



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU

PROPOSAL FOR AN IMPROVEMENT OF MARKETING MIX.

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Příbylová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Veronika Příbylová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	<b>Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh na zlepšení marketingového mixu

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této diplomové práce je navrhnout změnu marketingového mixu pro Studio Pilates Blansko, které se zabývá cvičením pomalých forem. Návrh bude vycházet z provedených analýz, včetně výsledků z dotazníkového šetření. Návrhy by měly přispět k větší spokojenosti zákazníků.

### Základní literární prameny:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. 2. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P. a K. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-2-7-1545-2.

PAULOVČÁKOVÁ, L. Marketing. Přístup k marketingovému řízení. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN: 978-80-7452-117-1.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb - efektivně a moderně. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Obsahem této diplomové práce je zaměření se na zlepšení marketingového mixu malého Studia, které se zabývá cvičením. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část se zabývá teoretickými východisky z oblasti marketingu. Analytická část zahrnuje popis rozvíjejícího se podniku a jeho současnou situaci. Součástí této kapacity je také dotazníkové šetření. Dále následuje část, která se věnuje vlastním návrhům na zlepšení celkového chodu Studia.

## **Abstract**

The content of this diploma thesis is focused on improving the marketing mix of the small organization, which deals with the exercise. The work is divided into three parts. The theoretical part deals with theoretical background in marketing. The analytical part includes the description of the developing business and its current situation. The last part is devoted to own proposals for improving of the overall running for the Studio.

## **Klíčová slova**

Marketing, zákazník, marketingový mix, dotazníkové šetření, SWOT analýza, propagace

## **Key words**

Marketing, customer, marketing mix, questionnaire survey, SWOT analysis, promotion

### **Bibliografická citace práce**

PŘIBYLOVÁ, V. *Návrh na zlepšení marketingového mixu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 94 s. Vedoucím diplomové práce je Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2018

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Zde bych ráda poděkovala paní Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D. - vedoucí této práce, za její odbornou pomoc, ochotu, trpělivost a připomínky, kterými přispěla k vypracování této práce. Dále děkuji Studiu Pilates Blansko, které bylo předmětem této práce, za jejich spolupráci a poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě děkuji všem svým blízkým, především rodičům, za jejich trpělivost a podporu, kterou mi po celou dobu studia poskytovali.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>1. CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>14</b>
2.1 Podstata marketingu .....	14
2.1.1 Hlavní úkoly marketingu .....	14
2.2 Marketingové řízení .....	15
2.2.1 Důvody plánování/neplánování .....	15
2.3 Strategická východiska.....	16
2.3.1 Poslání (mise) .....	16
2.3.2 Vize.....	16
2.3.3 Strategické cíle.....	16
2.4 Marketingové prostředí .....	17
2.4.1 Makroprostředí a analýza PEST .....	17
2.4.2 Mikroprostředí .....	19
2.4.3 Analýza mikroprostředí .....	20
2.5 Marketingový mix.....	22
2.5.1 Klasický marketingový mix.....	22
2.5.2 Modifikovaný marketingový mix .....	23
2.6 Komunikační mix.....	24
2.6.1 Nástroje komunikačního mixu.....	25
2.7 Marketing služeb .....	27
2.7.1 Vlastnosti služeb .....	28
2.8 Kvalita služeb.....	29
2.8.1 Zlepšení kvality služeb .....	29
2.9 Spokojenost zákazníka .....	30
2.10 Marketingový výzkum.....	30

2.10.1	Proces marketingového výzkumu .....	31
2.10.2	Druhy marketingových informací .....	31
2.10.3	Techniky sběru dat .....	32
2.11	SWOT analýza .....	33
2.12	Řízení rizik .....	34
2.13	Shrnutí teoretické části .....	35
<b>3.</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
3.1	Studio Pilates Blansko .....	36
3.2	Analýza vnějšího prostředí .....	37
3.2.1	PEST analýza .....	37
3.3	Analýza vnitřního prostředí .....	41
3.3.1	Porterův model konkurenčních sil .....	41
3.3.2	Analýza marketingového mixu .....	45
3.3.3	Komunikační mix .....	52
3.3.4	Analýza prodejů a způsob financování .....	54
3.4	Dotazníkové šetření .....	55
3.4.1	Výsledky dotazníku .....	56
3.4.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	60
3.5	Analýza SWOT .....	61
3.5.1	Matice plus – minus .....	62
3.6	Shrnutí analytické části .....	64
<b>4.</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY .....</b>	<b>65</b>
4.1	Návrh na zlepšení v oblasti produktu .....	65
4.1.1	Cvičení pro těhotné a ženy po porodu .....	65
4.1.2	Cvičební zahraniční pobyt u moře .....	68
4.2	Návrh na zlepšení v oblasti procesů .....	71
4.2.1	Přihlášení .....	72

4.2.2	Náhled rozvrhu .....	73
4.2.3	Cena a náklady.....	73
4.2.4	Zhodnocení systému .....	74
4.3	Návrh na změnu lokality Studia.....	75
4.3.1	Náklady.....	76
4.3.2	Časový plán realizace návrhů v roce 2018 .....	80
4.4	Přínosy.....	81
4.5	Rizika .....	82
4.5.1	Identifikace rizik .....	82
4.5.2	Ohodnocení rizik.....	83
4.5.3	Matice rizik .....	84
4.5.4	Opatření ke snížení rizik .....	85
4.6	Shrnutí vlastních návrhů .....	86
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>91</b>
	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>93</b>

## ÚVOD

Marketing. Slovo, pod kterým si mnoho lidí představí něco jednoduchého někdy i zbytečného. Velké společnosti většinou oddělení marketingu mají, ale co ty malé společnosti? Nadměrná většina si neuvědomuje, že právě díky marketingu mohou získat větší podíl na trhu (nové zákazníky,...), že jim pomůže najít vhodnou pozici na trhu, správně načasovat uvedení nových produktů či služeb. Důležitou úlohu marketingu je také určit cenu nabízených produktů, zajistit správnou reklamní komunikaci a samozřejmě najít vhodnou distribuci k zákazníkovi. Marketing pomáhá podnikatelům, aby byli úspěšní v tom, co dělají.

Marketing neprobíhá pouze směrem od společnosti k zákazníkovi, ale také zpět. Správně fungující společnost by měla za nějakou dobu zajistit zpětnou vazbu od cílové skupiny lidí a podle ní se včas zařídit. Tato zpětná vazba je důležitá při jakékoliv změně marketingového mixu. Jedná se především o marketingové výzkumy (rozhovory, dotazníky,...), kdy se dotazovaný dozví názory a připomínky k jeho podnikání. Podnikatel by měl nad všemi názory přemýšlet. Zákazníci by měli cítit od podnikatelů, že jim jejich názor není lhostejný. Jestliže někteří zákazníci nejsou stále spokojeni, může to časem znamenat odchod ke konkurenci, která je ve většině oboru obrovská, a tak to platí i pro fitness a sport.

Žijeme v období, kdy většina lidí relaxuje u televize, u hraní her na počítači nebo jsou 24 hodin napojení na sociálních sítích a neustále sledují, zda jim neunikli „důležité“ informace o svých přátelích a známých. Motivovat sebe k nějakému sportu nebývá často lehký úkol. Uvádí se, že pouze třetina lidí umí svůj volný čas využít u sportování.

Dle mého názoru se to během pár let mírně zlepšilo a tato aktivita poroste. I když venku panují vysoké mrazy či v létě vysoké teploty, tak velice často ve městech vidíme nabuzené sportovce, většinou se ve volné přírodě jedná o běžce, kterým není jedno jejich zdraví a jdou si jen tak vyčistit hlavu.

Zájem roste také u indoorových aktivit, které jsou oblíbené především v zimních měsících. Jedná se o fit centra či jiná obdobná studia, kde konkurence stále roste a není jednoduché si získat stálé klienty. Jedním takovým zařízením je Studio Pilates Blansko, které se především zajímá o cvičení pomalých forem (Pilates, rehabilitační cvičení, jóga).

Před 2 lety jsem poznala člověka, který mě dokázal zbavit nervozity u cvičení před lidmi a ukázal mi život, kde sport není špatné občas absolvovat. Neuvěřitelně mě to začalo bavit, zbavila jsem se bolesti zad a poznala jsem, že pohyb není nic na škodu. Naopak. Dokáže člověka zbavit stresu a přinést pozitivní myšlení. Studio se snažím pravidelně navštěvovat. Časem mě napadlo, že by mi mohlo sloužit k vypracování mé diplomové práce.

První část diplomové práce obsahuje vymezení teoretických pojmů, které se nejvíce týkají marketingu, vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a SWOT analýzy. Následuje analytická část, kde jsou základní informace o společnosti a jejím okolí. Jako třetí částí jsou označovány vlastní návrhy, které by měly sloužit pro zlepšení současné situace organizace.

# 1. CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout změnu marketingového mixu pro Studio Pilates Blansko, které se především zabývá cvičením pomalých forem, jako jsou pilates a jóga. Úkolem je přenést teorii do praxe a zajistit studiu zvýšení objemu prodeje nabízených služeb. Cílem společnosti je získávání nových zákazníků, uspokojování potřeb zákazníků stávajících a rozšiřování nabídky služeb, aby bylo studio stále pro své klienty atraktivní a rádi se sem vraceli.

Nejprve je potřeba shromáždit data o studiu, aby bylo možno zjistit postavení na současném trhu a poté jej v analytické části podrobně popsat. Dále budou následovat:

- PEST analýza – zkoumat faktory, které ovlivňují podnikání zvenčí – makroprostředí;
- Porterova analýza pěti sil – zkoumání konkurentů, zákazníků;
- Marketingový mix 4P - nabízené služby, cena, distribuce a propagace služeb;
- Komunikační mix;
- Dotazníkové šetření;
- SWOT analýza.

V této diplomové práci využiji dotazníkové šetření, abych zjistila, jak jsou klienti ve studiu spokojeni s nabízenými službami. Jako metodu ke sběru dat jsem si zvolila dotazování. Dotazovanými jsou současní klienti, kteří studio navštěvují. Dotazník byl klientům rozeslán na jejich e-mailové adresy.

V teoretické části diplomové práce je popsáno, jak nejlépe vytvořit marketingový plán a cíl, dále různé typy analýz, komunikačního mixu či výzkumů. V analytické části se nachází podrobné informace o studiu, seznámení se se současným stavem, sestavení analýz a porovnání s konkurenty. Závěrem byla provedena SWOT analýza, kde jsou uvedeny silné a slabé stránky podniku. Návrhová část se zaměřuje na změnu marketingového mixu - především rozšíření služeb, zavedení rezervačního systému pro objednávání hodin a navržení většího prostoru ke cvičení.

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V této části je nejen popsána podstata marketingu, ale také analýzy, které pomáhají vylepšovat marketing podniku a faktory, které jej ovlivňují.

### **2.1 Podstata marketingu**

Marketing je pojem, který souvisí nejen s podnikatelským prostředím, ale i s neziskovou sférou. Marketingové aktivity směřují především k propojení vnějšího a vnitřního prostředí organizace, k získání a udržení jejího konkurenčního postavení na trhu za pomoci analýz, odhadování aktuálních trendů a poptávky do budoucna. Marketing se staví především na vztazích se zákazníky. Je to prostředek k uspokojení potřeb a přání zákazníka, ale také jeho cílem je vzbudit u zákazníka nové potřeby, o kterých zatím netuší, že mu přinesou takové hodnoty, jaké mu konkurence nemůže poskytnout (Paulovčáková, 2015).

Marketing trvá po celou dobu životnosti produktu/služby, snaží se přitáhnout nové zákazníky a samozřejmě si udržet ty stávající za pomoci vylepšení vzhledu a výkonu produktu (Kotler a kol., 2007).

Podstatou marketingu je jednoduchá myšlenka, která se týká všech zaměstnání. Úspěch vychází z toho, že se porozumí potřebám, přáním okolí a z tvorby myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují. Většina společností nedokáže uspět, protože nenaplní potřeby a touhy ostatních (Kotler a kol., 2007).

Posláním marketingu je tvořit odlišnost nabídky firmy od nabídky konkurence v rozměrech, které jsou pro zákazníka důležité. Pro vytvoření diferenciace používají marketéři

targeting - zacílení), segmentaci a positioning - umístění (Jakubíková, 2013).

#### **2.1.1 Hlavní úkoly marketingu**

Mnoho lidí se domnívá, že marketing je jednoduchá záležitost, ale opak je pravdou. Existuje několik úkolů, co má marketing v kompetenci.

Obvyklé marketingové činnosti:

- výzkum a poznávání trhu;
- analýza zákazníků, vlastního podniku a konkurence;
- stanovení marketingových cílů;
- určení strategie, vypracování marketingového plánu;
- volba marketingového mixu;
- prodej, hodnocení úspěšnosti a kontrola (Urbánek, 2010).

## **2.2 Marketingové řízení**

Jedná se o proces, který zahrnuje plánování, realizaci a kontrolu marketingu. Řízení je důležité i v malých podnicích, i když jejich majitelé si myslí, že to pro svoje malé podnikání nepotřebují. Rozhodování, komunikace a motivace jsou velice důležitými aktivitami mezi etapami marketingového řízení.

Z hlediska strategického plánování se situace v malých podnicích od velkých liší. Mezi nejdůležitější výhodu patří flexibilita a schopnost rychle reagovat na změny. Malé firmy se mohou rozhodnout plánovat v rámci jednoho roku na rozdíl od velkých (Blažková, 2007).

### **2.2.1 Důvody plánování/neplánování**

- Plán umožňuje identifikovat zdroje konkurenční výhody, stanovit cíle a strategie, pomocí plánu podnik dokáže zjistit finanční prostředky nezbytné k budování firmy a realizaci strategie kontrolovat
- Každá společnost by měla plánovat a mít vše v písemné formě, protože poté je větší šance, že se plánu bude společnost opravdu držet a že splní své cíle;
- jestliže firma s plánem pracuje pravidelně tak bude schopna rychle odhalit problémy, včas na ně reagovat a začít je řešit;
- plán pomáhá společnosti zvýšit zisk a obrát. Podnik si ujasní, na které segmenty se bude zaměřovat a vytvoří příslušné marketingové strategie (Blažková, 2007).

Někteří majitelé malých či středních podniků jsou přesvědčeni, že plánování i sestavení marketingového plánu je zbytečné, což není dobrá myšlenka.

### **Nejčastější důvody proč neplánovat:**

- nemají dostatek peněz, času a lidí;
- nedostatek zkušeností v plánování;
- jsou přesvědčeni, že jim stačí mít vše v hlavě;
- jedná se o malou firmu a své zákazníky získávají pouze na základě doporučení a to jim stačí (Blažková, 2007).

## **2.3 Strategická východiska**

Mezi tyto východiska patří formulování poslání, vize organizace a především stanovení strategických cílů.

### **2.3.1 Poslání (mise)**

Vyjadřuje hlavní účel existence organizace a cesty, které jsou voleny k jeho dosažení. Poslání by mělo být v první řadě motivující a realizovatelné. O poslání by měli být seznámeni, jak zaměstnanci, tak i široké okolí firmy (Paulovčáková, 2015).

### **2.3.2 Vize**

Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy (Jakubíková, 2013).

### **2.3.3 Strategické cíle**

Navazují na vizi podniku a vyjadřují dlouhodobé předpokládané výsledky. Většinou jsou rozlišovány obecné cíle podniku, které vyplývají z poslání a strategické cíle zpracované v souladu s vizí. Jedná se především o cíle, které se týkají oblastí, jako jsou finanční výkonnost podniku, růst podniku, výzkum a vývoj (úroveň technologií), sociální oblast (kvalita zaměstnanců) nebo také uplatnění informačních systémů (Paulovčáková, 2015).

Strategické cíle jsou vyjádřeny ve finančních i nefinančních jednotkách. Firemní cíle jsou dosahovány zejména pomocí produktových cílů. U každého produktu se určí jeho hlavní ekonomický cíl - objem a tržby z prodeje, investiční rentabilita (Fotr a kol., 2012).

Správně definované cíle by měly odpovídat definovanému požadavku pomocí SMARTER:

- Specific - cíl by měl být definován přesně;
- Measurable (měřitelný) - cíle musí být možné změřit (posouzením, do jaké míry bylo cíle dosaženo);
- Accepted (dosažitelný) - cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou;
- Realistic - cíl by měl být reálný. Musí být splněn v reálném čase a měly by být k dispozici příslušné nástroje a znalosti;
- Timed (časově vymezený - cíl musí mít daný termín);
- Ethical - v souladu s etickým přístupem k podnikání (občas se také pod cílem E uvádí slovo Ecological - nepoškozující člověka ani přírodu);
- Resourced - zaměřený na zdroje (Paulovčáková, 2015).

## **2.4 Marketingové prostředí**

Každá společnost musí mít přehled o současném i předpokládaném vývoji podmínek, které nemůže ovlivnit. Jedná se o makroprostředí - zejména to jsou legislativa, demografie, vlivy globální ekonomiky, sociální podmínky, přírodní prostředí.

Společnost musí také sledovat prostředí blízkého okolí - mikroprostředí. Jedná se především o dodavatele, zákazníky, veřejnost a konkurenci. Marketingové prostředí představuje jak hrozby, tak i příležitosti (Vaňák, 2013).

### **2.4.1 Makroprostředí a analýza PEST**

Každá organizace se nachází v nejistém prostředí a tato nejistota na ni působí, proto musí stále sledovat čtyři síly širšího okolí - analýza PEST. Kromě těchto čtyř prostředí se také sleduje prostředí demografické a přírodní (Paulovčáková, 2015).

### **Politicko-právní prostředí**

Odráží vnitrostátní i mezinárodní politické dění. Patří sem politická stabilita, stabilita vlády, zákony, vliv politických stran, dohody o zamezení dvojího zdanění, vízová politika aj. Tohle prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti (Jakubíková, 2013).

Zásahy státu pomocí legislativy chrání zájmy společnosti jako celku, chrání spotřebitele před nekvalitními produkty a nekalými praktikami a chrání životní prostředí (Paulovčáková, 2015).

### **Ekonomické prostředí**

Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. K těmto faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace/deflace, průměrná výše důchodů obyvatelstva aj., (Vaňák, 2013).

### **Sociálně kulturní prostředí**

Skládá se z mnoha institucí a faktorů, které ovlivňují základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti. Lidé získávají pohled na svět, který definuje jejich vztahy s okolím. Firmy si musí být vědomy kulturních vlivů, a jak se mohou lišit uvnitř společnosti v rámci trhů, na kterých firma působí. Základní postoje jsou předávány od rodičů, popřípadě učitelů ve škole a náboženskými skupinami. Sekundární postoje je možné z hlediska marketingu formovat (móda, stravovací návyky). Právě tyto sekundární postoje podléhají změnám a jsou ovlivňovány ostatními lidmi a různými skupinami (Kotler a kol., 2007).

Součástí tohoto faktoru je také zkoumání velikosti populace, věkové složení, pohlaví, národnostní a náboženské a rasové složení obyvatelstva, vzdělání či mobility obyvatelstva. Skupiny obyvatel jsou pro marketéry cílovými skupinami, na něž se zaměřují z hlediska vytváření nabídky a propagace (Jakubíková, 2013).

### **Technologické prostředí**

Tohle prostředí se mění velice rychle. Ovlivňuje konkurenceschopnost podniku, a proto by si marketingoví specialisté měli všimnout následujících technologických trendů. Význam faktorů tohoto prostředí spočívá ve vytváření nových technologií, které často zrychlují procesy (dopravní, komunikační a jiné). Nové technologie podporují inovace v mnoha oblastech a v některých případech dochází i k zásahům státu, aby nedošlo k poškození spotřebitele či životního prostředí (Paulovčáková, 2015).

### **Přírodní (ekologické) faktory**

Jedná se o přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny (Kotler a kol., 2007).

Zahrnuje především zásoby a dostupnost přírodních nerostných zdrojů a cenu za jejich využívání. Dále se jedná o poměry mezi jednotlivými typy půdy, zásoby vody a jiné. Ekologie se zabývá vztahem člověka k přírodě a vyvolává zodpovědnost v chování jak podniků, tak i jednotlivců (Vaňák, 2013).

### **2.4.2 Mikroprostředí**

Patří sem síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům - jedná se především o zprostředkovatele, zákaznické trhy, konkurenci a veřejnost (Kotler a kol., 2007).

#### **Zákazník**

Tento pojem označuje finálního spotřebitele (jednotlivci, domácnosti, státní organizace) a výrobní či ostatní společnosti. Zákazník by měl být pro každou společnost nejdůležitější osobou (fyzickou či právnickou), bez ohledu na to, zda přichází osobně nebo se společností komunikuje jiným způsobem. Zákazníci jsou základem strategie marketingu a jsou těmi, kdo firmu „živí“. Firmy jsou na nich závislé a mnoho společností si tento fakt neuvědomuje. Jestliže chce firma obstát na trhu, musí se pravidelně zabývat výzkumy chování zákazníků a jejich motivaci ke koupi produktu či služby. Pro společnost je velmi důležité, aby byl zákazník spokojený. Dosavadní výzkumy ukázaly, že 20 % zákazníků přináší firmě 80 % zisku (Jakubíková, 2013).

#### **Konkurence**

Společnost by měla poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Úkolem marketingových specialistů je dělat něco více, než jen přizpůsobit se potřebám zákazníků. Musí také získat dlouhodobou výhodu tím, že svou nabídku pevně umístí v myslích zákazníka v porovnání s nabídkou konkurence. Každý podnik by si měl uvědomit svou pozici v odvětví ve srovnání s velikostí a postavením konkurence (Kotler a kol., 2007).

## **Veřejnost**

Jsou to určité skupiny lidí, kteří mohou ovlivňovat chování a stanovení cílů podniku a také podmínky pro jejich plnění. Jedná se především o:

- místní komunitu - reaguje na pozitivní či negativní působení podniku ve svém okolí;
- zájmové skupiny občanů - mají zájem prosazovat určité zájmy – ekologické;
- média;
- vlastní zaměstnance - mohou vytvářet dobrou či špatnou image podniku;
- stakeholderi a další zainteresované osoby - mohou do firmy přinést několik užiteků (Vaňák, 2013).

