Strategie je akce. Strategie je, co děláte (ne co říkáte), a co děláte, je vaše strategie.“* Zelený (2007, s. 29) Podmínkou úspěšné firmy je nalezení vlastní jedinečnosti, kterou se bude odlišovat od konkurence a bude funkční z dlouhodobého hlediska. Tato strategie pak určuje základní směr k naplnění stanovených cílů. Samotná jedinečnost firmy a její odlišný hodnotový řetězec může zároveň nabourávat a oslabovat výhody konkurentů. Chybou podnikatelů je snaha za každou cenu prorazit na trh s něčím, co už tam je.

Dle Fotr a kol. (2012) existuje obecná typologie strategií:

- ofenzivní strategie – růstová strategie, kdy např. všechny podniky zanikají a vzniká podnik nový,
- intenzivní strategie – růstová strategie, vývoj produktu, penetrace trhu,
- strategie diverzifikace – taktické rozložení aktivit do různých oblastí a tím snížení rizika „spoléhat se“ na jeden produkt,
- defenzivní strategie – prodej části firmy, likvidace,
- marketingová strategie,

- strategická aliance – organizační forma dvou či více SBU, které si pomáhají zaštitit svou podnikatelskou činnost,
- nadnárodní podniky.

Z hlediska záměrů a investičních cílů firmy existuje strategie růstová, která je využívána u firem, kde jsou produkty a trhy na začátku životního cyklu. Tento typ může být rizikový pro vyšší investice. Strategie stabilizační využívají firmy, které jsou spokojeny se svým současným stavem, kdy je zachován podíl na trhu a zároveň konkurenceschopnost. Strategie zvrátová může zase pomocí změny managementu, zeštíhlením firmy, nebo transformací podniku řešit pokles zisku a podílu na trhu. Tento druh strategie se nejčastěji využívá u firem, které ukončují svou aktivitu na některých trzích. Pokud se firmě dlouhodobě nedaří na trhu, i přes snahu revitalizace, využívá strategii na ukončení podnikání, která může být zaměřena na prodej nebo na likvidaci.

### **3.2 Marketingové strategie**

Důležitá je tvorba marketingové strategie, té může dle Jakubíkové (2013) pomoci situační analýza s označením 5C:

- potřeby zákazníků (customer needs) – jaké potřeby kterých zákazníků budou uspokojeny,
- schopnosti a kompetence firmy (company skills),
- konkurence (competition)- důležitá je znalost konkurence,
- spolupracovníci (collaborators)- koho požádat o pomoc,
- kontext (context).

Před volbou marketingové strategie je důležité si zvolit své cílové trhy. Proces výběru cílového trhu probíhá segmentací trhu, výběrem segmentu trhu (targeting) a umístěním produktu do povědomí zákazníků (positioning). Jen správně zvolená marketingová strategie bude proveditelná a zároveň efektivní a dlouhodobě životaschopná.

Strategie zaměřené na trh rozlišuje Jakubíková (2013) na:

- strategie proniknutí na trh – snaha získání nových zákazníků nebo zvýšení užití produktu u stávajících zákazníků,
- strategie rozvoje produktu – inovace produktu osloví další zákazníky,
- strategie rozvoje trhu – snaha získat další trhy,
- strategie diverzifikace – cílem je umístit na nové trhy nové produkty.

Kotler (2001) dělí strategie dle postoje k pozici firmy na:

- strategie tržního vůdce – snaha rozšířit celkový trh o nové zákazníky, inovace, upevnění tržní pozice,
- strategie tržního vyzyvatele – ofenzívou na tržního vůdce např. nižšími cenami dojde ke zvýšení tržního podílu,
- strategie následovatele – přizpůsobení se konkurenci,
- strategie výklenkáře – obchodování v oblasti vyžadující specializaci, pro velké podniky je tato strategie nerentabilní.

Porter (1983) definuje 3 typy konkurenčních strategií:

- strategie nákladového vůdcovství – firma nízkými cenami bojuje s konkurencí, nejdříve ale musí snížit své náklady v oblasti výroby a distribuce,
- strategie diferenciacce – firma zdůrazní určitý prvek marketingového mixu, který je pro zákazníka hodnotově významný (cena, servis, kvalita) a tím si zvýhodní svou pozici vůči konkurenci,
- strategie koncentrace – firma se zacílením na úzké tržní segmenty stává určitým specialistou, což konkurenci odrazuje.

Zvláštní formou marketingové strategie je strategie modrého oceánu. W. Chan Kim a Renée Mauborgne (2005) definují její myšlenku jako snahu vymanit se z klasického tržního prostředí tzv. rudého oceánu, který bývá definován jasnými konkurenčními pravidly. Zde se svádí tvrdý boj o zákazníka, a přitom nasycenost trhu nepřináší firmě adekvátní zisk, ani nezaručuje růst firmy. Modrý oceán využívá nový tržní prostor, kde se konkurence nevyskytuje. Hodnotová inovace firmu zásadně odlišuje od konkurence. Vede ke snižování

nákladů firmy, protože není třeba svádět boj s konkurencí. Současně inovace zvyšuje užitkovou hodnotu pro zákazníky, kteří si produkt rádi kupují. V praxi to znamená, že může existovat finanční prosperita firmy při současném snížení nákladů firmy. Důležité je sladění činností firmy ohledně užitku, ceny a výše nákladů.

### **3.3 Marketingový mix**

Marketingový mix, výběr tržních segmentů a cílových trhů, tvoří marketingovou strategii firmy. Volba optimálního marketingového mixu by měla zajištěním plné spokojenosti zákazníků vést ke splnění strategických cílů firmy. Klasický model marketingového mixu 4P vytvořil E. Jerom McCarthy v šedesátých letech:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- marketingová komunikace (promotion).

Podle Jakubíkové (2013) současnost ukazuje nutnost rozvoje vztahu s veřejností (public relation) tedy 5P. Zdůrazňuje zde potřebu přiblížení se zákazníkům, kteří jsou v dnešní stále náročnější a klasický model marketingového mixu už nefunguje. Je potřeba pracovat také se zákaznickým modelem marketingového mixu 4 C, jehož autorem je Robert Lauterborn:

- hodnota zákazníka (customer value),
- náklady pro zákazníka (cost of the customer),
- pohodlí (convenience),
- komunikace (communication).

Pomocí tohoto modelu podnik dává najevo svým zákazníkům, že jejich vynaložených nákladů si podnik váží, a zároveň se snaží zákazníkům dopřát maximální pohodlí, které je v dnešní době čím dál více požadované. Propojením těchto dvou modelů v praxi je dle Jakubíkové (2013) definován cíl marketingového mixu, který může přinést zákazníkům a firmě prospěch.

### 3.3.1 Marketingový mix ve sportu 7P

Čáslavová (2020) uvádí, že oproti klasickému modelu marketingového mixu je sportovní marketingový mix obohacen o 3P:

- lidé(people),
- proces(process),
- prezentace (presentation).

Důvodem je nutnost navázat zpětnou vazbu s veřejností pro přesycenost sportu v masmédiích.

#### 3.3.1.1 Produkt

Eric C. Schwarz a Jason D. Hunter (2008) popisuje sport jako produkt, který vyvolává svou přitažlivostí emoce jak u účastníků, tak i u diváků. Sport je produkt nehmotný, subjektivní a variabilní. Oproti jiným produktům, které jsou kupovány z potřeby zákazníků, je sport vyžadován poptávkou spotřebitelů. Sportovní událost je zároveň produkovaná a provozovaná, podléhá rychlé zkáze. Sportovní marketéři proto musí předem identifikovat potřeby a propojení potenciálního diváka se sportovním produktem, musí umět prodávat produkt oběma stranám. U sportu, jako konečného produktu, nelze předpokládat spokojenost zákazníků, protože nelze zaručit kvalitu.

Mullin, Hardy a Sutton (2014) rozlišují mezi jádrem produktu a prvky rozšiřující jádro produktu. Jádro sportovního produktu se člení na:

- herní formy (pravidla a technika hry),
- hráče (sportovní hvězdy),
- diváky,
- místo konání,
- zaměstnance a procesy.

Prvky rozšiřující jádro produktu podtrhují produkt samotný. Vytváří či zanechává ve spotřebitelích vzpomínky a zážitky ve formě maskotů,

videonahrávek a hudby. Usiluje o oslovení a poté získání i spotřebitelů, kteří se k produktu staví neutrálně.

### **3.3.1.2 Cena**

Výše ceny může ovlivnit spotřebitele k nákupu produktu. Vlastní tvorba ceny závisí na poptávce, odvíjí se od výše nákladů a od cen konkurentů. Na chuti utrácet se podílí i marketing necenový, který má psychologický vliv na spotřebitele. Spotřebitel reaguje na různé typy slev a způsoby platby jako jsou permanentky, balíčky a množstevní slevy. Autentický obal produktu a značka sponzora může prodej podpořit.

### **3.3.1.3 Distribuce**

Firma musí promyslet vhodnou cestu, jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí volit distribuční kanály specifického charakteru, které budou funkční, přitom pro firmu rentabilní. Hmotný produkt ve sportu je sportovním zbožím. Má fyzický rozměr a dopravuje se na místo prodeje. Nehmotný produkt (služba, místo, myšlenka) nemá fyzický rozměr. Majitel služby cestou propagace motivuje zákazníka ke vstupu. Zákazník si za nehmotným produktem musí „přijít“ a musí si ho „prožít“. Zákazníka k návštěvě ovlivní i recenze a svědectví minulých spotřebitelů.

### **3.3.1.4 Marketingová komunikace**

Komunikační medium oslovuje potenciálního zákazníka a cíleně ho přesvědčuje k nákupu sportovního produktu. Dle Čáslavové (2020) existují čtyři základní činnosti propagace:

- reklama – reklama na sportovní služby, reklama na dresech a vybavení,
- publicita – rozhovory s osobnostmi sportu v televizi, rozhlasu,
- opatření na podporu prodeje – dny otevřených dveří ve fit klubech,
- osobní prodej – přímá komunikace vrcholného manažera tváří v tvář s jednotlivci, skupinami či organizacemi s nabídkou nadstandartních služeb.

### **3.3.1.5 Lidé**

Lidé, myšleno personál, jsou základním marketingovým nástrojem ve sportovním zařízení. Jejich kladný postoj ke spotřebitelům a současná erudice v oboru je důvodem proč se zákazník rád vrací. Naopak nespokojenost s personálem sportovního zařízení je jedním z nejčastějších důvodů opouštění podniku a odchodu ke konkurenci.

### **3.3.1.6 Proces**

Zákazníka procesy ovlivňují ať již kladně nebo záporně situace ve sportovním zařízení. Kladně oceňovaným kritériem je rychlost obsluhy a dodržení časového rozvrhu. Spotřebitel ocení co nejkratší dobu čekání na trenéra či instruktora a možnost volby mezi formou cvičení kolektivní nebo individuální. Zásadní roli zde také hraje dostupnost a rychlost v navázání komunikace s firmou telefonicky či online.

### **3.3.1.7 Presentace**

Presentace ukazuje image provozovny, je to jeden z hlavních aspektů, které spotřebitel při vstupu vidí. Podniky se často snaží využít funkci „wow efektu“, kdy ukazují a dávají extrémní důraz na interiér, exteriér, vybavenost a čistotu provozovny. Tyto vjemy jsou nejčastěji sdíleny prostřednictvím sociálních sítí jako je třeba Instagram či Facebook.

## **3.3.2 Produktová politika a strategie**

### **3.3.2.1 Produkt**

Produkt je důležitou proměnnou v marketingovém mixu. Koupí produktu na trhu zákazník uspokojuje své potřeby a přání. Produktem může být konkrétní předmět, který pak plní funkci praktickou. Produktem může být i služba, myšlenka, filozofie, ta pak vede k naplnění základních i emocionálních přání. V konkrétním produktu se zrcadlí specifický požadavek a očekávání konkrétního zákazníka.



### **3.3.2.2 Klasifikace produktů**

Produkt můžeme rozdělit dle Jakubíkové (2013) do tří skupin podle toho, jaké potřeby uspokojují a jakým způsobem:

- produktová hierarchie – reprezentuje třídění produktů podle jejich uspokojení nebo specifických tužeb zákazníků; rozlišují se na rodiny produktů, třídy produktů, produktové řady, typy produktů a značky produktů,
- doba používání – zboží s krátkou dobou používání, zboží dlouhodobě používané a služby,
- novost – nová generace produktů, nové produkty a modifikované produkty,
- klasifikace spotřebního zboží – zboží denní nebo dlouhodobé spotřeby, speciality.

### **3.3.2.3 Klasifikace služeb**

Služba je produkt, který je většinou nehmotný a nelze ho vlastnit. Využitím služby spotřebitel uspokojuje své sociální, emoční a psychologické potřeby a touhy. Podle Jakubíkové (2013) můžeme rozlišit služby z mnoha hledisek:

- osobní,
- peněžní, finanční, pojišťovnické,
- servisní,
- řemeslnické,
- technické,
- obchodní a zprostředkovatelské,
- poradenské,
- kulturní,
- sportovní.

