

# **Projekt marketingového řízení firmy ABC zaměřeného na zvyšování loajality zákazníků**

Bc. Miroslava Solárová

---

Diplomová práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslava Solárová**  
Osobní číslo: **M110067**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt marketingového řízení firmy ABC  
zaměřeného na zvyšování loajality zákazníků**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte teoretické poznatky z oblasti marketingového řízení a loajality zákazníků.
- Aplikujte tyto teoretické poznatky na sportovní průmysl.

### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav marketingového řízení fitness centra.
- Vytvořte projekt marketingového řízení zaměřeného na zvýšení loajality zákazníků fitness centra.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ANDERSON, Carol H. and Julian W. VINCZE. Strategic Marketing Management: Meeting the Global Marketing Challenge. Boston, N. Y.: Houghton Miffling Company, 2000, 486 s. ISBN 0-395-87050-X.**

**CHRISTOPHER, Martin, Adrian PAYNE and David BALLANTYNE. Relationship marketing: creating stakeholder value. Rev ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2012, 264 s. ISBN 0-750-64839-2.**

**OLIVER, Richard L. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. Armonk, N. Y.: Armonk, N. Y., 2010, 519 s. ISBN 978-0-7656-1770-5.**

**SZWARC, Paul. Researching customer satisfaction and loyalty: how to find out what people really think. London: Kogan Page, 2005, 258 s. ISBN 0-7494-4336-7.**

**TIMM, Paul R. Customer service: career success through customer loyalty. 4th ed. Upper Saddle River, N. J.: Pearson Prentice Hall, 2008, 281 s. ISBN 0-13223658-3.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

11. 8. 2013

Miroslava Poláková

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Rostoucí konkurence, na neustále se vyvíjejících trzích, motivuje firmy k tvorbě dlouhodobého a profitabilního vztahu se svými zákazníky. Zákaznická loajalita se tak stává jedním z nejvíce diskutovaných témat jak v obchodní, tak i v akademické sféře. Většina akademiků se shoduje, že klíčem k vytvoření zákaznické loajalita je způsob, jakým společnost jedná se svými zákazníky. Stále častěji se tedy začíná znovu objevovat myšlenka implementace strategického marketingového řízení do každodenní činnosti podniku. Vzhledem k tomuto trendu a díky autorčinu zájmu o oblast zákaznické loajalita, se marketingové řízení firmy, vedoucí ke zvyšování loajalita zákazníků, stalo středobodem také této diplomové práce.

Teoretická část diplomové práce rozvádí poznatky z marketingového řízení firmy a zákaznické loajalita. Tyto poznatky jsou následně aplikovány na vybranou firmu podnikající ve sportovním průmyslu, která se momentálně potýká se ztrátou zákazníků. V rámci navrženého projektu jsou doporučeny metody marketingového řízení, které by firmě měly pomoci ke zlepšení současného vztahu s jejími zákazníky a případně vzbudit jejich loajalitu. Jednotlivé kroky projektu byly důkladně rozebrány a celý projekt byl podroben nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: loajalita zákazníků, marketingové řízení, marketingové plánování, sportovní průmysl, segmentace zákazníků, spokojenost zákazníků

## **ABSTRACT**

The growing competition in continuously developing markets motivates the number of providers to create a long-term and profitable relationship with their customers. Customer loyalty thus became one of the most discussed topics at both, the academic and practical sphere. Most of the academicians agreed that the way in which companies are dealing with their customers is the key feature for the creation of customer loyalty. Therefore, the idea of rediscovering the implementation of strategic marketing management techniques in everyday company operations begins to occur more and more often. Because of the fact presented in the previous sentence and because of the author's interest in customer loyalty, the marketing management which results in the customer loyalty creation becomes the pivot of this dissertation.

The theoretical part of this dissertation provides the general overview of marketing management and customer loyalty. These findings are after that applied to the specific company which operates in the sports industry. This company is currently dealing with the considerable loss of customers. Therefore, the project suggests marketing management methods which might be able to help the company to improve their current relationships with customers and maybe even increase their loyalty. The individual parts of this project are thoroughly examined and the whole project undertook the cost and risk analysis.

**Keywords:** customer loyalty, marketing management, marketing planning, sport industry, customer segmentation, customer satisfaction

Na tomto místě bych chtěla vyjádřit svou hlubokou vděčnost za neutuchající podporu, porozumění a lásku všem, kteří mi pomohli během přípravy této diplomové práce. Toto poděkování patří především mé rodině, příteli Michalu Piekutowskému a nejlepším přítelkyním Ivetě Kalčákové a Monice Černíkové.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu této diplomové práce panu Ing. Michalu Pilíkovi, Ph.D. jehož podporu, poradenství a vedení velice oceňuji. Mé další poděkování náleží vyučujícím, studijnímu oddělení a spolužákům za spolupráci, konzultace, ochotu a povzbuzení v průběhu celého studia.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat majitelce podniku Power Plate Přerov Mileně Šrubařové, bez jejíž podpory a zájmu by tato práce nikdy nevznikla.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
DŮVODY KE ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	14
PŘEHLED KAPITOL.....	14
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>15</b>
ÚVOD DO TEORETICKÉ ČÁSTI .....	16
<b>1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>18</b>
1.1 POSTAVENÍ A ÚLOHA MARKETINGU V ORGANIZACI .....	18
1.2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU.....	19
<b>2 TVORBA MARKETINGOVÉ POLITIKY</b> .....	<b>20</b>
2.1 PLÁNOVÁNÍ.....	20
2.2 ETAPY MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ .....	22
2.2.1 Marketingový výzkum vnějšího a vnitřního prostředí firmy .....	22
2.2.2 SWOT analýza silných a slabých stránek .....	23
2.2.3 Stanovení předpokladů a prognóz .....	23
2.2.4 Určení marketingových cílů společnosti .....	23
2.2.5 Definování vhodných strategií a akčních programů.....	24
2.2.6 Sestavení rozpočtu .....	27
2.2.7 Definování kontrolních mechanismů .....	27
2.2.8 Sestavení marketingového plánu.....	27
2.3 REALIZACE.....	29
2.4 KONTROLA.....	31
2.4.1 Kvalita v marketingovém řízení.....	32
2.4.2 Mystery shopping .....	34
<b>3 SPORTOVNÍ MARKETING</b> .....	<b>35</b>
<b>4 CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELŮ</b> .....	<b>38</b>
4.1 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB.....	40
<b>5 SPOKOJENOST A NESPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>41</b>
5.1 LOAJALITA VS. SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA .....	42
<b>6 LOAJALITA ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>44</b>
6.1 PŘÍČINY LOAJALITY .....	45
<b>II. METODOLOGIE</b> .....	<b>47</b>
ÚVOD DO METODOLOGIE.....	48
VÝBĚR STRATEGIE .....	48
OMEZENÍ.....	49

<b>III. PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>50</b>
<b>7 VÝCHODISKA PROJEKTU.....</b>	<b>50</b>
7.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	51
7.1.1 Profil firmy.....	51
7.1.2 O firmě.....	51
7.1.3 Služby Power Plate studia.....	52
7.1.4 Klientela.....	53
7.2 STANOVENÍ CÍLŮ PROJEKTU.....	53
<b>8 NÁVRH ZMĚNY MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU.....</b>	<b>54</b>
8.1 ANALÝZA PODNIKOVÉHO OKOLÍ.....	54
8.1.1 PEST analýza.....	55
8.1.1.1 Politicko-právní prostředí.....	55
8.1.1.2 Ekonomické prostředí.....	55
8.1.1.3 Sociokulturní prostředí.....	56
8.1.1.4 Technologické prostředí.....	57
8.1.2 Porterův model pěti sil.....	58
8.1.2.1 Vyjednávající síla dodavatelů.....	58
8.1.2.2 Vyjednávající síla kupujících.....	59
8.1.2.3 Noví konkurenti vstupující do odvětví.....	60
8.1.2.4 Substituční výrobky.....	60
8.1.2.5 Konkurenční rivalita.....	61
8.1.3 GE analýza (General Electric Analysis).....	61
8.1.3.1 Výsledky podkladů pro GE matici.....	62
8.1.4 SWOT.....	64
8.1.5 Shrnutí situační analýzy.....	65
8.2 VÝCHODISKA NAVRHOVANÉHO PROJEKTU.....	69
8.3 STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ A PROGNÓZ.....	69
8.4 MARKETINGOVÉ CÍLE.....	70
8.5 DEFINOVÁNÍ STRATEGIÍ A AKČNÍCH PROGRAMŮ.....	70
8.5.1 Návrh segmentace zákazníků.....	71
8.5.2 Nedostatečné využití dostupných prostor.....	74
8.5.3 Neschopnost stimulace zákaznické loajality.....	76
8.5.3.1 Upoutání zákazníků.....	76
8.5.3.2 Postoje a chování klienta.....	77
8.5.3.3 Spokojenost/nespokojenost.....	78
8.5.3.4 Závazek a oddanost zákazníka.....	81
8.5.4 Návrh marketingové mixu.....	81
8.5.4.1 Produkt/Služba.....	82
8.5.4.2 Životní cyklus nabízených služeb.....	83
8.5.4.3 Cena.....	84
8.5.4.4 Místo/Distribuce.....	85
8.5.4.5 Propagace/Marketingová komunikace.....	85
8.5.4.6 Specifický rozpis.....	87

8.6	HARMONOGRAM .....	88
8.7	STANOVENÍ ROZPOČTU .....	88
8.7.1	Nákladová analýza .....	89
8.7.1.1	Náklady související se zaváděním nových služeb .....	89
8.7.1.2	Náklady související s tvorbou zákaznické loajality .....	90
8.8	ANALÝZA RIZIK .....	92
8.9	DEFINOVÁNÍ KONTROLNÍCH MECHANISMŮ .....	95
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>100</b>
	KNIHY .....	100
	ČLÁNKY .....	104
	INTERNETOVÉ ZDROJE .....	107
	OSTATNÍ ZDROJE .....	109
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>114</b>

## ÚVOD

Cílem této diplomové práce je navržení marketingového řízení pro malou firmu podnikající ve sportovním průmyslu. Tato firma se v posledních měsících potýká se sníženou návštěvností zákazníků, a proto hledá způsob, který by jí mohl k tvorbě zákaznické loajality pomoci.

Snaha o navození zákaznické loajality není ojedinělým projevem. Vzrůstající konkurence, neustále se vyvíjející prostředí dnešního obchodního světa a možnost téměř okamžitého přenosu informací motivují stále více společností k silnější orientaci na zákazníka (Blažková, 2007; Jurášková, 2010). Cílem těchto společností již není pouhá identifikace potřeb zákazníka či snaha o jejich uspokojení, jako tomu bylo v šedesátých letech minulého století, nýbrž snaha o vytvoření vzájemně výhodného, dlouhodobého a profitabilního vztahu se zákazníkem (Blažková, 2007; Javalgi a Moberg, 1997; Kotler a Armstrong, 2006; Kozák a Staňková, 2006; Rosenberg a Czepiel, 1984). Tento trend více odpovídá současnému pojetí marketingu, ve kterém lidé usilují o opětovné nalezení rovnováhy – určitého pevného bodu ve svém životě (Kozák a Staňková, 2006). Současní spotřebitelé jsou unaveni levnými a nekvalitními produkty, a proto stále více tíhnou k tradičním hodnotám, jako je rodina, práce, bezpečí a podobně (Kozák a Staňková, 2006). Firmy, které si tuto změnu v chování spotřebitele uvědomily, se postupem času začaly orientovat na zvyšování kvality svých produktů a služeb, dobrou image firmy a výrobu zboží přizpůsobeného potřebám cílových zákazníků. Do popředí zájmu se tedy dostává zákazník a teorie spojené s CRM (Storbacka a Lehtinen, 2002). CRM, známý pod pojmem řízení vztahů se zákazníky, je zaměřen především na zvyšování počtu opakovaných nákupů, prostřednictvím zvyšování kvality nabízených služeb a prohlubování vztahů se zákazníky či dodavateli firmy (Jurášková, 2010).

Středobodem všeobecného zájmu se tedy stává loajalita (Rosenberg a Czepiel, 1984). Ačkoliv je loajalita zákazníků v centru akademických diskuzí již tři desítky let, Reichheld, Sasser a Earl (1990) upozorňují na fakt, že společnosti celého světa přicházejí běžně každým rokem o 15 – 20 % zákazníků. Podobný vývoj potvrzuje i Blažková (2007) v České republice. Dle jejího názoru přijde průměrná česká společnost přibližně o 10 % zákazníků ročně (Blažková, 2007). Vzhledem k tomu, že je pro firmu minimálně třikrát až pětikrát nákladnější získat zákazníka nového, než si udržet zákazníka stávajícího, je udržení loajali-

ty v dnešní době naprostou nutností (Cram, 1994; Gursoy, McCleary a Lepsito, 2007; Hoffman a Kelley, 2000; Kotler a Armstrong, 2006).

Hoffman a Kelley (2000) tvrdí, že veškeré marketingové aktivity firmy jsou nejvíce vnímány právě stávajícími zákazníky. Společnosti by se tedy neměly striktně zaměřovat pouze na lákání nových zákazníků a opomíjet tak zákazníky stávající. Reichheld, Sasser a Earl (1990) však tvrdí, že stávající zákazníci, tedy ti kteří jsou již ztotožněni s organizačními principy společnosti a jejími zaměstnanci, bývají obvykle více shovívaví k praktikám firmy. Tato tendence podle jejich názoru vede nejen k menší citlivosti na případné změny ceny či poklesy ve výkonu, ale i k vzrůstajícímu počtu opakovaných nákupů a následně i k většímu zisku společnosti (Reichheld, Sasser a Earl, 1990). Ať se již jedná o kterýkoliv z těchto případů, výhody udržení zákazníků a náklady spojené s jejich ztrátou jsou prokazatelně významné (Hoffman a Kelley, 2000).

Ačkoliv předchozí akademické diskuze autorů jako je Etherington (2004), Kotler a Armstrong, (2006), Rosenberg a Czepiel (1984) nebo Shank (2005) poukázaly na to, že přístup provozovatele a uplatňování jeho CRM strategií jsou nejdůležitějšími faktory tvorby zákaznické loajality, mnoho odborníků z praxe věří, že vytvoření pozitivního vztahu se zákazníkem je pouze polovina úspěchu (Blodgett, Wakefield a Barnes, 1995). Hlavním bodem zahraničních akademických diskuzí se nyní stávají poprodejní aktivity provozovatele v případě nespokojenosti zákazníků (Blodgett, Wakefield a Barnes, 1995; Goodwin a Ross, 1990). Zahraniční autoři věří, že proces jednání se zákaznickými stížnostmi může buď zničit dříve vybudovaný vztah či mnohonásobně podpořit loajalitu zákazníků (Gursoy, McCleary a Lepsito, 2007). Z tohoto důvodu se jednání s nespokojeným zákazníkem stává velmi jedním z nejvýznamnějších problémů dnešního světa (Cartwright a Green, 1997).

Tento vývoj motivoval firmy po celém světě k revizi jejich marketingových strategií (Best, 2008; Fill, 2009; Havlíček a Kašík, 2005). Znovu se tak objevuje koncept strategického marketingového řízení (Hooley, Piercy a Nicoulaud, 2008; Doyle a Stern, 2006). Blažková (2007) však poukazuje na to, že strategické a marketingové řízení je v Česku dosti podceňováno. Ačkoliv velké a mezinárodní firmy již strategické a marketingové plánování v určité míře běžně zahrnují mezi své vnitropodnikové aktivity, situace u malých a středních podniků je podstatně odlišná (Blažková, 2007). Podle Blažkové (2007) se majitelé malých a středních firem zaměřují spíše na přítomnost, než na strategické plánování budoucích aktivit. Tento jev je nejčastěji odůvodňován neznalostí prostředí a trendů vývoje

společnosti, nedostatečným vzděláním v oboru nebo tím, že podnikatelé plánování budoucích aktivit nepovažují za důležité (Havlíček a Kašík, 2005). Pro mnoho podniků v dnešní době je totiž naléhavější otázka momentálního přežití, než jejich strategického rozvoje.

## **Důvody ke zpracování diplomové práce**

Jak již bylo popsáno v předcházející kapitole, cílem této diplomové práce je navržení projektu marketingové řízení firmy ABC zaměřeného na zvyšování loajality zákazníků. Tato práce rozvíjí autorčiny předchozí výzkumy zákaznické loajality a aplikuje je na malou firmu podnikající v České republice. K těmto účelům byla vybrána společnost Power Plate Přerov, která se aktuálně potýká se sníženou návštěvností zákazníků. Od tohoto projektu firma očekává hrubý orientační návrh, který by jí mohl napomoci ke zlepšení současného vztahu se zákazníky a navození jejich loajality.

Tato diplomová může pomoci manažerům podniků pochopit nezbytnost implementace marketingového řízení ve firmě. Firma, která nemá jasně stanovený plán budoucích aktivit, se v porovnání s ostatními firmami nachází ve značné nevýhodě (Blažková, 2007). Principy marketingového řízení mohou pomoci firmě odhalit její současnou pozici na trhu, identifikovat nejdůležitější konkurenci a hlavně navrhnout marketingové strategie mířené přímo na cílového zákazníka (Havlíček a Kašík, 2005). Poskytování cílených produktů a služeb je považováno za jeden z předpokladů tvorby zákaznické loajality (McNealy, 1994). Z tohoto důvodu může být tato diplomová práce využita také jako návod k tvorbě zákaznické loajality.

## **Přehled kapitol**

Teoretická část diplomové práce poskytne přehled relevantní literatury vztahující se ke zkoumanému tématu. Budou zde rozvedeny například principy marketingového řízení malých a středních podniků, sportovní marketing, chování zákazníků a jejich loajalita. Metodologie seznámí čtenáře s důvody výběru použitých výzkumných metod a navrhne způsob, jakým směrem by se celkový výzkum měl ubírat. Následně budou v praktické části zhodnoceny výsledky použitých výzkumných metod, na jejichž základě bude navržen projekt marketingového řízení výše specifikované firmy se zaměřením na zvyšování loajality zákazníků. V závěru této diplomové práce budou představeny závěry a doporučení, která vyloučnou v průběhu její realizace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## Úvod do teoretické části

Jak již bylo popsáno v úvodu této práce, společnosti si začali uvědomovat komplexnost neustále se měnícího prostředí (Blažková, 2007; McDonald a Wilson, 2012). S těmito změnami přirozeně vznikají i různé strategické problémy. Firmy musí reagovat nejen na nové trendy ve světě technologií, ale i na změny v chování spotřebitelů po stránce behaviorální, psychické a demografické (Jurášková, 2010). Z těchto důvodů většina firem zintenzivňuje snahu případné hrozby řešit. Jedním ze způsobů, díky kterému mohou firmy předcházet potenciálním problémům, je včasná úprava způsobu řízení firmy (Jurášková, 2010).

Způsoby vedení firmy za účelem prosperity v dnešním konkurenčním prostředí se zabývá strategický management a marketing (Hooley, Piercy a Nicoulaud, 2008). Nicméně, naprostá většina literatury byla prozatím věnována velkým podnikům (Johnson, Scholes a Whittington, 2008). Malé a střední podniky byly doposud chápány jako něco, co se sice ve světě běžně vyskytuje, ale reálně nestojí za hlubší zkoumání (Havlíček a Kašík, 2005). Tyto podniky však již nezůstávají bez povšimnutí. Stále více autorů se začíná zabývat jak problematikou managementu a marketingu, tak i každodenním finančním fungováním těchto podniků (Casson, 2008; Watson, 2010).

Malé a střední podniky hrají v dnešním světě stále významnější roli (Casson, 2008). Tento fakt je navíc znásoben v malých zemích jako je Česká republika, kde segment malého a středního podnikání tvoří převažující podíl na trhu. V České republice tento segment tvoří dokonce 99 % podniků operujících na území ČR (Havlíček a Kašík, 2005). Segment malého a středního podnikání také generuje přibližně 40 % současného HDP České republiky (Havlíček a Kašík, 2005). Z tohoto důvodu je velmi důležité pochopit, jakým způsobem tento typ podniků úspěšně řídit.

Z marketingového pohledu je základem efektivního řízení firmy vytvoření funkčního interního systému, který je srozumitelný všem zaměstnancům firmy (Jurášková, 2010). Ačkoliv Blažková (2007) přiznává, že mnoho firem je skutečně schopno přežít i bez dlouhodobějšího plánování, s jasně vytyčeným plánem podnikových cílů a strategií lze těchto cílů dosáhnout podstatně rychleji, efektivněji a s vyšším ziskem. Pokud firma nemá jasně definovaný plán, působí její marketingová činnost spíše chaoticky a ztrácí tak svoji hlavní výhodu v podobě synergetické a integrované marketingové komunikace (Lacková, 2004). Nicméně, McDonald a Wilson (2012) tvrdí, že rozsah marketingového plánování by měl být při-



způsoben specifickým podmínkám firmy, jako jsou její velikost, personální či finanční možnosti a podobně. Další výhodou důkladného plánování je také sestavení oficiálního marketingového plánu. To je dokument, který jasně říká čeho, jak a kdy bude dosaženo a tím podstatně pomáhá udržovat vytyčenou strategii díky možnosti zpětné kontroly (Blažková, 2007). Tento dokument může být také v písemné podobě jednoduše zpřístupněn všem zaměstnancům firmy.

Podniky, kterým se podaří implementovat kvalitní marketingové řízení, jsou ve společnosti považovány za zkušené, důvěryhodné a kompetentní ve výrobě či prodeji svých výrobků a služeb (Jurášková, 2010). Tento pocit důvěryhodnosti také ovlivňuje nákupní chování zákazníků. Spotřebitelé, kteří důvěřují svému dodavateli, se rádi vracejí k opakovanému nákupu a jsou ochotnější k šíření svých pozitivních zkušeností dalším zákazníkům (Jurášková, 2010).

Z tohoto důvodu budou v následujících kapitolách prezentovány teoretické poznatky z oblasti marketingového řízení a loajality zákazníků. Vzhledem k typu společnosti, vybrané pro účely této diplomové práce, bude v následujících kapitolách věnována zvláštní pozornost také marketingovému řízení malých a středních podniků či sportovnímu průmyslu.

## 1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Blažková (2007, s. 15) definuje Marketingové řízení jako „proces zahrnující plánování, realizaci a kontrolu v marketingu“ zobrazenou na obrázku 1. Výkladový slovník marketingových pojmů dále poukazuje na bezpodmínečnou nutnost stanovení marketingových cílů společnosti (Clemente, 2004). Tyto cíle by měly vycházet jak z interních podmínek společnosti, tak i z externích příležitostí vyplývajících z aktuálních podmínek trhu (Clemente, 2004). Kozák a Staňková (2006) s těmito myšlenkami souhlasí a dále zdůrazňují proces směny, který by měl vést k naplnění nejen cílů firemních, ale i k naplnění představ zákazníků. Marketingové řízení by se tedy ve své vlastní podstatě dalo považovat za určitou formu kontinuálního řízení poptávky po produktu nebo službě, která se v pravidelných intervalech mění dle aktuálních požadavků trhu, za účelem dosažení oboustranných výhod (Clemente, 2004; Horáková, 2003; Jurášková, 2010; Kozák a Staňková, 2006).



Obrázek 1: Proces marketingového řízení (Blažková, 2007, s. 15)

### 1.1 Postavení a úloha marketingu v organizaci

Glogar (1999) vidí základní problém rozvoje marketingového řízení firmy v otázce postavení marketingu ve firmě. Dle jeho názoru je jedinou možností úspěšné implementace marketingového řízení do firmy propojení marketingu s celkovou podnikatelskou strategií podniku. Dále se domnívá, že pro úspěšnost marketingové koncepce řízení musí být marketingové oddělení nadřazeno všem ostatním řídicím složkám (např. výrobnímu a obchodnímu oddělení). S tímto názorem však nesouhlasí Havlíček a Kašík (2005), kteří věří v součinnost všech oddělení. Jednotlivé podnikové útvary by tedy měly dodržovat základní principy marketingové politiky, ale měly by si udržet i svou vlastní samostatnost (Havlíček

a Kašík, 2005; Jurášková, 2010; McDonald a Wilson, 2012). Striktní dodržování stanovené marketingové politiky je totiž zodpovědností převážně obchodního a marketingového útvaru (Havlíček a Kašík, 2005).

## 1.2 Marketingové řízení malého a středního podniku

S postavením marketingu ve firmě souvisí také vytváření vnitropodnikových útvarů. Střední a malé podniky obvykle nemají zavedena zvláštní marketingová oddělení či nedisponují týmem specialistů na marketingové aktivity (Havlíček a Kašík, 2005). Marketingová strategie je tedy obvykle vytvářena majiteli firem, kteří buď nemají dostatečné zkušenosti s tvorbou marketingových plánů, věří ve finanční nákladnost marketingového plánování a nedostatečnou věrnost zákazníků, nebo nemají jasnou představu o tom, čeho chtějí přesně dosáhnout (Blažková, 2007).

Další možnou variantou marketingového řízení malých a středních podniků je v České republice i propojení útvarů marketingu a obchodu. Takové oddělení potom vystupuje jako jednotný útvar pod vedením ředitele pro marketing a obchod (Havlíček a Kašík, 2005). Ačkoliv toto spojení firmě přináší výhody v podobě úspor nákladů, vyšší flexibilitu, lepší přehled a měřitelnost navazujících obchodních či marketingových činností, může způsobit i určité komplikace. Jednou z nich jsou například zvýšené náklady personálního obsazení tohoto útvaru (Havlíček a Kašík, 2005). Na jednotlivé zaměstnance jsou kladeny mnohem vyšší nároky. Pracovníci by měli být zaměřeni nejen na analytiku obchodních vztahů, ale měli by být schopni uvažovat i dostatečně kreativně na udržení marketingových aktivit. Dle Havlíčka a Kašíka (2005) však ve většině případů opak bývá pravdou a marketingové aktivity společnosti tak bývají odsunovány do pozadí.

S tímto souhlasí i Blažková (2007), podle které mnoho podnikatelů stále chápe marketing pouze jako nástroj pro získávání zákazníků. Marketing by však měl fungovat především jako nástroj jejich udržení (Best, 2008). Zisk firmy je totiž závislý především na tom, je-li zákazník ochoten znovu využít poskytované služby nebo doporučit nabízené produkty rodině a známým (Best, 2008). Podle Blažkové (2007) tato teorie platí pro malé a střední podniky o to více.

## 2 TVORBA MARKETINGOVÉ POLITIKY

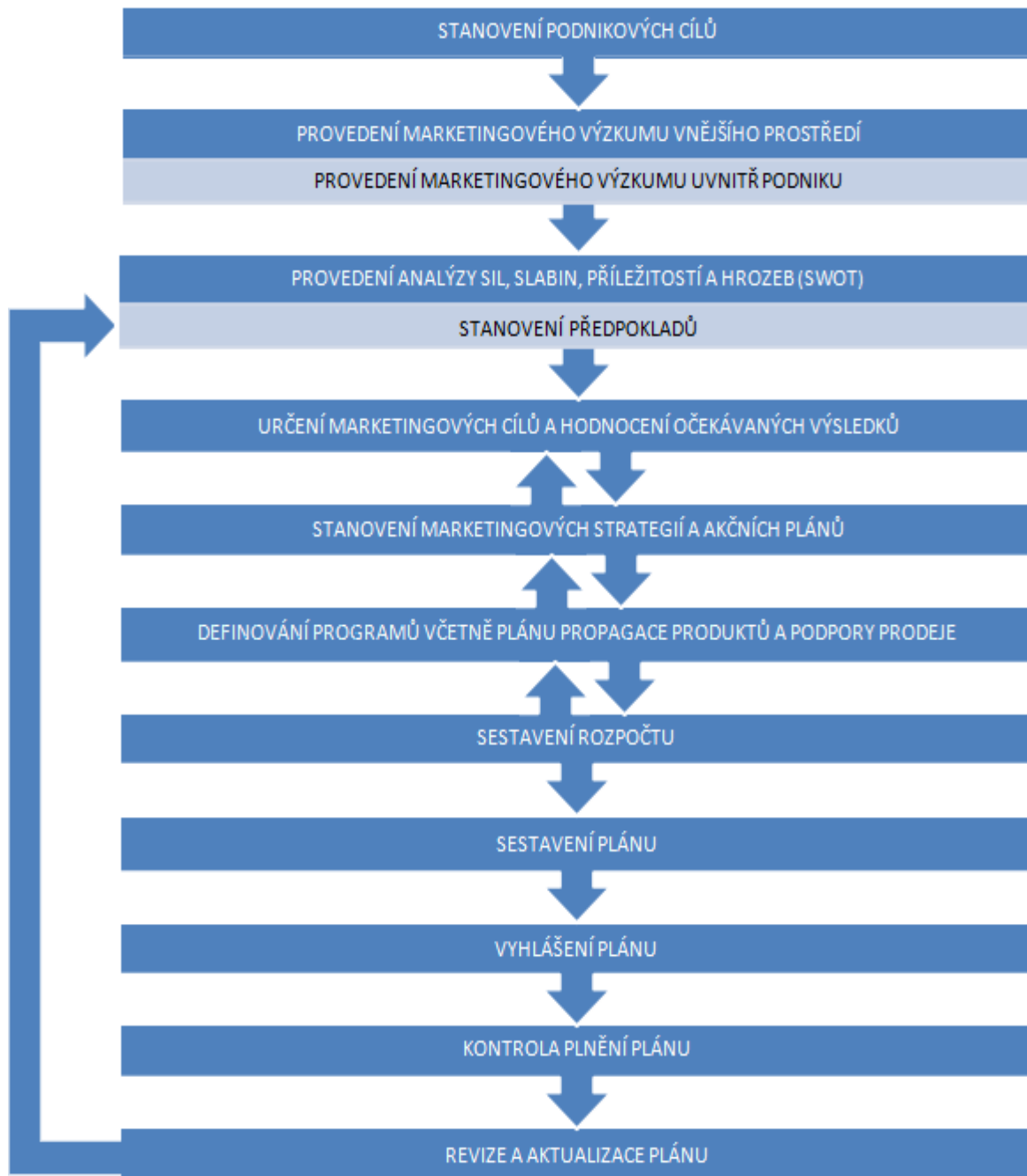
Marketingová politika by se ve velmi zjednodušené podobě dala popsat jako jednoduchý dokument, shrnující hlavní náplň činností marketingového oddělení, který je následně předán všem zaměstnancům společnosti (Blažková, 2007; Havlíček a Kašík, 2005; Jurášková, 2010). Marketingová politika definuje aktuální portfolio nabízených produktů, segmentaci zákazníků a marketingové či obchodní aktivity plánované během následujícího období včetně definování pracovníků zodpovědných za jejich provedení a kontrolu (Havlíček a Kašík, 2005). V některých společnostech může být tento dokument jediným možným komunikačním prostředkem mezi marketingovým oddělením a zbývajícími částmi firmy. Nejen z tohoto důvodu by zde měla být uvedena také organizační struktura marketingového oddělení včetně přiřazených práv a povinností jednotlivých zaměstnanců (Blažková, 2007). Dále zde mohou být uvedeny využívané směrnice, motivační systémy a organizační záležitosti zajišťující komunikaci pracovníků v rámci marketingového oddělení (Havlíček a Kašík, 2005).

### 2.1 Plánování

Marketingové plánování je prvním krokem při vytváření systému marketingového řízení (Blažková, 2007). Používá se především k popisu metod objasňujících, jakým způsobem společnost dosáhne stanovených marketingových cílů (McDonald a Wilson, 2012). Marketingové plánování lze dále využít k identifikaci tržní pozice firmy, prognózování velikosti trhu či plánování realizovatelných tržních podílů (Westwood, 1999). Podle Blažkové (2007) je součástí tohoto procesu i definování toho, jakou službu, hodnotu nebo výrobek chce firma prodávat svým zákazníkům. Nicméně Havlíček a Kašík (2005) kontruji, že výběr vhodných marketingových aktivit závisí převážně na segmentaci firemních zákazníků. Různé segmenty reagují na různé podněty a firma by tedy měla přizpůsobit své marketingové aktivity dle zjištěných požadavků (Havlíček a Kašík, 2005).

V rámci marketingového plánování je podle Vaculíka a Keřta (2008) nutné uskutečnit určité navazující fáze. Vytvoření marketingového plánu by tedy měl předcházet souhrnný marketingový výzkum vnějšího i vnitřního prostředí firmy a analýza silných a slabých stránek společnosti (Blažková, 2007). V návaznosti na tuto fázi je možno stanovit předpoklady a prognózy vývoje společnosti na trhu (Vaculík a Keřt, 2008). Na základě těchto prognóz je poté možno určit marketingové cíle společnosti, definovat vhodné strategie a akční pro-

gramy. V poslední fázi se sestavují plánované rozpočty a definují kontrolní mechanismy k ověření nově vytvořené strategie (Vaculík a Keřt, 2008). S podobným postupem souhlasí i Westwood (1999), který definoval následující diagram popisující proces marketingového plánování.



Graf 1: Proces marketingového plánování (Westwood, 1999, s. 15)

Marketingové plánování může ve firmách probíhat v různých časových horizontech. Tyto horizonty se odvíjí nejen od velikosti firmy, ale také od odvětví, ve kterém firma podniká (Blažková, 2007). Ačkoliv podle Blažkové (2007) velké firmy většinou plánují v dlouho-

dobějším horizontu tři až pěti let, nebo dokonce deseti až patnácti roků, malé firmy toto období zkracují obvykle na období jednoho roku. Podle Vaculíka a Keřta (2008) by každá firma snažící se o vymezení vhodného časového horizontu pro plánování svých strategií měla vzít v úvahu své současné podmínky, jako jsou závazky společnosti, předpokládaná budoucí nejistota, potřebný čas přípravy a implementace změn, životní cyklus výrobku a současné konkurenční prostředí.

## **2.2 Etapy marketingového plánování**

Jak bylo popsáno výše, marketingové plánování se skládá z několika různých stádií. Jednotlivé etapy marketingové plánování budou podrobněji rozvedeny v následujících kapitolách.

### **2.2.1 Marketingový výzkum vnějšího a vnitřního prostředí firmy**

Marketingový výzkum by se v tomto prvotním stádiu měl sestávat z obecné analýzy trhů samotných, analýzy aktuální situace firmy na trhu i hodnocení vnitřního marketingového systému (Westwood, 1999). Vaculík a Keřt (2008) však poukazují i na důležitost shrnutí dosavadního vývoje firmy. Tyto názory sjednocuje Blažková (2007) tvrzením, že tato komplexní analýza by měla zahrnovat průzkum vnitřního i vnějšího prostředí podniku z hlediska minulosti, přítomnosti i budoucnosti. Nicméně, během této fáze marketingového plánování nejde pouze o obsáhlý popis situace. Tvůrci marketingové strategie musí získané údaje vhodně zkombinovat, analyzovat a prezentovat tak, aby se daly použít v následném procesu plánování (Westwood, 1999).