## **Zprostředkovatelé**

Zajišťují zprostředkování zboží za finanční odměnu. Souvisí s tím distribuce, skladování, finanční transakce, kde se prosazují distribuční mezičlánky (Paulovčáková, 2015).

### **2.4.3 Analýza mikroprostředí**

V této části je popsán Porterův model konkurenčních sil. Mikroprostředí zahrnuje také SWOT analýzu, která je popsána ke konci teoretické části.

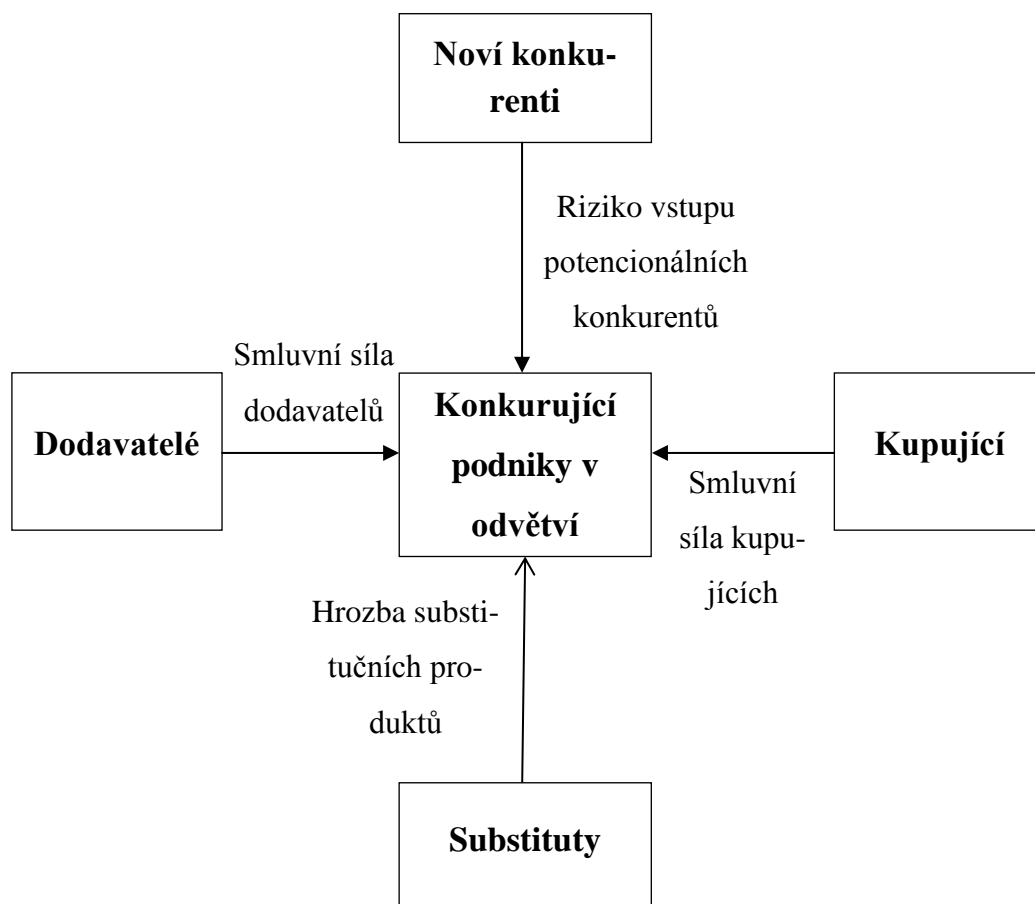
#### **Porterův model konkurenčních sil**

Je to model, který pomáhá zkoumat konkurenty (potenciální i skutečně existující) společnosti. S tímto modelem se dá pracovat v jakékoliv promyšlené podobě a zkoumat chování konkurenčních subjektů. Porterův model konkurenčních sil obsahuje pět zobrazených oblastí, v nichž je potřeba posoudit hrozby ze strany konkurence (Koráb, Peterka, Řezňáková, 2007).

- a) Vnitřní konkurence - jedná se o konkurenci, která podniká ve stejné oblasti podnikání jako naše společnost. Faktory, které společnost zohledňuje při analýze stávající konkurence, jsou efektivnost prodeje, distribuce, propagace a charakteristika chování konkurentů. Výsledkem snahy o dobré tržní postavení a velká rivalita mezi podniky (Koráb, Peterka, Řezňáková, 2007).
- b) Nová konkurence - jsou to takové subjekty, které se chystají na náš trh vstoupit nebo právě vstupují a chtějí nám konkurovat. Jelikož se jedná o novou konkurenci,

renci, je velmi těžké zjišťovat riziko, může se pouze polemizovat na základě vyhodnocení - odhadu (Koráb, Peterka, Řezňáková, 2007).

- c) Síla kupujících - zjišťuje se struktura, koncentrace a další informace o kupujících na trhu. Tato síla je vysoká především tehdy, když na trhu existuje pouze několik významných kupujících (Blažková, 2007).
- d) Síla dodavatelů - jedná se o velikost dodavatelů na trhu především o jejich potenciál diktovat si podmínky. Dodavatelé jsou více mocní než kupující pokud jich je omezený počet a jejich výrobky jsou těžko zastupitelné. Mohou ovlivnit cenu i kvalitu dodaných surovin (Blažková, 2007).
- e) Riziko konkurence substitutů - je velmi složité zjistit, zda k výrobku/službě existuje nějaký substitut nebo ne. Nebezpečí nastane, když tento substitut není odhalen. Je nezbytné, aby společnost kladla nároky na znalost preferencí zákazníka (Vaňák, 2013).



Obrázek 1: Porterův model (Zdroj: vlastní zpracování dle: Blažková, 2007, s. 57)

## **2.5 Marketingový mix**

Představuje soubor marketingových nástrojů, které se využívají k dosažení marketingových cílů. Nástroje by se měly vzájemně kombinovat a harmonizovat, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám - trhu (Zamazalová, 2009).

### **2.5.1 Klasický marketingový mix**

Tento mix je tvořen tzv. 4P:

- Product - produkt;
- price - cena;
- promotion - propagace;
- place - distribuce.

#### **Produkt**

Produkt je to, co vytváří nabídku na trhu, zahrnuje hmotné i nehmotné statky (jedná se také například o zážitky). Z pohledu produktové politiky se dá rozlišit produkt na tři vrstvy. Jedná se o jádro - vyjadřuje základní funkci produktu. Druhou vrstvou je skutečný výrobek - zahrnuje kvalitu, styl, design, doplňky, značku, balení, etikety. Třetí vrstvou je rozšířený výrobek - zahrnuje služby, které řeší zákazníkův problém - instalace, školení, poradenství, otevírací doba (Paulovčáková, 2015).

#### **Cena**

Cenová politika podniku zahrnuje veškerá rozhodnutí, na trh zaměřené kroky, které se promítají do stanovení ceny produktu. Zahrnuje ceníky, slevy, náhrady či platební podmínky. Zákazník musí být s účtovanou cenou spokojený a tato cena by měla zároveň krýt náklady a přinášet podniku zisk. Dobře navržený výrobek doprovázený dobrým marketingem může požadovat vyšší cenu (Kotler, Keller, 2013).

#### **Distribuce**

Jedná se o politiku, která má zajistit, aby se produkt dostal k cílovému zákazníkovi, ve správný čas a na správném místě. Cesta od výrobce až po konečného spotřebitele se nazývá distribuční cestou. Tato politika se zabývá také dostupností a umístěním produktu (Lancaster, Reynolds, 2005).

## **Propagace**

Komunikuje s cílovým trhem o produktu a jeho dodavateli. Je prostředkem, kterým se podnik snaží informovat a přesvědčovat zákazníky o produktech/službách, vytvořit s nimi dialog a navázat vztahy. Dalším cílem je přesvědčit a umět se připomenout. Zahrnuje reklamu, podporu prodeje, PR (Public relations), výstavy a veletrhy, sponzorství či osobní prodej - více přiblíženo viz kapitola 2.6 (Jakubíková, 2013).

### **2.5.2 Modifikovaný marketingový mix**

V různých oblastech dochází k přiřazení dalších rozšiřujících prvků ke klasickému mixu a vzniká tzv. modifikovaný marketingový mix. Jestliže se jedná o služby tak je tento mix tvořen tzv. 7P.

Ke klasickému marketingovému mixu jsou přidána 3P:

- People – lidé;
- Physical evidence - materiální prostředí;
- processes - procesy (Zamazalová, 2009).

#### **Lidé**

Při poskytování služeb dochází ve většině případů ke kontaktům mezi zákazníkem a poskytovatelem služby - zaměstnancem. Lidé se proto stávají významnou součástí marketingového mixu služeb a zákazníci mají vliv i na samotnou kvalitu služby. Organizace by také měly stanovit určitá pravidla pro chování zákazníků.

U společností je velice důležité, aby se u svých zaměstnanců zaměřili na správný výběr, vzdělání a jejich motivaci.

Obě tyto stanoviska jsou důležitá pro vytváření vlídných vztahů mezi zaměstnancem a zákazníkem (Vašítková, 2014).

#### **Materiální prostředí**

Jelikož jsou služby nehmotné je potřeba do marketingových úvah zahrnout oblast řízení materiálního prostředí. První vjemy a dojmy, jsou to, co zákazník uvidí jako první, když vstoupí tam, kde je služba poskytována. To, co navozuje zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě a profesionalitě provedení jsou vzhled budovy, zařízení interiéru, vytváření atmosféry. Jestliže zákazníci mají kladné reakce je pravděpodobné, že se bu-

dou rádi vracet, komunikovat se zaměstnanci a také budou využívat různé nabídky služeb (Vašítková, 2014).

Při vybavení prostoru je třeba využít takové hmotné předměty, které zákazník považuje za důležité a které jsou součástí služby. Zvolené vybavení interiérů zařízením by mělo splňovat požadavky na funkčnost, na technické uspořádání přístrojů a dalšího zařízení. Barvy spolu s osvětlením působí na jeden ze základních příjemců vnímání – na zrak. Barvy mohou evokovat náladu, dávat pocit štěstí, radosti či smutku. Nízká intenzita osvětlení spolu s teplými barvami evokuje pocit přátelského prostředí a pocit relaxace (Vašítková, 2014).

*Značení* - jedná se o grafické zprávy, symboly a označení, které jsou výrazným prvkem komunikace v oblasti služeb. Veliký význam mají vzhled, umístění, osvětlení, barva i výběr typu písma, které na sebe vzájemně souvisí. Znaky se „čtou“ rychleji než text písemný a lze s nimi rychleji komunikovat. Znaky mají zažitý smysl - jsou chápány zahraničními návštěvníky, klienty i zákazníky. Čichem lidé vnímají vůně, které ovlivňují image prostředí společnosti a hudba je také ta, která dotváří požadovanou atmosféru. Vždy je vhodné vytvářet jednotný design společnosti volbou barev a loga (Kotler a kol., 2007).

### **Procesy**

Vzájemné působení mezi zákazníkem a poskytovatelem služby během procesu poskytování služby je příčinou podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem bude služba poskytována.

Nezbytnou součástí podnikání je provádět analýzy procesů poskytování služby, tvořit jejich schémata, klasifikovat je a poté všechny kroky, ze kterých se procesy skládají, zjednodušovat (Vašítková, 2014).

## **2.6 Komunikační mix**

Komunikační politika sděluje postoj společnosti ve vztahu ke komunikačním aktivitám, chování a poskytování informací. Neexistuje pouze jeden komunikační nástroj, který je nejlepším řešením pro všechny společnosti. Marketingoví pracovníci by měli kombinovat různé nástroje a pečlivě koordinovat strategie jejich využití, aby o svých službách vypovídali jasně a přesvědčivě. Každý, kdo nabízí službu, je velice rád za to, když mu

zákazníci pochvalně mluví o jejich službách. Jedná se o ústní reklamu, která mu může vytvořit, ale také poškodit pozitivní image v očích veřejnosti. V současné době ústní reklama nestačí (Jakubíková, 2013).

### **2.6.1 Nástroje komunikačního mixu**

Poskytovatelé se musí snažit komunikovat se všemi typy zákazníků - potencionální, současné i s širokou veřejností. Musí znát jak s těmito lidmi komunikovat, jaké nástroje k tomu použít či kdy a jak nejlépe informace sdělit (Vašítková, 2014).

#### **Nástroje komunikačního mixu:**

- reklama;
- podpora prodeje;
- osobní prodej;
- vztahy s veřejností - public relations (Vašítková, 2014).

**Reklama** - jedná se o placenou, neosobní komunikaci zprostředkovanou různými médii či realizovanou podnikatelskými subjekty. Jejím cílem je informovat spotřebitele se záměrem ovlivnění jejich kupního chování. Reklama ovlivňuje širokou veřejnost. Marketing služeb využívá reklamu především pro zviditelnění a ke „zhmotnění“ poskytovaných služeb (Přikrylová, Jahodová, 2010).

**Podpora prodeje** - zahrnuje širokou nabídku komunikačních nástrojů určených k rychlejší a silnější odezvě na trhu. Pokouší se sdělit informace o službě a také nabízí stimul, především finanční, zvýhodňující nákup. Nevýhodou je, že jednotlivé podněty působí většinou jen krátce, pouze po dobu uplatnění konkrétního opatření. Zahrnuje cenová zvýhodnění, kupony ke slevě, soutěže, ochutnávky, nepravidelné prodejní činnosti a další (McDonald, Wilson, 2012).

**Osobní prodej** - jedná se o přímou formu oboustranné komunikace, která má za cíl prodat produkt, ale především vytvářet dlouhodobé pozitivní vztahy a posilovat image společnosti. Obsah a forma sdělení může být přizpůsobena konkrétnímu zákazníkovi. Jedná se o nákladný, ale velmi efektivní způsob komunikace (Janečková, Vašítková, 2001).

**Vztahy s veřejností (PR)** - představuje neosobní formu povzbuzení poptávky po službách či aktivitách společnosti publikováním pozitivních informací. Jejich cílem je vyvolat kladné postoje veřejnosti k podniku. PR jsou funkcí managementu, které vycházejí z dlouhodobé strategie organizace. Jejich úkolem je budovat důvěryhodnost a napomáhat komunikaci zlepšovat vztahy s širokou veřejností (zákazníci, dodavatele, úřady, investoři). PR má na úkol také sponzoring (sportovní či kulturní akce) či výstavy a veletrhy (Přikrylová, Jahodová, 2010).

V dnešní době dochází k rozšiřování nástrojů marketingové komunikace. Tyto nástroje mají potenciál uchytit se v oblasti služeb:

- přímý marketing (direct marketing);
- internetová komunikace;
- komunikace na sociálních sítích;
- marketing událostí (event marketing);
- product placement (Vašítková, 2014).

**Přímý marketing** - jedná se o přímou komunikaci s pečlivě vybranými zákazníky, s cílem získání okamžité odezvy. Je zaměřena na prodej zboží a služeb za pomoci reklamy uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, rozhlasu či novin. Se zákazníkem se pracuje adresně. Rozšíření tohoto marketingu je vyvoláno rozvojem a dostupností výpočetní techniky, která dokáže soustavnou komunikaci se zákazníkem. Součástí je direct mail (oslovení pomocí pošty), telemarketing (například call centra), teleshopping, katalogový prodej či elektronická pošta (Kotler a kol., 2007).

**Internetová komunikace** - umožňuje levně komunikovat s celým světem z jediného místa, což je z hlediska vynaložených nákladů nesrovnatelně efektivnější než ostatní komunikace. K velkým výhodám této komunikace patří možnost přesné segmentace, možnost lehkého měření reakce uživatelů, vysoká flexibilita a především její interaktivní působení. Internet může ulehčit podnikání na nových trzích (e-shop), pomůže společnosti ke zviditelnění či zlepšení image (Vašítková, 2014).

**Komunikace na sociálních sítích** - sítě s sebou přinášejí velké možnosti - od získání nových zákazníků, vylepšení image, public relations a loajality marketingu pro věrné zákazníky za pomoci aktivity na sociálních sítích přes sběr dat prostřednictvím různých diskuzí, anket či šíření virálního marketingu (sdílení videí, obrázků). Podmínkou je pravidelné aktualizování stránek. Nejrozšířenější sociální sítí je momentálně Facebook. Uživatel má možnost vkládání fotografií do svých alb, které mohou lidé různě komentovat či si je přeposílat, dále vytvoření fanouškovské skupiny či vytvoření události, aby byli zájemci informováni o nadcházejících akcích. Nabízí se také možnost efektivního šíření WOM (slova z úst) - příležitost pro šíření zpráv za pomoci virálního marketingu (Štědroň, Budiš, Štědroň, 2009).

**Marketing událostí** - cílem je vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří image společnosti a produktů/služeb a tím samozřejmě i obchodní záměry. Může se jednat o neziskově orientované akce - nejrůznější oslavy výročí, besedy se zákazníky nebo také o komerční akce - plesy, slavnosti, výstavy či o charitativní akce. Akce by měla mít pozvánku, protože ta dělá první dojem akce, dále dobrou organizaci, kreativní myšlenku, dobrou volbu hostů, dárkové či propagační předměty a také občerstvení (Karlíček, Král, 2011).

**Product placement** - jedná se o záměrné a placené umístění produktu/služby do audiovizuálního díla (film, PC hra) za účelem prezentace. Atributem je reklamní efekt v určité cílové skupině při využití například známé osobnosti. Ukazuje, že užívání je běžnou součástí života hrdiny filmu. V budoucnu se očekává jeho rozvoj (Vašítková, 2014).

## 2.7 Marketing služeb

Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou jedna strana nabízí druhé. Je především nehmotná a nepřináší vlastnictví. Sektor služeb je velice rozsáhlý. Jedná se o mnoho různých činností - jednoduché, složité či počítači řízené operace (Janečková, Vašítková, 2001).

### 2.7.1 Vlastnosti služeb

K rozlišení zboží a služeb se používá větší počet vlastností. Mezi nejběžnější vlastnosti služeb patří nehmotnost, pomíjivost (zničitelnost), neexistence vzorků, vlastnictví, neoddělitelnost a proměnlivost (Kotler, Keller, 2013).

**Nehmotnost** - představuje nepřítomnost hmotného charakteru, služby nemají fyzickou podstatu, není možné si je osahat ani ochutnat, nelze si prohlédnout její tvar a další vlastnosti, které má produkt. U služeb je potřeba přiblížit zákazníkovi přesnou představu o jejím nákupu. Může se jednat o přiblížení smyslové, pocitové - emoce, nálada či behaviorální - fyzické aktivity (Kotler, Keller, 2013).

**Pomíjivost** - služba trvá většinou krátkou dobu. Nelze u ní vytvářet žádné zásoby. Pro podnikatele je zde pozitivum, že mu nevznikají žádné náklady na skladování, balení či přepravu. Velkou výhodou je, že u služeb nedochází k zastarávání produktů – díky pomíjivosti je možné rychle reagovat na nové požadavky a přání zákazníka (Kaňovská, Schüller, 2015).

**Neexistence vzorků** - nevýhodou je, že služby nemohou nabízet vzorky předem kvůli jejich nehmotné povaze. Před nákupem nemá zákazník možnost porovnat kvalitu s jinými poskytovateli (Kaňovská, Schüller, 2015).

**Vlastnictví** - při poskytování služby nezískává zákazník žádné vlastnictví. Prokazování toho, jestliže byla nebo nebyla služba poskytnuta, je velice obtížné. Na zprostředkovatele služby nemůže přecházet vlastnické právo. Místo toho mohou nabízet práva k poskytnutí služby (Janečková, Vašítková, 2001).

**Neoddělitelnost** - služby jsou nejprve prodány a poté zároveň vyprodukovány a spotřebovány na jednom místě. Služby nelze oddělit od jejich poskytovatelů. Pokud zaměstnanec poskytuje službu tak se stává její součástí. Příkladem je hudební koncert – nelze ji poskytovat v nepřítomnosti obecnstva. Velice důležitá je interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem. Měli bychom být se zákazníky vždy v kontaktu, abychom si byli jisti, že jsou spokojeni. Dále se může jednat o takovou neoddělitelnost služeb, při které jsou zároveň přítomní další zákazníci. Protože je služba zároveň poskytována i spotřebována, čelí poskytovatelé problémům při současném navýšení poptávky. Pro poskytovatele

služeb je nemožné zvětšit kapacitu naplněné restaurace či ordinaci u obvodního lékaře (Kotler a kol., 2007).

**Proměnlivost (heterogenita)** - souvisí s určitým standardem kvality služby. Chování zákazníků nelze nikdy předvídat a je obtížné stanovit určité normy chování. Výstupní kontroly provádět nelze. Způsob poskytnutí služby se může lišit „kus od kusu“. Proměnlivost služby je příčinou, že zákazník nemusí po každé obdržet stejnou kvalitu služby, vybírá se také obtížně mezi konkurencí. Často se musí podrobit pravidlům při poskytování služby tak, aby byla zachována stálost kvality. Nehmotnost a proměnlivost vedou k tomu, že služby nelze lehce patentovat (Vašítková, 2014).

## **2.8 Kvalita služeb**

Význam kvality s rostoucími nároky spotřebitelů neustále narůstá. Váže se na stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a zároveň ovlivňuje i ziskovost podniku, které služby poskytují. Kvalita služeb představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji tak od konkurence. Kvalita je ovlivňována prostředím, ve kterém se služba poskytována nebo také chováním zaměstnanců. Způsob vnímání může být u stejného zákazníka odlišné v každém časovém (ročním) období (Vašítková, 2014).

Aby byli zákazníci stále spokojeni a překvapováni měli by zaměstnanci absolvovat různá školení a vzdělávání. Tyto atributy jsou zaměřeny především do budoucnosti a rozvíjí kvalifikaci zaměstnanců na základě odhadu budoucích potřeb organizace. Zaměstnanci by měli mít odbornou způsobilost, platí, že čím je služba složitá na pochopení, tím vyšší je požadovaná odborná způsobilost pracovníků. Pracovník by měl kvalitně a rychle reagovat na dotazy zákazníků (Lošťáková, 2017).

