

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Rekonstrukce fitness centra - příležitost pro jeho další
rozvoj

Reconstruction of Fitness Center - Opportunity for its
further Development

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. MARTIN ZRALÝ, CSc.

WINTERSTEINER

SARAH

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Wintersteiner	Jméno:	Sarah	Osobní číslo:	437626
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení ekonomických studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Rekonstrukce fitness centra - příležitost pro jeho další rozvoj

Název diplomové práce anglicky:
Reconstruction of Fitness Center - Opportunity for its further Development

Pokyny pro vypracování:
Cílem DP je analýza současného fungování fitness centra a zpracování následného návrhu, jak využít nutné rekonstrukce k rozšíření nabídky a tím zvýšení finanční výkonnosti fitness centra. To zahrnuje mimo jiné návrh strategie, návrh na vhodné aktuální portfolio služeb, včetně nutných výnosově-nákladových propočtů, návrh cenové strategie, marketingové komunikace a vymezení rizika. To jsou i hlavní přínosy řešení. Osnova: 1/ Cíl, úkoly a obsah DP, 2/ Popis stávající situace, 3/ Analýza stávajícího stavu, 4/ Relevantní teorie (použití manažerských nástrojů, hodnocení rizik, strategie, scénáře a další), 5/ Návrh řešení, 6/ Shrnutí výsledků.

Seznam doporučené literatury:
1. FOTR, Jiří; ŠVECOVÁ, Lenka. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Ekopress, 2010
2. FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Grada, 2012
3. ZRALÝ, Martin, et al. Controlling a manažerské účetnictví jako nástroj integrace v podnikovém řízení. ČVUT v Praze, 2005
4. COKINS, Gary. Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodol., Risk, and Analyt. John Wiley&Sons, 2009

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
doc. Ing. MARTIN ZRALÝ, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 17.12.2018 Termín odevzdání diplomové práce: 02.05.2019
Platnost zadání diplomové práce: 30.09.2020

Podpis vedoucí(ho) práce: _____ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: _____ Podpis děkana(ky): _____

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

16.4.2019 Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

WINTERSTEINER, Sarah. *Rekonstrukce fitness centra - příležitost pro jeho další rozvoj*. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 08. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych chtěla poděkovat všem, kteří mi pomáhali a podporovali mě během vytváření mé diplomové práce. Velké poděkování patří mému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Martin Zralý, CSc., který mě laskavě a klidně vedl. Velmi si vážím jeho zpětné vazby, pomoci a rad, které jsem od něj dostávala a vedly mne k vytvoření této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat fitness centru a zaměstnancům, za jejich čas, rady a cenné informace k vytvoření dané práce. Především bych chtěla poděkovat provoznímu manažerovi a sportovně obchodnímu manažerovi. V neposlední řadě velké děkuji patří mé rodině, která mě po celou dobu podporovala.

Abstrakt

Cílem mé diplomové práce je navrhnout, jak využít prováděnou rekonstrukci pro rozvoj samotného fitness centra. Má diplomová práce se zaměřuje na vytyčení vhodné strategie a s ní souvisejícím návrhem poskytovaných služeb pro posílení postavení daného fitness centra vycházející z analýz současného stavu a konkurenčních fitness center v relevantním okolí. Pomocí konkurenčního kola dle Portera a syntetizujících analýz analýzy SWOT a Balanced Scorecard jsem formulovala strategii. Diplomová práce obsahuje taktéž nákladové propočty poskytovaných služeb, kdy její vyhodnocení je provedeno pomocí Matice přežití. Dále jsem zjistila vytíženost jednotlivých služeb a porovнала cenovou nabídku jednotlivých konkurenčních fitness center, která mi spolu s popisem konkurence pomohla vyčíslit atraktivitu a konkurenční pozici na trhu v podobě GE matice. Pomocí relevantní teorie jsem dokázala vytvořit jednotlivé metody pro formulaci strategie. V poslední kapitole č. 5 se zabývám pouze návrhem řešení pro fitness centrum, kde popisuji, jak již zmíněnou strategii, tak i vizi, misi, podrobný návrh vylepšení nabízených služeb, seznam rizik během a po rekonstrukci, cenovou strategii, výnosově-nákladový propočet pro další roky ve formě třech scénářů. Optimistickém, realistickém a pesimistickém. V neposlední řadě navrhuji marketingovou komunikaci během rekonstrukce, kde se zaměřuji na komunikaci postupů rekonstrukce klientům fitness centra, návrhem nového loga a vzhledu interiéru. Po rekonstrukci jsem navrhla marketingovou kampaň s názvem „Otevíračka fitness centra“, kterou jsem zobrazila v Gantt chartu pro plánování jednotlivých aktivit.

Klíčová slova

Formulace strategie, fitness centrum, mapa cílů, Balanced Scorecard, SWOT analýza, Porterova analýza 5 sil, PESTLE analýza, Model 7S – Mc Kinsey, GE matice

Abstract

The aim of my master's thesis is to propose how to use a reconstruction of a fitness center for its development. My master's thesis is concerned with suggesting a suitable strategy with relevant services for enhancing the position of the fitness center on the basis of analysis of its present state and of competitive fitness centers in the surroundings. I formulated the strategy based on competitive strategy according to Porter and synthesis of SWOT matrix and Balanced Scorecard analysis. The master's thesis includes also cost calculation of the offered services. The evaluation of cost is done via method called "Matice přežití". Furthermore, I found out utilization of individual services and compared the price offer with the individual competing fitness centers which helped me to quantify the attractiveness and competitive position on the market in the form of GE matrix. Using relevant theory, I was able to create individual methods for strategy formulation. In the last chapter No. 5, I deal only with the proposal of a fitness center solution where I describe both the aforementioned strategy and vision, mission, detailed proposal of improvement of offered services, list of risks during and after reconstruction, price strategy, revenue-cost calculation for upcoming years in a form of three scenarios - optimistic, realistic and pessimistic scenario. Last but not least, I propose marketing communication during the reconstruction where I focus on the communication of reconstruction procedures to the clients of the fitness center, the proposal of a new logo and the appearance of the interior. I designed a marketing campaign for after the reconstruction is finished called "Fitness Center Opening", which I displayed in the Gantt Charter for Activity Planning.

Key words

Strategy Formulation, Fitness centrum, Target Map, Balanced Scorecard, SWOT Analysis, Porter's Five Forces, PESTLE Analysis, McKinsey 7S Framework, GE Matrix

Obsah

Úvod	5
1 CÍL, ÚKOLY A OBSAH	6
1.1 Cíl DP.....	6
1.2 Úkoly DP.....	6
1.3 Obsah DP.....	7
2 POPIS STÁVAJÍCÍ SITUACE	8
2.1.1 Nákladově-výnosový propočet fitness centra.....	9
2.1.2 Popis poskytovaných služeb.....	11
3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU	14
3.1 Analýza jednotlivých služeb.....	14
3.1.1 Vytíženost služeb FC.....	21
3.2 Analýza prostředí FC.....	23
3.2.1 Porterova analýza pěti sil.....	23
3.2.2 PESTLE analýza.....	25
3.2.3 Marketingový mix služeb 7P.....	26
3.2.4 Marketingový mix z pohledu zákazníka, 5C.....	29
3.2.5 Marketingový mix 3V.....	30
3.2.6 Model 7S – Mc Kinsey.....	31
3.3 Podrobná analýza konkurenčních fitness center.....	34
3.3.1 Popis konkurenčních fitness center.....	34
3.3.2 Porovnání konkurenčních fitness center.....	39
3.3.3 Vyhodnocení atraktivity a konkurenčního prostředí.....	42
4 RELEVANTNÍ TEORIE	45
4.1 Strategie, cíle.....	45
4.1.1 Model uspořádání strategického řízení – kolo konkurenční strategie.....	46
4.1.2 Strategická východiska.....	47
4.2 Analýza vnějšího prostředí.....	48
4.2.1 Porterova analýza pět sil.....	48
4.2.2 PESTLE analýza.....	49
4.2.3 Další analytické metody.....	50

4.3	Analýza vnitřního prostředí	51
4.3.1	Marketingový mix 7P	52
4.3.2	Marketingový mix 5C	53
4.3.3	Marketingový mix 3V	54
4.3.4	Model 7S – metodika McKinsey	54
4.4	Syntetizující metody	56
4.4.1	SWOT analýza	56
4.4.2	Balanced Scorecard	57
4.5	Management rizika	59
4.5.1	Vymezení kontextu a cílů managementu rizika	59
4.5.2	Identifikace a sledování rizik	60
4.5.3	Stanovení významnosti rizik	60
4.5.4	Stanovení velikosti rizika	61
4.5.5	Hodnocení rizika a rozhodování o riziku	61
4.5.6	Strategie snižování rizika	62
4.6	Odhad budoucího vývoje – scénáře	62
4.6.1	Jak se tvoří scénáře	63
4.6.2	Přednosti a omezení využití scénářů	63
4.7	Marketingová strategie	64
4.7.1	Hodnota pro zákazníka	64
4.7.2	Strategické plánování	65
4.7.3	Marketingová komunikace	65
4.7.4	Tvorba cenové strategie	67
4.7.5	Tvorba marketingové kampaně	68
4.7.6	Zaznamenání aktivit kampaně – Ganttův diagram	69
5	NÁVRH ŘEŠENÍ	70
5.1	SWOT matice	70
5.2	Formulace strategie	72
5.2.1	Vize, mise a cíle	72
5.2.2	Strategie	72
5.3	Specifikace služeb	78
5.4	Cenová strategie	80

5.5	Rizika	82
5.6	Výnosově-nákladový propočet pro další roky	84
5.7	Marketingová komunikace.....	87
5.7.1	Komunikace s klienty během rekonstrukce	87
5.7.2	Komunikace otevření nového fitness centra	87
5.7.3	Interiér fitness centra	91
Shrnutí výsledků.....		92
Seznam použité literatury		95
Seznam obrázků		98
Seznam tabulek		99
Seznam příloh		100
1.	Půdorys stávajícího fitness centra.....	101
2.	Půdorys navrhovaného fitness centra.....	102
3.	Seznam navrhnutých strojů a cvičebních pomůcek.....	103
4.	Číselné vyjádření rekonstrukce	104
5.	Navrhovaný interiér fitness centra	105

Úvod

Úvodem mé diplomové práce chci představit návrh rozvoje fitness centra po jeho rekonstrukci. Ve fitness centru pracuji již třetím rokem. Návrh jsem proto vytvořila za účelem pomoci provoznímu manažerovi se lépe rozhodnout o dalším rozvoji fitness centra.

Cílem mé diplomové práce je analýza současného fungování fitness centra a zpracování následného návrhu, jak využít nutné rekonstrukce k rozšíření nabídky a tím zvýšení finanční výkonnosti fitness centra. To zahrnuje mimo jiné návrh strategie, návrh na vhodné aktuální portfolio služeb, včetně nutných výnosově-nákladových propočtů, návrh cenové strategie, marketingové komunikace a vymezení rizika.

Rekonstrukce fitness centra byla již naplánovaný projekt vyššího managementu, který měl pouze své půdorysy. Rozšíření fitness centra chápu jako příležitost pro jeho rozvoj, a proto jsem navrhla možnosti, jak rozšíření využít v prospěch fitness zařízení.

Mým prvním krokem byla analýza současného stavu fitness centra, ze které jsem vycházela jak z vlastních zkušeností, tak i s pomocí provozního manažera, který mi poskytl některé finanční údaje.

Pro analýzu jsem užila různé metody analýz vnitřního i vnějšího prostředí zmiňovaného fitness centra a následně je vyhodnotila.

Veškeré poznatky o analýzách a tvorbu strategie jsem čerpala z relevantní teorie a mých vlastních zkušeností.

Návrh rozvoje fitness centra vychází z prováděných analýz a zahrnuje, jak již zmíněné rozšíření nabídky služeb, tak i scénáře vývoje fitness centra na 10 let v optimistickém, realistickém i pesimistickém scénáři, návrh cenové nabídky, marketingovou komunikaci kampaně pro otevření nového fitness centra, a také vymezení rizik.

1 CÍL, ÚKOLY A OBSAH

První kapitola popisuje cíl diplomové práce spolu s postupnými kroky pro dosažení daného cíle včetně užitých metod. Na závěr v odstavci č. 1.3 s názvem Obsah jsou stručně rozepsané kapitoly.

1.1 CÍL DP

Cílem mé diplomové práce je navrhnout, jak využít prováděnou rekonstrukci pro rozvoj samotného fitness centra, které si nepřeje být jmenované. Diplomová práce se proto zaměřuje na vytyčení vhodné strategie a s ní souvisejícím návrhem poskytovaných služeb pro posílení postavení daného fitness centra. Vychází z analýzy současného stavu a z analýzy konkurence poskytovaných služeb fitness center v relevantním okolí. Věnuje se též analýze rizik, které jsou nutné v daném případě uvažovat. Diplomová práce obsahuje nákladové propočty poskytovaných služeb ve vztahu k jejich ceně a výpočet efektivity jednotlivých služeb. Diplomová práce zahrnuje návrh marketingové kampaně pro rekonstrukci pro zvýšení zájmu o služby tohoto fitness centra.

Při řešení analýz jsou aplikovány tyto nástroje:

- Marketingový mix 7P
- Marketingový mix 5C
- Marketingový mix 3V
- Model 7S
- Porterova analýza pěti sil
- PESTLE analýza
- SWOT matice
- GE matice
- Matice přežití
- Mapa cílů / metodika BSC
- Kolo konkurenční strategie dle Portera
- Ganttův diagram

1.2 Úkoly DP

Pro dosažení uvedeného cíle je třeba splnit zejména tyto úkoly:

- Popsat současnou situaci ve fitness centru, zejména poskytované služby, zjistit náklady na tyto služby a jejich ceny.
- Vypočítat efektivitu jednotlivých služeb na základě nákladů a kapacity fitness centra

- Vymezit a analyzovat fitness centra v relevantním okolí daného popisovaného fitness centra, zejména jejich služby a cenovou úroveň.
- Charakterizovat rekonstrukci z hlediska nákladů na rekonstrukci a možností rozvoje poskytovaných služeb.
- Průběžně vyhledávat vhodné prameny, využitelné při práci na DP, prostudovat je a vhodné náměty aplikovat.
- Navrhnout vhodnou strategii pro situaci po rekonstrukci při použití metod: BSC matice, GE matice na základě analýzy současného stavu fitness centra pomocí metod: Marketingového mixu 7P, 5C, Porterově analýzy pěti sil, SWOT matice a další vyjmenované v podkapitole 1.1
- Pokusit se vymežit rizika, spojená s dalším provozováním fitness centra.
- Navrhnout portfolio služeb (doplnění, příp. i vypuštění některých) na základě provedené analýzy vlastních služeb i služeb fitness center v relevantním okolí.
- Provést nákladovou specifikaci vybraných služeb a vyhodnotit jejich vhodnost vzhledem ke konkurenčním cenám.
- Provést celkovou výnosově – nákladovou bilanci ročního finančního plánu po rekonstrukci.
- Popsat změny v uspořádání fitness centra po rekonstrukci.
- Navrhnout vhodné marketingové akce pro zviditelnění daného fitness centra.
- Shrnout hlavní výsledky diplomové práce.

1.3 Obsah DP

Má diplomová práce se zabývá návrhem rozvoje fitness centra díky využití prováděné rekonstrukce. Před samotným návrhem jsem si nejdříve stanovila kroky, jak docílit mého cíle, které jsou uvedené již v první kapitole.

Pro tvorbu analýz je nutný popis stávající situace fitness centra, který je popisován v druhé kapitole mé diplomové práce. V této kapitole jsou vypsány základní informace o fitness centru, včetně nákladově-výnosové bilance spolu s popsanou rekonstrukcí a důvodem jejího vzniku.

Třetí kapitola analyzuje vnitřní a vnější prostředí celého fitness centra za užitých metod, které jsou následně vyhodnocen. Samostatná vyhodnocení jsou potřebná pro vytvoření jednotlivých cílů a strategií fitness centra.

Čtvrté kapitola definuje relevantní teorii, díky které byly veškeré analýzy a další jiné metodiky zkonstruovány. Popisuje management rizik a marketingovou strategii, která je potřebná pro vytvoření marketingové komunikace po i během rekonstrukce fitness centra.

Završením mé diplomové práce je pátá kapitola zabývající se návrhem strategie fitness centra, tedy jeho cílů, návrhu jeho služeb, cenovou specifikaci, seznam rizik a

jejich opatření a v neposlední řadě marketingovou komunikaci, díky které si fitness centrum udrží a popřípadě i osloví nové klienty. Pátá kapitola splňuje cíl mé diplomové práce, kterým je navrhnutí rozvoje fitness centra za využití rekonstrukce.

2 POPIS STÁVAJÍCÍ SITUACE

Tato kapitola popisuje fitness centrum v roce 2017, dále jako fitness centrum X nebo popisované fitness centrum ve zkratce FC.

Předmět podnikání: poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti fitness a aerobních cvičení, výroby, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost, provozování solárií, masérské, rekondiční a regenerační služby.

Poloha: umístění v obchodním centru na Praze 8

Počet zaměstnanců: 9

- marketingový koordinátor,
- provozní manažer,
- sportovně-obchodní manažer
- a 7 pracovníků na recepci fitness centra.

Roční obrat firmy v roce 2017 (zaokrouhleně): 8 500 000 Kč

Návštěvnost klientů v roce 2017: 76 531

Detailnější návštěvnost za rok 2017 je možné vidět v níže tabulce č. 1, kde je celková návštěvnost rozdělena na posilovnu, skupinové lekce, solárium, masáže a osobní trénink.

SLUŽBA	návštěvnost klientů / rok
posilovna	44 625
skupinové lekce	23 667
solárium	6 526
masáže	222
osobní trénink	1 491
CELKEM	76 531

Tabulka 1: Návštěvnost klientů za rok 2017

Půdorys stávajícího fitness centra v roce 2017 je možné vidět v příloze č. 1.

V roce 2017 fitness centrum obdrželo finanční podporu od jejího majitele. Cílem dotace je rekonstrukce fitness centra, která je plánovaná na přelom roku 2018-2019.

Účelem rekonstrukce je rozšíření prostor fitness centra, aby se navýšila kapacity klientů. Díky těmto krokům lze očekávat vyšší tržby fitness centra.

Důvody rekonstrukce:

- vytvoření nové obchodní jednotky v obchodním centru vedle fitness centra, která vyžaduje rozšíření prostor, což zapříčiňuje zrušení menší části fitness centra
- poskytnutí nových prostor pro fitness centrum od obchodního centra, realizované díky finanční podpoře majitele
- dosažení vyššího využití kapacity
- nedostatečný prostor pro cvičební stroje
- malá strečinková zóna

Půdorys navrhovaného fitness centra je možné vidět v příloze č. 2. Z půdorysu lze přehledně zjistit změny, které nastanou:

- rozšíření posilovny
- zvětšení prostoru pro masáže
- vytvoření nového sálu.

2.1.1 Nákladově-výnosový propočet fitness centra

V současné době fitness centrum své náklady rozděluje na tyto skupiny položek:

A – Zaměstnanci, kde jsou zahrnuty mzdy, sociální a zdravotní poj. a odměny zaměstnanců

B – Nájem + služby, kde je obsažen nájem v obchodním centru, výdaje na elektrickou energii, plyn, vodu a úklid celého prostoru fitness centra

C – Marketing, který zahrnuje práce s webovou stránkou, grafiku, tisk, reklamu a další výdaje na marketingové akce

D – Provozní náklady, do kterých patří účetnictví, IT služby, servis strojů, solárií, investice do nových strojů nebo cvičebných pomůcek, každodenní spotřební materiál (dezinfekce, kancelářské potřeby apod.), výdaje za klimatizaci a poplatky za osu a integru, zajišťující hudbu na skupinových lekcích

E – Náklady na prodané zboží/služby, v sobě zahrnuje zboží určené k prodeji (barové položky – tyčinky, proteiny, káva apod. a solární kosmetika)

F – pro mzdy lektorům, trenérům a masérům

Celý souhrn stávajícího členění nákladů zobrazuje tabulka č. 2.

NÁKLADY 2017	položky	ø/měsíc v Kč	rok v Kč
A - Zaměstnanci		243 600	2 862 697
	mzdy	233 579	2 742 447
	odměny	10 021	120 250
B - Nájem + služby		163 038	1 761 896
	nájem	109 316	1 311 792
	elektrická energie	21 966	263 596
	plyn	16 382	32 763
	voda	10 408	104 078
	úklid	4 967	49 666
C - Marketing		16 765	201 178
	marketing	15 665	187 978
	hudba v posilovně a TV	1 100	13 200
D - Provozní náklady		71 805	682 675
	účetnictví	20 176	201 760
	IT	16 120	64 479
	servis	6 917	101 000
	investice	21 406	235 965
	spotřební materiál	417	5 000
	osa a integra	6 770	74 470
	klimatizace	12 318	135 499
E - Náklady na prodané zboží/služby		32 649	376 231
	zboží k prodeji	32 649	376 231
	barové položky	30 057	360 679
	solární kosmetika	2 592	15 552
F - mzdy		137 718	1 652 614
	lektoři mzda	98 607	1 183 285
	trenéři mzda	35 411	424 929
	maséři mzda	3 700	44 400
CELKEM		677 893	7 672 790

Tabulka 2: Náklady za rok 2017 - stávající stav

Výnosy ve fitness centru vyplývají z:

- jednotlivých vstupů
- permanentek
- členství
- služeb solárií
- barového prodeje

Ostatní výnosy jsou generovány v menší částkách například:

- pronájmy externistům,
- výnos za jednorázový vstup s kartou MultiSport díky smlouvě s MultiSportem
- faktury (např.: od klientů, kterým fitness centrum platí firma a nemají MultiSport kartu),
- VacuShape (přístroj v posilovně pro odstranění celulitidy a koncentrované spalování tuků v problematických oblastech),
- InBody (tělesná diagnostika: měření složení těla využívána převážně s osobními trenéry)
- masáže
- ostatní (zapůjčení ručníků apod.)

VÝNOSY 2017	ø/měsíc v Kč	rok v Kč
Posilovna	317 344	3 808 128
jed.vstup	72 593	871 121
permanentky	62 045	744 543
členství	45 336	544 036
multisport	126 713	1 520 556
faktury	10 656	127 873
Lekce	193 088	2 317 057
jed.vstup	25 359	304 305
permanentky	54 282	651 383
členství	43 509	522 106
multisport	58 024	696 290
kurzy - děti	11 914	142 974
Bar	55 735	668 821
konzumace	46 505	558 056
ostatní solární kosmetika	9 230	110 765
Solárium	62 176	746 108
jed.vstup	41 016	492 194
permanentky	21 159	253 913
Trenéři	56 135	673 617
jed.vstup	6 620	79 436
permanentky	49 515	594 181
Vacushape	11 501	138 009
jed.vstup	500	6 005
permanentky	11 000	132 004
Masáže	5 320	63 836
jed.vstup	3 722	44 662
permanentky	1 598	19 174
Inbody	814	9 766
Pronájem	8 471	101 651
Ostatní	- 168	- 2 021
CELKEM	710 414	8 524 971

Tabulka 3: Výnosy za rok 2017 - stávající stav

2.1.2 Popis poskytovaných služeb

Mezi hlavní poskytované služby fitness centra, které také budu analyzovat, patří:

- Posilovna
- Skupinové lekce
- Solárium
- Masáže
- Osobní tréninky

Posilovna se skládá z 20 kardio strojů, strečinkové zóny, kde v jednu dobu může cvičit maximálně 15 klientů, FTS konstrukci, která je určena pro 6 cvičících klientů v jednu dobu.

Dále tzv. činkárnu, kde v jednu chvíli může cvičit maximálně 6 klientů a 17 dalších jiných posilovacích strojů včetně VacuShape. Stroje jsou převážně blízko u sebe, což způsobuje nepohodlí při cvičení.

Cenová strategie posilovny:

- Jednorázové vstupné:
 - dopolední vstup (PO – PÁ do 15:00 hodin) 79 Kč/ pro studenty a seniory za 69 Kč
 - odpolední vstup (PO – PÁ od 15:00 hodin, víkend) 139 Kč/ pro studenty a seniory za 109 Kč
- Permanentky na posilovnu
 - 10 vstupů/6 měsíců za 1 099 Kč/ pro studenty a seniory za 899 Kč
 - 20 vstupů/6 měsíců za 1 999 Kč
 - 100 vstupů/3 měsíce za 2 599 Kč

Pro skupinové lekce se využívají 3 sály:

- Aerobikový sál, s maximální kapacitou 20 klientů
- funkční sál, s maximální kapacitou 16 klientů
- H.E.A.T. sál., s maximální kapacitou 14 klientů

Aerobikový sál má k dispozici cvičební pomůcky typu overball, míče, gumičky na cvičení apod. Podlaha je vystlaná parketami a pro cvičení se používají tlusté podložky.

Funkční sál je vybaven železnou konstrukcí, na které jsou zavěšené TRX lana pro cvičení, dále BOSU, žebřiny a další cvičební pomůcky.

V H.E.A.T. sálu se nachází pouze H.E.A.T. stroje pro rychlou chůzi.

Každý sál je vybaven hudební aparaturou s mikrofonom. Skupinové lekce jsou nabízené v brzkých ranních hodinách, nebo až po páté hodině na základě návštěvnosti klientů.

Cenová strategie skupinových lekcí:

- Jednotlivé vstupné
 - 1 dopolední vstup (PO – PÁ do 15:00 hodin) 109 Kč/ pro studenty a seniory za 89 Kč
 - odpolední vstup (PO – PÁ od 15:00 hodin, víkend) 169 Kč/ pro studenty a seniory za 139 Kč
- permanentky na lekce i posilovnu
 - 10 vstupů/6 měsíců za 1 399 Kč/ pro studenty a seniory za 1 099 Kč

- 20 vstupů/6 měsíců za 2 599 Kč 100 vstupů/3 měsíce za 3 699 Kč
- Členství pouze v případě letní akce, 30 denní členství za 799 Kč

Pro individuální trénink jsou k dispozici dva kvalifikovaní osobní trenéři. Využívají veškerý prostor posilovny, včetně InBody pro měření složení těla. Trenéři si domlouvají tréninky individuálně přímo klienty na základě jejich potřeb. Z tohoto důvodu nelze stanovit přesná hodina, kdy se nachází ve fitness centru. K dispozici mají také veškeré cvičební pomůcky.

Cenová strategie individuálních tréninků:

- jedna hodina za 599 Kč
- pět hodin + základní měření složení těla zdarma za 2 499 Kč
- deset hodin + komplexní měření složení těla za 4 499 Kč
- Tréninkový plán na 3 měsíce (2 hodiny s trenérem + měření složení těla zdarma) za 1 699 Kč

Fitness centrum nabízí dvě funkční solária. Horizontální MegaSun 5600 a vertikální Tower Space 2000. Každé solárium je umístěné v samostatných místnostech se zrcadlem, židlí, hygienickými kapesníky a dezinfekcí. Solárium se po každém užití musí umýt dezinfekcí a před prvním užitím zase zahřát.

Cenová strategie Solárií:

- solárium (1 minuta/100 minut) za 13 Kč/1 099 Kč

Uvolnění a relax fitness centrum poskytuje formou masáží. Nabízí hodinou masáž sportovní, rekondiční a relaxační. Kvalifikovaní maséři dopřávají to správné uvolnění klientům. Přichází vždy až na zavolanou při objednání masáží. Masáž probíhá v místnosti vybavenou zrcadlem, lůžkem, dekami, plachty, olejíčky a dalšími dekoračními a jinými pomůckami pro masáž. Masáž má také svou vlastní menší koupelnu.

Cenová strategie masáží:

- 60 minut za 690 Kč

3 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU

Před formulací jakékoliv strategie je nutné provést potřebné dílčí analýzy, které mohou pomoci při sestavení strategie fitness centra.

Jako první je analýza, která vychází ze zadání úkolu, respektive analýza jednotlivých služeb. Další analýzy jsou provedeny podle Hanzelkové a spol. (Hanzelková 2017), viz v kapitole č. 4.1, tedy po analýze nadřazeného patra bude tvořena analýza vnějšího prostředí firmy a následně analýza interního prostředí.

3.1 Analýza jednotlivých služeb

Pro analýzu jednotlivých služeb byly náklady rozděleny k typům zdrojů a to takto:

Zdroje:

- Lidské: mzdy, sociální a zdravotní pojištění a odměny zaměstnanců
- Hmotné: náklady na stroje, náčiní a další pomůcky ke cvičení, spotřební materiál a servis
- Nehmotné: marketing a mzdy pro marketing
- Bar: zboží k prodeji a solární kosmetika
- Prostory: voda, plyn, elektrická energie, klimatizace, nájem
- Nakupované služby: externí služby fitness centra, jako je účetnictví, úklid, IT, hudba a TV v posilovně, osa a integra

Níže v tabulce č. 4 jsou uvedeny náklady celkem za rok 2017, které jsou rozdělené dle zdrojů. V tabulce je vždy uvedena finanční suma jak za rok, tak i průměrně za měsíc.

NÁKLADY	ø/měsíc v Kč	rok v Kč
LIDSKÉ ZDROJE	351 318	4 155 311
HMOTNÉ ZDROJE	28 739	341 965
NEHMOTNÉ ZDROJE	45 665	547 978
BAR	32 649	376 231
PROSTORY	170 390	1 847 729
NAKUPOVANÉ SLUŽBY	49 132	403 576
CELKEM	677 893	7 672 790

Tabulka 4: Náklady rozdělené dle zdrojů za rok 2017

Celý souhrn nákladů rozdělených dle zdrojů je zobrazen níže, v tabulce č. 5.

NÁKLADY	položky	ø/měsíc v Kč	rok v Kč
LIDSKÉ ZDROJE	řízení a správci	213 600	2 502 697
	ostatní náklady na recepci	113 579	1 302 447
	ostatní náklady na provozního manažera	50 000	600 000
	ostatní náklady na sportovně obchodníhc	40 000	480 000
	Odměny	10 021	120 250
	externí služby	137 718	1 652 614
	ostatní náklady na lektory	98 607	1 183 285
	ostatní náklady na osobní trenéry	35 411	424 929
	ostatní náklady na maséry	3 700	44 400
CELKEM LIDSKÉ ZDROJE		351 318	4 155 311
HMOTNÉ ZDROJE	celkem stroje a náčiní	21 406	235 965
	stroje a náčiní	20 906	229 965
	pomůcky ke cvičení	500	6 000
	spotřební materiál	417	5 000
	servis	6 917	101 000
	strojů v posilovně	4 167	50 000
	zvukové aparatury	167	20 000
	heatových strojů	2 083	25 000
	solária	500	6 000
CELKEM HMOTNÉ ZDROJE		28 739	341 965
NEHMOTNÉ ZDROJE	marketing	15 665	187 978
	mzda marketing	30 000	360 000
CELKEM NEHMOTNÉ ZDROJE		45 665	547 978
BAR	barové položky	30 057	360 679
	solární kosmetika	2 592	15 552
CELKEM BAR		32 649	376 231
PROSTORY	voda	10 408	104 078
	plyn	16 382	32 763
	elektrická energie	21 966	263 596
	klimatizace	12 318	135 499
	nájem	109 316	1 311 792
CELKEM PROSTORY		170 390	1 847 729
NAKUPOVANÉ SLUŽBY	účetnictví	20 176	201 760
	úklid	4 967	49 666
	IT	16 120	64 479
	hudba a TV v posilovně	1 100	13 200
	osa a integram	6 770	74 470
CELKEM NAKUPOVANÉ SLUŽBY		49 132	403 576
CELKEM		677 893	7 672 790

Tabulka 5: Náklady celkem, rozdělené dle zdrojů za rok 2017

Výnosy fitness centra byly také upravené, respektive zkrácené pro přehlednost výnosů z jednotlivých aktivit. V tabulce č. 6 jsou zobrazeny výnosy fitness centra.

Výnosy z:

- posilovny (jednotlivé vstupy, permanentky, členství, MultiSport, výnos z Va-cuShape),
- bar (konzumace barových položek a prodej solární kosmetiky),
- pro solárium, osobní trénink (včetně měření složení těla InBody) a masáže je zde jednotlivý vstup a permanentka,
- dále pronájem (pronájem sálů jiným externím kroužkům / kurzům)
- a ostatní (půjčování ručníků, slevy, ...).

VÝNOSY	ø/měsíc v Kč	rok v Kč
posilovna	328 845	3 946 137
skupinové lekce	193 088	2 317 057
bar	55 735	668 821
solárium	62 176	746 108
osobní trénink	56 949	683 383
masáže	5 320	63 836
pronájem	8 471	101 651
ostatní	-	2 021
CELKEM	710 414	8 524 971

Tabulka 6: Výnosy jednotlivých služeb za rok 2017

Po výčtu jednotlivých položek v nákladově-výnosových propočtu je možné zjistit zisk barových produktů. Pro výpočet zisku byla vytvořená jednotná tabulka s náklady a výnosy barových položek a solární kosmetiky. Na základě výpočtu je patrné, že ziskovosti v této oblasti je dosaženo. Avšak marži je v tuto chvíli složité zjistit, jelikož výčet jednotlivých produktů, její prodejní cena a nákupní cena není k dispozici.

