



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita V Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Bakalářská práce

MARKETINGOVÝ PLÁN FITNESS CENTRA

Vypracovala: Sarah Jindrová

Vedoucí práce: Ing. Radim Dušek, Ph.D.

České Budějovice 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sarah JINDROVÁ**
Osobní číslo: **E17643**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Marketingový plán fitness centra**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný stav marketingových aktivit vybraného fitness centra a navrhnout pro něj marketingový plán pro další období.

Metodický postup:

1. Studium teoretických východisek řešeného problému
2. Sběr dat - dotazníkové šetření, strukturované rozhovory
3. Situační analýza
4. Návrh doporučení pro vybraný subjekt včetně ekonomického zhodnocení

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíle a metody. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury. 8. Summary. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Egan, J. (2015). *Marketing communications.* Los Angeles: Sage.

Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu.* Praha: Grada.

Kotler, P. (2010). *Principles of Marketing.* Upper Saddle River: Pearson.

Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha: Grada.

Příkrylová, J., & Jahodová, H., (2010). *Moderní marketingová komunikace.* Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Radim Dušek, Ph.D.**

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **28. února 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
1. S
2018


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 12.4.2019

Sarah Jindrová

Poděkování

Velice děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Radimovi Duškovi, Ph.D. za cenné rady a odborný dohled v průběhu zpracování práce.

Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy SPORTCENTRUM Delfín, s.r.o., zejména panu Radimu Šupkovi, manažeru společnosti SPORTCENTRUM Delfín, s.r.o. za vstřícnost a poskytnutí potřebných podkladů pro zpracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	9
1. Literární přehled	11
1.1 Marketing	11
1.1.1 Definice marketingu	11
1.1.2 Strategický marketing.....	12
1.2 Marketingové plánování.....	13
1.3 Situační analýza	15
1.3.1 SWOT analýza.....	15
1.3.2 Vnitřní analýza	16
1.3.3 Vnější analýza	17
1.4 Stanovení marketingových cílů a strategií	19
1.4.1 Základní marketingové strategie	20
1.5 Marketingový mix	21
1.5.1 Specifika marketingu ve službách	21
1.5.2 Marketingový mix služeb	23
1.5.3 Produkt	24
1.5.4 Cena	24
1.5.5 Marketingová komunikace	25
1.5.6 Distribuce	28
1.5.7 Lidé.....	28
1.5.8 Procesy	28
1.5.9 Materiální prostředí	29
1.6 Programy činností a rozpočet.....	29
1.7 Kontrola.....	30
1.8 Marketing sportu	30
2. Metodika práce	32
2.1 Cíl práce	32
2.2 Teoretická východiska	32

2.3	Situační analýza	32
2.4	Marketingový mix	32
2.5	Sběr dat.....	33
3.	Představení podniku.....	34
3.1	Základní údaje	34
3.2	Historie společnosti.....	34
3.3	Předmět podnikání	35
3.4	Sortiment společnosti	35
4.	Analýza současné marketingové situace.....	36
4.1	Situační analýza	36
4.1.1	STEP analýza.....	36
4.1.2	Porterův model pěti sil.....	40
4.1.3	SWOT analýza.....	43
4.2	Vnitřní analýza	46
5.	Marketingové cíle	47
6.	Marketingový mix	48
6.1	Produkt	48
6.1.1	Produktová strategie	56
6.2	Cena.....	57
6.2.1	Cenová strategie	61
6.3	Marketingová komunikace	61
6.3.1	Online marketing	61
6.3.2	Reklama	67
6.3.3	Podpora prodeje	68
6.3.4	Direct marketing	68
6.3.5	Sponzoring.....	69
6.3.6	Event marketing.....	69
6.3.7	Komunikační strategie.....	71

6.4	Distribuce	71
6.4.1	Distribuční strategie.....	71
6.5	Lidé	71
6.6	Procesy	72
6.7	Materiální prostředí	73
7.	Programy činností a rozpočet.....	74
8.	Kontrola.....	75
9.	Aktualizace marketingového plánu	76
9.1	Online komunikace	76
9.1.1	Webové stránky	76
9.1.2	Facebook.....	77
9.1.3	Instagram	78
9.2	Reklama.....	78
9.3	Event marketing	79
9.4	Sálové lekce	79
9.5	Vybavení	80
9.6	Shrnutí změn	80
10.	Závěr	81
11.	Summary a keywords	83
12.	Seznam použitých zdrojů	84
12.1	Literatura	84
12.2	Internetové zdroje.....	86
13.	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	88
13.1	Obrázky	88
13.2	Tabulky	89
13.3	Grafy	89

Úvod

Dnešní doba by se dala vystihnout jako doba konzumní společnosti. Na trhu je mnoho různých firem, které svým zákazníkům nabízí nepřehledné množství produktů, ale i služeb. Aby každá firma dokázala obstát mezi konkurenty, musí umět rozpoznat potřeby svých zákazníků a prostřednictvím marketingových aktivit tyto potřeby naplňovat. Jednou z takových potřeb je v současnosti zdravý životní styl a vše s ním spojené, např. zdravá výživa nebo pohybové aktivity. Z toho důvodu za posledních pět let zaznamenáváme velký rozvoj podniků zaměřujících se na prodej zdravých produktů a poskytujících služby spojené se sportem. A právě pro jeden takový podnik, konkrétně fitness centrum, bude v této bakalářské práci vytvořen marketingový plán.

První část bakalářské práce je věnována teoretickým východiskům z oblasti marketingového plánování. Nejdříve je vysvětlen pojem marketing a také různé pohledy autorů na něj, následně je pak v práci krátce popsán i strategický marketing. Významná část je věnována právě marketingovému plánování a všem jeho fázím. V rámci toho je vysvětlena situační analýza, marketingové cíle, marketingový mix služeb, programy činností, rozpočet a kontrola. Vzhledem k zaměření bakalářské práce není opomenuto ani přiblížení marketingu sportu.

Druhá část práce je zaměřena na praktický rozbor marketingového plánu vybraného fitness centra. Pro účely této práce byl zvolen podnik SPORTCENTRUM Delfin, s.r.o., jenž se nachází v Českých Budějovicích společně s několika dalšími fitness centry.

Praktická část začíná seznámením s vybraným podnikem, jeho předmětem podnikání, historií a službami, které nabízí. Následně je představen aktuální marketingový plán a všechny jeho fáze. Počínaje analýzou současné marketingové situace, jenž obsahuje STEP analýzu, SWOT analýzu a Porterův model pěti sil. Následuje popis marketingových cílů společnosti a detailní rozbor marketingového mixu a všech jeho částí. Následující část přibližuje rozdělení nákladů na marketingovou komunikaci a programy činností.

Ve finální části bakalářské práce je navržena aktualizace marketingového plánu prostřednictvím marketingového mixu. Jsou zde uvedena doporučení na zlep-

šení včetně přibližného vyčíslení vynaložených peněžních prostředků. Závěrem jsou pak shrnuty nejdůležitější poznatky.

1. Literární přehled

1.1 Marketing

S marketingem se většina z nás setkává každý den, ať už vědomě, či nevědomě. Ne každý ale dokáže tento pojem přesně definovat. Velká většina lidí marketing chybně považuje za reklamu či jinou formu propagace. Důvodem je asi to, že reklama je všude kolem nás, koukáme na ni v televizi, slyšíme ji v rádiu, čteme o ní v časopise a při cestě do práce podél silnice potkáváme velké reklamní billboardy. Ovšem reklama je, jak v následujících kapitolách zjistíme, pouze jednou z funkcí marketingu, pomocí níž podnik komunikuje se svými potenciálními zákazníky. Málokdo dokáže marketing definovat jako vědní disciplínu, která je důležitou součástí podniků zaměřenou na komunikaci se zákazníky a uspokojování jejich potřeb. V následující kapitole se proto přibližně seznámíme s nejednou definicí pojmu marketing.

1.1.1 Definice marketingu

„Můžete mít automobil barvy podle svého přání, pokud si budete přát černou barvu.“ (Henry Ford, 1863 – 1947)

Na otázku, co pojem marketing přesně znamená, neexistuje žádná jednoznačná odpověď. Rozdílné úhly pohledů autorů, kteří definují význam marketingu, zapříčiňují, že existuje mnoho definic tohoto pojmu. Avšak všechny definice skrývají stejnou podstatu, představme si tedy ty, které nám ji pomohou objasnit.

První a nejstarší definice pochází od Adama Smithe z roku 1776 *„Jediným účelem a smyslem veškeré výroby je přece spotřeba; a zájmů výrobce se má dbát potud, pokud to vyžadují zájmy spotřebitele“*.

Asi neznámější je definice od Kotlera (2007), která má následující znění: *„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“*.

Americká marketingová asociace (AMA) definuje marketing jako *„činnost, soubor institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek“*.

Podle ZAMAZALOVÉ (2010) je „marketing komplex činností, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka při současném dosažení dalších cílů subjektů, které jej uplatňují (dosažení zisku u ziskových organizací, sociální cíle u neziskových organizací)“. A jak říká Berkowitz (1992), marketing je zaměřen na posuzování a uspokojování potřeb zákazníka.

Všechny uvedené definice, ač na první pohled rozdílné, skrývají poměrně jasný princip a tedy umět správně odhalit zákaznickova přání a tato přání dokázat naplnit pomocí produktů, služeb a myšlenek.

Tabulka 1: Definice marketingu dle Kotlera (2007)

Co je marketing?	Manažerský proces používaný firmou (jednotlivci či skupinami)
Jaké má cíle?	Naplňovat přání a potřeby implementující firmy. Ty mohou představovat cokoliv. Může jít o maximalizace zisku, ačkoliv cílem komerčních marketingových specialistů obvykle bývá dosažení prodejních cílů či tržního podílu. Obecněji může být cílem ziskové nebo neziskové organizace například změna potřeb a přání jednotlivců nebo skupin, například zvýšení přání jednotlivců chránit se před nemocí AIDS.
Jak jich dosahuje?	Pomocí společenského procesu, jehož prostřednictvím uspokojují další jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. To omezuje chování firmy, která musí pochopit přání a potřeby ostatních jednotlivců a skupin a změnit se tak, aby byla schopná vytvářet produkty a hodnoty, jež může směnit.

Zdroj: Kotler a spol. (2007)

1.1.2 Strategický marketing

Nejpoužívanější přídavné jméno spojované s pojmem marketing je strategický, tedy strategický marketing. Toto spojení je nejznámější především manažerům, kteří se zabývají strategickým řízením či plánováním. Termín strategie je používán velmi často a to v různých kontextech pro různé druhy činností.

„Termín strategie má svůj původ v řečtině – volně přeložen znamenal umění velitele (generála).“ (Horáková, 2014) Původní terminologie představovala schopnost rozhodovat se v příslušné oblasti profesionálně a odborně. Současná představa o tom, co pojem představuje, je lehce odlišná. Setkáváme se s definicemi jako „Strategie je schéma postupu vedoucí k dosažení vytyčených podnikových cílů“ (Horáková, 2014) nebo „Marketingovou strategií považujeme za široký plán manažerských iniciativ a akcí, které organizaci spojují s jejími zákazníky a trhy“ (Shankar&Carpenter, 2012). Dle Kotlera (2007) je strategie důležitá pro udržení kroku se změnami trhu a každá z firem si pro sebe musí najít u nejlepší vhodnou cestu, protože neexistuje žádná univerzální strategie, která by byla nejlepší pro všechny.

Názory na termín „strategický marketing“ jsou stejně jako na samotný marketing různé. Někteří ho definují jako vývojovou fázi marketingu a jiní tvrdí, že mezi pojmy není žádný rozdíl. Dle Hindlse a kolektivu (2003) marketing nabývá strategického charakteru v okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb. Kerin a Peterson (2012) říkají, že hlavním účelem strategického marketingu je vytváření dlouhodobých a vzájemně prospěšných vztahů mezi organizací a široce pojatou veřejností.

V čem se však všichni autoři shodují, je to, že strategický marketing je zaměřen na budoucnost a spočívá ve volbě cílového trhu a strategického segmentu, na které by se měla firma zaměřit v zájmu dosažení svých cílů a ve vhodné volbě kombinace nástrojů marketingového mixu. (Jakubíková, 2014)

1.2 Marketingové plánování

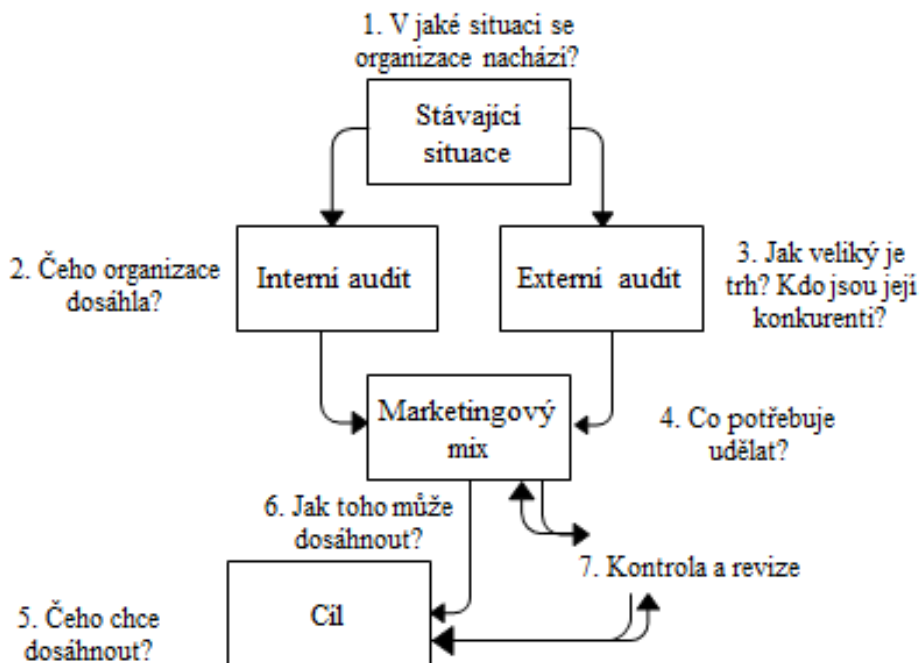
Plán je obecný pojem, který popisuje časovou i věcnou posloupnost, může to ale být i dokument, či představa v něčí mysli.

Dle Horákové (2000) je marketingový plán součástí řízení podniku, je to proces spojený s formulací cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích a s určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo. Tuto definici doplňuje výrok od Vašíkové (2008), která ve své knize píše, že plánování se musí stát součástí celé organizace a jeho význam pro budoucí úspěchy musí být obecně respektovaný všemi pracovníky, kteří se podílejí na řízení firmy.

Marketingové plánování je jednou ze čtyř složek marketingu a jeho obsahem je plánování, kontrola plánů, úpravy a přepracování plánů. Plán je spojen především s rozvojem podniku, tedy s dlouhodobým nasměrováním podniku a jeho orientací v prostředí. Jakýkoliv plán má zabezpečovat úspěšné dosažení cílů, tedy v případě firmy například zisku nebo růstu, a to vše za současného uspokojení potřeb zákazníků.

Proces marketingového plánování dle Coopera a Lana (1999) zahrnuje sedm kroků, které jsou graficky znázorněny v následujícím obrázku a popsány pod ním.

Obrázek 1: Proces marketingového plánování



Zdroj: Cooper, Lane (1999)

Prvním krokem procesu marketingového plánování je identifikace současné situace podniku, nebo jinak řečeno **situační analýza**, při které si odpovídáme na otázku: Jaká je současná ekonomická situace organizace? Situační analýza zkoumá vnitřní situaci organizace, to znamená její schopnosti, dovednosti, jedinečnosti a zdroje, zároveň se zajímá o vliv faktorů vnějšího prostředí na organizaci. Představuje dva typy analýzy a to sice interní audit, kde se ptáme na co, čeho organizace

dosáhla a externí audit, který řeší otázku velikosti trhu organizace a konkurenci. (Horáková, 2003)

Marketingové audity jsou průzkumy podnikových trhů, zákazníků, konkurentů a obecného ekonomického a politického prostředí (Westwood, 1998). Pro úplné pochopení je nezbytné objasnit pojem marketingové prostředí organizace. Marketingové prostředí je místo, kde se marketing přímo odehrává, skládá se z makroprostředí zahrnujícího širší společenské síly ovlivňující podnikání a z mikroprostředí, jež se týká vlivů bližších, především z hlediska služby zákazníkům.

Dalším krokem je **marketingový mix**, kterým se budeme podrobně zabývat v jiné kapitole. Avšak zásadní je, že při tvorbě marketingového mixu si odpovídáme na to, co by měla organizace dělat. Následně určujeme **cíl**, kterého chceme dosáhnout a vypracujeme onen **marketingový plán**, který nám má dát návod, jak postupovat, aby bylo cílů dosaženo. Posledním krokem je **kontrola a zhodnocení**, zda organizace postupovala dle vypracovaného plánu. (Cooper, Lane, 1999)

1.3 Situační analýza

Situační analýza se dělá za účelem získání rozboru aktuální marketingové situace. Obsahuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy, přičemž vnější prostředí zkoumá zvlášť mikroprostředí a makroprostředí. Dle situační analýzy se hodnotí aktuální pozice firmy a zkoumají se faktory, které na podnik působí. Na základě analýzy se určují příležitosti a ohrožení, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.

1.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je nejdůležitější nástroj pro analýzu prostředí, ve kterém se společnost pohybuje, je používána pro zjištění silných a slabých stránek podniku a zhodnocení příležitostí a ohrožení pro podnik. Zkoumá tedy jak vnitřní tak vnější prostředí. Název této analýzy je odvozen z anglických slov: **S** – strenghts (síly), **W** – weaknesses (slabosti), **O** – oppourtinities (příležitosti) a **T** – threats (hrozby). „Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S -W) a jednak jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O -T)“ (Vašítková, 2014).