### **2.8.1 Zlepšení kvality služeb**

- Naslouchání - poskytovatelé služeb by se měli stále snažit pochopit, co zákazníci chtějí za pomoci nepřetržitého poznávání očekávání a vnímání stálých i potenciálních zákazníků;
- spolehlivost - patří mezi nejdůležitější dimenzi kvality služby a měla by být prioritou;

- základní služba – poskytovatelé musí zejména plnit svůj základní úkol a poskytovat to, co od nich zákazníci očekávají - dodržovat sliby, informovat je a být odhodláni dodat jim skutečnou hodnotu;
- náprava - zákazníci, kteří se setkali s používáním služby s nějakým problémem, by měla společnost podněcovat k tomu, aby si stěžovali a především rychle a osobně na stížnost reagovat, aby takové problémy již nenastaly;
- překvapovat zákazníky - jistota, vnímavost nebo empatie jsou dalším důležitým faktorem pro ještě více spokojenějšího zákazníka. Lze ho překvapit nečekanou rychlostí, ochotou, schopnostmi či pochopením;
- „fair play“ - poskytovatelé by se měli soustředit na to, aby byli slušní a tuto vlastnost v případě potřeby klást i svým zákazníkům;
- vedení oddané službám - kvalitní služby jsou výsledkem inspirujícího vedení organizace, vynikajícího systému navrhování služeb a efektivního využívání informací (Kotler, Keller, 2013).

## **2.9 Spokojenost zákazníka**

Jedná se o celkové hodnocení toho, do jaké míry byla naplněna očekávání zákazníka týkající se produktu či služby. Je výsledkem toho, jak zákazník hodnotí pro něj nejdůležitější faktory nákupu, které usnadňují či brání dosažení jeho osobních cílů ve vztahu k výrobku/službě. Spokojenost zákazníka je založena na vlastních zkušenostech, hodnotí individuální očekávání či funkčnost služby. Spokojenost je vhodné měřit různými technikami, aby společnost mohla získat objektivní informace o zákaznickových postojích a chování (Lošťáková, 2017).

## **2.10 Marketingový výzkum**

Jedná se o systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, které se týkají určitého problému, před kterým se společnost nachází. Je to proces, který pomáhá získat informace, které nelze získat jiným způsobem. Je základním předpokladem uplatňování marketingového přístupu k řízení podniku ovlivňované proměnlivým marketingovým prostředím. Velikou výhodou výzkumu je, že informace jsou aktuální, naopak nevýhoda je ta, že se jedná o velice finančně náročný proces (Kozel, 2006).

### 2.10.1 Proces marketingového výzkumu

Každý marketingový výzkum obsahuje určité zvláštnosti, které vyplývají z jedinečné povahy řešeného problému.

Obecně se jedná o tento proces, který je sestavován z těchto pěti kroků:

- definování marketingového problému a cílů výzkumu;
- sestavení plánu výzkumu;
- shromažďování informací;
- statistické zpracování informací a analýza;
- prezentace výsledků, včetně doporučení (Foret, 2008).

V rámci každého výzkumu na sebe kroky navazují a doplňují se, aby nedošlo ihned v počátcích k oslabení nebo dokonce ke znehodnocení získaných výsledků (Foret, 2008).

### 2.10.2 Druhy marketingových informací

Zkoumané informace lze třídit dle nejrůznějších kritérií. Tyto jsou ty nejobvyklejší:

- *primární a sekundární* - primární jsou takové, které sami pořídíme v souvislosti s průzkumem, sekundární existovala již před začátkem výzkumu;
- *harddata* - zachycují výsledky činnosti, chování a *softdata* - vypovídají o stavu vědomí;
- *kvantitativní* - jsou měřitelné, staticky zpracovatelné a vyhodnotitelné. Zjišťuje se, kolik jednotek má stejný názor a chování. Tyto data vznikají dotazováním či záznamem transakcí. Výstupem tohoto výzkumu jsou především tabulky nebo grafy;
- *kvalitativní* - zaměřuje se na hledání příčin a postojů. Většinou je cílem odpovědět na otázku „proč“. Pracuje se s menšími skupinami respondentů. Cílem je zjistit, jaké jsou důvody, které vedou ke koupi. Nejčastější technikou bývají diskuze a rozhovory. Data tohoto výzkumu se musí podrobit obsahové analýze - uspořádat je a najít v nich relevantní informace (Tahal, 2017).

### 2.10.3 Techniky sběru dat

V rámci techniky sběru dat se jedná o konkrétní způsob sběru primárních dat. Umožňuje evidovat výskyt jevů i chování lidí či zjistit jejich postoje (Tahal, 2017).

**Dotazování** - patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Uskutečňuje se za pomoci dotazníků nebo záznamových archů a vhodně zvolené komunikace s dotazovaným. Nejčastější způsoby dotazování jsou:

- *písemné - dotazník* - mezi základní pravidlo patří, aby se respondentů ptalo na to, na co je skutečně potřeba – nevládání zbytečných otázek. Důležité je ho sestavit tak, aby respondenta bavilo na něj odpovídat – stručně a jasně formulované otázky. Dotazník by neměl být delší než pár minut (10 - 15) a měl by také upoutat svoji grafickou úpravou. Objevují se zde otázky uzavřené, které nabízejí respondentovi již připravené varianty odpovědí nebo otevřené, ty dávají dotazovanému možnost vyjádřit odpověď na otázku vlastními slovy. Existuje také kombinace těchto dvou, která se nazývá polootevřená (polouzavřená) otázka (Foret, 2008).
- *osobní* - tazatel čte otázky nebo varianty a poté si zaznamenává odpovědi. Je finančně i časově náročnější než dotazník. Nutné je získat určité množství tazatelů – nejlepší je, aby byli z různých krajů či rozdělení podle hustoty obyvatel a mohli vytvořit tazatelskou síť. Nevýhodou je, že zde není takový stupeň anonymity, jako je u dotazníku (Tahal, 2017).
- *telefonické* - výhodou je rychlost a cena. Dotazovaný je v jisté anonymitě a může poskytnout i upřímnější a otevřenější odpovědi (Tahal, 2017).

**Pozorování** - mělo by probíhat v reálném prostředí a zákazník, který je předmětem pozorování, by neměl být přítomností pozorovatele žádným způsobem rušen. Dopředu již je dáno, čeho si bude pozorovatel všímat. K pozorování se dnes používá mobilní elektronika - pozorování pomocí čipů. Pozorování může být také realizováno osobně - dopředu připravený záznamový arch. Tato technika se používá při pohybu zákazníků v určitém venkovním či vnitřním prostoru. V dnešní době probíhá také na internetu především na sociálních sítích (Tahal, 2017).

**Experiment** - používá se v případě, jestliže je potřeba otestovat dopad nějaké zamyšlené změny. Jde především o to, jaký bude mít obchodní dopad na přecenění některých položek, změna pracovní doby či úprava interiéru podniku. Měl by existovat experimentální a kontrolní vzorek. Na experimentální skupině se inovace testuje a kontrolní skupina slouží k tomu, aby bylo možno sledovat, jak se chová strukturně stejná skupina, pokud se experimentu nevystaví (Tahal, 2017).

## 2.11 SWOT analýza

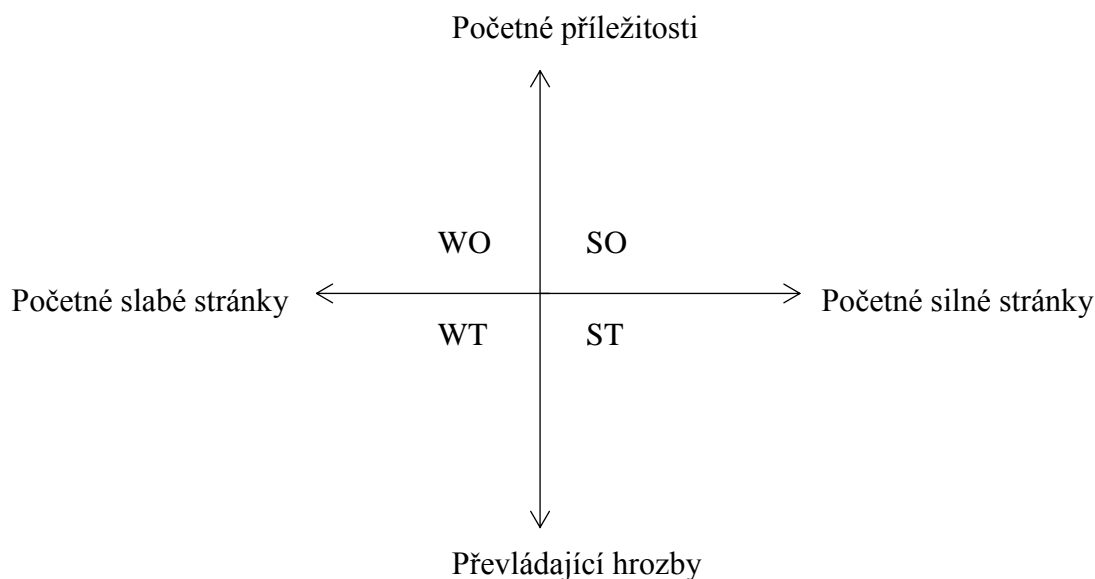
Tato analýza je jednou z nejnámějších analýz prostředí. Zahrnuje silné a slabé stránky z vnitřního prostředí organizace, příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Jejím cílem je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Identifikuje faktory, které budou mít pro organizaci klíčový význam, pomohou společnosti do určité míry předvídat přitažlivost marketingové politiky nebo obtížnost jejího provádění a ovlivní budoucí marketingové aktivity (Paulovčáková, 2015).

*Silné stránky (strengths)* - zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i samotné firmě;

*Slabé stránky (weaknesses)* - obsahují takové věci, které firma nedělá dobře, a ve kterých si vedou lépe ostatní firmy (konkurenti);

*Příležitosti (opportunities)* - zde se najdou ty skutečnosti, které mohou společnosti zvýšit poptávku, lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch;

*Hrozby (threats)* - zde se zapisují trendy, události, skutečnosti, které mohou snížit poptávku nebo způsobit nespokojenost zákazníků (Jakubíková, 2013).



**Obrázek 2: Schéma SWOT analýzy** (Zdroj: vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 130)

Legenda:

WO - překonat slabiny využitím hrozby;

SO - využít silné stránky na získání výhody;

WT - minimalizovat náklady a čelit hrozbám;

ST - využít silné stránky na čelení hrozbám (Jakubíková, 2013).

## 2.12 Řízení rizik

Riziko je určitý druh odrazu negativních stránek vývoje, který nepříznivě ovlivňuje existenci a vývoj určitého projektu.

Rizika lze klasifikovat dle nejrůznějších aspektů. Může se jednat například o vnější či vnitřní rizika, o makroekonomická či mikroekonomická nebo také o politická, environmentální a mnoho dalších.

Základním cílem řízení rizik projektů je zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí neúspěchu. Práce s rizikem by měla být součástí celé přípravy projektu.

*Cílem řízení rizika je najít:*

- faktory, které jsou významné a nejvíce ovlivňují riziko konkrétního projektu a poté, které jsou méně důležité či je lze zanedbat;
- jak velké riziko projektu je a jakými opatřeními je možné riziko snížit (Fotr, Souček, 2011).

### **2.13 Shrnutí teoretické části**

V této části je představen pojem marketing, a jaké jsou jeho nejčastější úkoly. Dále je zde přiblíženo, proč by ho společnosti měly využívat ke svému podnikání a jaké faktory na něj působí. Mimo jiné jsou zde popsány nejčastěji používané analýzy a marketingový výzkum.

### **3. ANALYTICKÁ ČÁST**

V této části podrobně popíši podnik a jeho současnou situaci - využiji také informace z marketingového šetření, které bylo zasláno přímo zákazníkům studia. Zaměřím se na jeho cíle, provedu analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a poté tyto výsledky převedu do SWOT analýzy.

#### **3.1 Studio Pilates Blansko**

Majitelkou studia je p. Čípková, která své zkušenosti získávala již od roku 1999, kdy se zabývala nejprve aerobikem, poté trénováním dětí v pohybové a taneční choreografii a současně se stala instruktorkou posilovacího cvičení pro dospělé. Časem si všimla, že lidé často trpí zdravotními problémy. Rozhodla se, že se začne zabývat cvičením pomalých forem (Pilates či různá zdravotní cvičení). Tato záliba a dlouholeté zkušenosti ji pomohly v založení vlastního studia PILATES, které se otevřelo na jaře v roce 2014 se sídlem v Blansku. Studio stále rozšiřuje své lekce cvičení, momentálně zde předcvičují 4 lektoři, kteří se vždy učí od těch nejlepších lektorů v oboru a poté tyto informace předávají svým klientům, kteří jsou spokojeni jak fyzicky tak psychicky.

#### **Cíl podniku**

Cílem studia je samozřejmě dosahování zisku, aby mohlo stále nabízet kvalitní služby, se kterými budou zákazníci spokojeni. Studio se stále snaží nakupovat nové pomůcky, aby klienty cvičení stále bavilo a naplňovalo. Cílem je nejen zaměstnávat školené instruktory, kteří budou umět pracovat s lidmi a pomáhat jim s jejich problémy, ale také modernizovat veškeré prvky studia, aby se všichni klienti cítili dobře a rádi se vraceli. Jestliže jsou spokojeni klienti, studio od nich získává finanční prostředky, které může investovat do novinek v oblasti fitness a stát se tak velkou konkurencí. V neposlední řadě se studio snaží získat nové klienty a u těch stávajících budovat dobré jméno studia.

## **3.2 Analýza vnějšího prostředí**

V této části se budu věnovat analýze vnějšího prostředí - makroprostředí, kdy využiji analýzu PEST. Jelikož se studio nachází v Jihomoravském kraji a všichni klienti, kteří hodiny cvičení navštěvují, pochází také z tohoto kraje, tak jsem se rozhodla zabývat se analýzami, které jsou většinou zaměřeny pouze na tuto oblast.

### **3.2.1 PEST analýza**

#### **Politicko-právní prostředí**

Podnikání je v České republice ovlivňováno několika zákony a předpisy, které se musí nutně dodržovat. Každý podnikatel by měl sledovat změny, ke kterým v ČR dochází velice často.

Studio Pilates Blansko se řídí především těmito předpisy:

- Zákonem č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu;
- Zákonem č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání;
- Zákonem č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník;
- Zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích;
- Zákonem č. 262/2006 Sb. Zákoník práce.

#### **Ekonomické prostředí**

V České republice se ekonomický růst rapidně zrychlil. Ke konci roku 2017 se reálný HDP meziročně zvýšil o 5 %. Spotřeba domácností vykazovala také meziroční růst ve výši 3,8 %, který je především způsoben růstem zaměstnanosti, mezd či důvěrou spotřebitelů v další ekonomický vývoj (Kurzy, 2018).

### *Čistý disponibilní důchod*

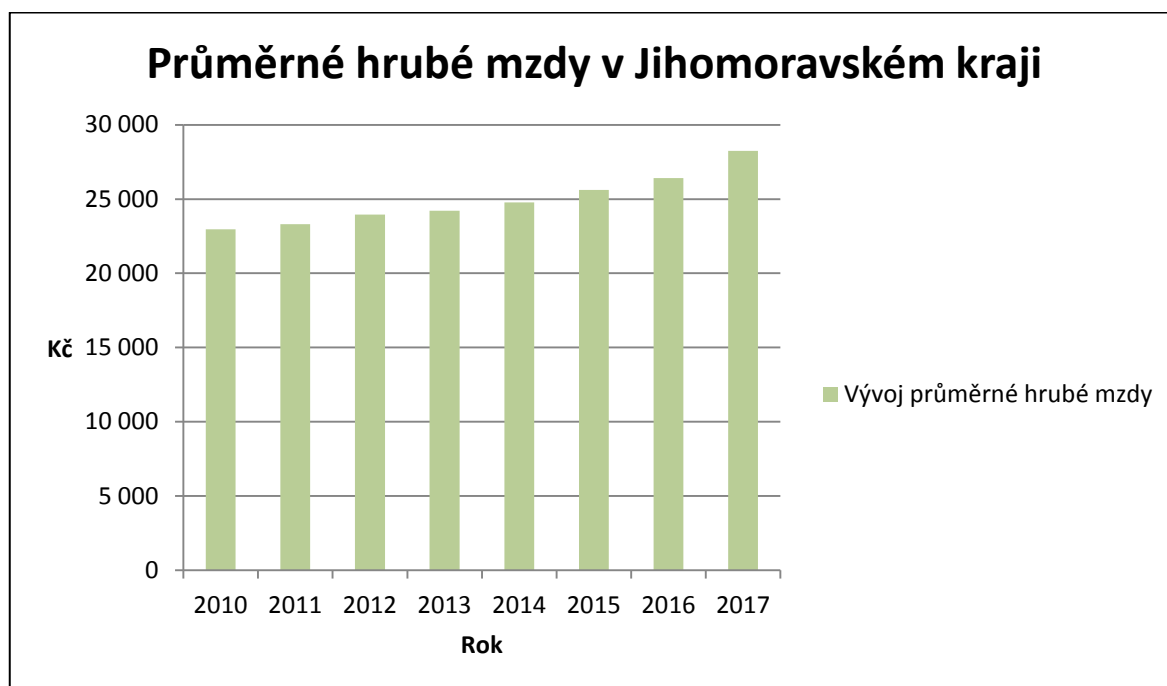
V Jihomoravském kraji, tak jako i v celé České republice, v posledních letech dochází k růstu čistého disponibilního důchodu domácností na 1 obyvatele, jak ukazuje tabulka níže. Tento růst je velice pozitivní, jak pro Studio Pilates Blansko, tak i pro všechny poskytovatele služeb, protože klienti jsou ochotni zaplatit za kvalitní služby a finanční prostředky investovat do volného času.

**Tabulka 1: Čistý disponibilní důchod** (Zdroj: ČSÚ - statistická ročenka, 2017)

Rok	2014	2015	2016
Důchod (v Kč)	205 549	216 403	221 912

### *Průměrné hrubé mzdy*

Na konci roku 2017 průměrná hrubá mzda v ČR činila 29 050 Kč. V grafu níže jsou uvedeny průměrné hrubé mzdy v Jihomoravském kraji od roku 2010–2017.



**Graf 1: Průměrné hrubé mzdy v Jihomoravském kraji** (Zdroj: ČSÚ - průměrné hrubé mzdy, 2017)

### *Nezaměstnanost*

Pro studio je také důležitým ukazatelem míra nezaměstnanosti. Na konci roku 2017 dosahovala obecná míra nezaměstnanosti 2,4 %.

V Jihomoravském kraji dosahovala tato hodnota výše 4,6 %, kdy se proti konci roku 2016 snížila o 1,5 %. K poslednímu prosinci roku 2017 se ucházelo o zaměstnání celkem 37 290 lidí. Hodnoty každým rokem klesají, v okresech Jihomoravského kraje dosahuje nejnižších hodnot Vyškov (2,79 %) naopak nejvyšší nezaměstnanost je v okrese Znojmo (6,67 %). Hodnota v okrese Blansko, kde se studio nachází, činí 3,24 % (ČSÚ - nezaměstnanost, 2018).

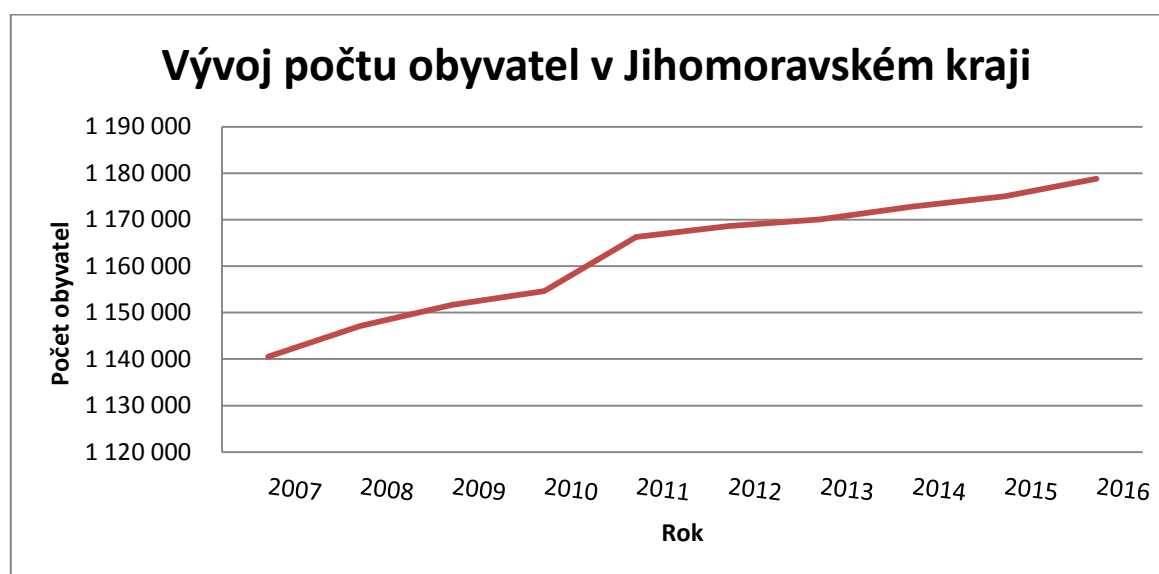
## Sociálně kulturní faktory

### Demografie

Důležitým ukazatelem je věková struktura obyvatel v kraji. Od roku 2007 dochází k poklesu produktivního věku (15-64 let), naopak roste předproduktivní a postproduktivní věk. Lidé se dožívají vyššího věku, protože například roste zájem o zdravý styl života.

Díky této skutečnosti roste zájem o cvičení a do studia stále přichází více nových klientů (ČSÚ - demografická ročenka, 2017).