Tento prvotní marketingový výzkum je totiž základním stavebním kamenem jakékoliv další činnosti marketingového oddělení (Bureš, 1992). Z tohoto důvodu se musí této etapě věnovat velmi velká pozornost. Lacková (2004) dokonce ironicky poznamenává, že větší než v době plánovaného hospodářství. Opatrnosti však skutečně není nazbyt. Například chybná definice trhu může zásadně ovlivnit vnímání konkurenčního okolí. Je-li trh definován příliš úzce, mohou být opominuty specifické požadavky zákazníků i důležitá konkurence (Blažková, 2007). Naopak je-li trh definován příliš široce, zákazníci budou preferovat poskytovatele, jenž lépe uspokojuje jejich potřeby (Blažková, 2007). Z tohoto důvodu je nutno uvážit také STP strategií podniku (segmentace, cílení a umístění), které mohou

zásadním způsobem ovlivnit budoucí strategii firmy (Anderson a Vincze, 2000; Baines, Fill a Page, 2013; Cooper a Lane, 1999; Kalka a Allgayer, 2007; Knight, 2007).

Havlíček a Kašík (2005) dále upozorňují na nezbytnost opakování marketingového výzkumu. Nepřetržitý tok nových informací o současných trendech, konkurenci a změnách v poptávce odběratelů jsou totiž základním klíčem k budoucímu fungování podniku (Havlíček a Kašík, 2005).

### **2.2.2 SWOT analýza silných a slabých stránek**

SWOT analýza je podle Vaculíka a Keřta (2008) ideálním nástrojem pro shrnutí klíčových informací získaných v rámci interního i externího výzkumu z předcházejícího kroku. Nicméně, autoři jako Grant (2005), Mintzberg, Ahlstrand a Lampel (1998) nebo McGee, Thomas a Wilson (2005) považují SWOT analýzu za plnohodnotnou formu interní analýzy. V obou případech však SWOT analýza přináší souhrnný pohled na momentální situaci podniku, který může manažerům pomoci při sestavování marketingových plánů.

### **2.2.3 Stanovení předpokladů a prognóz**

Tvorba marketingového plánu firmy by se měla odvíjet na základě předpokládaných skutečností, jako jsou ekonomický vývoj, technologický výzkum či budoucí vývoj na trhu (Vaculík a Keřt, 2008). Sestavení předpokladů se tedy odvíjí na základě získaných klíčových informací během předcházejících stádií (McDonald a Wilson, 2012). Ačkoliv McDonald a Wilson (2012) tvrdí, že by firma neměla bazírovat na nutnosti určování strategických předpokladů, Glogar (1999) upozorňuje na jejich nezbytnost pro strategické marketingové plánování. Firma například musí být schopná předvídat budoucí poptávku po nově zaváděném produktu či službě a zároveň musí vhodně odhadnout potenciální jednání konkurentů, vyplývající z této situace (Glogar, 1999). V tomto stádiu by se tedy firma měla zaměřit převážně na sledování trendů vývoje, sezónních vlivů či životního cyklu výrobku a služby (Cooper a Lane, 1999).

### **2.2.4 Určení marketingových cílů společnosti**

Cíle firmy určují to, čeho chce firma dosáhnout (Best, 2008). Z marketingového pohledu by cíle společnosti měly být sestaveny tak, aby zohledňovaly orientaci firmy na spotřebitele, přístup k celopodnikové marketingové strategii a bezchybný distribuční servis (Vaculík

a Keřt, 2008). Obecně by se tedy dalo říci, že správně formulované marketingové cíle by měly odpovédět na následující tři otázky:

- „Čeho se cíl týká?“
- „O jaké změně se uvažuje?“ a
- „V jakém časovém horizontu by mělo být cíle dosaženo?“.

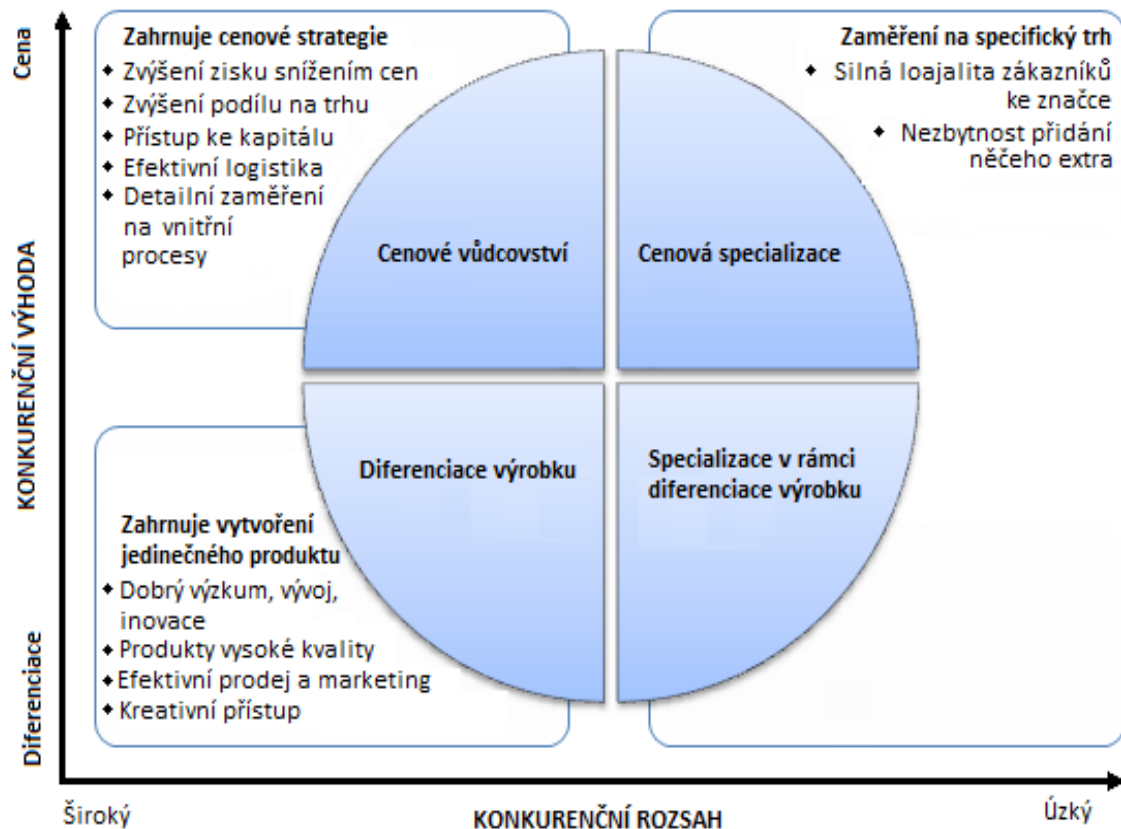
Dále by všechny cíle měly být navrženy tak, aby je bylo možné zpětně porovnat s aktuálním výkonem společnosti (Westwood, 1999). Z tohoto důvodu musí být cíle jasně definovatelné, kvantifikovatelné a měřitelné. Ke stanovení takových cílů dopomáhají například metody SMART, Ansoff matice nebo analýza SWOT (McDonald a Wilson, 2012; © Mind Tools Ltd, 2013).

### **2.2.5 Definování vhodných strategií a akčních programů**

Strategie je určitá schopnost firmy, která jí umožňuje dosáhnout strategické převahy (Lynch, 2006). Firemní strategie vychází primárně ze dvou oblastí. První z nich je strategická poloha, jež vychází z vnějších faktorů firmy, druhá, označovaná také jako strategická schopnost firmy, je zaměřena spíše na faktory vnitřní (McGee, Thomas a Wilson, 2005). Strategická schopnost definuje klíčové dovednosti, které firmě umožňují vyrábět s nižšími náklady nebo vytvářet výrobek či službu s vyšší kvalitou než její konkurence (Johnson, Scholes a Whittington, 2008). Nezáleží při tom ani tak na množství peněžních prostředků, které má firma k dispozici, jako na způsobu jejich využití (Glogar, 1999).

Obecně existují dva strategické směry, které mohou pomoci firmě odlišit se od konkurence. Jsou jimi cenová odlišnost a jedinečnost produktu (Porter, 1998). Na těchto směrech Porter (1998) založil tři základní tzv. generické strategie, jež jsou zobrazené na obrázku 2.





Obrázek 2: Generické strategie (vlastní zpracování)

Jsou jimi cenové vůdcovství, diference výrobku a specializace na úzký segment (Porter, 1998). Strategie specializace se dá dále rozdělit na specializaci cenovou a specializaci v rámci jedinečnosti výrobku (Best, 2008).

Cenové vůdcovství bývá velmi často mylně asociováno s nízkou cenou a tedy i nízkými výrobními náklady. Toto pojetí je nepřesné, neboť nízká cena není tvořena pouze nízkými náklady (Zikmund, 2011a). Například nižší zisková marže, může v dostatečně elastické poptávce vést k mnohem vyššímu zisku (Zikmund, 2011a). Cenové vůdcovství ale může figurovat i na druhé misce vah a tedy popisovat i cenu vyšší (Best, 2008; Zikmund, 2011a). Tato cena pak vzbuzuje dojem exkluzivity, prestiže a vysoké kvality, což velmi silně působí na nejrůznější segmenty zákazníků (Best, 2008).

Obecně by se tedy dalo říct, že pokud se firma pokouší o zvyšování své konkurenceschopnosti prostřednictvím snižování nákladů, musí usilovat o co nejširší odbyt svých výrobků a služeb. Z tohoto důvodu je ideální strategií nediferencovaný marketing (Vaculík a Keřt, 2008). Naopak v případě volby ceny vyšší či strategie specializace musí firmy vycházet

z důkladného poznání svých zákazníků a uplatňují tedy strategii diferencovaného marketingu (Best, 2008; Vaculík a Keřt, 2008).

Ačkoliv jsou tyto generické strategie široce uznávané, někteří autoři jako třeba Vaculík a Keřt (2008), přidávají další strategie. Jednou z nejčastěji zmiňovaných strategií je spojení s dodavateli a distributory. Glogar (1999) podporuje existenci této strategie a upozorňuje na její významnost obzvláště na českém trhu.

Výběr základní strategie podstatně ovlivňuje způsob, jakým může firma dosáhnout vytyčených cílů. Z tohoto důvodu její výběr zásadně ovlivňuje i celkový marketing firmy (Vaculík a Keřt, 2008; Westwood, 1999).

Z marketingového hlediska je tedy nutno zohlednit převážně pět nejdůležitějších prvků, od nichž se výběr strategie může odvíjet (Westwood, 1999). Těmito prvky jsou životní cyklus výrobku nebo služby, produkt nebo služba sama o sobě, cena, způsob podpory prodeje a distribuce (McDonald a Wilson, 2012). V případě tvorby strategie pro oblast služeb se k těmto prvkům často přidávají také lidé, procesy a fyzické důkazy (Janečková a Vašítková, 2001). Nicméně, toto rozšíření pouze upozorňuje na faktory, které byly původně obsaženy v jednotlivých částech marketingového mixu známého pod označením „4P“. Současným trendem zahraničního marketingu je snaha o opětovné sjednocení těchto faktorů, která by měla přinejmenším omezit rozšiřování marketingového mixu o další „P“ (Best, 2008; Fill, 2009). Úsilí o jeho neustálé rozšiřování, jež byly typickým projevem let minulých, totiž spíše snižuje přehlednost tohoto původně jednoduchého principu, než aby přinášela skutečně prokazatelné výhody (Best, 2008; Fill, 2009).

Dalším typickým krokem výběru je typ strategie (Westwood, 1999). Může se jednat o strategii defenzivní, určenou ke snížení či zabránění ztrát společnosti, strategii útočnou, vhodnou především k rozšíření podnikání, nebo o strategii rozvojovou, jenž se zaměřuje na rozšíření stávajícího portfolia produktů současným zákazníkům (Thompson, Strickland a Gamble, 2007). Je nutné si uvědomit také možnost kombinací jednotlivých typů strategií, které se mohou vzájemně doplňovat či překrývat (Best, 2008).

Jakmile firma definuje marketingové strategie, může přistoupit ke stanovení akčních programů. Tyto programy spočívají převážně v definování jednotlivých aktivit, zodpovědností a povinností (Vaculík a Keřt, 2008). Správně definované akční programy by tedy měli personálu dát jasné instrukce o tom kdo, kdy, co a jak udělá (Westwood, 1999).

### 2.2.6 Sestavení rozpočtu

Sestavení primárního marketingového rozpočtu umožňuje firmě předpokládat výši budoucích výdajů spojených s touto oblastí (Westwood, 1999). Stanovování plánovaného rozpočtu je nejen důležité pro uvědomění si finančních možností firmy, ale souvisí také s možností minimalizace finančního rizika (Vaculík a Keřt, 2008). Správně sestavený rozpočet totiž umožňuje jednoduchou zpětnou kontrolu založenou na porovnávání skutečných a plánovaných výdajů (Vaculík a Keřt, 2008). Z tohoto důvodu by měl být rozpočet sestavován tak, aby byl co nejefektivnější (Westwood, 1999). Rozpočty jsou obvykle sestavovány na období tří let, nicméně McDonald a Wilson (2012) věří, že aktivity prvního roku by měly být podrobně rozepsány tak, aby poskytly co nejpřesnější a nejpřehlednější náhled na věc.

### 2.2.7 Definování kontrolních mechanismů

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, definování určitých kontrolních mechanismů může firmě výrazně pomoci udržet určený směr ke splnění stanovených cílů. Kontrolní mechanismy jsou obvykle založeny na stanovení určitých normovaných hodnot, jako jsou měsíční prodej, jednotkové náklady či počet vyrobených jednotek v určitém časovém intervalu (Westwood, 1999). Tyto hodnoty jsou následně porovnávány se skutečnými hodnotami výkonu (Blažková, 2007). V rámci kontrolních mechanismů by každá firma měla také definovat případná návrhová opatření k nápravě potenciálních odchylek od norem nebo odměny za jejich dodržování (Meffert, 1996).

### 2.2.8 Sestavení marketingového plánu

Jakmile firma shromáždí všechny dříve zmíněné informace, může postoupit k vlastnímu sestavení marketingového plánu (Westwood, 1999). Marketingový plán je ve své podstatě písemný dokument zachycující výsledky předcházejícího marketingového plánování (Blažková, 2007; Chernev, 2011). Nastiňuje nejen nynější situaci podniku, ale i potenciální obchodní příležitosti, a proto je v kombinaci s vhodně stanovenou strategií podniku základním pilířem úspěšného marketingového řízení (Havlíček a Kašík, 2005).

Podle Havlíčka a Kašíka (2005) jsou v malých a středních podnicích marketingový a obchodní plán obvykle slučovány do jednoho dokumentu. Ačkoliv se oba plány v takovém případě pevně prolínají a navazují na sebe, ve své podstatě však zůstávají oddělené (Havlí-

ček a Kašík, 2005). Nicméně, Blažková (2007) se domnívá, že malé a střední podniky jsou schopné bez problému fungovat i s jediným dokumentem, jenž vystihuje celkovou strategii podniku a plánované aktivity. I přesto však zdůrazňuje nutnost sepsání takového dokumentu a seznámení zaměstnanců firmy s jeho obsahem. Bez tohoto kroku, totiž budou veškeré analýzy zbytečné. S tímto souhlasí i další autoři jako je Best (2008), Bureš (1992) nebo Chernev (2011). Ačkoliv se Vaculík a Keřt (2008) domnívají, že marketingový plán by měl být představen primárně manažerům a výkonným pracovníkům, ostatní autoři věří, že s marketingovým plánem by měli být seznámeni všichni zaměstnanci podniku. Se zákazníky totiž jednájí v první řadě ti zaměstnanci, kteří obvykle nemají ve firmě hlavní výkonnou pozici (Blodgett, Wakefield a Barnes, 1995; Brown, 1995; Cartwright a Green, 1997; Cram, 1994; Fill, 2009; Hoffman a Kelley, 2000; McNealy, 1994; Rosenberg a Czepiel, 1984; Storbacka a Lehtinen, 2002).

Marketingový plán tedy slouží jako komunikační nástroj. Z tohoto důvodu Westwood (1999) tvrdí, že marketingový plán by měl obsahovat pouze klíčové informace. Blažková (2007) však upozorňuje na to, že i přes svou stručnost a výstižnost by tento plán měl být jasný a srozumitelný zaměstnancům podniku.

V dostupné literatuře se doporučovaný obsah marketingového plánu pravidelně mění v závislosti na pohledu autora dané publikace. Obvykle však obsahuje položky, jako jsou úvod, stručné shrnutí marketingového plánování, stanovení strategie a marketingových cílů, plánovaný rozpočet a způsob implementace a kontroly. Podle Blažkové (2007) by však obsah i struktura marketingového plánu měla být vždy přizpůsobena aktuálním podmínkám konkrétní organizace. Také z tohoto důvodu by měl být marketingový plán pravidelně revidován (Vaculík a Keřt, 2008).

Následující tabulka shrnuje stručný obsah marketingového plánu (Blažková, 2007; Chernev, 2011; Vaculík a Keřt, 2008; Westwood, 1999):

Titulní list	Obsahuje například název podniku, sídlo firmy a plánovací období.
Obsah plánu	Umožňuje snadnou orientaci v dokumentu.
Stručné shrnutí	Stručné a jasné shrnutí nejdůležitějších faktů určené především pro vrcholový management. Jsou zde uvedeny hlavní cíle a doporučení pro plánovací období.

Úvod	Charakterizuje situaci, za které je plán sestavován. Poskytuje stručnou charakteristiku prostředí a další využitelné informace jako je cílový trh, informace o úspěšnosti produktů nebo pozice firmy a její konkurence na trhu.
Závěry strategického plánování	Závěry vyplývající z celopodnikového plánování, tvořící podklady pro komplexní analýzu podniku. Jsou zde uvedeny vize, poslání, strategie a kritické faktory úspěchu firmy.
Závěry komplexní analýzy podniku	Stručné výsledky jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího okolí firmy.
Marketingové cíle	Stanovení marketingových cílů a určení hlavních úkolů, které bude třeba splnit v plánovaném období.
Marketingové strategie	Popis základní marketingové filozofie firmy a dílčích strategií pro jednotlivé nástroje marketingového mixu. Jsou zde zmíněny souvislosti s riziky a příležitostmi vyplývajících z plánovaných úkolů.
Prováděcí programy	Rozpis plánovaných aktivit. Je zde stanoveno co, kdy a kým má být provedeno.
Rozpočet	Několik variant kalkulujících s různými podmínkami vývoje.
Způsoby kontroly	Stanovení měřítek kontroly. Jsou zde určeny kontrolní akce sloužící ke sledování realizace marketingové strategie.
Přílohy	Zahrnují grafy a tabulky potřebné k podložení jednotlivých částí marketingového plánu.

Tabulka 1: Obsah marketingového plánu (vlastní zpracování)

### 2.3 Realizace

Tato část marketingového řízení se zabývá implementací sestaveného plánu do běžné činnosti podniku. Podle Mefferta (1996) se toto stádium dá považovat za skutečnou výzvu, jelikož řada firem nedokáže stanovené strategie úspěšně implementovat.

Úspěch realizace marketingových strategií se primárně odvíjí od postavení marketingu ve firmě a její organizační struktury (Best, 2008). Jak již bylo popsáno výše, firma se může rozhodnout vytvořit specializovaný útvar marketingu či nikoliv. V případě, že firma usta-

noví takovéto oddělení, měli by jeho pracovníci být odpovědní za realizaci aktivit spadajících do jejich úseku. Tyto úseky mohou být rozděleny podle vyráběných výrobků, zákazníků, sfér odbytu či základních marketingových funkcí (Best, 2008). V menších a středních podnicích je však typická smíšená organizace, která kombinuje dříve zmíněné varianty (Havlíček a Kašík, 2005). Pokud firma nevytváří specializované oddělení marketingu, měli by se na realizaci marketingových aktivit podílet všichni zaměstnanci podniku (Blažková, 2007). Nicméně, Blažková (2007) upozorňuje na situaci, kdy není ve firmě přesně definovaná osoba, která by byla za realizaci a kontrolu marketingových aktivit plně zodpovědná, nebo na situaci, kdy je tato osoba časově vytížená jinými aktivitami. V těchto případech je od dodržování marketingových strategií často upouštěno. Toto jednání je však pro firmu velmi nebezpečné, jelikož strategický marketing není pouhá ztráta času a peněz, nýbrž cesta poskytující strategický nadhled na dopad všech firemních aktivit (Best, 2008).

V anglo-americké koncepci je fáze realizace marketingového plánu silně ovlivněna prvky projektového managementu (Meffert, 1996). Na proces implementace marketingových strategií se tak dá nahlížet jako na samostatný projekt (Cook, 2005). Firma musí nejprve umožnit zaměstnancům porozumění nové strategie a následně ji prostřednictvím přesné specifikace jednotlivých úkolů nenásilně zapracovat do celofiremní kultury (Cagle, 2005). Naopak v České republice byla implementace prozatím prováděna především direktivním nařízením z vedení firmy (Blažková, 2007). I přesto se však v české literatuře objevují názory, které odpovídají tomuto zahraničnímu pojetí. Například Horáková (2003, s. 7) doporučuje rozfázování realizace marketingové strategie do následujících stádií:

- „Vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace a vytvoření marketingového útvaru, pokud je to účelné,
- vytvoření, udržování a aktualizace marketingového informačního systému,
- účelné použití marketingových nástrojů,
- motivování marketingových pracovníků,
- tvorba podnikové kultury a podnikového prostředí podporující realizaci strategie“.

Ve své podstatě je realizace marketingové strategie závislá na vzájemné kooperaci a koordinaci činností, efektivní komunikaci a vhodně zvolenému systému motivování zaměstnanců (Blažková, 2007).

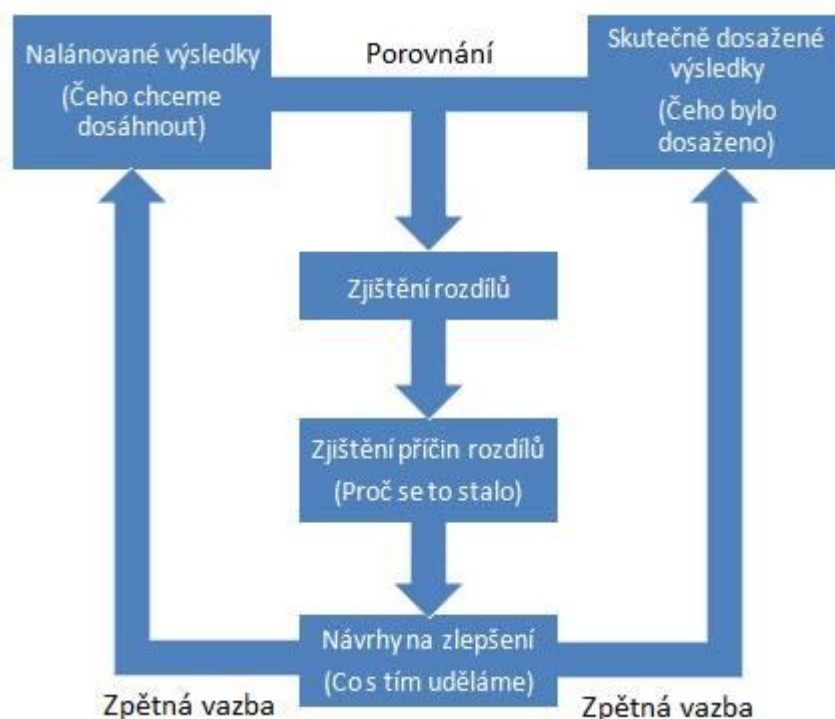
## 2.4 Kontrola

Ačkoliv se koncepce controllingu v zahraničí ujala již v padesátých v letech minulého století, dle Glogara (1999) bylo zavádění tohoto kontrolního procesu v České republice poněkud problematické. Firmy nejen, že zahraniční kontrolní mechanizmy nedokázaly plně využít, ale neměly ani dostatečné teoretické informace, které by mohly čerpat z akademické sféry (Glogar, 1999). Dnes je situace již poněkud v jiné fázi a controllingem se zabývá celá škála akademiků (Rajnoha, 2002; Tomek a Vávrová, 2007). Zejména ve velkých firmách také začínají vznikat samostatná oddělení, sloužící výhradně pro účely controllingu (Glogar, 1999). Malé a střední firmy však k takovým krokům obvykle nemají dostatečné prostředky ani adekvátně kvalifikované zaměstnance (Havlíček a Kašík, 2005). I přesto by však tyto podniky kontrolu neměly vynechat. Kontrola neslouží pouze ke kontrole událostí minulých, ale je velmi důležitá i pro budoucí vývoj firmy (Glogar, 1999). Kontrola se může provádět několikrát do roka i jednou ročně, vždy by se však mělo jednat o kontinuální a pravidelně se opakující proces (Blažková, 2007). To potvrzuje i Meffert (1996) svým upozorněním, že včasného rozpoznání odchylek jde dosáhnout pouze při pravidelné a předběžné kontrole průběžných výsledků. Podle Blažkové (2007) však kontrolní proces závisí také na dostupnosti potřebných informací, jejich kvalitě a čase jejich získání.

Proces kontroly ve firmě může být brán ze dvou hledisek, a to kontroly celopodnikové a kontroly v rámci jednotlivých útvarů (Blažková, 2007). Útvar marketingu si však v controllingu vydobyl zvláštní postavení, jelikož kombinuje vlivy z vnitřního i vnějšího okolí podniku (Meffert, 1996).

Marketingový controlling se s postupem času přeměnil z původně účetně založené kontroly na postupnou kontrolu jednotlivých akcí zaměřenou na budoucnost a začal se tak podstatněji zapojovat do všech stádií marketingového řízení firmy (Meffert, 1996). Ačkoliv Blažková (2007) a Meffert (1996) věří, že proces kontroly marketingového oddělení zahrnuje převážně prověrku základních cílů, strategií a metod stanovených v marketingovém plánu, podle Glogara (1999) by se měla důkladně kontrolovat všechna stadia procesu marketingového řízení od přípravy marketingových strategií a plánů, přes stanovování rozpočtů, zavádění systémů až po finální kontrolu plnění stanoveného plánu. Marketingový controlling se tedy dá chápat jako výsledkově orientovanou koncepci marketingového řízení firmy, která spojuje úkoly z oblastí plánování, účetnictví, koordinace i kontroly.

Marketingový audit se tedy skládá ze tří etap. Prvním krokem je jasné určení účelu, hloubky a šířky plánovaného auditu (Westwood, 1999). Poté je zpracován detailní plán kontroly, pro který je nutno zajistit dostatečná data (Westwood, 1999). Kontrolní data by však neměla být poskytována pouze vedením firmy, ale měla by vycházet z různých kategorií, jako jsou zaměstnanci firmy, vnitřní dokumentace i externí zdroje (Glogar, 1999). Samotný proces kontroly pak spočívá v porovnávání dosažených výsledků marketingových činností s původními plány dle schématu zobrazenému na grafu 2 (Blažková, 2007). Zjištěné rozdíly mohou být buď pozitivní, nebo negativní (Blažková, 2007). Vždy je však nutné zjistit příčiny takových odchylek, stanovit nápravná opatření či uskutečnit kroky k dalšímu rozvoji pozitivních vlivů (Westwood, 1999). Meffert (1996) však upozorňuje, že tímto marketingový audit nekončí. Nová opatření se po určitém čase musí opět revidovat, aby se ověřila jejich účinnost.



Graf 2: Proces kontroly (vlastní zpracování)

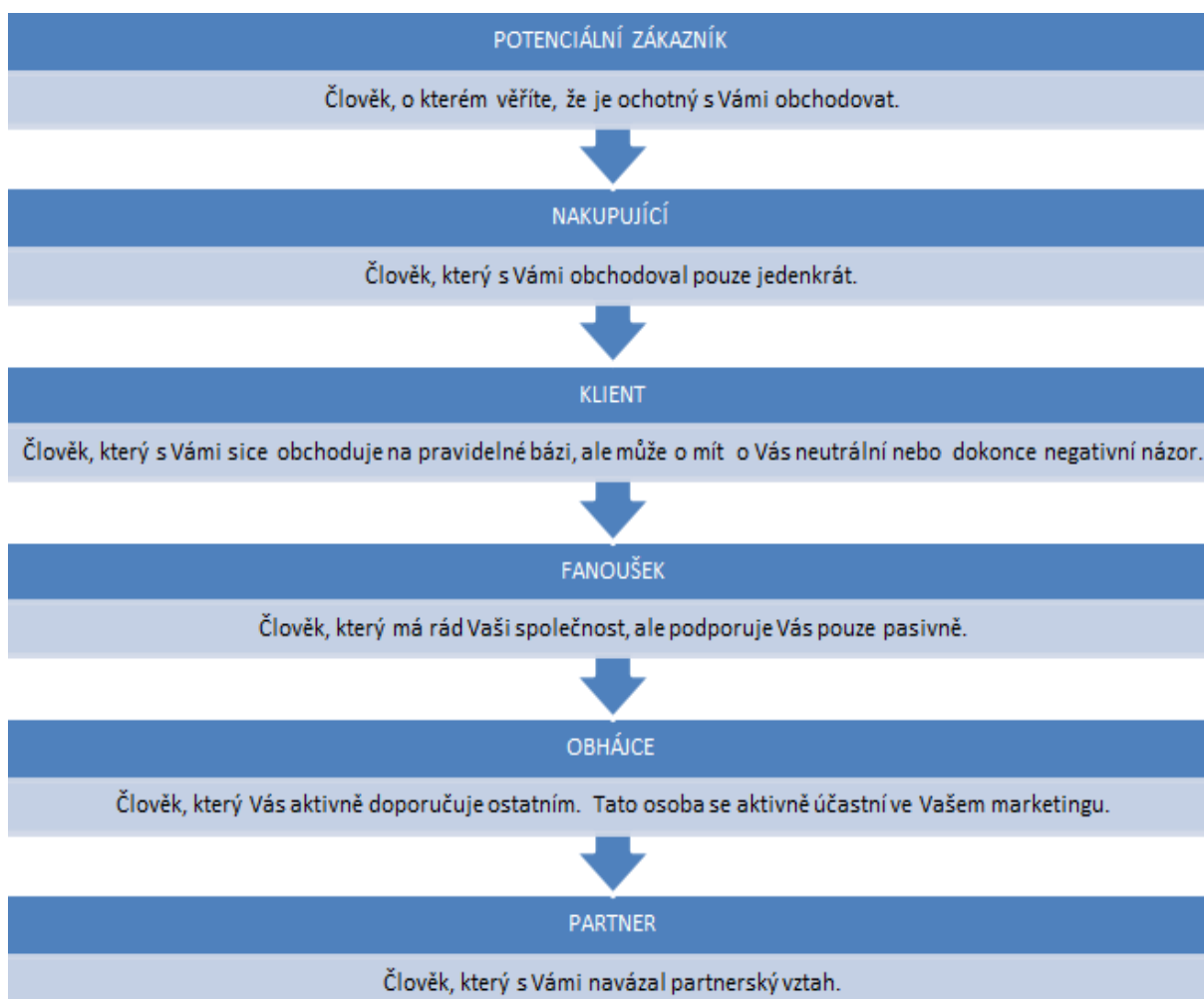
#### 2.4.1 Kvalita v marketingovém řízení

S kontrolou marketingového řízení souvisí také kontrola kvality nabízených produktů a služeb. Ať již se jedná o novinku na trhu, ověřování prodejnosti stávajících produktů či získávání zpětné vazby o kvalitě služby, kontrola kvality se stává každodenní součástí běžného života marketérů (Brown, 1995). Podle Havlíčka a Kašíka (2005) už i české firmy



pochoily výhody plynoucí z kontrolování kvality produktů a služeb. Ačkoliv se firmy prozatím zaměřovaly především na kontrolu produktů při jejich výrobě a distribuci, Havlíček a Kašík (2005) věří, že řízení kvality musí začínat u zákazníků samotných. Zákazníci jsou v přímém kontaktu s produktem a mohou tak nejlépe ohodnotit jejich kvalitu (Best, 2008; Blodgett, Wakefield a Barnes, 1995; Cartwright a Green, 1997; Hoffman a Kelley, 2000; McNealy, 1994; Rosenberg a Czepiel, 1984).

Kvalita produktů a služeb je považována za jednoho z předchůdců loajality. Autoři jako Cartwright a Green (1997), Nový a Petzold (2006) nebo Reichheld, Sasser a Earl (1990) věří, že spokojený zákazník se může stát zákazníkem loajálním. Tuto teorii rozvádí i Christopher, Payne a Ballantyne (2012) ve svém marketingovém žebříčku loajality (viz. graf 3).



Graf 3: Žebříček loajality (Christopher, Payne a Ballantyne, 2012, s. 48)

Ačkoliv je kvalita považována za velmi specifickou záležitost, která je vnímána každým člověkem jinak, postupem času se vyvinulo několik modelů využívaných k řízení kvality ve firmách (Fill, 2009). Podle Havlíčka a Kašíka (2005) patří mezi tyto modely například

základního dohlížení na kvalitu, její aktivní zjišťování pomocí modelu QMS (Quality Management Systém) nebo celkové řízení kvality prostřednictvím TQM (Total Quality Management). V současné době je velmi oblíbenou formou kontroly kvality služeb také Mystery shopping.

#### 2.4.2 Mystery shopping

Ačkoliv se tato metoda pod názvem situační výzkum využívá ve světě marketingu již přes 30 let, teprve v posledních deseti letech zažívá neskonalý rozkvět nejen ve sféře akademické a praktické, ale i na televizních obrazovkách (Allison, Severt a Dickson, 2010; Cuddeford-Jones, 2011; McDonald a Wilson, 2012; Michael, 2008; Wilson, 1998).

Je to metoda založená na hodnocení kvality služeb prostřednictvím tajných testovacích nákupů (SIMAR, 2013). Jejím cílem je poskytnout vedení firmy návod, jak zlepšit služby nabízené zákazníkům (Wilson, 1998). Dá se však využít také k hodnocení konkurence prodejen či práce dodavatelů a dalších spolupracovníků (Wilson, 1998). Velmi často je tato metoda využívána také ke školení zaměstnanců či podpoře jejich motivace (Allison, Severt a Dickson, 2010; Klepacki, 2012).

Mystery shopper je najatý specialista, který se chová jako potenciální zákazník, jedná podle předem stanoveného scénáře a hodnotí způsoby jednání se zákazníkem v dané pobočce (Michael, 2008). Mystery shopping je flexibilní ve výběru taktiky. Scénáře mohou být voleny v různých obtížnostech a hodnoceny mohou být nejrůznější faktory, jako je způsob poskytování informací, celková doba jednání se zákazníkem či stav a čistota prodejny (SIMAR, 2013). Hodnocení také může probíhat v několika formách od pozorování zaměstnanců, přes návštěvy prodejny či webových stránek až po aktivní komunikaci prostřednictvím všech dostupných komunikačních prostředků (SIMAR, 2013).

Tento výzkumný proces však velmi úzce souvisí s etickými otázkami marketingového výzkumu. Je tedy nutno dodržovat určitá pravidla jako respektování mezinárodně platných kodexů a pravidel výzkumu trhu a veřejného mínění, tedy ICC/ESOMAR, Mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu a mezinárodní normu ISO 20252 (SIMAR, 2013). Dále je nutno vycházet i z ustanovení národní legislativy, zejména zák. č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů (SIMAR, 2013). Zkoumaným objektům by také po ukončení zkoumání mělo být sděleno, že byli podrobeni výzkumu v podobě mystery shoppingu, a měli by být seznámeni s výsledky výzkumu (Cuddeford-Jones, 2011).