BAR	položky	částka v Kč
NÁKLAD	barové položky	360 679
	solární kosmetika	15 552
VÝNOS	barové položky	558 056
	solární kosmetika	110 765
ZISK	barové položky	197 377
	solární kosmetika	95 213

Tabulka 7: Zisk barových položek

Pro zjištění efektivity / vytíženosti služeb byly vytvořeny tabulky pro souhrn nákladů pro jednotlivé služby. Avšak některé fixní nákladové položky nelze zařadit přímo do jedné služby, ale rozdělit je do všech poskytovaných služeb. Proto na základě návštěvnosti těchto služeb bylo provedeno procentuální obsažení dané položky v jednotlivých službách.

V tabulce č. 8 je znázorněná návštěvnost jednotlivých služeb za rok 2017. A k němu dopočítané procento z celkové návštěvnosti.

SLUŽBA	návštěvnost klientů / rok	% z celé návštěvnosti
posilovna	44 625	58,31
skupinové lekce	23 667	30,92
solárium	6 526	8,53
masáže	222	0,29
osobní trénink	1 491	1,95
CELKEM	76 531	100,00

Tabulka 8: Návštěvnost jednotlivých služeb v procentech

V tabulce č. 9 jsou uvedené fixní položky, které se rozpočítávají mezi jednotlivé služby. Každá služba má již uvedené své procento dle předešlého výpočtu pomocí návštevnosti jednotlivých služeb. Jedná se o fixní položky:

- Voda
- Elektřina
- Plyn
- Klimatizace
- Úklid
- Účetnictví
- Pronájem
- Úklid
- Mzdové náklady pro recepci

ZDROJ	Fixní položky	náklad za rok 2017 v Kč	posilovna v Kč	skupinové lekce v Kč	solárium v Kč	masáže v Kč	osobní trénink v Kč
			58,31%	30,92%	8,53%	0,29%	1,95%
PROSTORY	voda	104 078	60 688	32 186	8 875	302	2 028
	elektřina	263 596	153 702	81 516	22 478	765	5 135
	plyn	32 763	19 104	10 132	2 794	95	638
	klimatizace	135 499	79 009	41 903	11 554	393	2 640
	pronájem	1 311 792	764 902	405 668	111 860	3 805	25 557
LIDSKÉ ZDROJE	mzda recepce	1 332 697	777 092	412 133	113 643	3 866	25 964
NAKUPOVANÉ SLUŽBY	účetnictví	201 760	117 646	62 394	17 205	585	3 931
	úklid	49 666	28 960	15 359	4 235	144	968

Tabulka 9: Fixní položky rozpočítané pro jednotlivé služby

Celkové náklady pro jednotlivé služby jsou uvedené v tabulce č. 10. Rozepsané náklady každé služby můžete vidět v tabulkách č. 11 – 15.

NÁKLADY JEDNOTLIVÝCH SLUŽEB	ø/měsíc v Kč	rok v Kč
posilovna	192 931	2 294 268
skupinové lekce	196 241	2 370 046
solárium	23 738	300 643
masáže	4 780	57 355
osobní trénink	40 982	491 789
CELKEM	458 672	5 456 410

Tabulka 10: Náklady jednotlivých služeb, 2017

Tabulka č. 11 znázorňuje náklady na posilovnu, kde navíc patří hudba a TV v posilovně a náklady na stroje a náčiní.

ZDROJ	NÁKLADY JEDNOTLIVÝCH SLUŽEB	ø/měsíc v Kč	rok v Kč
	posilovna		
LIDSKÉ ZDROJE	mzda recepce	64 758	777 092
HMOTNÉ ZDROJE	stroje a náčiní	20 906	229 965
	servis strojů	4 167	50 000
PROSTORY	vodné stočné	5 057	60 688
	plyn	1 592	19 104
	elektřina	12 809	153 702
	klimatizace	6 584	79 009
	nájem	63 742	764 902
NAKUPOVANÉ SLUŽBY	účetnictví	9 804	117 646
	hudba a TV v posilovně	1 100	13 200
	úklid	2 413	28 960
CELKEM		192 931	2 294 268

Tabulka 11: Náklady posilovny, 2017

Tabulka č. 12 ukazuje náklady pro skupinové lekce. Zde jsou uvedené náklady na servis zvukové aparatury a strojů pro H.E.A.T. Program, mzda lektorům a náklady na pomůcky ke cvičení.

ZDROJ	NÁKLADY JEDNOTLIVÝCH SLUŽEB	ø/měsíc v Kč	rok v Kč
	skupinové lekce		
LIDSKÉ ZDROJE	mzda recepce	34 344	412 133
	mzda lektori	98 607	1 183 285
	náčiní, pomůcky ke cvičení	500	6 000
HMOTNÉ ZDROJE	servis zvukové aparatury	167	20 000
	servis heatových strojů	2 083	25 000
PROSTORY	vodné stočné	2 682	32 186
	plyn	844	10 132
	elektřina	6 793	81 516
	klimatizace	3 492	41 903
	pronájem	33 806	405 668
NAKUPOVANÉ SLUŽBY	účetnictví	5 199	62 394
	osa a integram	9 935	74 470
	úklid	1 280	15 359
CELKEM		199 733	2 370 046

Tabulka 12: Náklady skupinových lekcí, 2017

ZDROJ	NÁKLADY JEDNOTLIVÝCH SLUŽEB	ø/měsíc v Kč	rok v Kč
	solárium		
LIDSKÉ ZDROJE	mzda recepce	9 470	113 643
HMOTNÉ ZDROJE	servis solária	500	6 000
	spotřební materiál	167	2 000
PROSTORY	vodné stočné	740	8 875
	elektřina	1 873	22 478
	plyn	233	2 794
	klimatizace	963	11 554
	pronájem	9 322	111 860
NAKUPOVANÉ SLUŽBY	účetnictví	1 434	17 205
	úklid	353	4 235
CELKEM		25 054	300 643

Tabulka 13: Náklady solária, 2017

Tabulka č. 13 zobrazuje náklady na solárium, která zahrnuje také servis solárií a spotřební materiál jako jsou dezinfekce, utěrky, ručníky apod.

ZDROJ	NÁKLADY JEDNOTLIVÝCH SLUŽEB	ø/měsíc v Kč	rok v Kč
	masáže		
LIDSKÉ ZDROJE	mzda recepce	322	3 866
	mzda masér	3 700	44 400
HMOTNÉ ZDROJE	spotřební materiál	250	3 000
PROSTORY	voda	25	302
	elektřina	64	765
	plyn	8	95
	klimatizace	33	393
	pronájem	317	3 805
NAKUPOVANÉ SLUŽBY	účetnictví	49	585
	úklid	12	144
CELKEM		4 780	57 355

Tabulka 14: Náklady masáží, 2017

Tabulka č. 14 ukazuje výčet nákladů na masáže, kde je navíc započítána mzda pro maséry a spotřební materiál typu: ručníky, olejčky, plachty apod. V neposlední řadě tabulka č. 15 zobrazuje náklady na osobní trénink, kde je navíc započítána mzda pro trenéry.

ZDROJ	NÁKLADY JEDNOTLIVÝCH SLUŽEB	ø/měsíc v Kč	rok v Kč
	osobní trénink		
LIDSKÉ ZDROJE	mzda recepce	2 164	25 964
	mzda trenéři	35 411	424 929
PROSTORY	voda	169	2 028
	elektřina	428	5 135
	plyn	53	638
	klimatizace	220	2 640
	pronájem	2 130	25 557
NAKUPOVANÉ SLUŽBY	účetnictví	328	3 931
	úklid	81	968
CELKEM		40 982	491 789

Tabulka 15: Náklady osobních tréninků, 2017

Vyhodnocení jednotlivých služeb je provedeno pomocí matice přežití. Každá jednotlivá služba byla vynesena do grafu, kde:

- osa x znázorňuje nákladní pozici (náklad)
- osa y znázorňuje prodejní pozici (výnos)

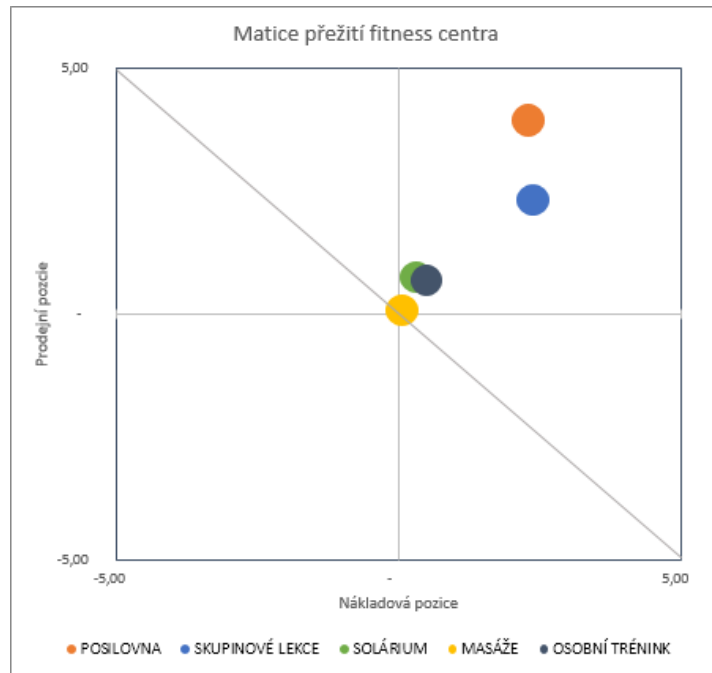
SLUŽBA	osa	částka v Kč	zaokrouhleno v Kč	v mil. Kč
POSILOVNA	Nákladová pozice	2 294 268	2 300 000	2,30
	Prodejní pozice	3 946 137	3 950 000	3,95
SKUPINOVÉ LEKCE	Nákladová pozice	2 370 046	2 380 000	2,38
	Prodejní pozice	2 317 057	2 320 000	2,32
MASÁŽE	Nákladová pozice	57 355	60 000	0,06
	Prodejní pozice	63 836	70 000	0,07
SOLÁRIUM	Nákladová pozice	300 643	310 000	0,31
	Prodejní pozice	746 108	750 000	0,75
OSOBNÍ TRÉNINK	Nákladová pozice	491 789	500 000	0,50
	Prodejní pozice	683 383	690 000	0,69

Tabulka 16: Data pro Matici přežití

Tabulka výše č. 16 zahrnuje oblasti, které byly vyneseny do níže znázorněného bodového grafu v obrázku č. 1.

Graf matice přežití zobrazuje prodejní a nákladové pozice, a také diagonálu, která rozděljuje matici na šest základních polí.

Z grafu vyplývá, že veškeré služby se nachází v pravém horním poli. Z vysvětlení grafu matice přežití se jedná o pole předpokládaného přežití. Vysvětlení celého grafu je možné vidět v odstavci č. 4.2.3.



Obrázek 1: Matice přežití fitness centra

3.1.1 Vytíženost služeb FC

Již v odstavci č. 3.1 jsem se zabývala nákladovými položkami každé jednotlivé služby. Pro zjištění efektivity, respektive vytíženosti vybraných služeb, je nutné zjistit maximální kapacitu každé služby a porovnat jí z návštěvnosti jednotlivých služeb.

Kapacitu posilovny zjistíme tak, že spočítáme veškeré stroje v posilovně a přiřadíme k nim počet osob na jednu konstrukci (která může být i větší, proto je možné počítat více osob na jeden stroj), ta činí 50 lidí v jeden okamžik v posilovně s plnou obsazeností všech strojů. Na základě rozvrhu posilovny, skupinových lekcí a dalších služeb jsem určila 8hodinovou dobu provozu fitness centra. Po vynásobení strojů s 8hodinovou dobou nám vyjde kapacita 400 klientů na den, v případě plného využití strojů v jeden moment. Nicméně nelze přesně stanovit počet obsazenosti, jelikož klienti fitness centrum navštěvují nepravidelně a v různých časech. Na základě tohoto zjištění je zvolena 8hodinová doba neustálého provozu.

Kapacita skupinových lekcí se odvíjí od kapacity sálů, které jsou k dispozici. Pokud se sečte kapacita sálů a vynásobí se 4 (jelikož pouze z poloviny otevírací doby fitness centra jsou k dispozici skupinové lekce), vyjde kapacita 200 klientů na jeden den.

U osobních trenérů se jejich plná kapacita počítá na základě pracovní doby, kterou mají k dispozici pro fitness centrum. Tedy 8 hodin za den včetně dvou hodinové přípravy pro tréninky. Konkrétně 6 hodin, které jsou vynásobené 2krát, jelikož fitness centrum nabízí dva osobní trenéry. Za den činí kapacita osobních trenérů 12 klientů na den.

Kapacita u masáží je jednoznačná, jelikož nabízí 60 minové masáže. Proto lze tvrdit, že za jeden den proběhne maximálně 8 masáží.

Solárium se počítá na základě průměrné doby v soláriu, tedy 10 minut. K těmto 10 minutám se přidá 5 minut pro očištění solária po každém použití a 5 minut navíc sloužící pro zapnutí (zahřátí) solária na začátku dne. Solária jsou celkem dvě. Tedy se kapacita bude násobit dvěma. Konečná kapacita solárií je 63 klientů na den. (Výpočet: 8 hodin je 480 minut – 5 minut pro zahřátí solária činí 475 minut od kterých se vydělí 10 + 5 minut pro jednoho klienta je 31,6 klientů na jedno solárium, které se vynásobí dvěma a celkem vyjde zaokrouhleně 63 klientů na den).

Souhrnnou tabulku kapacity naleznete v tabulce č. 17, kde je znázorněna kapacita nejenom na den, ale také na měsíc a rok.

SLUŽBA	kapacita klientů / den	kapacita klientů / měsíc	kapacita klientů / rok
posilovna	400	8 000	96 000
skupinové lekce	200	4 000	48 000
solárium	63	1 264	15 168
masáže	8	160	1 920
osobní trénink	12	240	2 880
CELKEM	683	13 664	163 968

Tabulka 17: Kapacita jednotlivých služeb

Nyní se může pokračovat pro zjištění vytíženosti jednotlivých služeb tím, že se procentuálně zjistí obsazení stávající návštěvnosti v porovnání s maximální kapacitou jednotlivých služeb.

Toto porovnání je možné vidět níže v tabulce č. 18.

SLUŽBA	návštěvnost / rok	kapacita / rok	vytíženost v %
posilovna	44 625	96 000	46,48
skupinové lekce	23 667	48 000	49,31
solárium	6 526	15 168	43,02
masáže	222	1 920	11,56
osobní trénink	1 491	2 880	51,77
CELKEM	76 531	163 968	46,67

Tabulka 18: Vytíženost služeb fitness centra

Z tabulky č. 18, viz výše, je možné vyhodnotit nejvytíženější, respektive nejefektivnější služby ve fitness centru. Můžete tyto služby seřadit, dle efektivity, tedy nejefektivnější jako první:

1. osobní trénink
2. skupinové lekce
3. posilovna
4. solárium
5. masáže

3.2 Analýza prostředí FC

Předchozí kapitola popisovala základní informace o fitness centru, včetně hlavních činností, tak i nákladově-výnosového rozpočtu.

V této kapitole bude provedena analýza z hlediska:

- a) vnitřních a vnějších faktorů
- b) produktů

Tyto analýzy slouží k exaktnímu stanovení cílů, mise, vize a strategie, čeho chce fitness centrum dosáhnout. K tomu, aby služby byly lépe pochopeny je vhodné využít níže uvedené metody, které se opírají o základní přístupy, které se fitness centrum snaží udržovat.

K analýze produktu fitness centra byly použity metody:

- Marketingový mix služeb 7P
- Marketingový mix z pohledu zákazníka, 5C dle Rotschelda
- Marketingový mix 3V, stanovení produktové strategie a produktového portfolia

Pro analýzu vnitřního prostředí fitness centra byla použita metoda:

- Model 7S – Mc Kinsey

K analýze vnějšího prostředí fitness centra byly použity metody:

- Porterův model pěti sil
- PESTLE

3.2.1 Porterova analýza pěti sil

EXISTUJÍCÍ KONKURETI: konkurencí fitness centra jsou veškeré provozovny, které poskytují fitness služby v okolí i vybrané fitness centra v Praze, které provozují jak posilovnu, tak i skupinové lekce, osobní trenéry, solárium a masáže. Konkrétně se jedná o 16 fitness center. Více o těchto fitness centrech je v odstavci č. 3.3 Podrobná analýza konkurenčních fitness center.

HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH KONKURENTŮ: jako nově vstupující konkurenti jsou fitness centra, která chtějí rozšířit své vlastní působení do dalších jiných částí Prahy. Jsou to také nově vznikající nové fitness kluby v okolí popisovaného fitness centra.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ: jako dodavatele ve fitness centrum můžeme uvést dodavatele barových položek (vody, proteiny, tyčinky), ale také lektoři a osobní trenéři, kteří nám poskytují službu – učí ve fitness centrum skupinové lekce. Vyjednávací síla dodavatelů barových položek je zajištěna kupními podmínkami,

kteře firma NUTREND (dodavatel barových položek) poskytuje. Jako je například množství objednaného zboží, doba doručení apod. Nákup zajištěn vždy v předstihu. Jedná se dlouhou a spokojenou spoluprací. Co se týče vyjednávací síly lektorů a osobních trenérů, zde komunikace slábne. V podmínkách není určeno jasné sdělení o délce spolupráce či zkušební doba. Tím hrozí fluktuace lektorů a osobních trenérů.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH: v nabídce barových položek se vyskytují produkty, které se prodávají snadno a rychle, ale i hůře. Firma NUTREND, která poskytuje své služby více fitness zařízení již ví, které produkty jsou nejlépe prodejné. Kupující jsou zvyklí na své známé produkty, od kterých je těžce odtrhneme, kdybychom jim chtěli nabídnout jinou alternativu (například jiný typ proteinu, či povzbuzujícího drinku). Nabídka barových položek se proto moc nemění. Avšak se fitness centrum vždy snaží přijít s nějakou měsíční novinkou, a zjišťuje a vyhodnocuje její prodej.

HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ ČI SLUŽEB: hrozbou pro fitness centrum jsou vznikající online kurzy osobních trenérů, které již nenutí zákazníky / klienty navštívit fitness centrum. Dále zde můžeme zařadit sportovní a relaxační zařízení, které se zabývají pouze jednou službou, buď například poskytují solárium nebo pouze skupinové lekce. U těchto zařízení je širší nabídka služeb a pro některé klienty to může být více vyhovující, než aby navštěvovali větší fitness centrum. Další hrozbu můžeme zde zařadit další jiné online cviky, které si mohou klienti cvičit doma a nenavštěvovat tak fitness zařízení.

Vyhodnocení jednotlivých sil:

- Existující konkurenti: mezi hlavní konkurenci se považují fitness centra, která nabízí převážně stejné služby. Zde je velké soupeření pro vytvoření příznivých cen a poskytovaných hodnot či službám navíc k daným cenám. Popisované fitness centrum se pohybuje v tzv. zlaté střední cestě, kdy není ani předražené, ale ani také neziskový.
- Hrozba nově vstupujících konkurentů: nově vstupující konkurenti mohou být velkou hrozbou v případě, kdyby si velký fitness řetězec rozšířil pobočku do blízkého okolí popisovaného fitness centra. Co se týče menších fitness center je zde obtížné konkurovat popisovanému fitness centru, jelikož již má vybudovanou klientelu, moderní prostory i stroje. Zde jsou bariéry, které by bylo těžké pro nově vznikající fitness centrum překonat.
- Vyjednávací síla dodavatelů:
 - o Je silná ze stran lektorů a osobních trenérů, jelikož cvičit mohou i v jiných fitness centrech. Avšak zde může hrát roli vztah ke klientela již udržovaných zákazníků, kteří bydlí převážně blízko lokality fitness centra. Zde je vhodné si předem stanovit smluvní podmínky práce ve fitness centru, určení zkušební doby, sankcí za náhle zrušení lekce. Na druhou stranu

jim ale vyjít vstříc s navrženými lekce a jejich propagací, co může vytvářet taky hodnotu samotného fitness centra vůči lektorům či osobním trenérům.

- o Je slabá ze strany dodavatelů barových produktů. Trh je nasycen těmito produkty. Odvětví tudíž není na něm závislé a nepřipadá v úvahu si diktovat vyšší ceny.
- Vyjednávací síla kupujících: je silná, jelikož se jedná o veškeré návštěvníky fitness centra, kteří si zakupují jak barové produkty, tak i vstupy do fitness. Zde je výhodné snížit cenu nabízených služeb, mimo barových produktů. Nebo v lepším případě kupujícím vytvořit hodnotu služeb tím, že jim bude nabízen věrnostní program.
- Hrozba substitučních výrobků či služeb: hrozba těchto substitutů je vysoká z pohledu lidí, kteří nepotřebují mít kontakt s osobním trenérem a nerady navštěvují fitness centra. Cena je zde nižší, avšak výkon nemusí být tak velký. Jelikož v domovech klientů nemusí být velké zrcadlo od kterého je možné se kontrolovat a nemají k dispozici člověka / trenéra, který by jim poradil, jak správně dělat cviky. Avšak z pohledu klientů, kteří potřebují mít vedle sebe trenéra nebo být obklopeni ostatními cvičícími, má tento substitut slabou povahu. Ale je zde možné sledovat, že tento substitut může bránit zvyšování ziskovosti odvětví.

Vyhodnocení Porterové analýzy 5 sil

Příležitosti: zlepšit nabídku barového produktu, vytvoření lákavých produktových balíčků. Vytvoření věrnostního programu pro své stálé klienty.

Hrozby: ztráta stálé klientely po zavedení změn v cenové nabídce či jiných rekonstrukčních změnách

Více o relevantní teorii Porterovi analýzy 5 sil je v odstavci č. 4.2.1.

3.2.2 PESTLE analýza

Identifikování pro každou skupinu faktorů nejnámější jevy, události rizika vlivy. Více informací o PESTLE analýze je uvedeno v odstavci č. 4.2.2.

Faktory:

P-politické: Česká republika je demokratický stát s liberálním režimem, takže je zde svoboda podnikatelského prostředí bez velkých politických omezení.

E-ekonomické: Současná ekonomická situace není pro uvažovaný zákaznický segment limitující.

S-sociální: V 21. století je čím dál tím populárnější cvičit. Tento faktor může nalákat více lidí do fitness center a jiných rekreačních středisek. Nicméně cvičení po internetu se stává čím dál více rozšířenější. Tato skutečnost může odlákat zákazníky, aby navštívili fitness centra. Návštěvníci fitness centra bydlí v jeho blízkosti,

tudíž doprava a demografické postavení fitness centra můžeme považovat za pozitivní faktor. V okolí žijí převážně mladé rodiny nebo senioři, pro které je popisované fitness centrum vyhovující. V dnešní době je čas nejcennější komoditou. Tím pádem hrozí, že kvůli práci a jiným povinnostem klienti nebudou stíhat chodit do fitness center.

T-technologické: Zde lze uvést nové cvičící stroje, které již dokážou za klienta tzv. odmakat část tréninku. Bohužel jsou brány jako hrozba pro fitness centra, dokud si je klienti sami nezakoupí. Zákazníci mají snadnou dostupnost k těmto strojům, avšak skladnost strojů může být výhodou pro fitness centra. Mohou být velké a následně v domácnosti sloužit jako odkládací stolek. Jako technologický faktor je zde i pokrok v komunikaci s osobními trenéry, kteří online natáčejí své tréninky a tím zákazníci nemusí navštěvovat fitness centra. Tento faktor má své plusy i mínusy.

L-legislativní: Ovlivnit fitness centra zde může legislativa Evropské unie – obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), kde za následek může mít fitness centrum ztrátu dat svých klientů pro průzkum svých návštěvníků. Avšak tyto faktory nejsou zcela zatím zřejmé, jak dále může GDPR ovlivnit komunikaci se zákazníky a analýzu jejich chování.

E-ekologické: Ochrana životního prostředí zde nijak neovlivňuje působení fitness center.

Vyhodnocení PESTLE analýzy

Příležitosti: najmutí více osobních trenérů pro zkvalitnění posilovny, kteří se budou klientům věnovat i mimo jejich tréninkové lekce

Hrozby: legislativa Evropské unie – obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), které může ovlivnit komunikaci se zákazníky a analýzu chování klientů

3.2.3 Marketingový mix služeb 7P

PRODUCT (produkt): poskytování sportovních a relaxačních aktivit pro klienty v prostorech moderního fitness centra s nápomocnou recepční obsluhou

PRICE (cena): tvořena z provozních nákladů pro chod fitness centra a přírůžkou pro zisk z jednotlivých aktivit. Rozpis nejdůležitějších cen:

Jednotlivé vstupy

pro posilovnu

dopo vstup (PO – PÁ do 15:00 hodin) 79 Kč, pro studenty a seniory za 69 Kč

odpo vstup (PO – PÁ od 15:00 hodin, víkend) 139 Kč, pro studenty a seniory za 109 Kč

pro skupinové lekce

dopo vstup (PO – PÁ do 15:00 hodin) 109 Kč, pro studenty a seniory za 89 Kč

odpo vstup (PO – PÁ od 15:00 hodin, víkend) 169 Kč, pro studenty a seniory za 139 Kč

Permanentky

na posilovnu

10 vstupů/ na 6 měsíců za 1 099 Kč, pro studenty a seniory za 899 Kč

20 vstupů/ na 6 měsíců za 1 999 Kč

100 vstupů/ na 3 měsíce za 2 599 Kč

na posilovnu i lekce

10 vstupů/ na 6 měsíců za 1 399 Kč, pro studenty a seniory za 1 099 Kč

20 vstupů/ na 6 měsíců za 2 599 Kč

100 vstupů/ na 3 měsíce za 3 699 Kč

Osobní trénink

1 hod za 599 Kč

5 hod + základní měření složení těla zdarma za 2 499 Kč

10 hod + komplexní měření složení těla za 4 499 Kč

tréninkový plán na 3 měsíce (2 hod s trenérem + InBody: měření složení těla zdarma) za 1 699 Kč

Ostatní služby

dětské kroužky: jednorázový vstup 129 Kč

VacuShape:

1 vstup (30 minut) za 169 Kč

10 vstupů za 1 399 Kč

solárium (1 minuta/100 minut) za 13 Kč/1 099 Kč

InBody měření složení těla za 149 Kč měření složení těla + konzultace zdarma za 499 Kč

hlídání dětí za 30 Kč

masáž 60 minut za 690 Kč

PLACE (místo): poskytování sportovních a relaxačních aktivit ve fitness centru se nachází pouze na jednom místě v oblasti Prahy 8, kde je umožněna přímá distribuce k zákazníkovi – na místě může využít nabízené služby. Dostupnost k fitness centru je pouze autobusovou dopravou, dvě linky vedené přímo k metru Kobylisy. Vzdálenost od metra Kobylisy je přibližně 8 minut. Podrobnější analýza se nachází na v odstavci 3.3 Podrobná analýza konkurenčních fitness center.

PROMOTION (propagace): fitness centrum využívá k propagaci svých služeb své vlastní prostory (nástěnky, TV, sdělení od recepce, šatny a sály), ale také externí propagaci (propagaci na lavičkách na autobusových zastávkách, v metru Kobylisy a v magazínu Prahy 8). Dále také online propagaci skrz svou vlastní webovou stránku a sociální sítě. U sociálních sítích se dále prezentuje na dalších sportovních skupinách nebo jiných, se kterými fitness centrum spolupracuje. Na webových stránkách si zákazník zjistí ceny fitness centra, jeho lokalitu, poskytované služby, profily lektorů, osobních trenérů a masérů. Zjistí popis každé lekce, a také novinky neboli aktuality fitness centra. Aktuality buď týkající se zajímavých cen, produktů či služeb. Webové stránky jsou přehledné, avšak se v nich někdy hůře hledá.

PEOPLE (lidé): přímou komunikaci se zákazníkem zabezpečuje recepční obsluha. Ta má na starosti nabídnout zákazníkovi vyhovující službu a také nabídnout další jinou službu, dle nařízení z vedení. Další jiné služby jsou měněny každý měsíc na základě tzv. „produktu měsíce“. Obsluha recepce poskytuje kvalitní služby, příjemnou komunikaci a v neposlední řadě vytváří familiární prostředí se zákazníkem. Recepce obsluhuje 8 pracovníků.

PROCESSES (procesy): služba zákazníkovi je přímo poskytnutá ve fitness centru, kde mezičlánkem je pouze recepce pro zaplacení služby a šatny pro převlečení. K odrazení zákazníka od návštěvy fitness centra může vyvolat i rezervační systém přes webové stránky fitness, který nemusí fungovat dle očekávání. Avšak v sílách fitness centra je neustálá modernizace systému pro nejsnazší způsob rezervace a přístupu k službám. Nejrychlejší kontakt služby se zákazníkem nastává v případě návštěvy posilovny, jiné je to u skupinových lekcí, kde zákazník by měl navštívit lekci včas a je závislý na předcvičujícím lektorovi. Toto platí také v případě využití osobních trenérů a masáží. Fitness centrum však dbá na to, aby lektoři, trenéři nebo maséři byli na svých místech včas.

PHYSICAL EVIDENCE (věcné vybavení): fitness centrum je vybaveno moderními stroji, pomůckami pro cvičení, skřínkami na kódy, které sice nejsou moc spolehlivé, jsou kazivé, a doplňky pro zpříjemnění veškerých prostor. Veškerá propagace na nástěnkách je označena logem fitness centra, které je také vidět na hlavním vstupu do posilovny. Fitness centrum dbá na viditelnost svého loga s cílem zapamatování si značky v očích klienta. Logo je možné vidět taky na jmenovce na černém tričku recepce, která je sladěná do stejného oblečení. Avšak nekvalitní mikina s vlastní jmenovkou s logem. Do fitness centra je také snadné se dostat, tudíž není potřebná nějaká zvlášť významná navigace. Parkování u fitness centra je bezplatné tudíž se jedná o další výhodu, kterou zákazník může ocenit. Dále ukazatelem je také čistota fitness centra, která je neustále kontrolována.

Vyhodnocení analýzy marketingového mixu 7P

Příležitosti: nákup nového funkčního oblečení pro recepci. Vyvolání tak profesionálnějšího dojmu pro návštěvníky fitness centra. Vylepšení webových stránek fitness centra – zjednodušení kroků pro registraci klientů a rezervaci skupinových lekcí. Vybudování tabule na recepci pro zviditelnění akčního produktu měsíce.

Hrozby: zavedení placeného parkování u fitness centra

3.2.4 Marketingový mix z pohledu zákazníka, 5C

CUSTOMER VALUE (hodnota pro zákazníka): jako užitnou hodnotu pro zákazníka je v první řadě umístění fitness centra, které je poblíž domova klientů, také přístup recepce k zákazníkům – familiární prostředí, posilovací stroje a prostory pro strečink, výhodná cena (v souladu s konkurencí v okolí), lektoři, trenéři a maséři, kteří přicházejí do styku se zákazníkem. Fitness centrum vědomě vybírá své zaměstnance, aby neustále myslel a dbal o svou kulturu neboli familiárnost kterou vytváří. A také se snaží volit druh a čas skupinových lekcí dle statistik návštěvnosti klientů.

COMMUNICATION (komunikace): jak již bylo zmíněno výše, přímý kontakt se zákazníkem má na starosti recepce fitness centra. Další novodobější komunikaci, ale představují sociální sítě, kde zákazník může bez jakéhokoliv ostychu projevit svůj názor, i ten, který může fitness centrum poškozovat. Proto se fitness centrum zabývá i tímto kanálem a vytváří takové příspěvky, které klienty zaujmou a poposunou je k reakci na příspěvek. Marketingová komunikace také působí interně (vizuály na nástěnkách, webové stránky, televize, newsletter), nebo externě – komunikace pro oslovení většího počtu zákazníků a včetně potenciálních, prostřednictvím propagace na jiných místech, jako je například banner na lavičce na zastávce v oblasti fitness centra nebo plakáty v metru. Viz Marketingový mix služeb – propagace.

CONVENIENCE (pohodlí zákazníka): pohodlí zákazníka fitness centru vytvoří prostřednictvím rychlého přísunu služby, o které jeví zájem. Zákazníci fitness centra se nachází, buď v jeho blízkém okolí do 1 km, kde bydlí, nebo dojezdová vzdálenost 30-40 minut od zaměstnání (popřípadě i bydliště). Dále akce pro nové zákazníky, kde se klient může cítit výjimečně – jedná se nabídku pouze pro něj. Avšak pro pohodlí a komfort je nejdůležitější obsluha na recepci, která není pomalá a kdykoliv pomůže.