Demografie také sleduje počet obyvatel, který mírně roste každým rokem - znázorněno v grafu níže. V tomto kraji převládá pozitivní přirozený přírůstek obyvatelstva (větší počet narozených než zemřelých). Dále tento vývoj ovlivňují pracovní příležitosti, politická situace a migrace v celé zemi (ČSÚ - demografická ročenka, 2017).



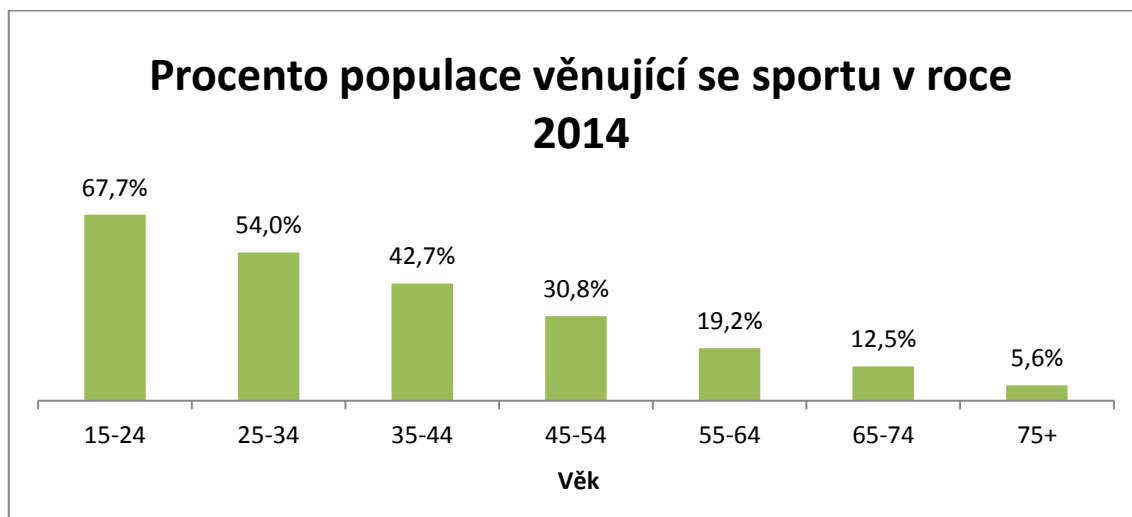
**Graf 2:** Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji (Zdroj: ČSÚ - demografická ročenka, 2017)

### *Česká republika a sport*

Z výzkumu veřejného mínění z roku 2016 vyplývá, že 32 % populace (18+) během typického dne tráví cca 30 minut sportem, cvičením (Sociologický ústav, 2017).

Z údajů Evropského výběrového šetření o zdraví z roku 2014 vychází, že jsou více aktivní mladí lidé ve věku 15-24 let, asi 68 % z nich se pravidelně věnuje sportu (viz graf níže).

Statistiky také ukazují, že u mužů je větší podíl těch, kteří sportují častěji – více jak 40 % sportuje 3 dny a více. Nejčastěji se věnují fotbalu a tenisu. U žen je nepopulárnější volejbal a atletika (ČSÚ, 2017).



**Graf 3: Populace věnující se sportu dle věku** (Zdroj: ČSÚ - statistika sportu, 2017).

### *Trendy sporty*

I v dnešní době dochází k objevování nových sportů. Jakmile skončí éra jednoho, ihned se objeví další, do kterého se lidé pouští zase s velkým nadšením. Stále oblíbenějšími jsou:

- Slackline - balancování (chození) na speciálním popruhu upevněném mezi dvěma stromy (oblíbený kdekoliv v parku);
- Nordic walking – dynamická chůze s holemi;
- Paddleboard – vodní sport - jezdec na prkně používá k pohybu dlouhé pádlo;
- Spikeball – „sportovní nováček“ - podobný volejbalu (zapotřebí je speciální trampolínka a míč).

### *Technologické faktory*

Technologie ovlivňují veškeré lidské činnosti a čím dál více se prosazují i ve sportu. Sportovci mají celou řadu možností, jak zlepšit své výkony. S nejrůznějšími systémy a aplikacemi mohou přizpůsobit trénink tomu, co nejvíce potřebují. Řada lidí používá různé měřiče tepu, hrudní pásy či fitness náramky, které slouží k monitorování aktivity. Pro Studio Pilates Blansko je sledování nových technologií velice důležité. Investování do nových technologií je většinou velice nákladné, ale na druhou stranu může přinést společnosti konkurenční výhodu. Jedná se především o modernější vybavenost studia, nové cvičební pomůcky a metody. Proto je důležité, aby instruktoři pravidelně navštěvovali školení a stále se učili novým věcem.

Technické pokroky jsou také v informačních technologiích, které se využívají k on-line rezervacím nebo k platbám lekcí. Internetové stránky studia je třeba také stále aktualizovat a sledovat, zda jsou pro klienty přehledné a moderní.

## **3.3 Analýza vnitřního prostředí**

V této části bude analyzovaná konkurence studia pomocí Porterova modelu, dále následuje analýza marketingového mixu, analýza prodeje a poté komunikační mix.

### **3.3.1 Porterův model konkurenčních sil**

Zkoumá 5 základních faktorů, kterými jsou:

#### **Vnitřní konkurence**

Rozhodla jsem se analyzovat konkurenty, kteří se nacházejí v Blansku a jeho okolí. Jelikož zde konkurentů není velké množství, vybrala jsem také dva konkurenty z Brna, kteří nabízejí stejné či podobné služby jako Studio Pilates Blansko. Nejvíce mě zajímají nabízené služby, cena lekcí, pořádání víkendových tuzemských/zahraněních pobytů a také jejich způsob rezervace na lekce.

**Tabulka 2: Současná konkurence** (Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Sídlo	Nabízené služby	Cena lekce	Pobyty	Rezervační systém
Nemocvična	Blansko, Smetanova	Pilates, tabata, jóga, posilovací cvičení, TRX	90 Kč	Ne	Ano
Fit plus Blansko	Blansko, Smetanova	Pilates, Aerobik, posilovací cvičení, TRX, individuální trénink	50 - 300 Kč	Ne	Ano
if yoga studio	Blansko, Pražská	Pilates, meditace, jóga	90 Kč	Ano	Ano
Live studio	Boskovice, Kpt. Jaroše	Pilates, jóga, walking, TRX, individuální trénink	110 - 600 Kč	Ne	Ne
My FIT studio, s.r.o.	Brno, Koliště	Pilates, Bosu core, TRX, posilovací cvičení, latíno dance, jóga, walking, individuální trénink	80 - 800 Kč	Ano	Ne
FitStudio Jana	Brno, Veverí	Pilates, TRX, zdravotní cvičení, individuální trénink	150 - 700 Kč	Ano	Ano

Analýza ukazuje, že všichni konkurenti nabízí cvičení Pilates, které je hlavní nabízenou službou Studia Pilates Blansko. U konkurentů se liší pouze cena - v Blansku se jedná většinou o jednotnou cenu 90 Kč za lekci, což je o 10 Kč levnější než u analyzovaného subjektu.

Konkurenti také nabízí za nákup permanentky již na 10 lekcí slevu, což u Studia Pilates není. Naopak studio má ve většině případů mnohem levnější individuální lekce než ostatní konkurenti - zde je rozdíl až 500 Kč/lekcí.

Velikou výhodou Studia patří, že nabízí své služby také v dopoledních hodinách, což ostatní konkurenti ve větší míře neumožňují.

U této analýzy jsem se přesvědčila, že pořádání víkendových pobytů Studia je velice dobře. V Blansku se tímto stává silným konkurentem, protože žádné zařízení v této oblasti nenabízí různorodé cvičení na celý víkend. Pouze if yoga studio pořádá víkendy s tematikou jógy či meditace.

Co se týká rezervací, tak jen málo které zařízení využívá jen telefonní či emailový kontakt. V dnešní době většina využívá rezervační systémy, které jim ušetří mnoho času.

## Nová konkurence

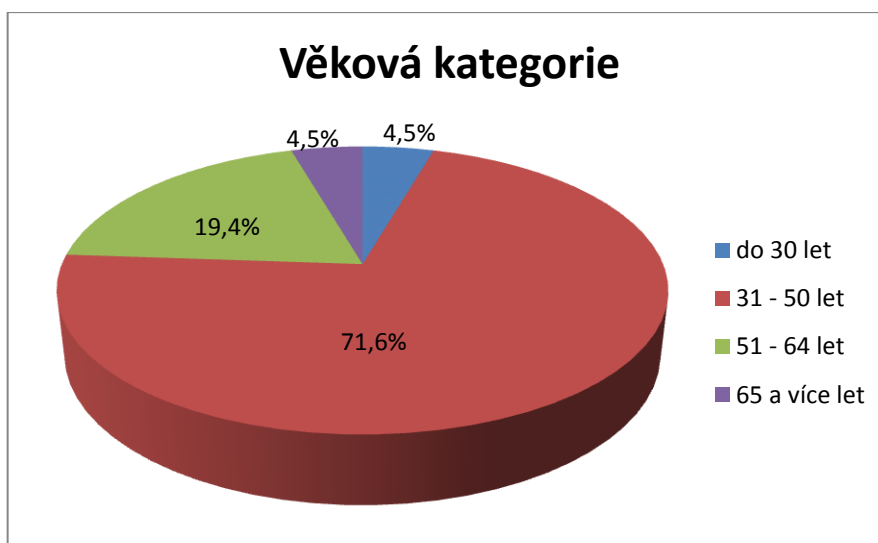
Odhalení potencionální konkurence je vždy velice obtížné. Co se týká oboru, ve kterém se Studio nachází, tak zde konkurence stále roste. V poslední době je zaznamenán růst nových fitness center či podobných volnočasových aktivit. Obyvatelům Blanska se rozšířila nabídka k trávení volného času - nová posilovna (Prom-IN fitness) a pro Studio to může znamenat ztrátu některých klientů, i když Studio Pilates je zaměřené především na pomalé formy cvičení.

V dnešní době, jak už bylo zmíněno, roste zájem o zdravý životní styl a lidé se nebojí do aktivit spojený s ním investovat. Z tohoto důvodu stále roste nová konkurence - neexistují zde velké bariéry pro vstup do tohoto odvětví a není třeba ani žádného speciálního vzdělání.

Fungování samotného studia může být vysoce nákladné, pokud se jedná o nově vybudované zařízení. Náklady se mohou snížit v případě, kdy se jedná pouze o pronájem prostoru (např. Studio Pilates Blansko). Společnost si do nákladů dále započítá nákup pomůcek, hudební aparaturu, náklady na propagaci, administrativu, lektory, školení či úklidovou službu.

## Síla kupujících

V tomto případě se jedná o zákazníky Studia, kteří ovlivňují ziskovost odvětví. Jedná se většinou o ženy ve všech věkových kategoriích. Nejčastěji studio navštěvují klienti ve věku od 31 – 50 let žijící v Blansku (viz graf níže).



Graf 4: Věková kategorie klientů (Zdroj: vlastní zpracování)

Klienti se žádným způsobem nesegmentují. Jednotlivé lekce nejsou rozdělovány do skupin podle věkových kategorií či pohlaví. Cvičí zde dohromady všichni, co mají chuť se hýbat. Jen jsou občas otevřeny skupiny pro začátečníky, ale i takové hodiny chodí navštěvovat již pokročilí.

V okolí existuje několik zařízení, které mají podobnou nabídku služeb. Důležité je, aby lekce cvičení, lektoři a pomůcky používané na hodinách byli kvalitní. Důležitou roli hraje také lokalita, kde se společnost nachází a samozřejmě cena. Jestliže nejsou klienti spokojeni, mohou vždy přejít ke konkurenci, která je silná. Na základě těchto faktorů vyplývá, že vyjednávací síla kupujících je vysoká.

### **Síla dodavatelů**

Studio Pilates Blansko má dlouhodobě pronajatý nebytový prostor a měsíčně za něj platí určitou částku, která se nedá žádným způsobem ovlivnit. V tomto případě si dodavatel diktuje podmínky, a proto je vyjednávací síla dodavatelů vysoká.

Studio také pravidelně nakupuje doplňkové zboží (bylinky, čaje, zdravá výživa,...) nebo také pomůcky. Často si dokáže vyjednat i množstevní slevy při nákupu sportovních pomůcek.

Zde se jedná o nízkou vyjednávací sílu dodavatelů, protože studio si vybírá z širokého sortimentu zboží, dle svých přání.

### **Riziko konkurence substitutů**

V oboru fitness je velice snadné najít substitut. Jedná se například o místo, kde dochází k trávení volného času, jestli uvnitř nebo venku.

Studio Pilates Blansko každým rokem v létě pocítí úbytek svých klientů, kteří vymění cvičení uvnitř právě za outdoorové aktivity. Lidé využívají hezkého počasí a tráví čas v přírodě například jízdou na kole, na kolečkových bruslích, běháním či pouze procházkou.

I když je studio klimatizované, občas využívá v létě hezkého počasí a některé hodiny jógy probíhají v přírodě, aby byli klienti, co nejspokojenější.

Studio by mělo mít stále srovnatelné ceny s konkurencí a nabízet svým klientům stále něco nového, aby neměli potřebu vyhledávat nejrůznější substituty a tím ohrožovat ziskovost studia.

Mezi potencionální konkurenci by se mohlo zařadit Studio funkčního tréninku, které se nachází na Žižlavici (cca 3 km od Blanska). Toto zařízení momentálně nabízí především lekce TRX, cvičení s činkami, velkými míči, ale také s balančními podložkami, které využívá i Studio Pilates. V nabídce má také individuální tréninky za cenu 300 Kč/lekcí. Toto studio rozšiřuje stále svoji nabídku, plánuje také zvětšit své prostory novou přístavbou. Do budoucna by se mohlo stát pro studio velkým konkurentem.

### 3.3.2 Analýza marketingového mixu

#### **Produkt**

Hlavním produktem Studia Pilates Blansko jsou cvičební lekce:

##### *Pilates*

Metoda tělesného cvičení, která byla vyvinuta a propracována na začátku 20. století Josephem Pilatesem v Německu. Cílem této metody je zlepšit kontrolu nad svým tělem, posílit jej, zlepšit jeho ohebnost a také například pomáhá v redukci stresů. Pilates se cvičí za pomoci strojů, ale také na zemi bez pomůcek. Jedná se téměř o 550 různých cviků. Cvičení Pilates je vhodné pro začátečníky, ženy i muže, kteří chtějí protáhnout zkrácené svaly a přitom i posilovat. Je také ideální pro všechny věkové kategorie, které trpí bolestmi zad. Délka lekce trvá 60 minut.

##### *Pilates reformer*

Jedná se o nejpopulárnější Pilates stroj, který umožňuje celou řadu stabilizačních, posilovacích i protahovacích cvičení - ve stoje, vsedě, vkleče nebo vleže. Oproti cvičení na podložce může reformer nabídnout větší podporu a větší možnosti zátěže při cvičení. Cvičení se dá různě uzpůsobit klientovi – lehčí nebo i obtížnější než na podložce. Cvičení jsou vhodná pro klienty, kteří jsou po úrazech, trpí bolestmi zad, kyčlí, kolen nebo mají povolené pánevní dno. Tento způsob cvičení využívají také sportovci, aby rozvíjeli střed těla a hluboké břišní svaly spolu se svaly, které jsou nejbližší páteři, což je dělá pohotovější a zlepšuje jejich výkon. Délka lekce trvá 60 minut., maximální počet 2 osoby.

### *Individuální nebo Post rehab lekce*

Studio nabízí také individuální hodiny, kdy se lektor věnuje pouze jednomu klientovi. První hodinu se provede diagnostika těla a stanoví se cíle. Hodiny jsou zaměřené na zlepšení pohyblivosti, zmírnění bolesti, správné držení těla, zapojení stabilizačního systému nebo jen uvolnění. Tréninky jsou vytvořené pouze pro potřeby daného jedince. Délka lekce trvá 60 minut.

### *Jogalates*

Jsou to lekce kombinující prvky pilates a jógy. Cvičení je vhodné pro každého bez rozdílu věku či pohlaví. Zvyšuje vytrvalost, sílu, ohebnost a koncentraci. Zlepšuje držení těla, psychickou i fyzickou rovnováhu a vitalitu. Pomáhá od bolesti zad a svalových dysbalancí. Délka lekce trvá 60 minut.

### *Harmonizační cvičení*

Jedná se o kombinace, propojení i poznání různých druhů jógy, které vede tělo i mysl z nepohody do pohody. Cvičení probíhá ve volném příjemném tempu – posílení, protažení, relaxace. Cvičení posiluje sebedůvěru či sebeovládání. Délka lekce trvá 90 minut.

### *Harmonizační cvičení pro děti*

První půlka lekce je zaměřena na děti (věk 1,5 - 3 roky) - říkadla spojená se cvičením s asistencí maminek a využitím pomůcek. V druhé půlce se zapojí i maminky, které cvičí s dětmi nebo samotné. Tento typ cvičení prospívá dětem s poruchami učení. Délka lekce trvá 60 minut.

### *Body work*

Lekce prochází energetickými fázemi, během nichž se střídají silová a kondiční zátěž, napětí a uvolnění. Cvičení zapojuje a zároveň natahuje svaly, formuje tělo a je to výborný kardio vaskulární trénink. Důležitým úkolem cvičení je i obnova tělesné a duševní energie. Lekce jsou vždy hravé a vždy nabízí něco jiného. Cvičení jsou vhodná pro ženy i muže. Délka lekce trvá 50 minut.

### *BOSU core*

Jedná se o moderní a oblíbený systém cvičení určený pro komplexní posílení svalů celého těla, zpevnění šlach a vazů. Pomáhá zlepšit koordinaci pohybu a držení těla. Zá-

kladem cvičení je speciálně vyvinutá nafukovací kopule bossu, která se při cvičení používá jak stranou rovnou, tak vypouklou. Pomáhá posílit například postranní kolenní vazy nebo svaly stehenní. Délka lekce trvá 60 minut.

### *Power core*

Posilovací a spalovací hodina zaměřená na hluboké i povrchové svaly břišní stěny, svaly zádové i hýžděové. Cvičení core systému pomáhá správnému držení těla, předchází bolestem zad a kloubů. Délka lekce trvá 60 minut.



Obrázek 3: Cvičení ve Studiu (Zdroj: Studio Pilates Blansko)

Mezi nejvíce navštěvované patří hodiny Pilates, u kterých si člověk zároveň tělo protáhne, posílí i zrelaxuje. Tyto hodiny jsou více populární než hodiny posilovací. Je to dáno nejspíše tím, že Studio Pilates má klienty staršího věku, kterým více vyhovuje cvičení pomalejších forem.

V současné době roste zájem o cvičení individuální. Stále více klientů vyhledává tyto soukromé hodiny, za které si rádi připlatí.

## Cvičební rozvrh – zima 2017/2018

Tabulka 3: Rozvrh lekcí (Zdroj: Studio Pilates Blansko)

<b>Po</b>	8:00-9:00 Individuál	9:30-10:30 Pilates	11:00-12:00 Individuál	12:00-13:00 Individuál	15:00-16:00 Pilates	16:15-17:15 Pilates	17:30-18:30 Pilates	19:00-20:00 Pilates
							Reformer	Reformer
<b>Út</b>	8:00-9:00 Individuál	9:30-10:30 Pilates	11:00-12:00 Individuál	12:00-13:00 Individuál	15:00-16:00 Pilates	16:15-17:15 Pilates	17:30-18:30 BOSU core	19:00-20:00 Pilates
					Reformer	Individuál	Individuál	Individuál
<b>St</b>	8:30-10:00 Harmonizační cvičení	10:15-11:15 Cvičení dětí			15:00-16:00 Individuál	16:15-17:15 Body work	17:30-18:30 Pilates	19:00-20:00 Jogalates
<b>Čt</b>	8:00-9:00 Individuál	9:30-10:30 Pilates	11:00-12:00 Individuál	12:00-13:00 Reformer	15:00-16:00 Jogalates	16:15-17:15 Pilates	17:30-18:30 Pilates	19:00-20:00 Power core
					Individuál	Reformer	Individuál	Individuál
<b>Pá</b>	8:30-10:00 Harmonizační cvičení			13:30-14:30 Individuál	15:00-16:00 Individuál	16:30-17:30 Pilates		

Růžově označené hodiny, jsou skupinové lekce a zeleně označené jsou individuální, na které je nutné se předem objednat a domluvit se. Rozvrh se během roku několikrát mění, studio zkouší otevírat stále nové hodiny. Klienti se na všechny hodiny musí rezervovat. Minimální počet jsou 3 osoby na skupinovou hodinu a maximální kapacita lekce je 11 osob.

Největší zájem o skupinové hodiny Pilates je zaznamenán v pondělí a čtvrtek vždy v dopoledních hodinách od 9:30-10:30.

Dalšími hodinami, které jsou plně vytíženy, jsou večerní lekce Pilates od pondělí do středy (17:30 - 20:00).

Studio nabízí svým zákazníkům také nepravidelné hodiny cvičení v sobotu. Jedná se vždy o dvě hodiny v dopoledních hodinách. Tyto „dvouhodínky“ se konají 1- 2 za měsíc. Studio nabízí hodiny, které se neobjevují v každodenním rozvrhu cvičení a jejich program je vždy jiný. Jedná se jak o odpočinková cvičení tak i o posilovací či protahovací. V rámci sobotních akcí pořádá studio také hodiny jógy, meditace nebo různé workshopy, které se týkají zdraví. Program těchto akcí je vždy klientům rozeslán na jejich osobní email nebo je k dispozici na facebookových stránkách studia.

Ve studiu je také možnost změřit se na váze Tanita, která klientům poskytne komplexní obraz o těle (váha, voda v těle, minerály, svalová hmota, viscerální tuk,...). Výsledky jsou k dispozici do 15 minut.