### 3 SPORTOVNÍ MARKETING

Marketing byl prvně definován v devatenáctém století. V této době situace vyžadovala vytvoření strategií, které by firmám zajistily především růst odbytu produktů (Foret, 2008). V roce 1970, v době, kdy služby začaly přebírat pozici nejdůležitějšího odvětví na trhu, se však marketing začal více přizpůsobovat směrem k nehmotným charakteristikám procesu výměny (Baker a Hart, 2008). Momentálně je nejvíce uznávanou definicí marketingu Kotlerova definice popisující marketing jako „společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními“ (Kotler, 2003, s. 9). Pro manažerské účely může být marketing viděn také jako „umění a věda výběru cílových trhů a získávání, udržování a rozšiřování počtu zákazníků prostřednictvím tvorby, poskytování a komunikace výjimečné hodnoty pro zákazníky“ (Keller a Kotler, 2006, s. 6).

Tyto základní definice marketingu bývají obvykle přizpůsobeny potřebám jednotlivých obchodních sfér. Ne jinak je to tomu i v případně sportovního průmyslu. Sportovní průmysl zaznamenal v relativně krátkém časovém horizontu skutečně fenomenální růst (Čáslavová, 2000). Pitts a Stotlar (2002) dokonce uvádí, že ačkoliv sportovní odvětví existuje ve společnosti již velmi dlouhou dobu, ještě nikdy nezaznamenalo období takového růstu, jako za posledních třicet let. Během posledních deseti let, sport dokonce začal nenápadně ovlivňovat vývoj celé současné společnosti (Shank, 2005). Pojetí sportovního průmyslu se tak postupně mění z čistě rekreačních aktivit spojených s trávením volného času na skutečný obchod ovlivňující každodenní životní styl populace (Čáslavová, 2000; Shank, 2005).

Tento fenomenální rozkvět sportovního průmyslu může být opodstatněn hned několika faktory. Například Pitts a Stotlar (2002) se domnívají, že průlomovým bodem v rozvoji sportovního odvětví bylo především otevření nových trhů se sportovními potřebami a vývoj nových služeb. Za rozvoj služeb považují Pitts a Stotlar (2002) nejen rozšíření jednotlivých druhů cvičících programů, ale také marketingových firem zaměřených na průzkum sportovního odvětví. Dalším podstatným faktorem je rozšíření doposud existujících sportovních odbytišť, například v podobě zvýšené participace ženského pohlaví v tradičně mužských sportech jako je fotbal nebo basketbal (Pitts a Stotlar, 2002). Posledním, ale neméně důležitým, je i rozvoj sportů jako je posilování, fitness a další rekreační a volnočasové aktivity, které nabízejí různorodé formy zábavy pro všechny věkové kategorie již

od sedmdesátých let dvacátého století. Bohužel, této oblasti rozvoje marketingu nebylo věnováno příliš pozornosti, ani v reálné ani v akademické sféře (Milne a McDonald, 1999).

Sportovní marketing je ve své dnešní podobě považován za relativně novou oblast literatury. V porovnání s oblastmi, jako je medicína, vzdělání, právo nebo marketing a management, je sportovní marketing stále ještě v plenkách (Pitts a Stotlar, 2002). Ačkoliv se soubor znalostí spojený s tímto odvětvím začíná pomalu rozrůstat, prozatím neobsahuje dostatečné základy pro tvorbu ověřitelných marketingových strategií (Pitts a Stotlar, 2002).

I přesto, že existuje relativně velké množství definic sportovního marketingu, akademici se prozatím stále neshodli na jeho finálním znění (Shannon, 1999). Prozatímní teoretický vývoj je však možno rozdělit do dvou názorově odlišných skupin, které jsou zobrazeny v následující tabulce (Milne a McDonald, 1999):

Úzký, zaměřený, exkluzivní:	Široký, zahrnující, současný:
Marketing sportu a sportovních eventů pro dvě skupiny spotřebitelů: účastníky a diváky.	Využití principů sportovního marketingu ve všech oblastech sportovního průmyslu.
Princip je založen na konceptu prodeje a propagace sportovních aktivit a eventů.	Princip je založena na konceptu současného sportovního managementu a průmyslu.

Tabulka 2: Teorie sportovního marketingu (Pitts a Stotlar, 2002, s. 82)

První a podstatně větší skupina akademických pracovníků asociuje sportovní marketing převážně s organizací sportovních utkání. Tato skupina se zaměřuje pouze na schopnost vyprodat sportovní utkání a prodat dostatečné množství doplňkových produktů (Pitts a Stotlar, 2002). Účastníky směny dle chápání této skupiny jsou pouze profesionální hráči, jejich fanoušci a zaměstnanci sázkových kanceláří (Beech a Chadwick, 2007).

Naopak druhá skupina reprezentovaná například autory jako jsou Mullin, Hardy a Sutton (2007), Pitts a Stotlar (2002) nebo Shank (2005), věří v propojení základních principů marketingu se sportovním průmyslem. Z tohoto důvodu je tato druhá skupina, skupinou dříve zmíněnou, obviňována z obyčejného rozšiřování základních definic marketingu o slovo „sportovní“. Například Beech a Chadwick (2007) se domnívají, že takového rozšíření není možné z důvodu jedinečnosti charakteristických rysů sportu a celého sportovního průmyslu.

Mullin, Hardy a Sutton (2007) nakonec uznali, že i přes nezpochybnitelné výhody pohledu na sportovní marketing prostřednictvím všeobecně uznávaných Kotlerových definic, tento pohled na sportovní marketing stále postrádá typické charakteristiky služeb jako takových (Pride a Ferrell, 1977). To potvrzují i McDonald a Wilson (2012), jenž upozorňují na to, že firmy, zabývající se poskytováním služeb, se mohou setkat s podstatnými problémy při implementaci základních marketingových strategií. Služby totiž neoplývají stejnými měřitelnými vlastnostmi jako fyzické výrobky a musí k nim tedy být přistupováno poněkud jiným způsobem (McDonald a Wilson, 2012).

Podle Shannona (1999) se však sportovní marketing nachází ve stádiu, kdy každý autor zabývající se danou problematikou vytváří své vlastní a nové definice sportovního marketingu, což ve své podstatě brání jakékoliv formě všeobecné shody. Jeho názor byl natolik zásadní, že na několik let uzavřel veškeré akademické diskuze na toto téma.

I přes veškerou výše popsanou snahu o pokrytí sportovního marketingu tedy existuje v momentálně dostupné literatuře podstatná mezera týkající se sportovních služeb ve formě sportovních a fitness center a jejich aktivních cvičenců. Tento poznatek platí nejen pro světovou literaturu, ale i literaturu českou. I přes to se však začínají objevovat skupiny, které se uplatnění marketingu v širších sférách sportovního průmyslu začínají věnovat (Tluchoř, 2006).

## 4 CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELŮ

Každá společnost, působící v současném podnikatelském prostředí, která se snaží o vytvoření loajálního vztahu se svými zákazníky, musí neustále rozvíjet své chápání chování spotřebitele (Kotler a Armstrong, 2006). Teoreticky je za zákazníka považován člověk, který nakupuje od poskytovatele zboží nebo služby, uspokojující jeho potřeby (Cartwright a Green, 1997). Tento výměnný proces může nabývat buď formy peněžního přenosu nebo převodu hodnot (Timm, 2008).

Mooij (2010) definuje teorii chování spotřebitele jako studium procesů, podílejících se na výběru, nákupu, použití nebo likvidaci produktů, služeb, myšlenek a zkušeností, uspokojujících přání a potřeby spotřebitele. Ačkoliv existuje množství různorodých definic chování spotřebitele, naprostá většina autorů souhlasí s myšlenkami vystiženými v předchozí definici (Gurdon, Savitt a Pribova, 1999; Kotler a Armstrong, 2006). I přesto je však nutno zdůraznit, že teorie chování spotřebitele nekončí pouze s nákupem samotným, ale zahrnuje také chování spotřebitele po jeho uskutečnění (Mooij, 2010). Tento proces zahrnuje zpětné hodnocení nákupu a porovnávání zákaznickových před-nákupních očekávání se skutečným přínosem daného produktu nebo služby (Gurdon, Savitt a Pribova, 1999).

Existují však různé příčiny, které mohou způsobit nesrovnalosti při tomto porovnávání (Becker a Wellins, 1990). Mezi hlavní z nich patří nerealistická očekávání spotřebitelů a tržní selhání (Becker a Wellins, 1990). Efektivní zvládnutí po-nákupních stížností spotřebitelů se tak skutečně stává ústředním aspektem úspěšného řízení vztahů se zákazníky (Liu, Watkins a Yi, 1997). Provozovatelé se také musí pokusit objevit různorodé charakteristiky lidského chování: definovat kdo jsou jejich zákazníci, jaké mají osobnosti, co si myslí, co dělají, jak se učí a vnímají (Bártová, Bárta a Koudelka, 2007; Mooij, 2010).

S tímto souvisí také fakt, že chování zákazníku se v určitých časových intervalech mění v závislosti na změnách okolního prostředí (Bártová, Bárta a Koudelka, 2007). Například velmi podporovaná globalizace, v posledních dvaceti letech vedla, nejen k propojování a sjednocování podniků, rozšíření poskytovaných produktů a služeb na jiné trhy či celkovému snížení jejich ceny, ale také k obsáhlé škále nevýhod (Baines, Fill a Page, 2013). Mezi tyto mínusy patří především snížení kvality nabízené produkce a vytvoření prostoru pro neosobní jednání se zákazníky (Havlíček a Kašík, 2005). Právě ztráta osobního jednání se zákazníkem a okamžitá možnost získání zpětné reakce, podpořená stereotypem spotřebního chování, buduje v myslích klientů neviditelné bariéry loajality (Nový a Petzold,

2006). Podle Havlíčka a Kašíka (2005) zákazníci v dnešní době opět začínají tíhnout k poskytovatelům, kteří se dokáží od těchto „globalizovaných“ společností odlišit a vytvářejí tak nový „životní styl“ v jednání se zákazníkem. Toto je vidět i na údajích výzkumu v roce 2007. Podle Blažkové (2007) v tomto roce opustilo své dodavatele průměrně 10 % českých zákazníků. Z toho 15 % z nich jej opustilo z cenových důvodů, 15 % kvůli snižující se kvalitě produktů nebo služeb a celých 70 % zákazníků odešlo kvůli špatnému chování provozovatele firem (Blažková, 2007). Z těchto údajů jasně vyplývá, že česká populace si již začala uvědomovat celosvětový trend zájmu o spotřebitele a přizpůsobila tomu i své spotřební chování (Becker a Wellins, 1990).

Dalším velmi důležitým faktorem, ovlivňujícím chování zákazníků, je také motivace zákazníků k jejich jednání (Mooij, 2010). Motivace zákazníků byla vždy považována za jádro teorie chování spotřebitele (Arnould, Price a Zinkhan, 2002; Bártová, Bárta a Koudelka, 2007; Kotler a Armstrong, 2006; Lancaster a Reynolds, 1998; Nový a Petzold, 2006; Solomon, Bamossy a Askegaard, 1999). Teorie motivace spotřebitele upozorňuje na procesy, které povzbuzují zákazníky chovat se určitým způsobem (Bártová, Bárta a Koudelka, 2007; Solomon, Bamossy a Askegaard, 1999). Příčiny jejich chování jsou obvykle asociovány s vnitřními motivačními mechanismy (Mooij, 2010). Například Collins (2008) definuje motivaci jako vnitřně generovaný spouštěč, který nutí člověka k dosažení určitého cíle nebo následování určitého postupu. Nicméně, motivace může být zapříčiněna také externími stimuly (Arnould, Price a Zinkhan, 2002). Přímé motivy, jako jsou osobní ambice, jsou obvykle označovány za cíle osobní (Arnould, Price a Zinkhan, 2002). Tyto cíle však musí mít dostatečnou sílu na to, aby se prosadily – vyvolaly určitou akci (Arnould, Price a Zinkhan, 2002). Solomon, Bamossy a Askegaard (1999) navíc věří, že člověk má pouze omezené množství energie, které může investovat do určitých cílů.

Ačkoliv existuje několik teorií popisujících motivaci zákazníků, jako jsou například Freudův koncept motivačních spouštěčů, Jungův koncept archetypů nebo Murrayho seznam lidských potřeb, motivace zákazníků byla vždy úzce propojena s Maslowovou pyramidou lidských potřeb (Arnould, Price a Zinkhan, 2002). Přestože byla pyramida potřeb často kritizována pro svou jednoduchost a nepřizpůsobitelnost pro odlišná kulturní prostředí, její aplikovatelnost do téměř každého odvětví ji činí jednou z nejvíce používaných metod (Anderson a Vincze, 2000; Solomon, Bamossy a Askegaard, 1999).

#### 4.1 Maslowova pyramida potřeb

Abraham Maslow v roce 1943 vyvinul teorii lidského chování spočívající v postupném uspokojování lidských potřeb (Lancaster a Reynolds, 1998). Tato teorie je založena na předpokladu, že některé potřeby jako hlad a žízeň jsou důležitější než potřeby jiné, a proto se je lidé snaží uspokojit nejdříve (Brown, 1995). Jakmile jsou uspokojeny základní potřeby, začnou lidé usilovat o naplnění i méně důležitých potřeb, jako jsou emocionální nebo psychický růst (Cartwright a Green, 1997). Podle tohoto předpokladu sestavil Maslow model pyramidy zobrazený na obrázku 3, jenž znázorňuje snižující se nezbytnost uspokojování potřeb (Mooij, 2010). Vzhledem k tomu, že všechny definované potřeby jsou považovány za motivační prvky aktivních sportovců, je tato pyramida potřeb vhodným základem, na kterém může stavět i sportovní marketing (Milne a McDonald, 1999). Popsaný systém lze totiž velmi lehce aplikovat na rozhodování o výběru poskytovatele sportovních služeb.



Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování)

Základna pyramidy představuje produkt nebo službu, kterou zákazník hledá (Milne a McDonald, 1999). Potřeba bezpečí a jistoty souvisí s doplňkovými službami, které zákazník obdrží v rámci nabídky základních služeb (Milne a McDonald, 1999). Pocit sounáležitosti je spojen s navázáním určitého vztahu s poskytovatelem sportovních služeb a s ostatními zákazníky (Mullin, Hardy a Sutton, 2007). Pocit uznání přichází v zájmu poskytovatele o zákazníka a v jeho snaze o uspokojení zákaznickových specifických potřeb (Cartwright a Green, 1997). Posledním, ale neméně důležitým, je pocit seberealizace, který je vyjádřen navozením skutečného partnerství s provozovatelem (Christopher, Payne a Ballantyne, 2012).



## 5 SPOKOJENOST A NESPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

Jak vyplynulo z výše popsaného chování zákazníků, výběr poskytovatele záleží na tom, zda byla či nebyla naplněna očekávání spotřebitele, vztahující se k hodnotě a uspokojení vyplývajícím ze získání daného produktu nebo využití určité služby (Kotler a Armstrong, 2006). Spokojenost zákazníků byla již od devadesátých let minulého století považována za „strategickou zbraň“ pro udržení zákazníků (McNealy, 1994). Teoretici i odborníci z praxe se shodli na tom, že spokojení zákazníci tíhnou k větší loajalitě, jsou ochotni více nakupovat, šíří dobrou image firmy, opomíjejí ostatní konkurenční značky, jsou méně citliví na cenu a svými nápady pomáhají firmě vytvářet nové výrobky a služby (Blažková, 2007). Mimo další výhody poukazuje Blažková (2007) především na snižující se transakční náklady spojené se spokojeným zákazníkem a jeho zvyšující se ziskovost. Ačkoliv se po mnoho let specialisté nemohli dohodnout jakým způsobem kvantifikovat spokojenost zákazníků, bylo vyvinuto mnoho nástrojů a metod pro její měření (Arnould, Price a Zinkhan, 2002; Shank, 2005). Většina z těchto metod je založena na komunikaci se zákazníky, naslouchání jejich názorům nebo provádění marketingových výzkumů a následném rozdělení zákazníků do jednotlivých stupňů spokojenosti (Shank, 2005; Szwarc, 2005).

Tyto stupně se odvíjí od schopnosti produktu nebo služby naplnit očekávání zákazníků (Šašek, 2010). Z této teorie tedy vyplývá, že pokud produkt nebo služba naplní zákaznicko-va očekávání, zákazník je spokojen a naopak (Brown, 1995; Halstead, Dröge a Cooper, 1993). Kotler a Armstrong (2006) poukazují také na to, že pokud produkt předčí zákaznicko-va očekávání, společnost může snadno vytvořit dlouhodobě prospěšný vztah s takzvaným „nadšeným zákazníkem“. Způsob, jakým provozovatelé jednají zákazníkem, může ovlivnit zákaznicko-vo vnímání provozovatele a podpořit tak vznik loajality (Blodgett, Wakefield a Barnes, 1995). Proto také autoři jako McNealy (1994) věří, že každá společnost, snažící se o udržení svých zákazníků, musí předčít očekávání, se kterými do ní zákazníci přicházejí. Na základě této teorie McNealy (1994) definoval tři základní skupiny zákazníků rozdělených podle úrovně jejich spokojenosti:

- Nespokojený zákazník: je ten zákazník, který přemýšlí o odchodu od dosavadního poskytovatele či jej dokonce už opustil a přešel ke konkurenci (McNealy, 1994). V situaci, kdy konkurence je ochotna uskutečnit onen pověstný krok vpřed v rámci služby zákazníkovi, znamenají nespokojení zákazníci hrozbu potenciální ztráty. Nicméně, literatura zabývající se jednáním s nespokojenými zákazníky poukazuje

na fakt, že nespokojení zákazníci mohou nejen zůstat u dosavadního poskytovatele, ale také se stát velmi loajálními v případě slušného zacházení (Blodgett, Wakefield a Barnes, 1995; Cartwright a Green, 1997; Goodwin a Ross, 1990). Avšak, ne každý nespokojený zákazník poskytne provozovateli šanci napravit své služby. Mnoho z nich se raději zaváže provozovatele již nikdy nenavštívit a aktivně se zapojit do negativního word – of – mouth (Blodgett, Wakefield a Barnes, 1995). Někteří zákazníci se také mohou rozhodnout situaci ignorovat a provozovatele jednoduše opustit (Foret, 2006). Z tohoto důvodu je snaha o přiměření zákazníka vyjádřit svou nespokojenost brána jako hlavní determinant úspěchu nápravy zákaznických služeb (Kim, Wang a Mattila, 2010). Zákazníci, kteří se rozhodnou hledat nápravu služeb, předem očekávají, že se provozovatel bude jejich záležitostmi zabývat okamžitě, slušně a s respektem (Blodgett, Wakefield a Barnes, 1995). Teorie tvrdí, že zákazníci, kteří se setkali s pozitivní zkušeností během nápravy služeb, se obrací k obhajobě provozovatele, tíhnou k vyšší loajalitě a dokonce navozují pozitivní word – of – mouth (Blodgett, Wakefield a Barnes, 1995; Kotler, Bowen a Makens, 2006).

- Spokojený zákazník: je zákazník, který je pouze částečně spokojen s provozovatelem (McNealy, 1994). Toto může být zapříčiněno omezenou konkurencí v okolí, nebo tím, že se zákazník prozatím nesetkal s negativní zkušeností. Spokojenost v těchto případech však nemůže být brána jako spokojenost reálná, nýbrž jako pouhé uspokojování minimálních očekávání zákazníka (Woodruff a Gardial, 1996).
- Nadšený zákazník: je zákazník, jenž si oblíbil daného provozovatele (McNealy, 1994). Právě tito zákazníci jsou ona zmiňovaná strategická zbraň, o které se věří, že bude aktivně sdílet svou pozitivní zkušenost mezi svými rodinnými příslušníky, přáteli a známými (Bureš a Řehulka, 2006). Toto chování bývá přirovnáváno právě k zákaznické loajalitě. Ačkoliv jsou loajální zákazníci snem každého manažera, cesta za tvorbou takového pevného vztahu je komplikovaná a vyžaduje podstatné množství času (Kotler a Armstrong, 2006).

## 5.1 Loajalita vs. Spokojenost zákazníka

V úvodu této diplomové práce byl zdůrazněn převažující názor o nezbytnosti vytváření loajálního vztahu se zákazníky. Autoři jako Arnould, Price a Zinkhan (2002) nebo Gursoy, McCleary a Lepsito (2007) zdůrazňují, že pochopení principů spokojenosti a nespokojenosti

nosti zákazníků hraje rozhodující roli pro udržení zákazníků. Kumar a Werner (2006) věří, že se společnosti snaží o získání loajality zákazníků především prostřednictvím hodnocení jejich spokojenosti. Podle tohoto názoru, produkt nebo služba asociovaná s větší spokojeností automaticky přináší i vyšší návratnost zákazníků, známou především pod pojmem „retention“ (Kumar a Werner, 2006). Ačkoliv tato návratnost bývá velmi často ztotožňována se zákaznickou loajalitou, jedná se o dva velmi odlišné pojmy (Best, 2008). Například Etherington (2004) upozorňuje na to, že zákazníci budou „loajální“ pouze do té doby, dokud organizace bude naplňovat nebo přesahovat jejich očekávání. Na rozdíl od skutečné loajality, návratnost zákazníků může být snadno ovlivněna úrovní zákaznického servisu a cenou (Best, 2008). Návratnost zákazníka je tedy ovlivněna jak vnitřní zákaznickou loajalitou, tak venkovními stimuly ve formě reklamy, zákaznické péče, náklady spojenými se změnou provozovatele a podobně (Best, 2008; Timm, 2008).

I přesto, že spokojenost zákazníků bezpochyby způsobuje určitou formu loajality, je pouze jedním z faktorů ovlivňujících její tvorbu (Best, 2008; Reichheld, 2001). S tímto názorem souhlasí také Timm (2008) a opět poukazuje na fakt, že ačkoliv mohou být zákazníci spokojeni se službami nebo produkty určité firmy během jedné příležitosti, neznamená to, že této firmě zůstanou věrni i v budoucnu. Tento názor také podpořili Kumar a Werner (2006) svou demonstrací asymetrického spojení mezi spokojeností zákazníků a jejich návratností (viz graf 4). Z těchto důvodů může být spokojenost zákazníků skutečně brána pouze jako předchůdce loajality (Kumar a Werner, 2006). Naproti tomu, nespokojenost zákazníků má na jejich návratnost mnohem větší vliv, než jejich spokojenost (Kumar a Werner, 2006).



Graf 4: Vztah spokojenosti a udržení zákazníků (Kumar a Werner, 2006, s. 159)

## 6 LOAJALITA ZÁKAZNÍKŮ

Ačkoliv loajalita zákazníků bývá obvykle asociována se schopností provozovatelů přilákat a udržet si zákazníky, mezi odborníky z praxe a akademiky probíhá pokračující rozeprá o skutečné definici loajality (Milne a McDonald, 1999). Timm (2008) poukazuje na to, že loajalita bývá obvykle mylně považována za spokojenost zákazníků, reakce na zajímavé nabídky, opakované nákupy nebo za velký podíl na trhu. Ale tyto faktory jsou nyní považovány pouze za předchůdce zákaznické loajality (Best, 2008; Timm, 2008). Ačkoliv tedy doposud existuje množství zažitých definic loajality například od autorů, jako jsou Jacoby a Chestnut (1978) nebo Oliver (2010), ani jedna z nich není všeobecně akceptována (Best, 2008). I přesto se zde však vyskytují čtyři faktory, které napomáhají vysvětlení komplexnosti zákaznické loajality – obrázek 4 (Best, 2008; Reichheld, 2001; Timm, 2008).



Obrázek 4: Loajalita zákazníků (vlastní zpracování)

Nicméně, Oliver (2010) argumentuje, že ani kombinace těchto čtyř faktorů nemusí zaručit skutečnou loajalitu zákazníků. Podle jeho názoru, zákazníci ve své vlastní podstatě nejsou loajální, pouze najdou dobrou značku či provozovatele a s ním zůstanou (Oliver, 2010). Tyto opakované nákupy potom vyjadřují pouze behaviorální loajalitu, která je obvykle asociována se změnami poskytovatelů služeb nebo produktů v případech, kdy konkurence na-

bídne lepší alternativu (Timm, 2008). Na druhou stranu existuje také subjektivní loajalita, odrážející zákaznicko vnímání a postoje, jež jsou obvykle asociovány se skutečnou loajalitou (Timm, 2008).

## 6.1 Příčiny loajality

Vzrůstající konkurence na všech trzích je silně spojena s poklesem loajality zákazníků (Kotler a Armstrong, 2006). Ačkoliv se akademici neustále snaží identifikovat faktory, které by tento trend zvrátily, odborníci z praxe věří, že jediným správným východiskem je vytvoření oboustranně výhodného a dlouhotrvajícího vztahu se zákazníky prostřednictvím poskytování bezchybného zákaznického servisu (Etherington, 2004; Kotler a Armstrong, 2006; Shank, 2005; Szwarc, 2005).

O definici významu bezchybného poskytování zákaznického servisu také proběhlo nesčetné množství debat a diskusí. Ačkoliv někteří autoři důrazně zastávají názor, že široká škála produktů a služeb ve spojení s jejich kvalitou jsou dostačujícími faktory, kvalita procesu poskytování a po-prodejní servis také hrají velmi důležitou roli (Brown, 1995; Cartwright a Green, 1997; McNealy, 1994).

Tento názor podporují také Cram (1994) nebo Cartwright a Green (1997), jež upozorňují na důležitost kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců. Crama (1994) například uvedl, že způsob, jakým zaměstnanci jednají se zákazníkem, může silně napomoci tvorbě loajality zákazníků, nebo velmi jednoduše zapříčinit jejich ztrátu. Z tohoto důvodu je ztotožnění zaměstnanců s marketingovými cíli společnosti a důkladné pochopení komunikačních technik naprosto nezbytné pro budoucí úspěch společnosti.

Shaw a Ivens (2002) dále zdůrazňují nezbytnost překonávání zákaznických očekávání. Timm (2008), Vysekalová a kol. (2011) a dokonce i Woodruff a Gardial (1996) věří, že žádný dlouhotrvající vztah nemůže fungovat bez vytvoření emocionálního spojení se zákazníky.

Bolton, Kannan a Bramlett (2000) naopak preferují výhody odměňovacích a věrnostních programů. Hlavním principem těchto programů je vytvoření určitého pocitu ztráty při opuštění dosavadního poskytovatele (Spáčil, 2003). Podle Spáčila (2003) lze základní výhody poskytované prostřednictvím věrnostních programů shrnout do dvou skupin: slevy množstevní a slevy časové. Množstevní slevy jsou postavené na dosažení určitého objemu odbě-

ru, při kterém je zákazníkovi započítána jiná cena. Slevy časové jsou naopak postaveny na dosažení určitého časového milníku přítomnosti ve věrnostním klubu. Bolton, Kannan a Bramlett (2000) se však domnívají, že ideální strategií je kombinace obou dostupných metod.

I přes veškeré výhody vyplývající z výše popsanych strategií, všechny tyto metody, návody a techniky popisují pouze různé způsoby, jakými by provozovatelé firem měli jednat se svými zákazníky a neposkytují tak nic víc, než více propracované oblasti základní teorie služby zákazníkům (Timm, 2008). Na druhou stranu, někteří autoři skutečně uspěli v poskytnutí nového pohledu na loajalitu zákazníků. Například Timm (2008) sestavil základní směrnice pro provozovatele firem, které by měly vést k vytvoření velmi pevného vztahu se zákazníky a následně i ke zvýšení zákaznické loajality.

## **II. METODOLOGIE**

## Úvod do metodologie

Tato kapitola popisuje důvody k výběru metodologie použité v průběhu této diplomové práce. Saunders, Lewis a Thornhill (2003) definují metodologii jako systematický způsob, podle kterého bude výzkum probíhat. Quinlan (2011) s tímto názorem souhlasí, ale poukazuje také na nezbytnost odůvodnění výběru použitých metod. Z tohoto důvodu budou v této kapitole nejdříve stručně shrnuty všechny dostupné výzkumné metody, na jejichž základě bude vybrána strategie, která nejlépe vyhovuje cílům tohoto projektu. V závěru této kapitoly budou uvedena omezení, která mohou zásadním způsobem ovlivnit vypracování této diplomové práce.

## Výběr strategie

Existují standardně dva přístupy k marketingovému výzkumu (Nash, 2003). Jedná se o kvalitativní a kvantitativní výzkum (Malhotra, 1996). Ačkoliv se tyto dvě metody od sebe navzájem odlišují Saunders, Lewis a Thornhill (2003) poukazují na fakt, že ani jedna z těchto metod neexistuje ve vakuu. Z tohoto důvodu autoři jako Saunders, Lewis a Thornhill (2003) nebo Cohen, Manion a Morrison (2007) věří, že nejdůvěryhodnějších výsledků lze dosáhnout pouze za použití kombinace obou metod. Přes veškeré výhody této strategie pro kompletní marketingový výzkum, není kombinace obou metod vhodná pro účely tohoto projektu. Navrhovaný projekt je zaměřen na vytvoření návodu, který by byl využitelný k zavedení marketingového řízení do firmy. Z tohoto důvodu je projekt zaměřen spíše na kvalitativní charakteristiky podniku a jeho okolí, než na kvantitativní aspekty s projektem související. Z tohoto důvodu bude využit kvalitativní přístup marketingového výzkumu, který bude respektovat metody projektového managementu navrhované autory, jako jsou Cagle (2005), Cook (2005) a Portny (2010).

Další volbou, která může zásadním způsobem ovlivnit výsledky výzkumu je hledisko času. Výzkum může probíhat na základě dlouhodobějších pozorování nebo okamžitého stavu podniku (Quinlan, 2011). Z důvodu omezeného času k vypracování této diplomové práce a vzhledem k charakteru navrhovaného projektu bude použit krátkodobý způsob výzkumu. Celý projekt tedy bude odrážet situaci, která bude autorkou zjištěna na začátku diplomové práce.



Posledním faktorem, který je nutno při výběru strategie marketingového výzkumu uvážit, je etika výzkumu. Marketingový výzkum je v očích veřejnosti obvykle považován za neetický (Alsmadi, 2008). Z tohoto důvodu budou v průběhu výzkumu respektovány standardy stanovené ICC/ESOMAR (1995), a Marketing Research Association (2007).

## Omezení

Před tím, než bude přistoupeno k finální reprezentaci výsledků zjištěných v rámci tohoto projektu, je nutno uvážit také řadu omezení, která mohou daný výzkum ovlivnit.

Například kvalitativní charakter výzkumu může svědčit spíše o subjektivních pocitech autorky, než o skutečných faktech vyplývajících z uskutečněného výzkumu. Z tohoto důvodu se autorka zavazuje dodržovat emocionální odstup od zkoumaného fitness centra tak, aby zajistila průkaznost daného výzkumu.

Dalším omezením, které může zásadně ovlivnit daný výzkum je využitý způsob sběru dat. Interní část situační analýzy podniku bude založena pouze na datech získaných od majitelky podniku. Ačkoliv si majitelka podniku zaznamenává nejrůznější informace související se stavem provozovny a počty návštěvníků, může ať vědomě či nevědomě vynechat některé důležité informace. Z tohoto důvodu bude v rámci projektu navržena metoda, která pomůže majitelce pomoci při pravidelném hodnocení aktuálního stavu provozovny.

Posledními faktory, které je nutno zdůraznit, jsou časová a finanční omezení související s vypracováním této práce. Jak již bylo zmíněno výše, diplomová práce je časově omezená a stejně tak jsou omezené i finanční možnosti, které mohou být vynaloženy na její realizaci. Z tohoto důvodu musí být výzkumné metody navrženy tak, aby vyhovovaly autorčiným možnostem. Například v rámci hodnocení konkurenčních podniků bude autorka navštěvovat pouze ty provozovny, které budou vybrány jako největší hrozba pro analyzovaný podnik. Pokud to bude možné, bude konkurence hodnocena také způsobem, který umožní eliminaci souvisejících nákladů. Autorka se tedy bude snažit o využití dostupných slevových kupónů nebo o návštěvy konkurenčních podniků v době pořádaných ukázkových hodin.

### **III. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 VÝCHODISKA PROJEKTU

Obsahem této sekce je tvorba návrhu marketingového řízení podniku se zaměřením na zvyšování loajality zákazníků sportovního centra Power Plate Přerov. Celý návrh bude postupovat dle principů popsanych v teoretické části této diplomové práce. Postupně budou realizovány jednotlivé etapy marketingového plánování tak, aby mohl být vytvořen systematický návod, který by mohl být využit pro reálné řízení daného podniku. V závěru této části bude též zahrnuta nákladová a riziková analýza související s realizací navrženého projektu.

### 7.1 Charakteristika společnosti

#### 7.1.1 Profil firmy

Forma podnikání:	Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Předmět podnikání:	Sportovní činnosti
Majitel:	Ing. Milena Šrubařová
Sídlo:	Frýdek-Místek, Karla Hynka Máchy 1619, PSČ 73801
Identifikační číslo:	75466490
Kontakt:	<a href="http://www.powerplate-prerov.cz/">http://www.powerplate-prerov.cz/</a> ; <a href="mailto:powerplate.prerov@email.cz">powerplate.prerov@email.cz</a>

#### 7.1.2 O firmě

Firma Power Plate Přerov vznikla v roce 2010 v rámci expanzivní strategie Power Plate studia ve Frýdku-Místku (Šrubařová, 2012a). Společnost tehdy navázala na business plán hlavní pobočky a v něm pokračovala bez provedení jakýchkoliv úprav pro přerovské okolí (Šrubařová, 2012a). Následně byla pobočka Přerov odkoupena současnou majitelkou, která se nyní potýká se sníženou návštěvností studia (Šrubařová, 2012a). Tento problém je spojen s poklesem příjmů společnosti a může v budoucnu vést k nejisté finanční situaci podniku (Šrubařová, 2012b).

V rámci snahy o zviditelnění společnosti byla pobočka v únoru 2012 přestěhována na atraktivnější místo v centru Přerova (Šrubařová, 2012a). Ačkoliv nová lokace poskytla více prostoru pro cvičební sály i možnost dalšího rozvoje, tyto prostory nejsou doposud

nikterak využívány (Šrubařová, 2012a). Společnost by se chtěla v následujícím roce pokusit o rozšíření cvičební nabídky při udržení dosavadní marketingové strategie.

Cílem Mileny Šrubařové bylo již od prvopočátku vytvoření všestranného sportovního centra s důrazem na lidský přístup a snahou o navození rodinného prostředí (Šrubařová, 2012b). Majitelka se vždy chtěla vyhnout masové návštěvnosti provozovny a anonymitě klientů (Šrubařová, 2012b). Jejím heslem je: „Klient není věc“ (Šrubařová, 2012b). Z tohoto důvodu se její hlavní marketingová strategie odvíjela od celkového poznání klienta, jeho sociálních poměrů, duševního rozpoložení či důvodů ke cvičení (Šrubařová, 2012b). Základem této strategie je hypotéza, že trenér může poskytnout bezchybné služby pouze v tom případě, pokud svého klienta skutečně zná a klient k němu chová důvěru (Šrubařová, 2012b).