COST TO THE CUSTOMER (náklady zákazníka): fitness centrum ví, jaký je jeho potenciální zákazník neboli jinak řečeno – cílový. Tudíž na základě jeho potřeb se vždy snaží přijít s akcí/cenou, která klienta zaujme. Cenové nabídky služeb a dostupné informace o novinkách jsou viditelné na nástěnkách ve fitness centru a na svých webových stránkách.

CUSTOMER APPROACH (přístup k zákazníkovi): jako každá jiná služba má za cíl, aby její zákazník byl spokojený. Fitness centrum proto, aby byl jeho zákazník spokojený, mu vytváří příjemné prostředí, kde hlavní úlohou hraje recepce fitness centra, která je v přímém kontaktu s ním. Recepce se mu snaží v maximální míře vyhovět, vážit si jej a vytvářet familiární prostředí. Toto prostředí vzniká na základě častější komunikace recepce s klienty, která je přátelská a navazuje se zákazníky nenucenou konverzací nejenom o nabídce služeb, ale zachází více dopodrobna a vytváří si tak přátelský vztah se zákazníkem. Tento přístup mají také osobní trenéři a lektoři skupinových cvičení. Dle osoby klienta fitness centra pro skupinové lekce je možné říct, že klient pochází ze střední vrstvy, má nejméně 1 dítě a pracuje v administrativě. Co se týče osoby posilovny, tak zde se liší početnost dětí – spíše žádné a pracuje v namáhavější práci (buď fyzicky nebo psychicky). Informace se fitness centrum snaží podávat svým klientům, jak lákavě, tak i jednoduše, aby nedošlo k nesprávnému pochopení akcí. Informace na webových stránkách jsou jasné, srozumitelné a lehce dohledatelné, což může v očích zákazníka vytvářet snadné vyhledávání na webových stránkách.

Vyhodnocení analýzy marketingového mixu 5C z pohledu zákazníka

Příležitosti: vytvoření věrnostního programu pro stálé klienty -> vytvoření tak hodnoty pro klienty

Hrozby: napadení, poškození dobrého jména fitness centra skrz sociální sítě a nekvalitní obsluha recepce

3.2.5 Marketingový mix 3V

Stanovení produktové strategie a produktového portfolia pomocí marketingového mixu 3V:

VALUED CUSTOMER (hodnota zákazníka): Zákazníkem je zde klient ve věku kolem 35 let, byl nebo je sportovcem a ví, že je pohyb je pro něj důležitý. Pro tyto zákazníky je v odvětví velké množství nabízených fitness center a jiných rekreačních zařízení. Tito klienti navštěvují fitness centra na základě jejich dostupnosti, zda jsou v blízkosti domova nebo práce, a také dle cenové nabídky. Oblast, kde se nachází popisované fitness centrum je přímo vyhovující pro cíleného klienta fitness centra.

VALUE PROPOSITION (hodnotová nabídka): Nabídka fitness centra je založena na poskytování služby posilovny, osobních trenérů a skupinových lekcí. Sekundární služby jsou masáže a solárium. V případě posilovny je nabídka vyhovující, jelikož obsahuje moderní stroje. Širokou nabídku posilovny doplňuje široká škála skupinových lekcí, které jsou přizpůsobivé klientům, tedy zde můžeme najít lekce zaměřené na funkční trénink, ale také pilates, jógu, H.E.A.T. Program a také cvičení pro děti. V případě osobních trenérů jsou zde k dispozici dva, kteří mají

dostatek kapacity. Co se týče sekundárních služeb, jsou masáže a solária, která mají také dostatek nevyužitelné kapacity. Pro své klienty se fitness centrum snaží jako benefit, vytvořit příznivé ceny a cenové nabídky. Jako například je členství, kde cena obsahuje návštěvu jak posilovny, tak i skupinové lekce. Avšak je zde příležitost pro další rozšířené benefity. V porovnání s konkurencí se zde nabídka fitness centra neliší. Avšak poskytované služby jsou vždy podávány kvalitně a s kvalifikovanými lektory, osobními trenéry a maséry. Klienti si vytváří s lektory a recepcí dobré vztahy, které v nich utkvějí a pamatují si je. Positioning (názor, postoj, vjem v myslích zákazníku) fitness zařízení je zde založen na familiárnosti. Popisované fitness centrum nemá zde jiný positioning, který by utkvěl v paměti klientů.

VALUE NETWORK (hodnotová síť): Fitness centrum nabízí širokou cenovou škálu, kde si klient může vybírat, avšak nastává problém v případě zvýhodněné cenové nabídky. V jednom měsíci se zakoupí na delší dobu trvání a zbylé měsíce nejsou tak ziskové, jak by se očekávalo. Fitness centrum se snaží proto zvolit vhodnou cenovou strategii a zkouší na jaké ceny jejich klienti slyší. Tím je na dobré cestě k zvolení ustálené cenové nabídky. Fitness centrum má, avšak problém s oslovením nových klientů. Novým klientům vytvoří výhodnou nabídku, ale pro stávající zákazníky zde není nic nového. To může následovat v bouření se stálých klientů. Eliminovat tento problém je zde možné tak, že při vzniku nabídky pro nové klienty se nezapomene na stálou klientelu a nabídne se jim také výhodná cena. Fitness centrum dbá na svou kvalitu. Snížit náklady je možné pouze v doplňkovém prodeji, avšak na úkor jejich kvality.

Vyhodnocení analýzy marketingového mixu 3V

Příležitosti: vytvoření věrnostního programu pro stálou klientelu návštěvníků fitness centra

Hrozby: vytvoření akční nabídky pro nové klienty, která zapříčiní ztrátu stálé klientely, jelikož pro ně nebude vytvoření akční nabídky

3.2.6 Model 7S – Mc Kinsey

Skupina tvrdých „S“

Strategie: Fitness centrum své služby přizpůsobuje svým zákazníkům. Dbá na požadavky klientů. Tudíž můžu říct, že strategií fitness centra je tzv. customizace. Při tvorbě cen, nabídek produktů a služeb klade důraz na to, aby nabídka klienta fitness centra zaujala. Konkurenční výhodou fitness centra bych uvedla moderní prostředí a čistota, která klientem dodává pohodlí při cvičení. Díky nabídce a prostředí ve fitness centru, může fitness centrum nalákat nové klienty ale i si je udržet. Vždy ale nesmí zapomínat, že i klienti pokaždé chtějí něco jiného, proto je vhodné se neustále zabývat tím, co chtějí a tzv. neusnout na vavřínech.

Struktura společnosti: Fitness centrum řídí provozní manažer, který má na starosti chod fitness centra spolu s recepcí. Nad provozním manažerem je ředitel. Ten rozhoduje o důležitých krocích v rozvoji fitness centra a má také na starosti finanční oblast. Ve fitness centru působí také obchodně-sportovní manažer, který má na starosti lektory a osobní trenéry. Propagaci a realizaci akcí fitness centra zajišťuje marketing, kde působí jedna osoba. Podléhá provoznímu manažerovi. Provozní manažer zodpovídá za vše, co se ve fitness centru odehraje, tudíž zasahuje do řízení obchodně-sportovního manažera a také do marketingu a recepce. Komunikace ve společnosti zde je spíše implicitní. Ne vždy se vše řekne, ale očekává se, že se to udělá. Kde zde může nastat problém v komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci. Myslet neznamená vše vědět.

Systémy společnosti: Fitness centrum řídí provozní manažer, od kterého jsou veškeré definované úkoly pro marketing, recepci i obchodně sportovního manažera. Sportovně obchodní manažer nejen plní úkoly od provozního manažera, ale také sám zodpovídá za fungování lektorů, stanovení jejich lekcí, patřičné rozdělení lekcí a využití kapacit veškerých služeb. Marketingové oddělení dostává úkoly jak od provozního manažera, tak i od sportovně obchodního manažera, který například potřebuje propagovat lekci či lektora. Komunikace mezi odděleními a manažery funguje na přímém rozhovoru nebo formou pravidelných porad, kde se vyhodnocuje, schvaluje a plánuje dopředu. Provozní manažer musí mít vše pod svou kontrolou. Veškeré schvalovací řízení, či pouze nápad od marketingového oddělení jde skrz něj. Následně pokračuje zdoluhavé schvalování. Zde je často možné, že i když se provoznímu manažerovi po delší době schválený úkol nebude líbit, je nutná předělávka. Veškeré dokumentace jsou spravovány online databázi SharePoint, kde se dokumenty sdílí, aby případní stakeholdři mohli dokumenty modifikovat, či do nich nahlížet. Avšak pojem nahlížení je pouze pojmem, nýbrž provozní manažer rád řeší problémy narovinu a hned aniž by si někde něco ověřoval.

Skupina měkkých „S“

Styl společnosti: Pracovníci spolu komunikují na přátelské bázi – neformální přátelské prostředí. Panuje zde familiární prostředí, které je občas dobré pro chod společnosti a může příjemně působit na návštěvníky fitness centra. Nicméně může být kontraproduktivní, pokud nastane problém mezi zaměstnanci. V těchto případech si zaměstnanci mohou více brát problémy k srdci a vkládají do rozhodnutí emoce. Nicméně zaměstnanci jsou poklidní a převládá u nich humor. Za soutěživého zaměstnance zde můžu označit pouze provozního manažera, který musí o všem vědět. Je dobré mít tuto vlastnost, avšak v pozici zaměstnanců je to někdy na obtíž, pokud chtějí říct také svůj vlastní názor a prosadit jej. Efektivita práce následně upadá, jak jsem již výše zmínila, zdoluhavé schvalování je na dlouhou trať.

Zaměstnanci společnosti: Specializace personálu přímo neodpovídá jejich pracovní funkci. Avšak zde působí mladý personál, který se neustále rozvíjí a zjišťuje nové informace, kroky, jak úkoly řešit lépe. Počet zaměstnanců odpovídá správnému chodu fitness centra. Zaměstnanci, aby se udrželi na svých pozicích, potřebují být loajální vůči své práci, věřit jí, myslet za ní a vcítit se do ní. Zde je nutné, aby člověk nebral práci jenom jako místo, kde práci vykoná automaticky, jde domů a už ji neřeší. Sebevzdělání je vždy přijato, avšak na něj musí zaměstnanec přijít a najít si ho sám ve své funkci. Motivace k lepšímu výkonu je zde vytvářena formou mzdového ohodnocení, které se skládá z položek pro dosažení vyšších tržeb fitness centra a stanovených jednotlivých úkolů každému zaměstnanci.

Sdílené hodnoty: Jako základní hodnotou fitness centra je upřímnost a důvěra. Na těchto bodech si zakládá vedení provozního manažera a ředitele, kteří jsou trpěliví, umí pomoci a poradit. Jelikož mezi zaměstnanci, vedením a recepcí je familiární vztah, tak zde můžeme pracovní prostředí nazvat jako velkou rodinu, která táhne za jeden provaz. Avšak jako v každé rodině se najde šedá ovce, která není tak upřímná a může vytvářet rozbroje mezi zaměstnanci. Hodnoty jsou zřejmé mezi všemi pracovníky, avšak jak i v rodině bývá, každý si myslí, že jde správným směrem a nemusí se nikomu zodpovídat a sdělovat každý svůj krok, zde myšleno v pracovních záležitostech. Tudíž zde mohou nastat komplikace o tom, že pracovníci zapomínají, kam fitness centrum směřuje a čeho chce docílit.

Dovednosti: Jako nejsilnější vlastnosti či skupiny je to, že pokud se shodují v názorech, tak se nenechají ničím zastrašit a jdou si za tím. Mezery v jiných dovednostech může individuálně každý pracovník napravit tím, že se sám bude sám o danou problematiku zabývat. Jestli se jedná o komunikaci, nebo plánu, organizace apod. pokaždé se pracovník sám s tímto problémem musí vypořádat. Dostatečné zkušenosti pracovníci na svých pozicích mají jen z části. Avšak umí na sobě pracovat, zdokonalovat se a tyto zkušenosti nabírat. Odbornost zaměstnanců, personálu je sledovaná za pochodu při jednotlivých úkolech nebo situacích, jak se zaměstnanec či personál zachová. Nejsou zde určena žádná hodnotící kritéria nebo kroky ke zkoumání zaměstnanců. Zaměstnancům je občas neplánovaně přidělen kurz ke své problematice, kterou řeší. Tímto kurzem se sami zdokonalují. Není to žádné souhrnné školení zaměstnanců. Jedná se o individuální školení jednotlivců. Zaměstnanci, pokud se sami nezabývají problémy fitness centra nikdo k nim jinak nepřijde a nezačne jim říkat, jak to ve fitness centru funguje. Vyjma nástupu nového zaměstnance.

Vyhodnocení analýzy 7S dle Mc Kinsey

Příležitosti: zavedení pravidelných kurzů či školení pro zaměstnance fitness centra, budování akcí (eventů) fitness centra podporovaných skrz celé fitness centrum od recepce až po provozního manažera, vytvoření společných meetingů se všemi pracovníky fitness centra – sdělování společných cílů fitness centra

Hrozby: tzv. usnutí na vavřínech – nevytvoření nových akčních nabídek pro klienty, špatná komunikace společných cílů mezi organizační strukturou společnosti, neutřídění aktivit marketingu a ztráta přehlednosti v komunikovaných akcích nevědomí tlak provozního manažera na své zaměstnance, neloajální pracovníci fitness centra

Jak postupovat v metodě 7S dle Mc Kinseyho, je více rozepsané v odstavci č. 4.3.4.

3.3 Podrobná analýza konkurenčních fitness center

Kritéria pro výběr konkurentů byl na základě jejich místa, tedy v blízkosti popisovaného fitness centra ve vzdálenosti do 7 km a spádové oblasti návštěvníků (Bohnice, Troja, Ládví, Chabry, Čimice, Holešovice, Kobylisy). Mezi konkurencí se nachází fitness centra, která nejsou tak velká, jako je popisované fitness centrum, ale poskytují vždy alespoň jednu společnou službu se stávajícím fitness centrem. Analýza byla provedena z místa, tedy detailní prozkoumání webových stránek jednotlivých fitness center. V tabulce č. 19 je zobrazen výčet fitness center, který ukazuje, jaké služby jednotlivé fitness centra poskytují.

Výběr konkurence pro porovnání s popisovaným fitness centrem:

- A. Fitness Troja
- B. Fitcentrum Visla
- C. FITKLUB LUDVÍK
- D. Studio Fit Activity
- E. Dream Fit
- F. Squash Sport
- G. Party Fit
- H. Studio Beyond
- I. Expreska fitness pro ženy
- J. Balance zdraví
- K. Fitinn
- L. BBC Fitness
- M. Tipsport aréna
- N. CrossFit Committed
- O. Fitness Bitevní pole
- P. Fitness Athena

3.3.1 Popis konkurenčních fitness center

V popisu fitness center jsem se zabývala spíše odlišnostmi od popisovaného FC:

- otevírací doby,
- jaké služby poskytují, včetně těch, které popisované fitness centrum nemá,
- zda poskytují členství a permanentky a v jakém rozsahu

- zda jsou nějaké další jiné zajímavé odlišnosti, od kterých si popisované fitness centrum může brát příklad.

A. Fitness Troja:

- otevírá později (8:00 – 21:00 hod), víkend téměř stejný
- poskytuje:
 - posilovnu
 - navíc Kickbox, indoor cycling
 - solárium (10 Kč/min -> vertikální i horizontální) – levnější
- členství: 1 měs., čtvrtletní
- permanentka: 10 a 20 vstupů

B. Fitcentrum Visla:

- otevírací doba stejná, víkend do 20:00 hod
- poskytuje:
 - posilovnu
- členství: 1 měs., 1 měs. s 1x iontovým nápojem ke cvičení (o 200 Kč větší cena), 690 Kč vs. 890 Kč

C. FITKLUB LUDVÍK:

- Pan Ludvík, který posilovnu založil je známý pořadatel a promotér mezinárodní soutěže Pražský Pohár a také trenér Trenérské školy Olympia
- otevírací doba kratší (9:00 – 21:00, víkend 10:00 – 18:00)
- poskytuje:
 - posilovnu
 - zdravotní cvičení (TRX, spirální stabilizace MUDr. Smíška a DNS prof. Koláře)
 - individuální tréninkový plán + výživové poradenství
- členství: 1 měs., čtvrtletní, půl rok, rok

D. Studio Fit Activity:

- otevírací doba, vždy od – do (dopoledne a odpoledne s přestávkou)
 - PO-PÁ: 8:30 – 12:00, 16:00 – 21:00
 - SO: 9:00 – 12:00, NE: 17:00 – 21:00
- poskytuje:
 - skupinové lekce (navíc Piloxing)
 - masáže (základní + havajská, manuální lifting obličeje)
- členství: 10 vstupů, 20 vstupů, 55 vstupů

E. Dream Fit:

- pořádá workshopy a saunový svět, příměstský tábor přes letní prázdniny pro děti
- otevírací doba přes týden – stejná
 - víkend SO: 15:00 – 21:00, NE: 9:00 – 22:00
- poskytuje:

- posilovnu
- skupinové lekce (navíc BodyFuse, Kalanetika, Core a strečink, Women's only, Fitmami)
- masáže (základní + olejová, reflexologie, Dornova metoda plus Breussova masáž)
- osobní tréninky
- členství: 5, 10 vstupů a členství na 3 měs. (+dopoledne), půl rok, rok

F. Squash Sport:

- primárně poskytuje squash, saunu a stolní tenis a také letní příměstský tábor pro děti
- otevírací doba: 8:00 – 22:00 (i víkend)
- poskytuje:
 - posilovnu
 - skupinové lekce (+Zumba, Aplinging, Jumping, Siluet SWP, Taneční hubnutí)
 - pronájem: LalaDanse (taneční skupina pro děti)
 - Osobní trénink + výživa
- permanentky: na kredit, 1 měs., 3. měs., rok

G. Party Fit:

- otevírací doba 8:30 – 20:00 s přestávkou 10:30 – 16:00
- víkend SO: 8:30 – 12:00, NE: 15:30 – 20:00
- poskytuje:
 - skupinové lekce (+Hot a Power Jóga, Jumping)
- Členství: 1 měs., 2 měs., 4 měs., 10. měs.
- Cena „start“: na 1 měsíc – 3 vstupy za 240 Kč

H. Studio Beyond:

- Jógové studio Praha
- otevírací doba od 7:00 – 20:00 s přestávkou 14:00 – 16:00
- víkend ZAVŘENO, pouze skup. lekce dle rozvrhu
- poskytuje:
 - skupinové lekce (+Latina fit a Ladies, Meditace před spaním, Hatha jóga, TRW Barre, YIN, IANGAR a Energy Jóga, Hatha Flow, Meditace)
 - pronájem: Mimi cvičení, Rokenrol, Balet pro děti
 - masáž (+thajská, Chiromasáž obličeje, Indická, Drenáž)
 - osobní tréninky
- členství: 2 měs., 3 měs. (ceny členství jsou řízeny skrz kredity)

I. Expreska fitness pro ženy:

- fitness centrum pro ženy
- otevírací doba obdobně
- Víkend SO: 9:00 – 14:00, NE: 15:00 – 20:00
- poskytuje:

- posilovnu -> předtím týden zdarma s trenérkou
- členství: 3 měs., 6 měs., 12 měs.
- uvádí články na své webové stránce

J. Balance zdraví:

- instruktorkou je maminka, která má dvě děti, lekce se konají buď u ní doma na zahradě nebo v jiných pronajímatelných sálech
- otevírací doba dle lekcí
- poskytuje:
 - skupinové lekce: cvičení pro maminky s dětmi i bez (na zahradě i v posilovně) – max maminek cca 6 -> individuální přístup
- členství: na 10 lekcí

K. Fitinn:

- poskytuje také navíc posilovnu pouze pro dámy, nabízí hudební playlist skrz aplikaci Spotify, jako doplňkový produkt má svůj vlastní „FITINN BAG“, který obsahuje ručník, flašku, zámek od skřínky, do popředí propaguje také zdarma WiFi
- otevírací doba 6:00 – 24:00 (každý den)
- poskytuje:
 - posilovnu
 - skupinové lekce: pouze Fitinn Power Circle (15 min)
 - solárium (9 Kč/min)
 - individuální trénink
- členství na rok (placeno měsíčně): se soláriem (30 min denně) i bez
- služba GO4ALL: jednorázově všechna studia FITINN v České republice za 249 Kč

L. BBC Fitness:

- Navíc poskytuje wellness (saunu, vířivku, páru), jako nevýhodu bych uvedla zde registrační jednorázový poplatek v hodnotě 300 Kč
- otevírací doba: 6:00/9:00 – 23:00
- poskytuje:
 - posilovnu
 - skupinové lekce (+Les Mills, Body&Dance, Piloxing, Zumba, P-Class s Jungmanovou)
 - solárium
 - e-shop: jiné ceny - 3 měsíce, 10 měsíců nebo VIP 3 měsíce a VIP 12 měsíců (+tenisový kurt, bazén)
- členství na solárium:
 - 200 min za 2 500 Kč
 - 500 min za 5 000 Kč
- Členství různého typu (měsíční, dvoutříměsíční, ...)

M. Tipsport aréna:

- jedná se o hokejový stadion
- otevírací obdobně jako FC
- poskytuje:
 - posilovnu (60 Kč)
- permanentky: 20, 30 a 40 vstupů

N. CrossFit Committed:

- otevírací doba s pauzou
 - víkend SO: 9:00 – 14:00 hod, NE: zavřeno
- poskytuje:
 - Posilovnu, princip fungování
 - 1. konzultace
 - 2. osobní trénink
 - 3. skupinové lekce
 - osobní trenéři
 - cviky co využívají jsou z olympijského vzpírání a gymnastiky
- Členství vždy 3x týdně: na měsíc, 3 a 6 (+ hybridní -> s trenérem)
- Členství neomezeně: na měsíc, 3 a 6 (+hybridní)

O. Fitness Bitevní pole:

- Pořádá svůj vlastní „BOOTCAMP“ (tábor), eshop, kde prodává svá trička, batohy, přívěšky, mikiny apod.
- otevírací doba obdobná
 - víkend SO: 10:00-15:00, NE: 15:00-21:00
- poskytuje:
 - posilovnu
 - skupinové lekce (podobné našim, akorát s jiným názvem: Battle HIIT a Problémové partie, Battle Fit Box, Port De Bras)
 - osobní trénink
- členství
 - posilovna 1 měsíc, 3 měsíce, 6 měsíců
 - skupinové lekce -> placení skrz kredity

P. Fitness Athena:

- otevírací doba stejná jako FC až na víkend (do 22:00)
- poskytuje:
 - posilovnu
 - solárium (14 Kč/1 min) - vertikální
 - osobní tréninky
- členství: 1 měsíc, 3 měsíce, 6 měsíců, 12 měsíců
- permanentky: 10 vstupů, 20 vstupů
- placení založené na kreditech

3.3.2 Porovnání konkurenčních fitness center

Tato kapitola se bude zabývat konkurenčními fitness, jejich službami a cenami. V tabulce níže č. 19 je vytvořen výčet služeb a pozorovaných fitness zařízení, které byly zkoumané.

Z tabulky č. 19 možné vyčíst, že největší konkurent fitness centra X, neboli popisovaného fitness centra je fitness centrum Dream Fit a BBC Fitness. Poskytuje všechny služby jako fitness centrum X až na jednu, tedy solárium. Když se podíváme na počet jednotlivých služeb ve vybraném okolí tak pouze 4 fitness zařízení poskytují masáže. Nejvíce se poskytuje posilovna a hned za ní jsou skupinové lekce při počtu 11/17.

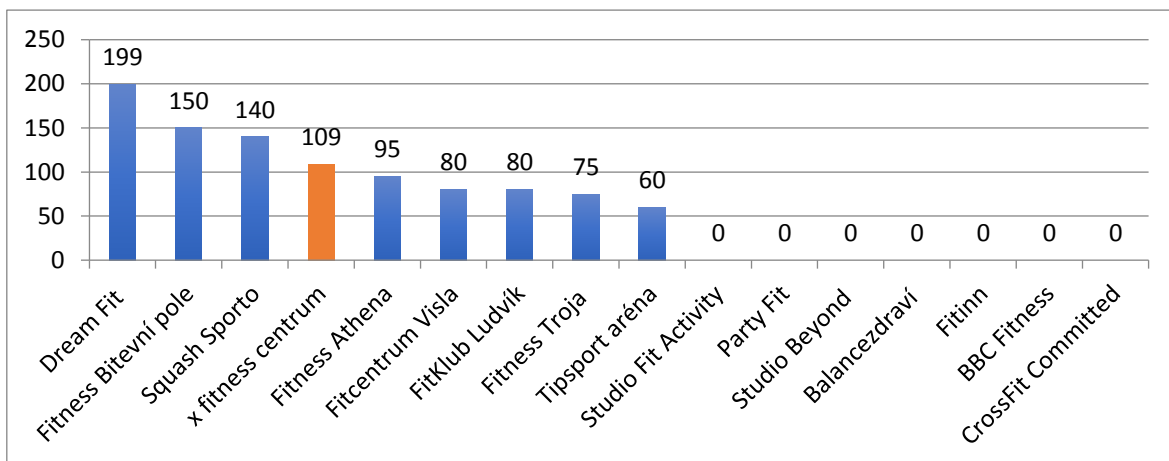
Níže budou znázorněny cenové grafy jednotlivých služeb, tedy:

- jednotlivé vstupné na obrázcích č. 2-3
- permanentky pro posilovnu na obrázcích č. 4-5
- permanentky pro skupinové lekce na obrázcích č. 6-7
- solárium na obrázku č. 8
- masáže na obrázku č. 9

FITNESS CENTRUM	POSILOVNA	SKUPINOVÉ LEKCE	SOLÁRIUM	MASÁŽE	OSOBNÍ TRENÉŘI	CELKEM
X fitness centrum	•	•	•	•	•	5
Fitness Troja	•	•	•			3
Fitcentrum Víska	•					1
FitKlub Ludvík	•	•			•	3
Studio Fit Activity		•		•		2
Dream Fit	•	•		•	•	4
Squash Sport	•	•			•	3
Party Fit		•				1
Studio Beyond		•		•	•	3
Expreska fitness pro ženy	•					1
Balance zdraví		•				1
Fitinn	•		•		•	3
BBC Fitness	•	•			•	3
Tipsport aréna	•					1
CrossFit Committed	•					1
Fitness Bítevní pole	•	•			•	3
Fitness Athena	•		•			2
CELKEM	13	11	4	4	8	

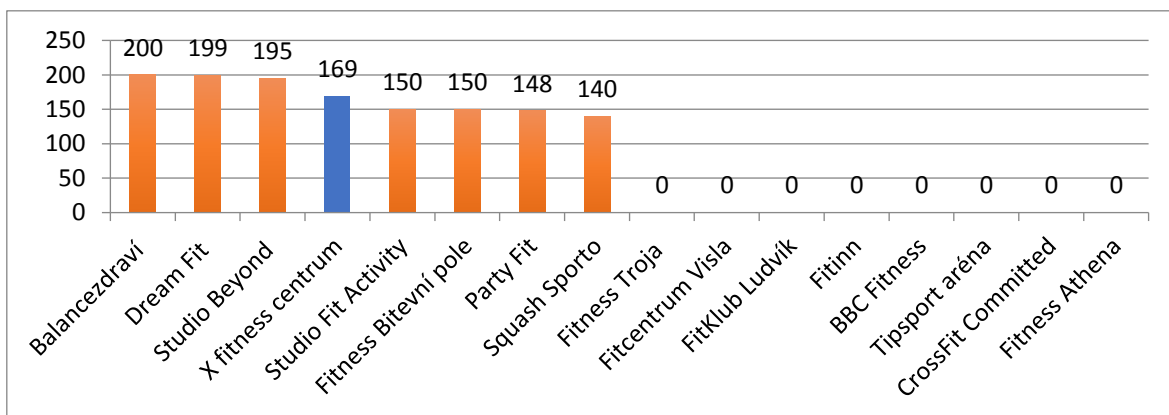
Tabulka 19: Porovnání konkurenčních fitness center

Porovnání jednotlivých vstupů do posilovny. Kde se popisované fitness centrum ukázalo na 4 nejdražším místě z 9 možných.



Obrázek 2: Cenové porovnání - jednotlivé vstupy do posilovny

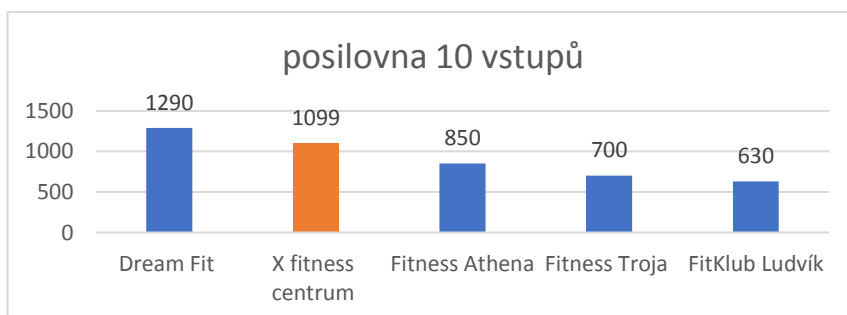
Porovnání jednotlivých vstupů na lekce. Kde se popisované fitness centrum ukázalo na 4 nejdražším místě z 8 možných.



Obrázek 3: Cenové porovnání - jednotlivé vstupy na skupinové lekce

Porovnání permanentek do posilovny na základě popisovaného fitness centra:

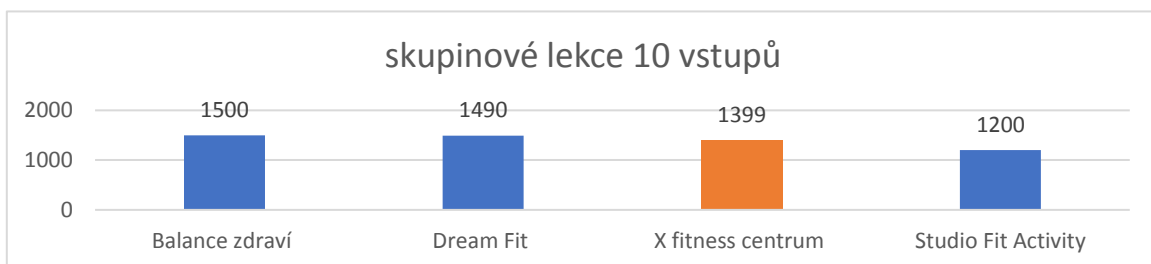
- 10 vstupů
- 20 vstupů



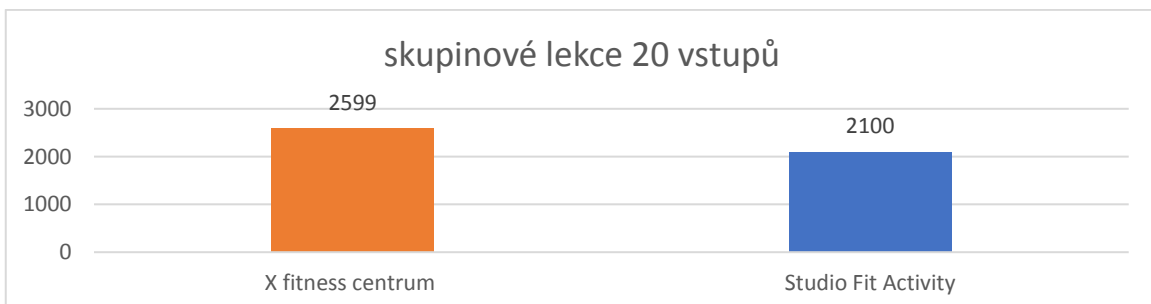
Obrázek 4: Cenové porovnání - 10 vstupů do posilovny



Obrázek 5: Cenové porovnání - 20 vstupů do posilovny

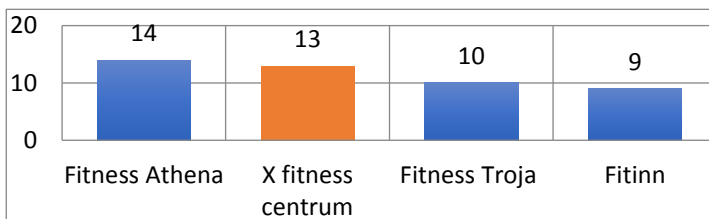


Obrázek 6: Cenové porovnání - 10 vstupů na skupinové lekce



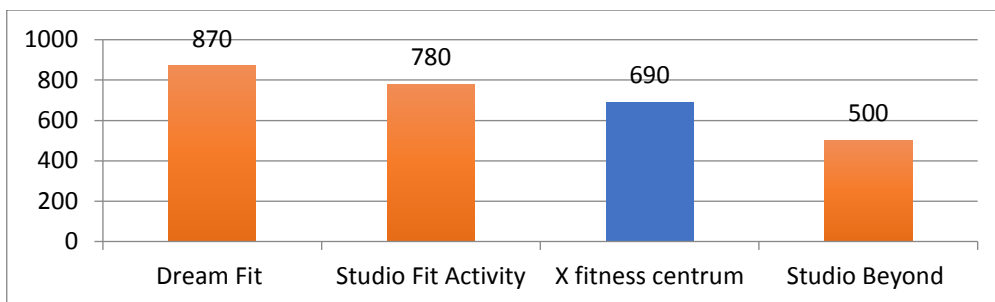
Obrázek 7: Cenové porovnání - 20 vstupů na skupinové lekce

Porovnání ceny solária na 1 minutu, do kterého se vybírají pouze fitness zařízení, které poskytují solárium.