Obrázek 2: Příklad faktorů ve SWOT matici

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici:	
<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • silná značka • dobré povědomí mezi zákazníky • cenová výhoda díky know-how • exkluzivní přístup k přírodním zdrojům • aktivní přístup k výzkumu a vývoji 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek marketingových zkušeností • špatné umístění firmy • špatná reputace mezi zákazníky • nedostatečný přístup k distribučním cestám • vysoké náklady
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • nové technologie • nenaplněné potřeby zákazníků • odstranění mezinárodních bariér • rozvoj nových trhů • akvizice, joint ventures 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • vstup nových konkurentů na trh • konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem • nová regulační opatření, daňová zatížení • změny v zákaznickových preferencích • zavedení obchodních bariér

Zdroj: Blažková (2007)

Cílem podniku by mělo být omezit slabé stránky a naopak podporovat ty silné. Podporovat příležitosti vnějšího okolí a předvídat případným ohrožením. Pouze takto lze dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy, vyhodnocují především zdroje firmy a jejich využití a plnění cílů podniku. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů. (Kozel & kolektiv, 2006)

1.3.2 Vnitřní analýza

Při interní analýze podnik zkoumá různé faktory, které na něj mají vliv a které může ovlivnit. Například organizační struktura podniku, zdroje firmy, úroveň managementu a zaměstnanců, technologické postupy nebo strojní zařízení (Blažková, 2007). Výsledkem vnitřní analýzy by mělo být určení silných a slabých stran podniku s cílem zhodnotit současné postavení firmy.

K zhodnocení interního prostředí lze využít metodu zvanou VRIO. Dle Jakubíkové (2013) „je zaměřena na zdroje firmy, které dělí na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, struktura pracovníků), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, image, znalost trhu).“ Účinnost vyjmenovaných zdrojů se posuzuje dle následujících kritérií (Jakubíková, 2013):

- hodnotnost (value)
- vzácnost (rareness)
- napodobitelnost (imitability)
- schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization)

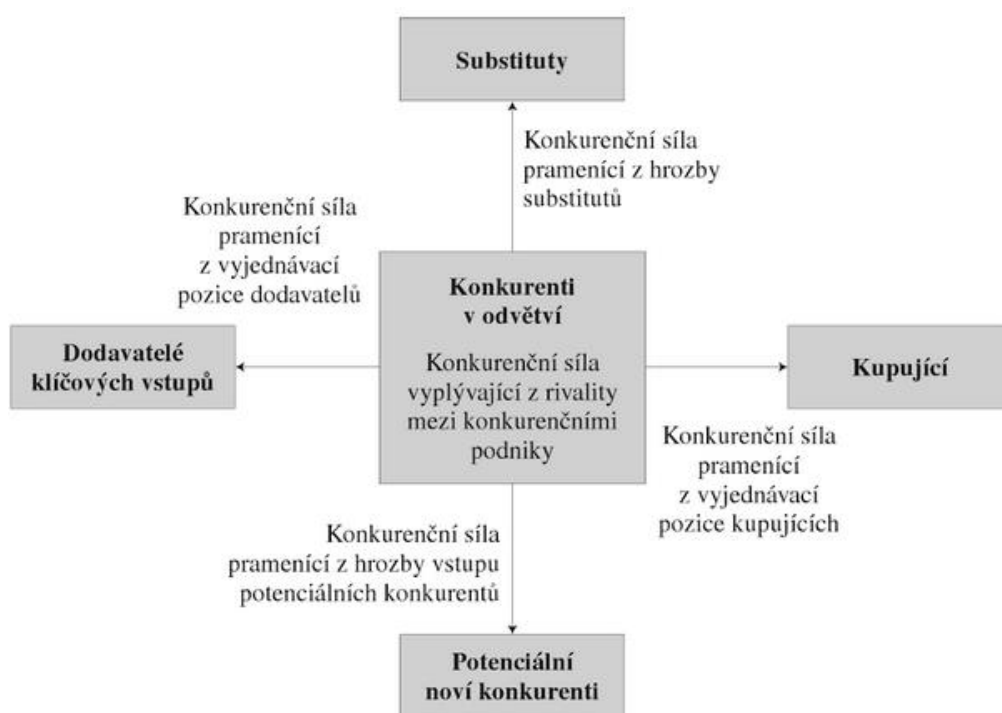
Další z mnoha metod pro zhodnocení interního prostředí, která stojí za zmínění, je metoda Balanced scorecard (BSC), kterou tvoří pět základních komponent, a sice vize a strategie firmy, dále znalosti, inovace, zaměstnanci (výchozí potenciál ke zvyšování schopností firmy), poté interní procesy, spokojení zákazníci a v poslední řadě finance. Metoda BSC by měla být dostatečným základem pro formování moderní strategie firmy. (Mikoláš, 2005)

1.3.3 Vnější analýza

„Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.“ (Keřkovský & Vykypěl, 2006). Vnější prostředí dále dělíme na mikroprostředí, což jsou dle Kotlera (2007) *„Síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.“* a makroprostředí které Kotler (2007) definuje jako *„Širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory“*.

Mikroprostředí zkoumá takzvaný Porterův model pěti sil, což je základní a nejvýznamnější nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí firmy. Model pracuje s pěti prvky a jeho podstatou je prognózování vývoje konkurenční situace na základě chování následujících subjektů působících na daném trhu a rizika, hrozící podniku z jejich strany.

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Sedláčková, 2006

- a) Konkurenti v odvětví – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- b) Potenciální noví konkurenti – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- c) Dodavatelé klíčových vstupů – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- d) Kupující – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby
- e) Substituty – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu (“Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces)”, 2016)

Analýza zabývající se **makroprostředím** se nazývá PEST analýza (nebo rozšířená PESTLE analýza), která se zabývá faktory: **P** – politicko-právními, **E** – ekonomickými, **S** – sociálními a kulturními, **T** – technickými a technologickými (v rozšířené podobě ještě **L** – legislativními a **E** – ekologickými).

Politicko-právní faktory tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svoji činnost. Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí. Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Patří sem například tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu apod. Sociální a kulturní faktory jsou dány společností, strukturou společnosti, sociální skladbou obyvatelstva a společenskými kulturními zvyky. Technické a technologické faktory představují inovační potenciál země a tempo technologických změn. (Srpová, Řehoř & kolektiv, 2010)

1.4 Stanovení marketingových cílů a strategií

Výchozím krokem procesu marketingového plánování bylo vyhotovení marketingové situační analýzy, dalším krokem je stanovení marketingových cílů a cest k jejich dosažení, tj. marketingových strategií. Tento krok je jeden z nejdůležitějších kroků v celém procesu plánování, protože marketingové cíle nám určují požadovaný budoucí stav firmy, který má zajistit její růst a prosperitu. (Jakubíková, 2008)

„Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období“ (Jakubíková, 2013).

Marketingové cíle úzce souvisejí s marketingovým mixem, kterým se budeme zabývat v následující kapitole. Marketingové cíle stanovují, čeho musí podnik dosáhnout, aby nakonec splnil své celkové cíle. Měly by být stanoveny přesně a jasně na základě poznání potřeb zákazníků.

Blažková (2007) ve své knize píše, že cíle by měly odpovídat na následující otázky:

- a) Čeho se cíl týká? – bude mít hmotný či nehmotný užitek
- b) O kolik se uvažuje změna? – jaká má být výše tržeb, objem produkce a podíl na trhu
- c) Na jakém trhu? – jaký je náš tržní segment
- d) Kdy má být cíle dosaženo? – v krátkém nebo dlouhém období

Cíle by měly zároveň splňovat pravidlo **SMART**, což znamená:

S – měly by být specifické,

M – měřitelné,

A – akceptovatelné, neboli dosažitelné,

R – reálné, nebo také relevantní

T - a termínované, čili časově vymezené.

Dosažitelnost marketingových cílů vychází z kvalifikovaného odhadu perspektivních příležitostí na trhu, identifikace poptávky potenciálních zákazníků, ze schopností podniku a také z působení relevantních faktorů tržního prostředí.

Marketingové strategie by pak měly voleny tak, aby bylo dosaženo stanovených marketingových cílů. Určují, na které trhy a segmenty by se měla firma zaměřit, jaké strategie v oblasti marketingového mixu má ve vztahu k vybraným segmentům trhu a na podporu pozice produktu či značky na trhu vytvořit.

1.4.1 Základní marketingové strategie

Marketingová strategie má tři nezávislé části: segmentaci trhů na skupiny, které lze obsloužit, způsoby rozvoje výhodných vztahů s těmito zákazníky a strategie vůči konkurenci. (Kotler, 2007)

Každý člověk je jiný a z toho důvodu musí společnosti rozlišovat na jakou skupinu se zaměřit, nikdy totiž nelze uspokojit všechny skupiny stejně. Z toho důvodu používají společnosti segmentaci trhu, aby trh rozdělily, a následně vytvoří strategie, které jim napomohou jednotlivé segmenty uspokojovat. Tento proces zahrnuje **segmentaci trhu, targeting** a **positioning**.

- Segmentace trhu – „proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity.“ (Patrick, Geuens, & Van den Bergh, 2003)
- Targeting Kotler (2007) definuje jako proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů.

- Positioning „*spočívá ve výběru prvků, na jejichž základě má být výrobek rozeznán, vychází z vybraných vlastností produktu a zdůrazňuje je*“ takto definuje positioning Koler a Trías de Bes (2005). O positioningu hovoříme jako o jedné z nejdiskutovanějších strategií. „*Jde o vytvoření marketingové strategie zaměřené na určitý tržní segment a navržené tak, aby se dosáhlo budoucí pozice výrobku, služby, firmního jména, či myšlenky v zákaznickově mysli.*“ (Přikrylová & Jahodová, 2010)

Klíčovým úkolem marketingu je vytvoření ziskového vztahu se zákazníky. Pro firmy to neznamena pouze přilákání nových zákazníků, ale také udržení těch stávajících a budování dlouhodobě ziskových vztahů. K vybudování takových vztahů přispívá vytvoření mimořádné hodnoty a uspokojení pro zákazníka například prostřednictvím snížením ceny nebo nabídkou větších výhod. Spokojený zákazník se rád stane loajálním a nabídne podniku vyšší výdělek. (Kotler, 2007)

Pro úspěch na trhu nemusí být dostačující zajistit zákazníkovi vysokou hodnotu, je také nutné umět obstát oproti konkurenci. Podnik si musí uvědomit svou velikost a postavení v odvětví a až na tom základě si volit pozici, ve které získá největší konkurenční výhodu. Dle Kotlera (2007) si musí odpovědět na následující otázky: „*Kdo je naše konkurence? Jaké jsou jejich cíle a strategie? Jaké jsou jejich silné a slabé stránky? Jak zareagují na různé konkurenční strategie, které použijeme?*“ Konkurenční marketingová strategie, kterou si firma zvolí, závisí na odvětví, ve kterém firma působí

Další marketingové strategie si popíšeme v souvislosti s marketingovým mixem v následující kapitole.

1.5 Marketingový mix

Vzhledem k zaměření bakalářské práce na odvětví služeb, se budeme v této kapitole zabírat právě marketingovým mixem služeb. Nejdříve ovšem specifikuje služby a jejich marketing.

1.5.1 Specifika marketingu ve službách

Velkým trendem dnešní doby je růst služeb. Proč? Protože lidé mají více peněz a zároveň více volného času na to, aby mohli své peníze utracet. S růstem po-

pularity služeb také souvisí klesající tendence firem diferencovat své výrobky od výrobků konkurence, nabízí se tedy možnost přidání služby k fyzickému výrobku a udržet si tak zákazníky pomocí lepšího servisu. Dle Kotlera (2007) mají služby hmotný charakter (například restaurace, bezcelní obchody) a nehmotný charakter (zábava, příjemná obsluha). V čem přesně je tedy marketing služeb odlišný od marketingu fyzického zboží?

„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem“ (Kotler, 2007)

Ruston a Carson (1985) uvádějí, že základní rozdíl mezi marketingem služeb a zboží spočívá v tom, že zboží se vyrábí, kdežto služby se provádějí.

Americká marketingová asociace definuje služby jako samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.

Všechny tyto definice zdůrazňují nehmotnou povahu služeb. Ovšem k odlišení je známo více vlastností, kterými jsou dle Vašítkové (2008):

- zmíněná nehmotnost
- neoddělitelnost
- heterogenita (proměnlivost)
- zničitelnost (pomíjivost)
- vlastnictví (absence vlastnictví)

Nehmotnost znamená, že službu nelze fyzicky uchopit, tedy si ji například předem vyzkoušet nebo prohlédnout. Kvalitu dané služby si zákazník může ověřit až poté, co si ji zakoupí, to mu dává pocit nejistoty při výběrů mezi konkurenty. Marketing služeb se snaží tuto nejistotu zákazníka překonat pomocí zaměření na vytvoření silné značky a obchodního jména firmy poskytující službu.

Neoddělitelnost je další charakteristickou vlastností služeb. Je jí myšleno, že poskytovatel služby a zákazník se musí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. (Vašítková, 2014)

Kvalita služeb závisí na tom, kým jsou poskytovány a také na tom, kdy, kde a jak jsou poskytovány. Takto Kotler (2007) definuje proměnlivost služeb. Schopnost uspokojit zákazníka spočívá v konečném důsledku na chování zaměstnanců, se kterými je zákazník v kontaktu. Je tedy podstatné zaměřit se na výběr vhodných zaměstnanců a následně dostatečně investovat do jejich zaškolování. Zároveň je vhodné standardizování procesu služeb v rámci celé firmy a neustálé sledování spokojenosti návštěvníků provozoven. (kolektiv, 2016)

Další z vlastností služeb je pomíjivost. Tato vlastnost znamená, že služby nelze uskladňovat, protože jsou vytvářeny a spotřebovávány současně. (Kozel, 2006). Služby nelze stejně jako zboží vyrábět a následně skladovat, nevyužité služby tedy zanikají.

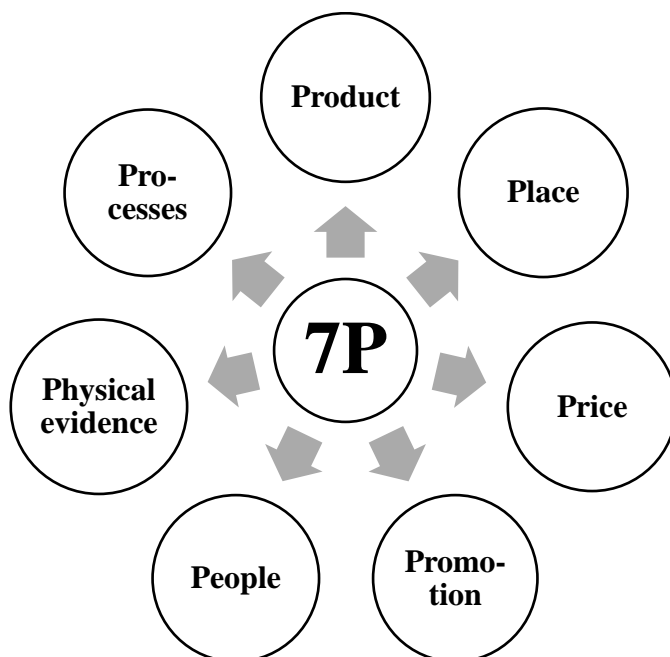
Poslední vlastností služeb je absence vlastnictví, což lze jednoduše definovat tak, že při nákupu služby na zákazníka nepřechází právo vlastnictví stejně jako u zboží. Zákazník si může koupit pouze právo na poskytnutí služby.

1.5.2 Marketingový mix služeb

Kotler (2007) ve své knize marketingový mix definuje jako „*soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů*“. Marketingový mix obsahuje vše, co je firma schopna udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Jednoduše řečeno, co, jak a komu by měla firma nabízet. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin, známých jako 4P (product, place, price, promotion), které v následujících odstavcích popíšeme.

Marketingový mix služeb vychází z tradičního mixu 4P - **produkt** (*product*), **marketingová komunikace** (*promotion*), **cena** (*price*), **distribuce** (*place*). Ovšem marketingová orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že tato 4P nestačí a je tedy nezbytné připojit další 3P a sice **lidé** (*people*), **materiální prostředí** (*physical evidence*) a **procesy** (*processes*). (Vašítková, 2008)

Obrázek 4: 7P



Zdroj: Vlastní zpracování

1.5.3 Produkt

Produktem rozumíme veškeré produkty a služby, které podnik nabízí svému cílovému trhu ke koupi, použití či spotřebě. Produktem se uspokojují potřeby a přání zákazníků. U produktu se bere v potaz například šířka sortimentu, kvalita, design, vlastnosti, značka, obal, záruka a služby s produktem spojované. (Kotler, 2007) Vašítková (2008) ve své knize definuje produkt služeb jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků, přičemž klíčovým prvkem definujícím službu je kvalita. Kotler (2007) služby definuje jako aktivity, výhody nebo uspokojení, které jsou na prodej.

Produktová strategie – týká se rozhodnutí o jednotlivých komponentech komplexního produktu, to znamená, jaké bude jeho provedení, značka, styl, design atd. a případných různých variantách produktu.

1.5.4 Cena

Dle Srpové a Řehoře (2010) „cena představuje peněžní vyjádření hodnoty produktů“, autoři cenu definují zároveň jako množství peněz, které je zákazník ochoten za zboží zaplatit, při současném akceptování ceny výrobcem nebo prodej-

cem. Určení ceny je tedy něco jako hledání vhodného kompromisu. Cena se právě u služeb stává významným ukazatelem kvality. Mezi faktory ovlivňující tvorbu cen patří například firemní cíle, náklady, poptávka, konkurence a právní a regulační opatření.