Z tohoto důvodu se také majitelka snažila sestavit tým trenérů, kteří by naplňovali její předpoklady. Momentálně jsou ve sportovním centru zaměstnáni čtyři cvičitelé (včetně majitelky) a jeden výkonný pracovník, zastoupený manželem majitelky. Dvě trenérky pracují na živnostenský list a jeden je student zaměstnaný na dohodu o provedení práce. Všichni trenéři absolvovali školení Power Plate v Praze a jsou podrobováni namátkovým kontrolám ze strany majitelky. I přesto si však majitelka není jistá chováním zaměstnanců k zákazníkům v době její nepřítomnosti. Z tohoto důvodu zákazníkům doporučuje vyzkoušet všechny trenéry a vybrat toho, který jim vyhovuje nejlépe.

### 7.1.3 Služby Power Plate studia

Tato firma se specializuje na cvičení na strojích Power Plate. Jedná se o vibrační zařízení, které přineslo nový rozměr do kondičního cvičení. Tato metoda využívá princip Acceleration Training<sup>TM</sup> ke stimulaci odezvy organismu na vibrace, což zajišťuje rychlé a efektivní cvičení (©Powerplate Frýdek, 2012). Optimální délka cvičícího programu tedy nepřesahuje 30 minut (©Powerplate Frýdek, 2012). Pro dosažení požadovaných výsledků je doporučeno dodržovat pravidelnost cvičení přibližně 2-3x týdně (©Powerplate Frýdek, 2012).

Pobočka v Přerově disponuje třemi Power Plate přístroji a umožňuje jak individuální, tak skupinové cvičení (Šrubařová, 2012a). Cvičení probíhá zábavnou a časově nenáročnou formou pod vedením zkušených lektorů (©Powerplate Frýdek, 2012). Tento styl cvičení je v Přerově ojedinělý a majitelka se tedy domnívá, že sportovní centrum nemá v Přerově a nejbližším okolí žádnou konkurenci (Šrubařová, 2012b).

Firma se také zabývá prodejem doplňkových produktů, jako jsou výživové doplňky, nápoje apod. Společnost dále spolupracuje s výživovou poradkyní Vendulou Zlámalovou, která dochází na pobočku přibližně v dvouměsíčních intervalech. Výživová poradkyně poskytuje zákazníkům odborné konzultace v rámci měření, vážení či rozboru jídelníčku. Tyto služby ovšem nepatří mezi základní služby poskytované Power Plate studiem, ale jsou placeny přímo výživové poradkyni. Ačkoliv se výživové poradenství stalo velmi oblíbeným a je hojně využíváno, tyto poplatky se nezapočítávají mezi příjmy sportovního centra.

#### **7.1.4 Klientela**

Dle popisu majitelky je cílovým zákazníkem „žena ve věku od 15 do 115 let, která si přijde odpočinout od všedních starostí“ (Šrubařová, 2012b). Momentálně navštěvují sportovní centrum ženy ve věku 18 až 60 let (Šrubařová, 2012a). Typickou zákaznicí je však třicátnice, která je dobře finančně zajištěná, časově zaneprázdněná a hledající rychlé výsledky při krátkém čase cvičení (Šrubařová, 2012a). Další významnou skupinou jsou matky po odrostlejší dítěti. Tyto zákaznice tvoří přibližně 50 % celkové klientely (Šrubařová, 2012a). Ačkoliv je sportovní centrum otevřeno pro obě pohlaví, muži využívají služeb Power Plate studia pouze minimálně.

Majitelka si tedy v rámci svého interního systému klienty rozdělovala na ty, kteří cvičí pravidelně, ty kteří cvičí v náhodných intervalech a klienty, kteří využívají služeb Power plate studia pouze v případě slevových akcí. Ačkoliv si majitelka vede důmyslnou databázi zaznamenávající počty zákazníků v jednotlivých návštěvních dnech a pravidelnost jejich návštěv, nedokázala tyto informace nikterak využít k rozvoji firmy.

## **7.2 Stanovení cílů projektu**

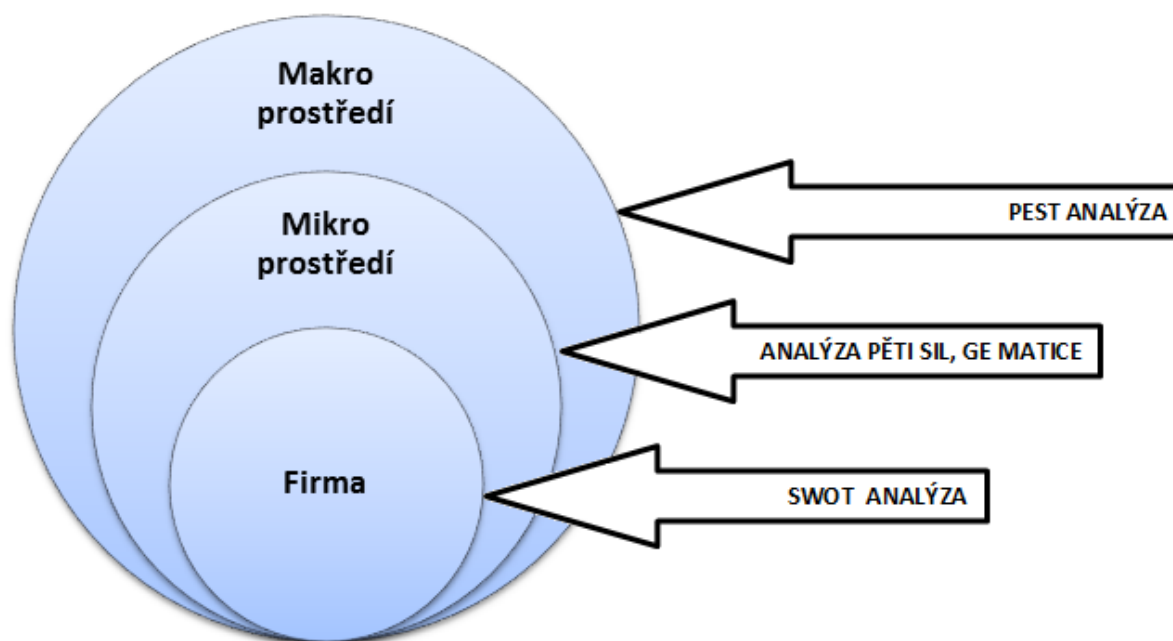
Předpokladem pro navržení tohoto projektu je vytvoření metodického návodu, který by firmě umožnil zavedení systému marketingového řízení. Hlavním úkolem je vytvoření strategie, jež bude lépe vyhovovat současným podmínkám firmy a umožní tak vytvoření loajálního vztahu se zákazníky. Hlavními cíli projektu dle požadavků majitelky jsou tedy zvýšení tržeb společnosti, redukce ztráty zákazníků a upevnění pozice společnosti na trhu. Z výše uvedených důvodů bude sestaven následující návrh marketingového řízení firmy se zaměřením na zvyšování loajality zákazníků.

## 8 NÁVRH ZMĚNY MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU

Jakákoliv změna marketingového řízení podniku musí vycházet z důkladné situační analýzy podnikového okolí, která je podkladem pro následující etapy marketingového plánování. Na základě tohoto úvodního plánování může být sestaven přesný harmonogram jednotlivých kroků a aktivit směřujících k naplnění marketingových cílů společnosti. Součástí marketingového řízení je i realizace a kontrola stanoveného plánu a z tohoto důvodu budou tyto tři oblasti podrobněji rozebrány v následujících kapitolách.

### 8.1 Analýza podnikového okolí

Podnikové okolí Power Plate Studia v Přerově ovlivňuje různými faktory rozhodování a výkonnost podniku (McGee, Thomas a Wilson, 2005). Nejjednodušším přístupem při vytváření analýzy podnikového okolí je tedy rozdělení těchto faktorů podle příslušnosti mezi vnitřní a vnější prostředí (Blažková, 2007). Za účelem poskytnutí klíčových informací z každé vrstvy sportovního průmyslu města Přerov, budou v následující části použity SWOT, PEST, GE a Porterova analýza pěti konkurenčních sil dle schématu na obrázku 5 (McGee, Thomas a Wilson, 2005).



Obrázek 5: Mapa odvětví (vlastní zpracování)

### 8.1.1 PEST analýza

PEST analýza představuje soubor jevů, které působí na všechny společnosti daného trhu. Tyto soubory se zaměřují na trendy národního a nadnárodního prostředí, které ovlivňují hospodářství v dané zemi. Těchto pět faktorů na sebe navzájem působí a mohou být tedy velmi silně propojeny (Johnson, Scholes a Whittington, 2008).

#### 8.1.1.1 Politicko-právní prostředí

Power Plate Přerov se řadí mezi malé firmy operující pouze na území České republiky. Jediným významným dodavatelem Přerovského studia je nadnárodní společnost Power Plate, která firmě dodává cvičicí stroje. Nicméně, i tento dodavatel má pobočku v Praze a z těchto důvodů je v rámci PEST analýzy nutno zvážit především politické a právní faktory České republiky. Každá země má totiž svá specifika ve formě odlišných obchodních předpisů, spotřebitelského práva, legislativy na ochranu životního prostředí, daňového systému nebo vládních nařízení.

Podnikání v České republice se řídí podle zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona a podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákona. Po vstupu do Evropské Unie v roce 2004 došlo také k harmonizaci české legislativy se standardy Evropské Unie.

Jelikož toto sportovní centrum v malé míře přispívá také k podpoře zaměstnanosti v Přerovském kraji, prostřednictvím tvorby nabídky pracovních míst, musí být zohledněny také pracovně právní předpisy České republiky (Akehurst a Alexander, 1995). Mezi tyto faktory patří například výše minimální mzdy, která v roce 2013 činí 48,10 Kč na hodinu (Odbor 65 mpsv, 2012). Poněvadž v Power Plate Přerov pracují někteří zaměstnanci kromě živnostenského listu také na dohodu o provedení práce, která se řídí podle § 75 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, nesmí tito zaměstnanci překročit 300 odpracovaných hodin za kalendářní rok (HAVIT, s.r.o., 2013). Veškerá výše zmíněná nařízení se společnost Power Plate Přerov snaží respektovat a lze tedy prohlásit, že firma respektuje veškeré zákony České republiky a jiné právní předpisy v platném znění.

#### 8.1.1.2 Ekonomické prostředí

Změny v ekonomickém prostředí mohou těžce ohrozit jakoukoliv společnost a Power Plate studio není výjimkou. Ačkoliv je ekonomický vývoj obvykle mimo kontrolu maloobchodních společností, mohou mít ekonomické změny zásadní význam na jejich budoucí existenci.

tenci (Anagboso a McLaren, 2009). Z tohoto důvodu se firmám doporučuje neustále sledovat ekonomický vývoj České republiky a předvídat jeho budoucí změny. Odhad budoucího ekonomického vývoje však není velmi jednoduchou záležitostí a mnoho společností se tedy může ocitnout v problémech.

Globální ekonomická krize v minulých letech výrazně ovlivnila i sportovní průmysl. Ačkoliv se sportovní odvětví stále těší relativní oblibě, důsledky ekonomické situace obyvatelstva České republiky jsou znatelné zejména v propadu návštěvnosti sportovního centra. Projevuje se tedy znatelná snaha o redukci spotřebních výdajů obyvatelstva v oblastech, které nepatří mezi životně důležité.

V Přerově byla situace zhoršena také politickým rozhodnutím o snižování stavu složek Armády České republiky (AČR). Odchod 23. základny vrtulníkového letectva z Přerova způsobuje nebyvalý odliv peněžních prostředků přerovské populace (Janečková, 2013; Mikulíková, 2004). V AČR byla totiž zaměstnána velká část ekonomicky aktivních obyvatel Přerova. Kolísající kupní síla obyvatel se tak může stát potenciální hrozbou.

Dalším faktorem, který může přispět k tomuto nepříznivému vývoji je i stav inflace. Ta ovšem během roku 2013 lehce klesala a dle předpokládaného vývoje pro rok 2014 by i nadále měla oscilovat okolo hodnoty 1,6% (ČSÚ, 2013b). Nelze tedy předpokládat nepříznivý vývoj v tomto směru. K tomuto názoru přispívá o předpokládaný růst HDP v následujících dvou letech o 2,1 – 3,3 % (© ČNB, 2013).

### **8.1.1.3 Sociokulturní prostředí**

Město Přerov se nachází uprostřed Moravy na obou stranách řeky Bečvy. K 30. 6. 2012 zde žilo celkem 44.789 obyvatel. Z toho 21.615 mužů a 23.174 žen (Schwarzová, 2012). V okrese Přerov žije celkem 130.082 obyvatel, jejichž průměrný věk je 39,5 let u mužů a 42,6 roků u žen (ČSÚ, 2011). Počet narozených v roce 2012 činil 460 dětí, počet úmrtí se naopak vyšplhal k 445 obyvatelům (ČSÚ, 2013a). V témže roce se také projevil značný odchod obyvatel pravděpodobně související s uzavřením 23. vrtulníkové základny v Přerově. Počet vystěhovalých totiž převýšil počet přistěhovalců o 229 osob a dosáhl celkové úrovně 855 obyvatel (ČSÚ, 2013a). S uzavřením vrtulníkové základny souvisí pravděpodobně i momentální úroveň nezaměstnanosti, která v posledních několika letech dosahuje v Přerově kolem 11 % (Procházka, 2013a).



Sociokulturní prostředí je pravděpodobně nejdůležitějším determinantem makroprostředí Power Plate studia v Přerově. Lidské chování je závislé na různých kulturních vlivech jako je národnost, náboženské vyznání a zvyky přebrané z rodiny a školních institucí (Lancaster, Massingham a Ashford, 2002). Ačkoliv byl ve společnosti doposud rozšířen názor, že sportování je vhodné především pro mladé a fyzicky zdravé jedince, současní obyvatelé České republiky jsou zvyklí na jiný životní styl, než který vyznávali lidé před dvaceti lety. Stále více akademiků také přiznává, že přiměřené sportování může významně přispět ke zkvalitnění a prodloužení lidského života (Mullin, Hardy a Sutton, 2007).

Na druhou stranu začínají lidé ve svém každodenním životě vyžadovat pohotové a pohodlné služby. Tento požadavek se začíná odrážet také v jejich nákupním a spotřebním chování. Lidé začali nakupovat ve velkém tak, aby jim tato činnost zabrala co nejméně času. S tímto jevem souvisí také zvyk platit nákup později prostřednictvím úvěru (Lancaster a Reynolds, 1998). V případě sportovních služeb se tento jev odráží například v požadavku krátkých a efektivních cvičících programů za rozumnou cenu, ke kterým není zapotřebí příliš fyzické námahy (Mullin, Hardy a Sutton, 2007). Ačkoliv se tento požadavek může zdát jako typické reklamní klišé, naprosto vyhovuje charakteristikám cvičících programů Power Plate. Bohužel je však cena cvičení na strojích Power Plate prozatím vnímána zákazníky jako příliš vysoká v porovnání s konkurenčními poskytovateli sportovních služeb (Šrubařová, 2012a).

#### **8.1.1.4 Technologické prostředí**

Technologické prostředí zažilo v posledních dvou stoletích nesmírně rychlý vývoj. Technologické faktory se v Power Plate studiu projevují především zastaráváním cvičících strojů. Sportovní stroje a techniky se neustále vyvíjí a Power Plate studio tedy bude muset s postupujícím časem investovat velké množství finančních prostředků do inovace technického vybavení.

Dalším faktorem, jenž podléhá technologickému vývoji, je rezervační systém společnosti. Ačkoli před 15 lety byl internet v České republice téměř neznámou záležitostí, dnes jej ke své činnosti využívá téměř každá organizace. Výjimkou není ani Power Plate Studio v Přerově, které prostřednictvím internetu provádí registrace na jednotlivé cvičební hodiny. Jelikož je však možno přihlásit se na hodinu pouze prostřednictvím internetu, může se firma setkat s řadou neočekávaných problémů. Například starší generace nemusí webové

prohlížeče ovládat do takové míry, aby byli schopni se na hodinu objednat. Další hrozbou je dočasný výpadek proudu či porucha serveru, která způsobí nefunkčnost rezervačního systému. Power Plate studio tak může přijít o důležité rezervace nebo zažít nepříjemné překvapení v případech, kdy se na objednanou hodinu dostaví více zákazníků nebo když se zákazníci dostaví na hodinu, kterou rezervační systém hlásí jako prázdnou, a tudíž pro ně nebude k dispozici zodpovědný personál. I přesto je však pohotovost online rezervačního systému v dnešní době naprostou nezbytností. Stále více lidí u sebe permanentně nosí chytré mobilní telefony s přístupem na internet a rezervace cvičebního termínu se tak stává skutečně okamžitou a velmi levnou variantou.

### **8.1.2 Porterův model pěti sil**

Volba vhodné konkurenční strategie bude podložena strukturální analýzou prostředí v podobě Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Tento model ve své podstatě vysvětluje příležitosti daného podniku a chování konkurence v závislosti na podmínkách podnikového okolí (Bělohávek, Šuleř a Košťan, 2001). Porter (1998) identifikoval pět konkurenčních sil, které určují dlouhodobou atraktivitu trhu a umožňují tak firmě najít si vhodnou pozici mezi stávající konkurencí.

#### **8.1.2.1 Vyjednávající síla dodavatelů**

Dodavatelé Power Plate studia v Přerově mohou být rozdělení do tří skupin. První skupinu tvoří provozně nezbytní dodavatelé, jako jsou dodavatelé energií a poskytovatel prostor. Mezi dodavatele energií musíme zařadit především místní dodavatelé vody a elektřiny. Podle McGee, Thomas a Wilson (2005) je jejich vyjednávací síla je velmi silná, jelikož se obvykle jedná o jediné dodavatele v oblasti. Město Přerov se však dlouhodobě snaží snížit cenu dodavatelů energií pro své obyvatele, ať již prostřednictvím poptávkových řízení, tak i elektronickými aukcemi, které zahrnují všechny dodavatele energií v ČR (Onderka a David, 2009; Procházka, 2013b; xBizon, s.r.o., [2010-2012]).

Druhou skupinou jsou dodavatelé nápojových doplňků. Vyjednávací síla této skupiny je na rozdíl od první skupiny nízká, jelikož Power Plate Přerov má k výběru velkou škálu produktů od nejrůznějších dodavatelů. Případná změna dodavatele by tedy nezpůsobila sportovnímu centru přílišné problémy.

Poslední skupinou jsou předem vybraní dodavatelé sportovního vybavení. Tito dodavatelé byli vybráni na základě předchozí spolupráce s pobočkou ve Frýdku-Místku (Šrubařová, 2012a). V rámci rozšiřování provozoven byly společnosti Power Plate v Přerově nabídnuty velmi výhodné slevy k nákupu jejich vybavení (Šrubařová, 2012a).

Kombinace všech těchto tří skupin tedy znamená pouze středně silnou vyjednávací sílu dodavatelů a z toho vyplývající i středně velkou atraktivitu sportovního průmyslu v Přerově (Kotler, 2003).

### **8.1.2.2 *Vyjednávací síla kupujících***

Tato kategorie obvykle zahrnuje vícero skupin, které mohou být definovány jako kupující. Kupujícím mohou být jak koncoví zákazníci, tak prostředníci, kteří překupují nabízené produkty a služby (Kotler, 2003). Jakubíková (2008) také upozorňuje na skupinu dodavatelů, ke kterým jde přistupovat jako ke specifické skupině zákazníků. Vzhledem k povaze Power Plate studia je však možno kupujícím definovat především koncového zákazníka.

Ve sportovním průmyslu jsou zákazníci klíčovým prvkem mikroprostředí a jejich vyjednávací síla je tedy extrémně vysoká. Kupující mohou velmi lehce přimět poskytovatele ke snížení cen nebo zlepšování nabízené kvality produktů a služeb. V dnešním konkurenčním prostředí je totiž velmi lehké změnit poskytovatele služeb (Lynch, 2006). Baker a Hart (2008) také poukazují na možnost odebírání různých sportovních služeb od více dodavatelů. Power Plate Přerov nabízí prozatím pouze jednu službu a tudíž je tato hrozba vskutku reálná. Nicméně, nabízená služba je v Přerově ojedinelá, což může určitým způsobem snížit vyjednávací sílu zákazníků. Tato dosavadní strategická výhoda však není permanentního charakteru, jelikož nákup cvičících strojů Power Plate není pro konkurenční provozovatele velkou překážkou.

Vzhledem k velmi nízkým nákladům souvisejícím se změnou provozovatele a velké citlivosti zákazníků na cenu, která vyplývá ze současných ekonomických podmínek, by se společnost měla zaměřit na ty zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednat nebo nemají možnost změnit dodavatele (Kotler, 2003). Ještě výhodnější variantou se jeví vytvoření takové nabídky, kterou ani silní zákazníci nebudou moci odmítnout (Kotler, 2003). Mezi takové nabídky obvykle patří extrémní cenové relace, vynikající kvalita nabízených služeb nebo vytvoření velmi silného vztahu se zákazníky (Kotler, 2003; Timm, 2008).

Ze všech těchto informací vyplývá nízká atraktivita sportovního segmentu v Přerově a velmi velká vyjednávací síla kupujících (Kotler, 2003).

### **8.1.2.3 Noví konkurenti vstupující do odvětví**

Ačkoliv v tomto momentě firma nemá žádné informace o tom, že by se v jejím okolí připravoval na vstup nějaký nový konkurent, sportování a fitness jsou dnes velmi populární záležitosti (Šrubařová, 2012a). Tato popularita může způsobovat rostoucí zájem potenciální konkurence. Na jednu stranu existuje na trhu stále relativně silná mezera týkající se například poskytování sportovních služeb pro ženy ve středním věku. Na stranu druhou stranu existuje ve sportovním průmyslu v Přerově relativně velká konkurence. Nejsilnějšími konkurenty jsou pravděpodobně sportovní centrum Trumf, sportovní centrum Mlýn a nově otevřené centrum Contours, které má zázemí v nadnárodní společnosti. Tyto společnosti jsou charakteristické provozováním velmi kvalitních služeb a péčí o své zákazníky. Tento přístup jim vytváří loajální klienty, což může být velmi silnou překážkou pro nově vstupující konkurenty. Další bariérou vstupu do odvětví jsou vysoké náklady související se vstupem do odvětví. Náklady na pořízení vhodně situovaných prostor, sportovního vybavení, energií a podobně mohou být pro začínající firmu velkou překážkou. Všechny tyto faktory tak vytváří středně silné bariéry vstupu pro nové konkurenty.

Jelikož existují podstatné bariéry vstupu do odvětví a bariéry výstupu naopak nejsou nikterak vysoké, dá se segment sportovního průmyslu z pohledu potenciální hrozby nových konkurentů považovat za atraktivní (Kotler, 2003).

### **8.1.2.4 Substituční výrobky**

V nynější neklidné době je společnost Power Plate v Přerově relativně silně ohrožena. Ačkoliv se zdravý životní styl těší velké oblibě u všech věkových kategorií, návštěvy sportovních center jsou jednou z prvních záležitostí, na které lidé začnou v době krize šetřit.

Hrozba substitutů je vyjádřena alternativními produkty, které jsou určeny k podobnému účelu, jako je provozovatelem nabízená služba. Jako hrozby jde kvalifikovat především ty alternativy, které se vyznačují lepší kvalitou nebo nižší cenou. Tyto substituty pak mohou společnosti odlákat životně důležité zákazníky a snížit tak její zisk.

V případě Power Plate studia v Přerově může hrozba substitutů přijít například v podobě wellness center nebo hotelů, které poskytují určitou formu relaxačních nebo volnočasových

aktivit, jako jsou masáže, whirlpool, sauny, solária a malé posilovny pro hotelové zákazníky. Další hrozbou mohou být ostatní volnočasové aktivity, jako jsou outdoorové sporty, společensko-zábavní aktivity, cestování nebo dokonce sledování televize.

V neposlední řadě je nutno zohlednit i substituty vyplývající z efektu cvičení jako takového. Cvičenci navštěvují sportovní studia především z důvodu redukce tělesné hmotnosti. Nicméně, současný způsob života a obliba okamžitých výsledků bez námahy evokuje další substitut v podobě přípravků na hubnutí. Obliba těchto variant v současné době stále stoupá, a proto musí být při sestavování budoucí strategie zohledněna.

#### **8.1.2.5 Konkurenční rivalita**

Jak bylo popsáno v části o nově vstupující konkurenci, sportovní průmysl začal být v posledních deseti letech velmi populární. Tato popularita je spojena s velmi silnou rivalitou mezi existujícími poskytovateli sportovních produktů a služeb. Ačkoliv jsou v Přerově pouze tři velké společnosti, konkurenční kruh Power Plate studia v Přerově je složen ze všech fitness klubů, sportovních center a posiloven, které jsou lokalizované v Přerově a blízkém okolí. Do tohoto výčtu je také nutno zařadit základní školy, které poskytují hodiny cvičení, jógy či tance.

Všichni tito konkurenti poskytují v podstatě podobné produkty a služby, zabezpečují kvalifikované zaměstnance a nabízejí nejrůznější formy benefitů ve formě klubových členství nebo slevových kupónů. Tato situace umožňuje zákazníkům téměř okamžitou změnu poskytovatele. Jelikož se provozovatelé sportovních center v Přerově skutečně snaží o udržení svých zákazníků, může jakékoliv narušení dosavadních podmínek vyprovokovat skutečnou válku v odvětví. Místní konkurenti často využívají metod v podobě cenové redukce, klubových benefitů, reklamních kampaní nebo zkvalitňování nabízených služeb. Z těchto důvodů se segment sportovního průmyslu v Přerově nedá považovat za velmi atraktivní.

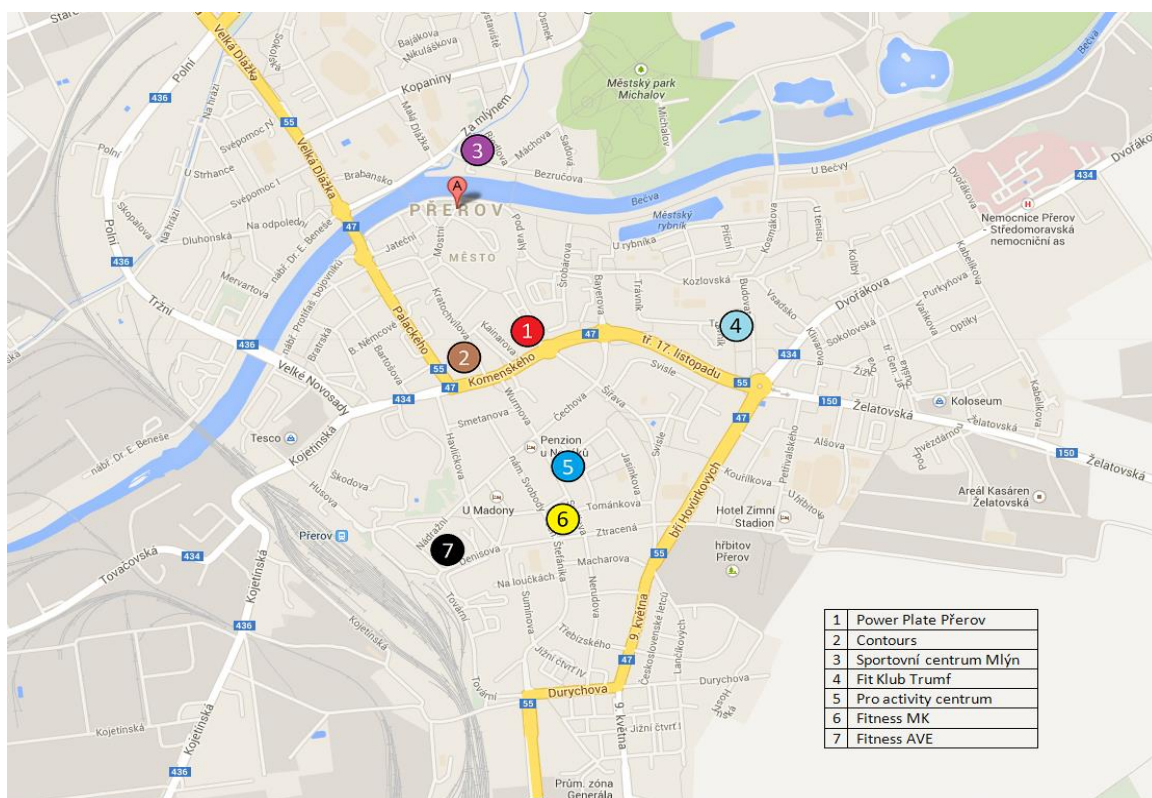
#### **8.1.3 GE analýza (General Electric Analysis)**

Za účelem porovnání tržní pozice společnosti Power Plate v Přerově bude v následující části použita GE analýza. GE matice poskytuje jasně srozumitelný přehled, který umožňuje jednoduché srovnání firmy s jejími konkurenty (BusinessInfo.cz, 2009; Zikmund, 2011b). Z důvodu relativně velkého počtu malých konkurentů zobrazených v příloze A, bude

v následující analýze prozkoumáno pouze šest nejdůležitějších konkurentů, jejichž lokaci zobrazuje obrázek 6.

Mezi tyto konkurenty patří:

- Fit klub – Trumf
- Sportovní centrum Mlýn
- Fitness AVE
- Fitness MK
- Contours
- Pro Aktivita Přerov









Obrázek 6: Nejbližší konkurence (vlastní zpracování)

### 8.1.3.1 Výsledky podkladů pro GE matici

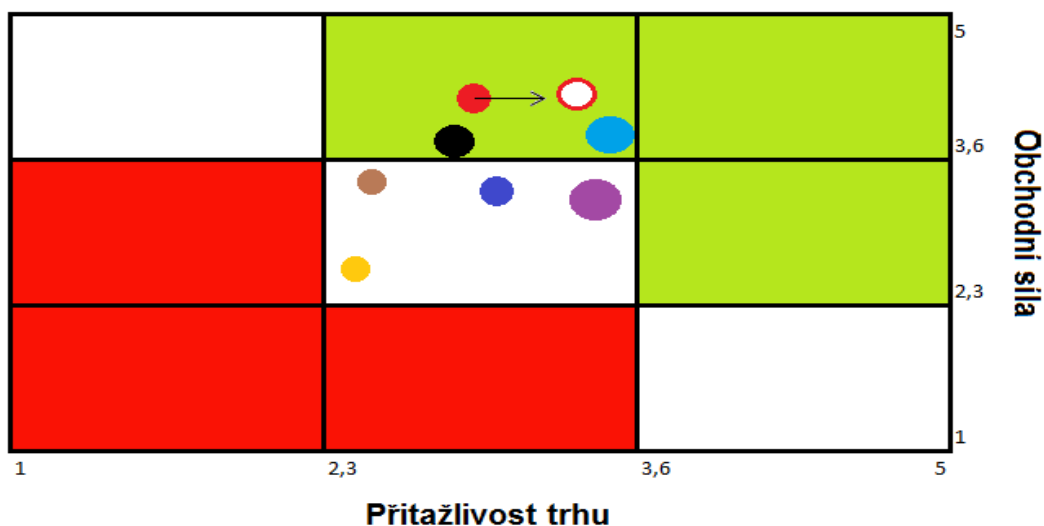
Mezi faktory přitažlivosti trhu byly, po konzultaci s majitelkou firmy, zařazeny velikost trhu, blízkost konkurence, platební morálka zákazníků, energetická náročnost provozovny a celkové náklady vstupu na trh. Faktory obchodní síly naopak tvoří cena a kvalita produktů a služeb, širší sortimentu, dostupnost sportovního centra a péče o zákazníka. Tyto faktory

byly majitelkou označeny jako důležité. Následně byl vytvořen bodový systém hodnocení od 1 – velmi dobrý do 5 – velmi špatný, který byl použit k hodnocení tržní pozice podniků. Hodnocení jednotlivých konkurentů jsou zobrazena v příloze B.

Následující tabulka (tabulka 3) poskytuje výsledky podkladů pro hodnocení jednotlivých konkurentů v rámci GE matice. Přehledné zobrazení těchto výsledků pro následující rozhodování o budoucích krocích společnosti je zobrazeno na obrázku 7.

Firma	Barva značení	Přitažlivost trhu	Obchodní síla
Power Plate Přerov		2,9	4
Power Plate – nové služby		3,3	4,1
Fit klub - Trumf		3,5	3,8
Sportovní centrum Mlýn		3,4	3,2
Fitness AVE		2,8	3,7
Fitness MK		2,4	2,7
Contours		2,5	3,4
Pro Activity Přerov		3	3,3

Tabulka 3: Výsledky hodnocení konkurence (vlastní zpracování)



Obrázek 7: Grafické výsledky hodnocení konkurence (vlastní zpracování)

Z tohoto obrázku je zřejmé, že Power Plate Přerov si momentálně vede velmi dobře, co se týče obchodní síly i přitažlivosti trhu. Firma se nachází v poli 4, které je asociováno s velkou konkurenční silou a střední atraktivitou odvětví. Ačkoliv podle Zikmunda (2011b) toto pole již neláká nově vstupující konkurenty na trh a stávající firmy se většinou snaží o pouhé udržení současné konkurenční pozice při minimalizaci provozních nákladů, množ-

ství konkurence nacházející se ve stejném poli a nevhodně využití možnosti Power Plate studia svědčí o možnosti strategického posunu směrem k poli 1. Toto pole je asociováno s velkou atraktivitou odvětví a výraznou obchodní silou společnosti (Zikmund, 2011a). Jelikož GE matice předpokládá, že se firmy snaží o dosažení právě této pozice, je pole 1 velmi nebezpečnou možností (BusinessInfo.cz, 2009). Firmy v tomto poli se nacházejí pod neustálým tlakem konkurence a musí se tak zaměřit na ochranu svojí pozice.

V případě, že se Power Plate rozhodne vylepšit své dosavadní postavení na trhu, bude se snažit o strategický posun směrem doprava nahoru (viz. obrázek 7). Tohoto posunu může Power Plate studio docílit například využitím nadbytečných prostor, které má momentálně k dispozici. V případě, že by se studio rozhodlo pro zavedení nových služeb, došlo by ke zlepšení momentální přitažlivost trhu i lehkému zvýšení obchodní síly (viz. tabulka 3). Nicméně, tato změna nezpůsobí tak velký posun, aby se firma dostala až do pole 1. I přesto však tento posun může vyvolat nepříjemnou reakci konkurence.

#### 8.1.4 SWOT

Pro účely analýzy vnitřní situace podniku bude použito principu SWOT analýzy. SWOT analýza je nejen ideální metodou jak zhodnotit silné a slabé stránky firmy, ale umožňuje i propojení interní analýzy podniku s klíčovými informacemi získanými ziskových v rámci externího výzkumu (McGee, Thomas a Wilson, 2005). Poskytuje tak souhrnný pohled na momentální situaci podniku, který může manažerům pomoci při sestavování marketingových plánů.