Obrázek 8: Cenové porovnání - 1 minuta solária

Porovnání cen masáží, kde byly vybrány takové fitness zařízení, které masáže poskytují. Případě tohoto fitness centra se jedná o 60minutové masáže.



Obrázek 9: Cenové porovnání - 60minutové masáže

Vyhodnocení cenové analýzy a její doporučení:

1. Využívání převážně členství (měsíční, 3měsíční) než permanentek
Doporučení: zavést členství
2. Cena za vstup do posilovny se nachází přímo v průměru ze všech konkurentů
Doporučení: zdražit vstup za vstup do posilovny, a navíc bude nabízená větší posilovna
3. Cena za vstup na skupinové lekce se nachází těsně nad průměrem ze všech konkurentů
Doporučení: zdražit vstup na skupinové lekce, navíc bude nabízený nový jógový sál
4. Cena za 10 vstupovou permanentku je mezi 4 nabízenými fitness centry na druhém předposledním místě.
Doporučení: ponechat, avšak nabízet ji dražší
5. Cena za 20 vstupovou permanentku se porovnávala pouze s jedním fitness centrem, byla dražší
Doporučení: zrušit permanentku
6. Cena za 1 minutu solária je mezi 4 porovnanými fitness centry jako druhá nejdražší.
Doporučení: cenu bych ponechala
7. Cena za hodinovou masáž patří mezi ty nejlevnější.
Doporučení: zdražit i na základě nově nabízené doporučené služby fyzioterapie

3.3.3 Vyhodnocení atraktivity a konkurenčního prostředí

V předchozích pod kapitolách jsem se zabývala analýzou vnitřního a vnějšího prostředí a dále analýzou konkurenčního prostředí.

Hodnocení spočívá v atraktivnosti fitness centra a konkurenční pozici na trhu, které je zobrazeno v GE matici. Pro atraktivnost je nutné vytvořit kritéria pro hodnocení. V případě popisovaného fitness centra nejsou k dispozici veškeré informace pro stanovení vah kritérií. Tedy pro výpočet atraktivity bylo zvoleno bodové hodnocení na škále od 1 nejhorší po 5 nejlepší.

Kritéria atraktivity:

- Ziskovost (zkoumána na základě zisku, tedy náklady vs. Výnosy, viz odst. 3.1)
- Stabilita prodeje (výnosnost jednotlivých služeb)
- Stabilita cen (analýza cenové nabídky popisovaného fitness centra v porovnání s jinými fitness centry)
- Hodnocení vnitřního prostředí (na základě analýzy marketingového mixu 7P, 5C, 3V, 7S)
- Hodnocení vnějšího prostředí (na základě analýzy Porterova modelu 5 sil a PESTLE)

Atraktivita popisovaného fitness centra	bodů ?/5
Ziskovost	4
Stabilitu prodeje	3
Stabilitu cen	3
Hodnocení vnitřního prostředí	3
Hodnocení vnějšího prostředí	4
Celkem z 25	17

Tabulka 20: Bodové hodnocení atraktivity fitness centra

Konkurenční prostředí sledováno na základě nabízených služeb (viz tabulka č. 19 v podkapitole s názvem Porovnání konkurenčních fitness center):

- Posilovny
- Skupinových lekcí
- Solárií
- Masáží
- Osobních trenérů

Pro vynesení bodů do grafu pro konkurenčního prostředí, bylo ke každé službě přidáno hodnocení 5 bodů. Tedy klíčovou roli zde hrálo, zda vůbec fitness centrum nabízí vyjmenované služby. Počet nabízených služeb je tedy vynásoben 5.

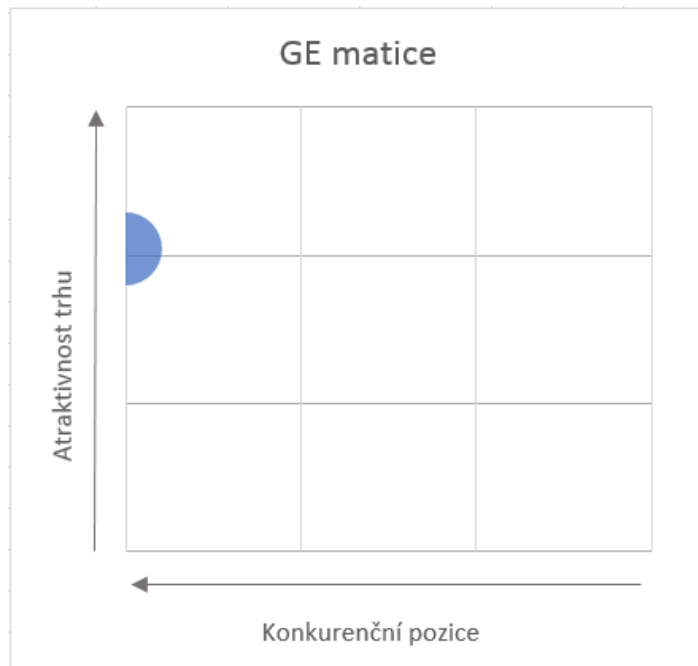
Výsledná tabulka pro popisované fitness centrum, které ukazuje souhrn bodů získaných za atraktivitu a poskytované služby neboli hodnocení konkurenčního prostředí.

Atraktivita	17
Poskytované služby	25

Tabulka 21: Data pro GE matici fitness centra

Hodnoty byly následně vyneseny do grafu GE matice.

Z grafu je vidět, že se fitness centrum nachází v levé horní části. Tyto oblasti dle GE matice znamenají pro popisované fitness centrum, aby investovalo a rozvíjelo svou pozici.



Obrázek 10: GE matice fitness centra

4 RELEVANTNÍ TEORIE

V relevantní teorii píšou o veškerých analýzách, strategiích, které jsem užila pro mou diplomovou práci. Dále tato kapitola vysvětluje, jak tvořit strategii a co to vlastně znamená. Obsahuje:

- Strategické řízení – kolo konkurenční strategie
- Strategická východiska
- Nástroje pro vnější analýzu prostředí
- Nástroje pro vnitřní analýzu prostředí
- Nástroje pro vyhodnocení analýz
- Jak identifikovat a pracovat s riziky
- Odhad budoucího vývoje, jak tvořit scénáře
- Marketingová strategie
- Marketingová komunikace
- Tvorba marketingové kampaně

4.1 Strategie, cíle

Samotný pojem strategie úzce souvisí s cíli firmy. Cíle jsou budoucí stavy, kterých má být v budoucnu dosaženo. „Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou vytyčené firemní cíle dosaženy.“ (Hanzelková a spol. 2017, s. 7)

Před formulací strategie je nutné vymezit časový horizont strategie. Časový horizont je z pohledu jeho délky relativní a ovlivňován specifickými potřebami a podmínkami podniků. Je nutné brát v potaz zpracování různých analýz, zejména externích. Externí analýzy by měly při svých analýzách vývojových trendů externího prostředí pokrýt relevantní minulost a období celého časového horizontu strategie.

Strategické cíle

Podstatu strategie tvoří strategické cíle které jsou hlavní součástí jejich obsahu. Nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku je samotné dosažení strategických cílů. Strategické cíle by měly mít ve svém návrhu strategie vlastnosti neboli jinak anglicky řečeno SMART. Jednotlivá písmena akronymu vyjadřují konkrétní vlastnosti strategických cílů.

S / stimulating – cíle, které musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků

M / measurable – cíl by měl být měřitelný, i kdyby se nedosáhlo cíle

A / acceptable – cíle by měly být, jak píše Hanzelková (Hanzelková a spol. 2017, s. 11) akceptovatelné pro všechny důležité zainteresované strany

R / realistic – uskutečnitelné

T / timed – mít časový horizont

Strategické cíle je vhodné definovat postupně, ve třech krocích, jak píše Hanzelková (Hanzelková a spol. 2017, s. 15) ve své knize Strategické řízení. Nejprve formulovat obecné cíle, následně specifické cíle a v posledním kroku je dobré si stanovit priority významnosti cílů.

4.1.1 Model uspořádání strategického řízení – kolo konkurenční strategie

Koncept strategického řízení vyjadřuje základní představy o filozofii, procesech, modelu, fungování a uspořádání strategického řízení. V praktické části, konkrétně v kapitole č. 5 byl tento model znázorněn graficky a slovně popsán v odstavci č. 5.2.2, jako Kolo konkurenční strategie od Portera.

Kolo konkurenční strategie zkoumá možnosti, jak efektivně konkurovat. Každá firma, která vstupuje do odvětví má svou konkurenční strategii, buď jasně formulovanou nebo skrytou. Explicitně definovanou plánovitým procesem, nebo implicitně tedy prostřednictvím aktivit jednotlivých oddělení.

Zpracování této konkurenční strategie znamená vypracování širších zásad, které určují, jak bude podniku konkurovat, jaké jsou jeho cíle a co vše musí vynaložit, aby dosáhl těchto cílů. Pro definici a zobrazení klíčových aspektů konkurenční strategie využívá Porter grafické zobrazení pomocí kola konkurenční strategie. Ve středu kola jsou uvedeny cíle firmy a po obvodu jsou ramena, která představují klíčová operační opatření. Klíčové faktory pro dosažení cílů podniku jsou především přednosti a slabiny podniku z pohledu finančních zdrojů, technologické úrovně a obchodní značky, osobní hodnoty klíčových realizátorů neboli motivace a potřeby hlavních pracovníků, možnosti odvětví a rizika definované konkurenčním prostředím a širší společenská očekávání, kterými jsou sociální zájmy a politika vlády. Ramena kola konkurenční strategie obsahují:

- Cílové trhy
- Marketing
- Odbyt
- Distribuce
- Výroba
- Práce
- Výrobní postupy
- Vývoj a výzkum
- Finance a kontrola
- Nabídka výrobků

4.1.2 Strategická východiska

Současný management rozlišuje pojmy poslání a vize. Poslání je časově neomezené budoucí zaměření firmy a stěžejních hodnot. Vize je časově ohraničený popis podoby, do které se na konci plánovacího období chce firma transformovat.

Poslání

Poslání je snadné zjistit, pokud si firma odpoví na tři základní otázky: Jaký smysl má podnikání, čím bude organizace jedinečná a pro koho jsou určeny jejich produkty a čeho se všeobecně firma dosáhnout?

Poslání vyjadřuje základní smysl podnikání. Poslání odpovídá na otázku pro společnost existuje. Poslání neboli mise podniku není vymezována pro předem stanovený časový horizont a může být čas od času aktualizována.

Oproti poslání stojí vize, která spíše upřednostňuje představu o budoucím podnikání společnosti, zprůhledňuje směry jejího vývoje způsobem, který pomáhá zaměstnancům porozumět proč a jak mají vizi podporovat. Strategie se vypracovává průběžně a rozvíjí, aby byla v souladu s reálným prostředím.

Jasně a zřejmě formulované poslání je především důležité pro neziskové organizace, kde je možné zjistit, zda se organizace neodchyluje od určeného směru.

Vize

Přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním časovém horizontu vyjadřuje vize. Jedná se o představu, jak bychom chtěli vidět firmu v budoucnosti. Obsahem vize jsou komponenty pro stanovení strategických cílů podniku a prostředků, jak cílů dosáhnout. Vize v sobě již musí mít obsažen tzv. inovační náboj, představa, jak se organizace změní oproti současnému stavu.

Identifikace strategie

Identifikace strategie je operace, kdy na základě dostupných údajů či odpozorování v realitě je popsána existující strategie. Proto by měla být výchozím krokem strategické analýzy. Smyslem je zjistit, v jaké situaci či pozici se firma nachází. Jedná se o bod, od kterého se začnou odvíjet další práce pro strategii. V případě identifikace strategie užít metody pro analýzu. První řadě vymezit, shromáždit informace týkající se následujících oblastí strategického řízení v podobě rozšířeného marketingového mixu 7P (product, price, place, promotion, people, proces, planning). Více o marketingovém mixu 7P bude vysvětleno v odstavci č. 4.3.1.

Každá strategie by správně měla být zformulována na základě získaných reálných faktů zjištěných z analýz. Lze proto rozlišit čtyři základní případy podle toho, na co a kam je analýza zaměřena a zpracována: analýza požadavků nadřazeného patra, vnějšího prostředí, očekávání důležitých stakeholders a analýza interního prostředí firmy.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Strategická analýza okolí je proces, pomocí kterého se monitoruje okolí firmy a zjištěné skutečnosti se vyhodnocují tak, aby v konečné fázi bylo možné určit příležitosti rozvoje strategického charakteru a hrozeb. Jak píše Hanzelková (Hanzelková a spol. 2017, s. 47) ve své knize Strategické řízení.

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena na odhalení vývojových trendů, které na firmu působí ve vnějším prostředí. Vnější prostředí jako je například společnost ekonomika a trh mohou firmu v budoucnu ovlivňovat. Při vnějších analýzách by měly být z výstupu analýz identifikovány pouze příležitosti a hrozby, nikoli slabiny a silné stránky.

Pro analýzu popisovaného podniku v praktické části byly užity vnější analýzy:

- Porterova analýza 5 sil
- Analýza PESTLE

4.2.1 Porterova analýza pět sil

„Pravým smyslem konkurence není porazit soupeře. Smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku.“ (Magretta 2012, s. 42)

Rámec pěti sil se soustřeďuje na konkurenci, které je firma vystavena a poskytuje východisko měření mimořádné výkonnosti. Pokud má firma chápat svou výkonnost, potřebuje nejdříve porozumět základním ekonomickým parametrům odvětví. Co se děje v odvětví, ve kterém firma působí? Čemu je nutné věnovat pozornost? Jsou klíčové otázky, na které analýza pěti sil poskytuje odpověď. Když se podíváme na strukturu odvětví jako na analytický nástroj tak zjistíme, jak moc vnější síly omezují nebo vytvářejí strategické příležitosti pro firmu.

Struktura odvětví, pět sil, zkoumá intenzitu soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací sílu kupujících, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu substitutů a hrozbu konkurentů nově vstupujících do odvětví. Čím mocnější daná síla je, tím větším tlakem bude působit na ceny nebo na náklady a tím méně přitažlivé odvětví bude pro konkurenty, kteří v odvětví působí.

Cílem zákazníků, kteří mají velkou vyjednávací sílu, je tlačit ceny dolů nebo vyžadují, aby produkt měl vyšší hodnotu. Cílem dodavatelů, kteří mají velkou vyjednávací sílu, si naopak účtují vyšší ceny nebo naléhají na získání výhodnějších podmínek, tím by ale snižovali ziskovost odvětví. Substituty zas brání zvyšování ziskovosti odvětví, pokud výrobky nebo služby budou uspokojovat základní potřebu jako produkt odvětví. Před potenciálními nově přichozími konkurenty, je odvětví chráněno bariérami vstupu pro případ zvýšení kapacity odvětví a usilování o získání tržního podílu. Hrozba působí tedy

ze dvou směrů u potenciálních konkurentů: zmrazení cen v odvětví, protože vyšší ceny by jen učinily vstup do odvětví přitažlivější a současně by zavedení konkurenti museli nést vyšší výdaje, aby uspokojili zákazníky. Co může nově potenciální konkurenty odradit, neboť se tím zvyšuje laťka, kterou by musely překonat, aby vstoupily do konkurenčního boje v odvětví. A nakonec pokud bude intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty vysoká, tak se to promítne do nižší ziskovosti odvětví. Protože hodnotu, kterou konkurenti vytvářejí, tzv. prosoutěží, jak píše Magretta (Magretta 2012, s. 54) o konkurenci a strategii. Prosoutěží, pro firmy znamená, když svou hodnotu, kterou vytvářejí přenesou na kupující v podobě snížených cen nebo když ji vyplývají na zvýšené náklady konkurenčního jednání – investic do reklamy apod.

4.2.2 PESTLE analýza

Analýza PESTLE je využívána jako nástroj situační analýzy pro hodnocení podnikání. Je jedna z nejvíce využívaných modelů pro vyhodnocení vnějšího prostředí podniku, které je velmi dynamické. Je analýzou politických, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických faktorů. Analýza PESTLE je také základem pro identifikaci příležitostí a hrozeb, které pomáhají při tvorbě SWOT analýzy. Tento model se zabývá klíčovými aspekty vnějšího prostředí a hodnotí je, což pak umožňuje vyvodit závěry a zjistit tak atraktivitu daného odvětví, tržní potenciál, určení stávající tržní a průmyslové výkonnosti, a navíc předvídá klíčové faktory úspěchu a trendy v budoucnosti. Díky tomuto modelu organizace dokáže porozumět své pozici na trhu, trendům a dalším aspektům, které pomáhají aktualizovat strategii podniku, jeho cíle a také jeho výkonnost.

Politické faktory

Do politických faktorů se řadí politická stabilita či nestabilita, politické důsledky, změny ve složení vlády, změny v politice a vnitrostátní politice, vládní opatření a stabilita, vládní podpora průmyslu a organizace, dopad vládní politiky jako je například měnová a fiskální politika, politika nabídky, kurzová a zahraniční obchodní politika.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mohou být považovány za nejdůležitější, protože jsou klíčové pro úspěch organizace. Klíčové ekonomické faktory zahrnují věkovou strukturu, úroveň příjmů, disponibilní příjem země, chudobu, míru nezaměstnanosti a zaměstnanosti, daňovou sazbu, genderové rozdíly, míru inflace, směnné kurzy, populační růst, gramotnost, vzdělání, vnímání zákazníků a jejich nákupní chování, jak uvádí Rashain Perera ve své knize *The PESTLE Analysis* (Perera 2017).

Sociální prostředí

Do sociálních faktorů se řadí tradice kulturní zvyky, normy, mýty, náboženské hodnoty, náboženská vyznání v zemi, dále etické hodnoty, vnímání, postoje vůči firmám a průmyslu v rámci trhu. Vysoce významné jsou také faktory nákupního a zákaznického chování, které se mění na základě faktorů sociálního prostředí.

Technologické prostředí

Technologické prostředí ve velmi významné pro technologický průmysl. Technologie se stala klíčovou součástí každého podniku, jelikož většina jejich aktivit je vykonávána pomocí internetu a jiných technologií. V této části analýzy by měly být zahrnuty faktory jako jsou technické inovace, technická infrastruktura, technické kompetence, produktivita technologií, inovace a hardware a software.

Legislativní prostředí

Pro analýzu právního / legislativního prostředí by měly být zváženy faktory jako jsou práva, předpisy, pravidla a principy. Avšak právní faktory či legislativa se výrazně liší v každém jiném odvětví. Právní předpisy mohou mít výrazný vliv na fungování firmy a její činnost a měly by proto podléhat podrobné analýze.

Ekologické prostředí

Ekologické prostředí se stává pro organizace velmi zásadní. Roste důležitost zájmu o ekologii a přírodu s rostoucím tlakem globálního oteplování a negativním dopadem na životní prostředí. Mezi ekologické faktory, které je nutné brát v úvahu je uhlíková stopa v průmyslu, znečištění životního prostředí a nakládání s odpady, emise a výjezdy z dálnic, energetická efektivita v procesech používaných v podniku, šetrnost k životnímu prostředí a další jiné podnikatelské činnosti s tím související. Tyto ekologické faktory jsou důležitější zejména v oblasti výroby s chemickými reakcemi.

4.2.3 Další analytické metody

Jako další analytické metody pro praktickou část diplomové práce byly užity Matice přežití a GE matice. Tyto metody souhrnně označované jako tzv. portfolio analýz jsou zaměřené zpravidla na oborové okolí. Jejich výsledek je ovlivňován interními rozhodnutími podniku.

Matice přežití

Matice přežití se zabývá prodejní a nákladovou pozici podniku. Matici protíná tzv. diagonála, která rozděluje matici na šest základních polí.

Dle Hanzelkové (Hanzelková a spol. 2017) je význam jednotlivých polí následovný, jak uvádí ve své knize Strategického řízení:

1. Předpokládané přežití
2. Pravděpodobně přežije – nutné snížovat náklady a zlepšit nákladovou pozici
3. Pravděpodobně přežije – nutné zlepšit pozici na trhu
4. Silný tlak na zrušení
5. Trh je životaschopný, i přesto tlak na zrušení.
6. Náklady jsou životaschopné, i přesto tlak na zrušení.

GE matice

Pro analýzu podnikatelského portfolia přišla společnost General Electric, která nazvala matici maticí strategického plánování.

Matice GE hodnotí dvě dimenze, konkurenční pozici a atraktivitu trhu. Pro každou dimenzi existuje zvolená skupiny hodnotících kritérií. Smyslem této metody je minimalizovat subjektivní zkreslení. Základem konstrukce matice je subjektivní vážení různých komponent.

Pro hodnocení konkurenční pozice se porovnávají produkty a služby s hlavními konkurenty podniku. Nejdříve je nutné si zvolit váhu důležitosti faktoru pro vytváření konkurenční pozice obecně. Váha se vyjadřuje buď v procentech nebo v desetinném tvaru. Kde nakonec součet vah všech faktorů musí být roven 100 % nebo jedné.

Pro hodnocení atraktivnosti trhu se hodnotí určitý segment trhu. Princip pro hodnocení je stejný jako u hodnocení konkurenční pozice. V praxi si podnik určuje váhy podle své vlastní významnosti.

Konkurenční pozice je zobrazena na horizontální ose a atraktivita trhu zas na vertikální. V atraktivních odvětvích se nacházejí nejlepší oblasti podnikání, kde má firma silnou pozici. Přístup GE zohledňuje míru růstu trhu, velikost trhu, ziskové marže odvětví, rozsah konkurence apod. Každý faktor je ohodnocen a tvoří spolu s ostatními index atraktivity.

Matice se skládá ze tří zón. Silné strategické podnikatelské jednotky neboli buňky vlevo nahoře, do nichž by měla společnost investovat a rozvíjet. Dále buňky na diagonále, které zobrazují středně atraktivní jednotky, kde by společnost měla udržovat stejnou úroveň investic. A nakonec buňky vpravo dole označují strategické podnikatelské jednotky s nízkou celkovou atraktivitou, kde by se společnost měla zamyslet nad tím, zda se jich nemá zbavit.

Díky tvorbě této matice GE může firmě pomoci rozpoznat primární strategické problémy a příležitosti, jelikož porovnává současné a předpokládané matice strategického plánování. Cílem analýzy portfolia je odradit firmy od investic na trzích, které se zdají být atraktivní, ale nemají silnou konkurenční pozici.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí neboli interní analýza by měla být popisná a kritická. Nejdříve by měly být k jednotlivým oblastem hodnocení interního prostředí uvedena konkrétní fakta, která zaznamenávají minulý vývoj. Následně současný stav by mě být

posouzen či zhodnocen kriticky. Výsledkem každé interní analýzy by měly vycházet analytické závěry ve formě příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek.

Užité metody pro analýzu vnitřního prostředí:

- Marketingový mix 7P
- Marketingový mix 5C
- Marketingový mix 3V
- Model 7S

4.3.1 Marketingový mix 7P

Všeobecně je marketingový mix soubor nástrojů, díky kterým marketingový manažeři vytváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům neboli uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. Aktivitu, které firma vyvíjí, aby vzbudila poptávku po svých výrobcích a službách. K původnímu marketingovému mixu se čtyřmi prvky (produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace neboli propagace) připojily další tři prvky (lidé, materiální prostředí a procesy). Jedná se o soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie, který vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny tak firemní marketingové cíle.

Produkt je vše, co firma nabízí svým zákazníkům k uspokojení hmotných i nehmotných potřeb. Klíčovým prvkem u produktu, služby je kvalita. Rozhodování o službě se týká jejího vývoje, životního cyklu, image značky a nabízeném sortimentu produktů /služeb, jak vyjmenovává Vaščíková (Vaščíková 2014, s.22) ve své knize Marketing služeb.

U ceny je nejdůležitější, aby se manažeři dívali na náklady, relativní úrovně ceny, úrovně koupě schopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje a při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Cena se k nehmotnému charakteru služeb stává významným ukazatelem kvality.

Distribuce souvisí s usnadněním přístupu zákazníkům ke službě. Tedy místní lokalizace služby či volba zprostředkovatele dodávky služby.

Lidé se stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb, protože dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služby neboli zaměstnanci. Mají přímý vliv na jejich kvalitu. Kvalitu ovlivňuje také zákazník, jelikož je součástí procesu poskytování služby. Společnosti se proto musí zaměřit na výběr zaměstnanců, vzdělávání a motivování svých zaměstnanců. Navíc by společnost měla stanovovat určitá pravidla pro chování k zákazníkům. Vše pak vede ke správnému vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

Materiální prostředí zvyšuje riziko nákupu služeb, protože zákazník nedokáže posoudit dostatečně službu dříve, než ji spotřebuje. Materiální prostředí může mít mnoho

forem, jako je například vlastní budova či kancelář, ve které je služba poskytována nebo brožura, která vysvětluje různé typy pojištění nebo nabídka předplatného v divadle. Důkazem kvalitní poskytované služby je ale také oblečení samotných zaměstnanců.

Procesy zobrazují to, jakým způsobem je služba poskytována. Například za jak dlouho dojde k vyřízení objednávky, vyřízení žádosti, nebo nejsou žadateli o pojištění dobře vysvětleny výhody celého produktu, nebo poskytnutí pomoci při vyplňování formuláře. Pokud není celý proces poskytování služby zvládnut, zákazník odchází nespokojen. Proto je vhodné zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.

Propagace neboli marketingová komunikace služby zajišťuje prostředky k tomu, jak se mohou spotřebitelé o službě dozvědět. Od přímého prodeje po reklamu a podporu prodeje.

4.3.2 Marketingový mix 5C

Marketingový mix 5C označuje marketingový mix z pohledu zákazníka. Marketingový mix 5C vychází z marketingového mixu 4C. Tento marketingový mix má v sobě navíc bod přístup k zákazníkovi (Customer approach).

Marketingový mix 5C zahrnuje:

- Customer value (hodnota pro zákazníka)
- Communication (komunikace)
- Convenience (pohodlí zákazníka)
- Cost to the customer (náklady zákazníka)
- Customer approach (přístup k zákazníkovi)

Customer value je tzv. užitná hodnota pro zákazníka, nebo jinak řečeno jakou užitnou hodnotu bude mít produkt z pohledu zákazníka. Customer value ve své podstatě nahrazuje pojem produkt v modelu 4P marketingového mixu. Zákazník si tedy vybírá produkt / službu na základě její užitné hodnoty. Zde záleží na cenových nákladech produktu / služby a individuální hodnotě, která plyne z vlastnění a užívání produktu či služby.

Communication neboli komunikace z anglického překladu je místo propagace. Tato složka hraje velmi důležitou roli v očích zákazníků, jelikož zákazníci chtějí s firmou komunikovat. Díky zákazníkům firma získává představy o užitné hodnotě produktu či služby.

Convenience je tzv. pohodlí či distribuce, která se uvádí v marketingovém mixu 4P, která střídá pohodlí či komfort zákazníka. Tato složka v sobě zahrnuje všechny okolnosti, při nichž zákazník získává produkt a odstraňuje tak bariéry a obtíže pro jeho získávání. Cíl je, aby zákazník cítil pohodlí, komfort nebo určité výhody z produktu / služby.

Cost to the customer, bráno z anglického překladu jako cenové náklady zákazníka, kde se tato složka orientuje na všechny cenové náklady zákazníka při pořízení produktu či služby. Cenové náklady hrají důležitou roli v rozhodování, zda si zákazník produkt / službu koupí či nikoliv.

Customer approach neboli přístup k zákazníkovi, v sobě nese informace o tom, jak firma přistupuje ke svým zákazníkům. Cílem je, aby se zákazník cítil pohodlně v místě, kde mu je produkt či služba poskytnuta. Je již na společnostech, jakou taktiku si zvolí k tomu, aby jejich zákazníci se cítili výjimečně.

4.3.3 Marketingový mix 3V

Metoda stanovení produktové strategie neboli marketingový mix 3V je alternativní pojetí marketingového mixu. Definoval marketingový mix pomocí 3V, neboli 3 klíčové oblasti, který uvedl Rotschedl magazín (Rotschedl 2013):

- Hodnotný zákazník neboli Values customer, která hledá odpověď na otázku „Koho obsluhovat?“
- Hodnotová nabídka neboli Value proposition, která hledá odpověď na otázku „Co nabízet“
- Hodnotová síť neboli Value network, která hledá odpověď na otázku „Jak nabízet?“

Tato strategie, která hledá správné hodnoty pro zákazníka se v praxi užívá především pro společnosti, které působí na B2B trhu. Klíčem je nabídnout adekvátní hodnotu výrobku svým klientům, kterou očekávají. Tento model je orientován na synergii, kterou je možné získat cílenými aktivitami v rámci tohoto 3V mixu.

4.3.4 Model 7S – metodika McKinsey

Pro zjištění klíčových faktorů úspěchů je dobrou pomůckou užití modelu 7S, která je metodikou strategické analýzy poradenské firmy McKinsey. Tento model byl poprvé použit v osmdesátých letech minulého století. Tento strategický model se využívá jako například analytická metoda, díky které se hodnotí jednotlivé důležité části neboli struktury společnosti. Na základě analýzy, zhodnocení výsledků dochází ve společnosti k dalšímu vývoji. Tento model se ale také využívá při strategickém auditu společnosti, při strategickém řízení společnosti a také při řízení změn ve společnosti.

Za užití modelu 7S se pohlíží na organizaci jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Tyto faktory pak rozhodují o tom, jak bude vytyčená strategie naplněna. Model 7S je nazýváme na základě sedmi užitých faktorů, jejichž názvy začínají v anglickém překladu na písmeno S. Těchto sedmi bodů je možné rozdělit do dvou hlavních skupin. Skupin tzv. tvrdých S a měkkých S. Informace do

skupiny tvrdých S jsou snadno dohledatelná, a proto se snadněji dají měnit. Naopak informace do skupiny měkkých S nejsou tak snadno dohledatelná a hůře se taky prosazují změny u těchto bodů.

Do tvrdých S patří:

- Strategie společnosti
- Struktura společnosti
- Systémy používané v společnosti

Do měkkých S patří:

- Styl společnosti
- Zaměstnanci
- Sdílené hodnoty
- Dovednosti

Strategie společnosti se rozumí plánování cílů, které povedou k rozvoji firmy. Pojem strategie taktéž vymezuje cestu, jakým se firma k cílům dopravuje.

Strukturou společnosti se rozumí obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání a jeho fungování ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, kontrolní mechanismy a v neposlední řadě sdílení informací.

Systémy zahrnují všechny manažerské techniky a postupy, pomocí kterých se hodnotí zkušenosti, znalosti a dovednosti pracovníků oddělení.

Styl společnosti je vyjádřením toho, jak management komunikuje, jedná a vystupuje před svými podřízenými, spolupracovníky a zákazníky. Nutné je zde si uvědomit, že ve většině případech existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení. Rozdíl mezi tím, co je psáno a co management ve skutečnosti dělá.

Zaměstnanci se rozumějí lidé, řídicí i řadoví pracovníci, jejich vztahy, funkce, motivace, chování vůči firmě. Kolektiv lidí, který se podílí na jejím správném fungování.

Sdílené hodnoty shrnují veškerou podnikovou kulturu a etiketu společnosti, ideje a principy respektované pracovníky, kteří jsou bezprostředně zainteresováni na jejím úspěchu.

Dovednosti jsou profesionální zdatnosti pracovního kolektivu firmy jako celku. Zahrnují veškeré návyky, znalosti, které mají zaměstnanci společnosti. V úvahu je nutno brát taky synergické efekty úrovní organizace práce a řízením.

V praxi bývá analýza 7S používána jako samostatná interní analýza nebo jako doplněk jiných analýz. Nutné je si dát pozor na fakt, že model 7S nepokryje při formulaci

strategie všechny důležité aspekty interního prostředí. Při užití v praxi je nutné brát v úvahu všech faktorů, protože jsou vzájemně provázány a pokud firma nebude dávat pozor u jednoho z nich, může dojít k zhroucení ostatních faktorů.