### 3.3.2.4 Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu a strategické přístupy v jednotlivých fázích rozlišuje Křičkač a Jakubíková (1999) na fáze:

- zavádění – zákazník se s produktem seznamuje, firma zde může využít několika strategických přístupů:
  - a) strategie intenzivního marketingu – vysoká cena produktu a silná reklama se snahou maximalizovat zisk,
  - b) strategie výběrového proniknutí – vysoká cena produktu, slabá reklama (typická pro oblast slabší konkurence),
  - c) strategie širokého proniknutí – nízká cena produktu, silná reklama s cílem získat maximální podíl na trhu,
  - d) strategie pasivního marketingu – nízká cena produktu, slabá reklama,
- růstu – s rostoucí četností zákaznických nákupů roste jak poptávka po produktech, tak i ziskovost firmy, zároveň vzniká napětí mezi konkurenty a boj o zákazníka; aby se tomuto předešlo firma aplikuje tyto možné přístupy:
  - a) snaha modernizovat produkt,
  - b) volba nových distribučních sítí,
  - c) vstup na nové tržní segmenty,
  - d) rozšíření sortimentu,
- zralosti – zpomaluje růst objemu prodeje, firma může reagovat těmito přístupy:
  - a) snaha firmy o maximální podíl na trhu,
  - b) snaha o maximalizaci zisku,
  - c) přestavba komunikačního mixu,
- poklesu – konkurence je silná, snižuje se objem prodeje i zisku, firma může zareagovat takto:
  - a) vynaloží finanční kapitál k udržení své dominantní pozice na trhu,
  - b) firma omezuje náklady spojené s produktem, snaží se získat co největší množství zisku,

- c) vyřazením produktu a užití ušetřených zdrojů k rozšíření do jiných produktových zón.

### **3.3.2.5 Inovace podle životního cyklu produktu**

Produktová inovace je podstatným nástrojem firmy v konkurenčním boji o zákazníka. Inovační procesy se objevují ve stadiu růstu prodeje produktu. V tuto chvíli firma zavádí nový produkt na trh a zvýší náklady na jeho reklamu. Ve fázi zralosti je důležité udržet produkt co nejdéle na trhu, jelikož tento produkt finančně zabezpečuje ostatní produkty. Výrobce se snaží modifikací trhu získat zákazníky konkurence. Zdokonalováním stylu, změnou ceny a cílenější propagací může dostatečně prodloužit životnost produktu. Inovace produktu základních řádů, jako jsou drobné designové nebo procesní změny, přináší zákazníkům novou, pro ně pozitivní zkušenost. Inovace vyšších řádů přináší zásadní změny produktu nebo nový produkt. Pro zákazníka má vyšší hodnotu, rád si za ni připlatí.

### **3.3.2.6 Produktová strategie**

Produktová strategie se formuje ze znalostí potřeb zákazníků, názorů veřejnosti, pochopení konkurenční strategie a v neposlední řadě i cílů firmy. Základními produktovými strategiemi dle Jakubíkové (2013) jsou:

- strategie snižování nákladů – odstranění produktu nebo služby, zúžení sortimentu,
- produktové/výrobní zlepšení – změna stylu, změna kvality, zvýšení atraktivity,
- strategie produktových/výrobních řad – zrušení nebo přidání určitých produktových řad, individuální modifikace,
- vývoj nových produktů – nové produktové řady, celosvětové novinky.

Do produktové strategie zasahují i jednotlivé atributy produktu. Důležité je pochopit, jaké vlastnosti produktu jsou pro zákazníka nejdůležitější. Přidání nové vlastnosti produktu sice rozšiřuje jeho univerzálnost a buduje image pokroku v produktu, ale mnohdy se nevyrovná produktu novému. Strategie značky jako symbolu evokuje v zákaznících očekávání jedinečnosti, působí na emoce zákazníka.

Značkou je označován jednotlivý produkt, celá produktová řada, nebo často producent nebo prodejce. Konkrétní značka produkt odlišuje od konkurence. Strategie firemní značky má v zákazníkovi navodit pocit důvěry, spolehlivosti a přívětivosti. Privátní značky obchodníků oslovují zákazníky nižší cenou a dobrou kvalitou. Regionální značky garantují místní původ produktu a jeho kvalitu. Strategie kvality produktu hraje zásadní roli v produktové strategii. Zákazník rád kupuje nejen kvalitní zboží, ale i nabízený bezplatný servis a údržbu. Prodloužená záruční doba je zákazníkem vnímána jako garance kvality prodávaného zboží. Obal produktu oslovuje zákazníka jako první. Měl by být funkční, estetický, nezatěžující životní prostředí, přitom originální. Kvalitní design produktu podtrhuje jeho jedinečnost a hraje zásadní roli v konkurenčním prostředí. Smyslové vjemy zákazníka ovlivňují prodej produktu. Vůně produktu nebo správně laděná kombinace barev obalu motivuje zákazníka k nákupu.

Kotler a Armstrong (1992) určili tři úrovně produktu v rámci marketingu:

- jádro produktu – plní přání a řeší problém zákazníka,
- vlastní produkt – hmatatelný produkt – rozhodující je kvalitní vyhotovení, značka, název, obal, design,
- rozšířený produkt – obohacený produkt, představuje dodatečné služby k produktu, bezplatná instalace, prodloužená záruka, leasing, servis.

Produktová strategie firmy dbá na nejvýhodnější skladbu vlastností produktu, inovuje stávající produkty a sleduje její odezvu z trhu, ať již zvýšený prodej produktu nebo rostoucí počet spokojených zákazníků.

### **3.3.3 Cenová politika a strategie**

#### **3.3.3.1 Cena**

Cena je jedním z hlavních prvků marketingového mixu. Cena přináší jako jediná zisk firmě, ostatní prvky marketingového mixu znamenají pro firmu nákladovou položku. Dalším specifikem ceny, je možnost pružně a snadno zareagovat na poptávku její změnou.

### **3.3.3.2 Cenová strategie**

Způsob stanovení ceny produktu je klíčovou součástí firemní marketingové strategie. Cena a její změna provází produkt celým životním cyklem a označuje jeho hodnotu. Stanovení „správné ceny“ je pro firmu stěžejní úkol, který má předem stanovený cíl. Cílem cenové strategie je udržení stávajících a získání nových zákazníků, dosažení určitého podílu objemu tržeb a zajištění si návratnosti investic.

#### **Vnější faktory ovlivňující tvorbu cen**

Cenu ovlivňuje struktura trhu, množství konkurentů a jejich vzájemné konkurenční postavení. Konkurence může probíhat na cenovém poli, kde se pomocí cen ovlivňuje poptávka po produktu. Necenová konkurence bojuje o zákazníka rozšířením služeb nebo zlepšením dostupnosti produktu.

Dalším vnějším faktorem je charakter poptávky. Poptávka po produktu tvoří horní hranici ceny. Různá výše ceny se promítá v různé poptávce, která se dá vyjádřit třemi koeficienty elasticity poptávky, jako je cenová, důchodová a křížová elasticita poptávky. Pro tvorbu ceny je zásadní zmapování chování zákazníků a jejich citlivost na cenu. V dnešní době má zásadní vliv na tvorbu ceny i zákaznickovo chování zvýšení cen energií, zvýšení úrokové sazby a inflace.

#### **Vnitřní faktory ovlivňující tvorbu cen**

Stanovení „promyšlené“ ceny je marketingovou taktikou firmy. Firma se tím snaží nejen přežít v konkurenčním boji, ale motivuje jí to k maximalizaci zisku a tržního podílu a tím si získává dominantní postavení na trhu.

### **3.3.3.3 Metody stanovení cen**

#### **Tvorba ceny k pokrytí nákladů**

Firma tvoří cenu součtem fixních a variabilních nákladů (výroba, prodej produktu, náklady za zaměstnance a prostor) a předpokládaného zisku. Zohledňuje při tom

kupní sílu zákazníků, ceny konkurence a postoje zákazníka. Snahou firmy je maximálně snížit své náklady při zachování kvality, kterou očekává zákazník.

### **Tvorba ceny podle poptávky**

Cena vzniká podle teorie nabídky a poptávky, využívá cenovou elasticitu poptávky, která vyjadřuje citlivost poptávky vůči ceně a jejím substitutům. Vychází z informací průzkumu trhu, jako jsou cenové představy zákazníků a jestli dávají přednost image a kvalitě produktu.

### **Cena založena na konkurenci**

Tato metoda se snaží vyrovnat cenám konkurence a tím nevěnuje plnou pozornost vlastním nákladům. Nejčastěji se využívá při vstupu na nový trh. Podle Jakubíkové (2013) se formy ceny v závislosti na konkurenci dají dělit na:

- cenu orientovanou v oboru – určuje závěrečnou cenu pomocí průměru cen konkurentů,
- cenu orientovanou na vůdce – firma adaptuje svou cenu podle majoritního konkurenta.

### **Cena podle vnímání zákazníkem**

Cena pro kupujícího znamená vynaložené finanční prostředky. V ceně se odráží význam a hodnota, kterou produktu přisuzuje zákazník. Dotváří charakter výrobku, jeho image, poté zákazník zaplatí rád i vyšší částku. Dle Harry Beckwith (2010) logická tvorba ceny nemusí znamenat moudré řešení pro obchod. Z chování zákazníka na cenu lze vysledovat hodně informací. Pokud si nikdo nestěžuje na cenu, bude cena příliš nízká. Pokud si stěžuje skoro každý, tak je cena příliš vysoká. Určování cen se podobá „otáčení šroubkem, malý odpor je dobré znamení“. Ideální cenu vnímá při odporu 15–20 % zákazníků, včetně 10 % zákazníků, kteří si stěžují na jakoukoli cenu.

### **3.3.4 Distribuční politika a strategie**

#### **3.3.4.1 Distribuce**

Distribuce jako součást marketingového mixu zajišťuje doručení produktu od výrobce k zákazníkovi v určitý čas, na určité místo, v určité kvalitě a množství, dle požadavku zákazníka. Dle Jakubíkové (2013) distribuce představuje 30-50 % celkových nákladů zboží. Volba distribuce má dlouhodobý dosah, nelze ji aktuálně rychle měnit. Před stanovením distribuční cesty je důležitá analýza kupujícího zákazníka v segmentu trhu, jeho priority. Distribuční cesta a místo prodeje produktu může navýšit hodnotu produktu a odlišit produkt od konkurence.

#### **3.3.4.2 Distribuční mezičlánky**

Jakubíková (2013) dělí distribuční mezičlánky na:

- obchodní prostředníky (middle-man) – maloobchod, velkoobchod,
- obchodní zprostředkovatelé (intermediary) – komisionář, obchodní zástupce výrobce, aukční společnost,
- podpůrné distribuční mezičlánky – firmy poskytující služby podporující distribuci (přeprava, skladování, reklamní a marketingové agentury).

#### **Obchodní prostředníci**

Maloobchod nakupuje zboží od výrobce nebo velkoobchodu a prodává ho konečnému spotřebiteli. Specifikem maloobchodních trhů v České republice je výrazná citlivost zákazníka na slevy vedoucí ke konkurenčnímu boji. To vytváří tlak na prodejní cenu od dodavatelů, který není žádoucí.

Velkoobchod nakupuje zboží ve velkém od výrobců a poté je přeproává dále. Soustředí se na prodej zboží jiným zprostředkovatelům jako jsou maloobchody, pohostinské zařízení či výrobci. Velkoobchod také nabízí široké spektrum služeb jako je množstevní sestavování zboží, pronajímání skladů, poskytování úvěrů, informací a poradenství. Jakubíková (2013) dělí velkoobchody na tři typy:

- velkoobchodníci – kupci,
- velkoobchodníci se všemi službami,
- velkoobchodníci s omezenou službou.

### **Obchodní zprostředkovatelé**

Komisionář je pověřen domlout setkání za účelem realizace prodeje. Zboží fyzicky nevlastní, nenese odpovědnost za poškození zboží ani za cenové výkyvy. Odměněn je provizí, která je relativně nízká. Obchodní zástupce výrobců je samostatným subjektem, který na základě uzavřené smlouvy o obchodním zastoupení navštěvuje a získává objednávky nekonkurujících si výrobců, předává nabídky, vzorky, katalogy a ceníky. Nemá oprávnění uzavírat kupní smlouvy. Odměněn je provizí a úhradou vzniklých nákladů.

Aukční společnost zprostředkovává prodej cestou aukcí. Kupující má možnost si objekt prohlédnout, ať již fyzicky nebo cestou internetu. Při prodeji realit, starožitností se využívá anglická aukce, kdy licitátor zvyšuje cenu dle zájmu kupujících. U holandské aukce licitátor oznámí nejvyšší cenu a pak ji pomalu snižuje, dokud ji kupující neakceptuje.

#### **3.3.4.3 Distribuční cesty**

Distribuční cesta umožňuje zákazníkovi přístup k produktu. Zajišťuje marketingovým výzkumem a komunikací nalézat nové zákazníky, zlepšit vztahy se zákazníky sladěním nabídky s jejich potřebami. Mezi další funkce distribučních cest patří cenová vyjednávání, logistika a financování. Distribuční cesta může být přímá, nebo nepřímá přes mezičlánky.

#### **Distribuční cesty na spotřebitelských trzích**

Přímá cesta je nejběžnější cestou. Umožňuje prodej zboží zákazníkovi přímo od výrobce. Vzniká na základě přímého kontaktu a vzniklé zpětné vazby se zákazníkem. V současnosti je uskutečňován prodej cestou mobilního zařízení, internetu nebo televize. Zákazník si zde může před nákupem i porovnat ceny. Nepřímá distribuční cesta jednoúrovňová se realizuje začleněním jednoho



mezičlánku, maloobchodu, velkoobchodu, zásilkového obchodu nebo internetového obchodu. Dvouúrovňová cesta zařazuje mezi výrobce a spotřebitele velkoobchod a maloobchod.

### **Distribuční cesty na průmyslových trzích**

Přímou cestou firma realizuje nákup od výrobce. Nepřímé distribuční cesty znamenají přítomnost jednoho mezičlánku (mezipodnikový distributor nebo zástupce výroby)

### **Distribuční cesty služeb**

Vlastnosti služeb jsou charakterizovány 4N (nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost, neskladovatelnost). Producent poskytuje zákazníkovi službu většinou přímo a na předem stanoveném místě. Možnost využití počítačového rezervačního systému (CRS) či globálního distribučního systému (GDS) zvyšuje hodnotu dané služby pro zákazníka.