Cenová strategie – určuje, jakou cenu má firma za svůj produkt stanovit tak, aby byl zákazník ochoten ji zaplatit. Firma vybírá cenovou strategii z následujících možností (Blažková, 2007):

- Prémiová cenová strategie – prodej za vyšší ceny s nabídkou vysoké kvality
- Penetrační cenová strategie – nabídka nízké ceny za účelem získání tržního podílu
- Konkurenční cenová strategie – nízká zavádějící cena, snaha o konkurování cenou
- Ekonomická cenová strategie – prodej za nízké ceny při nabídce levných značek
- Diferenční cenová strategie – prodejní ceny se diferencují podle jednotlivých trhů v závislosti na tržních podmínkách, rozdílech v nákladech na obsluhu jednotlivých zákazníků a na způsobu, jak zákazníci hodnotí nabídku firmy
- Strategie cenových variant – nabídka různých výrobků a služeb za různé ceny podle individuálních potřeb zákazníků
- Strategie přechodných slev – přechodné speciální cenové nabídky a zvýhodnění
- Strategie přidané hodnoty – firma poskytuje služby navíc, čímž se snaží kompenzovat vyšší cenu.

1.5.5 Marketingová komunikace

Komunikaci popisuje Egar (2015) jako prostředky, kterými společnost představuje své zboží, služby, hodnoty nebo myšlenky svým cílovým zákazníkům, s cílem výhodného obchodního nebo jinému vztahu. Podle Foreta (2013) je to nejviditelnější část marketingu. Jedním z důvodů bude jistě to, že obsahuje svůj vlastní

komunikační mix, který tvoří již na začátku zmiňovaná reklama, ale také public relations, sponzoring, podpora prodeje a přímý prodej.

a) Reklama

Reklama je nejstarší, nejviditelnější a nejdůležitější nástroj marketingového komunikačního mixu a žádná z dalších marketingových aktivit nevyvolává tolik rozporů a diskuzí. Definice existuje mnoho, ale všechny mají společné to, že jde o komunikaci mezi zadavatelem a tím, komu jsou nabízený produkt či služba určeny, prostřednictvím nějakého média s komerčním cílem. (Mikeš, 2007) Jednoduše řečeno se jedná o formu komunikace s cílem uzavřít obchod. Reklama se využívá k informování o produktech, které firma nabízí a o které by mohl mít potenciální zákazník zájem.

Příklady: inzerce, televizní a rozhlasová reklama, reklama v kinech, reklamní billboardy a bannery, online reklama a další.

b) Podpora prodeje

„Marketingová technika používající v ohraničeném čase pobídek, které nejsou součástí běžné motivace spotřebitelů, s cílem zvýšit prodej.“ (Mikeš, 2007)

Jedná se o nástroje, které simulují zákazníka k nákupu zboží a nabízejí mu určitou výhodu. Podpora prodeje je používána především jako efektivní prodejní nástroj, který klade tlak na zvyšování prodejů ve vysoce konkurenčním prostředí. Podpora prodeje nabízí rychlejší a měřitelnější prodejní účinky než reklama, přičemž reklama většinou podpoře prodeje předchází. (Zamazalová, 2009)

Příklady: soutěže, hry, akce na místě prodeje, výstavy, vzorky, prémie, kupony atd.

c) Public relations

Neboli práce s veřejností, je dle Mikeše (2007) řídicí a marketingová technika, s jejíž pomocí se předávají informace o organizaci, její části, výrobcích a službách, s cílem vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti i institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Na roz-

díl od reklamy se PR soustředí na dlouhodobé cíle jako je image, vztahy a komunikace s cílovými skupinami.

Příklady: společenské akce, PR články, sponzorství, výstavy a další.

d) Direct Marketing

Prímý marketing je komunikační disciplína, která umožňuje přesné zacílení, výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny a vyvolání okamžité reakce daných jedinců. (Karlíček & Král, 2011)

Příklady: katalogy, direct maily, telemarketing, mobilní marketing, e -maily atd.

e) Sponzoring

Mikeš (2007) sponzoring definuje jako „komunikační techniku umožňující koupit či finančně podpořit určitou událost, pořad, publikaci a různá díla tak, že organizace získá příležitost prezentovat svou obchodní značku, název či reklamní sdělení. Sponzor dává k dispozici finanční částku (ale i věcné prostředky) a za to dostává protislužbu, která mu napomáhá k dosažení marketingových cílů.

Příklady: televizní pořady o vaření sponzorované výrobcí potravin, sportovní pořady sponzorované výrobcí sportovního oblečení, sponzorské dary atd.

Strategie v oblasti marketingové komunikace – spadá do procesu sdělování hodnoty na cílovém trhu. Je potřeba, se rozhodnout jaké prvky marketingové komunikace budou nejúčinnější. Mezi základní komunikační strategie patří strategie tahu a strategie tlaku („Marketing“, 2010):

- a) Strategie tlaku (push strategie) – založena na využití především osobního prodeje a na podpoře prodeje. Je zacílena na distributory, které se snaží přesvědčit, aby produkt kupovali.
- b) Strategie tahu (pull strategie) – zacílena na oslovení zákazníků, tedy spotřebitelů, u kterých chce vyvolat poptávku po produktu. Využívá především reklamu a publicitu ve sdělovacích prostředcích.

1.5.6 Distribuce

Volně přeloženo znamená distribuce. Distribuce zajišťuje usnadnění přístupu zákazníků ke službě. Souvisí s místní lokalizací služby a s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby. Služby mohou také souviset s pohybem hmotných prvků, které tvoří součást služby (Vašítková, 2008). Jsou to tedy „*veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupné zákazníkům*“ zmiňuje ve své knize Kotler (2007).

Distribuční strategie – souvisí s řešením rozporů, ke kterým dochází mezi výrobou a konečným zákazníkem. Rozpory je myšleno místo, čas, množství, kvalita atd. Je potřeba rozhodnout, zda bude výhodnější produkt prodávat přímo konečnému zákazníkovi, nebo jej prodávat pomocí mezičlánků, zda volit strategii intenzivní, selektivní či exkluzivní distribuce (Kotler, 2007):

- a) Intenzivní – uvedení produktu do co nejvyššího počtu prodejen
- b) Selektivní – využití několika prostředníků, kteří jsou ochotni prodávat produkty firmy
- c) Exklusivní - omezený počet dealerů má exklusivní právo na distribuci produktů firmy v dané oblasti

1.5.7 Lidé

U většiny služeb jsou právě lidé základním faktorem při výrobě a dodávce služeb. Podle Payna (1993) se lidé stávají významnou součástí diferenciací nabídky a s jejich pomocí mohou podniky služeb zvýšit hodnotu produktu a získat konkurenční výhodu. Organizace by se tedy měla zaměřovat na správný výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků, protože obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci (Vašítková, 2008).

1.5.8 Procesy

Procesy považujeme za veškeré aktivity, které souvisí s poskytováním produktu zákazníkovi. Zahrnují činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. Čím lépe je zavedený proces poskytování služeb, tím je zákazník spokojenější. Proto je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet

schémata, klasifikovat je a u složitějších procesů postupně zjednodušovat jednotlivé kroky. (Vašítková, 2014)

1.5.9 Materiální prostředí

Materiální prostředí přímo souvisí s nehmotnou povahou služeb, protože zákazník nemá šanci službu posoudit dříve, než ji spotřebuje. Vašítková (2014) uvádí několik forem materiálního prostředí – vlastní budovy či kanceláře, ve kterých je služba poskytována nebo například brožuru, vysvětlující různé typy nabízených služeb ve společnosti. Důkazem o kvalitě služeb může být i oblečení zaměstnanců, mnohdy typické pro síť organizací poskytujících služby.

Alternativou marketingového mixu 4P je marketingový mix **4C**, který je na rozdíl od 4P mixem z pohledu zákazníka, nikoli podniku. Jednotlivá písmena „C“ znamenají (Zamazalová, 2009):

- a) Customer solution – řešení potřeb pro zákazníka
- b) Customer cost – výdaje zákazníka
- c) Convenience – dostupnost řešení
- d) Communication – komunikace

Hlavní myšlenka spočívá v tom, že podnik by měl nejdříve uvažovat o „C“ z pohledu zákazníka a poté až o „P“ z pohledu společnosti. Marketingový mix 4C má význam především u služeb, které vyzdvihují pohled zákazníka.

1.6 Programy činností a rozpočet

Z marketingových strategií plynou konkrétní programy činností, které dle Kotlera (2007) odpovídají na otázky: **Co** se bude dělat? **Kdy** se to bude dělat? **Kdo** za to bude zodpovědný? **Kolik** to bude stát? Palatková (2011) uvádí, že programy činností jsou součástí marketingového plánu, který obsahuje aktivity, které vedou ke splnění vytyčených cílů. Obsahuje také časové termíny, finanční rozpočet (zdroje a určení osob, které aktivitu zrealizují) a kdo za aktivitu zodpovídá. Programy činností jsou podkladem pro sestavení rozpočtu.

Rozpočet je v podstatě výkaz očekávaných zisků a ztrát. K předpokladu příjmů se použijí předpokládané tržby a průměrná čistá cena. Výdaje určují náklady na výrobu, fyzickou distribuci a marketing. Rozdíl mezi příjmy a výdaji pak před-

stavuje předpokládaný zisk, který je předložen ke schválení vyšší úrovni řízení, která jej buď zamítne, nebo přijme. Pokud dojde ke schválení, může se začít s nákupem materiálu, plánováním výroby a lidských zdrojů a marketingové operace. (Kotler, 2007)

1.7 Kontrola

„Kontrola se týká jednotlivých kroků, které firma realizuje v souvislosti s posuzováním vývoje marketingového plánu“ Jakubíková (2013)

Celý proces marketingového plánování je završen kontrolou, která se týká všech postupů, které firma uskuteční k naplnění svých cílů, nikoli pouze konečných výsledků, doplňuje Jakubíková (2013). Pokud nedojde k naplnění cílů, manažeři musí vysvětlit, proč se tomu tak stalo a navrhnout opatření, která podniknou. Z hlediska působnosti lze rozlišit tři typy kontroly (Jakubíková, 2008):

- a) Preventivní kontrola – zahrnuje veškeré manažerské úsilí zaměřené na zvýšení pravděpodobnosti, že dosažené výsledky budou příznivé ve srovnání s výsledky plánovanými.
- b) Průběžná kontrola – zaměřena na probíhající operace, jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli.
- c) Kontrola se zpětnou vazbou – zaměřena na konečné výsledky.

1.8 Marketing sportu

Pracovní skupina OSN v roce 2003 vytvořila široce akceptovanou definici sportu a její znění je následující *„sport představuje všechny formy fyzické aktivity, které přispívají k tělesné zdatnosti, duševní pohodě a společenské interakci“*. Sport je významnou součástí života mnoha lidí. Jedním z důvodů je to, že přístup ke sportu má každý, bez ohledu na sociální, intelektuální, fyzické, rasové či etnické znaky. Jak je zmiňováno v definici, přispívá k fyzické zdatnosti, tedy posiluje tělo a napomáhá tak zdraví člověka. Zároveň může pro mnohé být i způsobem, jak relaxovat, tím pádem se stará o duševní pohodu. A díky kolektivním sportům se lidé mohou sblížovat, navazovat nové kontakty a ty následně utužovat. *„Sport svým charakterem může diferencovaně plnit různé funkce, ať se jedná o funkci sociálně-výchovnou, preventivně-zdravotní či politickou.“* (Kunz, 2018).

Čáslavová (2009) definuje sportovní produkt jako: „*Veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.*“

Rozvoj sportovního průmyslu ovlivnila řada společenských trendů, které značně ovlivnily životní styl a poptávku po sportovních službách a produktech. Mezi takové trendy patří například rozvoj nových druhů sportů, rekreačních pohybových aktivit a také velký boom fitness. Důvodem je zvyšování množství volného času, díky kterému sport získává pevné místo ve volnočasových aktivitách široké veřejnosti. Roste také medializace sportu a počet sportovních událostí. Dochází k nárůstu výroby zboží vztahujícího se ke sportu a co je podstatné, zvyšuje se role marketingu ve sportu, přičemž roste i role sponzoringu a reklamy. (Kunz, 2018)

Sportovní služby dělíme dle charakteru:

- a) Zařízení závislá na poskytování sportovních služeb, například fitness centra, sport centra, hokejová centra apod.
- b) Nabízející sportovní zboží a poradenství, například prodej sportovního vybavení, sportovní výživa, výživové poradenství atd.
- c) Korporátní služby, mezi které řadíme sponzoring, licence, televizní práva apod.

Sportovní služby lze také vnímat z pohledu zapojení zákazníka do sportovní akce:

- a) Služby s aktivní účastí zákazníka, např. sportovní soutěže, jízda na bruslích, plavání, návštěva fitness apod.
- b) Služby s pasivní účastí zákazníka, za což považujeme podporu sportovního týmu na stadionu nebo sledování sportovního přenosu v TV.

Organizace nabízející služby obecně využívají marketingu méně, než výrobní společnosti. Oblast sportovních služeb není výjimkou. Ovšem s velkým rozvojem sportu roste i uvědomění manažerů, že specifický charakter služeb vyžaduje vhodně přizpůsobené marketingové postupy. Marketing sportu je všeobecně zaměřený na spotřebu výrobků a služeb ve sportu.

2. Metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný stav marketingových aktivit vybraného fitness centra a navrhnout pro něj marketingový plán pro další období. Pro účely této práce byla zvolena společnost SPORTCENTRUM Delfín, s.r.o., se sídlem v Českých Budějovicích.

2.2 Teoretická východiska

Pro vypracování literární rešerše bylo využito velké množství literárních zdrojů, které byly přínosem pro teoretické zpracování tématu a zároveň tak byly východiskem pro praktickou část práce.

2.3 Situační analýza

Praktická část v první řadě pojednává o situační analýze, která využívá následující metody:

- a) **STEP analýza** – zabývá se vnějším prostředím podniku a hodnotí jednotlivé faktory, které na podnik působí. Jedná se o sociální, technologické, ekonomické a politické faktory.
- b) **Porterův model pěti sil** – analyzuje konkurenční okolí podniku a vliv konkurenčních sil na podnik. Konkurenčními silami jsou noví konkurenti, stávající konkurenti, substituty, dodavatelé a odběratelé.
- c) **SWOT analýza** - analýza silných a slabých stránek podniku a také hrozeb a příležitostí, které působí na podnik z vnějšího okolí.

Vnější okolí bylo analyzováno pomocí veřejných údajů na webových stránkách Českého statistického úřadu a České národní banky, také prostřednictvím marketingových serverů a jiných sekundárních zdrojů.

2.4 Marketingový mix

Marketingovému mixu předcházelo definování marketingových cílů fitness centra a následně bylo zanalyzováno 7 částí marketingového mixu pro služby. Marketingový mix služeb obsahuje analýzu produktu, cen, distribuce, marketingové komunikace, lidí, materiálního prostředí a procesů. Pro elementy produktu, cen, distribuce a komunikace byly zvoleny vhodné strategie.

2.5 Sběr dat

Údaje potřebné pro zpracování bakalářské práce byly shromažďovány počátkem roku 2019 přímo ve SPORTCENTRU Delfín, s.r.o. Informace byly získány prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s manažerem společnosti, který poskytl velkou většinu potřebných materiálů. Tento zdroj napomohl k vypracování Porterova modelu pěti sil, marketingového mixu, rozpočtu a marketingových cílů.

První část rozhovoru pojednávala o historii společnosti, o konkurenčních silách, tedy konkurenci, dodavatelích, odběratelích a nově vstupující konkurenci. Manažer podniku také poskytl ceník služeb a během rozhovoru popsal veškeré produkty společnosti. Nejvíce byl však strukturovaný rozhovor zaměřen na marketingový mix a marketingovou komunikaci.

V rámci dotazů na marketingovou komunikaci byly zjištěné informace o reklamě, online komunikaci, event marketingu a také nákladech na komunikaci. V souvislosti s hlavními komunikačními nástroji byly sdělné i marketingové cíle podniku.

3. Představení podniku

3.1 Základní údaje

Vybraný podnik je v obchodním rejstříku veden pod jménem SPORTCENTRUM DELFÍN s.r.o. se sídlem v ulici B. Němcové 585/54, České Budějovice 7, 370 01 České Budějovice, což je adresa areálu nemocnice. Vznik a zápis do obchodního rejstříku se datuje ke dni 29. dubna 2004 a právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným.

Obrázek 5: Logo společnosti Sportcentrum Delfin s.r.o.



Zdroj: SPORTCENTRUM Delfin, s.r.o., 2019

Sportcentrum Delfin, jakožto společnost zvolená pro tuto práci, se zabývá poskytováním tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti tělesné výchovy, kulturistiky a fitness, masérskými, rekondičními a regeneračními službami, provozováním solárií a také hostinskou činností. Dle druhu výkonu se tedy řadí mezi subjekty poskytující služby. Jedná se o malou společnost s 24 zaměstnanci.

Sportcentrum se nachází v areálu nemocnice a prostory, jež obývá, má v pronájmu. Svým zákazníkům nabízí moderní zázemí, funkční vybavení, občerstvení a odborné poradenství. Podnik je snadno dostupný, v areálu nemocnice je velké parkoviště, které je k dispozici i klientům Delfina, zároveň je sportcentrum nedaleko zastávky městské hromadné dopravy.