### **Cvičební víkendové pobyty**

Studio nabízí také svým klientům víkendový pobyt se cvičením. Víkendy se pořádají na jaře a na podzim. Tato akce se na jaře 2018 bude konat již potřetí. Zájem o tento typ nabízené služby velice rychle roste. Kapacita je omezená a je vždy velice rychle naplněná. Studio Pilates Blansko navštívilo nejprve lokalitu v Beskydech a poté v Luhačovicích, kde byli všichni velice spokojeni. Právě spokojenost byla důvodem se na stejné místo vrátit. Program pobytu je samozřejmě z největší části zaměřen na různé hodiny cvičení – každý si vybere, jaký typ cvičení je mu blízký. Je zde také prostor pro wellness nebo procházky po okolí.

Studio kromě těchto služeb nabízí také možnost zakoupení zdravé stravy (zdravé marmelády, sirupy, sušené plody,...), doplňky stravy (chlorelu, mladý ječmen, olej lněný,...), čaje, bylinky, ale také ponožky přímo od výrobce.

### **Vlastnosti služeb**

*Nehmotnost* – lekce cvičení nemá hmotný charakter, jedná se o nehmotný proces, který začíná v momentě, kdy zákazník začne cvičit. Před cvičením má velice málo informací, co od celé služby získá, co mu přinese a jak bude spokojen. Důležité je, aby studio buď dovalo dobré jméno společnosti a na základě dobrých referencí přicházeli noví klienti. Zde je velice důležitý první dojem ze studia - příjemné prostředí, odborní instruktoři, kteří budou klientovi k dispozici.

*Pomíjivost* – lekce cvičení probíhá pouze v daný okamžik, studio si nemůže vytvořit žádné zásoby hodin do budoucna. Studio si od klientů účtuje zmeškané hodiny, jestliže se klient neodhlásí minimálně 8 hodin před začátkem lekce. U individuálních lekcí se jedná o veškerou hodnotu služby, která spočívá právě v jejím poskytnutí. Klienti mohou využívat k rezervaci e-mail či telefonní dohodu.

Důležité je dbát na dostupnou kapacitu lekce. Pokud nastávají prudké výkyvy návštěvnosti v jednotlivých částech dne, může docházet buď k nedostatečnému využívání kapacit provozovny, nebo naopak k přetěžování. Zde je nutné sladit poptávky s kapacitními

možnostmi nabídky - tvorba cenové diferenciacce. Služba může být také pomíjivá v důsledku nedostatku lektorů - dovolená, nemoc.

*Neoddělitelnost* - každý klient si nejprve hodinu zaplatí a poté je tato hodina zároveň vytvářena i spotřebována - na jednom místě, ve stejný čas. Lektoři jsou její součástí, a proto by měli být stále v kontaktu se všemi klienty a společně při cvičení vytvářet příjemnou atmosféru.

*Proměnlivost* - každá lekce může mít jiný průběh - například každý lektor má jiný styl cvičení, při hodinách používají odlišné pomůcky. Proměnlivost služby je příčinou, že klient nemusí pokaždé obdržet stejnou kvalitu služby. Studio se podrobuje pravidlům tak, aby stále zachovávalo kvalitu cvičení, klienti byli vždy spokojeni s čistotou i ochotou lektorů.

### **Cena**

Cena lekce všech skupinových lekcí je stejná, ve výši 100,- Kč. Za individuální trénink a pilates reformer klient zaplatí částku 350,- Kč. Studio nabízí akční cenu v případě obsazenosti obou strojů reformer například blízkým člověkem. Hodina poté vychází za cenu 250,-Kč. Studio také nabízí k zakoupení permanentky, které nabízí levnější vstupné. Uplatní zde slevu studenti i senioři - ceník níže. Permanentky jsou platné 6 měsíců od zakoupení nebo do vyčerpání hodin. Cena změření na váze Tanita činí 80,- Kč.

Ve studiu je možné platit hotově, platební kartou, bankovním převodem nebo také benefity pro aktivní trávení volného času - Sodexo ActivePass.

Cena víkendových pobytů v ČR závisí především na lokalitě a množství osob, které se zúčastní. Čím více lidí, tím větší množstevní slevy hotely studiu nabízí. Cena se pohybuje okolo 2 500,- Kč za ubytování, plnou penzi, cvičební program a využívání některých wellness služeb.

## Ceník cvičení

**Tabulka 4: Ceník** (Zdroj: Studio Pilates Blansko)

Počet lekcí	1	10	15	20	1 „S“	10 „S“	15 „S“	20 „S“
Skupinové cvičení	100,-	1000,-	1425,-	1800,-	90,-	900,-	1275,-	1600,-
Individuální cvičení, reformer	350,-	3000,-	-	-	-	-	-	-

Pozn.: „S“ sleva pro studenty a seniory

### Distribuce

V roce 2014 objevila majitelka skvělou příležitost k pronájmu nebytového prostoru v Blansku, které se neustále modernizuje a kde se nabízí veškeré služby Studia Pilates Blansko. Studio využívá ke cvičení dva prostory. Jeden malý sál, kde se cvičí veškeré skupinové cvičení. Kapacita je pro 11 klientů. V menší místnosti se předcvičují pouze individuální cvičení a Pilates Reformer - kapacita je pro dva klienty. V této části je také zázemí pro instruktory či toalety.

U studia je možné parkování zdarma, dostupnost od hlavního autobusového a vlakového nádraží je velice dobrá, asi 3 minuty chůze. Jestliže, se klient rozhodne navštěvovat hodiny cvičení, má možnost zakoupení permanentky, v ostatním případě před každou lekcí hodinu zaplatí.

Studio také přistoupilo na nabídku navštěvovat obec Kotvrdovice, kde se objevil velký zájem o cvičení Pilates. Lekce probíhají každé pondělí ve školní tělocvičně vždy 3 hodiny po sobě (od 17:00 - 20:00 hod.). Jedná se především o klienty, kteří žijí v obci a mají problém s dojížděním.

### Propagace

Propagace studia je velice nízká - momentálně nevyužívá žádné větší reklamy ke zviditelnění se.

Na budově, kde probíhají lekce cvičení je umístěna reklamní cedule s názvem a logem studia. Živnost informuje o svých novinkách a akcích na webových i sociálních stránkách. Pravidelně zasílá tyto informace také svým klientům na email. Společnost poskytuje svým zákazníkům individuální přístup. Více informací o propagaci - reklamě se budu zabývat v části „komunikační mix“.

## **Lidé**

Nejdůležitějšími lidmi při poskytování služeb studia jsou samotní instruktoři, kteří vedou cvičební hodiny. Klienti by se měli na každé hodině cítit příjemně, měli by cítit z každého instruktora, že rozumí jejich problematice a dokáže jim poradit. Studio Pilates se snaží mít pouze kvalifikované instruktory, kteří se stále zdokonalují a účastní se nejrůznějších odborných školení.

Důležitou součástí každé hodiny jsou také klienti, kteří také vytváří atmosféru na cvičebních. Studio navštěvují z 97 % ženy, pouze 3 % patří mužům. Je velice důležité, aby byli klienti spokojeni, protože pak jsou i instruktoři a motivuje to všechny strany k další práci.

## **Materiální prostředí**

Studio Pilates se stále snaží, aby se zákazníci u cvičení cítili příjemně.

Interiér působí čistě a jednoduše. Žádné pestré barvy ve Studiu žádný zákazník nenajde. Vybavení má Studio kvalitní a stále nové pomůcky pořizuje a obměňuje.

Aby se klienti cítili příjemně, tak lektoři před každou hodinou pravidelně větrají. Čerstvý vzduch je u cvičení a zároveň dýchání velice důležitý. U jógy se lektoři snaží navozovat atmosféru vonnými svíčkami či různými olejičky a vůněmi.

### **3.3.3 Komunikační mix**

*Reklama* - studio ke své propagaci nepoužívá ve velké míře placenou a neosobní reklamu. Nové klienty v největší míře získává díky dobrým referencím od stávajících klientů. Za reklamu ve městě lze považovat reklamní cedule na budově, kde se pronajaté studio nachází. Studio také nepravidelně občanům města Blanska distribuuje do poštovních schránek reklamní leták, který láká občany k relaxaci a zdravému posílení těla. Leták obsahuje stručné shrnutí nabídky služeb a kontaktní údaje.



**Obrázek 4: Logo Studia** (Zdroj: Studio Pilates Blansko)

*Podpora prodeje* - studio se snaží udržovat si svoje klienty a získat klienty nové. Podpora prodeje studia spočívá především v nákupu permanentky za 15 či 20 lekcí, cenové zvýhodnění získávají studenti a senioři nad 65 let.

Díky tomu, že patří studio mezi smluvní partnery Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra a Všeobecné zdravotní pojišťovny, tak si klienti pojištění u těchto pojišťoven, mohou zažádat o příspěvek na sportovní aktivity, které studio nabízí, a to do výše až 500,- Kč.

O Vánocích, Velikonocích udělá studio radost svým zákazníkům malou pozorností. Novým zákazníkům daruje tašku přes rameno s logem studia. Za podporu prodeje lze považovat také tombolu, která je zpestřením na víkendových pobytech, v níž se nachází různé dárečky v podobě - čajů, bylinek či poukazů od nejrůznějších sponzorů.

*Internetová komunikace* - žijeme v době, kdy se bez tohoto typu komunikace neobejde nadměrná většina společností. Studio díky internetu může komunikovat z celého světa. Na webových stránkách lidé naleznou veškeré informace o studiu, objevují se zde veškeré připravované akce nebo také fotografie z předešlých akcí.

*Komunikace na sociálních sítích* - Studio Pilates Blansko používá ke své propagaci Facebook. Za pomoci této sítě může získávat nové zákazníky, protože zde má vytvořenou stránku, která je přístupná široké veřejnosti. Lidé, kteří sledují tuto stránku, mohou sledovat fotografie či videa z minulých akcí, mohou se vyjadřovat v nejrůznějších diskuzích, hodnotit služby studia nebo také doporučovat studio svým blízkým. Facebookové stránky přináší svým klientům nejaktuálnější informace o dění ve studiu, vytváří události o blížících se akcích. Lidé si zde také mohou rezervovat svoje hodiny. Studio reaguje na zprávy velice rychle - většinou do několika minut.

*Marketing událostí* - studio se tímto snaží podporovat image jak společnosti, tak služeb. Studio již letos potřetí slavilo své výročí vzniku. Klienti v rámci těchto oslav obdrželi malé dárečky jako poděkování za přízeň, dále měli možnost vyzkoušet si masáž plosek nohou. V rámci těchto oslav uspořádalo také studio „Den s Oriflame“, kdy pozvalo odbornou poradkyni, která klientům nabízela celou řadu produktů této značky - krémy, parfémy,...K dispozici byla pro všechny také ochutnávka produktů - tyčinky, koktejly,...

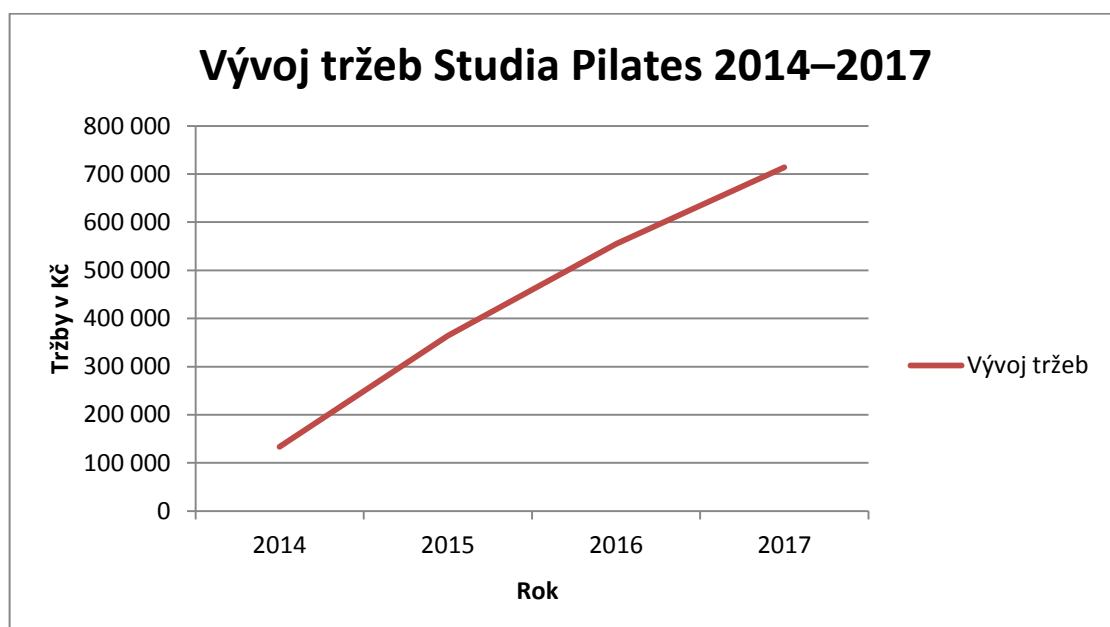
Studio také nepravidelně pořádá besedy se svými klienty, kde se snaží vyslechnout jejich přání či připomínky.

### 3.3.4 Analýza prodejů a způsob financování

Z informací paní majitelky jsem se dozvěděla, že začátky podnikání nebyly úplně jednoduché. Studio v prvních dvou letech vykazovalo „červená čísla“. Náklady byly po dobu dvou let větší než tržby, které rostly pomalu, tak jako u většiny podnikatelů. Ztráty, ale nebyly až tak vysoké, aby si studio muselo zažádat o případný úvěr či leasing. Mělo k dispozici dostatečné množství vlastních zdrojů.

Po uplynutí 4 let je studio spokojeno, protože zájem klientů o služby je rostoucí. Tržby tím pádem stále rostou a studio nevykazuje žádné ztráty. Studio se snaží efektivně využívat vlastní zdroje a mít maximální finanční stabilitu.

Největší zájem o služby je v podzimních (říjen, listopad) a jarních (březen, květen) měsících. Naopak nejmenší zájem je v období hlavních letních prázdnin (červen, červenec, srpen), kdy lidé indoorové cvičení nahrazují jinými substituty. Menší tržby jsou také zaznamenány v měsíci prosinec, kdy lidé s největší pravděpodobností šetří na vánoční dárky a jejich čas tráví užíváním si vánoční atmosféry.



Graf 5: Vývoj tržeb Studia od roku 2014-2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle: Studio Pilates Blansko)

Z grafu lze vidět, že tržby každým rokem opravdu rostou. Částka se zvyšuje každým rokem o necelých 200 000,- Kč.

V prvním roce podnikání dosahovaly tržby 133 000,- Kč a v roce 2017 se jednalo o mnohem větší částku, která přesahovala hranici 700 000,- Kč.

### **3.4 Dotazníkové šetření**

Cílem šetření je analyzovat spokojenost klientů s nabízenými službami Studia Pilates a s nimi souvisejícími.

Dotazníkové šetření bylo rozesláno 100 respondentům ze 150 možných, většinou těm, kteří se do studia stále vrací. Na možných 50 zákazníků nemá Studio kontakt - hodiny navštěvovali jen krátce nebo již vůbec.

Zaznamenáno bylo celkem 67 respondentů. Jedná se tudíž o 67 % návratnost a to mi přijde jako relevantní. Dotazník byl k dispozici k vyplnění 25 dní (od 7. — 31. 1. 2018). Většina z nich odpověděla první týden zveřejnění.

Dotazník byl rozeslán klientům pouze na jejich emailové adresy, aby měli dostatek času a klid na jeho vyplnění. Nejprve jsem přemýšlela i nad tištěnou verzí, aby jej mohli klienti vyplňovat přímo ve studiu, ale hodiny často začínají rychle za sebou a respondent by neměl čas ani prostor na jeho vyplnění.

Spolu s majitelkou studia jsme vybraly 10 jednoduchých otázek. V klientech by měly vyvolat pocit:

- že studiu není lhostejné, jak se u nich jejich klienti cítí;
- že se studio stále snaží zlepšovat;
- že studio bere v potaz jejich názor - chvály či stížnosti.

Šetření bylo vytvořeno především na základě teoretických poznatků, kdy v úvodu dotazníku zazněla prosba o jeho vyplnění, o způsobu vyplňování, a především informace, kolik času u této aktivity klient stráví - v tomto případě se jedná asi o 3 minuty. Důležité je také na konci úvodu uvést kontaktní osobu, na kterou se v případě nejasností budou respondenti obracet.

V dotazníku se především jedná o kvalitu služeb, pomůcek či lektorů. Všechny otázky byly uzavřené. Na výběr byly většinou možnosti: velmi spokojen, spíše spokojen, nespokojen či velmi nespokojen. Poslední možnost (velmi nespokojen) v celém dotazníku nezodpověděl ani jeden respondent. Pod otázkami byl prostor pro připomínky, kde respondenti mohli vyjadřovat své názory, většina z nich tohoto místa využila - dotazník je přiložen na konci v příloze.

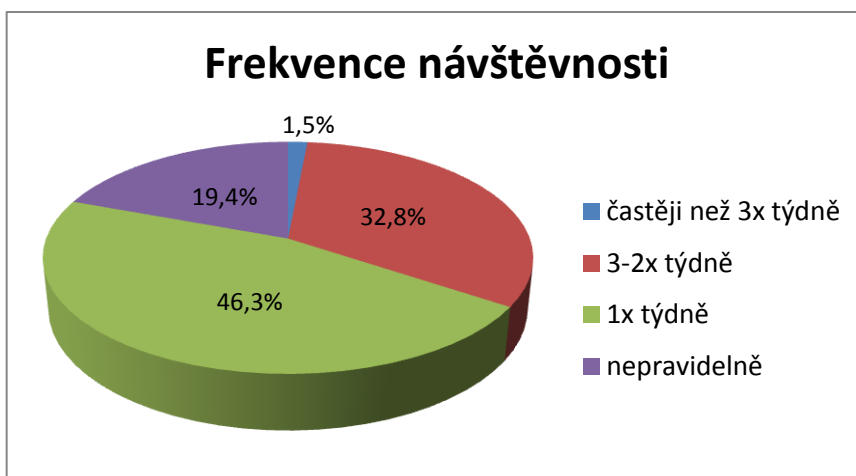
### 3.4.1 Výsledky dotazníku

V této části vynechám dotazy na pohlaví a věk, které jsem již zmínila a budu pokračovat otázkami ostatními.

#### Návštěva studia

Třetí otázka zněla, jak často klienti Studio Pilates Blansko navštěvují. Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jaký je podíl pravidelně navštěvujících klientů na počtu celkových. Klienti si občas stěžují, že pravidelné docházky nemají větší zvýhodnění. Možná by se mělo studio zamyslet nad nějakou formou slevy, aby nedošlo k úbytku klientů, vlivem lepší konkurenční nabídky. Jedná se o 19,4 % klientů, kteří navštěvují studio nepravidelně. Viz graf níže.

Jelikož někteří klienti navštěvují cvičení vícekrát do týdne, tak instruktoři musí mnohokrát týdně lekce měnit, aby byli klienti stále spokojeni a překvapeni z nového průběhu cvičení.



Graf 6: Návštěvnost Studia Pilates (Zdroj: vlastní zpracování)

#### Spokojenost s lokalitou

Další otázka zněla, jak jsou klienti spokojeni před vstupem do studia s čistotou prostoru, reklamou a parkováním. Chtěla jsem slyšet názor klientů, především proto, že v domě, kde má studio pronajaté prostory, žijí mimo jiné sociálně slabší rodiny, které nedbají na pravidelný úklid.

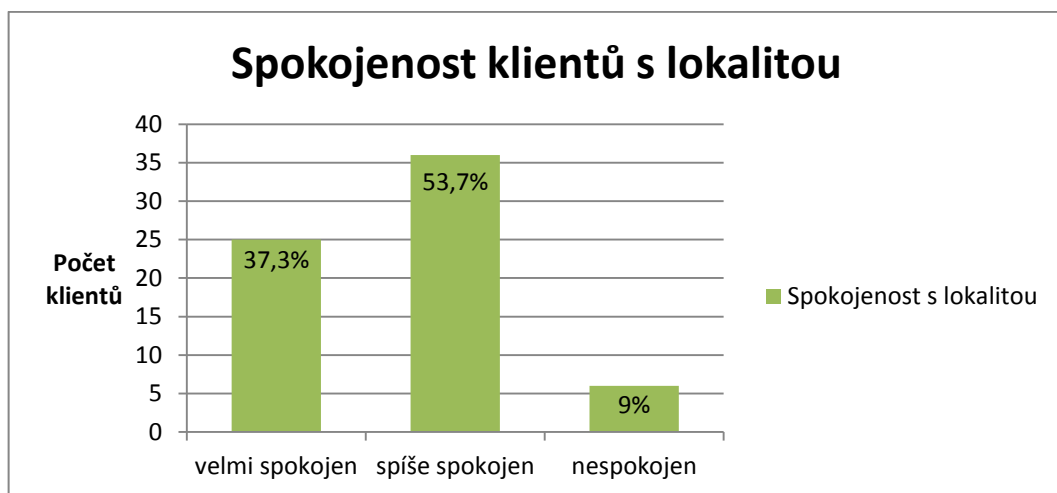
Námitky klientů:

- umístění studia nedovoluje hezký vstup ani příjemné prostory okolo;
- bezpečnost budovy na velmi špatné úrovni;
- před domem a na chodbě se nachází nepořádek - exkrementy od psů;
- nekázeň nájemníků;
- často poškozené zvonky a vstupní dveře;
- žádná reklama od hlavní cesty.

V komentářích se klienti rozcházejí v otázce na parkování. Někteří hodnotí, že je malé množství parkovacích míst a někteří, že zaparkovat se vždy dá – s čímž souhlasím. Studio by se mělo do budoucna zamyslet nad změnou prostoru, aby tato lokalita některé klienty časem neodradila.

Co se týká samotného studia, tak to klienti velice chválí - je velice útulné a vždy uklizené. Občas se objeví připomínka na malou šatnu k převlékání.

K této otázce se objevilo nejvíce připomínek, což v závěru znamená, že klienti nejsou spokojeni na 100 %, i když hodnoty v grafu (viz níže) ukazují, že většina z nich je spokojená. Pouze 6 lidí odpovědělo, že jsou vyloženě nespokojeni.