4.4 Syntetizující metody

Po vyhodnocení všech užitých analýz pro tvorbu strategie firmy vzniknou tzv. souhrnná východiska, která mohou být zaznamenána ve SWOT matici nebo případně i v mapě cílů neboli v metodice Balanced Scorecard. Tyto metodiky podávají informaci o vytýčených cílech firmy.

4.4.1 SWOT analýza

Završením strategické analýzy vnitřního prostředí je analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb neboli SWOT analýza. V tomto modelu je nutné nejenom odhadnout tyto stránky, ale také určit konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu.

Důležité u SWOT analýzy je vyhledávat a vnímat příležitosti. Jejich odhad následně ukáže, zda je podnik slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než konkurenti zkoumaného podniku. Pomocí této analýzy je možné identifikovat konkurenční sílu a od toho odvíjet strategické přednosti jako základ pro konkurenční výhody. Výsledek SWOT analýzy představuje náročnou činnost a v podstatě se jedná o vrcholný krok strategické analýzy.

Klíčové faktory jsou charakterizovány ve čtyřech kvadrantech, jak už byla vyjmenováno:

- Silné stránky = strenghts
- Slabé stránky = weaknesses
- Příležitosti = opportunities
- Hrozby = threats

SWOT analýza se nejenom využívá při analýzách na strategické úrovni řízení. Využívá se také při analýzách zaměřených na problémy taktického a operativního řízení, nebo dokonce může být zpracovávána i osobní SWOT analýza, zaměřena na jednotlivce.

Jakmile je vypracována SWOT analýza, formulují se cíle. Cíle musí být konkrétní. Firma si nastaví cíle a podle nich pak řídí své aktivity k dosažení například větší ziskovosti, růstu tržeb, zvýšení tržního podílu, redukce rizika apod. Aby řízení aktivit fungovalo, musí cíle splňovat čtyři kritéria dle Kotlera, ve své knize Marketing management:

- Musí být hierarchicky seřazeny, od nejdůležitějších.
- Měly by být kvantifikovatelné.
- Měly by být realistické.

- Musí být konzistentní, tedy například není možné, aby současně se firma snažila maximalizovat tržby a také zisk.

Při tvorbě strategické analýzy je vhodné vytvářet SWOT analýzu až na závěr všech analýz, jakožto souhrn těch nejdůležitějších závěrů z dílčích vnitřních i vnějších analýz. Pokud jsou za těmito dílčími analýzami zpracované shrnutí jejich nejdůležitějších závěrů, je možno tyto fakta kopírovat a přenést do tabulky SWOT a pouze už jenom rozhodnout, do kterého kvadrantu tabulky budou fakta zařazena.

4.4.2 Balanced Scorecard

Zkratka BSC, která představuje metodu Balanced Scorecard je manažerský nástroj, který vznikl v 90. letech.

Táto metoda vzájemně propojuje firemní strategii s operativními aktivitami s důrazem na jejich měření a řízení. Impuls pro sestavení tohoto manažerského nástroje vycházel z předpokladu, že samotné finanční ukazatele plně nepostihují komplexní funkčnost firemních procesů. Jelikož finanční ukazatele zaznamenávají pouze historický vývoj, ze kterých se však ne vždy dá usuzovat na současnou nebo budoucí výkonnost podniku.

Metodika BSC odstraňuje pohled na firmu pouze skrz finanční ukazatele. Umožňuje nahlížet na ní jako na strategický plán, jako komplexní vyvážení ukazatelů prostřednictvím čtyř perspektiv. Cíle byly tedy rozvržené do čtyř perspektiv, kterými jsou finanční, zákaznické perspektivy, interní procesy a perspektiva potenciálu.

„Standardně formulovaná vize je základem pro vyvození strategických cílů.“ (Fotr 2012, s.112) Metodika BCS tyto cíle pak upřesňuje a rozvádí do takové podoby, aby byly vhodné pro implementaci. Základem metodiky je postup zmíněné implementace do organizace podniku.

Finanční perspektiva

Vývoj finančních ukazatelů ve finanční perspektivě zobrazuje dynamiku zhodnocování obchodních podílů, co velmi citlivě vnímají akcionáři. Tato perspektiva odpovídá na otázku, jakých hodnot musí dosáhnout finanční ukazatelé, aby se dosáhlo požadovaného zhodnocení majetku vlastněných akcionáři. Až ve významném funkčním propojení s dalšími nefinančními ukazateli mají finanční ukazatelé svůj interpretační význam. Prioritou budou vždy přesné finanční údaje. Manažeři proto musí zajistit, aby data byla dostupná a odpovídala realitě i samotné podstatě strategického plánu.

Zákaznická perspektiva

Klíčové pro pokračování podnikatelské činnosti je spokojenost zákazníka, která je zajišťována právě v této zákaznické perspektivě. Sleduje, v jakém světle se firma musí jevit svým zákazníkům, aby naplnila svou vizi. Zákazníkův pohled může být také

rozhodující, co se týče nahlížení do budoucího vývoje firmy. Negativní signály, které vysílá zákazník, většinou prognózují snižující se konkurenceschopnost organizace, i v případě, když finanční i další ukazatelé nenaznačují zhoršující se výkonnost organizace. Měřítka spokojenosti zákazníků vymezují portfolio zákazníků spolu se spojenými procesy do skupin, které jsou definované optimálním produktovým mixem.

Perspektiva interních procesů

Cílem perspektivy interních procesů je pojmenovat a specifikovat podnikatelské procesy, ve kterých firma musí vynikat pro získání konkurenční výhody, díky kterým uspokojí tak i nejdůležitější zainteresované strany. Díky stanovení ukazatelů v této perspektivě umožňuje managementu posoudit funkčnost firemních procesů a vyhodnotit, jak moc jsou produkty firmy v souladu s potřebami zákazníků. Pro vytvoření měřítek efektivnosti interních procesů je nutná důvěrná znalost procesní struktury společnosti, která by se měla realizovat s největší opatrností. Mimo definovaných procesů pro realizaci strategie je nezbytné identifikovat také procesy, které jsou zaměřené na kontrolu a řízení zdrojů, aktivit uvnitř těchto procesů a procesy zabezpečující zvládnání nezbytných rutinních činností.

Perspektiva potencionálu

Perspektiva potencionálu se ptá na otázku, jakým způsobem se musí organizace měnit a zlepšovat, aby naplnila svou vizi. Tato perspektiva je zacílena na budování firemní kultury, tedy na kvalitu a kultivování lidských zdrojů. Protože trend postupného sebezdokonalování je posuzován jak z hlediska individuálního, tak celofiremního. Moderní organizace, která je založená na znalostech a operuje ve stále se měnícím podnikatelském prostředí, rozvíjí své principy učení se a vzdělávání. Jako další činnost v této perspektivě potencionálu je také efektivní komunikace mezi pracovníky zajišťující akceschopnost organizace ve vyžádaných situacích. Do tohoto potencionálu je možné zařadit také využívání komunikačních technologií, jako je například intranet nebo jiné komunikační sítě. Zdroje pro perspektivu potencionálu jsou tedy převážně v nehmotné podobě. Lze je obtížně identifikovat, proto se nejčastěji posuzují pouze jejich vlastnosti.

Opatření pro Balanced Scorecard

Častou příčinou problému u Balanced Scorecard je zmatek, co vlastně Balanced Scorecard znamená a jaký je jeho účel. Existuje zde jen malá shoda. Pokud je tázáno manažerů, zda používají Balanced Scorecard, většina řekne, že ano. Ale když jsou vyzváni, aby tuto metodiku popsali, jejich odpovědi byly různé. Někteří manažeři popisovali metodiku tak, že přenesli jejich reporty do vizuálních map s červeným a zeleným zvýrazněním a spojovacími šipkami. Jiní si zas uvědomovali, že Balanced Scorecard je víc než to, tak vzali svá opatření či úkoly a rozdělili je do menších lépe zvládnutelných a relevantnějších úkolů.

Dnešní technologie umožňuje jednoduchou konverzi získaných dat z reportů na přístrojovou desku. Jejich informace o výsledcích by v rámci řízení výkonnosti měly odpovídat na tři otázky, jak píše Gary Cokins ve své knize: „What? So what? and Then what?“ (Cokins 2009, s. 94) Neboli v překladu: Co? Na co? A co pak? Ve většině případů vytvořené metodiky odpovídají pouze na první otázku. Firmy se proto musí hlouběji zamyslet na tím, která opatření jsou hodnotná a jsou svázaná spolu s naplněním strategických cílů výkonného týmu. Po zavedení těchto již správných opatření, firmy by nadále měli optimalizovat opatření a v nejlepším případě, předvídat očekávané výsledky.

4.5 Management rizika

Dle Fotra (Fotr 2012) lze řízení rizika lze rozložit do několik dílčích aktivit:

- Vymezení kontextu managementu rizika a jeho cílů
- Identifikace rizik a jejího sledování
- Stanovení významnosti rizik
- Měření rizika
- Hodnocení rizika a rozhodování o riziku
- Příprava a realizace opatření na snížení rizika

Do procesu managementu rizik spadají také specifitější aktivity, kterými jsou reportování rizik a komunikace a monitorování a prověřování systému rizika. Reporting rizik slouží jako příprava zpráv o rizicích pro interní i externí uživatele. Aktivita monitorování a prověřování systémů řízení rizika má za cíl zvyšování účinnosti celého systému na základě měnících se podmínkách i změnách ve strategických cílech organizace i cílů managementu rizika. Pro zajištění této aktivity slouží interní audit.

Proces řízení rizika má cyklický charakter spolu se zpětnovazebními prvky. V některých případech je nutné se vrátit k předchozím fázím. Proces managementu rizika by měl být nepřetržitý a stále se zdokonalující, pouze tak může přispět k plnění cílů firmy.

4.5.1 Vymezení kontextu a cílů managementu rizika

Vymezení kontextu a cílů managementu rizika je specifikace interního a externího prostředí, ve kterém organizace funguje. Důležitou součástí této fáze je také určení rizikové kapacity firmy a velikosti přijatelného rizika, které je firma ochotna přijmout.

Riziková kapacita firmy je vysvětlena jako nejvyšší finanční ztráta, kterou je firma schopna přežít. Jedná se o ztrátu, která ještě neovlivní existenci firmy. Velikost rizikové kapacity závisí na velikosti kapitálu firmy, jeho struktuře a jak je schopná získat další zdroje financování.

Velikost ztráty představující hranici přijatelného rizika je ztráta, kterou firma je ochotna přijmout v rámci své rizikové kapacity. Mezi významná strategická rozhodnutí firmy patří rozhodnutí o hranici přijatelného rizika, které závisí na postoji managementu k riziku, respektive zda firma má averzi k riziku či sklon a také požadavcích zainteresovaných stran k riziku.

Firma ve svém managementu rizika sleduje více než jeden cíl. Hlavním cílem firmy je zajištění přežití neboli udržení podnikatelské prosperity.

4.5.2 Identifikace a sledování rizik

Identifikace rizik je jedna z nejdůležitějších fází managementu rizika. Řídí pouze rizika, která firma včas identifikovala a vytvořila pro ně opatření. Táto fáze se zaměřuje na veškeré faktory, které by mohly ohrozit či ovlivnit dosažení firemních cílů.

Pro identifikaci faktorů rizik je nutné využít znalostí a intuice zaměstnanců firmy, kteří se podílejí na realizaci jednotlivých aktivit. Podílet se na této fázi by měl co nejširší okruh pracovníků firmy. V úvahu by se měly brát ne pouze jen rizika s negativním dopadem, ale také i pozitivní rizika, která mohou být příležitostí.

Výsledkem fáze identifikace rizik by měl být písemný záznam všech faktorů rizika, které by mohli ohrozit podnikatelskou činnost. Identifikace rizik není pouze jednorázovou činností nýbrž aktivitou průběžnou. Podporou této průběžné činnosti mohou poskytovat monitorovací systémy neboli systémy včasného varování.

Identifikace rizik je nejdůležitější a časově nejnáročnější fází managementu rizika, která vyžaduje zkušenost, systematickosti a tvůrčí přístup.

4.5.3 Stanovení významnosti rizik

Z předchozí fáze, fáze identifikace rizik, je výsledkem několik možných ovlivňujících faktorů. Není možné věnovat každému faktoru rizika stejnou pozornost, proto je vhodné si faktory rozdělit, ohodnotit dle jejich významnosti s vysokým negativním či pozitivním dopadem na firmu. Pro stanovení významnosti rizik je možné užít dva přístupy pro toto zjištění. Analýzu citlivosti a expertní hodnocení.

Analýza citlivosti je vhodná v případě kvantifikovatelných rizik. Lze modelovat závislost veličin strategických finančních plánů na faktorech rizika. Cílem analýzy citlivosti je sledování změn hospodářských výsledků firmy, či jiných finančních ukazatelů, které jsou závislé na zadaných změnách faktorů. Faktory tyto ukazatele ovlivňují a jejich budoucí hodnoty jsou nejisté neboli jinak řečeno faktory rizika. Výsledek citlivostní analýzy je zobrazen v tabulce nebo grafu.

Pro expertní hodnocení se užívá matice hodnocení rizik, která je založena na zkušenostech a znalostech. Expertního hodnocení se posuzuje pomocí dvou hledisek. Pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a intenzita negativního vlivu. Faktor je významnější v případech, kdy je pravděpodobnější jeho výskyt spolu s vyšší intenzitou negativního vlivu tohoto faktoru na podnikatelskou činnost. Pro ohodnocení pravděpodobnosti výskytu se nejčastěji používá stupnice s pěti stupni. Jednotlivé stupně by zároveň měly vycházet z hranice jejího přijatelného rizika. Matici hodnocení rizik lze použít taky na hodnocení významnosti pozitivních rizik, tedy v podobě příležitostí. Cennými informacemi pro další fáze managementu rizika jsou výsledky těchto hodnocení rizik.

4.5.4 Stanovení velikosti rizika

Fáze stanovení velikosti rizika ovlivňují dosahování firemních cílů, které jsou vyjádřené hodnotou firmy, výší zisku, rentability kapitálu apod. Pro vyjádření firemního rizika v číselné podobě slouží statistické charakteristiky variability a nástroje založené na konceptu Value at Risk.

Omezení, které může nastat při uplatnění číselných charakteristik rizika je znalost rozdělení pravděpodobností finančního ukazatele, většinou v podobě simulace Monte Carlo. Jednodušší vyjádření je vyjádření firemního rizika, a to v podobě ztráty.

Velikost firemního rizika určují taktéž manažerské charakteristiky firmy, jako je například odolnost k nepříznivým změnám podnikatelského okolí či flexibilita, tedy pružné přizpůsobení se změnám.

4.5.5 Hodnocení rizika a rozhodování o riziku

Hodnocení rizika a rozhodování o riziku má za úkol sledovat možnosti, jak tyto rizika zvládnout. Hodnocení rizika se posuzují přijatelnosti firemního rizika, které ovlivňuje zvolený investiční program.

Hodnocení rizika vychází z výsledků měření rizika. V praxi se jedná o výsledky z velikosti ztráty a peněžního toku. Sledovaná velikost ztráty se následně porovnává s hranicí přijatelného rizika. Ztráta může být pokryta z vlastních zdrojů, pokud riziko nepřesahuje hranici přijatelného rizika. Jedná se o tzv. zadržení rizika. Avšak pokud je riziko nepřijatelné, přichází v úvahu postupy pro vyhnutí se riziku, uplatnění strategií, které vedou ke snížení či zmírnění tohoto rizika. Vyhnutí se riziku znamená, že firma odstoupí od nepřijatelného rizika a tím dojde ke snížení rizika na přijatelnou úroveň.

Když se firma rozhodne pro snížení či zmírnění rizika je nutné zvolit vhodnou strategii pro dané snížení. Jako například může být oslabení příčin rizika, snižování negativních dopadů rizika či transfer rizika na jiné subjekty. Toto snížené riziko se následně nazývá taky reziduální riziko neboli zbytkové či netto riziko.

4.5.6 Strategie snižování rizika

Smyslem strategií snižování rizika je eliminovat nebo alespoň oslabit příčiny vzniku rizik, předejít situacím způsobujícím riziko. Jedná se v podstatě o určitou prevenci rizika. Opatření rizik je zřejmé v případech interních rizik než externích, která nelze tak značně ovlivnit. Riziko lze opatřit například pomocí uplatňováním nástrojů řízení (protipožární prevence), změny procesů, kvality informací a těsnost styku se zákazníky, kvalitní výběrová řízení, vertikální integrace (např. omezená dostupnost jednotlivých polotovarů) a získávání dodatečných informací pro ujištění se ve znalostech jednotlivých procesů apod.

4.6 Odhad budoucího vývoje – scénáře

Budoucí obrazy daného systému poskytují obecně tyto scénáře. Tyto obrazy (scénáře) jsou vytvářeny prvky a vazbami mezi nimi. Každý obraz vychází z množiny předpokladů. Scénář je založen na všech prvcích, vazeb a předpokladů, kdy důležitým aspektem je jejich vnitřní konzistence. Cílem tvorby scénářů je také zachytit podstatu nejistoty o budoucnosti, tak aby mohlo dojít ke stanovení důsledků variant. Je nutné si dát pozor, že scénáře sami o sobě nejsou prognózy a neměly by být za ně ani brány.

Scénář je tzv. prostředek k tomu, abychom lépe pochopili existující nebo potenciální trendy a jejich vzájemných vazeb. Popisují budoucí svět, pro který se stanovují důsledky rizikových variant. Díky analýze scénářům mohou firmy vytvořit dlouhodobé strategické, investiční a rozvojové plány. Scénář může být brán také jako rámeček, ve kterém lze systematicky odhalovat a vyhodnocovat prvky podnikatelského rizika. Pomocí scénářů se organizace mohou strukturovaně podívat na vývoj jeho okolí. Organizace se pokouší vyrovnat s diskontinuitou budoucího vývoje. Scénáře jsou taktéž považovány za nástroj strategického dlouhodobého plánování.

Aby se scénáře mohly uplatnit, firmy musí změnit myšlení, které je pro jejich spěšnou tvorbu a využití nezbytná. Při tvorbě scénářů je nutný nadhled nad budoucím vývojem prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.

Scénáře je možné chápat taky jako vzájemně konzistentní kombinace hodnot klíčových rizikových faktorů. Každý scénář představuje odlišný vývoj podnikatelského prostředí. Scénáře se využívají buď, jako slovní popis budoucího vývoje prostředí, nebo jako kombinace rizikových faktorů, které ovlivňují budoucí vývoj. Neboli formou kvalitativní nebo kvantitativní.

Počet scénářů není stanoven, avšak je nutné, aby při jejich vzniku jsou vzájemně konzistentní kombinace klíčových rizikových faktorů. Avšak v případě kvalitativních scénářů je vhodné jejich počet omezit na tři či čtyři scénáře. Jedná se o optimistický scénář, ve kterém se vše dobře vyvíjí, nepravděpodobnější scénář obsahující trendy dle

nejlepších odhadů, kdy zde ale může dojít k radikální změně kvůli nepředvídatelnému vývoji některých faktorů. Dále je zde pesimistický scénář, který se vyvíjí v rozporu s cíli firmy a v neposlední řadě se jedná o scénář, který je bez překvapení. Tento scénář je založen na aktuálních trendech a hodnotách, kde se nepředpokládají žádné náhlé překvapení a vychází ze současného, optimistického a pesimistického vývoje rizikových faktorů firmy.

Nedostatkem tohoto přístupu je nepochopení odhadů optimistických a pesimistických hodnot faktorů rizika.

4.6.1 Jak se tvoří scénáře

Při vytváření scénářů by měla být respektována určitá pravidla, proto jejich tvorba není jednoduchou záležitostí. Hlavním pravidlem je vnitřní konzistence a věrohodnost scénářů. Konzistence scénářů může být ověřována například potvrzením trendů a zajištěním vzájemné slučitelnosti parametrů. Důležitým klíčem je rozlišit to, co je známé (dostatečně jisté věci a trendy) a to, co je neznámé neboli klíčové nejistoty. Díky propojením těchto dvou známých či neznámých vznikají scénáře.

Proces tvorby scénářů je možné rozložit do několika fází. Kde nejdůležitějším lze považovat identifikaci rozsahu scénářů z hlediska věcné náplně, času a potřeb různých subjektů neboli zainteresovaných stran, stanovení základních trendů budoucího vývoje a identifikace klíčových nejistot a jejich vzájemných vztahů. A také vlastní tvorbu scénářů, která obsahuje posouzení vnitřních konzistencí a věrohodnosti, které jsou závislé na vývojových tendencích, klíčových nejistotách a dostatečných popisech odlišných budoucností.

4.6.2 Přednosti a omezení využití scénářů

Díky scénářům mají firmy možnost se kreativně zamyslet nad budoucím vývojem, současným trendem a nejistotami ovlivňující vývoj. Scénáře také umožňují si manažerům rozšířit znalosti do oblastí, ve kterých by se jejich firma mohla ocitnout. Předností scénářů je relativní jednoduchost a názornost zobrazení dopadů jednotlivých variant v budoucích situacích reprezentovaných ve scénáři. Vtvoření a analýza scénářů je předpokladem pro vybudování systému včasného varování, které se mění na základě prostředí, ve kterém se nachází a následné vytvoření plánu korekčního opatření v rámci managementu rizika.

Scénáře podávají zúžený pohled na rizikové faktory zejména spojitě povahy, při kterém dochází ke zjednodušení budoucího vývoje, které může mít za příčinu chybného posouzení možných variant. K multiplikativnímu nárůstu počtu scénářů, které vedou ke ztrátě přehlednosti a srozumitelnosti dochází při jejich větším množství a při vyšší

variantnosti vývoje. Omezený rozsah a častá agregace vytvářených scénářů vede ke zjednodušení obrazu (scénáře) budoucího vývoje.

4.7 Marketingová strategie

Pro tvorbu marketingového procesu jsou klíčovým prvkem dobře naplánované kreativní strategie a plány, podle nichž jsou řízeny marketingové aktivity. Pro vývoj správné marketingové strategie je vyžadována rovnováha mezi disciplínou a flexibilitou. „Firmy se musí držet jádra strategie, ale zároveň ji také v průběhu času vylepšovat.“ (Kotler 2013, s. 65)

4.7.1 Hodnota pro zákazníka

Úkolem firem je poskytovat svým zákazníkům hodnotu se ziskem. V hyperkonkurenčním prostředí firmy mohou uspět pouze tehdy, pokud budou neustále vyladovat svůj proces poskytování hodnoty.

Pro tradiční pojetí marketingu ve firmách se samotný marketing objevuje až v prodejním procesu. Kde tyto společnosti mohou uspět pouze v ekonomikách charakterizovaných nedostatkem zboží, kde pro spotřebitele není důležitá kvalita, vlastní produktu nebo styl. Tento tradiční pohled nemůže fungovat v ekonomice, kde se vyskytují odlišné typy klientů / lidí, z nichž každý má individuální přání či preference. Aby byl konkurent chytrý, musí navrhovat a vyrábět nabídky pro své klienty na dobře definovaném cílovém trhu. Díky tomuto pohledu na podnikové procesy se marketing dostal na samotný začátek plánování. V začátcích plánování, kde firmy dříve zdůrazňovaly výrobu a prodej, dnes již se soustřeďují na poskytování hodnoty.

Kotler rozděluje tvorbu a poskytování hodnoty do tří fází:

- Volba hodnoty
- Poskytování hodnoty
- Komunikace hodnoty

Volba hodnoty je tzv. cvičení, kterým si marketing musí projít než vůbec firma vytvoří nějaký výrobek. Pracovníci v marketingovém oddělení nejdříve musí segmentovat trh, vybrat vhodný cíl a vymezit pozici produktu vůči konkurenci. Podstatou strategického marketingu je proces segmentace → targeting → positioning neboli ve zkratce STP.

Ve druhé fázi neboli poskytování hodnoty musí marketingové oddělení určit konkrétní vlastnosti a cenu výrobku a také způsob distribuce výrobku. Tento proces začíná dlouho před tím, než je výrobek vůbec vyroben. Hodnota se také pak poskytuje i během vývoje výrobku, a také i po jeho uvedení na trh.

V poslední fázi, ve fázi komunikace hodnoty, se využívají komunikační nástroje jako jsou prodejní síly, internet, reklama apod., které propagují výrobek, oznamují jeho existenci.

4.7.2 Strategické plánování

Aby byl marketing úspěšný je nutné, aby měl schopnosti typu pochopení, vytváření, poskytování, podchycení a udržení hodnoty pro zákazníka. Společnosti, které se označují za mistry marketingu, jsou organizovány tak aby dokázaly pružně reagovat na měnící se potřeby zákazníka. Tyto firmy mají ve svém marketingovém oddělení kvalitní lidi, a také ostatní oddělení chápu, že je zákazník jejich králem.

Pro ujištění, že marketing vybírá a provádí ty správné aktivity, musí věnovat pozornost strategickému plánování, a to ve třech klíčových oblastech, jak píše Kotler ve své knize Marketing management.

1. Řízení jednotlivých aktivit společnosti ve stylu investičního portfolia
2. Zhodnocení síly každé aktivity z pohledu míry růstu trhu, také postavení společnosti na tomto trhu a připravenosti společnosti obsluhovat daný trh
3. Zavádění strategie

Pro dosažení dlouhodobého cíle musí společnost připravit detailní tzv. herní plán.

Ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí je vysvětlován marketingový plán, který funguje na dvou úrovních. Úrovních strategických a taktických. Strategický marketingový plán definuje cílové trhy a hodnotové propozice firmy, která je zvolená na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán konkretizuje marketingové taktiky, vlastností výrobků, podpory, stanovení den, prodejních kanálů a služeb. Cyklus strategického plánování se skládá z fáze plánování, implementace a kontrolní fáze.

4.7.3 Marketingová komunikace

V moderním světě vyžaduje marketing víc, než jenom vyvinout dobrý výrobek s přitažlivou cenou a přímo zpřístupněný pro potenciální zákazníky. Firmy musí komunikace jak se současnými, tak i s potenciálními zákazníky.

„To, co je sdělováno, nemělo by být ponecháno náhodě.“ (Kotler 1995, s. 612) Pro efektivní komunikaci si firmy najímají reklamní agentury, které jim vytvářejí účinné reklamy. Reklamní agentury mají své specialisty na podporu prodeje. Ti připravují programy pro stimulování prodeje a firmy, které se zabývají public relations pracující na celkovém vzhledu neboli image. Prodejci jsou školeni, aby byli k zákazníkům milí a také aby měli

dostatečné znalosti. Většina firem nemá problém komunikovat se svými zákazníky, problém ale je, co jim říkat, komu přesně a jak často.

Reklamní agentury či i samotné firmy řídí komplexní marketingové komunikace. Marketingový komunikační mix, kterému se také říká propagační mix se skládá ze čtyř hlavních nástrojů, jak píše ve své knize Kotler:

- Propagace, jakákoliv placená forma neosobní prezentace a podpory firemních myšlenek, zboží i služeb
- Podpora prodeje, krátkodobé stimuly, které slouží pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobku a služby
- Public relations, jako množství programů, které jsou vytvořené pro zlepšení a udržení či ochranu image samotné firmy nebo výrobku
- Osobní prodej neboli ústní prezentace při konverzaci s jedním nebo více potenciálními zákazníky tak, aby se realizoval prodej

Tyto specifické komunikačně stimulační nástroje komunikace přesahuje. I vzhled výrobků, jeho cena, tvar, barva balení, způsoby chování, a dokonce i oděv prodejce něco svému kupujícímu sděluje. Marketingový mix spolu s komunikačním mixem musí být sladěn za účelem maximálního komunikačního účinku.

Určení cílových příjemců

Ti, kteří komunikují marketing musí začít s jasnou představou o cílovém příjemci. Příjemci mohou být:

- Potenciální kupující výrobku firmy
- Současní uživatelé
- Ti, kdo rozhodují o nákupu
- Ti, kdo ovlivňují rozhodnutí o nákupu

Příjemci tedy mohou být, jak jednotlivci, tak i skupiny, nebo určitá část veřejnosti, a dokonce i celá veřejnost. Tito cíloví příjemci významně ovlivňují rozhodnutí komunikátora o tom, co má říct, jak to má říct, kdy přesně to má říct, kde to má říct a také komu to má říct.

Abychom mohli zanalyzovat příjemce, je nutné mít odhad současného image firmy, jeho výrobků a jeho konkurentů. Postoje a činy lidí k určitému objektu jsou vždy dány tím, jak daný objekt vnímají. „Image je soubor názorů, myšlenek a dojmů, které má osoba o objektu.“ (Kotler 1995, s. 616)

Firmy, které se snaží vylepšit svou image, musí mít velkou trpělivost. Image zůstávají dlouho poté, co se organizace změnila. Stálost image se dá vysvětlit tím, že hned co jsi lidí vytvoří o firmě, výrobků tedy objektu určitou představu, další údaje vnímají pak už jen selektivně. Lidé vnímají to, co je v souladu s image.

Stanovení cílů komunikace

Po stanovení cílového trhu jsou již známy jeho vlastnosti. Proto se nyní marketingový komunikátor musí rozhodnout, jaká má být žádaná odpověď příjemců, jako je nákup a spokojenost. Avšak nakupování je dlouhodobý proces rozhodování spotřebitele. Marketingový komunikátor proto musí vědět, jak posunout cílového příjemce do již stádia pro nákup.

Marketingový specialista usiluje u cílových příjemců o poznávací odpověď, emocionální odpověď nebo o odpověď jednáním. Tedy se marketingový pracovník snaží něco uložit do mysli spotřebitele, zakořenit či změnit jeho postoj nebo jej přimět k určitému jednání. Zde existují určité modely stadií odpovědí spotřebitele, jako například model AIDA. Model AIDA poukazuje na stádia kupujícího, jako je pozornost, zájem, přání a čin. Model předpokládá, že kupující prochází poznávacím, emocionálním stádiem a také stádiem jednání.

4.7.4 Tvorba cenové strategie

Samotná tvorba cenové strategie je již od osmdesátých let problémem číslo jedna. Přesto mnoho firem neprovádí ani teď dobře svou cenovou politiku. Dopouštějí se chyb, jako například, že jejich cena příliš respektuje náklady, cena je určována bez ohledu na ostatní prvky marketingového mixu, aniž by představovala vnitřní prvek marketingové strategie nebo není dostatečně diferencována.

Firmy vytváří své ceny různým způsobem. U malých firem vytváří ceny vrcholový management, ale určovat by je ve skutečnosti mělo cenové nebo marketingové oddělení. U velkých firem ceny určují divizní manažeři nebo manažeři výrobních řad.

Určení ceny je problémem při určení té výchozí ceny v případě, když firma vyvine nebo si osvojí nový výrobek. Firma také musí brát v úvahu a rozhodnout také o umístění výrobku na trh z hlediska jeho kvality a ceny. Při vytváření cenové politiky musí firma brát také v úvahu celou řadu dalších jiných faktorů, které na ceny působí. Mezi faktory patří stanovení cíle cenové politiky, určení poptávky, určení nákladů, analýza konkurenčních cen a nabídek a v neposlední řadě určení definitivní ceny.

Jako nejdůležitější krok pro firmu je, aby v první řadě rozhodla, čeho chce výrobkem dosáhnout. Aby strategie marketingového mixu včetně stanovení ceny byla jednoznačná, firma musí pečlivě vybrat svůj cílový trh a pozici výrobku na něm. Avšak cílů je více, které může firma sledovat. Čím jednoznačnější cíle, tím snazší určení ceny, jak píše Kotler (Kotler 1995) ve své knize Marketing management. Výšku ceny ovlivňuje zisk, příjem z prodeje a podíl na trhu.

4.7.5 Tvorba marketingové kampaně

Pro vytvoření marketingové kampaně se musí vycházet z marketingové analýzy, ze jsou zřejmé informace o trhu, zákaznících, konkurenci apod. Pro východisko marketingové strategie nestačí někdy klasická analýza 4P, nýbrž přibývají k nim další jako je people, programming, packaging a partnership, jak píše Vysekalová (Vysekalová 2018) ve své knize Reklama. V tomto případě dochází ke změně z P na S neboli 4S. 4S vyjadřují podstatu relationship marketingu:

- Segmentace zákazníků
- Stanovení užítku
- Spokojenost zákazníka
- Soustavná péče

K tomu však existuje také teorie 4C (customer, costs, competition a channels), z níž často vycházejí reklamní agentury. Pro vytvoření komunikační strategie je nutné znát, co vše představuje zmíněná C neboli profil cílové skupiny, budget pro kampaň, co dělá v komerčních komunikacích konkurence a komunikační možnosti.

Znalost konkurence je důležitá v komerčních komunikacích. A na tom, že si cosi firma vezme toho, co dělá konkurence, nebo jestli použije nějaký návod ze světa velké reklamy, není nic špatného. Je to normální. Navíc, když si firma k tomu přidá svou vlastní ideu, která se opírá o poznání přání cílové skupiny neboli spotřebitelů a poselství je odlišné od konkurence, pak má firma šanci se prosadit. Hlavně tehdy pokud firma vybere správná média a bude mít k dispozici potřebné finance.