3.2 Historie společnosti

Sportcentrum Delfin bylo založeno roku 2004 jakožto fitness s kavárnou a bowlingem. V roce 2007 byla z důvodu absence sálu pro lekce provedena rekonstrukce, kdy byla značná část kavárny odstraněna a předělána na onen sál. Další změna přišla s rokem 2009, která byla taktéž zásadní. Bowlingovou dráhu, která nebyla příliš vytížená, nahradila místnost pro masáže, dvě místnosti se solárii a také

zóna s Kinesis moduly. Od roku 2014 funguje ve Sportcentru výživové poradenství, které provozuje firma Žij-zdravě.cz, s.r.o., ta si ve Sportcentru pronajímá prostory a sdílí klienty společně s Delfinem. Zároveň v roce 2014 přibyla druhá masážní místnost. Poslední velké změny byly provedeny roku 2016, kdy byl jeden ze dvou squashových kurtů nahrazen funkční zónou. V roce 2016 se v Delfinu poprvé objevuje revoluční BodyTec EMS trénink (více v kapitole 6.1), pro který musela být zřízena nová místnost.

3.3 Předmět podnikání

Společnost byla založena s účelem poskytování fitness služeb, jako jsou například sálové lekce a osobních tréninky, zároveň nabízí regenerační služby, jako jsou masáže a v neposlední řadě také výživové poradenství a kavárnu. V obchodním rejstříku má tedy Sportcentrum Delfín několik předmětů podnikatelské činnosti, a sice:

- hostinská činnost
- provozování solárií
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- masérské, rekondiční a regenerační služby
- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti tělesné výchovy, kulturistiky a fitness

3.4 Sortiment společnosti

Sportcentrum Delfín nabízí služby ve formě sálových lekcí, osobních tréninků, masáží nebo fyzioterapie, ale i produkty jako je například káva, dezerty, výživové doplňky a také drobné sportovní vybavení. Hlavním produktem Delfína je však členství, které podniku přináší největší podíl příjmů.

4. Analýza současné marketingové situace

S účelem sestavit marketingový plán je potřeba v první řadě provést analýzu současné marketingové situace, takzvanou situační analýzu. Tato analýza je nezbytná pro zhodnocení vnitřní a vnější situace podniku.

4.1 Situační analýza

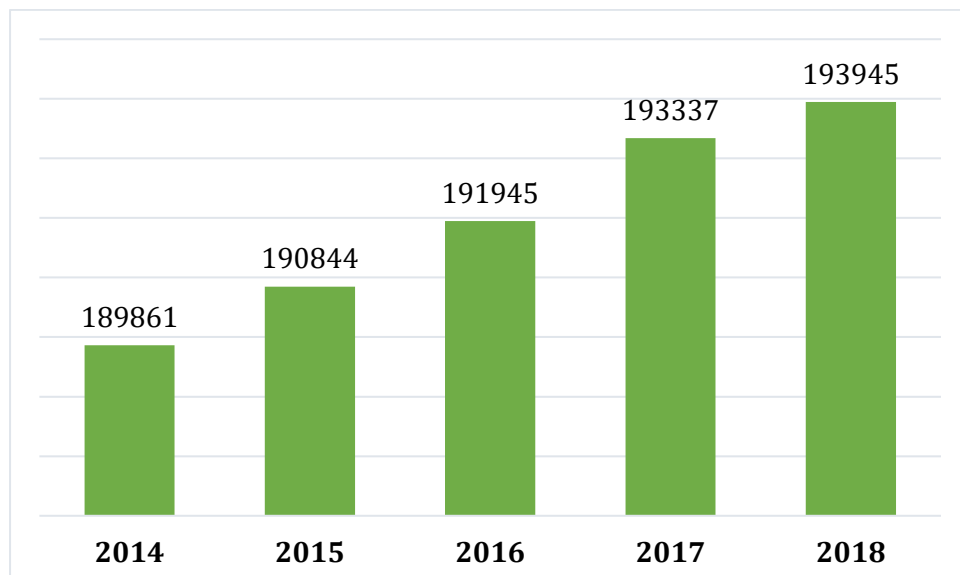
4.1.1 STEP analýza

STEP analýza zkoumá prostředí působící na podnik z vnějšku a jejím cílem je definovat elementy, které výrazně ovlivňují chod podniku. Jedná se o faktory sociální, technologické, ekonomické a politické. Každý z těchto prvků bude s ohledem na vybraný podnik popsán a vysvětlen v následujících kapitolách.

a) Společenské faktory

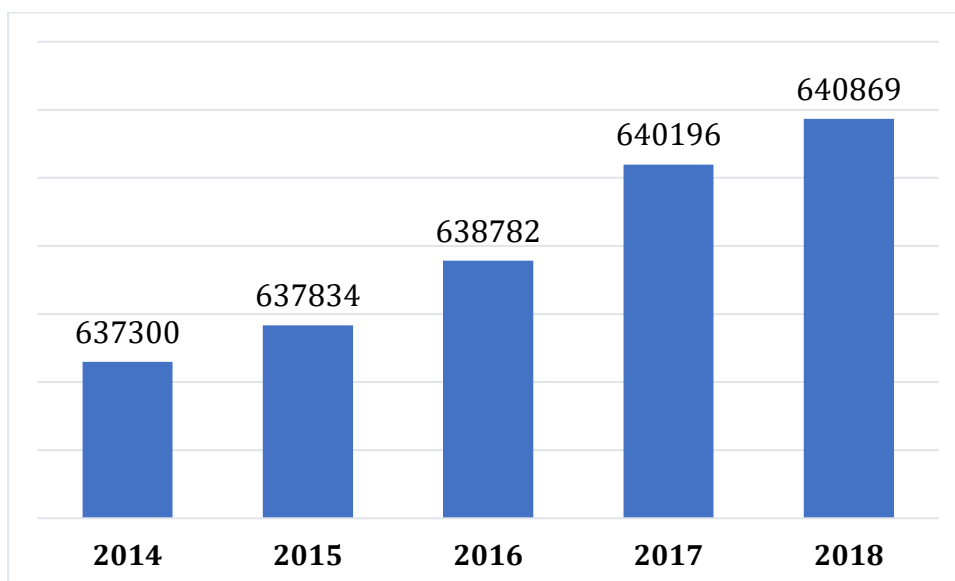
Nejvýznamnějším sociálním faktorem je **struktura obyvatelstva**. Situace v Jihočeském kraji a také přímo v Českých Budějovicích je znázorněna v grafech níže, kde můžeme vidět stoupající tendenci počtu obyvatel. V tomto případě to znamená pozitivní zprávu pro podnik, protože čím více má kraj obyvatel, tím větší je pravděpodobnost zvýšení poptávky po službách, jako jsou fitness nebo masáže.

Graf 1: Počet obyvatel v Českých Budějovicích v letech 2014 – 2018



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU

Graf 2: Počet obyvatel v Jihočeském kraji v letech 2014 – 2018



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU

Dalším významným faktorem v sociální oblasti je **průměrný věk** obyvatelstva. A to především kvůli tomu, že fitness centra se soustředí především na obyvatelstvo ve věku od 18 do 45 let, což je skupina obyvatelstva, která v poměru se všemi obyvateli Jihočeského kraje tvoří přibližně polovinu. Průměrný věk obyvatele Jihočeského kraje je 42,5 roku.

Ve spojitosti s fitness se velmi často hovoří o zdravém životním stylu a právě **životní styl** obyvatelstva je také podstatným sociálním faktorem. Zdravý životní styl je v dnešní konzumní společnosti velkým trendem a lidé v této souvislosti vyhledávají zdravou stravu, ale především pohybové aktivity. Na podniky, jako jsou sportovní centra, to má pozitivní vliv, protože se zvyšuje poptávka na trhu po jejich službách.

b) Technologické faktory

Jak název faktoru napovídá, bude se jednat o technologie, jejich vývoj a vliv na fungování podniků. Ve spojitosti s fitness můžeme hovořit například o rozvoji a modernizaci **cvičebních nástrojů**, jako jsou stroje a nejrůznější doplňky (činky, kettlebely, míče atd.). Aby byl podnik konkurenceschopný, je potřeba držet krok a své vybavení v průběhu let zaměňovat za novější, případně přicházet s něčím úplně jiným a tím se odlišit. V případě Sportcentra Delfín je to systém Kinesis, kterého je sportcentrum jediným vlastníkem v Českých Budějovicích.

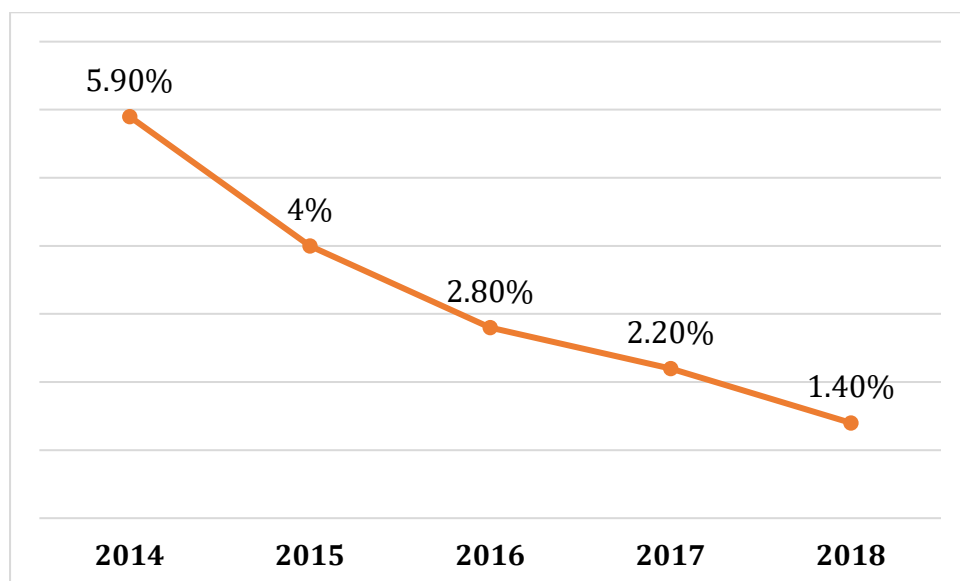
Za další technologický faktor lze považovat **cvičební praktiky**. Stejně jako se objevují nové stroje, objevují se i nové cvičební metody. Jednou s posledních takových metod je CrossFit, který se rychle stal velmi populárním. Z toho důvodu začaly vznikat nová centra specializující se pouze na něj a to konkurenčně ohrozilo ostatní fitness podniky, které jej ve své nabídce služeb nemají. I z toho důvodu DeltaFit vybudoval novou funkční zónu, kde probíhá Cross trénink a tím si zvýšil svou konkurenceschopnost.

c) Ekonomické faktory

Vývoj **minimální mzdy** má vliv na životní úroveň obyvatel a může ovlivnit ceny produktů podniků, protože čím vyšší je minimální mzda, tím vyšší jsou platy zaměstnancům a tím pádem i vyšší ceny nabízeného zboží. Výše minimální mzdy je pro rok 2019 13 350 Kč.

Minimální mzda má také vliv na **nezaměstnanost**. Přičemž příliš nízká minimální mzda může být pracovně demotivující. A pokud lidé nejsou zaměstnaní, nemají dostatek finančních prostředků na využívání služeb, které nabízí fitness centra. Ovšem v grafu 3 můžeme vidět, že nezaměstnanost má klesající tendenci. V Jihočeském kraji nezaměstnanost dosáhla bodu 1,4 %, což je v porovnání s rokem 2014 rozdíl o 4,5 %.

Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti v Jihočeském kraji v průběhu let 2014-2018



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSU

Inflace neboli opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice. Jedná se o další z ekonomických faktorů, který má vliv na reálnou hodnotu dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje. V únoru 2019 dosáhla míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen 2,3 %, což je o 0,2 % více než průměrná míra inflace v roce 2018.

Hrubý domácí produkt (HDP) je ukazatelem měřícím výkonnost ekonomiky. Představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, které byly vytvořeny za dané období na určitém území. Na konci roku 2017 nabývalo HDP celkové částky 5 049,9 mld. Kč., což je o 337 mld. více, než v roce 2016. K meziročnímu růstu přispěly výdaje domácností na konečnou spotřebu a také domácí poptávka. Dle serveru kurzy.cz nejvýrazněji přispěla odvětví průmyslu, obchodu, dopravy, skladování, ubytování a stravování.

d) Politické faktory

Politické, nebo také legislativní faktory, se týkají změn v legislativě ČR. Každý podnik, dle svého zaměření, je povinen tyto změny sledovat a řídit se jimi. Pod legislativními faktory si můžeme představit například daňovou oblast, pracovní právo, ochranu životního prostředí a také politickou stabilitu.

Ve spojitosti s rokem 2018 nelze opomenout evropské nařízení **GDPR** týkající se ochrany osobních údajů, které významně ovlivnilo personální procesy většiny podniků. GDPR se týká všech podniků, které zpracovávají osobní údaje v rámci své činnosti, to znamená i fitness center. Změny se týkají právní dokumentace, např. souhlasů se zpracováním osobních údajů. Zároveň je nezbytné zabezpečení informačních systémů a interních procesů. Při porušení nařízení mohou být podniku udělené sankce, například nařízení uvést zpracovávání do souladu se zákonem, v závažnějších případech i peněžitá pokuta.

Dalším politickým faktorem je výše **důchodů**. V březnu 2019 došlo k rekordnímu navýšení důchodů a to o 900 Kč, tzn., že dosavadní průměrný důchod 12 386 Kč je nyní 13 200 Kč.

K řadě změn dojde i v oblasti **zdravotního a sociálního pojištění**. První změnou je navýšení minimálních záloh na sociální a zdravotní pojištění. To souvisí s narůstající průměrnou mzdou, která je pro rok 2019 odhadována na 32 699 Kč z původních 29 979 Kč. Minimální zálohy na zdravotní pojištění pro rok 2019 platí

2 208 Kč z původních 2 024 Kč a záloha na důchodové pojištění je 2 388 Kč z původních 2 189 Kč. Změny nastanou i v rámci nemocenského pojištění, kdy se změní minimální měsíční vyměřovací základ na 6 000 Kč.

Během roku 2019 také pravděpodobně dojde ke zrušení **karenční doby**, což je doba, během které se za první tři dny pracovní neschopnosti neplatí náhrada mzdy. Firmy tedy budou muset svým zaměstnancům i v prvních třech dnech platit 60 procent vyměřovacího základu. Jako kompenzaci mají zaměstnavatelé dostat o 0,2 % nižší nemocenské pojištění, tedy z 2,3 na 2,1% hrubé mzdy, které platí zaměstnancům. Zrušení karenční doby je pozitivní z pohledu zaměstnanců, avšak ze strany zaměstnavatele jde spíše o negativní změnu, protože může dojít ke zvýšení nemocnosti. Což při současné ekonomické situaci bude znamenat absenci ještě více lidí a také stoupnou náklady na nemocnost až o pět miliard korun.

4.1.2 Porterův model pěti sil

Do situační analýzy lze kromě STEP analýzy zahrnout i Porterův model pěti sil, který popisuje konkurenční síly v blízkém okolí podniku. Jedná se taktéž o vnější analýzu, která odvozuje sílu konkurence, v tomto případě v odvětví fitness. Jejím cílem je rozebrat pět klíčových vlivů ovlivňujících konkurenceschopnost firmy přímo i nepřímo.

a) Stávající konkurenti

Vzhledem k rychlému růstu odvětví fitness musí Delfín čelit poměrně velké konkurenci. V Českých Budějovicích a okolí je založeno přibližně 60 podniků se zaměřením na fitness, což není nízký počet v poměru počtu obyvatel. Mezi nejvýznamnější fitness centra patří Fitness 14, KVALITA profi fitness a Fitness Pouzar, což jsou také hlavní konkurenti Sportcentra Delfín.

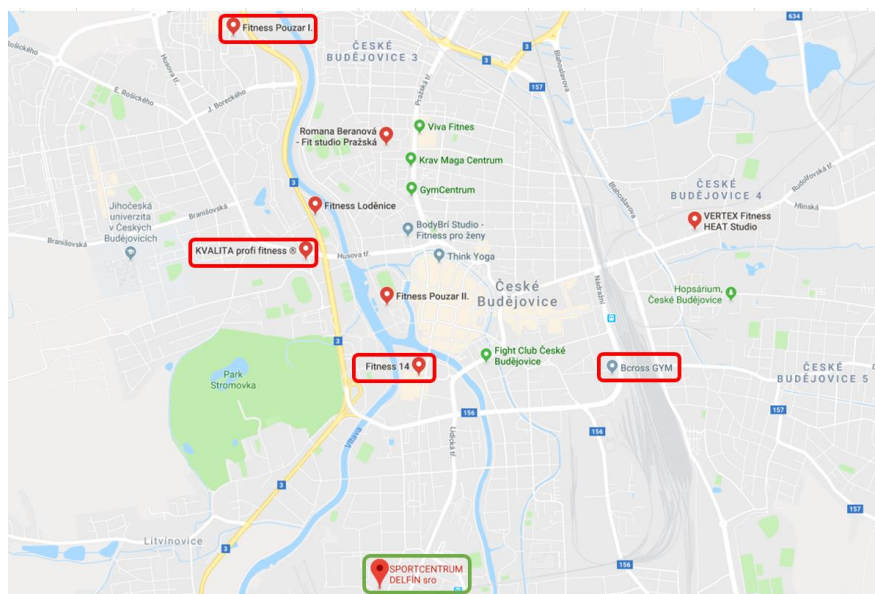
Tabulka 2: Porovnání nabídky konkurenčních fitness center v Českých Budějovicích

Fitness	Počet sálových lekcí	Vybavení a služby	Cena měsíčního členství vč. sálových lekcí
Sportcentrum Delfín	16	Multisál, posilovna, Kinesis, sál pro funkční trénink, squash, kavárna, solárium, kardiozóna, dětský koutek	viz kapitola 5.2
Kvalita fitness a wellness	19	3 sály, posilovna, fyzioterapie, wellness, bar, dětský koutek, kardio zóna	1 160 Kč
Fitness 14	18	Multisál, posilovna, wellness, ganbanjoku (používání horkých kamenů), masáže, dětský koutek	1 099 Kč
Fitness Pouzar	10	Posilovna, kardiozóna, squash, dětský koutek, solárium	1 150 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V konkurenčním boji potom záleží na preferencích zákazníka, např. změření fitness centra, poloze podniku, kvalitě poskytovaných služeb a dalších. Avšak Delfín si i přes to vede velmi dobře a to především díky míře inovací, které provádí a snaze o zavádění nejnovějších cvičebních metod. Zároveň nabízí i něco navíc v podobě cvičebních modulů Kinesis a EMS tréninku.