Strengths - Silné stránky	Weaknesses – Slabé stránky
<b>Dostupná lokace v centru města Přerova</b> Moderní prostředí podniku <b>Unikátní nabídka cvičení s přístrojem Power Plate</b> Jediné sportovní centrum s nabídkou Power Plate v širokém okolí Dlouhá otevírací doba Moderní přístup k cvičení <b>Časová nenáročnost cvičení</b> <b>30 minutové programy</b> Preferenční výběr osobního trenéra Možné nakoupit ve výhodných balíčcích formou přenosných permanentek Sociální zařízení (sprchy, WC, šatny)	<b>Omezená nabídka cvičebních programů</b> <b>Nemožnost rezervace bez použití internetu</b> <b>Nevyhovující využití prostor centra</b> Chybí klimatizace Chybějící nabídka parkování zdarma pro zákazníky Nevyhovující dětský koutek Nerozdělené šatny <b>Špatné označení lokace podniku, kolemjdoucí nemají tušení o jeho existenci</b> <b>Žádná reklama a propagace</b> Neznalost cvičení na strojích Power Plate Cena cvičebních programů Nestálá klientela



Webové stránky Možnost rezervace přes web Schůzky s výživovou poradkyní Osobní přístup a rodinná atmosféra Dobrá reputace firmy Profesionálně školený personál Nabídka individuálních lekcí Možnost placení stravenkami Accor Ticket Certifikát zdravotnického zařízení	
<b>Opportunities - Příležitosti</b>	<b>Threats - Hrozby</b>
Slevové akce Nákup dalších moderních strojů na cvičení <b>Rozšíření nabídky cvičících programů</b> <b>Lepší využití prostor centra</b> <b>Stále větší popularita zdravého životního stylu</b> Vybudování loajální klientely Zavedení klubových výhod Nové objevy a technologie ve sportovním průmyslu Tendence zákazníků přivést si přátele Zpracování nových možností a cvičebních programů pro zákazníky Zavedení propagace firmy	<b>Vstup nového konkurenta na trh</b> Zavedení cvičení na strojích Power Plate u stávající konkurence Hrozba substitutů <b>Ztráta zákazníků</b> Ztráta kvalifikovaných pracovníků Ztráta reputace firmy spojená s nevhodným chováním zaměstnanců Objev kontraindikací pro cvičení s Power Plate <b>Špatná ekonomická situace</b> Legislativní omezení Vývoj nových technologií ve sportovním průmyslu Zvýšení cen za energie a bydlení Demografické změny

Tabulka 4: SWOT analýza (vlastní zpracování)

### 8.1.5 Shrnutí situační analýzy

Power Plate v Přerově je nově zavedené sportovní centrum, které disponuje menší základnou zákazníků, která ovšem není nikterak loajální. Zákazníci rádi využívají služeb sportovního centra za předpokladu nejrůznějších propagačních akcí od vstupů zdarma až po využívání slevových kupónů (Šrubařová, 2012a). Tito zákazníci však nezůstávají po ukončení propagačních akcí věrni, a sportovní centrum opět navštíví až v momentě, kdy je vypsána akce nová (Šrubařová, 2012a).

Hlavními výhodami sportovního centra jsou jeho lokace a jedinečnost cvičících programů. Sportovní centrum je umístěno přímo v centru města Přerova a je tak výborně dostupné jak pro obyvatele města, tak i obyvatele okolních obcí. V těsné blízkosti je totiž k dispozici velké parkoviště, městská pěší zóna i nově zrekonstruovaná cyklostezka. Ve vzdálenosti 10 minut chůze se také nachází hlavní vlakové a autobusové nádraží, což skutečně potvrzuje ideální lokaci Power Plate studia.

Další silnou stránkou je jedinečnost cvičení na strojích Power Plate. Toto sportovní centrum je v širokém okolí jediným poskytovatelem podobných cvičících programů. Stroje Power Plate využívají unikátní vibrační technologii, která zásadním způsobem ovlivňuje efektivitu cvičení i jeho časovou náročnost. Nenáročné cvičící programy, které trvají pouhých 30 minut, se tak staly velkou předností tohoto centra a jsou hojně využívány například během poledních pauz zákazníků.

Tato návštěvnost je opět umožněna vhodnou lokací sportovního centra, jenž je obklopeno jak stravovacími podniky, tak velkým množstvím firem. Dle slov majitelky firmy, si návštěvníci rádi zpestří polední pauzu či cestu domů z práce relaxačním cvičením (Šrubařová, 2012a). Ačkoliv tento jev není prozatím v České republice standardem, v zahraničí jsou podobné služby hojně využívány jak zaměstnanci, tak i samotnými firmami. Tento jev je spojen především s rostoucí popularitou zdravého životního stylu a nenamáha- vého cvičení.

I přes veškeré výhody vyplývající z vhodně zvolené lokace patří mezi největší nevýhody sportovního centra jeho neznámost. Ačkoliv kolem provozovny dnes a denně prochází desítky až stovky potenciálních zákazníků, jen málokdo si uvědomí její přítomnost. Provoznice totiž není nikterak označena a zákazník, který není odhodlán k usilovnému pátrání podle korespondenční adresy, jen těžko dosáhne vytouženého cíle. Z této slabé stránky tak vyplývá potenciální ztráta, zákazníků, kteří ačkoliv mají zájem sportovní centrum navštívit, nejsou schopni jej na dané ulici nalézt.

S obtížemi využití služeb sportovního centra je spojena také nemožnost rezervace bez použití internetu. Především starší lidé mohou mít problém s použitím online rezervačního systému a mohou tak tíhnout ke sportovním centrům, které využívají klasické formy rezervace jako je osobní forma komunikace nebo telefonní rozhovor.

Rezervace prostřednictvím webového rozhraní je momentálně jedinou možnou variantou. Sportovní centrum totiž nezaměstnává pracovníka, který by v průběhu celé pracovní doby obsluhoval recepci. Rezervace prostřednictvím firemního telefonu se také neosvědčily jako vhodná alternativa online rezervačního systému. Firma totiž využívá pouze firemní mobilní telefon, který náleží majitelce podniku. Paní Šrubařová však není permanentně přítomna ve sportovním centru a v případě, že není v dosahu počítače, není schopna rezervaci okamžitě potvrdit (Šrubařová, 2012a). Tento problém by byl lehce odstraněn zřízením pevné telefonní linky na recepci a zaměstnáním recepční na plný pracovní úvazek.

Dalším faktorem, který může odradit potenciální zákazníky, je omezená nabídka cvičebních programů. Ačkoliv sportovní centrum disponuje volnými kapacitami, v současné době neprovozuje žádné jiné možnosti cvičení než právě na strojích Power Plate. Tato nevýhoda by se ovšem mohla proměnit ve strategickou výhodu, v případě rozšíření nabídky cvičících programů. Kapacitu podniku je možno využít jako více separovaných cvičebních místností, které by nabízely různá sportovní zaměření. K těmto účelům by ovšem bylo nutné přijmout nový či proškolit stávající personál na nové metody cvičení. V rámci podpoření charakteru studia se vhodnými styly cvičení jeví moderní záležitosti, jako jsou power jóga, slimbox nebo dokonce balanční cvičení, které pomáhá lidem s problémy se zády. Další možností je také nákup dalších netradičních cvičících strojů jako je BOSU nebo cvičící podložka FLOWIN, kterými by sportovní centrum ještě více odlišilo svou unikátní nabídkou a odlišilo se tak od konkurence.

Z tohoto kroku ovšem vyplývá i potenciální hrozba reakce konkurence. Jak bylo popsáno v Porterově analýze pěti sil, konkurenční podniky se v případě ohrožení mohou začít bránit ať již cenovou cestou, tak i nákupem netradičních cvičících strojů. Ačkoliv se cena jednoho stroje Power Plate pohybuje v řádech několika set tisíc korun českých, jejich nákup není naprosto nepřekonatelnou překážkou. Bránící se konkurence tak může velmi silně ohrozit existenci Power Plate Přerov nebo významně ohrozit jejich konkurenční výhodu v regionu.

Díky této silné rivalitě v odvětví se naprostá většina provozovatelů sportovních služeb snaží o získání co největšího počtu zákazníků na svoji stranu. Zákazníci a jejich potřeby jsou nejdůležitějším faktorem, který může ovlivnit budoucnost sportovního centra v Přerově. Kupní síla zákazníků je zde velmi vysoká a Power Plate Přerov se tak může v případě sebemenších problémů setkat s velkými problémy. Poptávka po službách totiž zásadním způsobem ovlivňuje úspěch firmy na trhu a z něj vyplývající zisk. Zákazníci tohoto sportovního centra, jako všichni zákazníci, vyžadují kvalitu za rozumnou cenu. Nabízí se tedy otázka, jak přimět zákazníky, aby využívali právě služby Power Plate studia místo široké nabídky konkurenčních a substitučních služeb, které jsou obvykle založené na stejném základu.

Na druhou stranu Porterova analýza pěti sil identifikovala i výhody vyplývající z provozování sportovního centra v Přerově. Například díky vysokým bariérám vstupu do odvětví se sportovní centrum nemusí obávat nově vstupující konkurence. Dodavatelé, také nemohou zásadním způsobem ovlivnit pouze provozovnu Power Plate, jelikož jediná sku-

pina dodavatelů, která má moc ovlivnit výši nákladů (dodavatelé energií), poskytuje služby celému městu a zasáhne tak i veškerou konkurenci studia

Výsledky PEST analýzy také neobjevily zásadní hrozbu, která by mohla urgentně ohrozit existenci sportovního centra. Power Plate Přerov se snaží respektovat veškeré zákony České republiky a jiné právní předpisy v platném znění a tudíž by nemělo dojít k přílišnému ohrožení se strany politického prostředí firmy. Opomene-li se zastarávání technického vybavení, se kterým musí počítat všechny společnosti, byly prozatím i změny v technologickém vývoji ku prospěchu firmy. Vynález vibračního cvičení sportovnímu centru poskytl netradiční konkurenční výhodu a rozšíření internetu naopak rychlý rezervační systém. Hrozba však může přijít v podobě výpadku či systémovém kolapsu, který může firmě způsobit značné nepříjemnosti.

Další potenciální hrozbou je špatná ekonomická situace obyvatel České republiky. Ekonomický vývoj České republiky je možno, v rámci PEST analýzy, považovat jednou z největších hrozeb nejen pro Power Plate v Přerově, ale také pro většinu podniků dnešní doby. Rostoucí nezaměstnanost a tendence obyvatel šetřit se může stát velkým problémem podniků nabízejících služby. Podle Maslowovy hierarchie potřeb právě sportovní centra nepatří mezi nejnaléhavější služby, které běžný spotřebitel potřebuje nutně využít (Milne a McDonald, 1999). Ruku v ruce s rostoucí cenou za energie a bydlení může být pro zákazníka čím dál těžší využívat těchto „nadstandardních“ služeb.

Na druhou stranu, obliba zdravého životního stylu a cvičení v nejrůznějších podobách stále stoupá. Pitts a Stotlar (2002) dokonce tvrdí, že sportovní průmysl je více méně odolný vůči recesi. Ačkoliv své tvrzení obhajují především nutkáním člověka bavit se i v době krize například na sportovních utkáních, současné civilizační choroby nutí změnit životní styl k pravidelné fyzické aktivitě stále většího objemu populace. Problémy vyplývající ze sedavých zaměstnání či nevhodného způsobu stravování, které zásadním způsobem ztěžují život člověka, se tedy dostávají na nižší příčky Maslowovy pyramidy a řadí se tak mezi mnohem urgentnější faktory. Tento posun může sportovním centrům po celém světě skutečně zaručit pravidelný přísun zákazníků i v době recese.

## 8.2 Východiska navrhovaného projektu

Východiskem projektu jsou poznatky získané v analytické části této diplomové práce. Tyto poznatky poukázaly na hrozby vyplývající z nedostatečného zavedeného marketingového řízení firmy. Nejen, že firma nemá jasně vytyčený plán budoucích aktivit, ale nemá ani ujasněno na které zákazníky by se měla zaměřit nebo jakým způsobem ověřovat kvalitu poskytovaných služeb. Vzhledem k tomu, že společnost nedokáže navodit loajalitu svých zákazníků, nachází se v situaci, která může velmi rychle vyústit v zánik podniku.

Hlavními negativy současného stavu jsou:

- Absence marketingového řízení ve firmě
- Chybějící segmentace zákazníků
- Nedostatečné využití dostupných prostor
- Neschopnost stimulace zákaznické loajality

Na základě identifikace těchto negativ může být nyní přistoupeno k dalším etapám marketingového plánování.

## 8.3 Stanovení předpokladů a prognóz

Jak již bylo popsáno v situační analýze firmy, sportovní odvětví se těší nebývalé oblibě. Zdravý životní styl, kult vypracovaných těl i civilizační choroby předvídají rozkvět jak standardních, tak i rehabilitačních cvičení. Existují dokonce předpoklady, že sportovní odvětví je do určité míry odolné vůči recesi (Pitts a Stotlar, 2002). Z tohoto důvodu se rozšíření služeb sportovního centra jeví jako vhodná možnost budoucího rozvoje firmy.

Zvýšení nabídky poskytovaných služeb je umožněno především nevyužitými kapacitami sportovního centra. Rozšíření nabídky sportovního centra však může být chápáno jako útok na konkurenční podniky, které se budou bránit spíše cenovou cestou než nabízením nových či netradičních služeb. Vzhledem k momentální ekonomické situaci občanů České republiky a vysoké nezaměstnanosti v Přerově, může změna ceny konkurentů přimět velké množství zákazníků ke změně provozovatele.

V případě, že by Power Plate nebylo považováno za velkou hrozbu, existuje také možnost, že by konkurenti na tuto expanzivní strategii nijak nezareagovali. Tento předpoklad se jeví jako reálný díky neznámosti sportovního centra v Přerově. Pokud by tedy Power Plate roz-

šířilo svou nabídku služeb nejdříve mezi stávající zákazníky a teprve následně se zaměřilo na veřejnou propagaci, existuje předpoklad nepozorovaného získání strategické výhody.

#### 8.4 Marketingové cíle

Následující marketingové cíle byly stanoveny na základě předchozí analýzy podniku. Jsou sestaveny tak, aby byla umožněna jejich zpětná porovnatelnost s aktuálním výkonem firmy. Veškeré uvedené cíle jsou navrženy speciálně pro účely tohoto projektu a zahrnují jak prvky dočasné, tak prvky dlouhodobějšího charakteru.

##### 1.) Zvýšení loajality zákazníků

- Snížení počtu zákazníků, kteří přestali využívat služby sportovního centra o 15 % do konce roku 2014.
- Zavedení efektivního systému pro hodnocení spokojenosti zákazníků do 6 měsíců od zahájení realizace marketingového řízení ve firmě.
- Růst počtu zákazníků, kteří pravidelně využívají služeb Power Plate studia v následujících třech letech o 5 % každý rok.

##### 2.) Zvýšení povědomí o firmě

- Růst počtu nových zákazníků v následujících třech letech o 10% každý rok.
- Realizace alespoň 1 netradiční propagační kampaně v Přerově ročně.

##### 3.) Zlepšení využití prostor provozovny

- Příprava přebývajících prostor provozovny pro plné využití veřejnosti do 2 měsíců od zahájení realizace marketingového řízení ve firmě.
- Rozšíření nabídky služeb do 3 měsíců od zahájení realizace marketingového řízení ve firmě.

#### 8.5 Definování strategií a akčních programů

Dosavadní marketingová strategie Power Plate studia prozatím nebyla jakkoliv systematicky podložena (Šrubařová, 2012b). Majitelka se pouze snažila o vytvoření všestranného sportovního centra s důrazem na lidský přístup a osobní poznání klienta (Šrubařová, 2012b). Ačkoliv se majitelka vždy chtěla vyhnout masové návštěvnosti provozovny a ano-

nymitě klientů, v rámci rozšiřování podniku nedokázala dosavadní strategii udržet a začala se potýkat se ztrátou zákazníků (Šrubařová, 2012b).

Nově navrhovaná strategie firmy tedy vychází z komplexní analýzy vnějších i vnitřních faktorů podnikového okolí. Power Plate studio vyniká v poskytování vibračního cvičení, které prozatím nemá v Přerově přímou konkurenci. Tato výhoda však nemá trvalého charakteru, jelikož koupě vibračních strojů není pro ostatní konkurenty velkou překážkou.

Díky charakteru již poskytované služby se jeví jako nejvhodnější strategie volba diferenciací nabízených služeb. V případě expanze by se Power Plate mělo držet moderních a netradičních cvičících programů, které budou podporovat netradiční charakter sportovního centra.

Přestože se firma snaží o svůj celkový rozvoj, nemá momentálně natolik silnou pozici, aby obstála v pozici vyzyvatele na trhu, a proto jí bude lépe vyhovovat pozice následovníka. Může tak rozšířit nabídku svých služeb stávajícím zákazníkům, aniž by na sebe upozornila konkurenci.

Při sestavování jednotlivých kroků nově navrhované strategie je nezbytné zaměřit se nejdříve na vnitřní organizaci marketingového řízení a napravit nedostatky, které jej ovlivňují. Mezi tyto nedostatky patří především chybějící segmentace zákazníků, nedostatečné využití dostupných prostor a neschopnost stimulace zákaznické loajality. Tyto nedostatky budou postupně rozebrány a následně bude sestaven návrh marketingové mixu.

### **8.5.1 Návrh segmentace zákazníků**

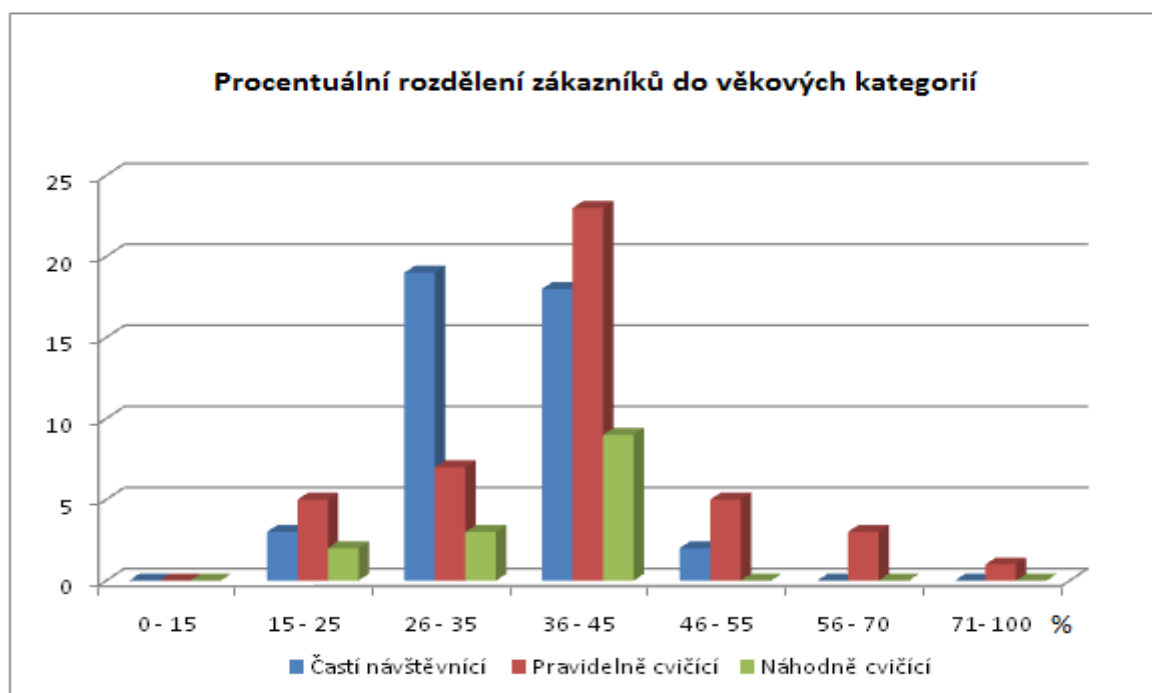
Vytvoření segmentace zákazníků umožní firmě rozdělení trhu na menší konzistentní části a vytvoření marketingových strategií cílených na specifické segmenty (Lancaster a Reynolds, 1998). Firma doposud rozdělovala zákazníky dle intervalů jejich návštěv na ty, kteří cvičí často, pravidelně nebo v náhodných intervalech, pouze v rámci slevových akcí. Toto rozdělení však nedokázala žádným způsobem využít k marketingovému rozvoji firmy.

Jak již bylo zmíněno v popisu firmy, dosavadním cílovým zákazníkem Power Plate studia je „žena ve věku od 15 do 115 let, která si přijde odpočinout od všedních starostí“ (Šrubařová, 2012b). Snaha o zasažení veškeré populace se však může firmě stát osudnou (Kalka a Allgayer, 2007). Pokud se tedy Power Plate snaží o správné zacílení marketingové

strategie, musí se nejprve naučit jakým způsobem zákazníky správně segmentovat do specifických skupin tak, aby mohli být úspěšně zasaženi (Kalka a Allgayer, 2007). Úkolem segmentace a cílení zákazníků totiž není identifikace velkého množství skupin, ale výběr těch, které mohou být výhodné pro budoucí spolupráci (Kotler a Armstrong, 2006).

Sportovní centrum momentálně navštěvují ženy ve věku 18 až 60 let (Šrubařová, 2012a). Muži využívají služeb tohoto centra pouze minimálně (Šrubařová, 2012a). Významnými skupinami zákaznic jsou již dříve popsány finančně zajištěné třicátnice a matky po odrostlejší dítěti. Nejvýznamnější skupinou stálých zákazníků, kteří přestávají využívat služeb Power Plate studia, jsou ženy, které v průběhu cvičení otěhotní. Z výše uvedeného popisu tedy vyplývá, že znakem, který spojuje zákaznice je standardní vývoj v životě ženy. Z tohoto důvodu je vhodné rozdělit zákazníky podle věkových skupin (Kalka a Allgayer, 2007).

V závislosti na věkovém složení obyvatel přerovského okresu v roce 2011 (viz. příloha C) a dosavadním procentuálním využití Power Plate studia, dle věkových skupin zobrazeného v grafu 5, byly identifikovány veškeré existující segmenty zákazníků (viz. příloha D).



Graf 5: Dosavadní procentuální využití fitness centra dle věku - ženy (vlastní zpracování)

Tyto segmenty byly analyzovány podle faktorů ovlivňujících nákupní chování zákazníků zobrazených v příloze E. V rámci výběru vhodného segmentu byly segmenty ohodnoceny a zaznamenány do následující tabulky:



Segment	Velikost	Potenciál růstu	Profitabilita	Dostupnost	Kompatibilita
0 – 15	Malá	Malý	Malá	Střední	Střední
15 – 25	Velká	Malý	Střední	Velká	Velká
26 – 35	Velká	Velký	Velká	Velká	Velká
36 – 45	Velká	Velký	Velká	Velká	Velká
46 – 55	Velká	Velký	Velká	Velká	Střední
56 – 70	Střední	Velký	Střední	Střední	Malá
71 – 100	Střední	Střední	Střední	Střední	Malá

Tabulka 5: Hodnocení identifikovaných segmentů (vlastní zpracování)

Blažková (2007) se domnívá, že malé firmy by se měly zaměřit pouze na jeden nebo dva segmenty. Z tohoto důvodu byly vybrány dvě nejatraktivnější skupiny zákazníků (viz tabulka 6). Jedná se o věkové skupiny zákaznic v letech 26 – 35 a 36 – 45, které přinášejí sportovnímu centru nejvyšší zisk a nevyžadují velké organizační změny společnosti. Oba segmenty by ocenily rozšíření netradičních služeb studia a vyžadují vysokou úroveň zákaznického servisu. Ačkoliv se skupina 25 – 35 letých zákaznic potýká s menšími časovými možnostmi, vyznačuje se vyšší návštěvností a lepším budoucím vývojem než skupina 36 – 45 let. Z tohoto důvodu by se tato skupina měla stát primárním cílem sportovního centra.

Segment	Charakteristiky	Marketingové důsledky
26 – 35	Velmi silná věková skupina Stabilní finanční příjem Kult krásy a zdraví Snaha o zdravý životní styl Nedostatek času Děti – malé Vysoká motivace	Online propagace Podpora relaxace a zdravého životního stylu Krátké cvičicí programy Cvičení pro matky s dětmi Výživové balíčky Důraz na efektivnost Důraz na zákaznický servis
36 – 45	Velmi silná věková skupina Stabilní finanční příjem Kult krásy a zdraví Snaha o zdravý životní styl Snaha o udržení alespoň jedné aktivity Nedostatek času Děti – odrostlé Vysoká motivace	Online propagace Podpora relaxace Krátké cvičicí programy Cvičení zaměřené na zdraví Výživové balíčky Důraz na efektivnost Podpora skupinových cvičení Důraz na zákaznický servis

Tabulka 6: Vybrané segmenty (vlastní zpracování)

Další dva segmenty (zákaznice ve věku 15 – 25 let a 46 – 55 let) se jeví jako okrajové a mohou být zváženy pro budoucí rozvoj firmy. Nicméně, skupina 15 – 25 nemá tak velký potenciál rozvoje jako skupina 46 – 55 let a proto je vhodné doporučit přípravu podmínek spíše pro rozvoj skupiny 46 – 55 let než úpravu cen služeb, které by vyžadovala skupina 15 – 25 let.

### 8.5.2 Nedostatečné využití dostupných prostor

Jak již bylo popsáno v situační analýze podniku, sportovní centrum disponuje volnými kapacitami, které momentálně slouží pouze jako odkládací prostor. Tyto volné kapacity navyšují provozní náklady společnosti, aniž by jakkoli přispívaly na jejich úhradu. Přestože, prostory nejsou momentálně v provozuschopném stavu, jejich využití by umožnilo rozšíření nabídky služeb sportovního centra a následně i vylepšení jeho postavení na trhu. Omezená nabídka cvičicích programů Power Plate studia je totiž jedním z faktorů, které mohou odradit zákazníky od jeho využívání.

Nevyužívané prostory mají ideální velikost pro vytvoření nového cvičebního sálu a zlepšení aktuálního stavu dětského koutku. Bude je však potřeba přizpůsobit celkovému stylu provozovny. Interní prostředí firmy je úzce spojeno s prvními dojmy a vjemy, které zákazník získá po vstupu do prodejny. K vytvoření jednotného stylu provozovny je tak zapotřebí především barevného ladění, světla, hudby, tepla či vůně (Janečková a Vašítková, 2001). V případě Power Plate studia však dodatečné přizpůsobení nevyužívaných prostor spočívá pouze v kosmetických úpravách, jako je vyklizení, výmalba a vybavení sportovním náčiním, dle typu nově zaváděných služeb.

Volba nových služeb by měla záviset především na požadavcích cílových segmentů. Z tohoto důvodu by se firma měla zaměřit na následující tři kategorie cvičení:

- Efektivní cvičení
- Relaxační cvičení
- Zdravotní cvičení

V rámci podpoření charakteru studia se vhodnými styly cvičení jeví moderní a netradiční cvičicí programy. Z tohoto důvodu je možno doporučit následující aktivity:

- BOSU: je nová efektivní metoda cvičení, při které cvičenci zapojují více svalových partií najednou. Jako zátěž je využívána váha vlastního těla, což zajišťuje nepřetí-

žení organismu. Při správném způsobu cvičení, tato novinka umožňuje velmi rychlou a efektivní ztrátu tělesné hmotnosti. Bosu má také pozitivní vliv na funkci srdce a posílení kosterního svalstva.

- Cvičící podložka FLOWIN: je velmi oblíbená pomůcka vrcholových sportovců, která si získala pevné místo i v oblasti rehabilitací. Povrch FLOWIN je uzpůsoben tak, aby cvičenec rozvíjel své kondiční schopnosti, prostřednictvím vyrovnávání dysbalancí v lidském těle. Během tréninku je opět využívána pouze váha vlastního těla, která působí jako přirozený odpor. Z těchto důvodů slouží FLOWIN jako ideální pouřazová pomůcka.
- Power jóga: Power jóga se dá považovat za relaxační cvičení, které však díky své dynamice nevyžaduje tak velké množství času, jako jóga klasická. Pozitivní efekty tohoto typu cvičení se projevily také v oblasti rehabilitace. Systematické zatěžování nejrůznějších svalů pomáhá obnovit přirozené svalové napětí, jehož narušení se považuje za jednu ze současných civilizačních chorob. Power jóga je také velmi často doporučována pro odbourávání stresu a nespavosti.
- Balanční cvičení: podstatou tohoto cvičení je udržení statické a dynamické rovnováhy lidského těla za použití speciálních rovnovážných pomůcek. K tomuto způsobu tréninku jsou nejčastěji využívány gymnastické míče, ale jde k němu využít i jiné pomůcky jako jsou například výše zmíněné BOSU nebo FLOWIN. Balanční cvičení je primárně zaměřeno na zlepšení zdravotního stavu cvičenců. Při dodržování správné metodiky toto cvičení pomáhá lidem řešit problémy s vadným držením těla, bolestmi páteře, svalů nebo kloubů, které jsou obvykle způsobeny sedavým zaměstnáním.
- Abdomenální trénink (tzv. Břišní pekáč): Jedná se o účinné cvičení, při kterém dochází k posilování a vhodnému formování problémových partií břišního svalstva a pánevního dna. Jedná se o velmi intenzivní cvičení, které je zaměřeno na rychlé spalování podkožního tuku. Ačkoliv jsou i u tohoto cvičení využívány různé balanční pomůcky a váha vlastního těla, díky své vysoké intenzitě není toto cvičení doporučeno pro jedince, kteří nejsou ve stoprocentním zdravotním pořádku.

Dalším nevhodně využitým prostorem je dětský koutek, který se momentálně nachází v prostorách šaten. Nový cvičící sál disponuje vhodně lokalizovaným výklenkem, který by byl ideální pro vytvoření nového dětského koutku. Děti by také byly pod neustálým dohle-

dem, což by snížilo obavy cvičících maminek a umožnilo jim větší uvolnění a soustředění na cvičení. Tento krok by také mohl přimět novopečené maminky, aby nepřestávaly využívat služeb Power Plate studia, ale aby se bez obav vrátily například k nově zaváděným relaxačním nebo zdravotním cvičením.

V rámci rozvoje péče o maminky se také nabízí rozšíření cvičících programů o speciální hodiny cvičení pro matky s dětmi. Tato cvičení se stávají velmi populárními jak v ČR, tak v zahraničí. Cvičení pro maminky s dětmi může probíhat venku i vně sportovního centra. Tyto nenáročné cvičební programy zahrnují jednoduché cviky pomáhající maminkám dostat se opět do formy a dětem získat základní návyky správného držení těla.

### **8.5.3 Neschopnost stimulace zákaznické loajality**

Jak již bylo popsáno v teoretické části, tvorba zákaznické loajality je během na dlouhou trať. Cesta k lojalitě zákazníků začíná již během prvotního střetnutí s firmou (Reichheld, 2001). Její vznik však vyžaduje komplexní propojení několika faktorů, které se dají považovat za její původce. Mezi tyto faktory patří především spokojenost a nespokojenost zákazníků, jejich oddanost, pocit závazku, postoje a chování. Jednotlivé faktory však samy o sobě lojalitu způsobit nedokáží, a proto Power Plate musí pracovat na postupné implementaci všech faktorů zároveň.

#### **8.5.3.1 Upoutání zákazníků**

Způsob upoutání zákazníka se může stát velmi důležitým krokem při tvorbě loajality. Klient, který již před návštěvou sportovního centra věří, že jeho navštěvováním může získat požadované výsledky, má největší pravděpodobnost stát se loajálním zákazníkem (Rosenberg a Czepiel, 1984). Z tohoto důvodu musí Power Plate vytvořit účinný způsob propagace, který zákazníky nejen přesvědčí o výhodách cvičení, ale přiměje je i k návštěvě.

Jelikož do prozatím nevyužívaného majetku sportovního centra náleží i velmi prostorná výkladní skříň v přízemní části budovy sídla firmy, dá se tento prostor využít určitým netradičním způsobem k propagaci. Zajímavou možností je vystavení živého exponátu do prostor této výkladní skříně.

Dobrovolnice z řad zákazníků, motivovaná například volnými vstupy do sportovního centra, bude po konzultaci s výživovou poradkyní chodit 3x týdně na 30 minut cvičit do vý-

kladní skříně před zraký kolemjdoucích občanů. Jednotlivé cvičící vstupy by byly organizovány v době nejvyšší frekventovanosti městského centra mezi 16 – 17 hodinou.

Princip tohoto návrhu je založen na již zavedených proměnách cvičenek, jejichž fotografie byly doposud zveřejněny pouze na webových stránkách firmy. Ačkoliv dosavadní fotografie zachycují podstatné změny jednotlivých dobrovolnic, nejsou běžnými lidmi vnímány jako věrohodné. Člověk, který stránky sportovního centra doposud nenavštívil, také neměl možnost se o existenci bývalých ročníků proměn dozvědět. Přenesení skutečného hubnoucího efektu stroje Power Plate přímo před zraký potenciálních návštěvníků by tak mohlo zvýšit návštěvnost sportovního centra a zároveň vzbudit důvěru nových klientů ve skutečně fungující výsledky.

Participující dobrovolnice ovšem musí splňovat následující základní předpoklady:

- Jedná se o skutečnou dobrovolnici, nikoliv o placenou herečku.
- Dobrovolnice bude předem vybrána výživovou poradkyní tak, aby odpovídala marketingovým účelům tohoto projektu, neboli disponovala správným složením obsahu svaloviny a tělního tuku.
- Musí disponovat extrovertní povahou a nemít problém s předváděním se na veřejnosti.
- Pevná vůle k dodržování sestaveného jídelníčku a cvičebního plánu.

Propagace by měla být mířena na začátek února se sloganem typu „zhubněte do plavek s paní Ivanou i Vy“. Začátek února poskytuje dostatek času pro prvotní pochyby klientů o skutečném přínosu cvičení i pro zažití výsledků na vlastní kůži.

### **8.5.3.2 *Postoje a chování klienta***

Majitelka Power Plate studia se prozatím loajalitu snažila dosáhnout navozením osobního přístupu zaměstnanců ke klientům. Svůj předpoklad založila na hypotéze, že klient není věc a k poskytování bezchybných služeb je zapotřebí jeho důkladné poznání po stránce sociální i duševní. Knight (2007) však oponuje, že firmy nikdy nemohou vědět o svých zákaznících naprosto vše. I přes veškeré výhody tohoto přístupu jej není možno praktikovat ve větším měřítku. To se projevilo v návštěvnosti sportovního centra v době, kdy se poprvé pokusilo o expanzi. Pro větší počet návštěvníků bylo nutno zaměstnat více zaměstnanců. Ačkoliv byli tito noví zaměstnanci informováni o přáních společnosti, jakým způsobem by

se měli k zákazníkům chovat, majitelka pochybuje, že jsou schopni dosavadní standard udržet. Becker a Wellin (1990) tento vývoj odůvodnili tím, že ani není v silách jednoho zaměstnance znát veškeré podrobnosti o všech klientech. Přestože, se však klienti liší jeden od druhého, vyznačují se určitými podobnostmi, které při správné segmentaci mohou zajistit osobní přístup i ve větším měřítku (Knight, 2007). Ke zvládnutí většího počtu zaměstnanců je také vhodné doporučit úpravu stávajícího databázového systému tak, aby umožňoval monitorování záznamů jednotlivých klientů. V případě implementace takového systému, pak cvičiteli stačí otevřít složky cvičenců přihlášených na hodinu a jejich rychlým prohlédnutím si připomenout informace a případné zdravotní komplikace jednotlivých zákazníků. Tato strategie detailního poznání klienta je v souladu s dalším z faktorů, které způsobují loajalitu. Pochopení postojů a nákupního chování zákazníka, firmě umožní výběr optimální strategie.