#### **3.3.4.4 Distribuční strategie**

Distribuční strategie je součástí marketingového rozhodování. *„Hlavním cílem distribučního plánu je zajistit, aby firemní produkty byly dostupné v takové době, na takovém místě a v takovém množství, které zákazník požaduje, a to za nejnižších nákladů“* (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 474) Volba distribuční strategie řeší zásadní rozhodnutí, snížit náklady firmy, a přitom zajistit maximální spokojenost zákazníků. Před stanovením distribuční strategie je nutná analýza potřeb zákazníků, segmentace trhu a výběr cílové skupiny (targeting). Volba distribuční cesty je závislá podle Jakubíkové (2013) na:

- druhu a povaze prodáváného produktu,
- povaze trhu nebo cílového segmentu,
- objemu dodávek,
- faktorech prostředí,
- strategii vůči konkurenci.

Existuje vertikální distribuční systém, který využívá princip dodavatel a odběratel. Jeden člen má dominantní postavení, s ostatními má uzavřené smlouvy. Hlavní formy vertikálního distribučního systému jsou dle Jakubíkové (2013):

- korporační – distribuce jediného vlastníka,
- smluvní – spolupráce mezi firmami na základě smluv s cílem uspořit,
  - dobrovolné řetězce organizované velkoobchodem,
  - družstva maloobchodník,
  - franšizy – smlouva mezi producentem služeb a podnikatelem, který si koupil licenci na provoz jednotky,
- administrativní.

Horizontální distribuční systémy vznikají smlouvou dvou či více podniků, které chtějí využít nové obchodní příležitosti. Důvodem může být nedostatek kapitálu jednotlivých firem nebo snaha navýšit výrobní kapacity. Toto spojení může být dočasné nebo trvalé.

Dle počtu mezičlánků na strategické cestě rozlišujeme distribuci na intenzivní (usilovná), výhradní(exkluzivní) a výběrovou(selektivní). Intenzivní distribuce zajišťuje plošné proniknutí produktu jednotkové hodnoty do prodeje. Tato cesta je také využívána u produktu ve fázi růstu. Opakem je výhradní distribuce, kdy výrobce uděluje jednomu nebo několika distributorům exkluzivní právo prodeje produktu prestižní značky. Distributor většinou nesmí prodávat konkurenční produkty. Výběrová distribuce využívá několika mezičlánků. Čím méně mezičlánků, tím je spolupráce efektivnější a hlubší. Prodávači v obchodu by měli umět zákazníkovi poradit a výrobek předvést. Z hlediska životního cyklu produktu se tato distribuce využívá při zavádění produktu na trh. V oblasti distribučních cest se praktikuje i motivační strategie. Strategie tlaku (strategie push) posouvá produkt k zákazníkům. Strategie tahu (strategie pull) naopak podněcuje zájem spotřebitele o produkt.

*„Při výběru umístění své provozovny vždy dbejte nejen na její polohu, ale i na lokalitu jako takovou.“* (Patalas, 2009, s. 191) Volbě místa prodeje předchází

podrobná analýza potenciálního cílového zákazníka a jeho nákupní zvyklosti. V místě prodeje prodejce se zákazníkem navazuje úzký kontakt. Dopravní dostupnost místa prodeje, jeho zařízení i výběr personálu zvětšuje nebo zmenšuje zákaznickou chuť nakupovat. Personál by měl umět navozovat příjemnou atmosféru a správně pečovat o zákazníky. Jen tehdy bude mít pro zákazníka produkt zvýšenou hodnotu a bude se rád vracet.

### **3.3.5 Komunikační politika a strategie**

#### **3.3.5.1 Komunikace**

Komunikace je moderní multifunkční disciplína se schopností přesvědčit a prodat. Má schopnost vytvořit novou hodnotu pro potenciálního zákazníka. Jakubíková (2013) uvádí, že komunikační marketing by měl využívat 5M:

- mission – poslání,
- message – sdělení,
- media – využití médií,
- money – peníze,
- measurement – měřitelnost výsledků.

Pomocí marketingové komunikace vzniká mezi výrobcem a spotřebitelem vztah. Marketingová komunikace je firemním nástrojem, který informuje o výrobku, přesvědčuje zákazníka k jeho koupi a upozorňuje na produkt v médiích. Kašík (2015) popisuje jednotlivá stadia chování zákazníka před nákupem produktu pomocí modelu AIDA (attention, interest, desire, action). Vstupem marketingové komunikace je upoutání pozornosti (attention) na dosud neznámý produkt a vzbuzení zájmu (interest) o něj, již konkrétními informacemi. Kampaň zacílená na emoce zákazníka vede k jeho přání (desire) si produkt koupit. Komunikace vlastního nákupu produktu upřesní, za jakých podmínek se nákup produktu uskuteční (action).

### 3.3.5.2 Marketingový komunikační mix

Cílem marketingového komunikačního mixu je seznámit zákazníka s produktem, přesvědčit zákazníka ke koupi produktu. Na základě kvalitní a srozumitelné komunikace tak vzniká skupina loajálních a věrných zákazníků, kteří budou nakupovat více a často, a tak si firma zajistí zvýšení objemu prodeje. Kašík (2015) mluví o standardních 5 nástrojích komunikačního mixu:

- reklama (advertising),
- podpora prodeje (sales promotion),
- vztahy s veřejností (public relations),
- osobní prodej (personal selling),
- přímý marketing (direct marketing).

#### Reklama

Reklama dle Jakubíkové (2013) hraje zásadní roli v marketingové komunikaci. Jedná se o placenou a jednostrannou formu komunikace, pomocí které je sdělena široké veřejnosti informace o produktu s cílem přesvědčit o jeho kvalitách. Nevýhodou je její vysoká cena a jednosměrnost. Firmy si reklamu vytváří samy, nebo využívají reklamní agentury s plnými nebo omezenými službami. Je nutno předem stanovit cíle reklamy, určení cílové skupiny, na které má reklama působit, výběr reklamního média, stanovení finančního rozpočtu na reklamu. Reklama se může zaměřit produktově nebo firemně. Produktová reklama klade důraz na přednosti a výhody produktu. Reklama nejen informuje zákazníky o nových produktech, ale i připomíná potřebu zakoupit si určitý produkt a informuje i kde si produkt zakoupit.

Pomocí firemní reklamy vzniká image firmy. Reklamní media firma volí podle toho, které zákazníky chce oslovit. Využívá reklamních prostředků jako jsou noviny, televizní spoty, internetová reklama, vnější reklama, reklama v kinech. Jakubíková (2013) dělí reklamy na tyto:

- reklama na podporu image – zlepšuje renomé firmy,

- reklama pomocí adresáře – reklama umístěná v adresářích různých institucí, svazů a klubů,
- reklama na prodejním místě – reklama podporující prodej (cedule, prodejní stojany, úpravy oken),
- reklama dobrozdáním – důvěryhodná osoba diskutuje o produktu a jeho kvalitách,
- reklama na internetu – přesné zaměření na spotřebitele cestou reklamní proužků, pop-up reklama, logo reklama, sponzorství.

Novým typem reklamy je product placement, který působí podprahově na emoce člověka během filmu, hudebního koncertu či v průběhu počítačové hry. Gerilový marketing využívá originální reklamy, které mají provokativní až agresivní náboj. Nejčastěji se využívá při boji s konkurencí. I ve sportu má reklama funkci informační, přesvědčovací a upomínací.

Reklama a příjmy z její činnosti jsou tvořeny významnou položkou v příjmech sportovních organizací. Nositelem sportovní informace jsou média, která informace zprostředkovávají. Reklama může být umístěna na sportovních oděvech, náradí, na výsledkových tabulích či na mantinelech. Tímto působí na diváka přímo či zprostředkovaně prostřednictvím televizních přenosů sportovních akcí. K posílení účinku reklamy se využívá virtuální reklama, kdy se do záběru televizní kamery vloží grafický prvek např. logo sponzora.

Charakteristika reklamy:

- veřejně přítomná – působí na velké množství lidí,
- všudypřítomná – prostřednictvím masových medií (televize, internet),
- zesílená expresivita – využívá hudbu nebo vizualizaci k dramatizaci a zveličení,
- neosobnost – neosobní forma komunikace přenášena médii.

Čáslavová (2020) uvádí nové trendy reklamy:

- nárůst internetových reklamních aktivit,
- využití mobilních reklam – mobilní telefony, Wifi sítě, mobilní bannery,
- použití sociálních medií – YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, TikTok,

- Word of Mouth – přímé doporučení známého k návštěvě sportovní služby
- virální marketing – spojení Word of mouth s vyvoláním rozruchu (buzz marketing),
- behaviorální reklama – individuální zacílení reklamy na jedince dle jeho chování na webu.

Tyto nové trendy do jisté míry vyvrací základní charakteristiku reklamy.

Virální marketing dostává reklamu do osobnější úrovně. Reklama může být i zábavná v oblasti buzz marketingu. Používání sociálních sítí má v dnešní době největší dosah, může se v ní skrývat jak Word of Mouth, tak i jiné z nových trendů reklamy, tzv. influencing je dnes považován za základní pilíř reklamy v oblasti sportu.

### **Podpora prodeje**

*„Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvořených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky.“* (Kotler, Armstrong, 2001 s. 590)

Podpora prodeje má většinou za cíl zvýšení obrátu. Působí na zákazníka okamžitě, nutí ho rychle se rozhodovat. Nejčastěji se využívá zákaznická podpora (vzorky zdarma, kupony, cenově výhodná balení, věrnostní karty, ochutnávky). Podpora prodeje směřuje i na mezičlánky, a to formou dárků, slev nebo speciálních nabídek. Důležité je měření účinnosti podpory prodeje před akcí, v jejím průběhu a po ukončení akce. Ve větších firmách může být podpora prodeje neefektivní, protože přivádí zákazníky neloajální, kteří přichází jednorázově za účelem ušetřit.

### **Vztahy s veřejností**

Veřejnost je skupina lidí s určitým vztahem k firmě – může být vnitřní (zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci, dodavatelé, odběratelé) nebo vnější (investoři, poskytovatelé úvěrů, státní orgány).

*„PR (public relations) je nástroj, který se zaměřuje na vytváření, udržení a řízení komunikačních procesů mezi podniky, organizacemi a institucemi a do skupin rozčleněné veřejnosti s cílem dosáhnout vzájemného porozumění, pochopení a důvěry na základě vyrovnaní zájmů všech zúčastněných.“* (Němec, 2006, s.10) Podle Kotlera (2000) existují tyto základní nástroje PR:

- publikace (publications) – tiskoviny pro zákazníky, časopisy firemní,
- veřejné akce (events) – přednášky, výstavy, veletrhy, organizování událostí, sponzoring,
- novinky (new) – novinářské zprávy,
- angažovanost pro komunitu (community involvement activities) naplňování potřeb komunity,
- nosiče a projevy podnikové identity (identity media) – navštívenky, dopisní papíry s hlavičkou,
- lobbovací aktivity (lobbying activities) – ovlivňování legislativních kroků,
- aktivity sociální odpovědnosti (social responsibility activities) pěstování si dobré sociální pověsti.

Sponzoring je dle Čáslavové (2020) marketingový nástroj využívající financí, materiálních prostředků či služeb, které poskytuje podnik osobám či organizacím v oblasti sportu, nebo kultury. Za to získává protislužbou umístění značky firmy na místa s vysokou návštěvností. Vzniká tím partnerství, kde sponzor i sponzorovaný pomocí druhého dosahuje svých marketingových cílů. Záměr sponzora je propagační a ekonomický. Smyslem sponzoringu je napojení se ne na sportovní organizaci, ale na cílový trh sportovní organizace. Do sportovního sponzoringu se zapojují mezinárodní, střední a velké firmy.

## **Osobní prodej**

Osobní prodej je přímou komunikací mezi prodejcem a zákazníkem. Uskutečňuje se osobním kontaktem, telefonem nebo korespondenčně. Strategicky jde o to oslovit určitého zákazníka ve správný čas správným způsobem pomocí správného zboží. Výhodou je možnost vidět autentickou reakci zákazníka na prodej a dle toho měnit svůj přístup. Tím se realizuje dlouhodobý vztah se

zákazníkem. Nevýhodou jsou vysoké náklady prodejců (provize, cestovní náklady, platba telefonu).

### **Přímý marketing**

Jakubíková (2013) definuje přímý marketing tak, že firma cílí na úzký segment zákazníků různými komunikačními cestami (telefon, internet, pošta). Firma touto cestou nabízí produkty nebo služby a žádá zákazníka o přímou reakci, usiluje o vznik stabilního vztahu se spotřebitelem. Nejčastější formy přímého marketingu jsou:

- direct mail,
- telemarketing,
- katalogy,
- webové stránky,
- mobilní aplikace,

*„Nejefektivnější komunikace je ta, která k lidem promluví přesně v okamžiku, kdy by mohli výrobek nebo službu potřebovat, stejně tak i správně cílený direct mail“*  
(Knight, 2007, s. 45)

### **3.4 Benchmarking**

Dle Jakubíkové (2013) je benchmarking procesem, při němž dochází k dlouhodobému sledování a porovnání výsledků vlastní firmy s konkurenční firmou s cílem včasného varování k nutnosti provést změny. Porovnávají se výrobní postupy, pracovní operace, efektivnost výroby produktu i realizace určité služby. Tato analytická metoda se může využívat napříč různými odvětvími. V praxi je nutno nejdříve určit co chceme benchmarkingu podrobit, poté shromáždíme data, která zanalyzujeme a následně vyhodnotíme. Podmínkou přínosu této metody je přijmout výsledky analýzy a vyvodit z nich důsledky, které zlepší produktivitu a perspektivu firmy. Mnohdy budoucnost firmy závisí na tom, jak dobře a rychle se dokážete učit, přizpůsobit se situaci a zlepšit své postupy. Nutno říct, že v oblasti interního sběru dat benchmarking podléhá přísnému etickému kodexu.



### 3.5 Marketing služeb

Služba není výrobek, výrobek je hmotný. Zákazník si před koupí auta může výrobek osahat, zaposlouchat se do rytmu motoru, zkusit si pohodlí interiéru, cítit uvnitř i specifickou vůni novosti. Zapojuje tedy při koupi všechny smysly. Služby se naopak dotknout nelze, protože když si ji kupujete, prakticky ještě neexistuje.