Obrázek 6: Mapa Českých Budějovic s vyobrazením konkurence stávající i nově vstupující

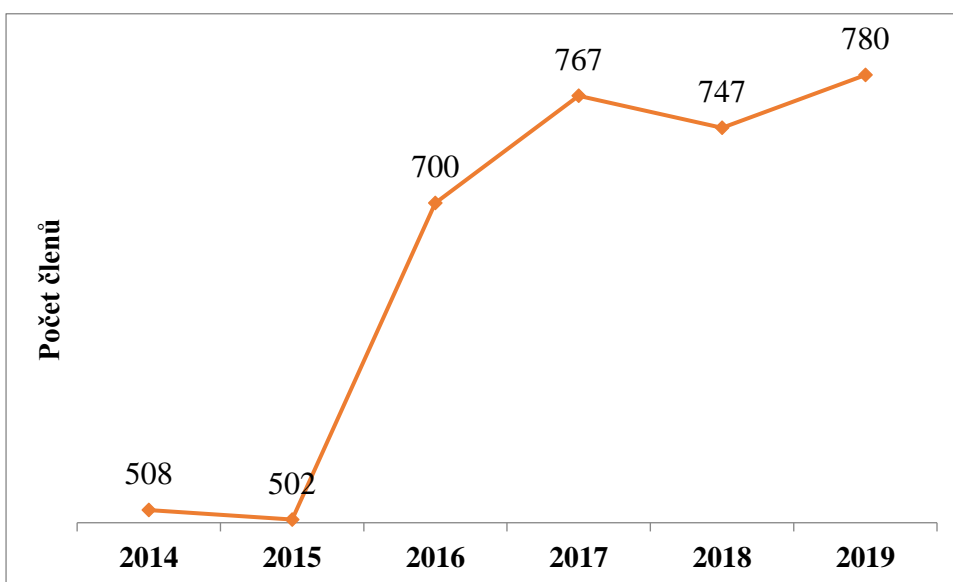


Zdroj: Vlastní zpracování

b) Odběratelé

Odběratelé neboli cílová skupina. Cílovou skupinou v odvětví fitness jsou lidé, kteří preferují zdravý životní styl a mají rádi sport, v tomto případě se jedná o skupinu obyvatel Českých Budějovic. Sportcentrum Delfin má aktuálně **780 stálých členů**, tedy odběratelů, což je nejvíce za posledních 5 let, jak můžeme vidět v grafu č. 4. Tuto skupinu tvoří z 60% ženy a z 40% muži. Průměrný věk odběratelů se pohybuje mezi 35 – 55 lety. To znamená, že odběrateli jsou z nadpoloviční většiny ženy ve středním věku. Velký podíl zákazníků tvoří zaměstnanci nemocnice, kteří však nejsou členy Sportcentra a nepovažujeme je tedy za stálé zákazníky. Tato skupina odběratelů má díky smlouvě mezi Delfinem a Nemocnicí České Budějovice slevu na jednorázové vstupy, přičemž za jeden vstup zaplatí pouze 50 Kč.

Graf 4: Počet členů v letech 2014 - 2019



Zdroj: Vlastní zpracování dle informací získaných v podniku, 2019

c) Dodavatelé

Mezi nejvýznamnější dodavatele řadíme dodavatele strojů a vybavení. Fitness zóna, tedy posilovací stroje jsou dodávány od TechnoGym. Kardiozóna a sice běžecké pásy a orbitreky nesou značku Precor. Ostatní vybavení, např. bosu, míče, činky, kettlebells a další, dodává 3D fitness s.r.o. Mezi dodavatele výživových suplementů patří All Stars, Nutramino a Nutrend. Kávu dodává Julius Meinl a potraviny pro vaření pokrmů jsou nakupovány v Makru v Českých Budějovicích.

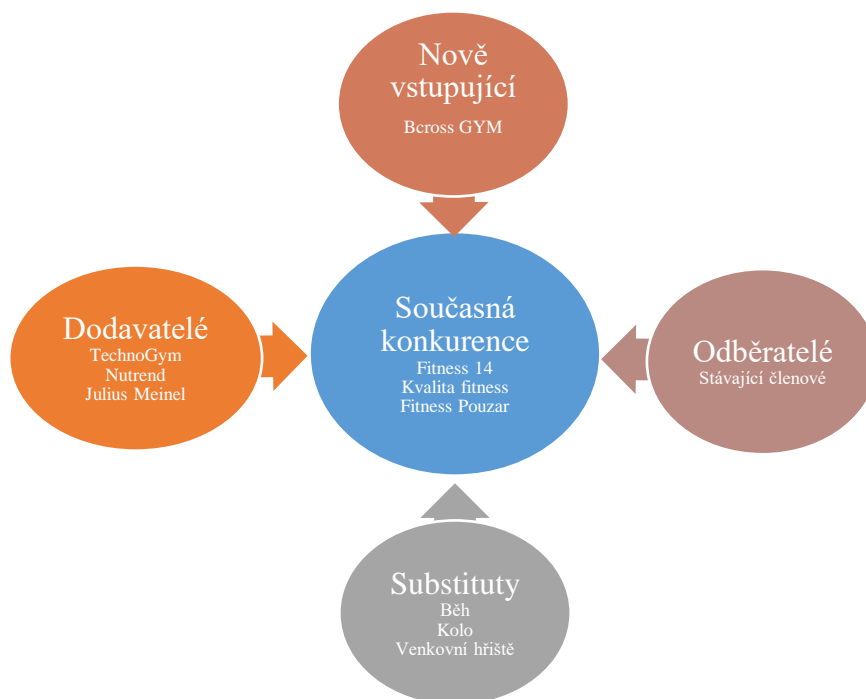
d) Substituty

Za substituty lze považovat venkovní sporty a tedy běh v přírodě, jízdu na kole, jízdu na bruslích ale i plavání. Fitness centra lze také nahradit venkovními workoutovými hřišti.

e) Potencionální nové vstupující firmy

Za nově vstupující firmu se zaměřením na fitness v Českých Budějovicích považujeme Bcrossgym, který zde působí od roku 2017. Avšak pro Sportcentrum Delfin neznamenaá přímou konkurenci, protože se zaměřuje na mladší cílovou skupinu a především muže s preferencí cvičení CrossFit.

Graf 5: Porterův model pěti sil firmy SPORTCENRTUM DELFÍN, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní metody strategické analýzy. SWOT je zkratka z anglického originálu, kde S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby). SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby, které

na organizaci působí z vnějšku. Jejím cílem je vygenerovat vhodnou strategii podniku.

a) Silné stránky

Za silné stránky Sportcentra Delfín lze považovat:

- **Finanční sílu** – a to proto, že poslední 4 roky funguje bez zadlužení a vykazuje zisk. Je finančně soběstačný a to se projevuje v častých renovacích a inovacích.
- **Dobrou pověst** – od založení Delfín navštěvuje velké množství stálých klientů, kteří jsou velmi důležitým marketingovým faktorem, protože spokojený zákazník je ta nejlepší možná reklama.
- **Konkurenční výhodu** – Delfín je jediným fitness podnikem v Českých Budějovicích a zároveň, jako jeden z pouhých čtyř fitness v České republice, nabízí cvičební moduly Kinesis. Dále také konkuruje výživovým poradenstvím a redukčními programy, EMS tréninkem a vlastní kavárnou.

Obrázek 7: Cvičební moduly Kinesis ve Sportcentru Delfín



Zdroj: SPORTCENTRUM Delfín, s.r.o., 2019

- **Funkční tým** – sportcentrum disponuje stálými zaměstnanci, rodinným prostředím, pozitivní atmosférou a především velmi schopným manažerem.

b) Slabé stránky

Mezi slabé stránky lze zařadit:

- **Kapacitu** – Delfin má pronajaté prostory od nemocnice, tudíž je disponibilní kapacita omezená.
- **Plochou organizační strukturu** – která může vést k přetížení manažera, a následně ovlivnit fungování sportcentra.
- **Závislost na ročním období** – v letních měsících klienti mnohem více využívají substitutů, tedy např. běhu v přírodě, což vede k nižší návštěvnosti.
- **Nájem** – pokud dojde ke zvýšení nákladů na nájemné, pravděpodobně se to bude muset projevit např. ve formě zvýšení cen členství.

c) Příležitosti

Za příležitosti, kterých by Delfin mohl využít, považujeme:

- **Sportovní akce** – Sportcentrum se v současné době každoročně účastní běžeckého závodu NightRun v Českých Budějovicích, na něž se členové Sportcentra mohou přihlásit pod záštitou Delfina za zvýhodněnou cenu. Avšak existuje velká spousta sportovních událostí, kterých se Delfin může zúčastnit prostřednictvím svých členů a přispět tak k zviditelnění se.
- **Zvýšení počtu obyvatel** – Vzhledem k rostoucímu počtu obyvatelstva v Jihočeském kraji, je velká pravděpodobnost zvyšující se poptávky po fitness, tím pádem je předpokládán narůstající počet potencionálních klientů.
- **Zdravý životní styl** – dnes je zdravý životní styl velkým trendem, a protože zahrnuje i cvičení, je i preference tohoto stylu další velkou příležitostí pro sportcentrum.
- **Diverzifikace** – neboli v případě Delfina, zaměření se na jiné cvičební metody, než má konkurence. Nejnovější diverzifikace proběhla zavedením EMS a nové funkční zóny.

d) Ohrožení

A v poslední řadě, ohrožení:

- **Konkurence** – v Českých Budějovicích je přibližně 20 fungujících fitness center, a jelikož jsou České Budějovice vcelku malé město, tak je konkurence opravdu významným ohrožením.

- **Měnící se potřeby a vkus zákazníků** – změna vkusu se může týkat měnících se preferencí v oblasti cvičení, ale i financí, které má konečný zákazník k dispozici.
- **Nezaměstnanost** – kvůli nezaměstnanosti se můžou lidé stěhovat do jiných měst a tím dojde k poklesu obyvatel, tedy i poklesu členů.
- **Vzrůst preference substitutů** – souvisí se změnou potřeby a vkusu zákazníků.

4.2 Vnitřní analýza

Vnitřní analýza je zpracována v rámci kapitoly marketingového mixu v kapitole 6.

5. Marketingové cíle

Na základě situační analýzy, konkrétně SWOT analýzy v kapitole 2.1.3, se popisují marketingové cíle, které by měly posilovat silné stránky podniku, využít příležitosti pro podnik, potlačit slabé stránky podniku a eliminovat hrozby na něj dopadající.

Mezi všeobecné cíle každého podniku patří zvýšení zisku, povědomí o firmě ale i navýšení podílu na trhu. Avšak těchto obecných cílů Sportcentrum dosáhne pouze v případě definování dílčích marketingových cílů, mezi které řadíme:

- Více členů ve věku do 30 let a nad 50 let
- Zvýšení návštěvnosti v časech od 12h do 15h
- Zefektivnit online marketingovou komunikaci
- Zvýšit návštěvnost webových stránek

6. Marketingový mix

Marketingový mix, v případě této práce marketingový mix služeb, obsahuje prvky, které firma vytváří s cílem ovlivnit poptávku po svém produktu. Podniky zaměřené na poskytování služeb obsahují sedm takových prvků.

6.1 Produkt

Produkt jsou veškeré produkty a služby, které firma nabízí konečnému zákazníkovi ke spotřebě, použití či koupi. V případě Sportcentra Delfín se jedná o služby, kterými jsou sálové lekce, osobní tréninky, masáže, fyzioterapie, výživové poradenství, ale také produkty, jako jsou výživové doplňky, káva, sportovní oblečení a především členství v klubu Sportcentra.

a) Sálové lekce

Jednou z předností Sportcentra Delfín je jedna z nejširších nabídek studiových lekcí v Českých Budějovicích, které navrhuje tak, aby byly šité na míru všem klientům.

Zákazníci si mohou vybírat z následujících lekcí: Body Balance, Zdravá záda, HIIT (high intensity interval training), Kinesis, Kruhový trénink, Pilates, TRX (Total – Body Resistance Exercise), Jóga, Spinning, Cross trénink, Pump, Bodyform, Problémové partie, Funkční trénink, Bosu a Tabata.

Jak můžeme vidět na obrázku 8, tak se v Delfínu za týden uskuteční celkem 30 lekcí. Přičemž u každé z lekcí je pravidelně obsazena minimální kapacita a tak nedochází k tomu, aby musela být nějaká lekce zrušena. Z obsazenosti lekcí plyne, že mezi nejoblíbenější lekce patří Aplingning, Děti v pohybu, TRX, Zdravá záda a také HIIT.

Obrázek 8: Aktuální rozvrh sálových lekcí Sportcentra Delfin

	PONĚLÍ	ÚTERÝ	STŘEDA	ČTVRTEK	PÁTEK	SOBOTA	NEDĚLE
6:00							
7:00							
8:00	08:30 - 09:25 BOSU & CORE LUKÁŠ OBTÍŽNOST		08:30 - 09:25 ALPINNING JITKA OBTÍŽNOST		08:30 - 09:25 POWER JÓGA JITKA OBTÍŽNOST		
9:00		09:00 - 09:55 PILATES ANIČKA OBTÍŽNOST		09:00 - 09:55 PILATES JITKA OBTÍŽNOST			
10:00		10:00 - 10:55 SENIOR KLUB HONZA OBTÍŽNOST		10:00 - 10:55 SENIOR KLUB SIMONA OBTÍŽNOST			10:00 - 11:15 BODY - FIT ANDREA OBTÍŽNOST
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00	15:30 - 16:25 PILATES ANIČKA OBTÍŽNOST	15:15 - 16:00 PROBLÉMOVÉ PARTIE RENČA OBTÍŽNOST	15:30 - 16:25 FYZIOPILATES SIMONA OBTÍŽNOST	15:15 - 16:00 TRX TOMÁŠ OBTÍŽNOST	15:30 - 16:00 ALPINNING SIMČA OBTÍŽNOST		
16:00	16:30 - 17:15 DĚTI V POHYB (5-9) LADA OBTÍŽNOST	16:30 - 17:15 ALPINNING SIMČA OBTÍŽNOST	16:30 - 17:15 DĚTI V POHYB 10-15 HONZA OBTÍŽNOST	16:30 - 17:25 PROBLÉMOVÉ PARTIE DAVID OBTÍŽNOST			
17:00	17:00 - 18:00 CROSS TRÉNINK LUKÁŠ P. OBTÍŽNOST	17:30 - 18:25 KRUHOVÝ TRÉNINK TOMÁŠ OBTÍŽNOST	17:00 - 18:00 CROSS TRÉNINK LUKÁŠ P. OBTÍŽNOST	17:30 - 18:00 ZDRAVÁ ZÁDA (FYZIO) HONZA OBTÍŽNOST			17:30 - 18:25 TRX DAVID OBTÍŽNOST
	17:30 - 18:25 POWER JÓGA MAJDA OBTÍŽNOST		17:30 - 18:00 ALPINNING ANIČKA OBTÍŽNOST				
18:00	18:30 - 19:25 PROBLÉMOVÉ PARTIE LUKÁŠ OBTÍŽNOST	18:30 - 19:25 ZDRAVÁ ZÁDA (FYZIO) SIMONA OBTÍŽNOST	18:30 - 19:25 POWER JÓGA MAJDA OBTÍŽNOST	18:30 - 19:00 HIIT RENČA OBTÍŽNOST			18:30 - 19:00 ALPINNING SIMČA OBTÍŽNOST
19:00	19:30 - 20:00 SPINNING PAMEL OBTÍŽNOST						
20:00							

Zdroj: SPORTCENTRUM Delfin, s.r.o., 2019

b) Osobní tréninky

Osobní tréninky si volí klienti, kteří chtějí individuální přístup a profesionální dohled trenéra. Mít osobního trenéra je velmi podobné jako mít zubaře, lékaře, kadeřnici apod. Jde o odborníka, který dohlédne na to, aby cvičení mělo význam. Každý klient Delfina, pokud chce, má k dispozici svého osobního trenéra.

Osobní trenér vždy přizpůsobí tréninkový plán aktuálnímu zdravotnímu stavu a fyzické kondici klienta. Na základě klientova přání může být pak trénink zaměřen například na tvarování postavy, redukci tuku, náběr svalové hmoty, zlepšení fyzické kondice nebo cvičení s prvky rehabilitace.

Počet osobních tréninků se liší dle ročního období, přičemž nejvíce jich probíhá v lednu a únoru, což je období, kdy se lidé řídí novoročními předsevzetími a poptávka po fitness je v těchto měsících nejvyšší. V lednu 2019 ve Sportcentru Delfin proběhlo 627 osobních tréninků. Pak má ale poptávka klesající tendenci až

do září, kdy přichází nový školní rok a opět zvyšuje. Dá se říci, že září a říjen jsou, co se poptávky týká, srovnatelné s lednem a únorem. Nejslabšími měsíci jsou červenec a srpen, kdy jsou fitness centra nahrazovány substituty, např. jízdou na kole, během a plaváním.

Obrázek 9: Fitness zóna ve Sportcentru Delfín



Zdroj: SPORTCENTRUM Delfín, s.r.o., 2019

c) Bodytec – EMS

Elektro Myo Stimulace (EMS), tedy elektrická stimulace svalů je pojem, který se zná již dlouhodobě v medicíně při rehabilitaci a rekonvalescenci. Pomocí slabých, ale velmi častých elektrických impulzů jsou svaly aktivovány stejným principem, jako je zcela přirozeně aktivuje tělo. Jen mnohem častěji, než jsme to schopni dokázat svou vůlí. Díky tomu pak dochází buď k uvolnění ztuhlých svalů, nebo k jejich posílení.