Graf 7: Spokojenost s lokalitou - čistota, reklama (Zdroj: vlastní zpracování)

### Spokojenost s nabízenými produkty a službami

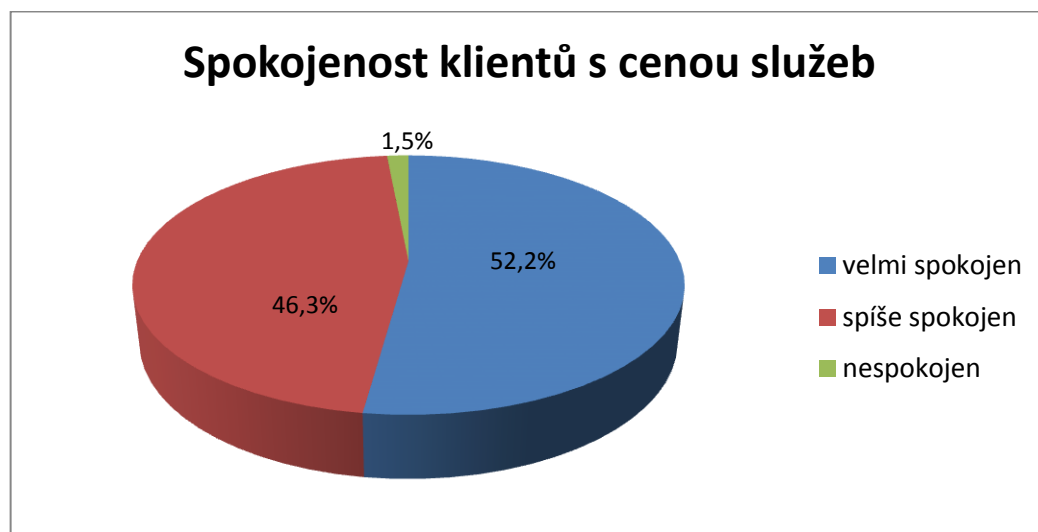
Co se týká nabízených služeb a produktů, tak jsou všichni klienti velice spokojeni (88 %) nebo spíše spokojeni (12 %). Na tuto otázku nikdo nezodpověděl záporně, což je pro studio velice dobrou zprávou. Některým klientům nabídka vyhovuje, někteří by rádi uvítali rozšíření. Zařízení se snaží být pro klienty stále atraktivní, a proto nesmí zahálet ve vymýšlení stále nových a zajímavých akcích. Studio by se do budoucna mohlo rozšířit, pokud by mělo k dispozici nový prostor.

### Spokojenost s cenou služeb

V této otázce jsem se chtěla dozvědět, názory klientů na cenu nabízených služeb. Jak už bylo zmíněno u frekvence návštěvnosti, někteří stálí klienti si stěžují na malé zvýhodnění pravidelné docházky. Studio by se možná mohlo zaměřit na malou změnu ceníku, konkrétně více zvýhodnit permanentní vstupné - již od nákupu 10 vstupů. Jistě jsou pro Studio Pilates věrní klienti důležití.

Spokojeni s cenou mohou být klienti, kteří navštěvují individuální tréninky, studio je nabízí za velice atraktivní cenu (porovnáno s cenou v Brně či Boskovicích).

Z dotazníku vyplynulo, že pouze 1,5 % respondentů není s cenou spokojeno (viz graf níže). Většina z nich odpověděla kladně s komentářem, že neznají konkurenční ceny a ani po nich nepátrají.



**Graf 8: Spokojenost s cenou služeb** (Zdroj: vlastní zpracování)

### **Spokojenost klientů s předevičujícími instruktory a s pomůckami**

Otázky na instruktory (jejich odbornost, chování, atmosféra při cvičení) a pomůcky byly v dotazníku položeny zvlášť. Jelikož nepřinesly žádné neuspokojivé výsledky, tak je shrnu dohromady.

Ukázalo se, že 100 % respondentů je spokojeno jak s instruktory, tak i s pomůckami. Konkrétně velmi spokojeno je s instruktory 94 % klientů.

Studio může být pyšné na svoje zaměstnance, protože ohlasy od klientů jsou velice kladné. Někteří se dokonce cítí ve studiu „jako doma a po cvičení odchází s dobrou náladou. Respondenti především obdivují vysokou odbornost samotné majitelky a její motivační přístup při individuálních lekcích, které si klienti velice chválí.

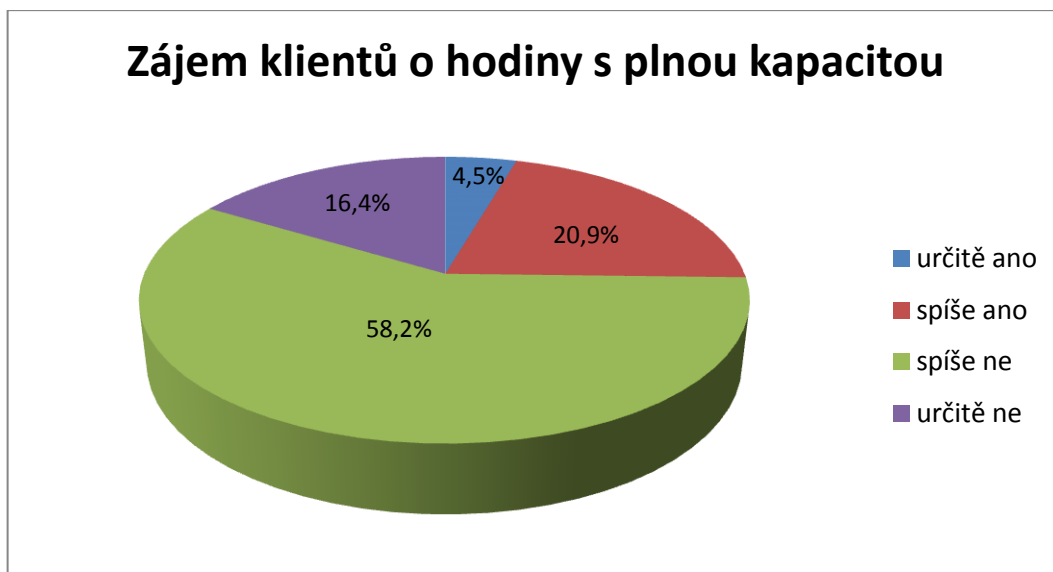
Co se týká pomůcek, průzkum ukázal, že s pomůckami je velmi spokojeno 94 % respondentů. Což je také skvělý výsledek pro Studio Pilates Blansko. Občas je potřeba nakoupit pomůcky nové a moderní. Dále by mělo studio sledovat opotřebení stávajících pomůcek a v případě již nevyhovujících pořídit nové, aby spokojenost klientů neklesla.

### **Spokojenost klientů s rozvrhem hodin**

Následující dvě otázky se týkají spokojenosti klientů s rozvrhem lekcí. První otázka zněla, jak jsou klienti spokojeni s rozvrhem cvičení. Žádný z nich neodpověděl negativně. Všichni jsou spokojeni, z toho 59,7 % respondentů je spokojeno velmi. Respondenti si chválí vstřícnost lektorů - jestliže klient nestihne svoji lekci, má možnost navštívit jinou. Někteří z klientů si občas stěžují na nedostatek dopoledních hodin. Nad touto připomínkou by se mohlo studio zamyslet a do budoucna zrealizovat otevření dalších lekcí.

Poslední otázka se váže k předchozí otázce na rozvrh hodin. Jedná se o otázku, zda by chtěl klient navštěvovat některé hodiny cvičení, ale kapacita je již v tuto dobu plná. Tento dotaz mě především zajímal z toho důvodu, abych zjistila, kolik je klientů, kteří se nevejdou na hodinu, o kterou mají zájem. Jelikož Studio Pilates sídlí v menším prostoru a kapacita je max. 11 osob, nevejdou se tam vždycky všichni a studio pak přichází o případné zisky. Jestli by studio opravdu vážně nemělo přemýšlet nad větším prostorem.

Z dotazníku jsem zjistila, že více jak 60 % respondentům se nestává, že by se nedostali na hodinu, o kterou by měli zájem. Více informací v grafu níže.



Graf 9: Zájem o lekce cvičení s plnou kapacitou (Zdroj: vlastní zpracování)

#### 3.4.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Většina klientů navštěvuje studio pravidelně, někteří i vícekrát do týdne. Studio jim zatím nenabízí větší zvýhodnění, což některým klientům vadí.

Největší problém nastává s lokalitou studia. Klienti si stěžují na neustálý nepořádek před vstupem do budovy (zápach, nečistota), někteří z nich vidí také problém s parkováním - málo parkovacích míst.

Naopak v prostorách samotného studia je vždy čisto a zákazníci jsou s ním spokojeni. Uvnitř studia může být mínusem pouze malá šatna na převlékání.

Ceny jsou pro zákazníky přijatelné, nespekulují nad cenami u konkurence. Klienti jsou velice spokojeni s odbornými lektory i pomůckami. Největší chvále se dostává individuálním lekcím, kdy se lektor věnuje klientovi individuálně.

Na rozvrh hodin si klienti z větší části také nestěžují, většina z nich si chválí vstřícnost lektorů, kdy jim v případě obsazené kapacity nabídnou lekci jinou. Některým chybí více cvičení v dopoledních hodinách.

### 3.5 Analýza SWOT

Díky této analýze se identifikují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podnikání. Studio by si mělo silné stránky udržovat kvůli konkurenční výhodě, slabé stránky eliminovat, příležitosti na trhu využívat a hrozby minimalizovat.

**Tabulka 5: SWOT analýza** (Zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
S1 - cvičení v dopoledních hodinách	W1- nečisté okolí před vstupem do studia
S2 - cvičení s dětmi	W2 - malá kapacita
S3 - víkendové cvičební pobyty	W3 - malá šatna k převlékání
S4 - sobotní „dvouhodinovky“	W4 - nedostatečná propagace
S5 - kvalifikovaní a vstřícní instruktoři	W5 - malé cenové zvýhodnění pro stálé klienty
S6 - individuální tréninky za nízkou cenu	
S7 - prodej zdravé výživy	
Příležitosti	Hrozby
O1 - rozšíření cvičebních lekcí	T1 - nová konkurence
O2 - příznivý ekonomický vývoj	T2 - substituty
O3 - nové technologie v oblasti cvičení	
O4 - využití moderních reklamních kanálů	
O5 - změna způsobu rezervací na lekce	

#### *Silné stránky*

Největší silnou stránkou je pořádání cvičebních víkendových pobytů na území České republiky. Zájem o tuto akci stále roste a kapacita se naplní vždy velice rychle. Mezi silné stránky studia patří především cvičení v dopoledních hodinách, konkurence v Blansku nabízí především cvičení v odpoledních či večerních hodinách. Další silnou stránkou jsou vstřícní a školení instruktoři. Klienti si také velice chválí možnost nákupu zdravé výživy a dalších doplňků přímo ve studiu.

### *Slabé stránky*

Jako největší slabou stránku lze identifikovat lokalitu, kde se studiu nachází. Jedná se o často neuklizené okolí či o přítomnost problematických nájemníků. Další významnou slabou stránkou, kterou nelze opomenout je nedostatečná propagace - studio z největší části spoléhá na kladné recenze (doporučení) od stálých klientů.

### *Příležitosti*

Mezi příležitost patří stále rozšiřování cvičebních lekcí. V poslední době Studio zaznamenalo větší zájem skupin o rozšíření cvičebních lekcí - například cvičení pro ženy po porodu, které nejsou spokojeny se svojí postavou. Myslím, že by jim tento typ cvičení vyhovoval a cítily se dobře jak fyzicky, tak i psychicky.

Příznivý ekonomický vývoj je pro Studio další příležitostí. Jestliže bude malá nezaměstnanost a lidé budou mít více důchodu → budou ochotni přicházet cvičit do studia a za svůj příjemně strávený volný čas zaplatit.

Mezi další příležitosti patří využití nových, moderních reklamních trendů pro zviditelnění se a přilákání nových klientů a také sledovat a snažit se využívat nové technologie v oblasti sportu - konkrétně cvičení pomalých forem.

Další významnou příležitostí je změna způsobu rezervace na lekce. Zájmové skupiny by jistě rády uvítaly on-line rezervace přes webové stránky - bylo by to příjemnější jak pro samotné klienty, tak i pro instruktory, kteří by ušetřili mnoho času strávených u telefonu.

### *Hrozby*

Mezi největší hrozbu patří, tak jako ve všech oborech podnikání, konkurence. Studio by mělo mít vždy přehled o současné (vnitřní) konkurenci. Každý nový vstup na trh, který v tomto oboru není složitý, je pro studio ohrožením.

#### **3.5.1 Matice plus – minus**

Pro určení váhy jednotlivých stránek Studia, příležitostí a hrozeb jsem zvolila účinnou metodu - Plus minus matici SWOT analýzy.

Postupuje se tím způsobem, že jednotlivé stránky, příležitosti a hrozby se očíslovají, následně se umístí do matice a určuje se vzájemná síla.

Zjištěný vzájemný vztah je ohodnocen následovně:

- silná oboustranně pozitivní vazba: „+ +“;
- silná oboustranně negativní vazba: „- -“;
- slabší pozitivní vazba: „+“;
- slabší negativní vazba: „-“;
- žádný vzájemný vztah: „0“.

Nejvyšší váhu má takový prvek, který má nejvíce „+“, či „-“ (Vašítková, 2014).

**Tabulka 6: Matice plus-mínus** (Zdroj: vlastní zpracování)

SWOT	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	Σ	Pořadí
S1	++	+	+	+	+	-	-	+4	2.
S2	+	+	+	+	+	-	-	+3	3. - 4.
S3	0	+	+	+	0	-	0	+2	5. - 6.
S4	+	+	+	+	+	-	-	+3	3. - 4.
S5	+	+	++	+	0	0	0	+5	1.
S6	0	+	+	+	+	-	-	+2	5. - 6.
S7	0	0	0	+	0	-	0	0	
W1	0	0	0	0	0	--	--	-4	2.
W2	-	0	-	0	0	-	0	-3	3. - 4.
W3	-	0	0	0	0	-	0	-2	5.
W4	-	0	0	--	0	--	0	-5	1.
W5	0	0	0	0	0	--	-	-3	3. - 4.
Σ	+2	+6	+6	+5	+4	-14	-7		
Pořadí	5.	1. - 2.	1. - 2.	3.	4.	1.	2.		

Jako nejdůležitější faktory z matice vychází:

*Silné stránky* - kvalifikovaní a vstřícní instruktoři;

- cvičení v dopoledních hodinách.

Nejsilnější silnou stránkou dle matice vyšli kvalifikovaní a vstřícní instruktoři, kterých si klienti váží a jsou s nimi velice spokojeni. Klienti jsou také spokojeni, v případě potřeby, s individuálním přístupem. Studio by mělo své zaměstnance stále motivovat, aby klienti o tyto instruktory nepřišli.

Další silnou stránku jsou cvičení v dopoledních hodinách, které konkurence ve většině případů nenabízí a tím má Studio velkou konkurenční výhodu. Studiu stále roste poptávka po těchto ranních hodinách.

*Slabé stránky* - nedostatečná propagace;

- nečisté okolí před vstupem do studia a malá šatna.

Jako nejslabší stránkou Studia Pilates je nedostatečná propagace. Organizace by se měla nad touto slabinou v budoucnu zaměřit a tento nedostatek zlepšit. Dostatečná propagace by mohla studiu přinést novou klientelu.

Další důležitou slabinou je nečisté okolí před vstupem do studia. Okolní prostředí, je to, co první klient vidí a může ho to ihned odradit k příští návštěvě. Studio by mělo v nejbližší době pracovat na odstranění této slabé stránky.

*Příležitosti* - příznivý ekonomický vývoj;

- nové technologie v oblasti cvičení.

Mezi největší příležitost lze považovat příznivý ekonomický vývoj. Jak již bylo zmíněno - jestliže bude ekonomická situace příznivá a rostoucí, klienti budou více ochotni utrácet za svoje volnočasové aktivity mimo domov.

Další příležitostí jsou nové technologie v oblasti cvičení. Tyto technologie by byly součástí každodenních činností ve Studiu, a opět by zpestřily nabídku cvičebních lekcí.

*Hrozby* - nová konkurence

Největší hrozbou je označena nová konkurence, která nese vždy riziko ztráty současných i potencionálních klientů. Studio by mělo být stále „v pozoru“ a své klienty stále uspokojovat.

Po vyhodnocení by mělo Pilates Blansko nejvíce zapracovat na zlepšení propagace, rozšířit stávající nabídku služeb a především by mělo brát v úvahu změnu lokality svého působení, se kterým mnoho zákazníků v současnosti není spokojeno.

### **3.6 Shrnutí analytické části**

Úvod analytické části zahrnuje především představení studia a jeho cíle. V druhé části jsou za pomoci analýzy PEST, představeny významné vnější faktory. Dále následuje analýza vnitřního prostředí, kde je popsána konkurence pomocí Porterova modelu konkurenčních sil. Poté je na řadě analýza marketingového mixu, analýza prodeje či popis mixu komunikačního. V závěru jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření a důležitá je analýza SWOT, ze které bude vycházet návrhová část.

## 4. VLASTNÍ NÁVRHY

Tato část diplomové práce se věnuje návrhům ke zlepšení úrovně poskytovaných služeb Studia Pilates Blansko, které povedou k vyšší spokojenosti věrných i potenciálních klientů a dále k růstu tržeb Studia.

Dle dotazníkového šetření lze konstatovat, že klienti jsou ve většině případů se vším spokojeni, neobjevily se žádné závažné připomínky, ale i přesto je potřeba stále jednotlivé oblasti vylepšovat. Na základě provedených analýz, dotazníkového šetření, ale také rozhovorů s majitelkou studia, jsem se rozhodla navrhnout změnu některých prvků marketingového mixu. Jedná se o návrhy na zlepšení v oblasti produktu, procesů a změnu lokality. Dle zjištěných informací považuji tyto změny za nutné na rozdíl od ostatních prvků (materiální prostředí, cena), které jsou v pořádku.

### 4.1 Návrh na zlepšení v oblasti produktu

- Cvičení pro těhotné a ženy po porodu
- Cvičební zahraniční pobyty

#### 4.1.1 Cvičení pro těhotné a ženy po porodu

U žen, které jsou v očekávání, jsou stále vyhledávanějšími správné cviky, které by jim pomáhaly s nejrůznějšími problémy, které se objeví právě v tomto období. Studio má v tomto směru velkou mezeru a mohlo by ji na trhu vyplnit. Stalo by se tak jediným zařízením v Blansku, které by se věnovalo tomuto segmentu lidí.

Na kurzu by se klientky naučily základní cviky, které jim jako budoucím matkám upevní fyzičku a pomůžou jim předcházet bolestem (v kříži, zpevnit pánevní dno, ulevit svalům zad a nohou). Cvičení by je také naučilo, jak pokračovat po porodu. Pro ženy tohoto období, by probíhaly také speciální cvičební lekce přímo ve Studiu.

Cvičení by probíhala jednou týdně:

- cvičení pro těhotné každou středu od 13:00 - 14:00 hod.
- cvičení pro ženy po porodu každý pátek od 18:00 - 19:00 hod.

Otevřít nové hodiny cvičení není jednoduchou záležitostí, protože Studio je z časového hlediska zaplněné a bohužel nemá dva velké sály na cvičení.

Pro otevření hodin je důležité najít nejvhodnější termíny pro tento segment. Středa odpoledne vypadá jako velmi uspokojivá.

Časové rozmezí v pátek je zvoleno z toho důvodu, že žena již v tuto dobu bude mít k dispozici blízkého člověka na hlídání miminka a bude si moci jít na hodinku zacvičit a zrelaxovat se.

Cena by byla stejná jako většina cvičebních lekcí ve Studiu, a to 100 Kč/lekcí.

### Náklady

Pro otevření těchto nových hodin by Studio Pilates Blansko bylo nuceno vyslat svoji instruktorku na vzdělávací kurz či odborné školení.

Počáteční náklady za školení by se pohybovaly okolo 4 000,- Kč, kde se instruktorka dozví vše pro to, aby byla schopna s těmito klientkami cvičit a předávat jim odborné rady.

Studio Pilates by svoji instruktorku, která se zabývá tímto druhem cvičením, posílalo na školení vždy dvakrát do roka, aby věděla veškeré novinky v tomto oboru. Každoroční náklady Studia by se za toto školení pohybovaly okolo 3000,- Kč.

Nové pomůcky by Studio ze začátku nemuselo pořizovat, protože většina z nich je stejná jako u cvičení, které ve Studiu již probíhají (gymnastický míč, válce, balanční položky a další).

Jestliže by byl neustálý zájem o tento typ cvičení, doporučuji Studiu pořídit zdravotnickou pomůcku Aniball, která slouží k předporodní přípravě a zpevnění svalů pánevního dna po porodu. Tato pomůcka je k dostání za 1 240,- Kč.

### Shrnutí ročních nákladů a výnosů

Uvažuje se o fixních nákladech na školení, pomůcky na cvičení (12 ks), mzda instruktorky (200,- Kč/ hod.) a energie (topení, osvětlení).

Jelikož může nastat technická závada či nemoc instruktora bude se brát v úvahu 50 týdnů v roce.

Výnosy jsou orientační, protože nějaké procento žen jistě využije možnost nákupu permanentky.

### Realistická varianta

Bude se předpokládat, že ne vždy bude kapacita naplněná. Uvažuje se o 6 ženách na obou cvičeních.

**Tabulka 7: Shrnutí nákladů a výnosů za 1. rok (Zdroj: vlastní zpracování)**

Výnosy (12*100*50)	60 000,- Kč
Náklady na školení	7 000,- Kč
Nákup pomůcek (12*1240)	14 800,- Kč
Mzda instruktora (2*200*50)	20 000,- Kč
Energie	2 500,- Kč
<b>Zisk</b>	<b>15 700,- Kč</b>

### Optimistická varianta

Předpokládá se naplnění veškeré kapacity Studia (11 klientek). Fixní náklady zůstávají stejné.