Jak postupovat?

Za prvé: stanovit si cíl kampaně (zvýšení prodeje, zvýšení povědomí, ...)

Za druhé: potvrzení rozpočtu pro kampaň

Za třetí: stanovení cílové skupiny, na kterou bude kampaň mířená (její podrobná charakteristika)

Za čtvrté: stanovení požadavků na kampaň

Za páté: formulace komunikovaného poselství, co a jak bude sdíleno cílové skupině

Za šesté: výběr médií, jejich kombinace a návaznost

Za sedmé: kontrola výsledků účinnosti kampaně

„Reklama je přesvědčovací proces.“ (Vysekalová 2018, s. 35) Jejím cílem je zákazníkům cosi prodat. Kolem zákazníků se vyskytuje ve velkých měřítkách, proto je její účinnosti problematická. Aby upoutala pozornost a aby si jí zákazníci zapamatovali a přesvědčila je, měla by být kreativní neboli nápaditá. Reklama je užitým uměním, proto nepřináší potěchu duše. Může v očích zákazníků vyvolat úsměv, souhlas a předpokládanou reakci, jako je nákup zboží či ideje.

Aby byla reklama efektivní musí být přiměřeně informativní, která dokáže cílenému segmentu předat veškeré potřebné informace, ale zároveň nesmí jej reklama zahltit

tak, aby se nedostalo dalšího zájmu o produkt. Efektivní je reklama i tehdy, když je přiměřeně emocionální a kreativní.

Reklama by měla být správně načasovaná, zacílená a se správně zvolenými médii.

Po skončení celé reklamní kampaně se zhodnotí její efektivnost na základě předem zvolených měřitelných cílů.

Volba médií

Při přípravě kampaně je nutné vytvořit mediální mix neboli vybrat odpovídající média. Média firmy vybírají tak, aby oslovila jejich cílové skupiny, přenášela informace a dokázala vyvolat emoce. Také je však nutné zaměřit výběr médií na tržní segmenty, pohodově šířit sdělení a umístění média v prostředí odpovídající cílové skupině. Pro výběr správného média se postupuje ve dvou krocích. Nejdříve se stanovíme typy médií v mediálním mixu na základě odpovídajícím cílům kampaně nebo jejím jednotlivým etapám a stanovení optimální kombinace médií (přesné určení nasazení inzerce do jednotlivých titulů, ...).

Každý typ médií má své slabší i silné stránky, se kterými je nutné počítat. Většinou se používají média jako je tisk, rozhlas, televize, venkovní reklama a internet. Ale také i další jiná, která jsou jako doplňková. Moderní technologie umožňuje firmám nové komunikační možnosti.

4.7.6 Zaznamenání aktivit kampaně – Ganttův diagram

Pro zaznamenávání jednotlivých kroků a aktivit pro marketingovou kampaň jsem využila v páté kapitole Ganttův diagram v odstavci 5.7.2.

Ganttův diagram známý z projektového plánování zobrazuje časovou souslednost. Vizualně zobrazuje časové údaje, jednoduché plánování a kontrolu jednotlivých aktivit. Pomocí pruhů v časové ose zaznamenává každý úkol od jeho počátku až do konce s barevným procentuálním splněním úkolu. Ve své ose taktéž zobrazuje aktuální časový okamžik na sebe navazujících úkolů, který pomáhá na první pohled zjistit, které úkoly jsou již hotové dle plánu, nebo které mají zpoždění.

5 NÁVRH ŘEŠENÍ

Můj návrh se zaměřuje na:

- určení aktuální matice SWOT pro tvorbu strategie (v odstavci č. 5.1)
- vytvořené cíle, vize a mise (v odstavci č. 5.2.1)
- formulaci strategie (v odstavci č. 5.2.)
- využití kola konkurenční strategie dle Portera (v odstavci č. 5.2.2)
- specifikaci služeb (v odstavci č. 5.3)
- cenovou strategii (v odstavci č. 5.4)
- vymezení rizik před i po rekonstrukci (v odstavci č. 5.5)
- výnosově-nákladový propočet fitness centra pro další roky (v odstavci č. 5.6)
- marketingovou komunikaci rekonstrukci i po ní (v odstavci č. 5.7)

5.1 SWOT matice

Návrh mé SWOT analýzy vychází z dílčích analýz, které jsem provedla v kapitole č. 3, pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace a analýzy produktu. Vycházela jsem z mých závěrů jednotlivých metod. Návrh mé SWOT matice je zobrazen v tabulce č. 22 vycházející z teorie v odstavci č. 4.1.

Dílčí analýzy jsem provedla v kapitole č. 3 pomocí metod:

Analýzy vnějších faktorů:

- Porterova analýza 5 sil, vycházející z mého vyhodnocení v odstavci č. 3.2.1
- PESTLE analýza, vycházející z mého vyhodnocení v odstavci č. 3.2.2
- GE matice, vycházející z mého vyhodnocení v odstavci č. 3.3.3

Analýzy produktu:

- Marketingový mix 7P, vycházející z mého vyhodnocení v odstavci č.3.2.3
- Marketingový mix z pohledu zákazníka, 5C, vycházející z mého vyhodnocení v odstavci č. 3.2.4
- Marketingový mix 3V, vycházející z mého vyhodnocení v odstavci č. 3.2.5
- Matice přežití, vycházející z mého vyhodnocení v odstavci č. 3.1

Analýza vnitřních faktorů:

- Model 7S – Mc Kinsey , vycházející z mého vyhodnocení v odstavci č.3.2.6

Můj návrh SWOT strategie:

- SO (strenghts and opportunities): Akce fitness centra mohou být podpořené komunitou na skupinových lekcích a vytvoření nových skupinových lekcí za pomocí rozšíření fitness centra.

- ST (strenghts and threats): Prezentovat do popředí příjemný a familiární vztah s osobními trenéry, aby se fitness centrum vyvarovalo online osobních trenérů (přes internet).
- WO (weaknesses and opportunities): Spolu s rozšířením fitness centra se mohou vytvořit nové sprchy a celkové sanity pro klienty, spolu s tím prozkoumání fungování WiFi sítě a webových stránek.
- WT (weaknesses and threats): Vytvoření možnosti návštěv sálů i mimo skupinové lekce.

STRENGHTS	WEAKNESSES
Vstřícný, familiární a nápomocný personál	Velmi slabá WiFi síť v prostorách fitness centra
Oddělené sprchy	Dostupnost: - MHD – více přestupů, pokud klienti bydlí mimo sídliště fitness centra)
Parkování po celou dobu ZDARMA	Chybějící moderní „hit“ lekce (např. Jumping)
Možnost nahlédnutí do knihy trenérů	Sály se nevyužívají mimo skupinových lekcí
Služba navíc k posilovně – VacuShape	Chybějící služby – sauna, pára
Široká škála skupinových lekcí	Chybějící e-shop
Tvoření komunity na skupin. lekcích	Omezená kapacita skupinových lekcí a posilovny.
	Špatně fungující rezervační systém na webových stránkách.
	Tvoření plísni ve sprchách.
	Nevyhovující oblečení pro personál.
OPPORTUNITIES	THREATS
Akce fitness centra (cenové i cvičící)	Osobní trenéři online i soukromé lekce.
Přidání nových moderních skup. lekcí	Nově otevřená pobočka již fungujícího fitness centra v okolí popisovaného fitness centra.
Les Mills – populární 3-měsíční program cvičení s choreografií	Přestěhování klientely ve věku 25-35 z okolí fitness centra.
Využití sálů mimo lekce pro klienty z posilovny	Možnost poškození dobrého jména fitness centra skrz sociální síť.
Najmutí více osobních trenérů pro jejich využití i mimo osobní tréninky.	GDPR – může ovlivnit komunikaci se zákazníky a analýzu chování klientů
Školení pro své zaměstnance v jejich oboru.	Možná ztráta klientely po zavedení nové cenové nabídky.
Vytvoření věrnostního programu pro stálé klienty.	
Vylepšení přehlednosti webových stránek fitness centra.	

Tabulka 22: SWOT matice fitness centra

5.2 Formulace strategie

Pro tvorbu strategie fitness centra jsem vycházela z jednotlivých dílčích analýz, GE matice, Matice přežití a ze SWOT matice. Podrobné analýzy popisují v kapitole č. 3. Na základě mého analytického rozboru jsem stanovila vizi, misi a strategii.

5.2.1 Vize, mise a cíle

Vize: Být nejvyhledávanějším a nejnavštěvovanějším fitness centrem v okolí.

Mise: přinášet svým klientům čisté a moderní prostředí, do kterého se budou chtít vracet; s moderními přístroji, které naláká nejenom vytrvalé sportovce, ale také všechny klienty s chutí si zacvičit a v neposlední řadě vytvářet kolektivní prostředí pro všechny věkové kategorie, jejichž motivaci ke cvičení chce fitness centrum podpořit. Motivovat a podporovat každého začínajícího či pokročilého klienta ve cvičení, který si jde za svým cílem za pomoci kvalifikovaných lektorů, osobních trenérů a recepce.

Cíle:

Obecné – navýšení tržeb z nabízených služeb o 20 %

S – navýšení tržeb ze služeb o 20 %

M – report z tržeb

A – širší nabídka nabízených služeb a větší prostory

R – zvýšit vytíženost lektorů, nebo nábor nových lektorů a trenérů

T – rok po rekonstrukci

Specifické cíle (zaznamenány dle priorit)

- navýšení návštěvnosti fitness centra o minimálně 5 %
- širší využití služeb osobních trenérů – působení také v posilovně
- zavedení členství do cenové nabídky fitness centra
- vytvoření nové služby – fyzioterapie
- procesní řízení -> zavedení učení se navzájem od managementu k zaměstnancům a obráceně

Cíle jsem následně rozpracovala více v mapě cílů s využitím Balanced Scorecard v odstavci č. 5.2.2.

5.2.2 Strategie

Pro dosažení jednotlivých cílů bylo vytvořeno kolo konkurenční strategie dle Portera, které poukazuje na to, jak může fitness centrum konkurovat. Níže jsou vypsány oblasti spolu s popisem na co se má FC zaměřit. Bližší teorii o kolu konkurenční strategie je zobrazena v kapitole 4.1.1.

Nabídka služeb

Služby: posilovna, skupinové lekce, osobní tréninky, solárium, masáže a fyzioterapie, prodej barových produktů (kávy, proteinů, proteinových koktejlů, tyčinek a vod)

Cílové trhy

Pro posilovnu: muž, věk 25-35, pravidelná posilovna, bez dětí, individualista; pro skup. Lekce: žena, věk 35-45, pravidelná návštěva i 1x / týden, dětné, komunitní.

Marketing

Marketingová komunikace během rekonstrukce včetně návrhu marketingové kampaně pro otevření zrekonstruovaného fitness centra. Dále návrh vzhledu interiéru fitness centra včetně návrhu pro nové logo a marketingového stylu propagací: jednotný styl, vzhled, písmo / font – BEBAS NEUE, barvy – šedá a limetková; vytvořená pravidla pro vizualizaci.

Odbyt

Reprezentativní a jednoduše uspořádaná výloha produktů pro prodej; proaktivní recepční v prodeji.

Distribuce

Školený personál na recepci, vytvoření funkčního a snadného rezervačního systému, který bude vytvářet reporty.

Služba

Poskytování kvalitních služeb kvalifikovaným personálem (lektoři, osobní trenéři, maséři).

Práce

Systematická, řízená na základě strategie, centralizovaná s pravidelnými poradami a učící se navzájem – od managementu k zaměstnancům od zaměstnanců k managementu.

Výrobní vstupy

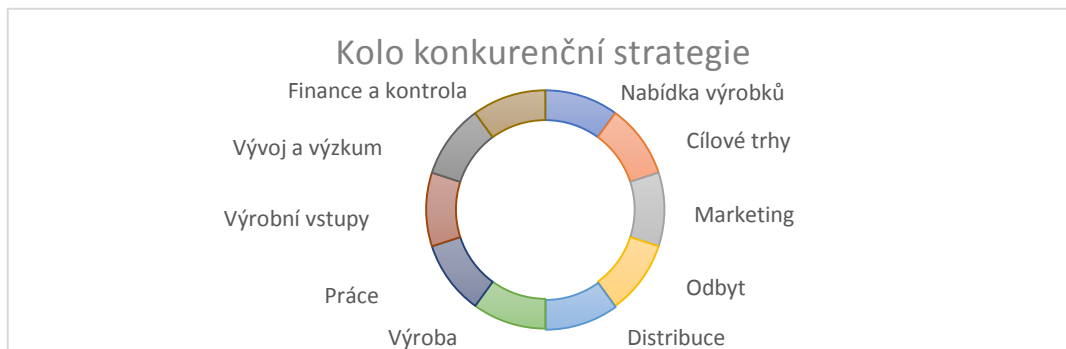
Důkladné výběrové řízení pro nábor lektorů, osobních trenérů a masérů s jasně definovanými smluvními podmínkami a sankcemi.

Vývoj a výzkum

Pravidelná tříměsíční analýza konkurence a "fitness trhu".

Finance a kontrola

Minimálně 10 % marže na produktu, vytváření pravidelných reportů tržeb fitness centra.



Obrázek 11: Kolo konkurenční strategie

Po vytýčení cílů jsem vytvořila mapu cílů s využitím Balanced Scorecard, která z jednotlivých cílů vytváří strategický plán pro fitness centrum. Více o konstrukci a oblastech je popsáno v teoretické části v odstavci 4.4.2.

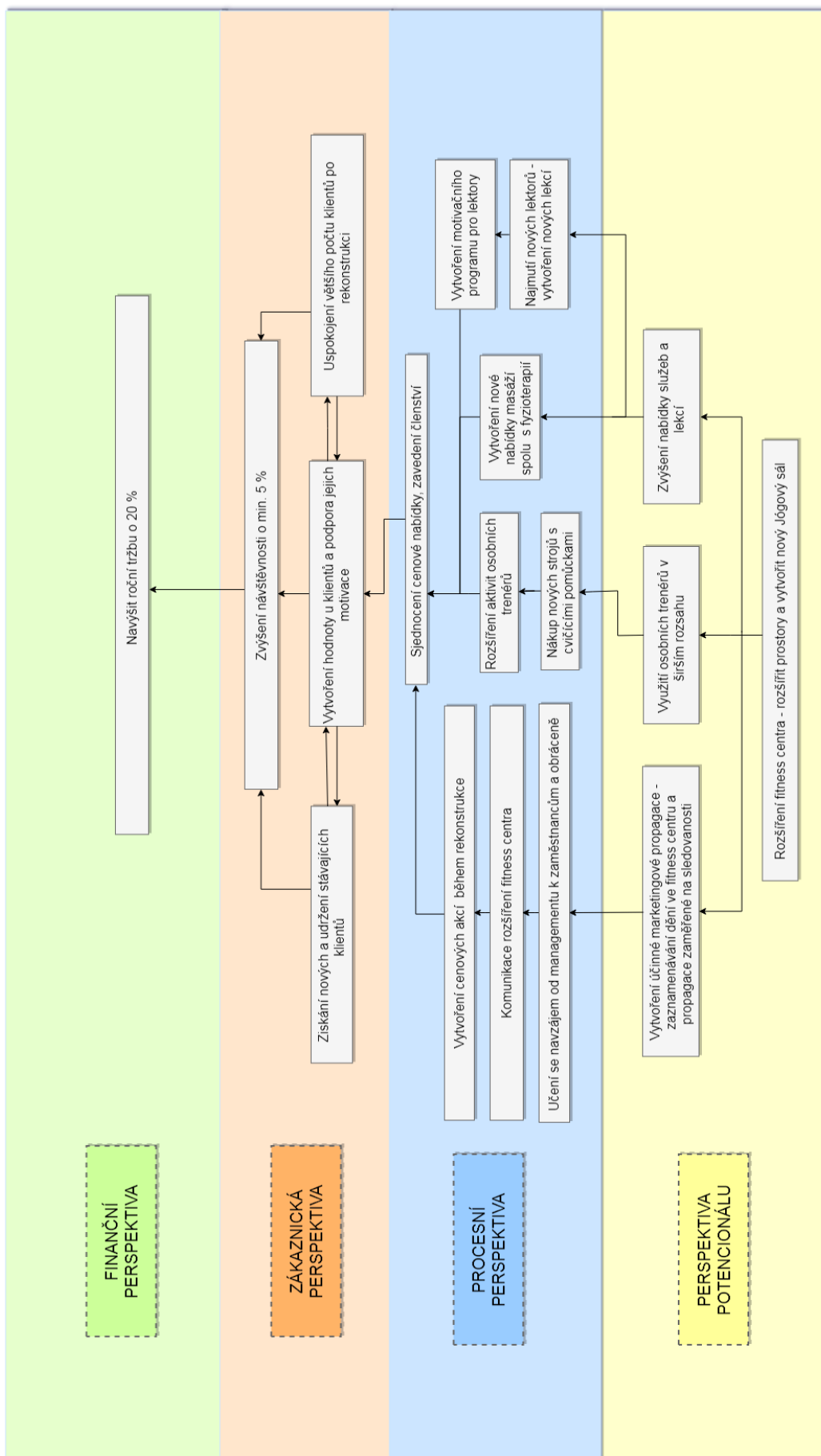
Balanced Scorecard zaznamenává cíle pro 4 perspektivy:

- finanční
- zákaznické
- procesní
- potencionálu

Při stanovení cílů jsem vycházela od perspektivy potencionálu směřující k finanční perspektivě, kde je hlavním cílem navýšení každoročních tržeb o 20 %.

	CÍLE	UKAZATEL MĚŘENÍ CÍLE	HODNOTA
FINANČNÍ PERSPEKTIVA	Navýšit roční tržbu o 20 %	sledování tržeb	min. navýšení ročního zisku o 18 %
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	Zvýšení návštěvnosti o min. 5 %	sledování návštěvnosti	min. zvýšení návštěvnosti o 5 %
	Uspokojení většího počtu klientů po rekonstrukci	zpětná vazba	z 90 % pozitivní zpětná vazba
	Vytvoření hodnoty u klientů věrnostním programem a podpora jejich motivace	tvorba věrnostního programu	min. 250 ks prodaných věrnostních programů
	Zisk nových a udržení stávajících klientů	sledování návštěvnosti fitness centra	min. 5% návštěvnost nových klientů a min. 85% návštěvnost stálé klientely
PROCESNÍ PERSPEKTIVA	Sjednocení cenové nabídky, zavedení členství	tvorba nového ceníku	vytvoření jedné verze ceníku pro zákazníky
	Vytvoření motivačního programu pro lektory	počet návrhů motivačního programu	1 schválený motivační program
	Najmutí nových lektorů - vytvoření nových lekcí	úspěšnost nových lekcí a lektorů	min. 85% účast na skupinových lekcích z maximální kapacity sálu
	Vytvoření nové nabídky masáží spolu s fyzioterapií	počet návrhů nabídky masáží a fungování fyzioterapie	1 schválená nabídka masáží a fyzioterapie
	Rozšíření aktivit osobních trenérů - najmutí nových popřípadě vyškolení stávající, kteří budou k dispozici ve fitness centru každý den a mohou dávat rady novým i stávajícím klientům	počet tréninků osobních trenérů a jejich přítomnost ve fitness centru	min. 7 hodin denně
	Nákup nových strojů a cvičících pomůcek	počet nakoupených strojů a pomůcek	min. 85% nákup z navrhovaných položek
	Vytvoření cenových akcí pro návštěvníky fitness centra během rekonstrukce	počet vytvořených akcí spolu s jejím využitím	min. 2 účinné akce
	Komunikace rozšíření fitness centra zákazníkům s udržení stávajících klientů	sledování návštěvnosti stálých klientů fitness centra	min. 85% zůstává stálé klientely
	Učení se navzájem od managementu k zaměstnancům a obráceně	pravidelné týdenní porady	min. týdenní zápis z porad
PERSPEKTIVA POTENCIÁLU	Zvýšení nabídky skupinových lekcí	Počet nových lekcí	o 5 lekcí
	Využití osobních trenérů v širším rozsahu	počet osobních tréninků	minimálně jednou za den
	Vytvoření účinné marketingové propagace - zaznamenávání dění ve fitness centru a propagace zaměřené na sledovanost	sociální síť	min. 45 "like" u příspěvku
	Rozšíření fitness centra - rozšířit prostory a vytvořit nový Jógový sál	počet stavebních prací dle plánu	odchylka max 2 nové stavební úpravy

Tabulka 23: Mapa cílů fitness centra



Obrázek 12: Mapa cílů fitness centra

Strategie pro:

1) Jednotlivé služby

Hlavní cíl: nárůst tržeb o 20 %

Aktivity:

Posilovna – rozšíření prostor, nákup nových strojů a náčiní

Skupinové lekce – rozšíření prostor, vytvoření nových skupinových lekcí, ponechat si pouze navštěvované lektory včetně nábory nových lektorů, rozšíření Jógových skupinových lekcí

Osobní tréninky – širší využití osobních trenérů a to tak, že budou přítomni ve fitness centru po celý den, kdy mohou pomáhat klientům po celou dobu, nábor nového trenéra

Solárium – zlepšit vybavení prostor solárií

Masáže – rozšíření prostor, nábor nového maséra, vytvoření jednotné nabídky různých zajímavých masáží včetně vedlejší služby fyzioterapie

Více o jednotlivých službách je možné vidět v podkapitole č. 5.3.

2) Zákaznický segment a trh

Hlavní cíl: zaměření se na cílové zákazníky fitness centra a jejich potřeby

Cílový segment pro posilovnu:

muž, věk 25-35, pravidelná posilovna, bez dětí, individualista

Cílový segment pro skupinové lekce:

žena, věk 35-45, pravidelná návštěva i 1x / týden, dětné, komunitní

3) Cenová strategie

Hlavní cíl: vytvoření věrnostního programu pro motivaci a udržení si stálé klientely

Aktivity:

- Změna cenové nabídky -> nabídka členství
- Po nabídce členství (půl roku) -> tvorba věrnostního programu obsahujícího více doplňkových služeb, věrnostní program pouze pro stávající klientely

Více o cenové strategii v podkapitole č. 5.4.

4) Marketing

Hlavní cíl: změna image fitness centra, sjednocení barev a vzhledu

Aktivity:

- Definování barev a fontu písma
- Komunikace se zákazníky -> vždy mířená na cílovou skupinu
- Marketingová kampaň pro otevření nového fitness centra

5) Procesy

Hlavní cíl: zlepšení interní komunikace, kombinace Top-down řízení s Bottom up zpětnou vazbou

Aktivity:

- Pravidelné týdenní porady

5.3 Specifikace služeb

V této podkapitole se budu zabývat doporučeními a mými návrhy pro jednotlivé služby, kterými jsou:

- Posilovna
- Skupinové lekce
- Solárium
- Masáže
- Osobní tréninky

Díky rekonstrukci přibude další sál, rozšíří posilovnu a prostory pro masáže, jak je možné vidět na půdorysech v příloze č. 2.

Posilovna před rekonstrukcí obsahuje celkem 38 strojů, po jejím rozšíření jsem navrhla další nové stroje. Navrhnutí typů cvičicích strojů a pomůcek jsem konzultovala přímo s osobními trenéry, jelikož se pravidelně nachází v posilovně a využívají různé cvičicí pomůcky a stroje ke svým tréninkům. Ve stávajícím fitness centru jsou využívány stroje od značky Star Trac, která je mezi jinými značkami známa, osvědčená a kvalitní. Tudíž výběr jednotlivých strojů byl přímo od této značky. Celkem jsem navrhla a poptala u firmy 41 nových strojů s cvičicími pomůckami za přibližně 1 134 000 Kč. Nákup těchto položek bude mít za přínos zlepšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům, která vede k vyšší celkové spokojenosti všech návštěvníků fitness centra.

Z toho je 8 strojů:

- Běžecový trenažér s tlačítkovým LCD displejem (2 ks)
- Schodový trenažér s tlačítkovým LCD displejem (2 ks)
- Vzduchem brzděný rotoped s madly pro zapojení celého těla (2 ks)
- Posilovací věž - 5 stanovišť (1 ks)
- Posilovací stroj na kotouče – tlaky na nohy (1 ks)

A 33 ks pomůcek ke cvičení:

- Stojan na tlaky (1 ks)
- Stojan na obouruční činky, dvojstranný (1 ks)
- Kotouč, 5 kg, 10 kg, 15 kg, 20 kg, 25 kg (z každého kg po 2 ks)
- Obouruční činka, 10 kg, 15 kg, 20 kg, 25 kg, 30 kg (z každého kg po 1 ks)
- Obouruční EZ činka, 15 kg, 20 kg, 25 kg, 30 kg, 35 kg (z každého kg po 1 ks)
- Slamball 6 kg a 12 kg, neskákací (z každého kg po 1 ks)
- Kettlebell 4 kg, 12 kg (z každého kg po 1 ks), 16 kg, 20 kg (z každého kg po 2 ks)
- Olympijská HEX osa (1 ks)

- Wall ball 6 kg a 9 kg (1 ks)

Celý seznam navrhnutých strojů s jejich počtem kusů a cenou je uvedený v příloze č. 3.

V novém fitness centru bude k dispozici nově vytvořený sál, ve kterém je maximální kapacita 13 lidí. Jako novým trendem je zde Jóga, kterou bych využila a tento nový sál navrhla jako Jógový sál, který bude tomu přizpůsobený. Sál by obsahoval bambusy i jiné relaxační prvky, včetně polepu stěny. Stávající lektoři ve fitness centru klienti již znají a mají své oblíbence. Proto navrhuji u jógových lekcí meeting s vybranými lektoři a prodiskutovat další možnosti jejich dovedností, jaké lekce by mohli vytvořit, popřípadě najmout další posilu do týmu. Co se týče ostatních druhů lekcí navrhuji rozšířit funkční tréninky o moderní Box, Fit Box či Piloxing s využitím stávajících lektorů, nebo následný nábor nových. Všechny tyto lekce konkurence nenabízí, proto je vhodné rozšířit svou nabídku. H.E.A.T. lekce jsou nabízené převážně jenom v popisovaném fitness centru, proto zde navrhuji vyměnit méně navštěvované lektoře této lekce a nahradit je jinými zkušenějšími lektoři. Tímto principem bych postupovala převážně u všech nabízených lekcí. Navrhuji dále finanční motivaci lektorů, která by vycházela z měsíční procentuální průměrné obsazenosti jejich lekcí. Za splnění měsíční procentuální obsazenost nad 76 % lektor obdrží bonus 3 000 Kč.

Solárium nabízí funkční a kvalitní moderní stroje. Pro solárium budou vybudované dvě místnosti, kde v každém se bude nacházet stroj. Do této místnosti bych navíc přidala pouze věšák. Místnosti se budou nacházet přímo u vstupu, proto navrhuji zavést klíč pro každého návštěvníka, aby se v dané místnosti mohl zamknout. Tento klíč bude mít také recepce pro případ nouze. Na základě analýz z 3. kapitoly bych doporučila tuto službu nabízet k jiným službám a vytvořit tzv. balíček služeb. A navíc pro stálou klientelu vytvořit zajímavější cenu pro solárium, jako je například navíc 150 minut, 200 minut za zvýhodněnou cenu, nebo k dražšímu členství nabízet tuto službu zdarma.

Pro masáže bude v zrekonstruovaném fitness centru vybudovaná větší místnost se saunou. Doporučila bych proto nalézt vhodného zkušeného maséra, který by si sám vytvořil svou nabídku masáží. Nově bych k těmto masážím přidala službu fyzioterapie. Cílem je najít maséra, který je zároveň fyzioterapeut. V dnešní době převážně každý klient má problémy s končetinami. Tímto bychom mohli nabídnout klientům fyzioterapeuta, který jim přímo sdělí, jak mohou namáhat své tělo a jak přesně mají cvičit. Dle průzkumu konkurencí, se tato služba v jiných fitness centrech nenachází. Jako konkurenta by se zde mohla považovat pouze poliklinika sídlící vedle fitness centra.

Osobní trenéři jsou převážně využíváni dostatečně dle své kapacity, avšak se zde mohou najít další možnosti využití. Fitness centrum bude větší, s novými stroji, kterým převážně rozumí nejlépe osobní trenéři. Proto navrhuji využít osobní trenéry i mimo jejich osobní tréninky pro pohyb v posilovně, kde mohou pomoci klientům, jak správně

cvičit a také ujmout se nově příchozích klientů a ukázat jim prostory posilovny a cvičící stroje. Tím se fitness centrum může dostat více do povědomí díky svým i nově příchozím klientům. Jelikož si hned po první návštěvě odnesou zážitek sebou domů.

Další návrhy pro rekonstrukci:

- Pracovníci: zavedení společných schůzek se všemi zaměstnanci fitness centra a sdělování společných cílů fitness centra, nakoupení jednotných funkčních triček pro recepci
- Marketing: spolupráce se sportovním střediskem Beach Klub Ládví – vzájemná propagace a vytvoření společných aktivit pro zviditelnění se a udržení si stálé klientely, vytvoření nového jednotného stylu plakátů pro propagaci, navržení jednotných barev pro marketingovou komunikaci, viz v kapitole č. 5.5
- Bar: vytvoření sdělovací tabule s akčními produkty na recepci fitness centra pro zvýšení prodeje barových produktů

5.4 Cenová strategie

Cenová nabídka se orientuje spíše na zákazníka, na jeho přání. Dotaz na členství byl ze stran klientů několikrát navrhován. Současná cenová nabídka obsahuje několik různých způsobů uváděcích cen, proto bych i cenovou strukturu navrhla jinak.

Tedy rozdělení na čtyři základní části:

- jednotlivé vstupy,
- permanentky,
- členství a
- ostatní služby.

Cíl, který uvádím v mapě cílů se zaměřuje na vytvoření věrnostního programu pro klientely. Avšak než se vytvoří razantní krok pro vytvoření jednotného věrnostního programu navrhuji vytvořit v prvním kroku pouze část z věrnostního programu, čímž jsou nově vytvořené členství:

- měsíční,
- 3 měsíční a
- kombinované.

Pro jednotlivé služby navrhuji zdražení o 10 Kč, jak pro posilovnu, tak i pro skupinové lekce, jelikož se popisované fitness centrum nachází v tzv. zlaté střední cestě mezi konkurenčními fitness centry zmiňovanými více v odstavci č. 3.3.2, kde jsou zobrazeny grafy cen jednotlivých vstupů.

Cena osobních tréninků mezi konkurenty nebyla uvedena, ale díky mé provedené Matice přežití jsem vyčetla, že solária spolu s osobními tréninky se blíží středu matice viz

odstavec č. 3.1, znázorňující přežití služby, ale k blížícímu se středu hrozí zrušení službu, proto jsou ceny solária a osobních tréninků stejná.

Kombinace osobního tréninku a měření složení těla InBody navrhuji cenu zvýšit, jelikož je k tréninku přidělena navíc služba a další jiné kombinace oproti předchozí cenové strategii nejsou k dispozici.

Pro udržení si stálé klientely, která využívá permanentky, jsou ceny permanentek ponechány.

Nabízená služba VacuShape je nedílnou součástí posilovny, která je doplňkem nabízených služeb. Pro její větší zájem navrhuji permanentku zlevnit o 500 Kč.

Stejně tak mezi doplněk posilovny řadím měření složení těla InBody a hlídání dětí, kterému navrhuji cenu ponechat.

Cena 60 minutových masáží je oproti sledované konkurenci levnější, proto bych cenu zvedla pouze o 9 Kč, pro lépe a lákavěji vypadající cenu a také z důvodu umístění masáží na matici přežití, kde je možné vidět, že není ve výše položených místech jako jsou služby posilovny nebo skupinových lekcí.

Navrhnutí cenové nabídky fitness centra:

Jednotlivé vstupy

- pro posilovnu
 - dopo vstup (PO – PÁ do 15:00 hodin) 89 Kč
 - odpo vstup (PO – PÁ od 15:00 hodin, víkend) 149 Kč
- pro skupinové lekce
 - dopo vstup (PO – PÁ do 15:00 hodin) 119 Kč
 - odpo vstup (PO – PÁ od 15:00 hodin, víkend) 179 Kč
- osobní trénink na 1 hodinu za 599 Kč
- VacuShape na 30 minut za 109 Kč
- Solárium – 1 minuta za 13 Kč

Permanentky

- na posilovnu
 - 10 vstupů/ na 4 měsíce za 1 099 Kč
- na posilovnu i lekce
 - 10 vstupů/ na 4 měsíce za 1 399 Kč
- Osobní trénink včetně měření složení těla InBody
 - 10 vstupů/ na 4 měsíce za 4 999 Kč
- VacuShape
 - 10 vstupů/ na 4 měsíce za 999 Kč

- Solárium

100 minut/ na 4 měsíce za 1 099 Kč

Členství pro posilovnu i skupinové lekce

1 měsíc za 999 Kč

3 měsíce (dopoledne) za 1 799 Kč

3 měsíce za 2 599 Kč

Ostatní služby

InBody měření složení těla za 149 Kč

měření složení těla + konzultace zdarma za 499 Kč

hlídání dětí za 30 Kč

masáž 60 minut 699 Kč

Ostatní ceny osobních tréninků nebyly využívány, nebo pouze zřídka. Proto doporučuji nabízet pouze dvě možnosti vstupu. Ceny pro studenty a seniory bych nezveřejňovala, pouze uvedla procentní slevu, a to 15 %. Navrhuji navíc měsíční a 3 měsíční členství.