Tento druh cvičení je v Delfínu jeden z nejnovějších, v nabídce Sportcentra se vyskytl v polovině roku 2016. Hlavním účelem tohoto cvičení je ušetřit čas a zapojit co největší množství svalů – jeden trénink trvá 20 minut, během kterých se střídají 4 sekundy záběru se 4 sekundami uvolnění. To je celkem 51 tisíc svalových kontrakcí. Po takovém tréninku tělu trvá až 5-6 dní, než se úplně zregeneruje a tak po celou dobu funguje ve zvýšeném energetickém režimu, který je tolik důležitý pro spalování tuků a budování svalové hmoty. Svaly se tímto způsobem posílí mnohem rychleji a efektivněji.

Vzhledem k dlouhé regeneraci po tomto tréninku a také vyšší ceně je týdenní poptávka po EMS nižší než po osobních trénincích. Ve Sportcentru se za týden uskuteční v průměru 57 tréninků.

Obrázek 10: Prostory pro tréninky EMS ve Sportcentru Delfín



Zdroj: Žij-zdravě.cz, 2019

d) Squash

Ve sportcentru Delfín byly do poloviny roku 2016 dva squashové kurty, avšak jeden z nich byl předělán na funkční zónu, která je v současné době vytížena více, než byl dříve původní squashový kurt. Nyní se tedy v Delfínu nachází jen jeden kurt. Sportcentrum nabízí k vypůjčení squashové rakety a míčky.

e) Výživa a hubnutí

Sportcentrum svým návštěvníkům zprostředkovává výživové poradenství, kde se klientům věnují zkušení profesionálové z oblasti výživy a hubnutí. Pomohou s redukcí váhy, výběrem vhodného cvičení nebo sestavením jídelníčku. Tuto službu nabízí prostřednictvím firmy Žij-Zdravě.cz.

Během vstupní konzultace se pomocí přístroje InBody 230 zjišťují následující údaje: tělesná voda, tělesný tuk, svalová hmota, bez-tuková hmota, váha, hodnocení tukové a svalové tkáně, vnitrobuněčná voda, mimobuněčná voda, proteiny, kostní/nekostní minerály, tuková hmota, kostní a svalová hmota, váha, BMI a procentuální podíl tělesného tuku, poměr pasu k bokům (WHR), svalová hmota v jednotlivých tělesných částech, procento svaloviny v jednotlivých tělesných částech, tě-

lesná vyváženost, tělesná síla, zdravotní diagnóza, cílová váha, kontrola váhy, tuková kontrola, svalová kontrola, stav tělesné zdatnosti, stupeň obezity a další. Pomocí těchto údajů a přání klienta je výživový poradce schopen sestavit jídelníček na míru a vybrat vhodný redukční program.

Spolupráci s výživovým poradcem Sportcentrum Delfin nabízí jako jediné fitness v Českých Budějovicích. Forma spolupráce s jinou firmou byla zařízena z důvodu příliš vysokých nákladů na zaměstnance výživového poradenství.

f) Masáže

Sportcentrum Delfin nabízí několik druhů masáží, aby vyhovělo co nejširší cílové skupině zákazníků.

Druhy masáží:

- Relaxační masáž - využívána především k upevnování tělesného i duševního zdraví, k posílení organismu, ke zvýšení výkonnosti nebo osvěžení (regeneraci).
- Sportovní masáž - Určena především pro rychlejší svalovou regeneraci a rychlé odstranění únavy po sportovním výkonu.
- Lymfatická masáž - Speciální jemná masážní technika, která pomáhá k aktivaci lymfatického systému.
- Havajská masáž Lomi Lomi - Je považována za perlu mezi masážemi. Klientovi jsou masírována záda, šíje a nohy zezadu. Masáž se odehrává v příjemném rytmu, je kladen velký důraz na přenášení váhy v postoji maséra.
- Baňkování - starověká čínská metoda, využívající účinek podtlaku baněk. Tato technika se používá na odstranění bolesti svalů (nejen na páteři), ovlivňuje vnitřní orgány a napomáhá při odstraňování celulitidy.
- Ájurvédská masáž - Příjemná pro děti, dospělé a i pro velmi náročné klienty. Její hlavní přínosy pro tělesnou i duševní konstituci spočívají v individuálním přístupu s použitím vhodných léčivých olejů, které mají výživný a detoxikační účinek na kůži, tkáň a klouby.

- Aroma masáž - Relaxační masáž spojená s léčivým účinkem éterických olejů. Aromaterapie podporuje zdraví, ulevuje při zátěži a stresu, posiluje imunitu organismu, harmonizuje tělo a celkově uklidňuje.
- Medová masáž - Je prostředkem, který dokáže lidské tělo zbavit škodlivých toxinů. Rozehřátý med je pomalými pohyby vmasírováván do kůže klienta.

g) Fyzioterapie

Je obor zdravotnické činnosti zaměřený na diagnostiku a terapii funkčních poruch pohybového systému. Prostřednictvím pohybu a dalších fyzioterapeutických postupů cíleně ovlivňuje funkce ostatních systémů včetně funkcí psychických.

Fyzioterapie úzce souvisí s masážemi, a proto vyjadřujeme počet uskutečněných masáží a fyzioterapií jedním číslem. Ve Sportcentru je provedeno přibližně 60 masáží a fyzioterapií za týden.

h) Kinesiotaping

Je lepení elastických pásek na postiženou oblast ve zcela konkrétním směru a tahu. Jedná se o velmi efektivní a šetrnou terapii pohybového systému, která nachází uplatnění nejen ve sportovní medicíně, ale u velké škály diagnóz ortopedických, neurologických, traumatologických i pediatrických.

i) Solárium

Klienti mohou využívat dvě solária a to Ergoline 800 a Ergoline AFFINITY 800 Twin Power. V soláriích jsou SmartSun lampy, což je jedinečná kombinace červeného – kolagenového světla a oblíbeného opalování UV světlem. Kombinace těchto světél podporuje přirozenou barvu opálení a doplňuje vitamin D.

j) Delfín café

Kavárna sportcentra je příjemné a relaxační prostředí s pohledem na úchvatné mořské akvárium, které je v Delfínu už od jeho založení. Servírky, které prošly baristickým kurzem, připravují zákazníkům kvalitní kávu Julius Meinl. Ale káva není to jediné, co si zde zákazníci mohou dát, Delfín Café nabízí i lehké pokrmy, džusy, ale i různé výživové doplňky, jako jsou například proteinové nápoje.

Obrázek 11: Kavárna Sportcentra Delfín



Zdroj: SPORTCENTRUM Delfín, s.r.o., 2019

k) Členství

- **Osobní**

Členství je považováno za hlavní produkt Sportcentra Delfín. Klubové členství podporuje snahu o zachování osobního přístupu ke každému klientovi. Pokud se chce potenciální zákazník dozvědět více informací o členství, může vyplnit formulář na internetových stránkách Sportcentra Delfín nebo kontaktovat jednu ze zaměstnankyň péče o klienty. Po konzultaci, vstupní prohlídce a první návštěvě fitness zdarma může každý nový klient posoudit, zda ho prostředí Delfína zaujalo, či nikoli. Pokud ano, může si vybrat z několika druhů členství, více v tabulce 3.

Tabulka 3: Druhy členství ve Sportcentru Delfin

Název	Doba trvá- ní	Služby				Poznámky
		FITNESS	SQUASH	SOLÁRIUM	SÁL	
BRONZE	3-6 měsíců	ano	50%	50%	ano	V ceně jsou komplexní služby + 50 % sleva na squash a solária
SILVER	12 měsíců	ano	50%	50%	ano	V ceně jsou komplexní služby + 50 % sleva na squash a solária
SILVER "sál"	12 měsíců	ano	-	-	ano	Vstup na všechny sálové lekce. Do fitness pouze s ternérem.
GOLD	24 měsíců	ano	50%	50%	ano	V ceně jsou komplexní služby + 50 % sleva na squash a solária
GOLD "rodina"	24 měsíců	ano	50%	50%	ano	Libovolný počet dětí do 26 let zdarma (nutné potvrzení o studiu)
FITNESS	12 měsíců	ano	-	-	ne	V ceně pouze vstupy do fitness. Všechny ostatní sálové lekce za 80 Kč/vstup
SENIOR / HANDICAP	12 měsíců	ano	50%	50%	ano	V ceně jsou komplexní služby + 50 % sleva na squash a solária
STUDENT	12 měsíců	ano	50%	50%	ano	V ceně jsou komplexní služby + 50 % sleva na squash a solária
JUNIOR	12 měsíců	ano	-	-	ne	Vždy vstup do fitness pouze s ternérem
MĚSÍČNĚ	1 měsíců	ano	50%	50%	ano	V ceně jsou komplexní služby + 50 % sleva na squash a solária
PŘÍTELE	12 měsíců	ano	50%	50%	ano	Každý zaměstnanec má nárok pouze na jednu osobu (rodinný příslušník)

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací získaných v podniku, 2019

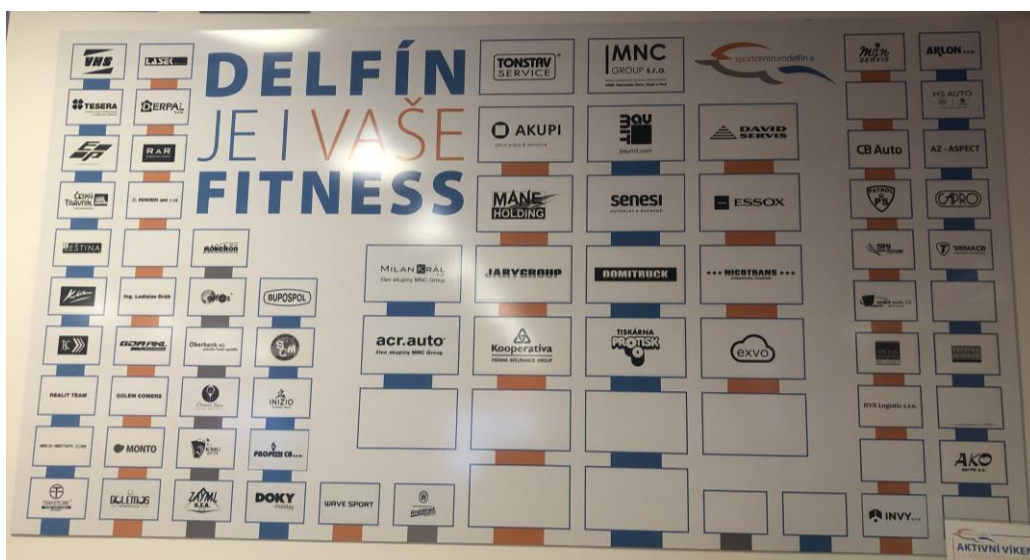
V případě, že klient nechce platit členství a být zavázaný smlouvou, tak může sportcentrum navštěvovat za jednorázový poplatek 250 Kč. Nebo si může předplatit 12 vstupů za cenu 200 Kč za jeden vstup, což je dohromady 2 400 Kč. Platnost tohoto předplatného je 12 týdnů. Více o cenách členství v kapitole 6.2.

Sportcentrum Delfin navštíví za měsíc v průměru 30 potencionálních zákazníků, z nichž přibližně 16% podepíše smlouvu a stane se členy. V současné době má Delfin 780 stálých členů.

- **Firemní**

Nejvýznamnější klubové členství však funguje na spolupráci s firmami, kdy Delfin nabízí dvě různé formy, a sice FIREMNÍ „přenosnou“ a FIREMNÍ OSOBNÍ KARTU SILVER. Obě formy členství mají dobu trvání 12 měsíců a zahrnují vstup do fitness, 50% slevu na squash a solárium a vstup na sálové lekce v ceně. Hlavní rozdíl mezi nimi je ten, že FIREMNÍ „přenosná“ kartu smí využívat 5 osob, avšak ne současně. Tento typ je tedy vhodný spíše pro malé firmy s nízkým počtem zaměstnanců. FIREMNÍ OSOBNÍ KARTA SILVER může být založena pro neomezený počet osob, od kterého se však následně odvíjí cena členství. Cena členství u obou forem zahrnuje reklamní štítek s logem firmy na stěně fitness.

Obrázek 12: Tabule firem, které mají členství pro své zaměstnance ve Sportcentru Delfin



Zdroj: Foto autora

V současné době Delfin spolupracuje s 63 firmami.

6.1.1 Produktová strategie

Sportcentrum Delfin, jakožto dlouhodobě fungující fitness se stálými zákazníky si zakládá především na udržení a posilování kvality poskytovaných služeb. Z toho důvodu považujeme strategii kvality za hlavní produktovou strategii.

6.2 Cena

Ceny za poskytované služby jsou odlišné pro členy klubu Sportcentra a pro zákazníky, kteří členy nejsou, přičemž nečleni si za služby zaplatí více. Ceny produktů, jako je například káva, jsou shodné pro obě skupiny zákazníků.

a) Sálové lekce

Zákazníci, kteří jsou členy Sportcentra, za sálové lekce nemusí platit nic, protože sálové lekce jsou zahrnuté v ceně členství, které se platí každý měsíc. Výjimkou je forma členství FITNESS, kde si klient platí pouze za vstup do fitness a také JUNIOR, kdy je umožněn pouze trénink s osobním trenérem. Nečleni pak za jednu sálovou lekci zaplatí 250 Kč, což je částka rovna jednorázovému poplatku za vstup. Platit si jednorázový poplatek za lekce se vyplatí pouze v tom případě, chce-li zákazník navštěvovat pouze jednu sálovou lekci týdně.

b) Osobní tréninky

Osobní trénink trvá vždy jednu hodinu a tato 60 minutová lekce s trenérem stojí 400 Kč. V případě dvojice je cena výhodnější a to 600 Kč pro obě osoby, takže každý zaplatí 300 Kč. Stejně tak studenti zaplatí zvýhodněnou cenu 300 Kč za hodinu.

c) Bodytec – EMS

Každý klient, ať už člen nebo nečlen, obdrží permanentku, na kterou si může zakoupit určitý počet lekcí (1 trénink, 5 tréninků, 10 tréninků nebo 30 tréninků). Čím více lekcí si nechá na permanentku nahrát, tím nižší je cena za jeden trénink. Ceny se pohybují v rozmezí od 355 Kč do 595 Kč. Nejvýhodnější je zakoupení 30 tréninků, kde je cena pro člena rovna 355 Kč za trénink a pro nečlena 395 Kč za trénink.

Tabulka 4: Ceník EMS tréninku Sportcentrum Delfin

Ceník pro členy			
Permanentka	Cena za trénink	Celková cena permanentky	Platnost permanentky
1 trénink	495 Kč	495 Kč	1 měsíc od zakoupení
5 tréninků	455 Kč	2 275 Kč	2 měsíce od zakoupení
10 tréninků	395 Kč	3 950 Kč	4 měsíce od zakoupení
30 tréninků	355 Kč	10 650 Kč	10 měsíců od zakoupení
Ceník pro nečleny			
Permanentka	Cena za trénink	Celková cena permanentky	Platnost permanentky
1 trénink	595 Kč	590 Kč	1 měsíc od zakoupení
5 tréninků	555 Kč	2 775 Kč	2 měsíce od zakoupení
10 tréninků	495 Kč	4 950 Kč	4 měsíce od zakoupení
30 tréninků	395 Kč	11 850 Kč	10 měsíců od zakoupení

Zdroj: vlastní zpracování dle SPORTCENTRUM Delfin, 2019

d) Squash

Ceny se taktéž odvíjí od toho, zda je zákazník člen nebo nečlen. Zároveň, kvůli větší poptávce v odpoledních hodinách, je cena od 14:00 hodin v průměru o 100 Kč vyšší než do 13:00 hodin. Ceny se pohybují v rozmezí od 160 Kč do 440 Kč. Delfin umožňuje zakoupení tzv. karty squash za 1000 Kč, která obsahuje 4 vstupy. To je nejvýhodnější řešení pro nečleny.

e) Výživa a hubnutí

Firma Žij-zdravě.cz, jenž si ve Sportcentru pronajímá prostory a sdílí s ním společné klienty, nabízí své služby za ceny uvedené v tabulce 5.

Tabulka 5: Ceny nutričního a výživového poradenství

Nutriční a výživové poradenství	Cena
Kompletní analýza složení těla na přístroji inbody 230	390 Kč
Osobní vstupní konzultace / jednorázová konzultace (vč. Analýzy inbody 230)	1 290 Kč
Sestavení kompletního výživového plánu (jídelníčku)	3 490 Kč
Redukční kurz aneb "stále pod kontrolou" (délka - 3 měsíce)	5 990 Kč
Redukční program s naší stálou kontrolou "online" (délka - 1 měsíc)	2 890 Kč
Sebekoučink (3 měsíce)	290 Kč
Konzultace po absolvování programu, kurzu nebo sestavení jídelníčku	490 Kč
4 konzultace po absolvování programu, kurzu nebo sestavení jídelníčku	1 690 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle žij-zdravě.cz, 2019

f) Masáže

Ceny nejčastějších masáží jsou uvedeny v tabulce 6. Ceny ostatních masáží uváděných v kapitole 6.1 jsou přizpůsobeny individuálně dle přání klienta.