### 8.5.3.3 *Spokojenost/nespokojenost*

Dalším faktorem je spokojenost či nespokojenost zákazníka. Spokojenost či nespokojenost se odvíjí od naplnění či nenaplnění zákaznických očekávání. Ačkoliv o jejich naplnění rozhodují převážně vnitřní motivy člověka, důležitou součástí je také vnímaná kvalita služeb a zákaznického servisu. Ve sportovním průmyslu tento předpoklad platí dvojnásob, jelikož přístup trenéra se stává neoddělitelnou součástí služby (McDonald a Wilson, 2012). Z tohoto důvodu je možno doporučit zavedení následujícího systému:

Klient by měl získat pocit, že je důležitý hned u prvního vstupu do sportovního centra. Personál by se měl klientovi věnovat a ochotně jej seznámit s veškerými prostory určenými pro zákazníky. Během tohoto úvodního seznámení by zaměstnanec centra měl zjistit důvody, které klienta motivovaly k návštěvě sportovního centra, jeho zdravotní stav a očekávání, která si od návštěvy slibuje. V momentě, kdy byl klient odeslán k převlečení, by tyto informace měly být zaneseny do systému k další evidenci. Tyto informace pak mohou být použity ke zlepšení péče o zákazníka všemi zaměstnanci, se kterými zákazník přijde do styku.

V průběhu samotného cvičení by se zaměstnanec měl zákazníkům věnovat, opravovat špatné držení těla a pravidelně kontrolovat, jestli cvičení není zákazníkům nepříjemné. Na klienty, kteří nejsou ve stoprocentním zdravotním stavu, může obzvláště vibrační cvičení působit poněkud nepříjemně. Je tedy důležité, aby se klienti během úvodní hodiny

naučili stroje správně používat. Po dokončení cvičení by měl být s klientem opětovně navázán kontakt a zjištěna spokojenost s cvičením. Závěrečný kontakt s klientem by se však měl týkat jak cvičenců, kteří využili služeb Power Plate studia poprvé, tak klientů, kteří jej využívají pravidelně.

Spokojenost zákazníků by měla být také pravidelně kontrolována dotazníkovým šetřením. Aby tato šetření klienty zbytečně nezatěžovala, měla by být rozdělena do menších částí v průběhu roku. Vhodnou alternativou je také využití online rezervačního systému. Klienti by v případě rezervace mohli být požádáni o zodpovězení jedné či více otázek týkajících se spokojenosti zákazníků. Jednotlivé otázky by měly být filtrovány podle IP adresy, aby se předešlo zkreslení výsledků hodnocení klienty, kteří sportovní centrum navštěvují pravidelně.

Spokojenost zákazníka je silně ovlivněna kvalitou nabízených služeb. Jelikož si kvalitou služby může být zákazník jistý až po jejím ukončení, je nutné kontrolovat kvalitu služeb a způsob jednání se zákazníkem i před tím, než se většina zákazníků se službou skutečně setrže. K těmto účelům se dnes velmi často využívá mystery shopping (viz kapitola 2.4.2).

Jelikož společnost Power Plate podobných služeb ještě nevyužila, je vhodné doporučit využití profesionální mystery shoppingové agentury, spíše než snahu o uskutečnění mystery shoppingu ve vlastní režii. Výhodou profesionální agentury je naprostá anonymita a profesionalita mystery shoppera, takže například i majitelka, jako důležitý článek podniku, se stane předmětem zkoumání.

Mystery shopping probíhá by probíhal třech fázích. V první fázi musí agentura úzce spolupracovat se zadavatelem, který stanoví, co všechno by chtěl o podniku zjistit a vyhodnotit. Pro naplnění těchto požadavků vypracuje agentura podrobný scénář, jak se bude mystery shopper chovat, na co bude klást důraz a co bude hodnotit. Majitelka firmy dále upozorní na faktory, které jsou podle ní důležité a na které by se měl mystery shopper zaměřit. Jeho cílem bude zhodnocení celkového přístupu zaměstnanců ke klientovi a obsáhlost informací podaných k jednotlivým cvičebním programům. Mezi další hodnocené faktory může patřit například vstřícnost a ochota zaměstnanců, úsměv, udržování očního kontaktu, zájem o klienta, čas, který je skutečně klientovi věnován v průběhu cvičení, a pokus o doporučení slevových poukázek nebo věrnostního klubu

Druhá fáze mystery shoppingu spočívá ve vlastní realizaci tajného nákupu a může probíhat například dle následujícího schématu. Mystery shopper se pokusí zarezervovat hodinu pomocí telefonátu. Pozoruje vystupování druhé osoby, stejně tak jako čas, za který byl telefon přijat, popřípadě počet neúspěšných hovorů. Poté se mystery shopper dostaví osobně na pobočku, kde zkoumá, zda mu jsou nabídnuty aktuální nabídky centra a různé informace o programech a službách. Neunikne mu, zda je nabídnuta výhodná permanentka pro více vstupů a zda je mu představen věrnostní program. Hodnotí přitom opět obsáhlost a přesnost odpovědí, ale také pocity z první návštěvy podniku a prostředí přijímací haly firmy.

Dalším krokem druhé fáze bude navštívení cvičebního programu v provozovně. Tajný zákazník ještě před začátkem hodiny zhodnotí stav šaten, sociálních zařízení a jiných prostor. Na recepci také využije možnosti koupě občerstvení ve formě tekutin a povšimne si, jaké nápoje jsou mu nabízeny. Poté kontroluje dochvilnost trenérů a včasný začátek hodiny.

Během cvičení hodnotí, zda je kladen důraz na zdraví zákazníka a všechny cviky jsou mu patřičně vysvětleny. Předstírá, že některý z cviků nepochopil a nechává si jej vysvětlit znovu. Dává si přitom pozor na chování trenéra. Zkoumá, zda je trenér příjemný a zda jej položená otázka nezaskočila. Dále hodnotí prostředí cvičicí místnosti, kvalitu cviků, vhodně zvolený hudební doprovod a jakékoliv aktivity, které nesouvisí výhradně s programem. Při jednom cviku si bude stěžovat na bolest zad a bude pozorovat reakci cvičitele.

Ke konci cvičební hodiny zkontroluje, zda byl dodržen časový limit, nebo zda hodina skončila předčasně. Poté si na recepci objedná další hodinu a zkoumá, zda se recepční pracovník pokusil navázat osobní kontakt a zjistit první dojmy klienta. Následně si mystery shopper objedná další cvičicí hodinu u jiného trenéra, aby mohl postupně zhodnotit všechny zaměstnance. U jednoho z dalších trenérů přitom nahlásí, že trpí nějakou z kontraindikací pro cvičení na stroji Power Plate a zhodnotí, zda jej trenér více hlídá při cvičení nebo doporučí některý ze cviků vynechat. Další možností je naopak hra na nesmělého jedince, při níž je hodnoceno, zda jsou zaměstnanci schopni jednat i v tomto případě.

V poslední fázi předá zprostředkovatelská agentura výsledné hodnocení a zprávu o podniku, kde lze najít veškerá negativa i pozitiva, která mystery shopper odhalil během jeho návštěv. Tak se dají stanovit silné a slabé stránky podniku, stejně tak jako problémové zaměstnanci nebo jiné nedostatky. O výsledcích mystery shoppingu budou informováni všichni zaměstnanci. Tento proces bude opakován po uplynutí určité doby přibližně dvakrát za rok, ale již bez využití profesionální agentury. Majitelka se v průběhu profesionál-



ního průzkumu pokusí zjistit veškeré informace a postupy, které jsou k provedení utajeného hodnocení nezbytné. Následující hodnocení poté budou probíhat ve vlastní režii sportovního centra například prostřednictvím dobrovolníků, brigádníků nebo majitelčiných známých, kteří sportovní centrum prozatím pravidelně nenavštěvují.

#### **8.5.3.4 Závazek a oddanost zákazníka**

Pocit závazku zákazníka vzniká při emocionálním propojení s provozovatelem. Klient vnímá pocit sounáležitosti s podnikem a cítí vnitřní odpovědnost za budoucí úspěch společnosti. Toto stádium je finálním krokem v žebříčku loajality popsáném v kapitole 2.4.1. Mnoho autorů věří, že pocit sounáležitosti je vyvolán nejlépe zavedením zákaznického věrnostního klubu (Bolton, Kannan a Bramlett, 2000; Kumar a Werner, 2006).

Zavedení zákaznického klubu se pro Power Plate jeví jako ideální varianta. Velká část zákazníků se nachází nebo přichází do středního věku. Podle Whitbourne a Willis (2006) začíná střední věk kolem 40. roku ženy a končí kolem 60. Těmto ženám často chybí pocit sounáležitosti, který jim může poskytnout právě zákaznický klub.

Na druhou stranu, velká zprofanovanost těchto klubů v dnešní době může odradit velkou řadu zákazníků (Uncles, Dowling a Hammond, 2003). Z tohoto důvodu věrnostní zákaznický klub nesmí být pojat klasickým způsobem. Zákazníci mohou obdržet například atraktivní přívěšek na klíče/na mobil s číselným kódem místo klubové karty. Tento přívěšek by však nesměl být podmínkou ke cvičení. Jeho kód by fungoval pouze jako přihlašovací jméno do rezervačního systému, ve kterém by zákazníci mohli čerpat klubové výhody.

Tyto výhody mohou nabývat nejrůznějšího charakteru od cenových výhod na pořízení permanentky nebo jednotlivé vstupy, přes nabídku dárečků a poukazů spřátelených provozoven, až po bezplatnou možnost účasti na výletech po okolí organizovaných Power Plate studiem. Jednotlivé výhody by si klient mohl vybrat na základě jeho vlastních preferencí ze standardní nabídky.

#### **8.5.4 Návrh marketingové mixu**

Návrh marketingové mixu vychází z požadavků dvou vybraných cílových segmentů. Jedná se o věkové kategorie 26 – 35 a 36 – 45 letých žen, které byly blíže specifikovány v tabulce 6. Oba segmenty vyžadují cvičení zaměřená na efektivitu, relaxaci a zlepšení zdravotního stavu. Jelikož velkou část těchto segmentů tvoří maminky, u kterých hrozí vysoká pravdě-

podobnost odchodu ze sportovního centra, musí být marketingová strategie namířena i na udržení jejich loajality.

Jelikož se oba vybrané segmenty vyznačují řadou podobných znaků, které nelze efektivně oddělit, aniž by došlo k jejich prolnutí, bude následující marketingový mix rozdělen na dvě části. První část se bude zabývat obecnými specifiky služeb Power Plate studia. Druhá část bude zaměřena na tvorbu specifického marketingového mixu, který bude zaměřen spíše na jednotlivé druhy cvičení, než na rozdělení obou segmentů.

#### **8.5.4.1 Produkt/Služba**

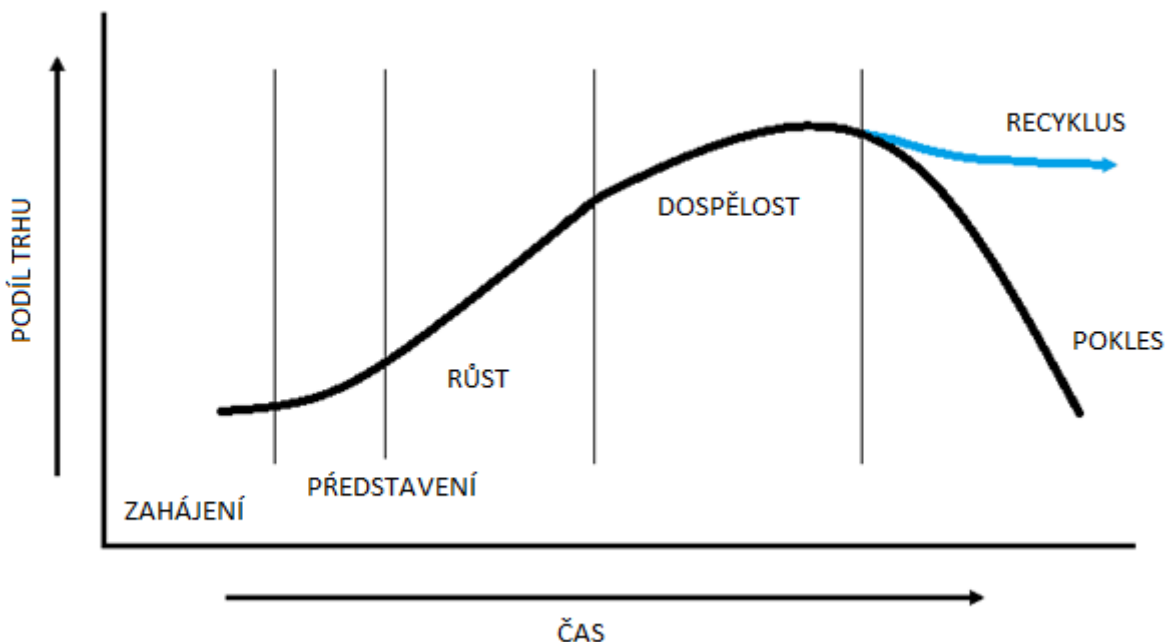
Power Plate Přerov si zakládá na poskytování netradičních služeb s vysokou kvalitou. Ačkoliv firma momentálně nabízí pouze cvičení na vibračních strojích Power Plate a doplňkové služby ve formě dětského koutku, výživového poradenství a nápojů, využití prozatím nevyužívaných prostor umožní rozšíření celkové nabídky. Nabídka bude rozšířena jak o produkty netradičního charakteru jako je BOSU a FLOWIN, tak i o více známé cvičení jako je Power jóga, Balanční cvičení, Abdominální trénink a cvičení pro maminky s dětmi. Nabídka cvičení bude také vhodně doplněná výhodami, vyplývajícími z nově zavedeného věrnostního klubu. Tento klub bude poskytovat řadu výhod, které budou moci být čerpány na základě volby individuálního zákazníka. Toto rozšíření služeb přispěje k většímu pokrytí trhu i ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Stroje, které Power Plate doposud využívá, byly vybírány v nejvyšší kvalitě, tak aby zaručili bezpečnost zákazníků v průběhu cvičení. Stejný princip musí být aplikován i na výběr nových cvičebních pomůcek. BOSU i cvičící podložka FLOWIN jsou v České republice distribuovány jak certifikovanými prodejci, tak nelicencovanými e-shopy. Licencované prodejny však nabízejí řadu výhod od poskytnutí certifikátu kvality až po tréninkové kurzy pro objednatele (BOSU®, 2013; FLOWIN®, [2013]). Certifikace trenérů Power Plate studia je pro poskytování služeb špičkové kvality naprosto nezbytná. Trenér je neoddělitelnou součástí služby a musí tedy dokonale ovládat jak metody cvičení na používaných strojích, tak i péči o zákazníka.

Z tohoto důvodu je nezbytnou součástí produktové strategie i hodnocení kvality poskytovaných služeb. Kvalita služeb bude kontrolována prostřednictvím dotazníkového hodnocení spokojenosti zákazníků a formou mystery shoppingu popsáno v kapitole 8.5.3.3.

#### 8.5.4.2 Životní cyklus nabízených služeb

Následující graf popisuje typický vývoj životního cyklu nabízených služeb.



Graf 6: Životní cyklus výrobku (Anderson a Vincze, 2000)

Při aplikaci tohoto modelu na jednotlivé služby, které bude Power Plate Přerov nabízet, je možno identifikovat tři různé fáze vývoje.

Cvičení na strojích Power Plate, BOSU a FLOWIN se momentálně nacházejí ve stádiu růstu. Tyto služby již byly objeveny včasnými inovátory a začínají pronikat do povědomí běžných uživatelů. Ačkoliv toto stádium bývá obvykle asociováno s velkým růstem tržeb, ostatní sportovní centra tento vývoj mohou ovlivnit zvýšenou rivalitou v odvětví (Anderson a Vincze, 2000). Z tohoto důvodu musí být zachována vysoká kvalita nabízených služeb. Dalšími možnými strategiemi, které bývají pro toto stádium využívány, jsou rozšíření služeb využívajících tyto stroje, upoutání nových segmentů nebo přesun k přesvědčující reklamě (Kozák a Staňková, 2006). Nicméně jelikož jsou BOSU a FLOWIN nově zaváděné výrobky jeví se nejideálnější strategií přesun k přesvědčující reklamě s důrazem na kvalitu.

Ostatní nabízené služby neboli Power jóga, balanční cvičení, abdominální trénink, cvičení pro matky s dětmi, výživové poradenství, a doplňkové služby ve formě dětského koutku a prodeje výživových produktů se nacházejí ve stádiu dospělosti. Růst těchto služeb začíná

pomalu ustávat, nebo již ustal, ale cash flow je stále na vysoké úrovni (Anderson a Vincze, 2000). Služby jsou dobře známy jak zákazníkům, tak ostatní konkurenci. Ta měla již dostatek času na přípravu proti útočným strategiím. Z tohoto důvodu musí Power Plate při zavádění nových služeb postupovat nanejvýš obezřetně. Nejprve rozšířit služby mezi stávající klienty a teprve poté nenápadně expandovat i externě. V tomto stádiu je také vhodné podporovat loajalitu klientů, umožnění čerpání služeb i méně profitabilním segmentům zákazníků, nebo přizpůsobení cen (Kozák a Staňková, 2006). Nicméně, podpora dlouhodobějšího vztahu se zákazníky je momentálně vhodnější strategií, než vstup do cenových válek. Z tohoto důvodu musí být cenová politika těchto služeb nastavena na srovnatelné úrovni s cenou konkurence.

Posledním identifikovaným stádiem je fáze úpadku a snaha o její zvrácení. Do tohoto stádia zapadá návrh věrnostního programu. Jak již bylo popsáno výše, na věrnostní programy je v České republice nahlíženo jako na negativní záležitost. Nicméně, snaha o zavedení netradičního pojetí věrnostního klubu, spolu s individuálně cíleným systémem odměn, může tento negativní vývoj zvrátit (Kozák a Staňková, 2006).

#### **8.5.4.3 Cena**

Firma doposud využívala vyšší cenovou strategii. Tímto se snažila oslovit zákazníky, kteří dokáží cenově ocenit kvalitu nabízených služeb i osobní přístup provozovatele. V posledních měsících se však majitelka setkala s několika ohlasy, že požadovaná cena za využití strojů Power Plate je relativně vysoká. Z obav ze ztráty dalších zákazníků, začala firma využívat časové akce na hodiny zdarma. O těchto akcích však nebyli dostatečně informováni všichni členové studia. Ačkoliv byly tedy hodiny zdarma hojně navštěvované, nepřinesly požadovaný efekt v podobě návratnosti zákazníků. Právě naopak, část klientů, kteří byli doposud spokojeni s požadovanou cenou, majitelce uvedli, že se tímto přístupem cítí podvedeni.

Z výše uvedené situace lze vydedukovat, že cvičení na strojích Power Plate je velmi oblíbené a jeho cena relativně odpovídá očekávané kvalitě. Ne všichni zákazníci Power Plate studia si však mohou dovolit pravidelné cvičení ve vyšší cenové relaci. Tento problém, lze lehce obejít zavedením nových služeb v různých cenových relacích. V rámci využití strategie následovníka by nově zaváděné služby měly být naceněny tak, aby odpovídaly cenovým podmínkám poskytovaným jinými fitness centry.

Dalším faktorem, který může zásadně ovlivnit vnímání výše ceny je zavedení věrnostního zákaznického klubu. V závislosti na určitém počtu vstupů a délce účasti v zákaznickém klubu si budou moci zákazníci vybrat z nabídky nejrůznějších cenových zvýhodnění. Hlavním motivačním faktorem budou zlevněné vstupy na jednotlivá cvičení a slevy na permanentky či doplňkové produkty. Zajímavým motivačním faktorem by také mohla být hodina výživového poradenství zdarma.

#### **8.5.4.4 Místo/Distribuce**

Společnost Power Plate se nedávno přestěhovala z méně atraktivní lokality do centra města. Tímto krokem zásadně zlepšila své postavení na trhu, jelikož se nyní nachází ve velmi frekventované části, která se nachází v těsné blízkosti všech přerovských dopravních uzlů i velkého množství firem. Díky tomuto postavení a poskytování krátkých 30 minutových programů má tedy velkou naději na potenciální zvýšení počtu zákazníků, kteří budou služeb Power Plate studia využívat na denní bázi například při cestě z práce. Pro tyto účely je ovšem nezbytné zvýšit značení pobočky a upozornit tak kolemjdoucí na jeho existenci.

Služby Power Plate studia jsou z velké části místně omezené na pobočku. Jelikož se jedná o nově zavedenou malou firmu, neplánuje se prozatím její rozšíření do jiných oblastí. Nicméně, zavedení nových služeb umožní v letních měsících organizovat i outdoorové hodiny cvičení. Mezi tyto hodiny může patřit například cvičení s kočárky pro maminky nebo Power jóga v přírodě.

S distribucí souvisí i využití online rezervačního systému. Tento systém byl doposud jedinou možností rezervace cvičební hodiny. Zavedení přímé telefonní linky na recepci sportovního centra však umožní klientům větší flexibilitu objednání.

#### **8.5.4.5 Propagace/Marketingová komunikace**

Firma prozatím ve velkém měřítku nevyužívala marketingových aktivit zaměřených na podporu prodeje. Po založení podniku se majitelka pokusila o distribuci letáček v centru města, nesečkala se však s velkou odezvou. Z tohoto důvodu se rozhodla pro zavedení ukázkových cvičících hodin zdarma. Tyto hodiny byly velmi oblíbené, ale nepřinesly slíbený efekt v podobě návratu klientů. Většina zákazníků, kteří tuto službu využili, je totiž cenově náchylná a z tohoto důvodu využívají služeb Power Plate studia pouze v případě slevových akcí.

Zde se opět projevují výhody zavedení věrnostního klubu. Klienti si z nabídky klubových výhod mohou vybrat výhodu, která jim vyhovuje a tímto způsobem například zásadně zredukovat cenu vstupů na jednotlivé cvičící programy. Klub také navozuje určitou formu sjednocení s podnikem, což je převážně u žen ve středním věku důležitým motivem k tvorbě zákaznické loajality. Tato taktika ovšem nesmí přejít v pouhé vlastnění klubové karty nebo označení zákazníků číslem. Zákaznickou kartu může nahradit přívěšek na klíče, s atraktivním designem, kterým by se zákazníci mohli pochlubit rodině i známým. Věrnostní klub by tedy měl být založen na rodinném charakteru a poskytování dárečků a odměn budujících emocionální vztah se zákazníkem.

Firma prozatím věnovala veškerou svou pozornost vylepšení webových stránek Power Plate studia. Jelikož se klient doposud mohl objednat na hodinu pouze prostřednictvím webového rozhraní, byla péče o webové stránky logickým krokem. Power Plate tak má k dispozici přehledný popis produktů, kontraindikací, fotogalerie i propracovaný systém rezervací. Celé stránky také odpovídají jednotnému designu společnosti. V nedávné době firma také začala využívat sociální sítě, jako je Facebook a online sportovní poradny, k propagaci svých aktivit. Facebookové stránky se okamžitě staly velmi oblíbenou formou informování zákazníků o novinkách ve firmě.

V rámci zvýšení počtu zákazníků z řad již osvědčených zdrojů se nabízí možnost ukázkových cvičebních hodin. Ukázkové hodiny mohou probíhat formou určité cenové redukce nebo mohou probíhat zdarma v případě, že zákazník přivede kamaráda/ku, jenž si zakoupí permanentku.

Ačkoliv se firmě neosvědčilo rozdávání letáčků v centru Přerova, letáková propagace se může stát velmi efektivní formou propagace na podporu zdravotních cvičení. Budou-li vytvořeny plakáty umožňující opsání nebo odebrání kontaktních informací rozmístěny v příhodných lokalitách zdravotních a rehabilitačních středisek. Existuje velká pravděpodobnost, že jí využijí klienti, kteří již nemají nárok na státem placenou zdravotní péči například ve formě rehabilitací.

Další možností propagace je výše popsaná možnost využití přilehlé výkladní skříně. Ačkoliv tento prostor nebyl doposud nikterak využíván, může zásadním způsobem přimět zákazníky k návštěvě Power Plate studia. Další výhodou této propagace je také upozornění potenciálních zákazníků na pouhou přítomnost sportovního centra. Power Plate studio totiž není prozatím nikterak značeno a potenciální zákazníci jej mívají, aniž by se o něm dozvě-

děli. Netradiční živá reklama, tak nejen že upoutá, ale při pravidelném sledování zpevňují-  
cího procesu skutečné osoby, zákazníky přesvědčí o skutečných výsledcích cvičení. Přes-  
vědčený zákazník má tak mnohem vyšší motivaci k pravidelným návštěvám a vyšší před-  
poklady stát se loajálním zákazníkem. Celý proces cvičení ve výloze ovšem musí být do-  
kumentován ať již na webových stránkách nebo v pozadí za cvičící osobou. V průběhu  
času totiž mohou potenciální zákazníci ztratit povědomí o původním stavu figurantky  
a potřebují tedy mít na očích všechna stádia jejího vývoje.

#### 8.5.4.6 *Specifický rozpis*

Program	Efektivní cvičení	Relaxační cvičení	Zdravotní cvičení	Cvičení pro matky s dětmi
Produkt	Power Plate BOSU FLOWIN Abdomenální tré- ning 30 minutové pro- gramy Výživové pora- denství Výživové doplňky Věrnostní klub Vysoká kvalita Zákaznický servis	Power jóga Výživové do- plňky Věrnostní klub Osobní přístup Příjemné pro- středí Zákaznický servis	Power jóga Balanční cvičení BOSU FLOWIN 30 minutové programy Výživové poradenství Výživové doplňky Věrnostní klub Vysoká kvalita Osobní přístup Zákaznický servis	Balanční cvičení Cvičení pro miminka Cvičení pro maminky s dětmi Cvičení pro maminky bez dětí Dětský koutek Výživové poradenství Výživové doplňky Věrnostní klub Osobní přístup Zákaznický servis
Price	Vyšší cenová stra- tegie Klubové slevy	Ceny nižší než u konkurence Klubové slevy	Ceny srovnatelné s konkurencí Klubové slevy	Ceny srovnatelné s konkurencí Klubové slevy Děti cvičí zdarma v doprovodu rodičů
Place	Výhodná lokace Indoorové aktivity Nový rezervační systém	Výhodná loka- ce Indoorové i outdoorové aktivity Nový rezer- vační systém	Výhodná lokace Indoorové aktivity Nový rezervační sys- tém	Výhodná lokace Indoorové i outdoo- rové aktivity Nový rezervační systém
Promotion	Ukázkové hodiny zdarma s kamarádkou	Ukázkové hodiny zdarma s kamarádkou	Ukázkové hodiny zdarma s kamarádkou Věrnostní klub	Ukázkové hodiny zdarma s kamarádkou

	Věrnostní klub	Pozitivní zdravotní účinky	Pozitivní zdravotní účinky	Pozitivní zdravotní účinky
	Sociální síť	Sociální síť	Sociální síť	Sociální síť
	Webové stránky	Webové stránky	Webové stránky	Webové stránky
	Sportovní poradny		Lokace – dostupnost	Dětský koutek
	Výkladní skříň		30 minutové programy	
	Propagace efektivnosti		Plakáty u doktorů	
	Lokace – dostupnost			
	30 minutové programy			

Tabulka 7: Marketingový mix (vlastní zpracování)

## 8.6 Harmonogram

Implementace jednotlivých akčních programů ve stanoveném časovém horizontu je znázorněna prostřednictvím Ganttových diagramů v přílohách F a G. Akční programy jsou rozloženy do jednotlivých kroků, které jsou zapotřebí k jejich realizaci. K těmto krokům je vždy přidělena osoba, která bude za daný úkol ve firmě zodpovědná. Těmto osobám jsou v harmonogramu přiděleny následující zkratky: MŠ – majitelka podniku, KŠ – výkonný pracovník, ext – externí firma, REC – recepční pracovník, DOB - dobrovolnice. Datum začátku realizace projektu je navrženo jako nejvíce vhodné k realizaci projektu. Toto datum však prozatím nebylo oficiálně schváleno a může tedy dojít k jeho posunu.

## 8.7 Stanovení rozpočtu

Ačkoliv by rozpočet v rámci marketingového plánování měl kalkulovat jak s příjmy, tak s výdaji podniku, vedení firmy si v rámci této diplomové práce nepřeje uveřejnit aktuální výši příjmů společnosti (Westwood, 1999). Z tohoto důvodu bude v následující kapitole uvedena nákladová analýza související se zavedením navrhovaného projektu, jejíž výsledky budou následně konzultovány s majitelkou firmy a porovnány s aktuálními možnostmi podniku.



### 8.7.1 Nákladová analýza

Následující nákladová analýza představuje plánovaný rozpočet nákladů pro první rok od zavedení projektu. Jelikož se firma zaměřuje na rozšíření nabídky svých služeb, jsou zde uvedeny převážně jednorázové náklady na pořízení nových strojů, hledání nových zaměstnanců, certifikace a školení či náklady související s propagací nově zaváděných aktivit.

Náklady související s úlohami vykonávanými majitelkou podniku a jejím manželem nejsou v rámci rozpočtu započítány. Oba tito výkonní pracovníci mají na starosti vedení podniku a správu interního systému a tudíž se obsahová náplň projektu vztahuje k jejich běžné pracovní náplni.

Celá analýza bude z důvodu přehlednosti rozdělena do dvou částí na náklady související se zavedením nových služeb a náklady související s tvorbou loajality v podniku. Obě kategorie budou rozděleny na náklady jednorázově vynaložené a náklady vyžadující pravidelné opakování. Všechny ceny jsou uvedeny bez DPH, jelikož není prozatím jasno, kdy bude navržený systém marketingového řízení zaveden a zda nedojde ke změně současné sazby.

#### 8.7.1.1 *Náklady související se zaváděním nových služeb*

Aby firma mohla bezproblémově rozšířit své služby, bude potřeba přijmout čtyři nové zaměstnance. Dva z nich budou zaměstnání jako trenéři na živnostenský list. Těmto zaměstnancům bude pravděpodobně potřeba zajistit certifikační osvědčení na poskytování nabízených služeb. Další dva pracovníci budou zaměstnání v recepci na poloviční úvazek tak, aby pokryli celou otevírací dobu sportovního centra. Power Plate Přerov je nyní otevřeno od pondělí do soboty v časovém rozmezí 7:00 – 20:00 hodin. V závislosti na variabilitě odpracovaných hodin bude u všech zaměstnanců použita hodinová mzdová sazba. Recepční pracovníci budou odměněni 60 Kč hrubého, což při průměrné 13 hodinové otevírací době činí náklady ve výši 224.640 Kč za rok. Trenéři budou odměněni hodinovou sazbou ve výši 150 Kč. Při osmi výukových hodinách denně budou náklady na trenéry činit 345.600 Kč ročně. Průměrné měsíční náklady na nové zaměstnance se tedy budou pohybovat kolem 47.520 Kč.

Ceny na nákup nového vybavení a externě zajišťovaných služeb jsou sestaveny na základě průměrného srovnání cen více různých poskytovatelů. Tyto ceny tedy souží pouze jako hrubé orientační odhady pro potřeby této diplomové práce.

Následující tabulky popisuje rozpis nákladů jednotlivých položek:

POLOŽKA	CENA	POČET	CENA CELKEM		MĚNA
<b>Jednorázové náklady</b>	-	-	-		-
Certifikace zaměstnanců	4300	2	8600		CZK
Zavedení telefonní linky /koupě telefonu	4500	1	4500		CZK
Výmalba	2000	1	2000		CZK
Koupě nových strojů - BOSU	4500	11	49500		CZK
Koupě nových strojů - FLOWIN	8750	4	35000		CZK
Koupě nových strojů – rehabilitační balóny	399	12	4788		CZK
Koupě koberce do dětského koutku	3000	1	3000		CZK
Koupě gumových hraček do dětského koutku	450	5	2250		CZK
Koupě kostek do dětského koutku	600	1	600		CZK
Montáž nového zařízení	1200	2	2400		CZK
Ukázkové hodiny zdarma (náklady trenéra + související náklady)	160	12	1920		CZK
Tisk plakátů	16	300	4800		CZK
<b>Pravidelné náklady</b>			<b>Měsíčně</b>	<b>Ročně</b>	CZK
Náklady na mzdu nových zaměstnanců	11880	4	47520	570240	CZK
Náklady na provoz telefonu	700	1	700	8400	CZK
<b>Celková cena (bez DPH)</b>			697998		CZK

Tabulka 8: Náklady související se zaváděním nových služeb (vlastní zpracování)

### 8.7.1.2 Náklady související s tvorbou zákaznické loajality

Z důvodu snahy o zavedení zákaznické loajality musí firma podstoupit hodnocení spokojenosti zákazníků a hodnocení kvality nabízených služeb. V návaznosti na toto hodnocení bude také zaveden věrnostní program, využívajících klubových karet. Cena klubových karet se odvíjí dle typu vybrané karty. Jelikož je pro účely sportovního centra doporučována karta ve formě zajímavě dekorovaného přívěšku, který si zákazníci budou moci připevnit například na klíče nebo mobilní telefon, bude kalkulováno s průměrnými náklady pro podobné typy reklamních předmětů.

Školení zaměstnanců bude probíhat ve vlastní režii sportovního centra a nebude tedy využito služeb externí agentury. Cena tohoto školení je sestavena na základě mzdových sazeb zaměstnanců firmy (tzn. 870 Kč) a sumy, kterou majitelka vyčísila za dobu svého školícího času (350 Kč). Spokojenost zákazníků bude také zkoumána dotazníkovým šetřením.

Dotazníky budou natištěny ve velikosti A5 tak, aby se vlezly dva na stranu A4, což ušetří náklady související s tiskem.

Hodnocení kvality nabízených služeb bude probíhat prostřednictvím mystery shoppingu. Služby mystery shoppingové agentury se pohybují v řádech 10.000 za jednu zkoumanou pobočku. Kvalifikovaný mystery shopper si za kompletní průzkum chování jednoho z měšťnace určí cenu okolo 1.100Kč (Touch quality, [2013]). Finální cena však velmi závisí na náročnosti kontroly a délce zpracování šetření. Z tohoto důvodu bude pro účely této diplomové práce použita pouze orientační cena 1.100Kč za průzkum jednoho zaměstnance. Ačkoliv ve firmě bude pracovat celkem devět zaměstnanců, manžel majitelky firmy nepřichází běžně do styku se zákazníkem a z tohoto důvodu bude z hodnocení mystery shoppingu vyloučen.