Po půl ročním zavedení členství doporučuji zavedení věrnostního programu pro stálé klienty. Věrnostní program bude obsahovat členství na půl roku nebo na rok. Tento věrnostní program by v sobě obsahoval 15 % slevu na masáž i na solárium. Jako pozornost podniku by klient obdržel ručník s lahví, spolu s dalšími propagačními materiály, jako je například obrandované tričko či mikina.

5.5 Rizika

Rizika jsem rozdělila na rizika spojená s rekonstrukcí a rizika období po rekonstrukci. Rizika jsou v obou případech seřazena dle nejhoršího po tolerované riziko. Postup výčtu všech rizik je na základě relevantní teorie v 4.5 kapitole.

Návrh managementu rizika se zaměřuje na (Fotr 2012 a Švecová 2010):

1. Cíle managementu
2. Identifikace rizik
3. Stanovení významnosti rizik (jejich pravděpodobnosti vzniku zaznamenána v procentech)
4. Měření rizika – ukazatele rizika
5. Hodnocení rizika zaznamenána bodovou škálou od 1 (tolerované riziko) do 5 (netolerované riziko)
6. Opatření pro snížení až odstranění rizika

Výčet rizik během rekonstrukce je zobrazen v tabulce č. 23. Kde nejhorší riziko je omezení provozu fitness centra. Jako vhodné dočasné opatření je zkrácení otevírací doby fitness centra po dobu stavebních prací. Rizika spojená s reklamací rekonstrukce jsou

také velice pravděpodobná (95 %). Neméně závažným rizikem je omezení provozu obchodních jednotek v blízkosti fitness centra s pravděpodobností výskytu 85 %. Veškeré významnosti rizik, pravděpodobnosti jejich výskytu byly stanoveny expertním odhadem s pomocí provozního manažera fitness centra.

cíl managementu	identifikace rizik	významnost rizika (pravděpodobnost výskytu v %)	měření rizika	hodnocení rizika	opatření pro rizika
Rekonstrukci provádět za provozu fitness centra	omezení provozu fitness centra	85 %	pravidelný report postupu rekonstrukce od stavební firmy	5	zkrácení otevírací doby fitness centra pro stavební práce
Během rekonstrukce nebudou jiné obchodní jednotky v blízkosti fitness centra nějak zvlášť poškozené	omezení provozu obchodních jednotek v blízkosti fitness centra	85 %	pravidelný report stavby vedoucího rekonstrukce	5	pravidelná stavební kontrola
Vytvoření smluvních podmínek obsahující možné reklamace a jejich řízení	rizika spojená s reklamací rekonstrukce	95 %	kontrola reklamací uvedených ve smlouvě se stavební firmou, řízení dle předem stanoveného postupu reklamací	5	získávání dodatečných informací do smlouvy pro reklamační řízení a jejich příčiny, opatření proti problémům
Důkladné naplánování plánů projektu pro nové prostory fitness centra	rizika spojené s plánováním projektu, náhle změny (vzduchotechnika, elektřina, voda, plyn, měření prostor ...)	65 %	kontrola plánů projektanta	4	získávání dodatečných informací o veškerých plánech projektantů
náklady na rekonstrukci nepřesáhnou víc jak 25 % plánovaného rozpočtu pro rekonstrukci	zvýšení nákladů na rekonstrukci o víc jak 25 %	50 %	pravidelný report realizovaných nákladů	4	získávání dodatečných informací o všem příčin zvýšení nákladů na rekonstrukci od stavitelů
Návštěvnost fitness centra neklesne víc jak o 40 %	menší návštěvnost fitness centra	65 %	pravidelný (denní) report návštěvnosti	3	vytvoření lákavé akční ceny pro stálé klienty během rekonstrukce
rekonstrukce by měla být maximálně ukončena s měsíční prodlevou	nedodržení termínů postupu rekonstrukce	50 %	pravidelný report postupu rekonstrukce od stavební firmy	3	umožnění kvalitně provedené práce stavební firmou od fitness centra, vytvoření prostor a průchodu pro pohyb na pracovišti
Rekonstrukce neovlivní kvalitu nabízených služeb fitness centra	narušení podmínek provozu fitness centra	45 %	zpětná vazba od cvičících ve fitness centru	3	Vytvořit pravidla pro hlučné práce, určení časového rozhraní pro hlučné práce
Po výběru stavební firmy podepsat a sjednat smluvní podmínky	nedodržení smluvních podmínek vázanou se stavební firmou	25 %	kontrola požadavků fitness centra s navrženými kritériem stavební firmy	3	osobní kontakt se stavební firmou a společné ujednání smluvních podmínek
Výběr stavební firmy s dobrou historií, dodání kvalitní práce za příznivé ceny	rizika spojená s důsledky dodaného nekvalitního stavebního materiálu	15 %	pravidelný (týdenní) report stavby vedoucího fitness centru o průběhu práce na staveništi	3	vytvoření sankcí za dodání nekvalitního materiálu, který zapříčiní poruchy stavby
Během rekonstrukce se najde jiná alternativa (prostor) pro strečinkovou zónu	omezení prostor posilovny	25 %	sledování návštěvnosti cvičících prostor	1	zpřístupnění sálu pro strečink mimo probíhající skupinových lekcí
Během rekonstrukce budou omezen provoz některých skupinových lekcí, ale posílené jiné, které nebudou podléhat omezení	omezení provozu skupinových lekcí	15 %	report návštěvnosti skupinových lekcí	1	podpoření ostatních skupinových lekcí (jak skrz marketing, tak i skrz nabízení počtu lekcí)
Během rekonstrukce bude nahrazený komfort zaměstnancům fitness centra	narušení pracovního komfortu zaměstnancům fitness centra	10 %	stížnosti od zaměstnanců fitness centra	1	nahrazený komfort zaměstnancům fitness centra bude v podobě placené dovolené či zavedení homeoffice

Tabulka 24: Seznam rizik během rekonstrukce

cíl managementu	identifikace rizik	významnost rizika (pravděpodobnost výskytu v %)	měření rizika	hodnocení rizika	opatření pro rizika
Udržení si stálé klientely	ztráta stálé klientely	75 %	pravidelný (měsíční) report stálé klientely	3	vytvoření akční ceny pro stálou klientelu, vyhovění z části požadavkům klientely
Nakoupení nových cvičicích strojů a pomůcek pro zkvalitnění samotného cvičení	nevyhovující nové cvičicí stroje a pomůcky stávajícím klientům	75 %	report využívání jednotlivých strojů v posilovně	3	při výběru nových strojů a pomůcek zvážit, zda se doopravdy budou využívat
Vytvoření akce Otevření nového fitness centra	zrušení akce Otevření nového fitness centra kvůli jiným rekonstrukčním stavebním či konstrukčním pracím	65 %	sledování termínu ukončení rekonstrukce	3	důkladné naplánování akce na základě hotové rekonstrukce
Vytvoření akční cenové či akční nabídky stávajícím klientům jako poděkování za návštěvu i během rekonstrukce fitness centra	očekávaná kompenzace stávajícím klientům za provedenou rekonstrukci	65 %	sledování a zaznamenávání změn které klienti museli během rekonstrukce podstoupit, včetně jejich stížností	3	dávám včasné oznámení o změnách ve fitness centru jejich klientům a sdělit jim co je vše čeká po rekonstrukci
Nárůst návštěvnosti o 30 %	nízká návštěvnost fitness centra	55 %	pravidelný report návštěvnosti	3	vytvoření akce "Otevření nového fitness centra"
Vytvoření ceníku z části na základě požadavků klientů	nevyhovující nový ceník klientům fitness centra	50 %	pravidelný report prodaných vstupů, permanentek apod.	2	Během vytváření ceníku je vhodné vytvořit anketu cenové nabídky pro stávající klienty
Rozšíření prostor a vytvoření novodobého stylu fitness centra	nevyhovující nové prostředí fitness centra stávajícím klientům	5 %	zpětná vazba od návštěvníků fitness centra	1	držet se jednotného stylu a praktické rozmístění veškerých strojů po posilovně

Tabulka 25: Seznam rizik po rekonstrukci

V tabulce č. 24 je zobrazen souhrn možných rizik po rekonstrukci, kde je jako nejvýznamnější riziko ztráty stálé klientely a nevyhovující nové cvičicí stroje a pomůcky stávajícím klientům, které jsou hodnocení 3 body z 5 s pravděpodobností 75 %.

5.6 Výnosově-nákladový propoččet pro další roky

V této podkapitole je zobrazena výnosově-nákladová bilance ročního finančního plánu na 10 let.

Náklad na rekonstrukci v hodnotě přibližně 9 900 000 Kč, je rozčítán na deset let, kdy její roční odpis činí přibližně 1 mil. Kč. Její celkové číselné vyjádření je zobrazeno v příloze č. 4.

Rekonstrukce obsahuje:

- Projektanta / architekta, včetně dokumentací vzduchotechniky, požární bezpečnosti, odvodu tepla a kouře apod.
- Designéra – konzultace
- Stavební práce, práce stavební firmy od bouracích prací až po vymalování interiérů
- Stavební dozor
- Vybavení, nové stroje a další náčiní
- Doladění interiéru, drobné práce

Náklad na rekonstrukci je rozčítána na deset let, kdy její roční odpis činí přibližně 1 mil. Kč. Její číselné vyjádření je zobrazeno v příloze č. 4.

Výnosově-nákladový propočet jsem vytvořila do optimistického, realistického a pesimistického scénáře po dobu 10 let. Pravděpodobnost optimistického scénáře je 45 %, realistického v tabulce 40 % a pesimistického v tabulce 15 %, kdy odhad je vytvořen na základě rozhovoru s provozním manažerem fitness centra, který je v dění rekonstrukce.

Lidské zdroje zůstávají stejné. Do hmotných zdrojů jsem zaznamenala odpis strojů (2. odpisová skupina na 5 let) a cvičebních pomůcek (1. odpisová skupina na 3 roky). Kdy pro 1. rok odpisu pro stroje činí odpis 108 085 Kč s koeficientem 11 % a pro další roky činí odpis 218 626 Kč s koeficientem 22,25 % z celkové částky strojů 982 590 Kč. Pro 1. rok odpisu cvičebních pomůcek a jiných náradí činí odpis 30 317 Kč s koeficientem 20 % a pro další roky činí odpis 60 633 Kč s koeficientem 40 % z celkové částky cvičebních pomůcek 151 582 Kč. V nehmotných zdrojích se voda, plyn, elektrická energie, klimatizace a nájem zvednou o drobný nárůst spolu s ostatními nákladovými položkami.

Pro optimistický scénář je předpokládán v prvním roce nárůst tržeb o 20 %. Pro další roky je odhad nárůstu tržeb o 15 %. Celou finanční bilanci pro optimistický scénář je možné vidět v tabulce níže č. 26. Kdy již v prvním roce je zaznamenán zisk ve výši 1,5 mil Kč.

Pro realistický scénář, který je zobrazen v tabulce č. 27, je předpokládán nárůst tržeb v prvním roce o 18 % a pro další roky je meziroční nárůst tržeb o 13 %. Kde je v prvním roce zaznamenán zisk ve výši cca 1,4 mil Kč a v 10. roku činí zisk 21,5 mil Kč.

Pro pesimistický scénář je předpokládán nárůst tržeb v prvním roce pouze o 15 % na základě zvednutých cen a zvědavosti stálé klientely na rekonstrukci fitness centra. Pro další roky je odhad meziročního nárůstu tržeb o 10 %. Pro tento scénář činí v prvním roce zisk 1,1 mil Kč a v 10. roku působení fitness centra je zisk ve výši 14,4 mil Kč. Pesimistický scénář je zobrazen v tabulce č. 28.

V případě všech scénářů je zaznamenán zisk, což znamená pozitivní výhled do budoucna fitness centra.

OPTIMISTICKÝ SCÉNÁŘ										
	1. rok v Kč	2. rok v Kč	3. rok v Kč	4. rok v Kč	5. rok v Kč	6. rok v Kč	7. rok v Kč	8. rok v Kč	9. rok v Kč	10. rok v Kč
NAKLADY										
lidské zdroje	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311
hmotné zdroje	1 742 015	1 882 873	1 882 873	1 822 240	1 822 240	1 603 614	1 603 614	1 603 614	1 603 614	1 603 614
nehmotné zdroje	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734
CELKEM	8 835 060	8 975 918	8 975 918	8 915 285	8 915 285	8 696 659	8 696 659	8 696 659	8 696 659	8 696 659
VÝNOSY										
posilovna	4 735 364	5 465 669	6 262 519	7 201 897	8 282 182	9 524 509	10 953 185	12 596 163	14 485 588	16 658 426
skupinové lekce	2 780 468	3 197 539	3 671 170	4 228 745	4 863 057	5 592 515	6 431 392	7 396 101	8 505 517	9 781 344
bar	802 585	922 973	1 061 419	1 220 631	1 403 726	1 614 285	1 856 428	2 134 892	2 452 126	2 823 394
solárium	895 329	1 029 628	1 184 073	1 361 684	1 565 936	1 800 826	2 070 950	2 381 593	2 738 832	3 149 657
osobní trénink	820 060	943 069	1 084 529	1 247 208	1 434 289	1 649 433	1 896 648	2 181 375	2 508 581	2 884 868
masáže	76 603	88 094	101 308	116 504	133 980	154 077	177 188	203 766	234 331	269 481
pronájem	121 981	140 278	161 320	185 518	213 346	245 348	282 150	324 472	373 143	429 114
CELKEM	10 222 391	11 767 249	13 532 337	15 562 187	17 896 515	20 589 993	23 668 141	27 218 963	31 301 117	35 996 285
zisk	1 397 331	2 791 331	4 556 419	6 646 902	8 981 230	11 894 334	14 971 483	18 521 704	22 604 458	27 299 626

Tabulka 26: Výnosově-nákladový propoččet, optimistický scénář

REALISTICKÝ SCÉNÁŘ										
	1. rok v Kč	2. rok v Kč	3. rok v Kč	4. rok v Kč	5. rok v Kč	6. rok v Kč	7. rok v Kč	8. rok v Kč	9. rok v Kč	10. rok v Kč
NAKLADY										
lidské zdroje	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311
hmotné zdroje	1 742 015	1 882 873	1 882 873	1 822 240	1 822 240	1 603 614	1 603 614	1 603 614	1 603 614	1 603 614
nehmotné zdroje	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734
CELKEM	8 835 060	8 975 918	8 975 918	8 915 285	8 915 285	8 696 659	8 696 659	8 696 659	8 696 659	8 696 659
VÝNOSY										
posilovna	4 656 442	5 261 779	5 945 810	6 718 766	7 592 205	8 570 192	9 694 487	10 954 770	12 378 890	13 988 146
skupinové lekce	2 734 127	3 089 564	3 491 207	3 945 064	4 457 922	5 037 452	5 692 321	6 432 323	7 268 525	8 213 433
bar	789 208	891 806	1 007 740	1 138 747	1 286 784	1 454 065	1 643 094	1 856 696	2 098 067	2 370 815
solárium	880 407	994 860	1 124 192	1 270 336	1 435 480	1 620 033	1 832 965	2 071 250	2 340 513	2 644 779
osobní trénink	806 392	911 223	1 029 682	1 163 541	1 314 801	1 485 725	1 678 869	1 897 122	2 143 748	2 422 435
masáže	75 327	85 119	96 185	108 688	122 818	138 784	156 826	177 214	200 251	226 284
pronájem	119 948	135 541	153 162	173 073	195 572	220 997	249 726	282 190	318 875	360 329
CELKEM	10 061 851	11 369 891	12 849 977	14 518 214	16 405 592	18 538 308	20 948 388	24 671 565	28 748 869	30 226 272
zisk	1 226 791	2 393 973	3 872 059	5 602 929	7 490 297	9 841 649	12 251 629	14 974 907	18 052 210	21 529 563

Tabulka 27: Výnosově-nákladový propoččet, realistický scénář

PEŠIMISTICKÝ SCÉNÁŘ										
	1. rok v Kč	2. rok v Kč	3. rok v Kč	4. rok v Kč	5. rok v Kč	6. rok v Kč	7. rok v Kč	8. rok v Kč	9. rok v Kč	10. rok v Kč
NAKLADY										
lidské zdroje	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311	4 515 311
hmotné zdroje	1 742 015	1 882 873	1 882 873	1 822 240	1 822 240	1 603 614	1 603 614	1 603 614	1 603 614	1 603 614
nehmotné zdroje	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734	2 577 734
CELKEM	8 835 060	8 975 918	8 975 918	8 915 285	8 915 285	8 696 659	8 696 659	8 696 659	8 696 659	8 696 659
VÝNOSY										
posilovna	4 538 057	4 991 863	5 491 050	6 040 155	6 644 170	7 308 587	8 039 446	8 843 390	9 727 729	10 700 502
skupinové lekce	2 664 616	2 931 077	3 224 185	3 546 603	3 901 264	4 291 390	4 720 529	5 192 582	5 711 840	6 285 024
bar	769 144	846 058	930 664	1 023 730	1 126 164	1 238 714	1 362 585	1 498 844	1 648 728	1 813 601
solárium	858 024	943 826	1 038 209	1 142 029	1 256 232	1 381 856	1 520 041	1 672 405	1 839 250	2 023 175
osobní trénink	785 890	864 480	950 927	1 046 020	1 150 622	1 265 684	1 392 253	1 531 478	1 684 626	1 853 089
masáže	73 411	88 828	97 711	107 482	118 230	129 053	140 058	151 364	162 962	175 100
pronájem	116 899	128 588	141 447	155 592	171 151	188 266	207 093	227 802	250 582	275 641
CELKEM	9 806 041	10 786 645	11 865 310	13 051 841	14 357 025	15 792 727	17 377 000	19 109 200	21 020 120	23 129 132
zisk	970 981	1 810 727	2 889 392	4 136 556	5 441 740	7 095 068	8 675 341	10 412 541	12 323 461	14 425 473

Tabulka 28: Výnosově-nákladový propoččet, pesimistický scénář

5.7 Marketingová komunikace

Provoz fitness centra po dobu rekonstrukce nebude přerušeno. Rekonstrukce bude probíhat za provozu, což znamená, že je nutné klientům fitness centra následující postupy rekonstrukce oznamovat.

Marketingovou komunikaci rozdělíme do tří částí.

- Komunikace s klienty během rekonstrukce
- Komunikace otevření nového fitness centra
- Interiér fitness centra

5.7.1 Komunikace s klienty během rekonstrukce

Klienti do fitness centra nechodí pravidelně, proto je nutné upozornění prostřednictvím recepce fitness centra, nástěnky v prostorách fitness centra, nebo přímou komunikaci prostřednictvím emailu – direct mailing / newsletter, webová stránka, či sociální síť.

Zpočátku plánované změny ve fitness centru nebudou zjevné, tudíž není nutná přímá emailová komunikace s klienty. Navrhují vytvořit informační sdělení na nástěnky v prostorách fitness centra s cílem informovat klienty o tom, že se fitness centrum mění a má v plánu se rozšířit, včetně omluvy za dočasné úpravy v prostorách fitness centra.

V případě nutného zavření fitness centra je nutné vytvořit leták, který bude minimálně týden před tímto náhlým zavřením, vystaven na recepci fitness centra. Následně se tato informace rozešle emailem stávajícím klientům. Informace se zároveň objeví na webových stránkách fitness centra.

Během dalších kroků rekonstrukce by mělo být marketingové oddělení připraveno na pokyny provozního manažera, který sdělí předem nastávající změny. Tudíž se marketing může připravit na upozornění přímo v prostorách fitness centra pro označení jiných míst pro strečinkovou zónu, popřípadě užití jiného sálu apod.

5.7.2 Komunikace otevření nového fitness centra

S rekonstrukcí fitness centra navrhují změnit také barevnost loga, přebarvit jej na neutrálnější barvu – limetkovou. Před otevřením fitness centra je proto nutné si určit kroky, které jsou potřebné splnit, abychom na velké otevření bylo vše připravené. Co však znamená otevření nového fitness centra? Jedná se nově zrekonstruované fitness centrum, bez dodatečných dodělků. Nové logo se kterým jsou spojené další jiné propagační a prezentační materiály.

Fitness centrum minimálně 10 dnů před otevřením potřebuje mít připravené plakáty pro tuto akci a sociální komunikace s připravenými příspěvky pro nové logo fitness centra. Informace na webových stránkách (popřípadě magazínu a sociálních sítích) obchodního centra, kde se nachází fitness centrum. Návrhy plakátů jsou k dispozici na obrázcích č. 13 a 14. Akce bude probíhat pouze jeden den, kde budou vyvěšené balónky na recepci, ochutnávka barových položek, zlevněný vstup do fitness centra pro návštěvníky a rozdávání nového upraveného ceníku služeb, které fitness centrum nyní nově nabízí.

Pro změnu loga je potřebné změnit:

- a) Offline komunikace
 - a. Veškeré propagační materiály s novým logem (plakáty, vizitky, ceníky, bannery, rollupy, atika – velké logo zobrazené při vstupu do fitness centra apod.)
 - b. Recepce s novými šatstvem označené s novým logem (mikiny, trička, ručníky)

- b) Online komunikace
 - a. Nové webové stránky
 - b. Úprava facebookové a instagramové stránky
 - c. Komunikace s obchodním centrem, ve kterém se fitness centrum nachází – informace o novém logu v jejich magazínu, webových a sociálních stránkách

Plán veškerých změn před otevřením nového fitness centra můžete vidět v Gantt Chartu s názvem Plánování otevření. Tento Gantt Chart znázorňuje, jak dlouho jednotlivé činnosti trvají a kdy je nutné s těmito kroky začít, aby bylo vše připraveno pro otevření zrekonstruovaného fitness centra.

Kampaň „Otevření fitness centra“

- 1) nalákat své i nové klienty na otevření zrekonstruovaného fitness centra

- 2) pro rozpočet je vyhrazeno 40 000 Kč

- 3) cílová skupina:
 - pro posilovnu: muž, věk 25-35, pravidelná posilovna, bez dětí, individualista;
 - pro skup. Lekce: žena, věk 35-45, pravidelná návštěva i 1x / týden, dětné, komunitní

- 4) požadavky pro kampaň:
 - propagace (plakáty, webová stránka – carusel, sociální sítě, venkovní reklama na zastávkách)
 - hostesky

- drobný materiál pro výzdobu fitness centra
 - zajištění personálu pro daný den (lektoři, recepční apod.)
 - občerstvení pro klientelu
- 5) poselství: Zveme Vás na otevíračku fitness centra, jsme v novém! (jednoduchá forma plakátů s černým pozadím a limetkovým písmem pro upoutání pozornosti)
- 6) média jdoucí za sebou pro zveřejnění: webová stránka, sociální sítě a zároveň plakáty ve fitness centru, komunikace akce s obchodním centrem. ve kterém fitness centrum sídlí – zvukový spot v rádiu, plakáty a webová stránka, dále bannery na autobusových zastávkách
- 7) kontrola výsledků: měření dotazníkovou formou, odkud se klienti dozvěděli o akci

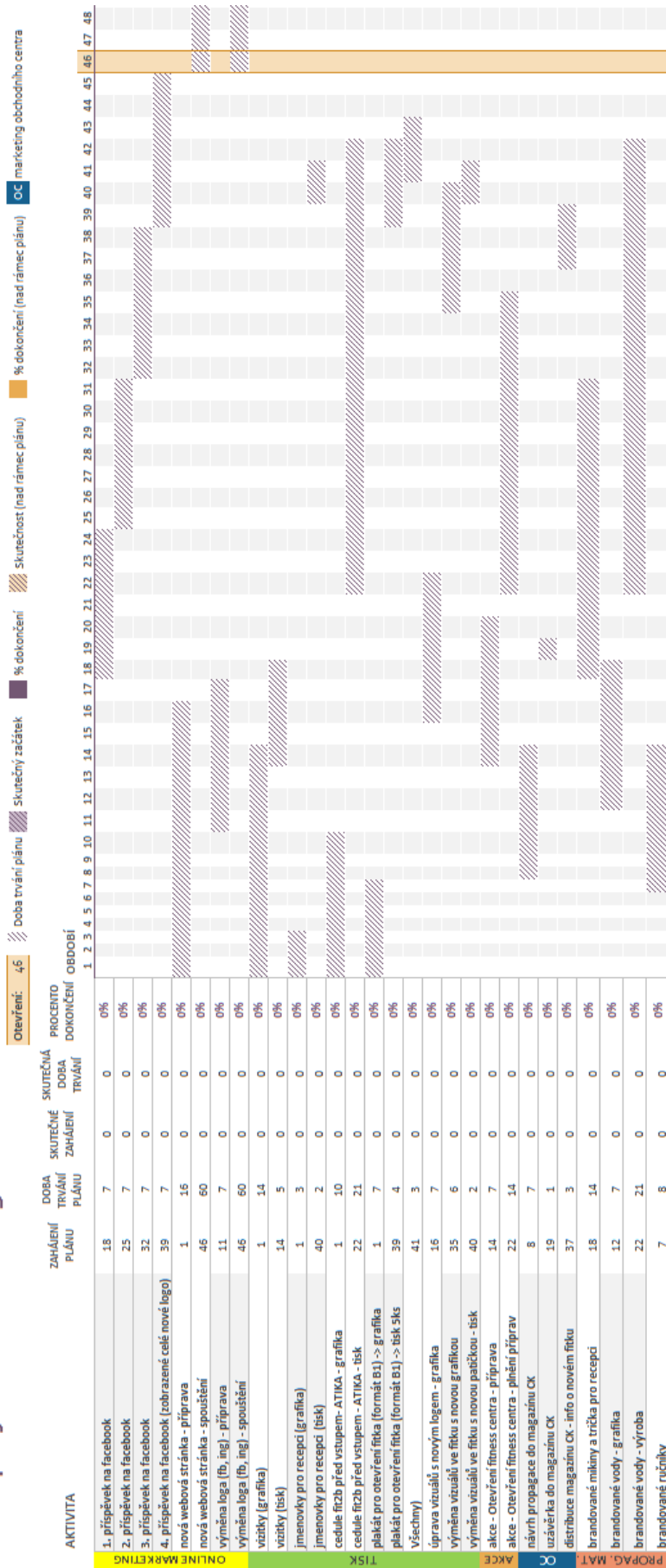


Obrázek 14: Návrh propagace kampaně č. 1



Obrázek 13: Návrh propagace kampaně č. 2

Plán projektu / marketing - Otevření fitness



Obrázek 15: Plán marketingové kampaně

5.7.3 Interiér fitness centra

Rekonstrukce fitness centra přináší nejenom nové logo, nové prostory, ale také vymalování prostor fitness centra. S tím souvisí i interiérová úprava – vzhled prostor. Nové návrhy interiéru vznikly ve spolupráci s designérkou. Recepce a stěny studia budou nově polepeny, zároveň dveře budou jasně označeny.

Veškeré návrhy se musely držet jednotného stylu, jednotného písma / fontu písma a jednotných barev. Interiér bude vymalovaný do světle šedivé barvy s černými dveřmi a limetkovými zárubněmi. Na základě těchto poznatků se zvolily polepy v černobílých odstínech s bílo-limetkovým písmem. Text na polepech je pouze v anglickém jazyce a vyjadřuje motivační hesla pro sport. Celkem bylo navrženo 13 polepů, 6 popisku dveří a jednoho polepu recepce. Veškeré návrhy polepů jsou zobrazeny v příloze č. 5.

Shrnutí výsledků

V mé diplomové práci jsem se zabývala návrhem rozvoje fitness centra s využitím rekonstrukce. Mým cílem bylo analyzovat současné fungování fitness centra a zpracovat následný návrh, jak využít rekonstrukce k rozšíření nabídky a tím i zvýšení finanční výkonnosti fitness centra.

Cíl jsem splnila v následujících krocích:

- Popsala jsem stávající situaci fitness centra, kdy celkové náklady činí cca 7,7 mil Kč a jednotlivé ceny a popis služeb je uveden v odstavci č. 2.1.2.
- Na základě mého výpočtu, který jsem uvedla v odstavci č. 3.1.1, zjistila jsem efektivitu jednotlivých služeb v následujícím pořadí od nejefektivnějšího:
 1. osobní trénink
 2. skupinové lekce
 3. posilovna
 4. solárium
 5. masáže
- Zanalyzovala jsem konkurenční fitness centra, kterému se věnuje přímo odstavec č. 3.3. V kapitole jsem popsala jednotlivá fitness centra a sledovala u nich:
 - otevírací dobu
 - jaké služby nabízí
 - v čem se navíc liší
 - a jejich cenovou nabídku včetně členstvíNa závěr jsem vytvořila porovnávací tabulku poskytovaných služeb, kterou uvádím v tabulce č. 19.
- Charakterizovala jsem rekonstrukci a její důvody uvádím v kapitole č. 2. Její přesný nákladový propočet popisují v příloze č. 4.
- Průběžně jsem vyhledávala a prostudovala vhodné prameny pro tvorbu mnou provedených metod, strategií, rizik a marketingové komunikace. Relevantní teorie je popsána v kapitole č. 4.
- Navrhla jsem strategii fitness centra, která vychází z mnou vytvořených analýz:
 - Pro analýzy vnějších faktorů:
 - Porterova analýza 5 sil, odstavec č. 3.2.1
 - PESTLE analýza, odstavec č. 3.2.2
 - GE matice, odstavec č. 3.3.3
 - Pro analýzy produktu:
 - Marketingový mix 7P, odstavec č. 3.2.3

- Marketingový mix z pohledu zákazníka, 5C, odstavec č. 3.2.4
- Marketingový mix 3V, odstavec č. 3.2.5
- Matice přežití, odstavec č. 3.1

Pro analýzu vnitřních faktorů:

- Model 7S – Mc Kinsey , odstavec č.3.2.6

Na základě těchto analýz v podobě konkurenčního kola dle Portera a syntetizujících metod, jako se SWOT analýza a Balanced Scorecard, jsem formulovala vizi, misi a strategii s hlavním cílem, navýšením ročních tržeb o 20 % zobrazenou v odstavci 5.2.

- Vymezila jsem rizika, které jsem rozdělila na rizika během rekonstrukce a po rekonstrukci. Rizika jsem zaznamenala dle procesu managementu rizika, který zaznamenává:

1. Cíle managementu
2. Identifikace rizik
3. Stanovení významnosti rizik
4. Měření rizika – ukazatele rizika
5. Hodnocení rizika zaznamenaná bodovou škálou od 1 (tolerované riziko) do 5 (netolerované riziko)
6. Opatření rizika

Kompletní tabulky rizik uvádím v odstavci č. 5.5.

- Navrhla jsem portfolio služeb, které v sobě ponechává dosavadní, avšak vylepšené nabízené služby, doplněné o fyzioterapii.
 - Posilovnu doplňuji o nové navrhnuté stroje a náčiní.
 - Skupinové lekce doplňuji o lepší proces výběru řízení lektorů s finančním motivačním programem a o nové lekce.
 - Solárium doplňuji o lepší prostorové využití a vzhled v místnostech se solárií.
 - Navrhla jsem posílení osobních tréninků o navíc rozšířené využití trenérů, kteří budou poskytovat celodenní pomoc klientům v posilovně mimo své vlastní osobní tréninky
 - Masáže, které bude nabízet kvalifikovaný masér s vlastní tvorbou a širokou nabídkou masáží spolu s fyzioterapií.

Podrobný popis jednotlivých vylepšených a navrhnutých služeb uvádím v odstavci č. 5.3.