Tabulka 6: Ceník masáží Sportcentra Delfín

Masáž	Čas	Cena
Regenerační masáž (částečná)	30 minut	300 Kč
Regenerační masáž (částečná)	50 minut	500 Kč
Regenerační masáž (celková)	60 minut	600 Kč
Havajská masáž Lomi Lomi	50 minut	500 Kč

Zdroj: SPORTCENTRUM Delfín, s.r.o., 2019

g) Fyzioterapie

Sportcentrum Delfín konkrétně nabízí diagnostiku a cvičení s fyzioterapeutem za cenu 650 Kč za 50 minut a také individuální trénink Pilates v ceně 500 Kč za 60 minut.

h) Kinesiotaping

Jeden centimetr pásky stojí 2 Kč. Samotná služba zpoplatněna není.

i) Solárium

Pro členy stojí 1 minuta v soláriu Ergoline 800 14 Kč, cena 1 minuty v soláriu Ergoline Affinity 800 Twin Power stojí 16 Kč. Což jsou poloviční ceny než pro nečleny sportcentra, kteří za minutu v soláriu Ergoline 800 zaplatí 24 Kč a za 1 minutu v Ergoline Affinity 800 Twin Power 32 Kč.

j) Delfín café

Ceny kávy jsou velmi podobné cenám v jiných kavárnách v Českých Budějovicích. Cena Espresso je 42 Kč, kdy je ke kávě podávána i sklenice vody a sušenka. Cappuccino stojí 50 Kč, přičemž je taktéž podáváno se sklenicí vody a sušenkou. Jinak tomu není s Latte Macchiatem, které stojí 55 Kč. Za vídeňskou kávu si zákazník zaplatí 48 Kč. Delfín Café nabízí i teplé nápoje, jako jsou čaje a svařené víno. Ceny se pohybují v rozmezí 35 Kč a 45 Kč. Nealkoholické nápoje (Mattoni, Tonic, Coca Cola, Fresh juice atd.) mají ceny od 30 Kč do 60 Kč.

Po tréninku je velmi často žádané smoothie, Delfín nabízí banánové a borůvkové, obě za cenu 65 Kč. Snídaně, jako míchané musli, míchaná vejce na másle, Ham and eggs a anglická snídaně jsou v průměru za 75 Kč. Za saláty si Delfín účtu-

je v rozmezí od 95 Kč do 130 Kč, dle použitých ingrediencí. Tousty a bagety stojí do 100 Kč. Ceny dezertů jsou individuální dle denní nabídky.

k) Členství

- **Osobní**

Sportcentrum Delfin nabízí svým zákazníkům různé formy členství, přičemž hlavní rozdíl je v službách a slevách, které členství poskytuje. Členství obsahující všechny možné slevy a zároveň zahrnující všechny služby, je logicky nejdražší. Pak je členství výhodné, které sice neobsahuje všechny slevy, ale dokáže se dokonale přizpůsobit velké většině klientů, pro které je dostačující. A pak je členství, které neobsahuje příliš výhod, ale lidé si ho vybírají kvůli nejnížší míře závazku. Více v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Ceník osobního členství

Název	Doba trvání	Zápisné	Členství
BRONZE	3-6 měsíců	0 Kč	1 690 Kč
SILVER	12 měsíců	3 000 Kč	1 390 Kč
SILVER "sál"	12 měsíců	2 000 Kč	1 190 Kč
GOLD	24 měsíců	2 000 Kč	1 250 Kč
GOLD "rodina"	24 měsíců	4 000 Kč	2 500 Kč
FITNESS	12 měsíců	2 000 Kč	1 090 Kč
SENIOR / HANDICAP	12 měsíců	2 000 Kč	950 Kč
STUDENT	12 měsíců	2 000 Kč	950 Kč
JUNIOR	12 měsíců	500 Kč	400 Kč
MĚSÍČNĚ	1 měsíc	-	1 350 Kč
PŘÁTELE	12 měsíců	1 000 Kč	700 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací získaných v podniku, 2019

- **Firemní**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.1 tak zásadní rozdíl mezi dvěma typy firemního členství je v tom, zda je členství zařízeno pro 5 zaměstnanců, kteří se o kartu střídají, nebo pro konkrétní počet zaměstnanců, kteří nejsou nikterak omezení.

Tabulka 8: Ceník firemního členství

Název	Zápisné	Členství
FIREMNÍ "přenosná"	2 000 Kč	70 000 Kč
FIREMNÍ OSOBNÍ KARTA SILVER	1 000 Kč	18 000 Kč
		16 000 Kč
		15 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle informací získaných v podniku, 2019

6.2.1 Cenová strategie

Z cenové nabídky Sportcentra Delfín vyplývá, že se soustředí na podporu stálých zákazníků a to především z důvodu snahy o stálé a pravidelné klienty. V ceníku je vidět, že zákazníci, kteří Sportcentrum navštěvují pouze jednorázově, mají vstup a ostatní služby dražší. Jednorázový poplatek 250 Kč je v porovnání s konkurencí ten nejdražší. Konkurence nabízí jednorázové vstupy v průměru za 150 Kč. Touto cenou chce Delfín docílit vyššího počtu stálých zákazníků. Jedná se tedy o prémiovou cenovou strategii, tzn. nabídka služeb za vyšší ceny s nabídkou vysoké kvality.

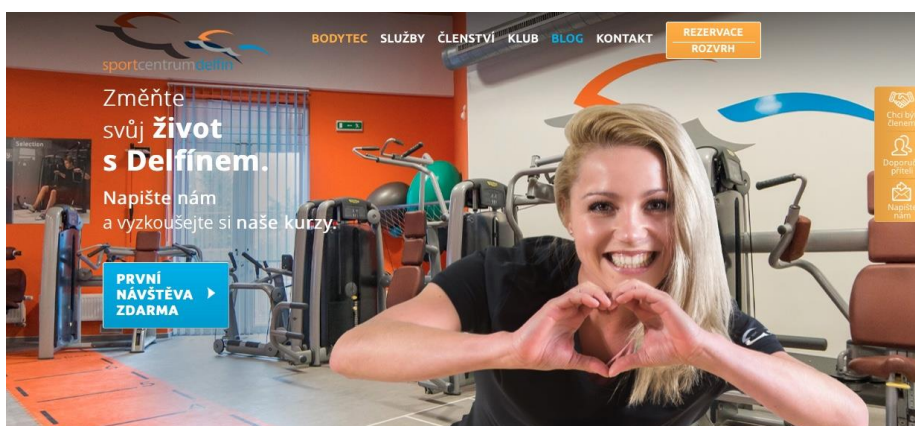
6.3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace neboli prostředky, kterými společnost představuje své služby cílovým zákazníkům, jsou nejviditelnější částí marketingu. V případě Sportcentra Delfín jsou hlavním komunikačním nástrojem jeho webové stránky, prostřednictvím nichž se snaží získat co nejvíce zákazníků.

6.3.1 Online marketing

Hlavním komunikačním nástrojem Sportcentra Delfín jsou jeho **webové stránky** www.delfin.cz, prostřednictvím nichž se podnik snaží oslovit co nejvíce nových zákazníků. Stránky jsou na první pohled přehledné a zákazník nemá problém najít to, co hledá. Od samého otevření webových stránek je vidět snaha Sportcentra nalákat zákazníka k tomu, aby vyplnil online formulář, který se skrývá pod názvem „První návštěva zdarma“. Formulář slouží zákazníkům k domluvení schůzky ve Sportcentru se zaměstnankyní péče o klienty. Při této návštěvě je zákazník proveden v prostorách podniku, je mu představeno fitness a především jsou mu sděleny podmínky členství.

Obrázek 13: Úvodní stránka webu www.delfin.cz



Zdroj: SPORTCENTRUM Delfin, s.r.o., 2019

Na úvodní straně můžeme vidět také otevírací dobu fitness centra, program sálových lekcí k onomu dni a odkaz na celý rozvrh sálových lekcí. Úvodní stránka nabízí i rychlé odkazy na novinky, blog a tým Sportcentra.

Obrázek 14: Rozvrh Sportcentra na úvodní stránce www.delfin.cz a rychlé odkazy na služby



Zdroj: SPORTCENTRUM Delfin, s.r.o., 2019

Úplně dole na úvodní stránce pak najdeme formulář pro odebírání novinek ze světa Delfína a hlavní odkazy, což jsou nevíce oblíbená témata webových stránek. Zároveň jsou zde i odkazy na Facebook a Instagram.

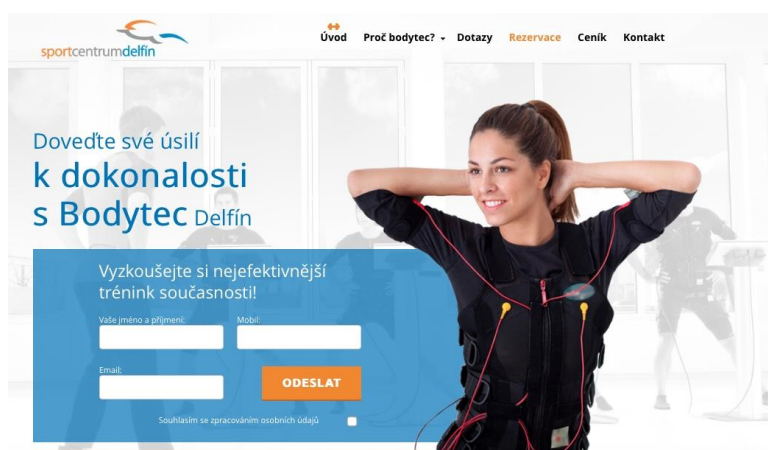
Obrázek 15: Spodní část úvodní strany www.delfin.cz



Zdroj: SPORTCENTRUM Delfin, s.r.o., 2019

Horní nabídka na úvodní straně obsahuje odkaz na Bodytec, po jeho otevření se zákazníkovi opět ukáže formulář sloužící k domluvení schůzky a vyzkoušení EMS tréninku. Pod odkazem na Bodytec najdeme také vysvětlení, proč zrovna EMS je nejefektivnější trénink současnosti, časté dotazy, ceník a kontakt.

Obrázek 16: Úvodní stránka www.bodytec.delfin.cz



Zdroj: SPORTCENTRUM Delfin, s.r.o., 2019

Zatímco formulář na úvodní stránce www.bodytec.delfin.cz je pro nové klienty, rezervační formulář v hlavní nabídce slouží pro členy Sportcentra, nebo pro stálé zákazníky. Stálý klient má tu možnost vybrat si trenéra, rezervovat si trénink ke konkrétnímu datu a v konkrétním čase.

Zpět k úvodní stránce Sportcentra. Odkaz na Bodytec je následován odkazem na služby, které Delfin nabízí. Návštěvník webu tak vidí všechny poskytované služby pohromadě a postupně se pomocí odkazů instinktivně dostane tam, kam potřebuje.

Uvedme si příklad: Zákazník hledá sálovou lekci, která by vyhovovala jeho potřebám. Otevře si tedy odkaz služby, kde uvidí odkaz na fitness a pod ním odkaz na sálové lekce. Následně na něj vyběhne seznam všech sálových lekcí, které Delfin nabízí. Po otevření políčka dané sálové lekce se zákazníkovi ukáže popis lekce, k čemu je ono cvičení dobré a pro jakou cílovou skupinu je určené. Každá sálová lekce má svého trenéra a zákazník si tak může přečíst i o něm.

Dalším bodem z hlavní nabídky na úvodní stránce je členství, kde se Delfin odlišuje od konkurence tím, že neuvádí ceny členství, ale pouze zákazníka nabádá k tomu, aby vyplnil formulář a dorazil se o cenách a podmínkách členství pobavit

osobně. Ve Sportcentru Delfín jsou přesvědčení o tom, že cena je hlavním rozhodujícím faktorem pro zákazníka. A právě cena mnohé zákazníky může odradit od toho, aby vůbec fitness navštívili. Z toho důvodu Sportcentrum Delfín na webových stránkách ceny neuvádí a sází dojem zákazníka z jeho první návštěvy, že právě Delfín je to pravé fitness právě pro něj.

Dalším odkazem na úvodní stránce je Klub, pod kterým můžeme najít informace o Sportcentru, novinky, galerii, partnery, informace o dětském koutku a o Delfín Café. Zároveň pod tímto odkazem dohledáme celý Delfín tým, tedy management, trenéry, maséry, baristky a jejich medailonky.

Obrázek 17: Medailonek trenéra Lukáše Pomije



Vzdělání a kvalifikace:

- fitness instruktor - certifikát Sportcentrum Delfín
- TRX instruktor - skupinové lekce - 3D Fitness
- Kettlebell instruktor - 3D Fitness
- Crossfit seminář - EC-TA - Evropská asociace cross-trainingu
- Seminář Nadhoz - Aréna Pavly Kladivové
- Seminář TRH - Training Academy Martin Štěpánek

Sportovní profil:

- basketball - 10 let
- kickboxing - 3 roky
- nyní se aktivně věnuji funkčnímu tréninku a Crossfitu

Zdroj: SPORTCENTRUM Delfín, s.r.o., 2019

Na stránkách Sportcentra najdeme i blog, kde pravidelně přibývají novinky z oblasti výživy a hubnutí, fitness a cvičení a rehabilitace a masáže. Nejviditelnější částí hlavní nabídky je pak rozvrh a rezervace, kde si členové Sportcentra mohou rezervovat sálovou lekci.

Za další formu online marketingu lze považovat komunikaci prostřednictvím sociální sítě **Facebook**. Na Facebooku Sportcentrum Delfín sdílí novinky, ale i fotografie ze sálových lekcí a z různých akcí, které pořádá. Facebookové stránky mají

aktuálně 1 510 sledujících. Najdeme zde již zmíněné hodnocení, adresu fitness centra, odkaz na webové stránky a otevírací dobu.

Obrázek 18: Facebookové stránky Sportcentra Delfin

The image shows a screenshot of the Facebook page for Sportcentrum Delfin. The page layout includes a profile picture, a cover photo, and a main content area with a post about a cycling workout. The right sidebar contains a rating of 4.7/5, community statistics, and contact information. The contact information includes the address B. Němcové 585/54, 37087 České Budějovice, phone number 387 872 950, website www.delfin.cz, and opening hours from 7:30 to 21:30. The page also features a 'Rezervovat' button and a 'Poslat zprávu' button.

Zdroj: Facebook: SPORTCENTRUM Delfin, 2019

Pro zákazníky jsou sociální sítě jednoduchou cestou ke zjištění recenzí na podnik. Sportcentrum má na Facebooku hodnocení 4,7 z 5 bodů, což je velmi dobré hodnocení.

Obrázek 19: Hodnocení uživatelů na facebookových stránkách Sportcentra Delfin



Zdroj: Facebook: SPORTCENTRUM Delfin, 2019

Návštěvnost webových stránek a Facebooku Sportcentra je pravidelně sledována a monitorována. Delfin k účelu sledování návštěvnosti webových stránek využívá Google Analytics, což je nástroj, který napomáhá získat statistická data o návštěvách internetové stránky. Návštěvnost webových stránek Sportcentra Delfin je v průměru 2 973 návštěv za týden.

Sportcentrum však nepovažuje za měřítko úspěšnosti počet návštěv, ale počet vyplněných a odeslaných formulářů na svých webových stránkách. Měsíčně tento formulář vyplní 30 lidí, kteří následně dorazí na první návštěvu zdarma. 17% těchto návštěv pak končí úspěšně a sice tak, že se nový zákazník rozhodne podepsat smlouvu o členství. Hlavním cílem Sportcentra je toto procento úspěšných transakcí zvýšit.

Snahu o zvýšení návštěvnosti webových stránek podporuje investováním do online reklamních služeb, jako jsou Google Ads a Sklik. Pomocí těchto služeb získávají webové stránky větší důležitost při vyhledávání. V případě Sportcentra Delfin to znamená, že při vyhledávání pojmu fitness České Budějovice na google.cz se

nám zobrazí v pořadí na osmém místě. V případě vyhledávání na Seznam.cz se zobrazí dokonce na prvním místě.

6.3.2 Reklama

Největší reklamní investice plynula do **outdoorové reklamy**, nebo také venkovní reklamy. Pod takovou reklamou si můžeme představit například billboardy, plakáty a jiné. Sportcentrum Delfín využívá reklamní plochy, kterou nabízí Dopravní podnik města České Budějovice, a.s. na svých autobusech městské hromadné dopravy. Celkem si Delfín pronajímá plochy na třech autobusech, přičemž každý z autobusů má jinou trasu. To zajistí, že reklama osloví denně velké množství potenciálních zákazníků.

Obrázek 20: Jeden z autobusů městské hromadné dopravy nesoucí reklamu Sportcentra Delfín

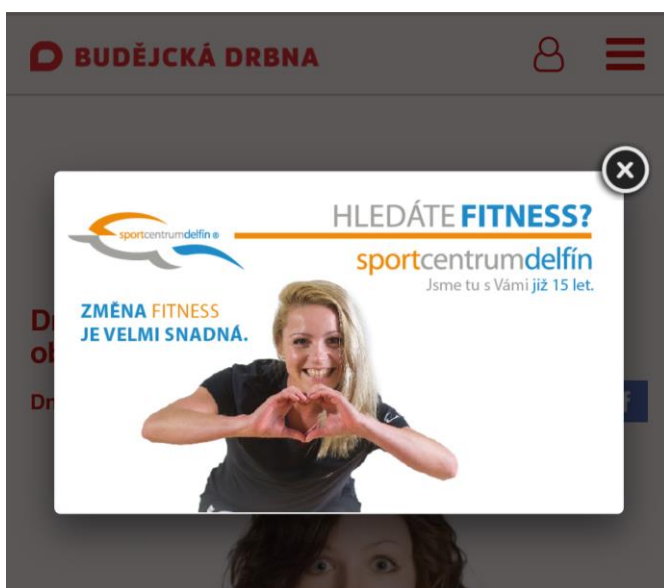


Zdroj: Foto autora

Sportcentrum Delfín spolupracuje také s **médii**, konkrétně s Budějckou drbnou a šíří tak o sobě povědomí. Tato spolupráce spočívá v tom, že Budějcká Drbna napsala a na svých stránkách zveřejnila několik článků, ve kterých Sportcentrum Delfín zmiňuje. Jedná se o rozhovory s trenéry Lukášem Haasem a Lukášem Pomije a také o článek, který popisuje pocity z první návštěvy Delfína.