**Tabulka 8: Shrnutí nákladů a výnosů za 1. rok (Zdroj: vlastní zpracování)**

Výnosy (22*100*50)	110 000,- Kč
Náklady na školení	7 000,- Kč
Nákup pomůcek	14 800,- Kč
Mzda instruktora	20 000,- Kč
Energie	2 500,- Kč
<b>Zisk</b>	<b>65 700,- Kč</b>

#### 4.1.2 Cvičební zahraniční pobyt u moře

Klienti Studia Pilates jsou již zvyklí jednou za půl roku se zúčastňovat cvičebních pobytů na českém území. Myslím, že by nebylo špatné uspořádat takový cvičební pobyt v blízkosti moře.

Tento cvičební pobyt by trval jeden týden v měsíci září 2018, kdy bude moře ještě teplé, ale už bude vedlejší sezóna a tudíž by v oblasti nemuselo být velké množství turistů. Cvičební lekce by vedli samotní instruktoři Studia, kteří by své hodiny směřovali do ranních či večerních hodin (3 - 4 lekce denně). Cvičení by bylo možné uskutečňovat na odpružené ploše, která je zastíněná stromy, v bazénu či přímo v moři.

Tento pobyt by probíhal v Zaton Holiday Resort, který se nachází v Severní Dalmácii (asi 15 km od Zadaru) přímo u moře. Zákazníci by bydleli v dvoupatrových domcích, kde by byla zajištěna polopenze. Zákazníci by mohli každý den využívat bazén, venkovní posilovnu či minigolf. V blízkosti je také možnost si zapůjčit čluny, kola či si zakoupit kurzy potápění.

Cena za týdenní pobyt dosahuje 7 200,- Kč a zahrnuje:

- dopravu tam a zpět autobusem;
- ubytování ve dvou až třech lůžkových pokojích;
- polopenzi;
- cvičební program.

Tohoto pobytu se může zúčastnit až 46 osob (kapacita autobusu 51 osob). Tato cena není srovnatelná se všemi svými konkurenty. My Fit studio nabízí pobyt u moře (letecky) za cenu 17 500,- Kč. Naopak FitStudio Jana nabízí pobyt srovnatelný a to od 6 500,- Kč.

Studio tuto novou nabídku produktu zpropaguje formou letákové akce, která patří mezi nejefektivnější a nejlevnější formou reklamy.

Nejvíce výhodné by bylo rozdat tyto letáky na jednotlivé akce sportovních událostí v okolí nebo také do městských lázní, úřadů, nemocnice či do čekáren fyzioterapeutů, kde by se velká část potencionálních klientů mohla nacházet. Není také vyloučeno, že mnoho lidí si leták donese až domů, kde si letáku můžou všimnout další blízcí, které tato nabídka zaujme.

Vzhledem k tomu, že letáčky budou rozdávány zejména vybraným cílovým skupinám, užitečný dosah letákové akce se bude pohybovat celkovému dosahu. Pro tuto akci bude vytištěno 6 000 letáků, které budou umístěny již na zmíněných místech. Celkový dosah odhaduji na 4 500 lidí a užitečný dosah na 3 000 lidí.

#### Návrh propagačního letáku

PILATES BLANSKO

Omlaďte Váš organismus cvičením u moře

Studio Pilates Blansko pořádá I. cvičební pobyt u moře v Chorvatsku

Zaton Holiday Resort v Severní Dalmácii

Termín: 1. 9. – 8. 9. 2018

Cena pobytu: 7 200,- Kč

Cena pobytu zahrnuje: dopravu autobusem, ubytování ve dvou či třílůžkových pokojích, bohatou polopenzi a cvičební program

Nabídka cvičení: Pilates, jóga, aqua aerobic, body balance, power core,...

Více informací:  
www.pilatesblansko.cz  
pilatesblansko@gmail.com  
www.facebook.com/pilatesblansko  
tel: 730 800 074

Obrázek 5: Návrh letáku (Zdroj: vlastní zpracování)

## Náklady

Pro tisk letáků jsem vybrala formát A5 (148 x 210 mm), který bude pouze jednostranný. Pro tento typ reklamy mi přijde nejvhodnější typ papíru křída lesk 130 g. Společnost nabízí dva druhy dodání. Studiu vystačí dodání do 6 pracovních dnů.

- Doprava a náklady spojené s ní jsou zdarma
- 1957,94 Kč (s DPH 2 369,11) / 6000 ks

Množství	ECONO	STANDARD
	dodání do 6 pracovních dnů	dodání do 3 pracovních dnů
2000	Kč 1 068,53 (Kč 1 292,92)	Kč 1 117,94 (Kč 1 352,71)
2500	Kč 1 167,35 (Kč 1 412,49)	Kč 1 216,76 (Kč 1 472,28)
3000	Kč 1 266,18 (Kč 1 532,08)	Kč 1 321,76 (Kč 1 599,33)
3500	Kč 1 470,00 (Kč 1 778,70)	Kč 1 531,76 (Kč 1 853,43)
4000	Kč 1 568,82 (Kč 1 898,27)	Kč 1 636,76 (Kč 1 980,48)
4500	Kč 1 661,47 (Kč 2 010,38)	Kč 1 735,59 (Kč 2 100,06)
5000	Kč 1 760,29 (Kč 2 129,95)	Kč 1 840,59 (Kč 2 227,11)
6000	Kč 1 957,94 (Kč 2 369,11)	Kč 2 044,41 (Kč 2 473,74)
7000	Kč 2 347,06 (Kč 2 839,94)	Kč 2 452,06 (Kč 2 966,99)

**Obrázek 6: Ceny letáků dle množství (Zdroj: JustPrint)**

Jako porovnávací ukazatel nákladnosti reklamy využiji CPT - Cost per Thousand, který znamená cenu za tisíc oslovených lidí.

$$\text{CPT} = (2369/4500) * 1000 = 526,44 \text{ Kč}$$

Náklady na tisíc lidí vystavených této propagaci činí 526 Kč.

## Zisk Studia

Výnosy vychází z ceny pobytu, kdy Studio si za své cvičební lekce od jednoho klienta účtuje z celé částky 1 500,- Kč. Tyto výnosy jsou v případě plně obsazeného autobusu (46 lidí).

Studio má také náklady na propagaci - letáky a samozřejmě je povinno zaplatit svým instruktorům za odevičené hodiny u moře. Tento náklad činí 10 000 Kč/ instruktora. Pobytu se zúčastní 3 instruktoři a samotná majitelka.

**Tabulka 9: Předpokládaný zisk** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Výnosy</b> (46*1500)	69 000,- Kč
<b>Náklady</b> (30000+2369)	32 369,- Kč
Na propagaci	2 369,- Kč
Odměna instruktorům (10000*3)	30 000,- Kč
<b>Zisk</b>	<b>36 631,- Kč</b>

## **4.2 Návrh na zlepšení v oblasti procesů**

Studio Pilates, jak již bylo zmíněno v analytické části, nenabízí klientům žádnou možnost využívat systémy a procesy k rezervování lekcí. V dnešní době již jen pár sportovních zařízení používá k objednání telefonní či e-mailový kontakt.

Myslím, že zavedení nějakého rezervačního systému by bylo pro Studio jedině přínosem.

Myslím, že tuto změnu v oblasti procesů by ocenili všichni lidé, kteří jsou součástí organizace. Proto jsem se rozhodla vybrat takový, se kterým bude Studio nejvíce spokojeno.

Studio navštěvuje týdně přibližně 200 klientů, proto potřebuji vybrat takový systém, který umožňuje minimálně takový počet rezervací týdně. Systém by byl součástí webových stránek Studia Pilates.

Nejvíce mě oslovila nabídka rezervačního systému pro fitness centra – Lucík, který nabízí jednoduchý rezervační systém. Klientům umožňuje on-line rezervace a sledování obsazenosti všech lekcí.

Tento rezervační systém nabízí vytvářet cvičební lekce pro jednotlivé aktivity (Pilates, Body work,...), přiřazovat jednotlivé instruktory k hodinám a pro Studio by bylo také výhodou to, že dokáže vést evidenci zákazníků.

V této době, kdy je většina z nás „závislá“ na mobilním telefonu, by bylo také významné mít aplikaci, která dokáže zaregistrování lekce právě přes tuto technologii. Systém Lucík tuto možnost nabízí, jedná se o Android aplikaci, kterou si může každý klient zdarma nainstalovat.

Instalace samotného programu by měla být pro Studio časově nenáročná a jednoduchá. Systém nabízí také vyhovění všech individuálních požadavků a potřeb organizace.

### 4.2.1 Přihlášení

Klienti se musí do systému zaregistrovat - to jim umožňuje přístup do jejich účtu, kde vidí přehled provedených rezervací.

**Přihlásit na hodinu:** 24.3. 2018 - 18:00 (Spinning) 0 / 12

**Jméno:**

**Příjmení:**

**Email:**  

**Permanentka:**  

**Poznámka:**  

**Bezp. kód**  [Změnit](#)

Potvrzení o rezervaci vám přijde na váš email. Potvrzením rezervace souhlasíte s provozním řádem.



**Obrázek 7: Přihlášení klienta do systému** (Zdroj: Web rezervace)

Klienti se mohou na lekci přihlásit, jestliže mají na svém účtu dostatek kreditu, který jim tam po zaslání peněz Studio Pilates připíše.

Ihned jak se zákazník na určitou hodinu přihlásí, kredit se o požadovanou částku za lekci sníží. Také instruktor od přihlášení klienta vidí počet zaregistrovaných a nemusí si vést žádné dlouhé seznamy svých klientů. Přihlášení lekce se potvrdí na e-mailovou adresu klienta. Zákazníci se mohou také do určité hodiny odhlašovat - myslím, že 8 hodin před lekcí je adekvátní.

## 4.2.2 Náhled rozvrhu

V rozvrhu je především nutné, aby bylo jasně viditelné, ve kterou dobu se jednotlivé lekce konají. Na první pohled by měli být klienti seznámeni s tím, kdo je na dané hodině instruktorem a jestli je lekce obsazená či volná. V rozvrhu nesmí chybět možnost se na konkrétní hodinu přihlásit (viz obrázek níže).

Hod./Den	7:00	8:00	9:00	10:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00
Po 31.10 2011									
Ut 01.11 2011	7:00 RANIČEK Danča Přihlásit	8:00 FIT BOX Všichni Přihlásit					18:00 FIT BOX Všichni Obsazeno	19:00 FIT BOX Všichni Přihlásit	
St 02.11 2011		8:00 FIT BOX Všichni Přihlásit					18:00 FIT BOX Všichni Přihlásit	19:00 FIT BOX Všichni Přihlásit	
Čt 03.11 2011		8:00 BODY BALL Danča Přihlásit					18:00 F-B senior Danča Přihlásit	19:00 FIT BOX Jirka Přihlásit	
Pa 04.11 2011	7:00 FIT BOX Aranka Přihlásit	8:00 RANIČEK Danča Přihlásit					18:00 FIT BOX Květa Přihlásit	19:00 FIT BOX Danča Přihlásit	
So 05.11 2011									
Ne 06.11 2011						17:00 FIT BOX Lukáš Přihlásit	18:00 F-B senior Danča Přihlásit	19:00 FIT BOX Lukáš Přihlásit	

FitBoxKladno | Váňova 664 Kladno 27201 | http://www.fitboxkladno.cz | 775058878 | Web-rezervace.cz | Stav rezervací | << Prechozí týden Další týden >>

Obrázek 8: Návrh rezervačního systému (Zdroj: Web rezervace)

## 4.2.3 Cena a náklady

Velikou výhodou je možnost využití zkušební testovací doby systému, který je na jeden měsíc zdarma. U většiny systémů je tato doba pouze jeden týden.

Systém Lucík nabízí několik variant tarifů, které si mohou společnosti zvolit. Jako nejlepší varianta se nabízí tarif, který umožňuje až 30 000 záznamů měsíčně (1 zákazník přihlášený na lekci, 1 vytvořená hodina či 1 vytvořená permanentka). Tato varianta je vhodná, pro takovou organizaci, která pracuje s cca 80 zákazníky denně. Cena tohoto systému je 1 800,- Kč/rok. Neplatí se žádné instalační poplatky, jako u většiny nabídek od konkurenčních systémů. Měsíční náklady za tuto variantu vychází na 150,- Kč, což je dle mého názoru velice výhodná cena.

Jestliže by Studio do budoucna zvýšilo své kapacity je možnost přejít k tarifu, který nabízí 50 000 záznamů - cca 130 zákazníků denně. Cena by se zvýšila o 400,- Kč, což by znamenalo 2 200,- Kč. Pro Studio by tyto měsíční náklady dosahovaly částky 184,- Kč.

Tyto cenové nabídky lze považovat za nejlepší na trhu. Většinou se roční náklady u těchto systémů pohybují zhruba okolo 6000,- Kč (500,-Kč/měsíc).

#### 4.2.4 Zhodnocení systému

Systém dokáže také vytvářet statistiky o návštěvnosti centra a nabízí především přehled o financích za vstupy nakoupených permanentek. Studio již nemusí stále počítat, kolik jsou jejich aktuální tržby a hledat ty předešlé složitě v poznámkách.

Všechny data jsou dostupná za jednotlivé měsíce či roky, které systém prezentuje v tabulkách a grafech.

Velikou výhodou je také možnost zasílání informací o počtech klientů na hodinách svým instruktorům na e-mail, kterým to je momentálně složitě prezentováno přes mobilní telefon (viz obrázek níže).

<b>St 10.3.2010</b>	17:0	Spinning	Zdeněk	7 / 15
Zdeněk Válek ( zvalek@seznam.cz ) Václav Nosek ( vaca@srazcyklistu.cz ) Otakar Černý ( otak@srazcyklistu.cz ) Renata Špitálská ( renata@srazcyklistu.cz ) Petr Lendl ( lendl@srazcyklistu.cz ) Martin Filipčík ( filipes@srazcyklistu.cz ) Martin Ruppert ( martan@srazcyklistu.cz )				
<b>St 10.3.2010</b>	18:0	Spinning	Marek	3 / 15
Jan Šalda ( zvalek@seznam.cz ) Jan Dlouhý ( admin@srazcyklistu.cz ) Eva Plaskonosová ( efka@srazcyklistu.cz )				
<b>Čt 11.3.2010</b>	19:0	Spinning	Martina	4 / 15
Klára Pergelová ( klara@srazcyklistu.cz ) Zdeněk Válek ( zvalek@seznam.cz ) Jan Bártík ( barta@srazcyklistu.cz ) Martina Filipčíková ( filipes@srazcyklistu.cz )				
<b>Čt 11.3.2010</b>	17:0	Spinning	Ruda	4 / 15
Filip Englel ( filip@srazcyklistu.cz ) Helena Růžičková ( ruza@srazcyklistu.cz ) Zdeněk Válek ( zvalek@seznam.cz ) Jan Sokolík ( admin@srazcyklistu.cz ) mail odeslán!!!				

Obrázek 9: Pravidelné reporty (Zdroj: Web rezervace)

### 4.3 Návrh na změnu lokality Studia

V analytické části z dotazníkového šetření vyplývá, že někteří klienti nejsou stoprocentně spokojeni s lokalitou, kde se Studio Pilates Blansko nachází. Objevuje se stále mnoho připomínek k tomuto tématu - nekázeň, nečistota, atd.

Z tohoto důvodu navrhuji Studiu změnu a přejít do nových a čistých prostor.

Nebytové prostory se nachází asi 200 metrů od stávajícího prostoru. To je velká výhoda pro stávající klienty, kteří to budou mít stále blízko a také pro Studio, které své věrné klienty kvůli této změně neztratí.

Prostor se nachází ihned u hlavní ulice - Svitavská v Blansku. Pro představu přikládám fotografie budovy a prostoru.



**Obrázek 10: Nové prostory ke cvičení** (Zdroj: vlastní zpracování)

Tento prostor má 147 m<sup>2</sup>, což je asi 4x větší než současný prostor. Studio si bude moci tento prostor oddělit příčkami, díky kterým vzniknou dva jednotlivé prostory ke cvičení. Prostor je také díky velikosti oken dobře prosvětlený a zabezpečen elektronickým zabezpečovacím systémem. Ve vybavení nového prostoru jsou také dvě samostatné toalety - to v současnosti Studiu chybí. Parkování je také bez starostí - lze zaparkovat přímo u budovy či v těsné blízkosti.

Díky většímu prostoru by se cvičební kapacita mohla navýšit na 15 lidí v jednom sále a 15 lidí v druhém sále. Kapacita prostoru nabízí daleko větší počet míst ke cvičení, ale aby byla hodina kvalitní a instruktoři měli přehled o všech klientech, je tento počet ideální.

### 4.3.1 Náklady

Následující tabulka zobrazuje předpokládaný odhad nákladů, které jsou spojeny se stavebními úpravami. Budova je v dobrém stavu, a proto nebude nutné pracovat nad velkými stavebními pracemi.

**Tabulka 10: Náklady na stavební úpravy** (Zdroj: vlastní zpracování)

Stavební úpravy	Cena
Příčky, sádkartón, stavební práce	25 000,- Kč
Malování	15 000,- Kč
Klimatizace	15 000,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>55 000,- Kč</b>

Co se týká vybavení, některé využije ze současného působení (zvukovou techniku s reproduktory, ručníky, interiérové doplňky a další). Co se týká sportovního vybavení, doporučuji kusy pouze dokoupit do výše nové kapacity. Následující tabulka ukazuje náklady na základní vybavení.

**Tabulka 11: Náklady na vybavení** (Zdroj: vlastní zpracování)

Vybavení	Cena
Vybavení sálů (koberce, zrcadla)	55 500,- Kč
Šatny (skříňky)	10 600,- Kč
Police na pomůcky	11 000,- Kč
<b>Celkem</b>	<b>77 100,- Kč</b>

Díky větším prostorám si Studio může dovolit nová cvičení, která jim malý prostor nedovoluje. Studio Pilates má zájem otevřít nové hodiny Walkingu, které jako jedni z mála studií zatím nenabízí. Dále má zájem o navýšení Pilates reformerů a zároveň o nahrazení starých reformerů novými. Náklady na pořízení sportovního vybavení lze vidět v následující tabulce.

**Tabulka 12: Náklady na sportovní vybavení** (Zdroj: vlastní zpracování)

Vybavení	Počet	Cena za kus	Cena celkem
Podložky	20	420,- Kč	8 400,- Kč
Činky (2 kg)	40	120,- Kč	4 800,- Kč
Overbally	20	69,- Kč	1 380,- Kč
Gymnastický míč	4	250,- Kč	1 000,- Kč
Masážní válec	10	510,- Kč	5 100,- Kč
Pilates ring	20	380,- Kč	7 600,- Kč
Bosu míč	5	3 800,- Kč	19 000,- Kč
Walking	16	7 800,- Kč	124 800,- Kč
Pilates reformer	5	8 100,- Kč	40 500,- Kč
<b>Náklady celkem</b>			<b>212 580,- Kč</b>

#### *Náklady na propagaci*

Aby se o nových prostorách a rozšiřující nabídce dozvědělo, co nejvíce lidí, tak Studio využije propagaci ve formě reklamních panelů flex, které budou umístěny na sloupech veřejného osvětlení. Jelikož správa města tento majetek pronajímá pro propagaci velice často, souhlasí i s touto konkrétní propagací studia.

Dále využije reklamní letáčky, které budou rozdány okolním obyvatelům přímo do poštovních schránek. Na budovu vyvěsí svoji současnou reklamní tabuli, která bude připevněna směrem k hlavní silnici.

U reklamních letáčků se vychází z počtu obyvatel v okolních částech města - jedná se asi o 4000 lidí, což znamená hrubým odhadem 1 330 poštovních schránek. Tyto letáky by byly distribuovány některým spolehlivým brigádníkem.

K tisku letáků Studio využije stejného dodavatele jako u reklamního letáčku na pobyt u moře (JustPrint). Reklamní panel by zařizovala společnost D - production, která má s tímto oborem v dané lokalitě zkušenosti a Studio by tuto službu využívalo zatím na dobu jednoho roku.

**Tabulka 13: Náklady na propagaci** (Zdroj: vlastní zpracování)

Propagace	Počet	Celková cena
Reklamní leták A5 - jednostranně	1 500 ks	970,- Kč
Mzda brigádníka za roznos	8 hodin	800,- Kč
Reklamní panel 120/80 cm + montáž, údržba	2 ks	13 000,- Kč
<b>Náklady celkem</b>		<b>14 770,- Kč</b>

V následující tabulce je sestaven souhrn všech nákladů, které budou potřeba na prvotní výdaje spojené s otevřením nového a většího prostoru Studia.

**Tabulka 14: Souhrn nákladů** (Zdroj: vlastní zpracování)

Souhrn nákladů	Cena
Stavební úpravy	55 000,- Kč
Vybavení	77 100,- Kč
Sportovní vybavení	212 580,- Kč
Propagace	14 770,- Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>359 450,- Kč</b>

Většina údajů a hodnot jsou odhadované a v průběhu je možné, že dojde k jejich nepatrné změně. Může se jednat o nepatrné navýšení celkových nákladů, nebo v lepším případě i k jejich snížení. Vše záleží na smluvených cenách, které budou garantovány dodavateli.

V nadcházející tabulce jsou určeny předběžné měsíční náklady a výnosy Studia Pilates v nových prostorách. Realistická varianta ukazuje, že se každý měsíc jedná o zisk kolem 120 000,- Kč. Myslím, že prvotní náklady (359 450,- Kč) by nebylo problém uhradit do půl roku od otevření.

Jelikož Studio není společnost s ručením omezeným, mělo by větší problém si vzít u nějaké bankovní společnosti hypotéku. Z informací paní majitelky vím, že mají dostatek vlastních zdrojů na případné změny a mohli by si tento návrh dovolit.