Dle Harryho Beckwitha (2010) jsou služby nejen nehmataelné, nehmotné, ale i neviditelné. Služby mají svá specifika. Jen některé mají přímo cenovku. Některé ceny služeb se odvíjí od přítomné situace formou odhadů. Takže zákazník nejen že neví, jak kvalitní služba to bude, mnohdy neví, jestli nezaplatí více, než si myslí. Posouzení kvality služeb je také velmi složité a relativní, na rozdíl od posouzení kvality výrobku. Služba v dnešní době představuje zvýšenou hodnotu k vyrobenému produktu. Jedná se hlavně o zboží dlouhodobé spotřeby a luxusní zboží. Firma prodloužením záruky za zboží dle Jakubíkové (2013) garantuje vysokou kvalitu a hodnotu výrobku a pro spotřebitele je to signál důvěryhodnosti firmy a vede ho k větší nákupní motivaci. Marketing služeb se zaměřuje na vztah se zákazníky, jejich obavy, vjemy, priority, ať je to již nedostatek času nebo potřeba být v pohodlí.

Jakubíková (2013) zmiňuje další hlavní rysy kvality služeb:

- spolehlivost – profesionální vykonání služby,
- důvěryhodnost,
- kompetence – znalost v oboru,
- komunikace – služba je popsána srozumitelně,
- zdvořilost – slušné jednání,
- přístupnost místa služby – krátká čekací doba,
- reálnost – předpoklad odpovídající kvality.

Dalším důležitým parametrem služby je zpětná vazba od zákazníka, uskutečňována komentáři na sociálních sítích a hodnotícími dotazníky.

### 3.6 Sportovní management

Sportovní management se zabývá dle Čáslavové (2020) řízením tělovýchovných svazů, sportovních spolků, klubů a družstev. Sportovní management přímo řídí placené sportovní služby, výrobu sportovního zboží, zabývá se i oblastí diváctví a s ním spojený konzum. Sportovní management byl z praktického hlediska využíván již v minulosti, ale až v současné době je uznáván jako akademická činnost s využitím disciplín jako je ekonomie, psychologie, sociologie, systémové vědy a právo.

V oblasti sportu České republiky převažují neziskové organizace nad ziskovými. Nezisková organizace vytváří veřejné statky, které jsou zdarma skupinami zájemců využívány. Stará se o pokrytí potřeb svých členů. Zákazník neziskové organizace je zároveň jejím členem a využívá nabízený produkt zdarma. Člen neziskové organizace vykonává zadané úkoly z vnitřní motivace, ne pro peníze, dobrovolně a ve svém volném čase. Financování neziskového sektoru probíhá z veřejných zdrojů pomocí grantů, dotací, subvencí, tak i z vlastních zdrojů – členské příspěvky, příjmy z hlavní činnosti, nebo dary od soukromých subjektů. Plánování neziskové organizace je spíše krátkodobé z důvodu nestability v oblasti lidské a finanční. Cílem neziskové organizace je alespoň pokrytí nákladů.

Ziskové organizace produkují tržní statky, za které zákazník rád zaplatí, protože chce uspokojit svou potřebu. Zákazník – spotřebitel stojí mimo organizaci a chce za úplatu nabízené služby. Cílem ziskové organizace je finančně profitovat. Ziskové organizace k dosažení svých plánů využívají managementovou hierarchii a s ní jasnou dělbu práce, plánují již dlouhodobě. Organizační struktura ziskové organizace a s ní spojené finanční toky je vymezena zákonem o obchodních korporacích.

## 4 Výzkumné šetření

### 4.1 Cíl

Původním záměrem bylo vybrat subjekty v ČR, které poskytují sportovní služby a porovnat jejich obraty od roku 2017–2020. Byl proveden pokus o zjištění jejich ziskovosti v roce 2020, který byl pro tento segment služeb velice kritický. Na tomto základě si práce dala za cíl vyhodnotit, co bylo důvodem úspěšnosti jejich marketingové strategie i v krizovém období. Například porovnáním úspěšných sportovních subjektů v ČR s posilovnami z Hradce Králové vyhodnotit, jak a kvůli čemu v krizovém roce 2020 obstály. Pomocí databáze Albertina byla získána přesná data 40 podniků, které byly zvoleny podle Google recenzí. Následně byla provedena selekce, při níž byla primárním kritériem hlavní činnost, tedy:

- sportovní činnosti,
- provozování sportovních zařízení,
- činnosti sportovních klubů,
- činnosti fitcenter,
- ostatní sportovní činnosti,
- ostatní zábavní a rekreační činnosti.

Tento výběr splnilo 30 firem. Zbylé firmy sice poskytují sportovní služby, ale pouze jako vedlejší činnost, proto by data těchto firem zkreslovala zkoumání. Bohužel pouze 20 % z firem, které splnily první kritérium měly zveřejněny data z roku 2020. S přihlédnutím k tomuto faktu bylo nutno od původního záměru ustoupit, protože zkoumaných subjektů bylo příliš málo a průzkum by nebyl validní, průkazný, a proto byl zvolen nový přístup.

Při tvorbě marketingové strategie hraje zásadní roli správné uchopení marketingového mixu, a proto se uskutečnilo rozhodnutí o porovnání marketingových mixů několika vybraných subjektů ze tří největších měst Královehradeckého kraje. Vzhledem k tomu, že budou využita data pouze z veřejných zdrojů, nebude možné posuzovat všech 7P marketingového mixu ve sportu. Bude se tedy posuzovat 5P (produkt, cena, distribuce, marketingová

komunikace, prezentace). Analýzou zjištěných informací z veřejných zdrojů budou jednotlivé části marketingového mixu hodnoceny metodou benchmarking. V závěru proběhne vyhodnocení marketingové strategie jednotlivých subjektů a budou přiložena doporučení pro možné změny.

## 4.2 Charakteristika subjektů

Kritérii pro výběr byla zvolena doba působení na trhu delší než tři roky a spokojenost zákazníků dle Google recenzí.

Porovnávané subjekty:

- subjekt 1 – BODYFLEX Fitness, Hradec Králové,
- subjekt 2A – EXTRIFIT GYM, Resslova, Hradec Králové,
- subjekt 2B – EXTRIFIT GYM, Svitavská, Hradec Králové,
- subjekt 3 – Fitcentrum u Pilňáčka, Hradec Králové,
- subjekt 4 – Olfín Car Fitness Horská, Trutnov,
- subjekt 5 – Easy Gym fitness center, Náchod.

## 4.3 Rozbor marketingových mixů

V následující části budou rozebrány jednotlivé části marketingových mixů z dostupných veřejných zdrojů pro následné porovnání a vyhodnocení.

### 4.3.1 Subjekt 1

Firma nabízí fitness služby jak pro začátečníky, tak i pokročilé cvičence.

#### **Produkt**

Hlavním segmentem produktu je fitness a kardio zóna. Posilovna nabízí využití nejmodernější americké posilovací stroje značek Life Fitness, Hammer Strength, Precor, Nautilus a Impulse. Rozšířeným produktem je možnost využití profesionálních trenérů, kteří individuálně pomohou s cvičebním i výživovým plánem. Také je zde možnost využití osobního trenéra v oblasti bojových sportů. Nachází se zde také relaxační část s nabídkou kávy a jiných nápojů.

Inovační rozšířenou službou posilovny je nabídka nového projektu fitness krabiček BODYFLEX Fitfood. Jedná se o vytvoření jídelníčku na míru, kde je vypočítán denní kalorický příjem a odběrateli je doručen kurýrem až domu nebo na odběrové místo. Zákazník si může vybrat mezi formou standard či výběr jídla. Standard nabízí dovoz připraveného jídla v 5 krabičkách dle vybraného příjmu, forma výběru jídel si zákazník zvolí, jaký jednotlivý chod chce. Tímto podnik nabízí komplexní přístup k zákazníkovi od posilování až po výživu. Na webových stránkách je možnost prokliku na e-shop, kde podnik nabízí výživové doplňky vlastní značky BODYFLEX Nutrition.

## Cena

Podnik tvorbou cenové politiky cílí převážně na dlouhodobou a stálou klientelu. Z veřejných ceníků na webových stránkách podnik neuvádí přímo ceny pro studenty, student si je musí dopočítat z plné ceny (student 10% sleva pouze na permanentky). Z toho je patrné, že podnik necílí přímo na studentský segment. Podnik zároveň nezvýhodňuje vstupné pro seniory. V tabulce 1 je přímo vypočítaná cena cílená na studenta pro další užití pro porovnávání.

**Tabulka 1 Ceník BODYFLEX. Zdroj: Tabulka zpracována autorem dle Přílohy 1**

	<b>Základní</b>	<b>Student</b>
<b>Jednorázové vstupné</b>	140 Kč	140 Kč
<b>Permanentka na 1 měsíc</b>	1 049 Kč	944 Kč
<b>Permanentka na 3 měsíce</b>	2 890 Kč	2 601 Kč
<b>Permanentka na 6 měsíců</b>	5 090 Kč	4 581 Kč
<b>Permanentka na 12 měsíců</b>	8 990 Kč	8 091 Kč

Podnik dále nabízí VIP členskou kartu za 2990 Kč., která umožňuje na 12 měsíců využívat 15% slevy na vstupné a veškerý sortiment za barem plus každý

trénink čistý ručník zdarma. Toto opět poukazuje na přímé zacílení dlouhodobé a stálé klientely, která si ráda za služby navíc připlatí.

### **Distribuce**

Subjekt 1 se nachází v nově zrekonstruované budově v prvním patře na třídě Karla IV v centru Hradce Králové, kde jsou bytové komplexy a nedaleko se nachází jazyková škola. Pro veřejnost je snadno dostupná pěšky, městskou hromadnou dopravou či na kole. Z veřejných zdrojů není možnost dohledat parkování zdarma pro klienty posilovny. Je tak nutno využít veřejných parkovacích míst v okolí za poplatek. Posilovna funguje jako odběrové místo e-shopu s výživovými doplňky BODYFLEX Nutrition a zároveň fitness krabiček BODYFLEX Fitfood.

### **Propagace**

Podnik využívá reklamy na prodejním místě, je viditelná jak na exteriéru budovy, tak v interiéru posilovny. Reklama s logem firmy se nachází jak na baru, posilovacích strojích, tak i na obalech výživových doplňků. Subjekt je aktivní na internetu, od webových stránek až po sociální sítě. Pro veřejnost nahrává na platformu YouTube edukační videa zdarma týkající se cvičení, stravování a sdílení jejich života. Využívá také Instagram, kde má 1891 sledujících, Facebook s 1405 sledujících a YouTube kanál s 16 400 odběrateli.

### **Prezentace**

Je viditelné, že firma vynaložila velké množství kapitálu na nákup těch nejmodernějších posilovacích strojů, v interiéru převládá červená a černá barva, která působí dynamicky a energicky. Firma se z velké části zviditelňuje pomocí osobnosti majitele Jiřího Borkovce, který dosáhl v minulosti titulu Mr. Universe.

### **4.3.2 Subjekt 2**

EXTRIFIT GYM provozuje dvě pobočky v Hradci Králové. Novější pobočka na adrese Resslerova a starší na adrese Svitavská. Firma poskytuje fitness služby jak pro začátečníky, tak pokročilé sportovce.

#### **Produkt**

Hlavní segmenty produktu posilovny na adrese Resslerova jsou moderní posilovací a kardio zóny, které disponují až 63 stroji značek HAMMER STRENGTH, HOIST Fitness, Life Fitness, ARSENAL STRENGTH a 25 dalšími cvičebními stanovišti. Rozšířeným produktem posilovny je nabídka relaxační zóny vedle baru. Hlavní segment produktu posilovny na adrese Svitavská je fitness a kardio zóna, která disponuje 51 stroji od značek HAMMER STRENGTH a LIFE FITNESS plus dalších 20 stanovišť. Posilovna nabízí i multifunkční sál, kde se pořádají semináře o fitness a zdravém životním stylu.

Rozšířeným produktem posilovny je možnost zakoupení základního či hloubkového měření přístrojem INBODY, který dokáže velmi přesně určit množství tuku, vody a svalů v těle. Rozšířeným produktem obou posiloven je možnost individuálního vedení jak v oblasti výživy, tak i tréninků od dvanácti různých certifikovaných trenérů. Na webových stránkách se nachází rozšířená služba posilovny ve formě e-shopu s výživovými doplňky EXTRIFIT.

#### **Cena**

Cenová politika firmy je zaměřená převážně na stálou klientelu s větším zvýhodněním pro studenty a seniory nad 60 let. Každá pobočka disponuje vlastním ceníkem.

**Tabulka 2 Ceník EXTRIFIT GYM – Resslera. Zdroj: Tabulka zpracována autorem dle Přílohy 2**

	<b>Základní</b>	<b>Student/Senioři 60+</b>
<b>Jednorázové vstupné</b>	150 Kč	120 Kč
<b>Permanentka 1 měsíc</b>	950 Kč	850 Kč
<b>Permanentka 3 měsíce</b>	2 550 Kč	2 250 Kč
<b>Permanentka 6 měsíců</b>	4 680 Kč	4 080 Kč
<b>Permanentka 12 měsíců</b>	8 400 Kč	7 200 Kč

U ceníků na webových stránkách je uvedeno, že permanentky zakoupeny do pobočky Resslera se mohou uplatnit i v posilovně Svitavská. Opačně však nikoliv. V Tabulce 2 je patrné zdražení jednotlivých položek vzestupně v rozmezí 29-36 % oproti Tabulce 3.