Navrhované řešení opakovaného mystery shoppingu ve vlastní režii bude využívat služeb známých a kamarádů majitelky fitness centra. Z tohoto důvodu bude k těmto nákladům přistupováno jako k potenciálním brigádám a výpomocím. Mystery shoppingové brigády se pohybují hodinové sazbě 100 – 200 Kč (Flek.cz, [2013]). Z tohoto důvodu je možno doporučit odměnu budoucích mystery shopperů v ceně 150 Kč za hodinu. K těmto nákladům je třeba připočítat průměrnou cenu jedné cvičící hodiny v hodnotě cca 90 Kč a ostatní provozní náklady ve výši cca 10 Kč. Cena jedné kontroly se tedy bude pohybovat okolo 250 Kč. Kvalita služeb prostřednictvím vlastního mystery shoppingu bude v prvním roce od zavedení marketingového řízení provedena pouze jednou, bude však představovat pravidelný náklad do let budoucích a proto není součástí jednorázových položek.

Následující tabulka popisuje rozpis nákladů jednotlivých položek:

POLOŽKA		CENA	POČET	CENA CELKEM	MĚNA
<b>Jednorázové náklady</b>		-	-	-	-
Spokojenost zákazníků	Školení zaměstnanců	1220	1	1220	CZK
Spokojenost zákazníků	Tisk dotazníků	3	500	1500	CZK
Věrnostní klub	Tvorba karet	30	1000	30000	CZK
Věrnostní klub	Školení zaměstnanců	1220	1	1220	CZK
Kvalita služeb	Mystery shopping - agentura	1100	8	8800	CZK
Živá reklama	Výživová poradkyně	50	4	200	CZK
Propagace	Označení provozovny	2500	2	5000	CZK

<b>Pravidelné náklady</b>		-	-	-	-
Kvalita služeb	Mystery shopping – svépomocí	250	8	2000	CZK
Živá reklama	Dobrovolnice	130	40	5200	CZK
<b>Celková cena (bez DPH)</b>				55140	CZK

Tabulka 9: Náklady související s tvorbou zákaznické loajality (vlastní zpracování)

Celkové orientační náklady projektu na první rok se pohybují okolo 753.138Kč. Z toho 167.298 Kč bude vynaloženo na jednorázové náklady firmy. Zbývající část tvoří náklady, které budou rozloženy do jednotlivých částí roku, dle harmonogramů uvedených v přílohách F a G.

Tyto náklady jsou stanovené jako průměrné a orientační. Je tedy nutno počítat i s potenciálním navýšením nákladů dle cen skutečně vybraných produktů a služeb. Z tohoto důvodu je rozumné kalkulovat s rezervou ve výši alespoň 15 % celkové částky. Dalším faktorem, se kterým je v rámci možných nákladů nutno kalkulovat, je možná rivalita v odvětví. Z tohoto důvodu je možno doporučit tvorbu rezerv ve výši 20 % jednoho ročního příjmu firmy. Dle slov majitelky firmy, je projekt i případná tvorba navrhovaných rezerv v rámci finančních možností firmy realizovatelný (Šrubařová, 2013).

## 8.8 Analýza rizik

Implementace navrženého projektu bude probíhat v několika měsíčním časovém horizontu. Čas je jedním z mnoha rizik, které mohou úspěch projektu ovlivnit. Ačkoliv se mnoho expertů domnívá, že dokáží s určitou pravděpodobností předpovědět, co se s jejich sektorem zájmu stane v budoucnu, nikdo nedokáže s naprostou přesností předpovědět skutečný budoucí vývoj. Z tohoto důvodu je nezbytné zapojit do projektu principy risk managementu.

Risk management je definován jako něco, co může ovlivnit kterýkoliv z cílů projektu a ohrozit tak jeho úspěch (Lister a Carr, 1997). Risk management sám o sobě spočívá v předcházení rizik prostřednictvím jejich včasného objevení a tvorbou vhodných kroků a postupů, které je nutno dodržovat v případě ohrožení (Hrazdilová Bočková, 2009). Vhodně stanovené postupy mohou v případě ohrožení redukovat jeho intenzitu a umožnit zdolání krize v kratším intervalu.

Mezi nejčastější rizika, která mohou ohrozit úspěch projektu, jsou podle Hrazdilové Bočkové (2009) neodsouhlasené změny domluvených cílů, neadekvátní podpora vedení podni-

ku, nevhodně stanovený rozpočet projektu či jeho harmonogram a problémy vyplývající z nedostatečné vnitropodnikové komunikace jako je nepřijetí cílů projektů zaměstnanci či odpor ke změně. V rámci implementace tohoto projektu je však nutno zvážit také potenciální reakci konkurence a nedostatečný zájem zákazníků o navě nabízené služby.

K hodnocení intenzity ohrožení bude použita matice risku na obrázku 8. Tato matice poskytuje rychlý přehled o intenzitě risku a o pravděpodobnosti, že daný risk nastane (Lister a Carr, 1997). Intenzita risku vyplývá ze vzdálenosti od bodu nula na obou osách matice.

	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	1	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

↑
↓
**VLIV**

←
→
**PRAVDĚPODOBNOST**

Obrázek 8: Matice rizik (Lister a Carr, 1997)

Výsledky tohoto hodnocení budou zaneseny do záznamu rizik (viz tabulka 10), který identifikuje veškeré potenciální ohrožení projektu. Čím důležitější risk je, tím výše v seznamu je tento risk umístěn. Dále jsou identifikováni nositelé risku, návrh adekvátní odezvy a aktuální stav daného risku. Ten může být buď minulý - M, aktuální - A nebo budoucí- B.

Risk	P	Vliv	Nositel	Odezva	Stav
Zvýšená konkurence	VYS	VYS	MŠ	Pravidelná kontrola konkurenčních nabídek Příprava finanční rezervy pro potenciální cenový boj s konkurenty Podpora zákaznické loajality Zvýšení intenzity online propagace na dvojnásobek	A
Nedostatečný zájem zákazníků	VYS	VYS	MŠ	Snaha o motivaci zákazníků k pozitivnímu WOM Zvýšení intenzity stanovených způ-	A

				sobů marketingové propagace Ukázkové hodiny Power jógy v ulicích města	
Nedostatečná přijetí požadovaných standardů zaměstnanci podniku	VYS	VYS	Všichni zaměstnanci podniku	Školení zaměstnanců Použití pěti Murthyho technik (2007) Zvýšení kontrola chování zaměstnanců	A
Nedostatečný rozpočet	STR	VYS	MŠ	Stanovení kontrolních mechanismů Tvorba finančních rezerv Snížení stavu recepčních pracovníků a vyšší zapojení KŠ	A
Zpoždění ve stanoveném harmonogramu	VYS	NÍZ	MŠ	Tvorba časových rezerv Stanovení kontrolních mechanismů Spoluúčast KŠ při úkolech vyžadujících větší časovou podporu	A
Neodsouhlasené změny cílů	NÍZ	VYS	MŠ, KŠ	Stanovení propracovaného plánu Stanovení metod rozhodování	M
Neadekvátní podpora vedení podniku	NÍZ	VYS	MŠ, KŠ	Důraz na nutnost marketingového plánování pro budoucí rozvoj a přežití	M

Tabulka 10: Záznam rizik (vlastní zpracování)

Rizika s nejvyšší intenzitou tvoří zvýšená konkurence a nedostatečný zájem zákazníků. Obě tato rizika nepodléhají přímé kontrole podniku. Nemůže je tedy zásadním způsobem ovlivnit. Z tohoto důvodu je nezbytné plánování případných rezerv již před zahájením implementace projektu. Pro případ nedostatečného zájmu musí firma také počítat s náklady na dodatečnou propagaci nově zaváděných služeb. Tato propagace může spočívat například v zintenzivnění online propagace, využití e-mailových adres stávajících zákazníků ke sdělování novinek nebo zavedení ukázkových hodin v centru města Přerova. Ukázkové hodiny by byly opět zajištěny dobrovolnicemi za oplátku volných vstupů do sportovního centra.

Nejintenzivnějším rizikem, které může firma skutečně ovlivnit je chování zaměstnanců podniku. Aby byl projekt úspěšný, musí firma usilovat o poskytování bezchybného zákaznického servisu. Ten ale závisí na schopnosti zaměstnanců ztotožnit se s cíli projektu. Z tohoto důvodu musí být zaměstnanci pravidelné proškolení a musí podléhat kontrole. Kontrola však nesmí působit jako trest, ale spíše jako snaha o pomoc. Podle Murthyho

(2007) je podpora vnitrofiremní komunikace hlavním faktorem zajišťujícím úspěch implementace projektu. Majitelka podniku by tedy měla důkladně zaměstnancům vysvětlit důvody zaváděných změn a výhody, které ze změny vyplývají. Dalším krokem je osobní zpojení zaměstnanců do projektů. Pracovníci, kteří cítí zodpovědnost za úspěch projektu, mnohem snadněji přijímají nově stanovené změny. Pokud někteří zaměstnanci stále pociťují problémy s nově zaváděnými změnami, měla by majitelka přistoupit k přímé podpoře zaměstnanců. Tato podpora může spočívat v dodatečných trénincích a školení. Pokud ani tato technika nezabere, je možno přistoupit k vyjednávání v podobě odměn nebo hrozeb. Poslední technikou zatraktivňování změn, tak aby byly lépe akceptovatelné.

## 8.9 Definování kontrolních mechanismů

Jak již bylo popsáno v teoretické části, kontrola je důležitou součástí vývoje podniku. Pouze při pravidelné a průběžné kontrole lze rozpoznat odchylky od stanoveného plánu a zabránit tak potenciálnímu ohrožení firmy. Jelikož controlling již není zaměřen pouze na zpětnou účetní kontrolu, ale spíše jako plánovací nástroj pro budoucnost, je nutno do kontroly zapojit všechny kroky podléhající navrženému marketingovému řízení firmy. Z tohoto důvodu bude zahrnuta kontrola základních cílů a strategií, stanovených metod, rozpočtů a samozřejmě finálních výsledků vyplývajících ze stanoveného plánu. Za realizaci celého projektu je zodpovědná majitelka firmy, která bude mít na starosti i kontrolu jeho částí.

Naplňování hlavních cílů a strategií bude kontrolováno jak průběžně, tak během hlavní závěrečné kontroly. Nově stanovené marketingové cíle jsou navrženy tak, aby umožnili jejich zpětnou porovnatelnost s aktuálním výkonem v rámci dosažených hodnot i časového hlediska. Průběžná kontrola bude prováděna tvorbou pravidelných čtvrtletních reportů, hodnocením zpětné vazby od zákazníka a sledováním aktuálního počtu a četností návratu zákazníků v nově přepracovaném databázovém systému.

Navržené marketingové strategie se prolínají ve stanovených akčních plánech, jejich kontrola tedy bude záviset na důkladné realizaci projektu. Jednotlivé kroky lze hodnotit jednoduchým bodovým hodnocením na škále od jedné do šesti, kde jedna znamená nesplněno a pět naopak splněno na sto procent. Měla by být použita sudá stupnice, aby bylo zabráněno inklinaci k prostřednímu číslu a firma tak musela ohodnotit skutečný stav věci (Quinlan, 2011).

Jednotlivé kroky akčních programů jsou zahrnuty v Ganttových diagramech (viz. přílohy F a G), které umožňují jednoduché sledování jejich plnění. Jedinou výjimkou je segmentace zákazníků, která je navržena již v rámci této diplomové práce. V průběhu implementace stanoveného plánu by měly být jednotlivé kroky pravidelně kontrolovány vždy ke konci pracovního týdne. V případě nepříznivého vývoje či časového zpoždění by k problematickým položkám měla být přiřazena dodatečná pracovní jednotka. Tou může být například druhý vlastník podniku nebo nově zaměstnaní recepční pracovníci.

Další položkou, jež podléhá přímé kontrole, jsou vynaložené náklady firmy. Jednotlivé náklady by opět měly být kontrolovány průběžně, aby bylo zabráněno neočekávanému zvýšení nákladů ke konci projektu. Kontrola nákladů by měla být uskutečněna vždy před aktuálním vynaložením peněžních prostředků a následně ke konci každého kalendářního měsíce. V případě příliš vysokých nákladů je možno pozastavit některé části projektu. Například rozšíření služeb o BOSU a FLOWIN může probíhat postupně, což by rozložilo náklady firmy do většího časového období. Firma však prozatím disponuje dostatečnou finanční rezervou, umožňující kompletní realizaci projektu i případnou cenovou válku s konkurencí (Šrubařová, 2013). I přesto by však firma měla pokračovat v pravidelné kontrole měsíčních příjmů podniku, aby byla schopna v případě nepříznivého vývoje upravit harmonogram stanoveného plánu.

Finální kontrola realizace projektu bude probíhat na základě dílčích kontrolních informací. Vývoj projektu bude analyzován, aby byly odhaleny nejproblémovější oblasti. Ačkoliv je velká část projektu zaměřena pouze na jednorázově provedené akce, jejich analýza může být velmi prospěšná v případě budoucího rozvoje firmy. Pravidelně opakované kroky, jako je hodnocení spokojenosti zákazníků a hodnocení kvality nabízených služeb, musí být také sledovány, aby bylo možno vydedukovat změny v aktuálním postavení firmy. V případě nepříznivých výsledků hodnocení spokojenosti zákazníků a kvality služeb, musí majitelka firmy přistoupit k nápravným opatřením. Tato opatření mohou spočívat ve výše popsané podpoře zaměstnanců či jejich případné náhradě. Veškerá navržená opatření musí opět podléhat následné kontrole, aby se ověřila jejich účinnost.



## ZÁVĚR

Vzrůstající konkurence a neustále vyvíjející se prostředí dnešního obchodního světa motivuje stále více společností k tvorbě vzájemně výhodného, dlouhodobého a profitabilního vztahu se svými zákazníky. Vzhledem ke změnám v chování zákazníků popsaných v úvodu této práce, musela velká část firem revidovat své současné marketingové strategie tak, aby dokázaly obhájit svou pozici na trhu. Do popředí zájmu se tedy opět dostal koncept strategického marketingového řízení firem.

Cílem této práce bylo vytvoření metodického návodu, který by zvolené firmě usnadnil zavedení systému marketingového řízení. Pro tyto účely bylo vybráno sportovní centrum Power Plate Přerov, které se v poslední době potýkalo se sníženou návštěvností zákazníků. Z tohoto důvodu se autorka v teoretické části zaměřila zejména na tvorbu marketingového řízení pro sportovně zaměřenou firmu usilující o tvorbu zákaznické loajality. V první části této diplomové práce tak byly shrnuty teoretické poznatky z oblasti marketingového řízení, sportovního marketingu a loajality zákazníků. Následně byla stanovena metodologie tvorby projektu a v praktické části pak byly získané teoretické poznatky implementovány do praxe.

Situační analýza podniku odhalila, že ačkoliv tato firma disponuje velkým potenciálem, prozatím jej nedokázala naplno využít. Sportovní centrum doposud fungovalo na základě snahy o navození rodinného přístupu k zákazníkům. Majitelka však neměla reálně promyšlený koncept marketingového řízení firmy a jednala tedy na základě okamžitých impulsů. Přestože tento způsob z počátku existence firmy fungoval, v posledních měsících se firma začala potýkat s určitými problémy. Jedním z nich je například ztráta dosavadních zákazníků, která byla pravděpodobně způsobena snahou o expanzi podniku. Existuje odůvodněný předpoklad, že s rostoucím počtem klientů nebyli zaměstnanci firmy schopni udržet požadovaný standard v péči o klienta (viz. kapitola 8.5.3.2). Sama majitelka firmy uvedla, že si není jistá kvalitou nabízeného zákaznického servisu v momentech, kdy není osobně přítomna ve sportovním centru. Dalším faktorem, který mohl přispět ke ztrátě klientů, je předpoklad, že firma díky jedinečnosti nabízených služeb nemá v Přerově žádnou konkurenci. Situační analýza podniku však odhalila velké množství přímé i nepřímé konkurence, která by mohla klienty zaujmout například poskytováním nižších cen či kvalitnějších služeb. Kromě absence marketingového řízení ve firmě, byla identifikována také chybějící segmentace zákazníků, nedostatečné využití kapacit podniku a neschopnost stimulace zá-

kaznické loajality. Z těchto důvodů byl sestaven jednoduchý návod, který by firmě umožnil zefektivnění současného jednání se zákazníky v podobě jejich segmentace, výběru a vhodného zacílení nabízených služeb tak, aby podpořily tvorbu loajality vybraného segmentu. Jeho základem je pozvolné rozšiřování poskytovaných služeb s důrazem na podtržení charakteru jedinečnosti nabízených cvičení a naplnění požadavků cílových skupin.

V rámci segmentace zákazníků se společným vodítkem stal věk, který odhalil nejprofitabilnější segmenty. Pro tyto segmenty byly následně doporučeny vhodné cvičící programy a marketingové strategie z nich vyplývající. Mezi tyto strategie patří například živá reklama ve výloze společnosti, která přispěje jak k propagaci pobočky, tak k podpoře zájmu o nabízené služby. Existuje totiž předpoklad, že zákazník, který ještě před využitím služeb sportovního centra věří v reálné výsledky cvičení, má několikanásobně větší potenciál stát se loajálním zákazníkem.

Pro podporu zákaznické loajality byl také navržen věrností program apelující na výhody vyplývající z častého navštěvování sportovního centra. Tento program by však v žádném případě neměl být zaměřen na obyčejné zavedení klubových karet, které zákazníky pouze obtěžují, ale měl by motivovat zákazníky k tvorbě emocionálního propojení s podnikem. Snaha o vytvoření pozitivního emočního propojení s podnikem se totiž v teoretické části projevila jako klíč k tvorbě zákaznické loajality. Z tohoto důvodu je možné doporučit Power Plate studiu výběr klubových odměn šitých zákazníkovi přímo na míru. Každý zákazník by měl mít možnost volby odměny, kterou získá za opakované využití sportovního centra. Jednotliví zákazníci mohou preferovat různé formy klubových výhod od zlevněných vstupů na vybrané hodiny až po „rodinné“ výlety. Power Plate by tedy mělo návrhu těchto vhodných odměn věnovat dostatečné množství času.

Dalším prvkem, který zásadně ovlivňuje loajalitu zákazníků, je kvalita poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu byl navržen propracovaný systém hodnocení kvality poskytovaných služeb prostřednictvím dotazníkových šetření a mystery shoppingu. Zákazník, který je nadšen z kvality nabízených služeb a pocítuje určitou formu emocionálního závazku ke společnosti, se dá považovat za loajálního zákazníka. Loajální zákazníci tíhnou k pravidelnějšímu využívání služeb sportovního centra, což firmě zajistí požadované zvýšení tržeb a následné upevnění pozice na trhu.

Po provedení doporučeného plánu by však firma neměla usnout na vavřínech. Pro udržování navrženého stavu marketingového řízení je nutná neustálá kontrola, jak v průběhu

plnění stanoveného plánu, tak i po jeho dokončení. Z tohoto důvodu by firma měla i nadále pokračovat v pravidelných marketingových a mystery shoppingových kontrolách. Kontrola plnění marketingového plánu by měla probíhat minimálně v měsíčním intervalu. Jednotlivé kroky akčních programů by však měly být kontrolovány vždy před a po ukončení definované akce. Tento postup firmě umožní kontrolovat aktuálně vydávané náklady na realizaci projektu a dodržování stanoveného harmonogramu. Mystery shoppingové kontroly by měly dále probíhat alespoň dvakrát ročně. Hodnocení kvality zákaznického servisu je totiž v dnešní době jedním z nejúčinnějších metod udržení zákazníků.

V případě, že Power Plate Přerov využije stanovený metodický návod k implementaci marketingového řízení do své každodenní činnosti, autorka věří, že bude společnosti umožněn strategický posun vpřed, vedoucí k jejím vytyčeným cílům. Nezbyvá než popřát hodně úspěchů.

---

Miroslava Solárová – autorka

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knihy

**AKEHURST, Gary a ALEXANDER, Nicholas, 1995.** *Retail Employment*. London : FRANK CASS & CO LTD, 238 s. ISBN 0-7146-4177-4.

**ANDERSON, Carol H a VINCZE, Julian W, 2000.** *Strategic Marketing Management: Meeting the Global Marketing Challenge*. Boston, N.Y. : Houghton Miffling Company, 486 s. ISBN 0-395-87050-X

**ARNOULD, Eric J, PRICE, Linda a ZINKHAN, George M, 2002.** *Consumers*. London : McGraw-Hill, 750 s. ISBN 007112294X.

**BAINES, Paul, FILL, Chris a PAGE, Kelly, 2013.** *Essentials of Marketing*. Oxford : Oxford University Press, 413 s. ISBN 978-0-19-964650-0.

**BAKER, Michael John a HART, Susan J, 2008.** *The marketing book*. Oxford : Butterworth-Heinemann/Elsevier, 644 s. ISBN 0750685662.

**BÁRTOVÁ, Hilda, BÁRTA, Vláimír a KOUDELKA, Jan, 2007.** *Spotřebitel (chování spotřebitele a jeho výzkum)*. první. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 254 s. ISBN 978-80-245-1275-4.

**BEECH, John a CHADWICK, Simon, 2007.** *The marketing of sport*. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 555 s. ISBN 9781405898812.

**BĚLOHLÁVEK, František, ŠULEŘ, Oldřich a KOŠŤAN, Pavol, 2001.** *Management*. Olomouc : Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

**BEST, Roger J, 2008.** *Market-based management: Strategies for Growing customer value and profitability*. New Jersey : Pearson Prentice Hall, 576 s. ISBN 0132336537.

**BLAŽKOVÁ, Martina, 2007.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

**BROWN, Stanley A, 1995.** *What customers value most : how to achieve business transformation by focusing on processes that touch your customers : satisfied customers, increased revenue, improved profitability*. Toronto ; New York : J. Wiley, 304 s. ISBN 0471641235.

**BUREŠ, Ivan a ŘEHULKA, Pavel, 2006.** *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 2. vydání. Praha : Management Press, s.r.o., 159 s. ISBN 80-7261-149-6.

**BUREŠ, Ivan, 1992.** *Marketingově řízená firma: filozofie, organizace, strategie: autorovy zkušenosti z Kanady a USA*. Vydání 1. Praha : Management press, 101 s. ISBN 80-85603-24-1.

**CAGLE, Ronald B, 2005.** *Your Successful Project Management Career*. New York : AMACOM, 208 s. ebook. ISBN 0814408249, eISBN 9780814428528.

**CARTWRIGHT, Roger a GREEN, George, 1997.** *In charge of customer satisfaction: a competence approach*. Cambridge, Mass : Blackwell Publishers, 209 s. ISBN 0-631-200878.

**ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2000.** *Management sportu*. Praha : East West Publishing Company ltd., 174 s. ISBN 80-7219-010-5.

**CASSON, Mark, 2008.** *The Oxford handbook of entrepreneurship* : Oxford University Press, 808 s. ISBN 9780199546992.

**CHERNEV, Alexander, 2011.** *The Marketing Plan Handbook*. Third Edition. Chicago, IL : Cerebellum Press, 150 s. ISBN 978-1-936572-02-1.

**CHRISTOPHER, Martin, PAYNE, Adrian a BALLANTYNE, David, 2012.** *Relationship marketing : creating stakeholder value*. Rev. Oxford : Butterworth-Heinemann, 264 s. ISBN 0750648392.

**CLEMENTE, Mark N, 2004.** *Slovník marketingu*. Vydání první. Brno : Computer Press, 378 s. ISBN 80-251-0228-9.

**COHEN, Louis, MANION, Lawrence a MORRISON, Keith, 2007.** *Research methods in education*. 6th. London : Routledge, 632 s. ISBN 9780203029053.

**COLLINS, Karen, 2008.** *Exploring Business*. Upper Saddle River, NJ : Peason Prentice hall, 362 s. ISBN 0982043007.

**COOK, Curtis R, 2005.** *Just enough project management the indispensable four-step process for managing any project, better, faster, cheaper*. New York : McGraw-Hill, 146 s. ebook. ISBN 0071454519, eISBN 9780071454513.

**COOPER, John a LANE, Peter, 1999.** *Marketingové plánování - praktická příručka manažera*. Vydání 1. Praha : Grada Publishing spol. s r.o., 232 s. ISBN 80-7169-641-2.

**CRAM, Tony, 1994.** *The power of relationship marketing: how to keep customers for life*. London : Pitman, 268 s. ISBN 0 273 609076.

**DOYLE, Peter a STERN, Phil, 2006.** *Marketing management and strategy*. 4th ed. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 446 s. ISBN 9780273693987.

**FILL, Chris, 2009.** *Marketing Communications Interactivity, Communities and Content*. Fifth edition. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 958 s. ISBN 978-0-273-71722-5.

**FORET, Miroslav, 2006.** *Marketingová komunikace*. Brno : Computer Press, a.s., 446 s. ISBN 8025110419.

**FORET, Miroslav, 2008.** *Marketing pro začátečníky*. Brno : Computer Press, a.s., 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

**GLOGAR, Alois, 1999.** *Jak děláme marketing*. 1. vydání. Liberec : Institut průmyslového inženýrství, 282 s. ISBN 80-902235-4-0.

**GRANT, Robert M, 2005.** *Contemporary strategy analysis*. 5th ed. Oxford : Blackwell Publishing, 548 s. ISBN 1-4051-1999-3.

**HAVLÍČEK, Karel a KAŠÍK, Milan, 2005.** *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Vydání 1. Havlíčkův Brod : Management Press, 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

**HOOLEY, Graham J, PIERCY, Nigel a NICOULAUD, Brigittle, 2008.** *Marketing strategy and competitive positioning*. 4th ed. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 615 s. ISBN 9781408211946.

**HORÁKOVÁ, Helena, 2003.** *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, 200 s. ISBN 8024704471.

**HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K, 2009.** *Řízení inovací*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 222 s. ISBN 978-80-7318-810-8.

**JACOBY, J a CHESTNUT, R W, 1978.** *Brand loyalty measurement and management*. New York : John Wiley & Sons Ltd, 157 s. ISBN 0471028452.

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008.** *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha : Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

**JANEČKOVÁ, Lidmila a VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2001.** *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

**JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan a WHITTINGTON, Richard, 2008.** *Exploring corporate strategy : text & cases*. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 622 s. ISBN 97-0-273-71192-6.

**JURÁŠKOVÁ, Olga, 2010.** *Formování image jako nástroje marketingového řízení firmy*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 54 s. ISBN 978-80-7454-070-7.

**KALKA, Jochen a ALLGAYER, Florian, 2007.** *Marketing podle cílových skupin: Jak žijeme, co kupujeme, čím se řídíme*. Vydání první. Brno : Computer Press, a.s., 270 s. ISBN 978-80-251-1617-3.

**KELLER, Kevin Lane a KOTLER, Philip, 2006.** *Marketing management*. 12th. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 816 s. ISBN 0-13-145757-8.

**KNIGHT, Peter, 2007.** *Vysoce efektivní marketingový plán*. První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 148 s. ISBN 978-80-247-1999-3.

**KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2006.** *Principles of marketing*. 11th ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 651 s. ISBN 0-13-146918-5.

**KOTLER, Philip, 2003.** *Marketing management*. 11th. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 768 s. ISBN 0-13-0497150.

**KOTLER, Philip, BOWEN, John T a MAKENS, James C, 2006.** *Marketing for hospitality and tourism*. 4th. Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 893 s. ISBN 0132017733.

**KOZÁK, Vratislav a STAŇKOVÁ, Pavla, 2006.** *Marketing I*. třetí upravené vydání. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 127 s. ISBN 80-7318-439-7.

**KUMAR, V. a WERNER, J. Reinartz, 2006.** *Customer relationship management: a databased approach*. Hoboken, N.J. : Wiley, 323 s. ISBN 0471271330.

**LANCASTER, Geoff, MASSINGHAM, Lester a ASHFORD, Ruth, 2002.** *Essentials of Marketing*. 4th. London : McGraw-Hill Education, 576 s. ISBN 0-07-70986-0.

**LANCASTER, Geoffrey A. a REYNOLDS, Paul, 1998.** *Marketing*. Macmillan business masters. Basingstoke : MACMILLAN PRESS TLD, 327 s. ISBN 0-333-65847-7.

**LYNCH, Richard, 2006.** *Corporate strategy*. 4th. Essex : Pearson Education Limited, 830 s. ISBN 0-273-70178-9.

**MALHOTRA, Naresh K, 1996.** *Marketing research: an applied orientation*. 2 nd. Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall International, 890 s. ISBN 0-13-242801-6.

**MCDONALD, Malcom a WILSON, Hugh, 2012.** *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vydání. Brno : BizBooks, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

**MC GEE, John, THOMAS, Howard a WILSON, David, 2005.** *Strategy : analysis and practice*. London : McGraw-Hill, 820 s. ISBN 0-07-7107063.

**MCNEALY, Roderick M, 1994.** *Making customer satisfaction happen: a strategy for delighting customers*. London : Chapman & Hall, 208 s. ISBN 0-412-58920-6.

**MEFFERT, Heribert, 1996.** *Marketing management.* Vydání 1. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 552 s. ISBN 80-7169-329-4.

**MILNE, George R. a McDONALD, Mark A, 1999.** *Sport marketing: managing the exchange process.* Sudbury, Mass. ; London : Jones and Bartlett, 169 s. ISBN 0-7637-08-73-9.

**MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce a LAMPEL, Joseph, 1998.** *Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management.* Hertfordshire : Prentice Hall, 416 s. ISBN 0-13-695677-7.

**MOOIJ, Marieke, 2010.** *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes.* 3 rd. Los Angeles : London : SAGE, 323 s. ISBN 978-1-4129-7041-9.

**MULLIN, Bernard James, HARDY, Stephen a SUTTON, William Anthony, 2007.** *Sport marketing.* 3rd. Champaign, IL : Leeds Human Kinetics, 539 s. ISBN 0-7360-6052-9.

**MURTHY, C.S.V, 2007.** *Change Management.* Mumbai, IND : Himalaya Publishing House, 223 s. ISBN 81-8488-145-2, eISBN 978-81-8488-145-5.

**NASH, Edward, 2003.** *Direct marketing.* Brno : Computer press a.s., 604 s. ISBN 80-7226-838-4.

**NOVÝ, Ivan a PETZOLD, Jörg, 2006.** *(NE)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami.* První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 160 s. ISBN 80-247-1321-7.

**OLIVER, Richard L, 2010.** *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer.* Armonk, N.Y. : Armonk, 519 s. ISBN 978-0-7656-1770-5.

**PITTS, Brenda G. a STOTLAR, David Kent, 2002.** *Fundamentals of sport marketing.* 2nd. Morgantown, WV : Fitness Information Technology, 417 s. ISBN 1-885693-33-8.

**PORTER, Michael E, 1998.** *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* New York : The Free Press, 396 s. ISBN 0-684-84148-7.

**PORTNY, Stanley E, 2010.** *Project management for dummies.* 3rd. Hoboken : Wiley Pub., 384 s. ISBN 9780470636503.

**PRIDE, William M a FERRELL, O. C, 1977.** *Marketing: basic concepts and decisions.* New York : Houghton Mifflin, 754 s. ISBN 0-395-24529-X.

**QUINLAN, Christina, 2011.** *Business research methods.* Andover : South-Western Cengage Learning, 489 s. ISBN 9781408007792.

**RAJNOHA, Rastislav, 2002.** *Strategický a operatívny kontroling.* 1. vyd. Zvolen : Technická univerzita, 137 s. ISBN 8089029469.

**ŠAŠEK, Miloslav, 2010.** *Řízení vztahů se zákazníky: (Jak uspět na B2B trzích).* 1. vydání. Praha : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 118 s. ISBN 978-80-7408-025-8.

**SAUNDERS, Mark N. K., LEWIS, Philip a THORNHILL, Adrian, 2003.** *Research methods for business students.* 3 rd. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 614 s. ISBN 0 273 65804 2.

**SHANK, Matthew D, 2005.** *Sports marketing: a strategic perspective.* 3rd. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Education, 500 s. ISBN 0-13-129385-0.

**SHAW, Colin a IVENS, John, 2002.** *Building great customer experiences.* Basingstoke : Palgrave Macmillan, 224 s. ISBN 0333990137.

**SOLOMON, Michael R, BAMOSSY, Gary J. a ASKEGAAR, Søren, 1999.** *Consumer behaviour: a European perspective.* based on 4th U.S. New York ; London: : Prentice Hall Europe, 700 s. ISBN 0-13-751983-4.

**SPÁČIL, Aleš, 2003.** *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti.* Praha : Grada Publishing, a.s., 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

**STORBACKA, Kaj a LEHTINEN, Jarmo R, 2002.** *Řízení vztahů se zákazníky: Customer Relationship Management.* První vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

**SZWARC, Paul, 2005.** *Researching consumer satisfaction & loyalty : How to find out what people really think.* London : Kogan Page, 258 s. ISBN 0-7494-4336-7.

**THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A J a GAMBLE, John, 2007.** *Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage : concepts and cases.* 15th. Boston : McGraw-Hill Publishing Co, 1055 s. ISBN 0071103171.

**TIMM, Paul R, 2008.** *Customer service: career success through customer loyalty.* 4th ed. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 281 s. ISBN 0-13223658-3.

**TLUČHOŘ, Jan, 2006.** *Marketing management sportu.* 1. Cheb : Západočeská univerzita v Plzni, 19 s. ISBN 80-7043-492-9.

**TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra, 2007.** *Řízení výroby a nákupu.* 1.vyd. Praha : Grada, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

**VACULÍK, Josef a KEŘT, Radim, 2008.** *Marketingové řízení I pro kombinovanou formu studia.* vydání první. Pardubice : Univerzita Pardubice, 140 s. ISBN 978-80-7395-053-8.

**VYSEKALOVÁ, Jitka, a další, 2011.** *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky".* První vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

**WESTWOOD, John, 1999.** *Jak sestavit marketingový plán.* Vydání 1. Praha : Grada Publishing, spol. s r.o., 120 s. ISBN 80-7169-542-4.

**WHITBOURNE, Susan Krauss a WILLIS, Sherry L, 2006.** *The baby boomers grow up: contemporary perspectives on midlife.* Mahwah, N.J. : London Lawrence Erlbaum, 340 s. ISBN 0-8058-4875-4.

**WOODRUFF, Robert B. a GARDIAL, Sarah, 1996.** *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction.* Cambridge, Mass. : Blackwell Business, 338 s. ISBN 1-55786-553-1.

## Články

**ALLISON, Pamela, SEVERT, Denver a DICKSON, Duncan, 2010.** A Conceptual Model for Mystery Shopping Motivations. *Journal of Hospitality Marketing & Management.* 2010, Vol. 19, Iss. 6, s. 629-657 [cit. 2013-07-30]. ISSN 1936-8623. Dostupné z: <[http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\\_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=A+concep](http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=A+concep)>.

**ALSMADI, Sami, 2008.** Marketing Research Ethics: Researcher's Obligations toward Human Subjects. *Journal of Academic Ethics.* Červen 2008, Vol. 6, Iss. 2, s. 153-160 [cit. 2013-03-28].



ISSN 1570-1727. Dostupné z: <http://link.springer.com.libaccess.hud.ac.uk/article/10.1007%2Fs10805-008-9060-1>.

**ANAGBOSO, Mavis a MCLAREN, Craig, 2009.** The impact of the recession on retail sales volumes. *Srpen* 2009, Vol. 3, Iss. 8, s. 22-28 [cit. 2013-05-20]. ISSN 1751-8326. Dostupné z: [http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\\_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=The+impa](http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=The+impa).