**Tabulka 15: Měsíční náklady a výnosy při realistické variantě** (Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční náklady	Cena
Nájemné	17 000,- Kč
Mzdové náklady*	50 000,- Kč
Spotřeba materiálu (hygiena, kancelářské potřeby,...)	1 000,- Kč
Spotřeba energie	4 000,- Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>72 000,- Kč</b>
Měsíční výnosy	
Skupinové a individuální lekce	185 000,- Kč
Doplňkový prodej - zdravá výživa	11 000,- Kč
<b>Výnosy celkem</b>	<b>196 000,- Kč</b>
<b>ZISK</b>	<b>124 000,- Kč</b>

\* Mzdové náklady jsou pouze přibližné, protože zatím není známo, kolik lekcí bude v novém Studiu a či bude potřeba nových instruktorů. Bere se v úvahu 200,- Kč/hod.

Hodnota výnosů vychází z hodnot, kdy není naplněná celá kapacita studia (uvažujeme realisticky), což znamená, že se jedná o 20 klientů/ hod, nikoliv 30.

V optimistické a pesimistické variantě zůstávají měsíční náklady stejné a budou se měnit pouze výnosy ze skupinových a individuálních lekcí. V optimistické variantě se bude jednat o naplnění celé kapacity studia (30 lidí) a v pesimistické variantě se bude jednat o 10 lidí (5 lidí na jedné hodině).

**Tabulka 16: Měsíční výnosy při optimistické variantě** (Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční výnosy	
Skupinové a individuální lekce	277 500,- Kč
Doplňkový prodej - zdravá výživa	11 000,- Kč
<b>Výnosy celkem</b>	<b>288 500,- Kč</b>
<b>ZISK</b>	<b>216 500,- Kč</b>

**Tabulka 17: Měsíční výnosy při pesimistické variantě** (Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční výnosy	
Skupinové a individuální lekce	92 500,- Kč
Doplňkový prodej - zdravá výživa	11 000,- Kč
<b>Výnosy celkem</b>	<b>103 500,- Kč</b>
<b>ZISK</b>	<b>31 500,- Kč</b>

Při optimistické variantě by se prvotní náklady mohly uhradit do 3 měsíců po otevření. Jestliže by došlo k naplnění pesimistické variantě, náklady by se uhradily až po roce otevření.

Studio Pilates by jednotlivé návrhy realizovalo samo (majitelka) a k dispozici by jí byl její manžel. Samozřejmě některé stavební práce od profesionálů jsou zakalkulovány v nákladech.

### 4.3.2 Časový plán realizace návrhů v roce 2018

Následující tabulka ukazuje časový plán návrhů, které Studio uskuteční v roce 2018. Tabulka ukazuje začátek realizace jednotlivých návrhů. Propagace pobytu v zahraničí bude probíhat pouze 4 měsíce a poté již tato činnost skončí. Ostatní návrhy potvrzují od počátku realizace a dále v následujících měsících.

**Tabulka 18: Časový plán návrhů v roce 2018** (Zdroj: vlastní zpracování)

Návrh	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Nová cvičení pro ženy	X							
Propagace pobytu v zahraničí	X	X	X	X				
Rezervační systém					X			
Změna lokality							X	
Propagace nové lokality							X	X

## 4.4 Přínosy

### Nefinanční

Díky novému cvičení pro ženy těhotné a po porodu by školení zvýšila profesionalitu instruktorů.

Přínosem díky rezervačnímu systému je, že má Studio přehled o všech zákaznících a jejich návštěvnosti. Má ucelený seznam zákazníků, kteří jsou na hodiny přihlášení a mají také možnost si je vyhledávat a svoje zákazníky v případě potřeby kontaktovat. Přínosem je zde především úspora času.

Jako zásadní přínosy vidím ve změně lokality Studia. Nový prostor by přinesl následující přínosy:

- Rozšíření nabídky cvičení;
- zkvalitnění lekcí díky novým pomůckám;
- větší prostor klientů při cvičení;
- větší spokojenost klientů díky čistotě a klidu.

### Finanční

Hlavním přínosem v oblasti produktu je především přilákání nového segmentu zákazníků - konkrétně ženy těhotné a po porodu. Nové cvičení, které se věnuje těmto ženám, je pro Studio velkou příležitostí a zároveň silnou konkurencí pro ostatní zařízení. Z nového segmentu se mohou časem stát věrné zákaznice, které budou Studio navštěvovat i nadále po porodu a Studio tím získá další klienty. Díky novým klientkám a propagaci na pobyt u moře se Studiu zvýší celkové tržby.

Mezi další finanční přínos patří rezervační systém, díky kterému jak Studio, tak i zákazník, ušetří mnoho peněz za telefonickou či textovou domluvu při domlouvání lekcí.

Při změně lokality Studia je největším finančním přínosem zvýšení obrátu - díky zvýšené kapacitě a nově otevřeným hodinám.

Hlavním cílem bylo navrhnout zlepšení marketingového mixu, který by zlepšil spokojenost klientů i samotného Studia. Především nová lokalita je pro Studio momentálně nezbytná. Studio tak předejde dalším nepříjemným poznámkám o nečistotě a nájemnicích. Myslím, že nová propagace Studia tomuto cíli pomůže - zvýší se jeho povědomí a přiláká novou klientelu.

## 4.5 Rizika

Před zavedením plánovaných změn je nutné analyzovat možná rizika, která mohou mít vliv na konečný výsledek marketingového zlepšení Studia. Rizika je nezbytné identifikovat a vyhodnocovat. Poté se stanoví opatření, které by mělo dopad rizik omezit či eliminovat.

### 4.5.1 Identifikace rizik

Za možná rizika zlepšení marketingového mixu lze považovat:

- R1 Nedodržení časového harmonogramu;
- R2 riziko konkurence;
- R3 zvýšení prvotních nákladů;
- R4 nedosažení plánovaných tržeb;
- R5 špatný výběr nových instruktorů;
- R6 nezískání nových zákazníků.

#### Nedodržení časového harmonogramu

Jedná se o riziko, které může být způsobeno vytížeností dodavatelů, kteří se věnují i jiným zakázkám než pouze prací ve Studiu. Stanovený časový plán tak nemusí být dodržen. Dodavatelé občas tyto termíny i přes sjednané závazání nedodržují.

#### Konkurence

Mezi další konkurence, jak už bylo zmíněno, patří další studia, která se zabývají cvičením pomalých forem nebo také substituční položky, jež se nacházejí ve stejném okolí jako Studio. Mezi hlavní prostředek konkurenčního boje patří především cenová politika, pomocí které mohou podniky klienty Studia odlákat.

#### Zvýšení prvotních nákladů a nedosažení plánovaných tržeb

S provozem Studia souvisí především riziko zvyšování prvotních či provozních nákladů. Jedná se o zvyšování cen vybavení či úprav nebo také zvyšování cen za spotřebované energie či náklady mzdové.

Odlákání stálých klientů by mělo také za následek snížení plánovaných tržeb, což je pro Studio dalším rizikem. Jelikož zákazníci představují zdroj příjmů Studia, je potřeba

znát jejich preference a reakce na všechny změny. Všechny jejich potřeby se mohou v čase měnit a může dojít opět k jejich ztrátě a tím souvisí opět snížení tržeb.

#### Špatný výběr nových instruktorů

Špatný výběr nového zaměstnance může být pro Studio fatální chybou. Může znamenat nekvalitní průběh hodin a poté se věrní klienti stanou nespokojeni. Jestliže nový zaměstnanec není dostatečně proškolen v oblasti pomalých forem či dalších rehabilitačních cvičení, které Studio nabízí, může se také stát, že v nejhorším případě poškodí klientovi zdraví.

#### Nezískání nových zákazníků

Riziko v této oblasti může být způsobeno změnou lokality Studia. Může se stát, že potenciaální klienti budou s novým prostorem nespokojeni a tudíž opět poklesnou předpokládané tržby.

### **4.5.2 Ohodnocení rizik**

K ohodnocení rizika, bude vytvořena tabulka, kde se k jednotlivým rizikům přidělí určitá váha podle velikosti dopadu a pravděpodobnosti rizika. Tabulka je založena na stupnici od 1 do 5, kde hodnota 1 značí nejmenší možnou pravděpodobnost a hodnota 5 nejvyšší možnou pravděpodobnost výskytu nebo také velikost dopadu.

**Tabulka 19: Pořadí pro ohodnocení rizik** (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Hodnota</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Dopad</b>
1	Vysoce nepravděpodobná	Bezvýznamný
2	Výjimečně možná	Málo významný
3	Možná	Významný
4	Vysoce pravděpodobná	Velice významný
5	Téměř jistá	Kritický

V následující tabulce jsou hodnoty pravděpodobnosti výskytu a dopadu přiřazeny k jednotlivým rizikům. Nezbytné je především zjistit hodnotu daného rizika, a to součinem přiřazené hodnoty pravděpodobnosti a dopadu.

**Tabulka 20: Hodnocení jednotlivých rizik** (Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nedodržení harmonogramu	3	2	6
R2	Riziko konkurence	4	4	16
R3	Zvýšení nákladů	4	3	12
R4	Nedosažení plánovaných tržeb	3	4	12
R5	Špatný výběr nových instruktorů	3	5	15
R6	Nezískání nových zákazníků	2	5	10

Aby bylo možné posoudit závažnost rizik, jsou stanoveny tři kategorie v následujících rozmezích hodnot:

**Tabulka 21: Kategorie rizik** (Zdroj: vlastní zpracování)

Kategorie rizika	Hodnota rizika
Běžná	1 - 6
Závažná	7 - 14
Kritická	15 - 25

### 4.5.3 Matice rizik

Následuje tzv. matice rizik, kde rizika vyskytující se v bílém poli jsou považována za běžná či ne příliš nákladná rizika. V poli světle zeleném se nachází rizika, které mohou mít na Studio znatelný vliv. V tmavě zeleném poli jsou rizika, na která by se mělo Studio nejvíce soustředit, jelikož jsou vyhodnocena jako kritická.

**Tabulka 22: Matice rizik** (Zdroj: vlastní zpracování)

	5		R6	R5		
	4			R4	R2	
	3				R3	
	2			R1		
	1					
Dopad	0	1	2	3	4	5
		Pravděpodobnost →				

Za nejkritičtější rizika patří konkurence a špatný výběr nových instruktorů. Jako závažné rizika vychází zvýšení nákladů, dále nedosažení plánovaných tržeb a nezískání nových klientů. Jako běžné riziko je pouze nedodržení časového harmonogramu.

#### **4.5.4 Opatření ke snížení rizik**

##### R1: Nedodržení časového harmonogramu

Aby se minimalizovalo toto riziko, je potřeba zajistit zkušený tým pracovníků, kteří mají odborné znalosti. Důležité je, co nejpřesněji naplánovat termíny jednotlivých činností a poté je důkladně kontrolovat.

##### R2: Riziko konkurence

Společnost by vždy měla brát na vědomí svoji konkurenci (současnou i budoucí). Společnost by v tomto směru měla zvýšit svoji propagaci, kvalitu poskytovaných služeb a v neposlední řadě veškeré zařízení modernizovat. Riziko konkurence může omezit také průzkumem trhu, kdy Studio zjistí, co nabízí jejich konkurenční společnosti. Na základě tohoto průzkumu provede náležité změny a poté může získat konkurenční výhodu.

##### R3: Zvýšení nákladů

Společnost by si měla vyčlenit větší množství finančních prostředků nebo zajistit strategického partnera, který by se podílel na spolufinancování určitou výší.

##### R4: Nedosažení plánovaných tržeb

Toto riziko, jak už bylo zmíněno, souvisí s nezískáním nových zákazníků či s jejich nespokojeností. Je za potřebí marketingová kampaň, která přiláká nové klienty do nových prostorů.

##### R5: Špatný výběr nových instruktorů

Výběr nových zaměstnanců patří mezi ty nejdůležitější činnosti podniku. Aby nedocházelo k žádným problémům, může se to předejít přísnými a důkladnějšími přijímacími řízeními či pohovory, kde by zájemce projevil nadšení, své schopnosti a znalosti v oboru.

#### R6: Nezískání nových zákazníků

Toto riziko má na zařízení velice významný dopad. Nezískání nových klientů může mít na Studio fatální důsledky. Proto by se mělo přímo zacílit na všechny, které se můžou stát potenciálními klienty a to za pomoci reklamy či dalších marketingových kampaní (letáky, workshopy a další).

### **4.6 Shrnutí vlastních návrhů**

V této části jsem se zaměřila na oblasti, které by mohly vést k vyšší spokojenosti, jak klientů, tak i zaměstnanců (instruktorů). Hlavním cílem bylo navrhnout rozšíření nabídky služeb Studia, kde jsem zvolila otevření nových hodin a uspořádání zahraničního pobytu, u kterého jsem zpracovala návrh na propagaci. Dále tato část obsahuje zlepšení v oblasti procesů - jednodušší komunikační cestu mezi klientem a zákazníkem. Jako další a hlavní cíl je zaměřen na změnu lokality Studia. Poslední částí jsou přiblížená rizika, která mohou mít vliv na výsledek návrhů.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout zlepšení některých oblastí marketingového mixu pro Studio Pilates Blansko a na základě provedených analýz formulovat doporučení pro realizaci celkového zlepšení chodu zařízení.

Ke zhotovení práce bylo zapotřebí prozkoumat teoretická východiska marketingového mixu, služeb, analýz či dotazníkového šetření. Tyto teoretické poznatky jsou přiblíženy v první části práce.

Druhá část byla zaměřena na přiblížení současné situace Studia, kterou jsem za pomoci shromážděných informací, mohla identifikovat. Pro zhodnocení makroprostředí byla využita analýza PEST. Pro zkoumání konkurentů byl aplikován Porterův model konkurenčních sil. Na základě těchto analýz bylo možné identifikovat příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Silné a slabé stránky Studia byly mimo jiné určeny na základě dotazníkového šetření, které bylo klientům zasláno na jejich e-mailové adresy.

Nejdůležitější část tvoří vlastní návrhy řešení, které by měly přispět ke zlepšení některých oblastí v marketingovém mixu a tím ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Zvolila jsem rozšíření nabídky služeb Studia, dále jednodušší komunikační systém mezi klienty a instruktory a především změnu lokality působení Studia, protože ta současná je velice slabou stránkou celého Studia, a na kterou si mnoho současných klientů stěžuje.

V závěru práce je sestaven časový harmonogram pro realizaci konkrétních opatření. Všechny návrhy pak obsahují vyčíslení nákladů a výnosů. Nakonec jsou přiblíženy přírůsky jednotlivých návrhů a poté analyzovaná rizika, která s činností Studia souvisí, a je třeba je nezanedbat.

Pevně doufám, že navržené změny přispějí k získání nových klientů a ke stálému uspokojování těch současných. Dále, aby vedly ke zvýšení ziskovosti především z toho důvodu, aby Studio mohlo stále prostor inovovat a uspokojovat trh v oblasti fitness.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČSÚ. *Demografická ročenka krajů – 2007 až 2016* [online]. 2017 [2017-07-31]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-rocenka-kraju-2007-az-2016>

ČSÚ. *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji 2017* [online]. 2018 [2018-01-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2017>

ČSÚ. *Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji* [online]. 2016 [2016-05-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>

ČSÚ. *Statistická ročenka Jihomoravského kraje 2017* [online]. 2017 [2017-12-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/5-makroekonomicke-ukazatele-c5wyez3ew0>

ČSÚ. *Statistika sportu: základní ukazatele - 2016* [online]. 2017 [2017-10-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-sportu-zakladni-ukazatele-2016>

FORET, M. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J. a I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, spol. s. r. o., 2001. ISBN 80-7169-995-0.

JUST PRINT. *Produkty - leták* [online]. 2013. Dostupné z: [https://justprint.cz/produkty/pokaz/letak\\_#](https://justprint.cz/produkty/pokaz/letak_#)

KAŇOVSKÁ, L. a D. SCHÜLLER. *Základy marketingu*. 2. vyd. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, s. r. o., 2015. ISBN 978-80-214-5107-0.

KARLÍČEK, M a P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. ŘEZNÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P. a K. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4.vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KURZY. *HDP 2018, vývoj HDP v ČR - 5 let* [online]. 2018 [2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

LANCASTER, G. a P. REYNOLDS. *Management of Marketing*. 1. vyd. Londýn: Routledge, 2005. ISBN 0 7506 6103 8.

LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2017. ISBN 978-80-271-9799-6.

MCDONALD, M. a H. WILSON. *Marketingový plán. Příprava a úspěšná realizace*. 1.vyd. Praha: Albatros Media, a. s., 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing. Přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN: 978-80-7452-117-1.

PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SOCIOLOGICKÝ VÝZKUM. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. 2017. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/>

STUDIO PILATES BLANSKO. *Služby, ceny* [online]. 2018. Dostupné z: <http://www.pilatesblansko.cz/>

ŠTĚDRŇ, B., P. BUDIŠ a B. ŠTĚDRŇ. *Marketing a nová ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-146-8.

TAHAL, R. a kol. *Marketingový výzkum. Postupy, metody, trendy*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2017. ISBN 978-80-271-9868-9.

URBÁNEK, T. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, s. r. o., 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

VAŇÁK, M. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2007. ISBN 978-80-7408-051-7.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

WEB REZERVACE. *Lucík – Rezervační systém pro fitness centra/náhledy* [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.web-rezervace.cz/strana-nahledy>

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Průměrné hrubé mzdy v Jihomoravském kraji .....	38
Graf 2: Vývoj počtu obyvatel v Jihomoravském kraji.....	39
Graf 3: Populace věnující se sportu dle věku. ....	40
Graf 4: Věková kategorie klientů.....	43
Graf 5: Vývoj tržeb Studia od roku 2014-2017 .....	54
Graf 6: Návštěvnost Studia Pilates .....	56
Graf 7: Spokojenost s lokalitou - čistota, reklama.....	57
Graf 8: Spokojenost s cenou služeb.....	58
Graf 9: Zájem o lekce cvičení s plnou kapacitou.....	60

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Porterův model .....	21
Obrázek 2: Schéma SWOT analýzy .....	34
Obrázek 3: Cvičení ve Studiu .....	47
Obrázek 4: Logo Studia .....	52
Obrázek 5: Návrh letáku .....	69
Obrázek 6: Ceny letáků dle množství .....	70
Obrázek 7: Přihlášení klienta do systému.....	72
Obrázek 8: Návrh rezervačního systému .....	73
Obrázek 9: Pravidelné reporty .....	74
Obrázek 10: Nové prostory ke cvičení .....	75

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Čistý disponibilní důchod.....	38
Tabulka 2: Současná konkurence .....	42
Tabulka 3: Rozvrh lekcí.....	48
Tabulka 4: Ceník.....	51
Tabulka 5: SWOT analýza.....	61
Tabulka 6: Matice plus-mínus .....	63
Tabulka 7: Shrnutí nákladů a výnosů za 1. rok.....	67

Tabulka 8: Shrnutí nákladů a výnosů za 1. rok.....	67
Tabulka 9: Předpokládaný zisk.....	71
Tabulka 10: Náklady na stavební úpravy .....	76
Tabulka 11: Náklady na vybavení .....	76
Tabulka 12: Náklady na sportovní vybavení .....	77
Tabulka 13: Náklady na propagaci .....	78
Tabulka 14: Souhrn nákladů .....	78
Tabulka 15: Měsíční náklady a výnosy při realistické variantě.....	79
Tabulka 16: Měsíční výnosy při optimistické variantě.....	79
Tabulka 17: Měsíční výnosy při pesimistické variantě .....	80
Tabulka 18: Časový plán návrhů v roce 2018 .....	80
Tabulka 19: Pořadí pro ohodnocení rizik .....	83
Tabulka 20: Hodnocení jednotlivých rizik .....	84
Tabulka 21: Kategorie rizik .....	84
Tabulka 22: Matice rizik.....	84

# PŘÍLOHY

## DOTAZNÍK ZÁKAZNÍKŮM STUDIA PILATES BLANSKO

Vážení klienti,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění anonymního dotazníku, jehož výsledky budou zpracovány. Vámi poskytnuté informace a údaje budou použity k vypracování diplomové práce na Fakultě podnikatelské v Brně a především budou sloužit ke zkvalitnění služeb studia.

Volte takovou možnost, která nejlépe vystihuje Váš názor. U většiny otázek můžete využít prostor pro Vaše připomínky a názory ke zlepšení Studia (např. jiný typ lekcí). Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 3 minuty. Svoje odpovědi, zasílejte prosím, nejpozději do 30. 1. 2018

S případnými dotazy, se prosím, obraťte na moji emailovou adresu:

veronika.pribylova19@centrum.cz

Děkuji za Váš čas a ochotu spolupracovat

Bc. Veronika Příbylová

1. Jsem:  žena  muž

2. Věk:  méně než 30  31-50let  51-64  65 a více let

3. Jak často navštěvujete Studio Pilates?

a) častěji než 3x týdně b) 3-2x týdně c) 1x týdně d) nepravidelně

4. Jak jste spokojen/a před vstupem do Studia s reklamou, čistotou vstupního prostoru, parkováním a apod.?

a) velmi spokojen b) spíše spokojen c) nespokojen d) velmi nespokojen

5. Jak jste spokojen/a s nabízenými produkty a službami?

a) velmi spokojen b) spíše spokojen c) nespokojen d) velmi nespokojen

6. Jak jste spokojen/a s cenou služeb, které Studio nabízí ve srovnání s konkurencí?

a) velmi spokojen   b) spíše spokojen   c) nespokojen   d) velmi nespokojen

7. Jak jste spokojen/a s předcvičujícími instruktory (odbornost, chování/přístup, atmosféra)?

a) velmi spokojen   b) spíše spokojen   c) nespokojen   d) velmi nespokojen

8. Jak jste spokojen/a s pomůckami používaných na hodinách Studia Pilates?

a) velmi spokojen   b) spíše spokojen   c) nespokojen   d) velmi nespokojen

9. Jak jste spokojen/a s rozvrhem cvičení?

a) velmi spokojen   b) spíše spokojen   c) nespokojen   d) velmi nespokojen

10. Chtěl/a byste navštěvovat některé hodiny cvičení, ale kapacita je již v tuto dobu plná?

a) určitě ano   b) spíše ano   c) spíše ne   d) určitě ne

Za každou otázkou měl klient prostor pro připomínky.