**Tabulka 3 Ceník EXTRIFIT GYM – Svitavská. Zdroj: Tabulka zpracována autorem dle Přílohy 2**

	<b>Základní</b>	<b>Student/Senioři 60+</b>
<b>Jednorázové vstupné</b>	110 Kč	100 Kč
<b>Permanentka 1 měsíc</b>	700 Kč	600 Kč
<b>Permanentka 3 měsíce</b>	1 950 Kč	1 650 Kč
<b>Permanentka 6 měsíců</b>	3 600 Kč	3 000 Kč
<b>Permanentka 12 měsíců</b>	6 500 Kč	5 500 Kč

U ceníku je uvedeno, že měření INBODY je zvýhodněno pro klientelu posilovny tedy základní měření stojí 150 Kč a pro veřejnost 250Kč. Cena hloubkového měření pro klienty stojí 600 Kč a pro veřejnost 900Kč.

### **Distribuce**

Posilovna EXTRIFIT GYM Resslera se nachází ve dvoupodlažní budově nedaleko centra s bytovými komplexy. V okolí se nachází jazyková škola. Pro zákazníky je



snadno dostupná s využitím městské hromadné dopravy, na kole či pěšky. Podnik disponuje vlastním parkovištěm o dvanácti místech, která jsou zdarma. Parkoviště je monitorováno kamerou, využití této kamery je na webových stránkách posilovny a dává tak informace o volných parkovacích místech každou hodinu. Posilovna EXTRIFIT GYM Svitavská se nachází v zástavbě panelových domů nedaleko vysokoškolských kolejí a středních škol. Vzhledem k tomu, že umístění je mimo centrum je nejlepší využít městské hromadné dopravy nebo cestu autem. Zákazník může využít zdarma veřejného parkoviště v blízkosti.

Tím, že má firma v Hradci Králové dvě pobočky, cílí jak na zákaznický segment kolem centra, tak i na segment lidí v okolí. Zároveň obě posilovny fungují jako odběrové místo pro výživové doplňky značky EXTRIFIT.

### **Propagace**

Firma využívá reklamy na prodejním místě. Logo posilovny je umístěno na exteriéru budovy přímo před vstupy do posiloven. Podnik se propaguje pomocí reklamy na internetu, kde cílí hlavně na oblast sociálních sítí jako je například Instagram, YouTube a Facebook. Svou aktivitou dosáhl 11 270 sledujících na Facebooku, na Instagramu má 9 235 sledujících a YouTube kanál majitele s 10 900 odběrateli, což jsou na Hradec Králové velmi vysoká čísla. Firma spolupracuje s influencery, kteří propagují jak značku posilovny, tak i její výrobky. Na webových stránkách uvádí posilovna své partnery jako jsou EXTRIFIT Nutriotion GymGun, ThaiTouch, ZmrzliBar, Tropicana saunový svět a Masseur Therapy, se kterými spolupracuje. Posilovna pořádá soutěže a akce se známými tvářemi české fitness scény jako je Jakub Enžl, Jan Krasinský nebo Vlastimil Kužel.

### **Prezentace**

EXTRIFIT GYM Resslerova ukazuje, že si podnik uvědomuje svou velkou prestižní sílu, a tak se také prezentuje. Podle fotografií využívá „wow efektu“, který je vytvářen samotným návrhem designu exteriéru i interiéru. Velká prosklená plocha zepředu nechává nahlédnout do moderního a vzdušného interiéru s moderními stroji a nabádá potenciální zájemce z okolí k návštěvě.

EXTRIFIT GYM Svitavská se prezentuje jako moderní a vybavená posilovna. Na fotkách podniku je viditelné, že plná vybavenost omezuje vzdušnost a prostornost kolem určitých stanovišť. Posilovny dotváří image majitele Vojtěcha Koritenského, který se jako jeden z mála českých kulturistů dostal až na nejprestižnější kulturistickou soutěž Mr. Olympia.

### **4.3.3 Subjekt 3**

Firma poskytuje služby spíše začátečníkům v oblasti posilování a kondičního cvičení.

#### **Produkt**

Vybavenost posilovny je oproti jejím konkurentům výrazně slabší. Využívá se zde převážně neznačkových strojů. Podnik nabízí široké spektrum různých druhů služeb. Hlavními segmenty produktu fitcentra je posilovna nabízející až 65 posilovacích stanovišť, kardio zóna s nabídkou 27 strojů a multifunkční sál sloužící pro semináře, akce a jiné cvičení. Rozšířeným produktem firmy jsou například služby kondičního cvičení, sebeobrany a tabaty. Dále posilovna nabízí služby jak pro děti, mládež, tak i dospělé jako jsou flowin a kickbox. Zároveň posilovna nabízí individuální či kolektivní tréninky BEFIGHTER, které vede profesionální závodník bojových umění. V prostorách posilovny se nachází nově inovovaná služba solária.

#### **Cena**

Z ceníku je patrné, že podnik tvorbou nízké ceny jednorázového vstupného cílí spíše na kvantitu zákazníků. Velkou nevýhodou ceníku je absence cenově zvýhodněných permanentek na 6 a 12 měsíců. Podnik tím nevytváří prostor pro budování stálé klientely.

**Tabulka 4 Ceník Fitcentrum u Pilňáčka. Zdroj: Tabulka zpracována autorem dle Přílohy 3**

	<b>Základní</b>	<b>Student</b>
<b>Jednorázové vstupné</b>	80 Kč	70 Kč
<b>Permanentka 1 měsíc</b>	670 Kč	590 Kč
<b>Permanentka 3 měsíce</b>	1 860 Kč	1 650 Kč
<b>Permanentka 6 měsíců</b>	3 720 Kč	3 300 Kč
<b>Permanentka 12 měsíců</b>	7 440 Kč	6 600 Kč

Pro další užití Tabulky 4 byla vypočítána cena permanentek na 6 a 12 měsíců vynásobením z ceny čtvrtletní permanentky.

### **Distribuce**

Subjekt 3 se nachází ve třetím patře industriální historické budovy Pilňáček. V jejím okolí se vyskytuje pět středních škol, vysoká škola, základní škola a v blízkém okolí bytové zástavby. Má zde tedy možnost širokého zákaznického segmentu tvořeného jak základní či studentskou klientelou. Podnik se nachází vedle sdíleného parkoviště se supermarketem, je zde možnost parkování zdarma. Je jednoduše dostupný využitím městské hromadné dopravy, pěšky či na kole.

### **Propagace**

Podnik využívá reklamy na prodejním místě pomocí cedulí před vchodem do areálu a v něm. K propagaci využívá multifunkčního sálu, kde pro veřejnost organizuje semináře a různé akce. Podnik okrajově užívá reklamy na internetu, kde s využitím sociálních sítí Facebook dosahuje 466 sledujících a Instagramu s počtem 311. Nevyužívá platformy YouTube a jiných spoluprací s ostatními influencery na platformách, a tedy o sobě nedává vědět široké veřejnosti.

## **Prezentace**

Posilovna se prezentuje industriálním designem s vysokými stropy v některých částech prosklenými. Posilovna působí velmi vzdušně a vybaveně. Na první pohled posilovací stroje působí nemoderně. Podnik na webových stránkách jako jediný z vybraných subjektů disponuje 360° fotogalerií, kde si zájemce o cvičení může virtuálně projít celou posilovnu.

### **4.3.4 Subjekt 4**

#### **Produkt**

Hlavními segmenty sportcentra jsou posilovna, kardio zóna, sál na CrossFit, sál na funkční cvičení a multifunkční sál. Rozšířeným produktem je možno využít jak individuálního cvičení, tak i cvičení pod dohledem zkušených kvalifikovaných trenérů. V rámci multifunkčního sálu je možnost cvičení spinningu, TRX, BOSU, Jumpingu, zumby, piloxingu, aerobicu a bodystylingu, cvičení pro děti, cvičení pro rodiče s dětmi. Podnik také nabízí službu výživového poradenství s možností analýzy tělesné skladby pomocí přístroje Bodystat a Cortex. Ve sportcentru je možnost zakoupit si výživové či fitness doplňky, nebo se občerstvit kávou. Rezervace na kolektivní sporty je možná osobně či online, tehdy je ale podmínka být členem fitness. Tento subjekt cílí široce na segmenty všech věkových skupin včetně dětí a tělesně postižených.

## Cena

**Tabulka 5 Ceník Olfin Car Fitness Horská. Zdroj: Tabulka zpracována autorem dle Přílohy 4**

	<b>Základní</b>	<b>Student/Senior 55+</b>
<b>Jednorázové vstupné</b>	100 Kč	100 Kč
<b>Permanentka 1 měsíc</b>	900 Kč	800 Kč
<b>Permanentka 3 měsíce</b>	2 000 Kč	1 700 Kč
<b>Permanentka 6 měsíců</b>	3 300 Kč	2 900 Kč
<b>Permanentka 12 měsíců</b>	5 300 Kč	4 900 Kč

Podmínkou pro zakoupení permanentky je vyžadováno členství, které se získá koupí čipové karty/přívěšku za 100 Kč. V Tabulce 5 je uvedena cena při prvním nákupu, tedy cena pro zákazníka, který se musí stát členem. Pro majitele členské karty jsou i jednorázové vstupy zvýhodněné. Podnik nabízí cenově zvýhodněné vstupy dětem do 15 let, důchodcům a držitelům průkazu ZTP a ZTP/P. Pro jednorázový vstup je uváděna cena nezvýhodněná členskou slevou.

Podnik nabízí možnost depozitní karty, na kterou si zákazník bankovním převodem musí zaslat danou částku. Při určitém depozitu nabízí slevu na vstupy a zároveň prodlužuje svou platnost:

- depozit 1000Kč (8% sleva, platnost 5měsíců),
- depozit 2000Kč (12% sleva, platnost 10měsíců),
- depozit 3000Kč (17% sleva, platnost 15měsíců),
- depozit 4500Kč (25% sleva, platnost 20měsíců).

Zvláštností je možnost koupě celoživotního vstupu do zařízení v hodnotě 49 000Kč. S touto možností má zákazník každý rok 10% slevu na sportovní vyšetření a nárok na iontový nápoj zdarma.

## **Distribuce**

Podnik se nachází mimo centrum města Trutnov nedaleko bytových komplexů a střední školy. Je snadno dostupný pěšky, městskou hromadnou dopravou, na kole nebo autem. V blízkosti se nachází parkoviště zdarma. Jedná se o bezbariérový objekt s nabídkou cvičení i pro hendikepované zákazníky. Pro ně byl speciálně zakoupen posilovací stroj Ergometr Upper Body za finanční podpory Královéhradeckého kraje.

## **Propagace**

Firma využívá ke zviditelnění akce dnů otevřených dveří BEACTIVEDAY, které zaštiťuje Česká komora fitness. Veřejnosti tím propaguje pozitivní vliv pohybu na duševní i fyzické zdraví. Zájemci mají vstup zdarma, mohou si nechat zdarma provést analýzu tělesné hmoty přístrojem BODYSTAT a zacvičit si piloxing, kruhový trénink či kombi cvičení. Podnik využívá ke své propagaci reklamní polepy oken a ceduli s názvem a logem firmy. Také nabízí možnost ročního pronájmu 3 reklamních ploch přímo uvnitř posilovny a 2 zvenčí objektu. K propagaci využívají sociální sítě jako Facebook a Instagram. Počet sledujících na Facebooku dosahuje 1295 lidí a na Instagramu 377. Na webových stránkách poukazuje na partnerství s těmito firmami: OLFIN CAR s.r.o., Královéhradecký kraj, BoGi z.s., PRO MUSIC s.r.o., SUMMUS Vita s.r.o., Transport Trutnov s.r.o.

## **Prezentace**

Posilovna na webových stránkách neposkytuje odpovídající množství fotografií, které by mohli jednotlivé segmenty sportcentra prezentovat.

### 4.3.5 Subjekt 5

#### Produkt

Hlavními segmenty fitness centra je posilovna, kardio zóna a multifunkční sál. Rozšířeným produktem je možnost využití služeb na cvičení v multifunkčním sále jako jsou Body Styling, Core & Metabolic Training, Spinning a Stretching. Možnost využití solária nebo masérských služeb. Podnik nabízí služby několika osobních fitness trenérů. Zároveň nabízí možnosti telefonických i online rezervací na jakékoliv kolektivní cvičení, podmínkou online rezervace je členství.

#### Cena

**Tabulka 6 Ceník Easy Gym Fitness. Zdroj: Tabulka zpracována autorem dle Přílohy 5**

	<b>Základní</b>	<b>Student</b>
<b>Jednorázové vstupné</b>	120 Kč	90 Kč
<b>Permanentka 1 měsíc</b>	1 200 Kč	1 200 Kč
<b>Permanentka 3 měsíce</b>	2 950 Kč	2 950 Kč
<b>Permanentka 6 měsíců</b>	5 850 Kč	5 850 Kč
<b>Permanentka 12 měsíců</b>	9 550 Kč	9 550 Kč

Podmínkou pro zakoupení permanentky je vyžadováno členství, které se získá koupí karty za 50 Kč. V Tabulce 6 proto uvádím cenu při prvním nákupu, tedy cena pro zákazníka, který se musí stát členem. Posilovna nabízí pouze dvou (2300Kč), šesti a dvanácti měsíční členství. Pro vypočítání ceny měsíční permanentky použiji polovinu dvouměsíční permanentky. Cenu tří měsíční permanentky zjistím polovinou šestiměsíční permanentky. Studentům podnik nabízí pouze zvýhodněné vstupy za využití depozitní karty, pro jakékoliv členství se slevy nevztahují. Subjekt cílí převážně na stálou klientelu nabízí pouze

dlouhodobější varianty permanentek. Studentům nenabízí cenové zvýhodnění pro permanentky, pouze pro depozit.

### **Distribuce**

Podnik se nachází na periferii města Náchod ve druhém patře obchodního domu Prior. Obchodní dům stojí na pěší zóně, v blízkosti okolí se nevyskytuje žádná škola. Je zde možnost placeného veřejného parkoviště nebo nedalekého parkování. K objektu se lze dostat pěšky nebo na kole, zastávka městské hromadné dopravy je od objektu daleko.