- Porovнала jsem cenové nabídky konkurenčních fitness centrech, které jsou zaznamenané v obrazcích č. 2-9. Popisované fitness centrum se zobrazovalo v porovnání s konkurenčními fitness centry převážně v tzv. zlaté střední cestě, kdy jeho nabízená cena nebyla příliš vysoká a ani nízká. Porovnávala jsem:

- Jednotlivé vstupné do posilovny
 - Jednotlivé vstupné na skupinové lekce
 - 10 vstupů do posilovny a na skupinové lekce
 - 20 vstupů do posilovny a na skupinové lekce
 - Cenu 1 minuty nabízených služeb solária
 - Cenu 60 minutových masáží
- Provedla jsem celkový výnosově-nákladový propočet po rekonstrukci a dosadila jej do optimistického, realistického a pesimistického scénáře. Návrh pravděpodobností jednotlivých scénářů vycházel z interního rozhovoru s provozním manažerem a z vlastních zkušeností s růstem tržeb z minulých období v popisovaném fitness centru. Změny se týkají v nárůstu tržeb ve sledovaném prvním roce působení a pro další roky, proto jsem navrhla:
- optimistický scénář s pravděpodobností 45 %
 - první rok – nárůst o 20 %
 - další roky – nárůst o 15 %
 - realistický scénář s pravděpodobností 40 %
 - první rok – nárůst o 18 %
 - další roky – nárůst o 13 %
 - pesimistický scénář s pravděpodobností 15 %
 - první rok – nárůst o 15 %
 - další roky – nárůst o 10 %
- V půdorysech fitness centra jsem vyznačila změny po jeho rekonstrukci, které uvádím v přílohách č. 1 a 2. Změny se týkají převážně:
- Přemístění šaten, solárií a masáží
 - Rozšíření prostor pro masáže
 - Vytvoření nového sálu
 - Rozšíření posilovny
- Navrhla jsem marketingovou komunikaci během rekonstrukce a po ní. Během rekonstrukce jsem navrhla možnosti propagace změn spolu s vytvořením novým zbarvením loga popisovaného fitness centra a návrhu vzhledu interiéru týkající se polepů, který uvádím v příloze č. 5. Po rekonstrukci jsem navrhla marketingovou kampaň s názvem „Otevíračka fitness centra“, pro kterou jsem vytvořila Gantt Chart, plán aktivit pro dosažení dané akce.

Cíl mé diplomové práce považuji proto díky těmto veškerým krokům za splněný.

Seznam použité literatury

KNIŽNÍ

1. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.
2. COKINS, Gary. Performance management: integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics. Hoboken, N.J.: Wiley, c2009. Wiley and SAS business series. ISBN 978-0-470-44998-1.
3. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 9788086929590.
4. FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
5. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074006371.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
7. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.
8. KOTLER, Philip. Marketing: Management : analýza, plánování, realizace a kontrola. 2. upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.
9. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
10. MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
11. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.
12. PASCH, Ondřej. Microsoft SharePoint 2010. Albatros Media a.s. Brno: Computer Press, 2017. ISBN 9788025145586.

13. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024702541.
14. PERERA, Rashain. The PESTLE Analysis. Nerdynaut, 2017. ISBN 1549790544
15. SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071793670.
16. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024750378.
17. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Reklama: jak dělat reklamu. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Marketing (Grada). ISBN 9788024734927.
18. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Reklama: jak dělat reklamu. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5865-7.
19. WINTERSTEINER, Sarah. Komparativní analýza služeb fitness zařízení ve vybraných nákupních centrech z hlediska zákazníka. Praha, 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze. Masarykův ústav vyšších studií. Vedoucí práce Martin ZRALÝ.

ONLINE

1. Co je marketingový mix. Magdalena Čevelová marketingová čarodějnice [online]. Copyright © Magdalena Čevelová 2008 [cit. 29.03.2019]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/marketingovy-mix/>
2. Home page - B2B marketing [online]. Dostupné z: <https://fistro.cz/3-pristupy-k-sestaveni-podnikatelske-strategie>
3. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 29.03.2019]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
4. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Strategická reklamní agentura s digitálními kořeny: RobertNemec.com [online]. Copyright © Full service reklamní agentura RobertNemec.com, s. r. o. a Robert Němec 2001 [cit. 29.03.2019]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

5. Marketingový mix 3V (Marketing Mix 3V) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 29.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-3v-marketing-mix-3v>
6. Marketingový mix 3V (Marketing Mix 3V) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 31.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-3v-marketing-mix-3v>
7. Marketingový mix 4C | PROPEOPLE marketing s.r.o.. PROPEOPLE - Reklamní agentura Brno [online]. Dostupné z: <http://www.propeople.cz/marketingovy-mix-4c>
8. Model 7S - Mc Kinsey. Www.cie-group.cz [online]. Plzeň: CIE, ©2019 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://www.cie-group.cz/?page__id=234#1549532055247-7f1db9a4-1bf2
9. ROTSCHEDL, Jiří. MAGAZÍN ROTSCHEDL. Rotschedl business market [online]. Praha: COPYRIGHT, ©2013 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: http://www.rotschedl.com/#!/page_magazin
10. Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 20.10.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=280575&typ=UPLNY>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Matice přežití fitness centra.....	21
Obrázek 2: Cenové porovnání - jednotlivé vstupy do posilovny	40
Obrázek 3: Cenové porovnání - jednotlivé vstupy na skupinové lekce.....	40
Obrázek 4: Cenové porovnání - 10 vstupů do posilovny.....	40
Obrázek 5: Cenové porovnání - 20 vstupů do posilovny.....	41
Obrázek 6: Cenové porovnání - 10 vstupů na skupinové lekce.....	41
Obrázek 7: Cenové porovnání - 20 vstupů na skupinové lekce.....	41
Obrázek 8: Cenové porovnání - 1 minuta solária	41
Obrázek 9: Cenové porovnání - 60minutové masáže	42
Obrázek 10: GE matice fitness centra	44
Obrázek 11: Kolo konkurenční strategie.....	74
Obrázek 12: Mapa cílů fitness centra	76
Obrázek 13: Návrh propagace kampaně č. 2.....	89
Obrázek 14: Návrh propagace kampaně č.1	89
Obrázek 15: Plán marketingové kampaně.....	90

Seznam tabulek

Tabulka 1: Návštěvnost klientů za rok 2017	8
Tabulka 2: Náklady za rok 2017 - stávající stav	10
Tabulka 3: Výnosy za rok 2017 - stávající stav	11
Tabulka 4: Náklady rozdělené dle zdrojů za rok 2017	14
Tabulka 5: Náklady celkem, rozdělené dle zdrojů za rok 2017	15
Tabulka 6: Výnosy jednotlivých služeb za rok 2017	16
Tabulka 7: Zisk barových položek	16
Tabulka 8: Návštěvnost jednotlivých služeb v procentech	16
Tabulka 9: Fixní položky rozpočítané pro jednotlivé služby	17
Tabulka 10: Náklady jednotlivých služeb, 2017	17
Tabulka 11: Náklady posilovny, 2017	18
Tabulka 12: Náklady skupinových lekcí, 2017	18
Tabulka 13: Náklady solária, 2017	19
Tabulka 14: Náklady masáží, 2017	19
Tabulka 15: Náklady osobních tréninků, 2017	20
Tabulka 16: Data pro Matici přežití	20
Tabulka 17: Kapacita jednotlivých služeb	22
Tabulka 18: Vytíženost služeb fitness centra	22
Tabulka 19: Porovnání konkurenčních fitness center	39
Tabulka 20: Bodové hodnocení atraktivity fitness centra	43
Tabulka 21: Data pro GE matici fitness centra	43
Tabulka 22: SWOT matice fitness centra	71
Tabulka 23: Mapa cílů fitness centra	75
Tabulka 24: Seznam rizik během rekonstrukce	83
Tabulka 25: Seznam rizik po rekonstrukci	84
Tabulka 26: Výnosově-nákladový propočet, optimistický scénář	86
Tabulka 27: Výnosově-nákladový propočet, realistický scénář	86
Tabulka 28: Výnosově-nákladový propočet, pesimistický scénář	86

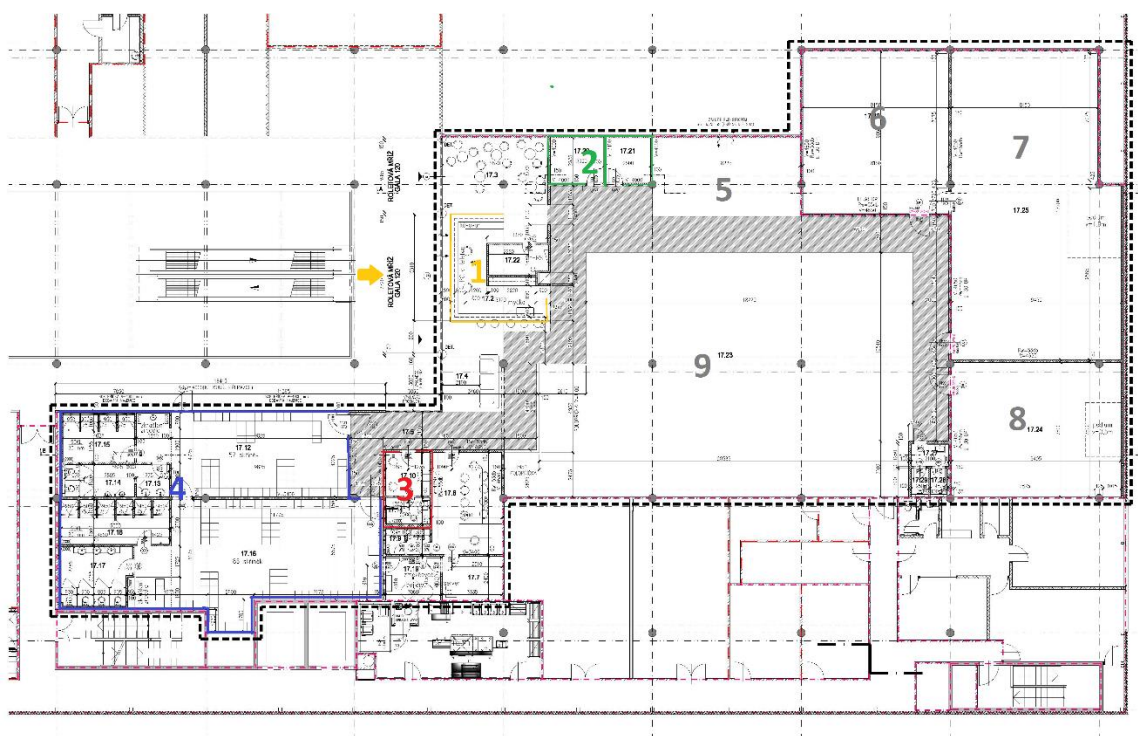
Seznam příloh

Příloha 1: Půdorys stávajícího fitness centra	101
Příloha 2: Půdorys navrhovaného fitness centra	102
Příloha 3: Seznam navržených strojů a cvičebních pomůcek.....	103
Příloha 4: Číselné vyjádření rekonstrukce	104
Příloha 5: Navrhovaný interiér fitness centra.....	105

1. Půdorys stávajícího fitness centra

Vysvětlivky:
































- Přerušovaná černá tlustá čára: obrys stávajícího fitness centra
- Žlutá šipka: vchod do fitness centra, za šipkou jsou zobrazeny eskalátory
- 1 žlutá: označení recepce
- 2 zelená: označení místností pro solária
- 3 červená: označení místnosti pro masáž
- 4 modrá: označení pro pánské a dámské šatny včetně sanit
- 5 šedá: strečinková zóna, která je vyznačena také tlustým šedivým pruhem, který vyznačuje, jak chodit po posilovně, ale také část posilovny pro cvičení
- 6 šedá: funkční sál
- 7 šedá: aerobikový sál
- 8 šedá: sál pro H.E.A.T. Program
- 9 šedá: prostor posilovny s náčiním



PŮDORYS 1:100

Příloha 1: Půdorys stávajícího fitness centra

3. Seznam navržených strojů a cvičebních pomůcek

položka	název	množství v ks	cena celkem v Kč s DPH
	Běžecí trenažér s tlačíkovým LCD displejem	2	307 440
	Schodový trenažér s tlačíkovým LCD displejem	2	278 600
	Vzduchem brzděný rotoped s madly pro zapojení celého těla	2	82 600
	Posilovací věž - 5 stanovišť	1	251 300
	Stojan na tlaky	1	69 650
	Posilovací stroj na kotouče - tlaky na nohy	1	62 650
	Stojan na obouruční činky, dvojstranný	1	17 430
	Kotouč, 5kg	2	1 961
	Kotouč, 10kg	2	2 954
	Kotouč, 15kg	2	3 947
	Kotouč, 20kg	2	4 940
	Kotouč, 25kg	2	5 932
	Obouruční činka, 10kg	1	1 344
	Obouruční činka, 15kg	1	2 016
	Obouruční činka, 20kg	1	2 688
	Obouruční činka, 25kg	1	3 360
	Obouruční činka, 30kg	1	4 032
	Obouruční EZ činka, 15kg	1	2 016
	Obouruční EZ činka, 20kg	1	2 688
	Obouruční EZ činka, 25kg	1	3 360
	Obouruční EZ činka, 30kg	1	4 032
	Obouruční EZ činka, 35kg	1	4 704
	Slamball 6kg, neskákací	1	610
	Slamball 12kg, neskákací	1	983
	Kettlebell 4kg	1	327
	Kettlebell 12kg	1	980
	Kettlebell 16kg	2	2 614
	Kettlebell 20kg	2	3 268
	Olympijská HEX osa	1	3 453
	Wall ball 6kg	1	1 044
	Wall ball 9kg	1	1 251
		41	1 134 172

4. Číselné vyjádření rekonstrukce

Rekonstrukce byla vyčíslená na přibližně 9 900 000 Kč, která obsahuje:

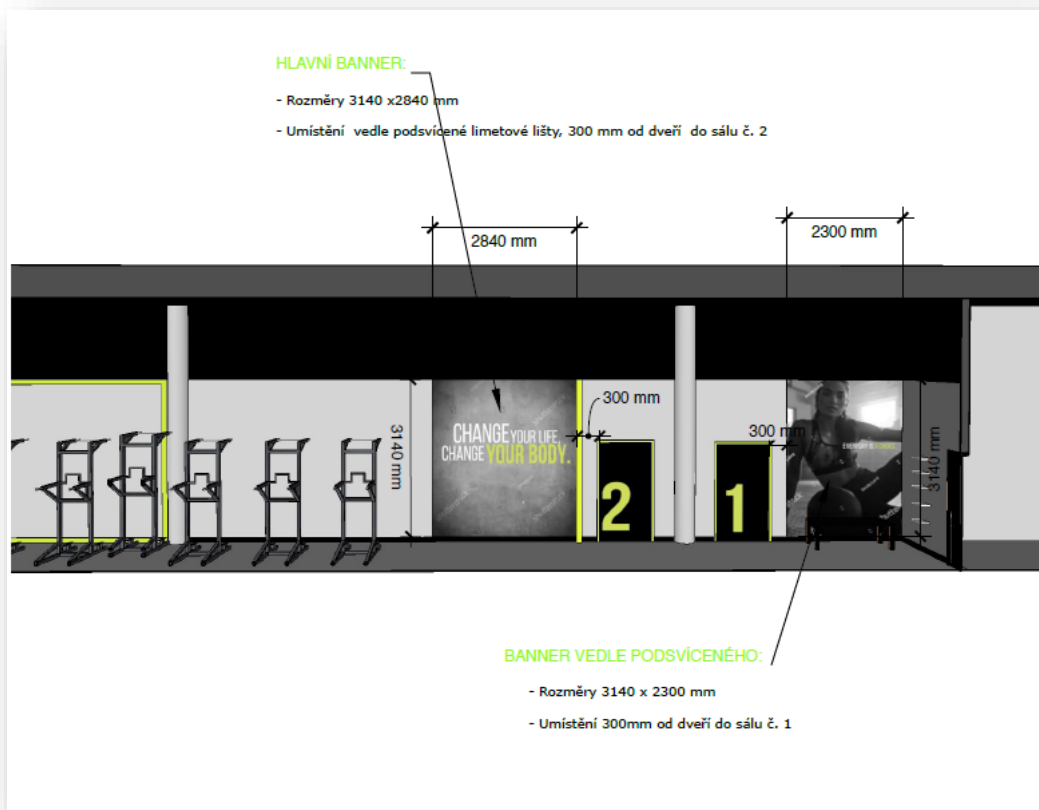
- Projektanta / architekta, včetně dokumentací vzduchotechniky, požární bezpečnosti, odvodu tepla a kouře apod.
- Designéra – konzultace
- Stavební práce, práce stavební firmy od bouracích prací až po vymalování interiérů
- Stavební dozor
- Vybavení, nové stroje a další náčiní
- Doladění interiéru, drobné práce

Číselné vyjádření rekonstrukce je zobrazeno v tabulce níže.

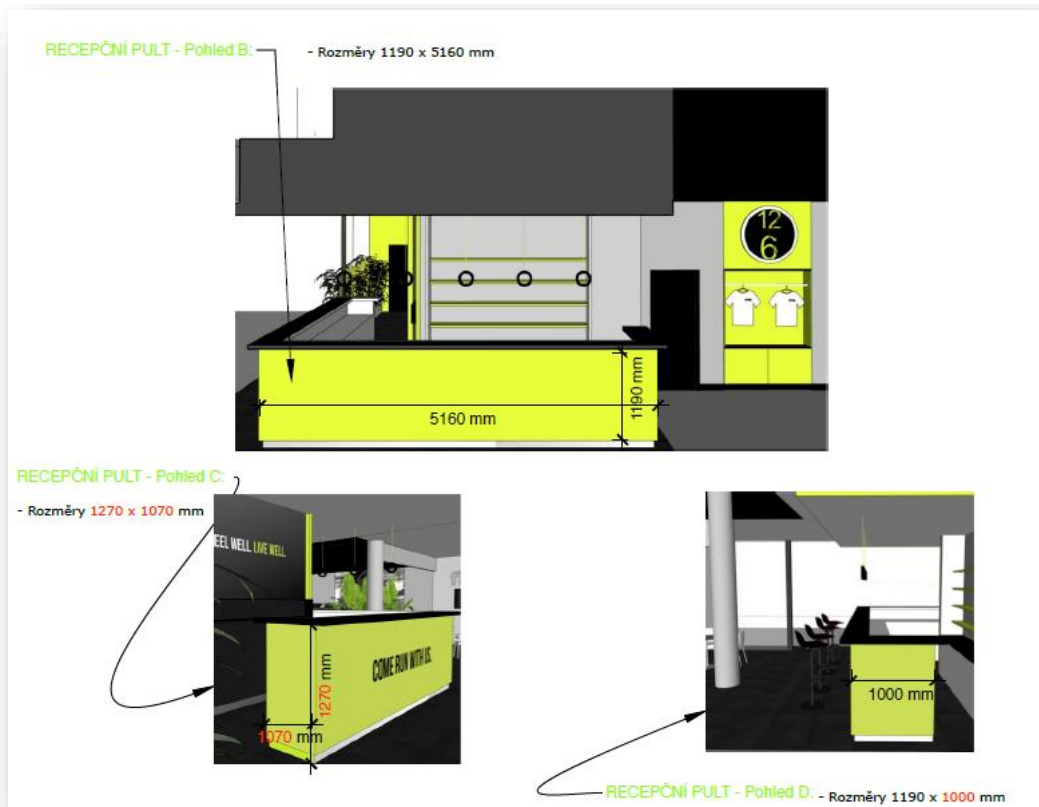
položka	suma v Kč
Projektant / Architekt	250 000
Designérka	80 000
Stavební práce	8 000 000
Stavební dozor	200 000
Vybavení	1 134 172
Drobné práce	200 000
CELKEM	9 864 172

Příloha 4: Číselné vyjádření rekonstrukce

5. Navrhovaný interiér fitness centra

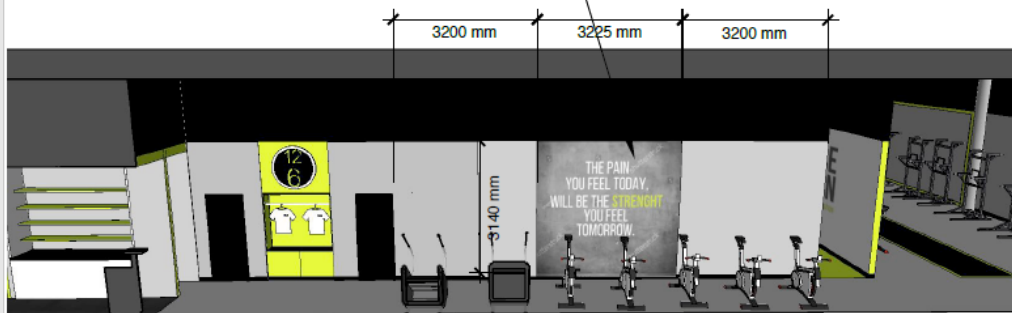


Příloha 5: Navrhovaný interiér fitness centra



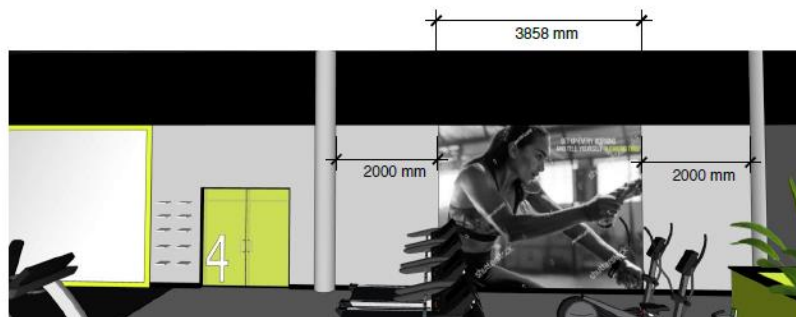
BANNER NAPROTI DÁMSKÉ ČINKÁRNĚ:

- Rozměry 3140 x 3225 mm
- Umístění 3200 mm od dveří do skládky



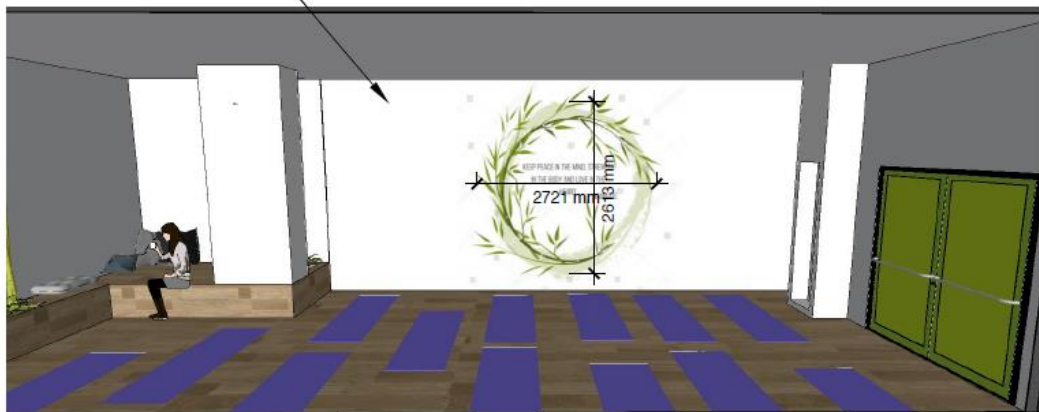
KARDIO BANNER:

- Rozměry 3140 x 3858 mm
- Umístění 2m od sloupu z pravé a 2 m od sloupu z levé strany



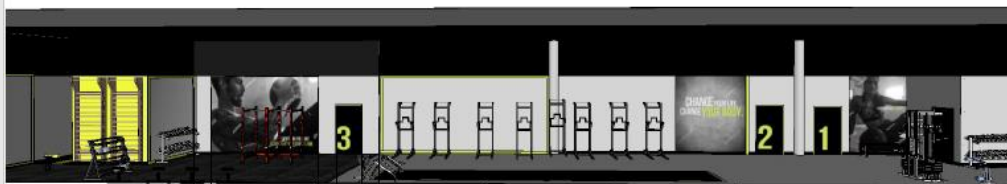
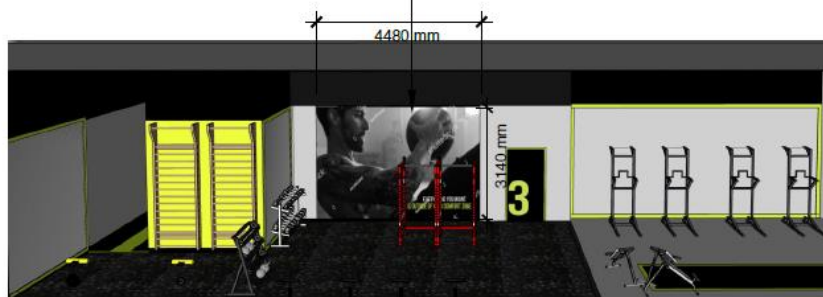
- Umístění

JOGA STUDIO:

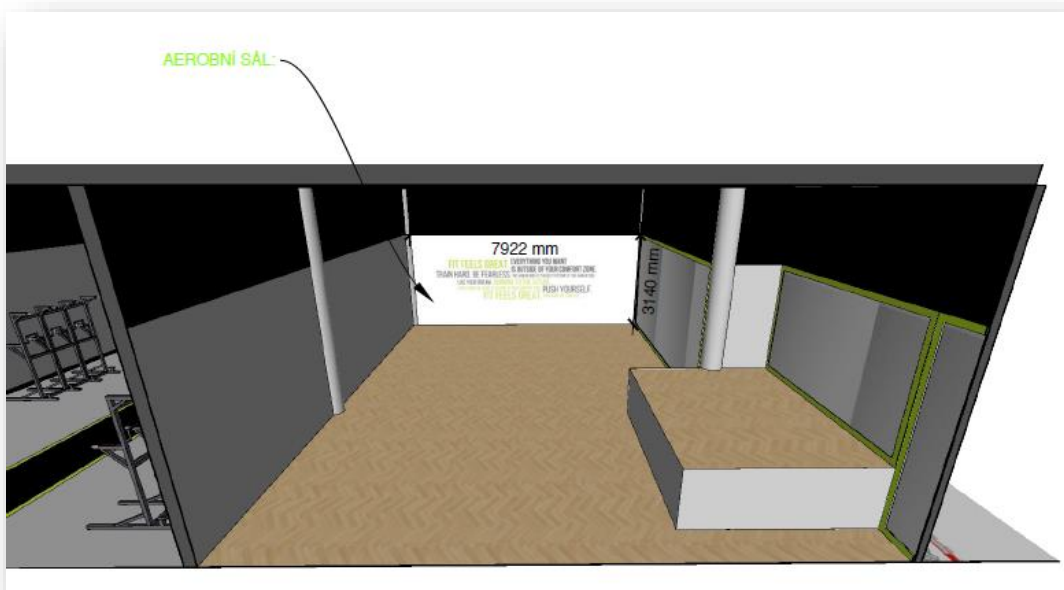
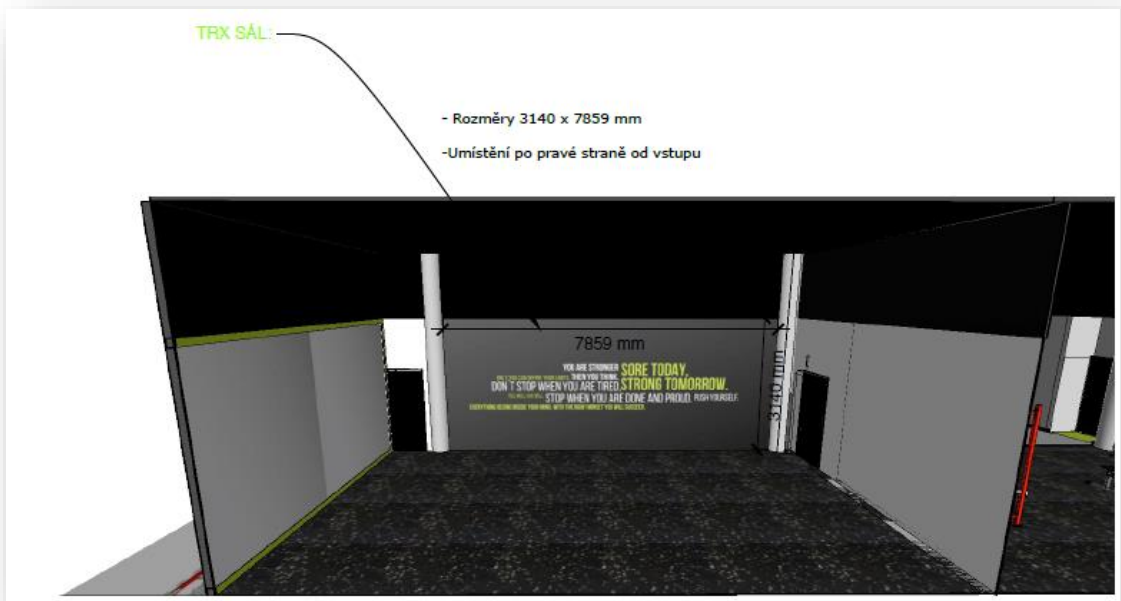


BANNER PÁNSKÁ ČINKÁRNA:

- Rozměry 3140 x 4480 mm



- Umístění: 700mm od stěny a 700 mm od dveří do sálu č. 3



ŠATNA DÁMY - NAPROTI VSTUPNÍM DVEŘÍM:

- Rozměry 3140 x 1383 mm

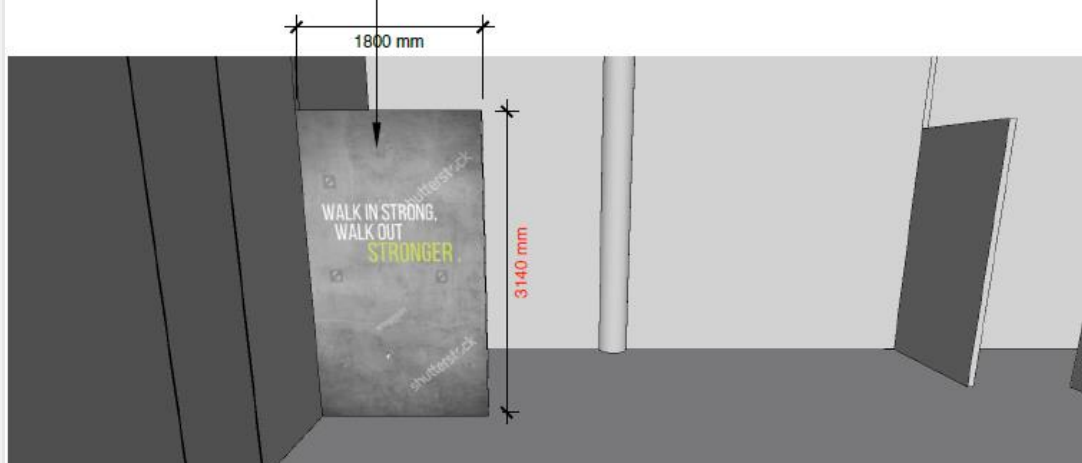
- Umístění - stěna přímo naproti vstupním dveřím při vstupu do dámských šaten



ŠATNA MUŽI - NAPROTI VSTUPU:

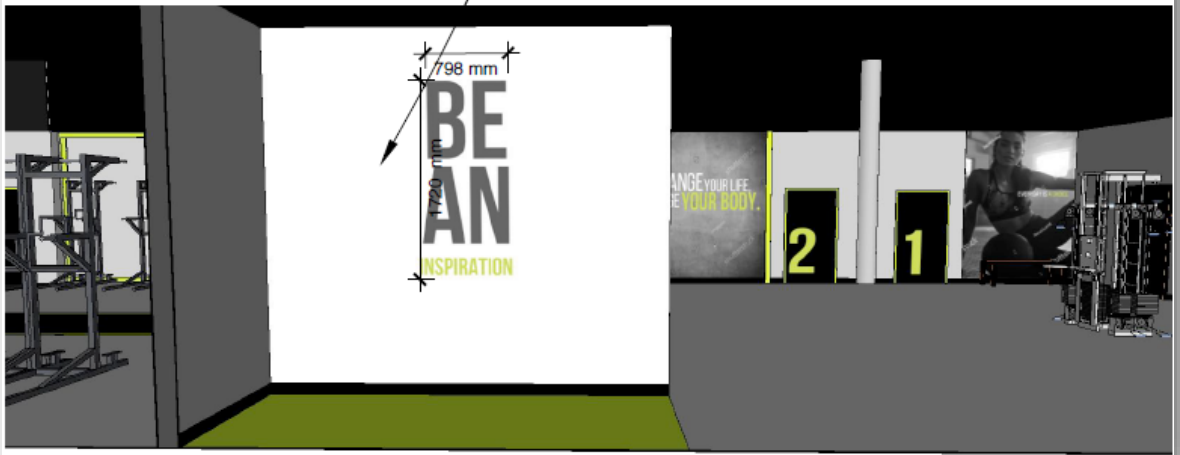
- Rozměry 3140 x 1800 mm

- Umístění - stěna přímo naproti vstupním dveřím při vstupu do pánských šaten



VÝCHOD Z DÁMSKÝCH ŠATEN - SMĚR DO FITKA

- Rozměry 1720 x 798 mm
- BUDE ŘEŠENO POLEPEM BEZ POZADÍ



ŠATNA MUŽI - CHODBA SMĚR DO FITKA

- Rozměry 1300 x 6091 mm
- BUDE ŘEŠENO POUZE POLEPY JEDNOTLIVÝCH HEADLINŮ BEZ ŠEDÉHO POZADÍ