**BECKER, W S a WELLINS, R S, 1990.** Customer service perceptions and reality. *Training & Development*. Březen 1990, Vol. 44, Iss. 3, s. 49-51 [cit. 2012-12-25]. ISSN 1474-6085. Dostupné z: [http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\\_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=CUSTOMER](http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=CUSTOMER).

**BLODGETT, Jeffrey G, WAKEFIELD, Kirk L a BARNES, James H, 1995.** The effects of customer service on consumer complaining behaviour. *Journal of Services Marketing*. Leden 1995, Vol. 9, Iss. 4, s. 31-42 [cit. 2013-03-26]. ISSN 0887 6045. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/journals.htm?articleid=855751&show=abstract>.

**BOLTON, Ruth N, KANNAN, P K a BRAMLETT, Mathew D, 2000.** Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Leden 2000, Vol. 28, Iss. 1, s. 95 [cit. 2013-06-20]. ISSN 0092-0703. Dostupné z: <http://link.springer.com.libaccess.hud.ac.uk/article/10.1177%2F0092070300281009>.

**CUDDEFORD-JONES, Morag, 2011.** Can mystery shopping deliver the truth, and nothing but the truth? *Marketing Week*. Říjen 2011, Vol. 34, Iss. 10, s. 29-32 [cit. 2013-08-01]. ISSN 0141-9285. Dostupné z: [http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\\_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=FIELD+MA](http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=FIELD+MA).

**ETHERINGTON, Lyn, 2004.** Redress to impress. *Utility Week*. Prosinec 2004, Vol. 22, Iss. 22, s. 24 [cit. 2013-04-26]. ISSN 1356-5532. Dostupné z: [http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\\_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Redress+](http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Redress+).

**GOODWIN, Cathy a ROSS, Ivan, 1990.** Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why. *Journal of Services Marketing*. Červenec 1990, Vol. 4, Iss. 3, s. 53-61 [cit. 2013-03-28]. ISSN 0887-6045. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/journals.htm?articleid=855631&show=abstract>.

**GURDON, Michael A, SAVITT, Ronald a PRIBOVA, Marie, 1999.** Consumer activism in the Czech Republic: the role of exit and voice in a changing economy. *Journal of Socio-Economics*. 1999, Vol. 28, Iss. 1, s. 3-19 [cit. 2013-04-26]. ISSN 1053-5357. Dostupné z: [http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\\_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Consumer](http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Consumer).

**GURSOY, Dogan, MCCLEARY, Ken W a LEPSITO, Lawrence R, 2007.** Propensity To Complain: Effects of Personality and Behavioral Factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Srpen 2007, Vol. 31, Iss. 3, s. 358-386 [cit. 2013-04-27]. ISSN 1096-3480. Dostupné z: <<http://jht.sagepub.com.libaccess.hud.ac.uk/content/31/3/358>>.

**HALSTEAD, Diane, DRÖGE, Cornelia a COOPER, Bixby M, 1993.** Product warranties and post-purchase service: a model of consumer satisfaction with complaint resolution. *Journal of Services Marketing*. Leden 1993, Vol. 7, Iss. 1, s. 33-40 [cit. 2013-03-24]. ISSN 0887-6045. Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/journals.htm?articleid=855695&show=abstract>>.

**HOFFMAN, Douglas K a KELLEY, Scott W, 2000.** Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach. *European Journal of Marketing*. Leden 2000, Vol. 34, Iss. 3/4, s. 418-433 [cit. 2013-05-01]. ISSN 0309-0566. Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/journals.htm?articleid=853662&show=abstract>>.

**JAVALGI, Rajshekhar Raj G. a MOBERG, Christopher R, 1997.** Service loyalty: implications for service providers. *Journal of Service Marketing*. Leden 1997, Vol. 11, Iss. 3, s. 165-179 [cit. 2013-03-13]. ISSN 0887-6045. Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/journals.htm?articleid=855787&show=abstract>>.

**KIM, Min Gyung, WANG, Chenya a MATILA, Anna S, 2010.** The relationship between consumer complaining behavior and service recovery: An integrative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Prosinec 2010, Vol. 22, Iss. 7, s. 975-991 [cit. 2013-03-13]. ISSN 0959-6119. Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/journals.htm?articleid=1886752&show=abstract>>.

**KLEPACKI, Laura, 2012.** Focus on: Mystery Shopping. *Chain Store Age*. Prosinec 2012, Vol. 88, Iss. 8, s. 38 [cit. 2012-08-01]. ISSN 1087-0601. Dostupné z: <[http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\\_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Focus+on](http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Focus+on)>.

**LISTER, Tim a CARR, Marvin J, 1997.** Risk management is project management for adults. *IEEE Software*. Květen 1997, Vol. 14, Iss. 3, s. 20-24 [cit. 2013-02-24]. ISSN 0740-7459. Dostupné z: <[http://ieeexplore.ieee.org.libaccess.hud.ac.uk/xpls/abs\\_all.jsp?arnumber=589226](http://ieeexplore.ieee.org.libaccess.hud.ac.uk/xpls/abs_all.jsp?arnumber=589226)>.

**LIU, Raymond R, WATKINS, Harry S a YI, Youjae, 1997.** Taxonomy of Consumer Complaint Behavior: Replication and Extension. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 1997, Vol. 10, s. 91-103 [cit. 2013-04-21]. ISSN 0899-8620. Dostupné z: <<http://lilt.ilstu.edu/staylor/csdcdb/articles/Volume10/Liu%20et%20al%201997.pdf>>.

**MICHAEL, Jeremy, 2008.** Mystery shopping solved. *Marketing*. Únor 2008, s. 11 [cit. 2012-07-28]. ISSN 0025-3650. Dostupné z: <[http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\\_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Mystery+](http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Mystery+)>.

**REICHHELD, Frederick F, 2001.** Lead for Loyalty. *Harvard Business Review*. 79 ed. Červenec/Srpen 2001, s. 76-85 [cit. 2012-12-25]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <[http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx\\_ver=Z39.88-](http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx_ver=Z39.88-)

2004&ctx\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft\_val\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Lead+for>.

**REICHHELD, Frederick F, SASSER, Jr. a EARL, W, 1990.** Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*. Zářij/Říjen 1990, Vol. 68, Iss. 5, s. 105-111 [cit. 2013-05-01]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <[http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx\\_ver=Z39.88-2004&ctx\\_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft\\_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Zero+Def](http://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com.libaccess.hud.ac.uk/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rft_id=info:sid/summon.serialssolutions.com&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.atitle=Zero+Def)>.

**ROSENBERG, Larry J a CZEPIEL, John A, 1984.** A marketing approach for customer retention. *The Journal of Consumer Marketing*. Březen 1984, Vol. 1, Iss. 2, s. 45 [cit. 2013-04-16]. ISSN 0736-3761. Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/journals.htm?articleid=1659165&show=abstract>>.

**SHANNON, Richard J, 1999.** Sports marketing: an examination of academic marketing publication. *Journal of Services Marketing*. Březen 1999, Vol. 13, Iss. 6, s. 517 – 535 [cit. 2012-11-15]. ISSN 0887-6045. Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/journals.htm?articleid=855861&show=abstract>>.

**UNCLES, Mark D, DOWLING, Grahame R a HAMMOND, Kathy, 2003.** Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*. Leden 2003, Vol. 20, Iss. 4, s. 294 – 316 [cit. 2012-02-14]. ISSN 0736-3761. Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com.libaccess.hud.ac.uk/journals.htm?articleid=856461&show=abstract>>.

**WATSON, Robert, 2010.** Small and medium size enterprises and the knowledge economy. *Journal of financial regulation and compliance*. 2010, Vol. 18, Iss. 2, s. 131-143 [cit. 2012-03-16]. ISSN 1358-1988. Dostupné z: <<https://login.westlaw.co.uk/maf/wluk/app/document?&srguid=ia744d05f0000013fe7b5c6e7db6153f2&docguid=I38A0DB41162211E0B189D7D84556CEA6&hitguid=I38A0DB41162211E0B189D7D84556CEA6&rank=1&spos=1&epos=1&td=1&crumb-action=append&context=2&resolvein=>>>.

**WILSON, Alan M, 1998.** The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. *The Service Industries Journal*. Červenec 1998, Vol. 18, Iss. 3, s. 148-163 [cit. 2013-02-16]. ISSN 0264-2069. Dostupné z: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069800000037#.UeMhgtJM9SM>>.

## Internetové zdroje

© **ČNB, 2013.** Aktuální prognóza ČNB. <http://www.cnb.cz/>. [Online] 01. Srpen 2013. [cit. 2013-08-02]. Dostupné z: <[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)>.

© **MIND TOOLS Ltd, 2013.** Golden Rules of Goal Setting: Five Rules to Set Yourself Up for Success. <http://www.mindtools.com/>. [Online] 2013. [cit. 2013-07-10]. Dostupné z: <[http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE\\_90.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_90.htm)>.

© **POWERPLATE FRÝDEK, 2012.** Power Plate Přerov. <http://www.powerplate-prerov.cz/>. [Online] 2012. [cit. 2012-12-13]. Dostupné z: <<http://www.powerplate-prerov.cz/>>

**BOSU®, 2013.** Become a BOSU® Regional Master Trainer. <http://bosu.com/>. [Online] 2013. [cit. 2013-07-21]. Dostupné z: <<http://bosu.com/index.php?route=product/category&path=73>>.

**BUSINESSINFO.CZ, 2009.** Specifické metody marketingové situační analýzy. <http://www.businessinfo.cz/>. [Online] 13. Listopad 2009. [cit. 2013-07-12]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html>>.

**ČSÚ, 2013a.** Databáze demografických údajů za obce ČR. <http://www.czso.cz/>. [Online] 2013. [cit. 2013-07-10]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/cz/obce\\_d/index.htm](http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm)>.

**ČSÚ, 2013b.** Inflace - 2013, míra inflace a její vývoj v ČR. <http://www.kurzy.cz/>. [Online] 09. Červenec 2013. [cit. 2013-07-12]. Dostupné z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>.

**ČSÚ, 2011.** Přerov - okres. <http://vdb.czso.cz/>. [Online] 26. Březen 2011. [cit. 2013-07-20]. Dostupné z: <[http://vdb.czso.cz/sldbvo/#!stranka=vse-ozuzemi&tu=0&th=&v=&vo=H4sIAAAAAAAAAAHWPv07DMBDGry2hf4WAgY1HaMWCBB042CVWk7hK0iAyYWjUgkIbErdkQmKBgRV2Bsa-BOIJWJkQOzMjXIoEA-IkW3fy\\_b7v8\\_QdtCSGpRM5kY2xOg4bukwGpoy04svj08rBcwHyLaiEI9IrySM1ijmU1SAOksEo7KXR1jZ](http://vdb.czso.cz/sldbvo/#!stranka=vse-ozuzemi&tu=0&th=&v=&vo=H4sIAAAAAAAAAAHWPv07DMBDGry2hf4WAgY1HaMWCBB042CVWk7hK0iAyYWjUgkIbErdkQmKBgRV2Bsa-BOIJWJkQOzMjXIoEA-IkW3fy_b7v8_QdtCSGpRM5kY2xOg4bukwGpoy04svj08rBcwHyLaiEI9IrySM1ijmU1SAOksEo7KXR1jZ)>.

**FLEK.CZ, [2013].** Nabídka brigád. <http://flek.cz/>. [Online] [2013]. [cit. 2013-07-30]. Dostupné z: <<http://flek.cz/hledani-brigady/mystery%20shopper>>.

**FLOWIN®, [2013].** Školení. <http://www.flowin.cz/>. [Online] [2013]. [cit. 2013-07-20]. Dostupné z: <<http://www.flowin.cz/skoleni-flowin/>>.

**HAVIT, s.r.o., 2013.** Zákoník práce. <http://business.center.cz/>. [Online] 2013. [cit. 2013-07-10]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast3.aspx>>.

**ICC INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, 1995.** ICC/ESOMAR International Code of Marketing and Social Research Practice. [www.esomar.org](http://www.esomar.org). [Online] 1995. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <[http://www.esomar.org/uploads/pdf/ps\\_cg\\_icccode.pdf](http://www.esomar.org/uploads/pdf/ps_cg_icccode.pdf)>.

**JANEČKOVÁ, Jitka, 2013.** Armádní vrtulníky jsou z Bochoře na odletu, letiště převezmou opravny. <http://olomouc.idnes.cz/>. [Online] 21. Únor 2013. [cit. 2013-07-10]. Dostupné z: <[http://olomouc.idnes.cz/armada-opousti-letiste-v-bochori-d4j-/olomouc-zpravy.aspx?c=A130221\\_1892385\\_olomouc-zpravy\\_stk](http://olomouc.idnes.cz/armada-opousti-letiste-v-bochori-d4j-/olomouc-zpravy.aspx?c=A130221_1892385_olomouc-zpravy_stk)>.

**MARKETING RESEARCH ASSOCIATION, Inc, 2007.** The Code of Marketing Research Standards. [www.mra-net.org](http://www.mra-net.org). [Online] Březen 2007. [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <[http://www.mra-net.org/images/documents/expanded\\_code.pdf](http://www.mra-net.org/images/documents/expanded_code.pdf)>.

**MIKULÍKOVÁ, Jana, 2004.** Letiště Bochoř do roku 2007. <http://prerov.nejlepsi-adresa.cz/>. [Online] 10. Březen 2004. [cit. 2013-07-10]. Dostupné z: <<http://prerov.nejlepsi-adresa.cz/zpravy/clanky/Letiste-Bochor-do-roku-2007-1878>>.

**ODBOR 65 MPSV, 2012.** Minimální mzda od 01. 01. 2013. <http://www.mpsv.cz/>. [Online] 6. Listopad 2012. [cit. 2013-07-10]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/13833>>.

**ONDERKA, Vladimír a DAVID, Jaromír, 2009.** Přerov vypsal soutěž na dodavatele elektriny, chce ušetřit. <http://prerov.nejlepsi-adresa.cz/>. [Online] 29. Duben 2009. [cit. 2013-07-18]. Dostupné z: <<http://prerov.nejlepsi-adresa.cz/zpravy/clanky/Prerov-vypsal-soutez-na-dodavatele-elektriny-chce-usetrit-6520>>.

**PROCHÁZKA, Jan, 2013a.** Práci hledá už skoro 45 tisíc, v Přerově se nezaměstnanost šplhá k 11 procentům. <http://prerov.nejlepsi-adresa.cz/>. [Online] 12. Březen 2013. [cit. 2013-07-10]. Dostupné z: <<http://prerov.nejlepsi-adresa.cz/zpravy/clanky/Praci-hleda-uz-skoro-45-tisic-nezamestnanost-od-zacatku-roku-stoupa-12772>>.

**PROCHÁZKA, Jan, 2013b.** Přerované mohou ušetřit peníze za energie. Stačí se přihlásit do městské dražby. <http://prerov.nejlepsi-adresa.cz/>. [Online] 11. Červenec 2013. [cit. 2013-07-18]. Dostupné z: <<http://prerov.nejlepsi-adresa.cz/zpravy/clanky/Prerovane-mohou-usetrit-penize-za-energie-Staci-se-prihlasit-do-mestske-drazby-13235>>.

**SCHWARZOVÁ, Petra, 2012.** Statistické informace. <http://www.prerov.eu/>. [Online] 23. Červenec 2012. [cit. 2013-07-19]. Dostupné z: <<http://www.prerov.eu/cs/o-prerove/soucasnost-mesta/statisticke-informace.html>>.

**SIMAR, 2013.** Mystery Shopping. [www.simar.cz](http://www.simar.cz). [Online] 2013. [cit. 2013-06-08]. Dostupné z: <<http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>>.

**TOUCH QUALITY, [2013].** Ceník našich služeb. <http://www.touchquality.cz/>. [Online] [2013]. [cit. 2013-07-29]. Dostupné z: <<http://www.touchquality.cz/cenik.html>>.

**xBIZON, s.r.o., [2010-2012].** Katalog dodavatelů elektřiny. <http://www.cenyenergie.cz/>. [Online] [2010-2012]. [cit. 2013-07-18]. Dostupné z: <<http://www.cenyenergie.cz/elektrina/katalog-dodavatelu/>>.

**ZIKMUND, Martin, 2011a.** Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes. [www.businessvize.cz](http://www.businessvize.cz). [Online] 13. Leden 2011. [cit. 2012-12-07]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kerem-muzete-stavet-i-dnes>>.

**ZIKMUND, Martin, 2011b.** Matice General Electric/McKinsey - poradí, jak dál s vaší firmou. <http://www.businessvize.cz/>. [Online] 29. Září 2011. [cit. 2013-07-12]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matice-general-electric-mckinsey>>.

## Ostatní zdroje

**LACKOVÁ, Zuzana, 2004.** *Marketingové řízení jako jeden z nástrojů dosažení konkurenceschopnosti podniku TEBO, a.s.* Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. s. 71.

**ŠRUBAŘOVÁ, Milena, 2012a.** *Podrobné informace o podniku.* [dotazovaný] Miroslava Solárová. Přerov, 18. Listopad 2012.

**ŠRUBAŘOVÁ, Milena, 2013.** *Realizace projektu.* [dotazovaný] Miroslava Solárová. 02. Srpen 2013.

**ŠRUBAŘOVÁ, Milena, 2012b.** *Základní informace o podniku.* [dotazovaný] Miroslava Solárová. Přerov, 15. Listopad 2012.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- A – Risk aktuální
- AČR – Armáda České republiky
- B – Risk budoucí
- CRM – Customer Relationship Management
- ČR – Česká republika
- DOB – Dobrovolnice
- DPH – Daň z přidané hodnoty
- EXT – Externí firma
- GE – General Electic Analysis
- HDP – Hrubý domácí produkt
- KŠ – Výkonný pracovník
- M – Risk minulý
- MŠ – Milena Šrubařová (majitelka)
- NÍZ – Nízký význam
- QMS – Quality Management Systém
- REC – Recepční pracovník
- STP – Segmentation, Targeting and Positioning
- STŘ – Střední význam
- SWOT – Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis
- TQM – Total Quality Management
- VYS – Vysoký význam

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Proces marketingového řízení .....	18
Obrázek 2: Generické strategie .....	25
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb .....	40
Obrázek 4: Loajalita zákazníků .....	44
Obrázek 5: Mapa odvětví.....	54
Obrázek 6: Nejbližší konkurence.....	62
Obrázek 7: Grafické výsledky hodnocení konkurence .....	63
Obrázek 8: Matice rizik .....	93

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Obsah marketingového plánu .....	29
Tabulka 2: Teorie sportovního marketingu.....	36
Tabulka 3: Výsledky hodnocení konkurence.....	63
Tabulka 4: SWOT analýza (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 5: Hodnocení identifikovaných segmentů .....	73
Tabulka 6: Vybrané segmenty .....	73
Tabulka 7: Marketingový mix .....	88
Tabulka 8: Náklady související se zaváděním nových služeb .....	90
Tabulka 9: Náklady související s tvorbou zákaznické loajality .....	92
Tabulka 10: Záznam rizik .....	94



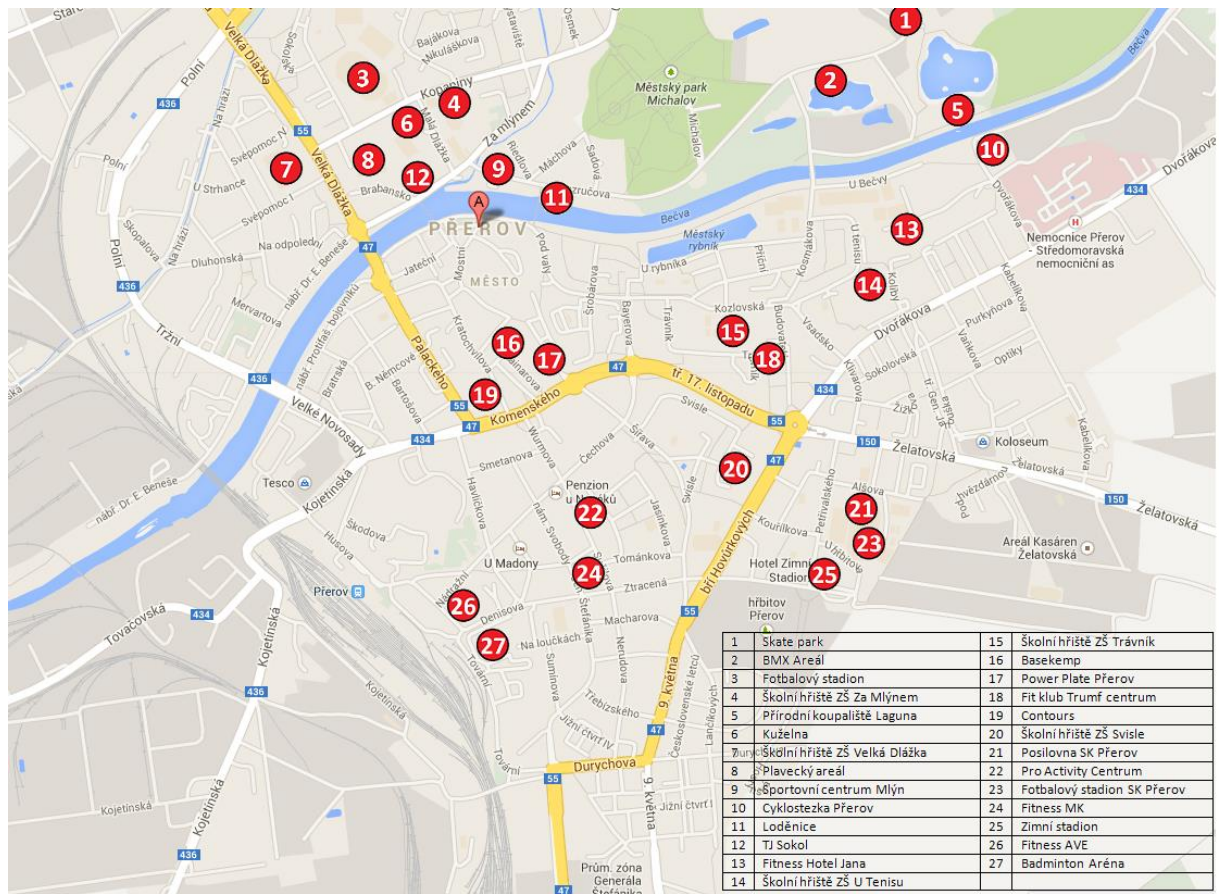
**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Proces marketingového plánování.....	21
Graf 2: Proces kontroly .....	32
Graf 3: Žebříček loajality .....	33
Graf 4: Vztah spokojenosti a udržení zákazníků .....	43
Graf 5: Dosavadní procentuální využití fitness centra dle věku - ženy .....	72
Graf 6: Životní cyklus výrobku.....	83

**SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A:	MAPA KONKURENCE V PŘEROVĚ.....	115
PŘÍLOHA B:	ZÁZNAMY HODNOCENÍ PRO GE ANALÝZU.....	115
PŘÍLOHA C:	VĚKOVÉ SEGMENTY OBYVATEL PŘEROVSKA.....	116
PŘÍLOHA D:	IDENTIFIKOVANÉ SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ.....	116
PŘÍLOHA E:	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ.....	117
PŘÍLOHA F:	GANTTŮV DIAGRAM – ZAVEDENÍ NOVÝCH SLUŽEB.....	118
PŘÍLOHA G:	GANTTŮV DIAGRAM – TVORBA ZÁKAZNICKÉ LOAJALITY.....	119

**Příloha A – Mapa konkurence v Přerově**



**Příloha B – Záznamy hodnocení pro GE analýzu**

Power Plate Přerov	Faktor	Hodnocení (1-nejhorší, 5-nejlepší)	Váha	Součin	
Power Plate Přerov	Průtaživost trhu	Velikost trhu	2	0,2	0,4
	Power Plate Přerov	Konkurence	2	0,3	0,6
		Platební morálka odběratelů	4	0,3	1,2
		Náklady vstupu na trh	3	0,1	0,3
		Energetická náročnost	4	0,1	0,4
Celkem			1	2,9	
Obchodní síla	Cena	2	0,1	0,2	
	Šíře sortimentu	1	0,1	0,1	
	Kvalita služeb	4	0,3	1,2	
	Dostupnost	5	0,2	1	
	Péče o zákazníka	5	0,3	1,5	
Celkem			1	4	

Fitness MK	Faktor	Hodnocení (1-nejhorší, 5-nejlepší)	Váha	Součin	
Fitness MK	Průtaživost trhu	Velikost trhu	1	0,2	0,2
	Fitness MK	Konkurence	2	0,3	0,6
		Platební morálka odběratelů	3	0,3	0,9
		Náklady vstupu na trh	4	0,1	0,4
		Energetická náročnost	3	0,1	0,3
Celkem			1	2,4	
Obchodní síla	Cena	4	0,1	0,4	
	Šíře sortimentu	2	0,1	0,2	
	Kvalita služeb	3	0,3	0,9	
	Dostupnost	3	0,2	0,6	
	Péče o zákazníka	2	0,3	0,6	
Celkem			1	2,7	

Fit Klub - Trumf	Faktor	Hodnocení (1-nejhorší, 5-nejlepší)	Váha	Součin	
Fit Klub - Trumf	Průtaživost trhu	Velikost trhu	4	0,2	0,8
	Fit Klub - Trumf	Konkurence	3	0,3	0,9
		Platební morálka odběratelů	5	0,3	1,5
		Náklady vstupu na trh	1	0,1	0,1
		Energetická náročnost	2	0,1	0,2
Celkem			1	3,5	
Obchodní síla	Cena	3	0,1	0,3	
	Šíře sortimentu	4	0,1	0,4	
	Kvalita služeb	4	0,3	1,2	
	Dostupnost	2	0,2	0,4	
	Péče o zákazníka	5	0,3	1,5	
Celkem			1	3,8	

Contours	Faktor	Hodnocení (1-nejhorší, 5-nejlepší)	Váha	Součin	
Contours	Průtaživost trhu	Velikost trhu	1	0,2	0,2
	Contours	Konkurence	3	0,3	0,9
		Platební morálka odběratelů	2	0,3	0,6
		Náklady vstupu na trh	4	0,1	0,4
		Energetická náročnost	4	0,1	0,4
Celkem			1	2,5	
Obchodní síla	Cena	1	0,1	0,1	
	Šíře sortimentu	2	0,1	0,2	
	Kvalita služeb	4	0,3	1,2	
	Dostupnost	2	0,2	0,4	
	Péče o zákazníka	5	0,3	1,5	
Celkem			1	3,4	

Sportovní centrum Mlýn	Faktor	Hodnocení (1-nejhorší, 5-nejlepší)	Váha	Součin	Pro Activity Přerov	Faktor	Hodnocení (1-nejhorší, 5-nejlepší)	Váha	Součin
Průtažlivost trhu	Velikost trhu	5	0,2	1	Průtažlivost trhu	Velikost trhu	2	0,2	0,4
	Konkurence	4	0,3	1,2		Konkurence	3	0,3	0,9
	Platební morálka odběratelů	3	0,3	0,9		Platební morálka odběratelů	3	0,3	0,9
	Náklady vstupu na trh	1	0,1	0,1		Náklady vstupu na trh	4	0,1	0,4
	Energetická náročnost	2	0,1	0,2		Energetická náročnost	4	0,1	0,4
Celkem			1	3,4	Celkem			1	3
Obchodní síla	Cena	4	0,1	0,4	Obchodní síla	Cena	2	0,1	0,2
	Šíře sortimentu	5	0,1	0,5		Šíře sortimentu	4	0,1	0,4
	Kvalita služeb	2	0,3	0,6		Kvalita služeb	4	0,3	1,2
	Dostupnost	4	0,2	0,8		Dostupnost	3	0,2	0,6
	Péče o zákazníka	3	0,3	0,9		Péče o zákazníka	3	0,3	0,9
Celkem			1	3,2	Celkem			1	3,3

Fitness AVE	Faktor	Hodnocení (1-nejhorší, 5-nejlepší)	Váha	Součin	Power Plate Přerov - nový	Faktor	Hodnocení (1-nejhorší, 5-nejlepší)	Váha	Součin
Průtažlivost trhu	Velikost trhu	3	0,2	0,6	Průtažlivost trhu	Velikost trhu	3	0,2	0,6
	Konkurence	2	0,3	0,6		Konkurence	3	0,3	0,9
	Platební morálka odběratelů	3	0,3	0,9		Platební morálka odběratelů	4	0,3	1,2
	Náklady vstupu na trh	3	0,1	0,3		Náklady vstupu na trh	2	0,1	0,2
	Energetická náročnost	4	0,1	0,4		Energetická náročnost	4	0,1	0,4
Celkem			1	2,8	Celkem			1	3,3
Obchodní síla	Cena	4	0,1	0,4	Obchodní síla	Cena	2	0,1	0,2
	Šíře sortimentu	3	0,1	0,3		Šíře sortimentu	2	0,1	0,2
	Kvalita služeb	4	0,3	1,2		Kvalita služeb	4	0,3	1,2
	Dostupnost	3	0,2	0,6		Dostupnost	5	0,2	1
	Péče o zákazníka	4	0,3	1,2		Péče o zákazníka	5	0,3	1,5
Celkem			1	3,7	Celkem			1	4,1

### Příloha C – Věkové segmenty obyvatel Přerovska (ČSÚ, 2011)

	Celkem	muži	ženy
Obyvatelstvo celkem	130 082	63 311	66 771
0 - 14	18 371	9 425	8 946
15 - 19	7 730	4 003	3 727
20 - 29	16 534	8 429	8 105
30 - 39	20 202	10 348	9 854
40 - 49	17 886	9 013	8 873
50 - 59	18 062	8 946	9 116
60 - 64	9 002	4 163	4 839
65 - 69	7 420	3 315	4 105
70 - 79	9 510	3 908	5 602
80 a více let	4 998	1 572	3 426

### Příloha D – Identifikované segmenty zákazníků

Segment	Charakteristiky	Marketingové důsledky
0 – 15	Relativně slabá věková skupina Finanční závislost na rodičích Kult krásy Velký zájem o různé koníčky	Online propagace Podpora trendy záležitostí Nízké ceny
15 – 25	Velmi silná věková skupina Nestabilní finanční příjem Kult krásy a zdraví	Online propagace Podpora trendy záležitostí Nízké ceny

	Obliba několika koníčků	Akční balíčky
26 – 35	Velmi silná věková skupina Stabilní finanční příjem Kult krásy a zdraví Snaha o zdravý životní styl Nedostatek času Děti – malé Vysoká motivace	Online propagace Podpora relaxace a zdravého životního stylu Krátké cvičicí programy Cvičení pro matky s dětmi Výživové balíčky Důraz na efektivnost Důraz na zákaznický servis
36 – 45	Velmi silná věková skupina Stabilní finanční příjem Kult krásy a zdraví Snaha o zdravý životní styl Snaha o udržení alespoň jedné aktivity Nedostatek času Děti – odrostlé Vysoká motivace	Online propagace Podpora relaxace Krátké cvičicí programy Cvičení zaměřené na zdraví Výživové balíčky Důraz na efektivnost Podpora skupinových cvičení Důraz na zákaznický servis
46 – 55	Velmi silná věková skupina Nestabilní finanční příjem Snaha o zdravý životní styl Vnoučata	Podpora skupinových cvičení Cvičení zaměřené na zdraví Nízké ceny Důraz na osobní jednání
56 – 70	Věková skupina ubývající na síle Stabilní finanční příjem menší velikosti Snaha o udržení zdraví Vnoučata	Podpora skupinových cvičení Nízké ceny Cvičení zaměřené na zdraví Rodinný přístup
71 – 100	Věková skupina ubývající na síle Stabilní finanční příjem menší velikosti Pocit osamění	Podpora skupinových cvičení Nízké ceny Cvičení zaměřené na zdraví Rodinný přístup

**Příloha E - Faktory ovlivňující nákupní chování zákazníků (Kozák a Staňková, 2006, s. 49)**

Kulturní	Sociální	Osobní	Psychologické
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kulturna</li> <li>•Subkultura</li> <li>•Společenská vrstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Referenční skupiny</li> <li>•Rodina</li> <li>•Role a statusy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Věk a stupeň životního cyklu</li> <li>•Povolání</li> <li>•Ekonomické podmínky</li> <li>•Životní styl</li> <li>•Osobnost a sebevědomí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivace</li> <li>•Vnímání</li> <li>•Zkušenost</li> <li>•Přesvědčení a postoje</li> </ul>



**Příloha G – Ganttův diagram – Tvorba zákaznické loajality**

		Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
1							
2		Tvorba zákaznické loajality	205 days?	Mon 2.9.13	Fri 13.6.14		
3		Hodnocení spokojenosti zákazníků	43 days	Mon 2.9.13	Wed 30.10.13		
4		Tvorba PC systému	3 days	Mon 2.9.13	Wed 4.9.13		KŠ
5		Návrh zákaznické databáze	3 days	Mon 2.9.13	Wed 4.9.13	4SS	KŠ, MŠ
6		Školení zaměstnanců	1 day	Thu 5.9.13	Thu 5.9.13	5;4	MŠ
7		Tvorba dotazníků	3 days	Fri 6.9.13	Tue 10.9.13	6	MŠ
8		Úprava webových stránek	2 days	Wed 11.9.13	Thu 12.9.13	7	KŠ
9		Realizace šetření	30 days	Wed 11.9.13	Tue 22.10.13	7	REC
10		Analyza výsledků	5 days	Wed 23.10.13	Tue 29.10.13	9	MŠ
11		Zavedení nápravných opatření	1 day	Wed 30.10.13	Wed 30.10.13	10	MŠ
12		Tvorba věrnostního klubu	39 days	Thu 31.10.13	Tue 24.12.13		
13		Definování klubových výhod	5 days	Thu 31.10.13	Wed 6.11.13	11	MŠ
14		Získání partnerů	30 days	Thu 7.11.13	Wed 18.12.13	13	MŠ
15		Návrh klubových karet	3 days	Thu 7.11.13	Mon 11.11.13	14SS	MŠ
16		Tvorba klubových karet	7 days	Tue 12.11.13	Wed 20.11.13	15	ext
17		Úprava webových stránek	2 days	Thu 19.12.13	Fri 20.12.13	14	KŠ
18		Školení zaměstnanců	1 day	Mon 23.12.13	Mon 23.12.13	16;17	MŠ
19		Zveřejnění zavedení klubu	1 day	Tue 24.12.13	Tue 24.12.13	18;14	MŠ
20		Hodnocení kvality služeb	205 days?	Mon 2.9.13	Fri 13.6.14		
21		Měsíční revize strojů a zařízení	174 days	Mon 2.9.13	Thu 1.5.14		
22		Září	1 day	Mon 2.9.13	Mon 2.9.13	4SS	KŠ
23		Říjen	1 day	Tue 1.10.13	Tue 1.10.13		KŠ
24		Listopad	1 day	Fri 1.11.13	Fri 1.11.13		KŠ
25		Prosinec	1 day	Mon 2.12.13	Mon 2.12.13		KŠ
26		Leden	1 day	Wed 1.1.14	Wed 1.1.14		KŠ

Gantt Chart