### **Propagace**

Subjekt využívá reklamy na prodejním místě jak před obchodním domem formou cedulí a okenních polepů, tak i na baru formou loga. Podnik se méně propaguje na Instagramu, kde má počet sledujících 233 a na Facebooku 999 sledujících. Toto poukazuje na propagaci soustředící se na jednu platformu, nevyužívá formy různých akcí či seminářů ohledně fitness.

### **Prezentace**

Podle fotografií na webových stránkách má posilovna nízkou vybavenost, stroje v posilovací části vypadají starší a opotřebované. Celkový interiér se nedá plně zhodnotit z nedostatku fotek, nabízí maximálně čtyři fotky na segment posilovny. Exteriér lze zhodnotit pouze jako obchodní dům, kterého je posilovna součástí.

## **4.4 Analýza a porovnání získaných dat**

K vyhodnocení bylo přistupováno co nejvíce objektivně, u některých subjektů byla limitace nedostatku informací z veřejných zdrojů.



#### 4.4.1 Porovnání produktů

Tabulka 7 Vyhodnocení produktů<sup>1</sup>. Zdroj: Zpracování autorem

	posilovací zóna	multifunkční sál	kardio zóna	vybavenost	rozšířený produkt	součet bodů	P
S 1	4	0	3	4	5	16	3.
S 2A	4	0	3	4	4	15	4.
S 2B	2	4	2	2	4	14	5.
S 3	4	4	3	1	7	19	1.
S 4	2	4	1	2	9	18	2.
S 5	1	4	1	1	6	13	6.

Produkt – hodnotící parametry

Posilovací zóna:

- 4 b = 55+ stanovišť
- 2 b = 30 až 54 stanovišť
- 1 b = do 29 stanovišť

Multifunkční sál:

- 4 b = subjekt má multifunkční sál pro akce či cvičení
- 0 b = subjekt nemá multifunkční sál

Kardio zóna:

- 3 b = 10+ stanovišť
- 2 b = 6 až 9 stanovišť
- 1 b = 1 až 5 stanovišť

Vybavenost:

- 4 b = moderní vybavení posilovny

---

<sup>1</sup> S = subjekt

P = pořadí

- 2 b = opotřebované moderní vybavení
- 1 b = opotřebované nemoderní vybavení

Rozšířený produkt:

- 1 b za každý rozšířený produkt

Subjekt 1 disponuje velkým počtem moderních strojů, které jsou rozmístěné na rozsáhlé ploše. Nabízí vysoký počet stanovišť jak v posilovací, tak v kardio zóně. Z vyhodnocení je patrné, že subjekt cílí hlavně na klientelu zabývající se fitness. Rozšířené produkty se také týkají fitness života, včetně nabídky stravování na míru pomocí fitness krabiček.

Subjekt 2A poskytuje klientům podobné podmínky ke cvičení jako subjekt 1, protože také mají moderní stroje na mnoho stanovištích. Jsou to přímí konkurenti, nabízí i velmi podobné rozšířené produkty. Oba subjekty mají svůj e-shop s nabídkou vlastních výživových doplňků.

Subjekt 2B nabízí celkově menší počet moderního, ale opotřebovaného vybavení v posilovací i kardio zóně. Nabídkou multifunkčního sálu rozšiřuje své působení na širší segment zákazníků, a nikoliv pouze na fitness.

Subjekt 3 nabízí velké množství stanovišť v posilovací a kardio zóně, disponuje ale opotřebovaným a nemoderním vybavením. Tento fakt potírá přítomnost dalších sportovních aktivit, kdy se maximálně využívá multifunkční sál. Služby oslovují široký segment zákazníků, a proto byl vyhodnocen jako první.

Subjekt 4 disponuje oproti jiným subjektům menším množstvím posilovacích a kardio zón s opotřebovaným moderním vybavením. Toto však nahrazuje vysokou variabilitou služeb jak v oblasti fitness, tak jiných sportů. Touto rozmanitostí cílí ještě na širší segment zákazníků než subjekt 3 a má tedy druhé pořadí.

Subjekt 5 má ze všech subjektů nejslabší nabídku jak posilovacích, tak i kardio zón. Podle veřejných zdrojů stroje vypadají opotřebovaně, v některých

místech je vidět rez. Nabízí sice multifunkční sál a jiné rozšíření produktu, ale to nebylo dostatečné, proto vyšel jako poslední v hodnocení.

#### 4.4.2 Porovnání cen

**Tabulka 8 Vyhodnocení cen vstupů jednotlivých subjektů<sup>2</sup> – základní. Zdroj: Zpracování autorem**

	1 V	P	1 MP	P	3 MP	P	6 MP	P	12 MP	P	pr. P
<b>S 1</b>	140 Kč	5.	1 049 Kč	5.	2 890 Kč	5.	5 090 Kč	5.	8 990 Kč	5.	5.
<b>S 2A</b>	150 Kč	6.	950 Kč	4.	2 550 Kč	4.	4 680 Kč	4.	8 400 Kč	4.	4.
<b>S 2B</b>	110 Kč	3.	700 Kč	2.	1 950 Kč	2.	3 600 Kč	2.	6 500 Kč	2.	3.
<b>S 3</b>	80 Kč	1.	670 Kč	1.	1 860 Kč	1.	3 720 Kč	3.	7 440 Kč	3.	1.
<b>S 4</b>	100 Kč	2.	900 Kč	3.	2 000 Kč	3.	3 300 Kč	1.	5 300 Kč	1.	2.
<b>S 5</b>	120 Kč	4.	1 200 Kč	6.	2 950 Kč	6.	5 850 Kč	6.	9 550 Kč	6.	6.

Subjekt 1 nabízí jednotlivé vstupné i permanentky za nejvyšší ceny. Z dalšího nastavení cen je patrné, že nepreferuje zvýhodnění cen při koupi dlouhodobé permanentky. Pomyslná „cenová laťka“ je kontinuálně velmi vysoko.

Subjekt 2A nabízí jednotlivé vstupy za ještě vyšší cenu než subjekt 1. Cenově zvýhodňuje měsíční a více měsíční permanentky. Ceny jsou oproti subjektu 1 nižší. Oba tyto subjekty jsou i v tvorbě cen konkurenty. Subjekt 2 oproti subjektu 1 zvýhodňuje stálou klientelu.

Subjekt 2B poskytuje průměrnou cenu jednorázových vstupů a od toho se odvíjí výhodnější permanentní vstupy. V ceně časových permanentek je druhý nejlevnější.

---

<sup>2</sup> S = subjekt

V = vstup

P = pořadí; pr. P = průměrné pořadí

MP = měsíční permanentka

Subjekt 3 má nastavenou nejnižší cenu jednotlivých vstupů. Také cena měsíční a tříměsíční permanentky je nejnižší ze všech subjektů. Jako jediný ve svém ceníku nenabízí šestiměsíční a dvanáctiměsíční permanentky. Dle propočtu vychází cenově méně výhodná dlouhodobější permanentka.

Subjekt 4 poskytuje zákazníkům druhé nejlevnější jednorázové vstupy. Ceny za měsíční a tříměsíční permanentky jsou průměrně drahé, ale permanentky na delší časové období jsou nejlevnější mezi subjekty. Je evidentní, že se snaží získat tvorbou ceny dlouhodobou klientelu.

Subjekt 5 nabízí nadprůměrnou cenu jednorázového vstupu. Jako jediný subjekt nenabízí možnost nákupu měsíční a tříměsíční permanentky. Nejkratší časová permanentka je dvouměsíční. Ceny permanentek jsou ze všech subjektů trvale nejvyšší. Pro klienty je nejméně atraktivní, obsadil poslední místo.

**Tabulka 9 Vyhodnocení cen vstupů jednotlivých subjektů<sup>3</sup> – studenti. Zdroj: Zpracování autorem**

	1 V	P	1 MP	P	3 MP	P	6 MP	P	12 MP	P	pr. P
<b>S 1</b>	140 Kč	6.	944 Kč	5.	2 601 Kč	5.	4 581 Kč	5.	8 091 Kč	5.	5.
<b>S 2A</b>	120 Kč	5.	850 Kč	4.	2 250 Kč	4.	4 080 Kč	4.	7 200 Kč	4.	4.
<b>S 2B</b>	100 Kč	3.	600 Kč	2.	1 650 Kč	1.	3 000 Kč	2.	5 500 Kč	2.	2.
<b>S 3</b>	70 Kč	1.	590 Kč	1.	1 650 Kč	1.	3 300 Kč	3.	6 600 Kč	3.	1.
<b>S 4</b>	100 Kč	3.	800 Kč	3.	1 700 Kč	3.	2 900 Kč	1.	4 900 Kč	1.	3.
<b>S 5</b>	90 Kč	2.	1 200 Kč	6.	2 950 Kč	6.	5 850 Kč	6.	9 550 Kč	6.	5.

Subjekt 1 vykazuje stále konzistentní páté místo. Pro studenty není cenově výhodný ani z hlediska jednorázového vstupu, ani u časových permanentek.

<sup>3</sup> S = subjekt

V = vstup

P = pořadí; pr. P = průměrné pořadí

MP = měsíční permanentka

Subjekt 2A se drží své cenové linie, která je o něco nižší než u subjektu 1. Z hlediska studentů si drží čtvrté místo. Permanentky i jednorázové vstupy jsou mírně cenově zvýhodněny.

Subjekt 2B je pro studenty cenově výhodný při koupi tříměsíční, šestiměsíční a roční permanentky. Subjekt tvorbou ceny oslovuje studenty, kteří tím mohou tvořit stálou klientelu. V pořadí se umístil druhý.

U Subjektu 3 je vidět, že si stále drží nízkou cenu jak pro studenty, tak i pro ostatní. Je cenově nejvýhodnější z krátkodobého hlediska do tří měsíců. Od šesti až dvanácti měsíční permanentky se cenově znevýhodňuje. Subjekt tedy cenou cílí na krátkodobé a střednědobé vztahy s klienty.

Subjekt 4 vykazuje průměrnou cenu jednorázového vstupu, měsíční a tříměsíční permanentky, ale zásadně zlevňuje šestiměsíční a roční permanentky. Cílí tím na studenty, kteří by se tím mohli stát dlouhodobou klientelou.

Subjekt 5 je pro studenty druhý nejlevnější co se týká jednorázového vstupu. Tím ale pro studenty cenová výhodnost končí, protože permanentky jsou jednoznačně ze všech subjektů nejdražší. Subjekt není tvorbou cen pro studenty přátelský, není zde možnost uplatnění studentské slevy pro dlouhodobější klienty.

### 4.4.3 Porovnání distribuce

Tabulka 10 Vyhodnocení distribuce<sup>4</sup>. Zdroj: Zpracování autorem

	lokality	lukrativnost okolí	parkoviště	doprava MHD	součet bodů	P
S 1	2	2	0	3	7	5.
S 2A	2	2	3	2	9	3.
S 2B	1	4	3	2	10	2.
S 3	2	4	3	2	11	1.
S 4	1	2	3	2	8	4.
S 5	2	1	0	1	4	6.

Distribuce – hodnotící parametry

Lokalita:

- 2 b = v centru
- 1 b = mimo centrum

Lukrativnost okolí:

- 4 b = v okolí se nachází bytové komplexy a školy
- 2 b = v okolí se nachází bytové komplexy a škola
- 1 b = v okolí se nachází bytové komplexy

Parkoviště:

- 3 b = disponuje zdarma
- 0 b = nedisponuje zdarma

Doprava MHD:

- 3 b = zastávka do 150 metrů
- 2 b = zastávka do 300 metrů

---

<sup>4</sup> S = subjekt

P = pořadí

- 1 b = zastávka do 500 metrů

Subjekt 1 a 2A se nachází v centru města, nedaleko od sebe. Je zde snadná dostupnost pro zákazníky, včetně blízkosti MHD zastávek. Subjekt 2 A disponuje navíc i monitorovaným vlastním parkovištěm zdarma u objektu, což zvyšuje užitkovou hodnotu pro klienty přijíždějící autem.

Subjekt 2 B se sice nachází mimo centrum, ale v jeho okolí se nachází školy a vysokoškolské koleje. Dostupnost pro klienty je snadná i s využitím MHD, ale zastávka je o něco dále. Klienti mohou využít zdarma blízkého veřejného parkoviště.

Subjekt 3 vykazuje velmi strategické umístění i lukrativnost okolí. Nachází se v centru města a v okolí je mnoho škol. Dostupnost je tedy pro zákazníka snadná, je zde i možnost zaparkovat auto zdarma na veřejném parkovišti.

Subjekt 4 se sice nachází na periferii města, ale v jeho okolí je bytová zástavba i střední škola. Dostupnost je možná i pomocí MHD se zastávkou dále. Umožňuje zaparkovat auto na parkovišti zdarma vedle objektu.

Subjekt 5 se sice nachází v blízkosti centra města, v oblasti pěší zóny, takže přijíždějící klienti musí využít placeného parkoviště. Pomocí MHD dopravy je dostupnost obtížnější, zastávka se nachází dále od objektu. V okolí subjektu se sice nachází bytová zástavba, ale škola se v blízkosti nevyskytuje.

#### 4.4.4 Porovnání propagace

Tabulka 11 Vyhodnocení propagace<sup>5</sup>. Zdroje: Zpracování autorem

	reklama	VA	partnerství	počet sledujících na soc. sítích	SB	P
<b>S 1</b>	2	0	0	5	7	3.
<b>S 2AB</b>	2	4	3	5	14	1.
<b>S 3</b>	2	4	0	1	7	3.
<b>S 4</b>	2	4	3	2	11	2.
<b>S 5</b>	2	0	0	2	4	5.

Propagace – hodnotící parametry

Reklamy na prodejním místě:

- 2 b = ano využívá
- 0 b = ne nevyužívá

Veřejné akce:

- 4 b = ano pořádá
- 0 b = ne nepořádá

Partnerství:

- 3 b = 4 a více partnerů
- 1 b = 1–3 partneři
- 0 b = 0 partnerů

Počet sledujících na sociálních sítích:

- 5 b = 5000 a více sledujících

---

<sup>5</sup> S = subjekt  
reklama = reklama na prodejním místě  
P = pořadí  
VA = veřejné akce  
SB = součet bodů



- 3 b = 3000 až 4999 sledujících
- 2 b = 1001 až 2999 sledujících
- 1 b = do 1000 sledujících

Všechny subjekty využívají ke své propagaci reklamu na prodejním místě v podobě polepů oken, cedulí či umístění loga firmy před vchodem do objektu.

Subjekt 1 nevyužívá možnosti pořádat veřejné akce pro posílení svého vztahu s veřejností. Je patrné, že prioritou podniku je soustředit se na reklamu na internetu. Co se týká sociálních sítí, tak je velmi aktivní hlavně v oblasti platformy YouTube, kde trenéři posilovny edukují zadarmo veřejnost o zdravém životním stylu. Oproti tomu počet sledujících na Instagramu a Facebooku nedosahuje takových čísel jako na YouTube.

Subjekt 2AB získal první místo z důvodu, že maximálně využívá formy propagace v co nejširším spektru. Pořádáním soutěží a akcí v prostorách posilovny se stále více dostává do povědomí veřejnosti. Na webových stránkách propaguje partnerství s četnými subjekty. Maximálně se propaguje na sociálních sítích, jako Facebook a Instagram, kde sdílí každého návštěvníka, který označí svou polohu v objektu.

Subjekt 3 se propaguje akcemi pro veřejnost, avšak maximálně zaostává oproti ostatním subjektům v oblasti sociálních sítí, nemá mediální dosah. V tom je přesným opakem k subjektu 1. Ve veřejných zdrojích neuvádí partnery.

Subjekt 4 dosahuje v rámci své propagace druhého místa. Podnik v rámci pestrosti sportovního vyžití využívá v maximální míře veřejných akcí. Z veřejných zdrojů je patrná celá řada partnerů, včetně Královehradeckého kraje, pomocí kterého formou dotace subjekt zakoupil speciální posilovací stroj pro vozíčkáře. Slabší stránkou je zde využívání sociálních sítí, kde nejsou příliš aktivní.

Subjekt 5 nevyužívá ke své propagaci veřejné akce. Mediální dosah subjektu je velmi slabý. V oblasti sociálních sítí se stará převážně o Facebook a ani tam není příliš aktivní. Na webových stránkách neuvádí své partnery.

#### 4.4.5 Porovnání prezentace

V této části bude zaměřeno pouze na porovnání webových stránek jednotlivých subjektů. Důvodem je nemožnost kvalitně posuzovat interiér subjektů z jejich fotogalerií, protože některé posilovny disponují nedostatečnou fotogalerií. Výsledek by mohl být tedy neobjektivní a zkoumání neprůkazné. Je zde potřeba osobního náhledu a ten z veřejných zdrojů nelze získat. Přesto kdyby měl čtenář o fotografie či náhled stránek zájem, najde URL adresy v seznamu použitých zdrojů.

**Tabulka 12 Vyhodnocení webových stránek<sup>6</sup>. Zdroj: Zpracování autorem**

	<b>přehlednost</b>	<b>otevírací doba</b>	<b>aktuality</b>	<b>fotogalerie</b>	<b>kontakty</b>	<b>RS</b>	<b>SB</b>	<b>P</b>
<b>S 1</b>	4	1	2	2	2	0	11	3.
<b>S 2 AB</b>	4	2	2	2	2	0	12	2.
<b>S 3</b>	2	1	1	3	2	0	9	5.
<b>S 4</b>	3	2	2	1	2	4	14	1.
<b>S 5</b>	1	2	0	1	2	4	10	4.

Webové stránky – hodnotící parametry

Přehlednost:

- 4 b = žádné nedostatky
- 3 b = mírné nedostatky (přehledný s méně kvalitním vzhledem)
- 2 b = závažnější nedostatky (hůře přehledný s nekvalitním designem)
- 1 b = velké nedostatky, web nepůsobí „user friendly“
- 0 b = zásadní nedostatky

---

<sup>6</sup> S = subjekt  
P = pořadí  
RS = rezervační systém  
SB = součet bodů

Otevírací doba:

- 2 b = na úvodní stránce
- 1 b = nutno dohledat na webu

Aktuality:

- 2 b = panel pro aktuality
- 1 b = novinky na úvodní stránce
- 0 b = chybí

Fotogalerie:

- 3 b = široké spektrum fotografií celého podniku
- 2 b = 20 fotografií
- 1 b = 10 a méně fotografií

Kontakty:

- 2 b = jsou uvedeny
- 0 b = nejsou uvedeny

Rezervační systém:

- 4 b = web využívá online rezervace
- 0 b = web nedisponuje možností online rezervace

Všechny subjekty nabízí webové stránky s aktuálními kontakty včetně prokliků na sociální síť.

Subjekt 1 a 2 AB se prezentují na internetu velmi moderními a přehlednými webovými stránkami. Webové stránky obou subjektů však nenabízí možnost online rezervace. Na webových stránkách upoutá kvalitně zpracovaná fotogalerie s možností sdílení denních aktualit posiloven. U subjektu 1 není viditelná otevírací doba hned na úvodní stránce, jako u subjektu 2 AB.

Subjekt 3 disponuje nejslabšími webovými stránkami mezi subjekty. Nenabízí přímou informaci o otevírací době na úvodní stránce, je potřeba ji dohledat. Aktuality sdílí pouze na úvodní stránce, na webových stránkách chybí

panel na aktuality. Posilovna nevyužívá online rezervačního systému, který by mohl efektivně pomoci využívat sály. Jako jediný subjekt nabízí 360° fotogalerii, pomocí které si klient může virtuálně projít celou posilovnu.

Subjekt 4 se prezentuje průměrně přehlednými webovými stránkami s mírnými nedostatky. Otevírací doba posilovny se zobrazí ihned na úvodní stránce, využívá panelu aktuality, kde je aktivní. Oproti ostatním subjektům využívá online rezervační systém, kde si klienti mohou rezervovat cvičení nebo tréninkové hodiny. Fotogalerie subjektu vykazuje velmi málo fotek, nelze si podle ní posilovnu představit.

Subjekt 5 má ze všech subjektů nejméně přehledné webové stránky, působí nemoderním dojmem. Nevyužívá panelu pro aktuality, otevírací doba je umístěná na úvodní stránce. Ve fotogalerii je nedostatečné množství fotografií posilovny. Nejsilnější stránkou subjektu je možnost využít online rezervačního systému pro klienty.

## 5 Interpretace výsledků

Subjekt 1 a 2A se nachází v centru města Hradce Králové nedaleko od sebe. Kvůli blízké vzdálenosti obou subjektů jsou přímými konkurenty, přičemž subjekt 1 vykazuje prvky strategie tržního vůdce, podnik byl dříve otevřený. Proto můžeme vidět u subjektu 2A ofenzivní marketingovou strategii, která cenově lehce zohledňuje dlouhodobé základní permanentky a celkově ceny pro studenty.

Subjekt 2A se staví do pozice tržního vyzyvatele. Oba nabízí své služby a nejmodernější stroje ve velmi moderním a rozsáhlém interiéru za stabilně vysoké ceny. Cílí tak na velmi náročný segment klientů, kteří se zajímají pouze o fitness a za služby si rádi připlatí. Ani jedna posilovna nedisponuje multifunkčním sálem. Oba maximálně využívají sociální sítě ke svému zviditelnění a propagují se tvářemi svých majitelů, kteří jsou v oblasti kulturistiky a fitness velmi známí. Subjekt 1 nově využívá i prvky strategie rozvoje trhu, protože oslovuje nové zákazníky, kterým nabízí možnost objednat si fitness krabičky podle jídelníčku na míru. Tím nabízí ještě komplexnější služby včetně nutričně vyváženého jídelníčku. Cílí tím na jiný segment zákazníků, kteří by se přes jídelníček mohli dostat k pravidelnému cvičení v posilovně.

Subjekt 2B, jako druhá a starší pobočka EXTRFIT GYM se nachází mimo centrum Hradce Králové v blízkosti vysokoškolských kolejí. Oproti pobočce 2A je zásadně cenově příznivější a stojí o dlouhodobou klientelu hlavně z řad studentů, které cenově více zohledňuje. Využívá stabilizační marketingovou strategii. Segmentem zákazníků jsou nejen fitness klientela ale i ostatní zájemci o pohyb.

Subjekt 1 a 2AB využívají strategie značky jako symbolu. Pomáhá jim v propagaci při prodeji vlastních výživových doplňků, působí na emoce zákazníků a zvedá jejich důvěru.

Subjekt 3 se nachází v industriálním objektu v Hradci Králové. Vzhledem k přítomnosti řady škol v okolí je distribučně na výši. Jasným klientským segmentem je student. I když propagace a prezentace je dle šetření více méně nedostatečná, tak cenově je velmi přívětivý. Tvorbou ceny se zásadně liší

od ostatních, využívá strategii diference. Nízkými cenami bojuje s konkurencí a tím využívá i strategii nákladového vůdcovství, i když je to na úkor absence moderních posilovacích strojů. Přítomnost multifunkčního sálu nabízí řadu kolektivních sportovních vyžití. Jistým nedostatkem je nepřítomnost online rezervačního systému, který by mohl využití sálů ještě zefektivnit.

Subjekt 4 je sportcentrum na periferii Trutnova. Nabízí cenově nejvýhodnější dlouhodobé permanentky a tím cílí na dlouhodobou a věrnou klientelu. Dokonce nabízí možnost celoživotní permanentky. Multifunkční sály nabízí pestré sportovní vyžití. Ze všech subjektů cílí na nejširší segment zákazníků včetně rodičů a dětí. Jako jediný subjekt nabízí i cvičení klientům se zdravotním postižením. Maximálně strategicky využívá deklarovaná partnerství uvedená na webových stránkách, pomocí dotace Královéhradeckého kraje byl zakoupen posilovací stroj po vozíčkáře, využívá tím prvky marketingové strategie koncentrace, kdy cílí i na úzký zákaznický segment s tělesným hendikepem. Tento subjekt jako jeden z mála využívá online rezervačního systém objednání. Naopak ale prezentace ve fotogalerii je velmi nedostatečná.

Subjekt 5 je fitness centrum, které se nachází blízko centra města Náchod v oblasti pěší zóny. Nabízí multifunkční sál, dostatek rozšířených služeb a jako jeden z mála disponuje online rezervačním systémem, který je velmi inovativní. V silové zóně se cvičí na starších posilovacích strojích a je zde dle fotogalerie nedostatek posilovacích stanovišť. Za poskytnuté služby nabízí ze všech posiloven jedny z nejdražších jednorázových vstupů a nejdražší permanentky pro veřejnost i studenty. Výzkum zaznamenal jeho nedostatečnou prezentaci v oblasti sociálních sítí a méně moderní webové stránky, distribučně obsadil poslední místo. I tak ale podnik využívá marketingové strategie tržního vůdce, protože upevňuje svou vedoucí pozici v místě, kde se nenachází žádné jiné konkurenční fitness centrum.

## 6 Závěry a doporučení

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat marketingové strategie v segmentech posiloven v Hradci Králové. Proběhla analýza tří posiloven v Hradci Králové a dvou posiloven mimohradeckých. Původním záměrem bylo zjistit obraty jednotlivých subjektů od roku 2017 do roku 2020 a zhodnotit úspěšnost jejich marketingové strategie, především v roce 2020, jenž byl kvůli pandemii COVID-19 velmi kritický. Pro nedostatek dat v databázi bylo nutno od tohoto záměru ustoupit a zvolit jiný přístup. Jako hodnotící faktor byl vybrán marketingový mix. Informace o subjektech byly čerpány pouze z veřejně dostupných zdrojů. Ve zkoumání jsem využíval své dosažené poznatky ohledně fitness, protože se tomuto oboru věnuji již několik let. Nutno říct, že některé webové stránky nedisponovaly potřebnými informacemi, a proto nebylo úplně jednoduché je hodnotit. Nový přístup pro porovnání marketingových strategií byl v rámci možností úspěšný, a tím byl cíl práce naplněn.

Ve výzkumném šetření byly porovnávány jednotlivé subjekty – posilovny, tři z Hradce Králové a dvě mimohradecké. Pro subjekt 1 (BODYFLEX Fitness) a 2A (EXTRIFIT GYM, Resslerova) je patrné zacílení pouze na nejnáročnější fitness klientelu. Pro rozšíření zákaznického segmentu bych doporučil zlevnění permanentek pro studenty o dodatečných 5 % a tím více zvýhodnil studentský segment. Důvodem je, že v Hradci Králové studuje velké množství studentů. Nachází se zde Lékařská fakulta UK (1800), Farmaceutická fakulta UK (1300), Univerzita Hradec Králové (6500) a Fakulta vojenského zdravotnictví (400). Celkový počet vysokoškolských studentů je přibližně 10 000. Vybudování multifunkčního sálu by také mohlo rozšířit klientelu. Otázkou zůstává, zda oba subjekty mají vůbec zájem cílit na jiný segment zákazníků, než je fitness klientela. Subjekt 2B (EXTRIFIT GYM, Svitavská) poskytuje kvalitní všestranné služby. K jejich zefektivnění v oblasti multifunkčního sálu bych doporučil zavedení online rezervačního systému. Vzhledem k tomu, že pro subjekt 3 (Fitcentrum u Pilňáčka) je důležitý studentský segment zákazníků, doporučil bych přizpůsobit se této situaci a soustředit se na zlepšení propagace zacílením na sociální síť TikTok, která

je dnes mladou generací nejstahovanější mobilní aplikací a zároveň ostatními konkurenty nepoužívána. Také bych doporučil zavést a cenově zvýhodnit šesti a dvanácti měsíční permanentky, které by signalizovaly zájem o dlouhodobou klientelu. Subjekt 4 (Olfin Car Fitness Horská) nabídkou rozmanitých sportovních služeb cílí na nejširší segment zákazníků. Doporučil bych rozšířit fotogalerii na webových stránkách a být aktivnější na sociálních sítích. Zároveň bych doporučil zjednodušení ceníku, který působí velmi složitě až chaoticky. Subjekt 5 (Easy Gym fitness center) je nejhůře uchopitelný, není patrné, na který zákaznický segment marketingově cílí. Velmi bych doporučil změnu přístupu k tvorbě cen, ceny permanentek jsou dle propočtů oproti průměrným cenám ostatních subjektů o 36% vyšší. Cenově bych zvýhodnil studentský segment hlavně z hlediska dlouhodobého. Zároveň bych doporučil modernizaci webových stránek, aby působily více „user friendly“, a také rozšířit fotogalerii o nové a aktuální fotky.

Výzkumné šetření by bylo ještě možné rozšířit o další sledování, jak se stávající marketingová strategie jednotlivých subjektů promítla do ziskovosti firmy. Tyto informace by byly velmi podpůrné pro další porovnání a sloužily by jako pevný bod dalších analýz. Avšak některé subjekty nejsou právníckými osobami a přesné informace by byly obtížně dosažitelné.



## 7 Seznam použité literatury

- [1] BECKWITH, Harry. *Jak prodat neviditelné: průvodce moderním marketingem*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, [2010?]. ISBN 978-80-7205-743-6.
- [2] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-80-7408-100-2.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.
- [4] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Karel KŘÍKAČ. *Základy marketingu*. 2. rozš. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-600-2.
- [5] KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-128-3.
- [6] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [7] ZELENÝ, Milan. Nová strategie pro globální éru. *Moderní řízení*, 10/2007 s. 29.
- [8] MACHÁČKOVÁ, Eva. Podnikatelský minimalismus – dělejte byznys jednoduše. *Moderní řízení*, prosinec 2012, s. 58-60.
- [9] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
- [10] MULLIN, B. J., HARDY, S., SUTTON, W. A. *Sport Marketing*. Champaign: Human Kinetics, 2000, s. 441, ISBN 0-88011-877-6.
- [11] Schwarz, E. C. and J. D. Hunter (2008). Chapter 2 - Managing the Sport Marketing Mix. *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. Boston, Butterworth-Heinemann: 17-38.
- [12] PATALAS, Thomas. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. Praha: Grada, 2009. 191 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-2484-3

- [13] SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. 474 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X
- [14] KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada, 2007. 45 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1999-3.
- [15] NĚMEC, Petr. *Integrovaná komunikace korporací*. Praha: VŠE 2006. 10 s. ISBN 80-245-1027-8
- [16] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [17] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [18] KOTLER, Philip, WONG, Veronika, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing 2007, 678 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [19] PORTER, Michael E. *Cases in competitive strategy*. New York: <> Division of Macmillan Publishing Co., c1983. ISBN 0029254108.
- [20] Moderní posilovna v Hradci | BODYFLEX Fitness Hradec Králové. Moderní fitness v Litoměřicích a Hradci Králové | BODYFLEX Fitness [online]. Copyright © 2018 BODYFLEX Fitness. Všechna práva vyhrazena. [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://bodyflexfitness.cz/hradeckralove/>
- [21] Exkluzivní klimatizované fitness v Hradci Králové – EXTRIFIT GYM Resslerova. [online]. Copyright © 2021 [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://extrifit-gym.cz/resslova/>
- [22] Profesionální fitness centrum – EXTRIFIT GYM Svitavská Hradec Králové. [online]. Copyright © 2021 [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://extrifit-gym.cz/svitavska/>
- [23] Fitcentrum u Pilňáčka Hradec Králové. Fitcentrum u Pilňáčka Hradec Králové [online]. Copyright © [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.fitcentrumupilnacka.cz/#intro>

- [24] fitnesshorska.cz. fitnesshorska.cz [online]. Copyright © 2016 [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.fitnesshorska.cz/>
- [25] www.easygym.cz. www.easygym.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.easygym.cz/cs>
- [26] Lékařská fakulta v Hradci Králové | Lékařská fakulta UK v Hradci Králové. Lékařská fakulta v Hradci Králové | Lékařská fakulta UK v Hradci Králové [online]. Copyright © LF UK HK 2012 [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.lfhk.cuni.cz/>
- [27] Farmaceutická fakulta Univerzity Karlovy. Farmaceutická fakulta Univerzity Karlovy [online]. Copyright © 2022 Univerzita Karlova, [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.faf.cuni.cz/>
- [28] PŘF – Univerzita Hradec Králové. Univerzita Hradec Králové [online]. Copyright © [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs/prirodovedecka-fakulta/prf>
- [29] PdF – Univerzita Hradec Králové. Univerzita Hradec Králové [online]. Copyright © [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs/pedagogicka-fakulta/pdf>
- [30] FIM – Univerzita Hradec Králové. Univerzita Hradec Králové [online]. Copyright © [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs/fakulta-informatiky-a-managementu/fim>
- [31] FF – Univerzita Hradec Králové. Univerzita Hradec Králové [online]. Copyright © [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/cs/filozoficka-fakulta/ff>
- [32] Úvodní stránka Fakulty vojenského zdravotnictví – Fakulta vojenského zdravotnictví. Document Moved [online]. Copyright © 2021 Univerzita obrany [cit. 20.04.2022]. Dostupné z: <https://www.unob.cz/fvz/Stranky/default.aspx>

## 8 Přílohy

### Příloha 1 – ceník BODYFLEX Fitness, Hradec Králové

VSTUPNÉ	
Jednorázové	140 Kč
1 měsíc	1 049 Kč
3 měsíce	2 890 Kč (963 Kč/měs.)
6 měsíců	5 090 Kč (848 Kč/měs.)
12 měsíců	8 990 Kč (749 Kč/měs.)
10 vstupů <i>(platnost 6 měsíců)</i>	1 190 Kč (119 Kč/vstup)
20 vstupů <i>(platnost 6 měsíců)</i>	2 190 Kč (110 Kč/vstup)

Studenti 10% sleva na permanentky

VIP KARTA	
ZDARMA čistý ručník každý trénink	
Sleva 15% na vstupné a veškeré zboží za barem	2 990 Kč
Platnost 12 Měsíců	

## Příloha 2 – ceník EXTRIFIT GYM, Hradec Králové

### CENÍK RESSLOVA

<b>ZÁKLADNÍ CENÍK</b>	ZÁKLADNÍ	ZVÝHODNĚNÉ (STUDENTI, SENIOŘI 60+)
JEDNORÁZOVÉ VSTUPNÉ	150 Kč	120 Kč
PERMANENTKA 10 VSTUPŮ (PLATNOST 2 MĚSÍCE)	950 Kč	850 Kč
PERMANENTKA 1 MĚSÍC	950 Kč	850 Kč
PERMANENTKA 3 MĚSÍCE	2550 Kč	2250 Kč
PERMANENTKA 6 MĚSÍCŮ	4680 Kč	4080 Kč
PERMANENTKA 12 MĚSÍCŮ	8400 Kč	7200 Kč

### CENÍK SVITAVSKÁ

<b>ZÁKLADNÍ CENÍK</b>	ZÁKLADNÍ	ZVÝHODNĚNÉ (STUDENTI, SENIOŘI 60+)
JEDNORÁZOVÉ VSTUPNÉ	110 Kč	100 Kč
PERMANENTKA 10 VSTUPŮ (PLATNOST 2 MĚSÍCE)	700 Kč	600 Kč
PERMANENTKA 1 MĚSÍC	700 Kč	600 Kč
PERMANENTKA 3 MĚSÍCE	1950 Kč	1650 Kč
PERMANENTKA 6 MĚSÍCŮ	3600 Kč	3000 Kč
PERMANENTKA 12 MĚSÍCŮ	6500 Kč	5500 Kč

## Příloha 3 – ceník Fitcentrum u Pilňáčka, Hradec Králové

### Ceník služeb

	Základní	Student
Jednorázový vstup	80 Kč	70 Kč
Permanentka 10x vstup	590 Kč	520 Kč
Permanentka měsíční	670 Kč	590 Kč
Permanentka čtvrtletní	1860 Kč	1650 Kč
Kondiční cvičení	140 Kč	-
Kondiční cvičení – permanentka (10 lekcí)	1400 Kč	-
Flowin	120 Kč	-
Flowin – permanentka (10 lekcí)	1000 Kč	-
Flowin - maminky s dětmi (10 lekcí)	1500 Kč	-
Kickbox – permanentka (10 lekcí)	650 Kč	600 Kč
TABATA	120 Kč	
TABATA - permanentka (10 lekcí)	1000 Kč	
Solárium MEGASUN 6000 - 1 minuta	12 Kč	

## Fitness členské časové

(s vlastní čipovou kartou, nepřenosné)

Čipová karta, přívěsek (opravňuje ke členství)	100 Kč
1 měsíc	800 Kč
1 měsíc student/senior	700 Kč
3 měsíční	1 900 Kč
3 měsíční student/senior	1 600 Kč
Půlroční	3 200 Kč
Půlroční student/senior	2 800 Kč
Roční	5 200 Kč
Roční student/senior	4 800 Kč

## Příloha 5 – ceník Olfin Car Fitness Horská, Náchod

# Ceníky platné od 1.11.2021

### Členství - neomezené vstupy v rámci pravidel fitness (bez dalších cenových zvýhodnění)

Index 01.

Členství	Členství je nepřenositelné
<b>vstup Kč 46</b> (předpokládané návštěvy = 8 vstupů za 14 dní = 208 návštěv za 12 měsíců) členství lze využívat pouze pro vstup do fitness	<b>Členství na 12 měsíců Kč 9 500</b>
<b>vstup Kč 56</b> (předpokládané návštěvy = 8 vstupů za 14 dní = 104 návštěv za 6 měsíců) členství lze využívat pouze pro vstup do fitness	<b>Členství na 6 měsíců Kč 5 800</b>
<b>vstup Kč 66</b> (předpokládané návštěvy = 8 vstupů za 14 dní = 35 návštěv za 2 měsíce) členství lze využívat pouze pro vstup do fitness	<b>Členství na 2 měsíce Kč 2 300</b>

### Depozit se slevou - pevná cena za vstupy do fitness (s možností zvýhodnění v % na další služby a zboží dle výše vkladu)

Depozit standard	Depozit student	Depozit senior / ZTP	Depozit Cardio zóna / vstup na 60 min	Depozit je nepřenositelný
<b>vstup Kč 70</b>	<b>vstup Kč 60</b>	<b>vstup Kč 60</b>	<b>vstup Kč 55</b> cca 5 vstupů za 14 dní + sleva na zboží 8 - 20%	<b>Depozit na 8 měsíců Kč 6 500</b>
<b>vstup Kč 80</b>	<b>vstup Kč 65</b>	<b>vstup Kč 60</b>	<b>vstup Kč 60</b> cca 4 vstupy za 14 dní + sleva na zboží 8 - 20%	<b>Depozit na 6 měsíců Kč 3 500</b>
<b>vstup Kč 100</b>	<b>vstup Kč 70</b>	<b>vstup Kč 60</b>	<b>vstup Kč 65</b> cca 2 vstupy za 14 dní + sleva na zboží 8 - 20%	<b>Depozit na 4 měsíce Kč 1 500</b>
<b>vstup Kč 110</b>	<b>vstup Kč 80</b>	<b>vstup Kč 65</b>	<b>vstup Kč 70</b> cca 1 vstup za 14 dní + sleva na zboží 8 - 20%	<b>Depozit na 3 měsíce Kč 750</b>

### Ceny za vstupy do fitness

Standard	Student	Senior / ZTP	Cardio zóna / vstup na 60 min	Bez depozitu
<b>vstup Kč 120</b>	<b>vstup Kč 90</b>	<b>vstup Kč 90</b>	<b>vstup Kč 80</b>	

Upozornění - vyšší finanční částky u zvoleného členství nebo depozitu je nutné dobře zvážit a vše vyčerpat ve stanoveném termínu.  
Po překročení časového limitu systém automaticky nevyčerpanou částku dorovná na Kč 0,00 a již ji nelze vrátit.



## 9 Souhrn tabulek

Tabulka 1 Ceník BODYFLEX.....	31
Tabulka 2 Ceník EXTRIFIT GYM – Resslerova .....	34
Tabulka 3 Ceník EXTRIFIT GYM – Svitavská.....	34
Tabulka 4 Ceník Fitcentrum u Pilňáčka. ....	37
Tabulka 5 Ceník Olfín Car Fitness Horská.....	39
Tabulka 6 Ceník Easy Gym Fitness.....	41
Tabulka 7 Vyhodnocení produktů.....	43
Tabulka 8 Vyhodnocení cen vstupů jednotlivých subjektů – základní .....	45
Tabulka 9 Vyhodnocení cen vstupů jednotlivých subjektů – studenti.....	46
Tabulka 10 Vyhodnocení distribuce.....	48
Tabulka 11 Vyhodnocení propagace.....	50
Tabulka 12 Vyhodnocení webových stránek.....	52

## Zadání bakalářské práce

<b>Autor:</b>	<b>Pavel Dvořák</b>
Studium:	I1800402
Studijní program:	B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor:	Informační management
<b>Název bakalářské práce:</b>	<b>Marketingová strategie sportovních institucí</b>
Název bakalářské práce AJ:	Marketing strategy of sports institutions

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl: Cílem mé bakalářské práce bude analyzovat marketingové strategie v segmentech posiloven v Hradci Králové

Osnova:

### Úvod

#### Teoretická část

- Zpracování teoretických pojmů z oblasti marketingu a marketingové strategie

#### Praktická část

- Marketingová strategie v praxi podle poznatků z teoretické části a její analýza
- Analýza segmentace trhu posiloven a její další využití

### Závěr

PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress. ISBN 978-80-7408-100-2.

HÁLEK, Vítězslav. Management a marketing. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 31.3.2020