Díky spolupráci s Budějckou drbnou se pak čtenářům zobrazují i reklamní bannery, které po kliknutí přesměrují na stránky Sportcentra Delfín.

Obrázek 21: Reklamní banner na Budejckadrbna.cz



Zdroj: Budějcká Drbna, 2019

6.3.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je jedním z dalších nástrojů marketingové komunikace, která neslouží k získávání nových zákazníků, ale spíše k udržení těch stávajících. Za jistou formu podpory prodeje lze považovat i to, jakým způsobem Sportcentrum Delfín nabízí **členství**. Jak bylo zmíněno v kapitole 6.3.1, Delfín nemá na svých webových stránkách zveřejněný ceník členství. Hlavním důvodem je snaha osobního přístupu ke každému klientovi prostřednictvím první návštěvy zdarma.

Pod pojmem podpora prodeje si můžeme představit i různé **soutěže**. Sportcentrum Delfín pořádalo poslední soutěž v roce 2015. Tato soutěž nesla název Fitness výzva Sportcentra Delfín a její účastníci (členové i nečlenové) soutěžili o ceny v hodnotě 25 tisíc korun. Úkolem účastníků bylo zvládnout předem dané cviky v časovém limitu 14 minut. Tato akce byla zcela zdarma a probíhala každý pátek od 16. ledna do 16. února. Principem nebylo být nejrychlejší nebo nejlepší, ale jednoduše splnit limit v daném čase. Na konci výzvy pak bylo vylosováno 10 výherců. První cenou bylo roční členství ve Sportcentru Delfín.

6.3.4 Direct marketing

Direct marketing, jako další z forem marketingové komunikace, Delfín příliš nevyužívá. Pouze jedenkrát za ¼ roku chodí členům Sportcentra na e-mail aktualizace rozvrhu sálových lekcí.

6.3.5 Sponzoring

Sportcentrum Delfin momentálně sponzoring neprovádí. Avšak pro rok 2019 je plánováno sponzorovat oddělení onkologie v Nemocnici České Budějovice.

6.3.6 Event marketing

Event marketing neboli poskytování zážitků spojených se službou firmy. Za takovou akci můžeme považovat každoroční účast týmu Sportcentra Delfin na běžeckém závodě **NightRun**, který je pořádán vždy v říjnu v Českých Budějovicích a Sportcentrum Delfin se ho účastní od roku 2015. Startovné běžně činí 500 Kč, přičemž členové Delfina, kteří se mohou registrovat na recepci Sportcentra, mají 50% slevu na toto startovné. Závodníci si mohou vybrat z dvou tratí, buď 10 km, nebo 5 km.

Obrázek 22: Účastníci druhého ročníku běžeckého závodu NightRun



Zdroj: Foto autora

Mezi vyhledávané akce patří také tzv. **Aktivní víkendy**. Pro příklad je uveden plánovaný aktivní víkend na Lipně od 10. do 12. května 2019. Přihlášené čeká víkend nabitý sportovními aktivitami, ale i zábavou. Součástí balíčku je ubytování v hotelu Barborka na Lipně, snídaně formou bufetu a celkem 8 lekcí cvičení. Dle domluvy je možné zařídit i masáž či fyzioterapii. Cena pobytu je 2 240 Kč za osobu, pro děti do 15 let je cena zvýhodněná na 1 350 Kč.

Obrázek 23: Upoutávka na Aktivní víkend na Lipně 2019

The flyer is for a weekend event titled "AKTIVNÍ VÍKEND NA LIPNĚ" held from May 10-12, 2019, at Hotel Barborka. It features three instructors: Lukáš Haase, Katka Winklerová, and Andrea Kopačková. The program includes 2x-2x 8 lessons of fitness, body fit, and core strengthening. Accommodation is provided in double rooms with breakfast. The price is 2,240 Kč per person, or 1,350 Kč for children under 15. Contact information for Andrea Kopačková is provided, along with a website link www.delfin.cz.

Zdroj: SPORTCENTRUM Delfin, 2019

V létě se často pořádají **venkovní lekce**, které se snaží zamezit nahrazování fitness centra venkovními substituty. Lekce jsou pořádány v českobudějovickém parku Stromovka.

V roce 2016 Delfin uspořádal **charitativní akci** pro paralympionika Arnošta Petráčka. Jednalo se o běh dlouhý 6,147 km, tato vzdálenost byla zvolena symbolicky z toho důvodu, že České Budějovice jsou vzdálené 6 147 km od Ria de Janeria, kde probíhala ona paralympiáda. Běhu se mohl zúčastnit kdokoliv za podmínky zaplacení minimálního startovného 50 Kč. Tato charitativní akce dokázala pro Arnošta Petráčka vytěžit skvělých 49 651 Kč.

Obrázek 24: Arnošt Petráček společně s dětskými účastníky Běhu pro Arnyho



Zdroj: SPORTCENTRUM Delfin, 2019

Public Relations zmiňované v teoretické části práce Sportcentrum Delfín nevyužívá.

6.3.7 Komunikační strategie

Komunikační strategie Sportcentra Delfín je zaměřena především na stálé zákazníky, ale i na příliv těch nových. Z toho důvodu využívá Delfín strategii tahu, tzv. pull strategii. Tato strategie je zacílena na oslovení zákazníků, u kterých chce vyvolat poptávku po svých službách.

6.4 Distribuce

Sportcentrum Delfín se nachází v areálu Nemocnice České Budějovice a.s. ihned u zastávky městské hromadné dopravy „U Nemocnice“, kam jezdí autobusy číslo 2 a 13. Zároveň je v tomto areálu velké parkoviště, kde je první hodina parkování zdarma a každá další započatá hodina stojí 15 Kč. Tím, že se sportcentrum nachází v areálu nemocnice, je v blízkosti cílové skupině zaměstnanců nemocnice. Cesta s centra Českých Budějovic při běžném provozu zabere přibližně 10 min a to jak autem, tak autobusem.

6.4.1 Distribuční strategie

Distribuční strategie rozhoduje o tom, zda budou služby poskytovány přímo konečnému zákazníkovi, nebo budou zprostředkované pomocí mezičlánků. V případě Sportcentra Delfín je to jednoduché, protože své služby poskytuje přímo svým klientům. Žádný mezičlánek do procesu není zařazen.

6.5 Lidé

Celkem má Sportcentrum Delfín 24 zaměstnanců. Provoz Sportcentra má ve svých rukách provozní manažer a recepci a kavárnu má na starost vedoucí recepce a kavárny. Na fungování recepce a kavárny se střídá 5 recepčních a baristek, přičemž v týdnu jsou na směně vždy ve dvojicích a o víkendu má recepci i Café Delfín na starost jen jedna ze zaměstnankyň, důvodem je nižší návštěvnost Sportcentra o víkendu. Dále se tým Sportcentra dělí na osobní trenéry, instruktory, maséry, zaměstnance péče o klienty, výživové poradce a fyzioterapeuty. Přičemž osobní trenéři mohou být zároveň instruktory, maséry, výživovými poradci i fyzioterapeuty.

Péči o klienta mají dvě zaměstnankyně, které se starají o seznámení nových klientů se sportcentrem, vstupní prohlídku a smlouvy o členství.

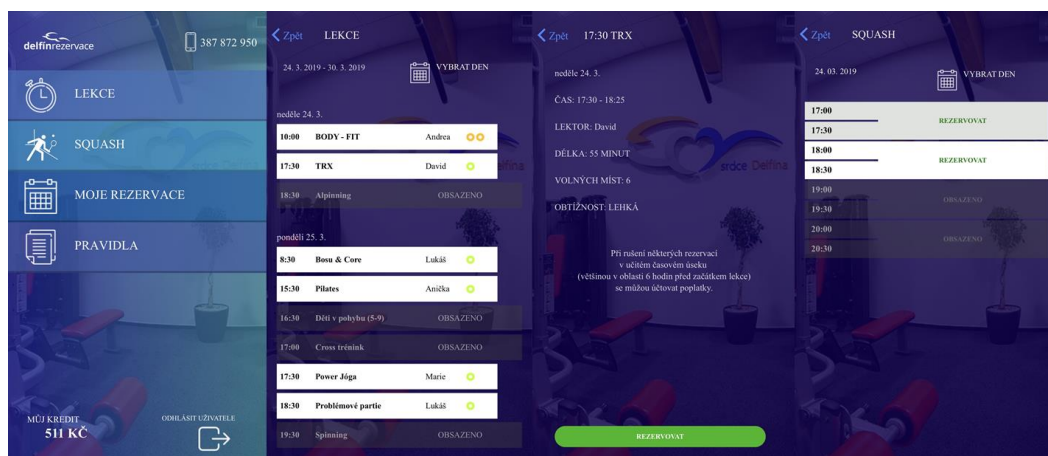
6.6 Procesy

Kvalitní služby mohou poskytovat jen takové podniky, které mají zavedené kvalitní procesy. Za proces v případě fitness centra můžeme považovat například rychlost a plynulost odbavení zákazníků na recepci a předání klíčů od šatní skříňky. Ve Sportcentru Delfin jsou proto zavedeny dvě směny – ranní a odpolední. Ke střídání směn dochází ve dvě hodiny odpoledne, přičemž odpolední směna je tak včas připravena na nejvytíženější část dne, jenž přichází v 15:00 hodin a trvá do 19:00 hodin.

Otevírací doba Sportcentra Delfin je odlišná ve všední dny a o víkendu. Od pondělí až do pátku je fitness otevřené od 6:30 hodin, aby vyhovělo klientům, kteří preferují cvičení v ranních hodinách před prací. Otevřeno je až do 21:30 hodin, tím je pokrytý celý den a je tak zajištěno, že si každý z klientů vybere čas, který mu vyhovuje nejvíce. O víkendu je otevírací doba zkrácena o jednu hodinu a to ráno, kdy Delfin otevírá v 7:30 hodin.

Nezbytností je rezervační systém, který zajistí, aby se klienti mohli přihlásit na jimi vybranou sálovou lekci. Každá sálová lekce má omezenou kapacitu a díky rezervačnímu systému tak nedochází k tomu, že klienti dorazí na lekci, která je již plně obsazená. Rezervační systém je buď na webových stránkách Sportcentra, nebo v mobilní aplikaci, která je zdarma ke stažení. Každý člen na recepci obdrží na vyžádání své přihlašovací jméno a heslo.

Obrázek 25: Ukázka mobilní aplikace Sportcentra Delfin



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Ve Sportcentru každý den před otevírací dobou uklízí firma, kterou si Delfin pronajímá na uklízení služby a podnik je tak každé ráno čistý a připravený na návštěvu zákazníků. Šatní prostory a sprchy jsou uklízeny recepčními dvakrát v průběhu každého dne. Pravidelná údržba strojního vybavení je samozřejmostí.

6.7 Materiální prostředí

Delfin si zakládá na moderním interiérovém designu, přičemž prostředí je slazeno se stroji značky TechnoGym, které mají hnědou barvu. Šatní skříňky jsou ze světlého dřeva a dodávají tak zákazníkům pocit útulnosti a hřejivosti. Dominantou Café Delfin je velké mořské akvárium s živými rybičkami doplněné o logo Delfina nad sebou. Funkční zóna a sál pro lekce jsou laděné do oranžové a modré barvy, které jsou v logu Sportcentra Delfin.

Obrázek 26: Hlavní vchod a recepce Sportcentra Delfin



Zdroj: Foto autora

7. Programy činností a rozpočet

Sportcentrum Delfin nedisponuje marketingovým oddělením a tak marketingové činnosti zastává přímo manažer podniku. Jeho úkolem je dosáhnout marketingových cílů podniku prostřednictvím naplňování dílčích cílů, které předem definuje společně s jednatelem společnosti.

Rozpočtem rozumíme náklady na marketing a plánované investice, které pomohou naplnit marketingové cíle. Jedná se investiční náklady spojené s nákupem nových strojů, reklamou a online komunikací.

Největší podíl investic Sportcentra Delfin, jak můžeme vidět v tabulce č. 9, plyne do outdoorové reklamy, následně do online komunikace a do pořízení nových strojů.

Tabulka 9: Investice Sportcentra Delfin do marketingových činností, 2018

Investice	Popis	Cena za rok
Reklama	<i>Pronájem reklamní plochy na autobusech MHD</i>	282 000 Kč
Online komunikace	<i>Údržba webových stránek, Sklik, Google Ads, Facebook</i>	120 000 Kč
Nové stroje	<i>Pořízení nových, obnova starých strojů</i>	96 000 Kč
	Celkem	498 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů získaných v podniku, 2019

8. Kontrola

Celý proces marketingového plánování je zakončen kontrolou. Kontrola může být průběžná, preventivní a se zpětnou vazbou. V případě Sportcentra Delfín je kontrola prováděna manažerem společnosti. Preventivní kontrola se uskutečňuje před zahájením marketingové činnosti pro zvýšení pravděpodobnosti, že dosažené výsledky budou příznivé ve srovnání s plánovanými. Průběžná kontrola je zaměřena na již probíhající operace, kdy se pohlíží na to, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli. Kontrola se zpětnou vazbou se zaměřuje na konečné výsledky.

9. Aktualizace marketingového plánu

Cílem této práce je zajištění větší efektivity aktuálního marketingového plánu Sportcentra Delfin prostřednictvím návrhu změn, které povedou ke zlepšení stávající situace. Marketingové nástroje jsou v podniku využívány správně a efektivně. Přesto by bylo vhodné zavedení několika změn, které se týkají komunikačního mixu, nabízených služeb a vybavení. Tyto změny budou popsány v následujících kapitolách.

9.1 Online komunikace

Online komunikace je hlavním zdrojem nových zákazníků. Jak již bylo řečeno, Sportcentrum Delfin využívá své webové stránky k oslovení nových zákazníků a pomocí online formuláře se pokouší co největší množství potenciálních zákazníků přilákat na první návštěvu zdarma. Z toho důvodu jsou webové stránky pro první dojem zákazníka opravdu důležité. Stejně tak je to s Facebookovými stránkami podniku, které nyní slouží spíše jako příležitostný komunikační nástroj.

9.1.1 Webové stránky

Sportcentrum Delfin propaguje své stránky pomocí placených aplikací Sklik a Google Ads. Díky těmto aplikacím webové stránky Sportcentra za měsíc navštíví přibližně 12 000 lidí, z nichž 30 lidí vyplní formulář a dorazí na návštěvu. Cílem Sportcentra Delfin je ale počet vyplněných formulářů zvýšit.

Vzhledem k tomu, že nejefektivnější aplikace pro získání návštěvnosti Sportcentrum Delfin již využívá, bude nezbytné provést několik málo změn přímo s webovými stránkami. Na úvodní stránce je uvedeno „*Napište nám a vyzkoušejte si naše kurzy.*“ což navádí k tomu, podívat se na výběr sálových lekcí. Aby zákazník nemusel lekce hledat v menu, bude část textu „*naše kurzy*“ předělána na hypertextový odkaz, který klienta přímo odkáže na seznam sálových lekcí.

Dalším bodem ke změně je vyplnění formuláře „První návštěva zdarma“, což může být pro některé zákazníky nedostačující informace. Po otevření formuláře se tedy zákazníkovi zobrazí nejen políčka pro vyplnění informací o něm, ale i stručný a jasný popis, co se bude po vyplnění formuláře dít. Takový popis by mohl znít následovně „*Vyplňte prosím formulář a my se Vám v nejbližší možné době ozveme a společně si domluvíme schůzku u nás, v Delfinu. Na schůzce Vás provedeme prostory Sportcentra Delfin a seznámíme Vás se službami, které nabízíme. Také si budete moci vyzkoušet fitness či sálovou lekci zcela zdarma. Na konec se u skvělé kávy*

pobavíme o tom, jak se Vám u nás líbilo a zda budete mít zájem být naším dalším spokojeným členem. Budeme se na Vás těšit!“ Takovýto text zákazníka seznámí s důvodem, proč vlastně formulář vyplňuje a pomůže mu s rozhodováním.

Co jistě stojí za vylepšení také je Blog, který je na webových stránkách Sportcentra poměrně zanedbávaný. Příspěvek přibude jen jednou za dva týdny, což není dostačující. Ideální by bylo, aby článek na téma fitness, výživa nebo rehabilitace přibýval každý týden. Zároveň bude vhodné se ve člancích zaměřit pokaždé na jinou cílovou skupinu, aby si každý byl schopný najít článek, který potřebuje. V souvislosti se zvýšením frekvence psaní článků dojde i ke zvýšení aktivity na sociální síti Facebook, kde budou články sdíleny a propagovány.

9.1.2 Facebook

Jak bylo již zmíněno v předchozí kapitole, Facebook je v případě Sportcentra Delfin využíván pouze jako příležitostný komunikační nástroj. To je v dnešní době, kdy má Facebook téměř každý, velká škoda. Už jen to, že facebookové stránky Delfina sleduje téměř 1 500 uživatelů, což je dvakrát tolik uživatelů, než je počet klientů, je potřeba využít.

Prvním způsobem, jak zefektivnit působení facebookových stránek je sdílení článků z blogu Sportcentra a jejich propagace. Pro přečtení článku je nezbytné si ho otevřít na webových stránkách. V případě, že si článek přečte nečlen Sportcentra, může ho právě článek dovést k vyplnění formuláře na webu a návštěvě Delfina.

Facebookové stránky v dnešní době slouží ve velké míře ke sdílení fotografií. Sportcentrum tuto možnost využívá, když dojde k nějakým změnám, např. k pořízení nového stroje, změně rozvrhu, nebo v případě nějaké akce. I zde je ale prostor pro změny, a sice zvýšit počet příspěvků týkajících se sálových lekcí, například fotografie z průběhu lekce. Další možností je sdílení fotografií denní nabídky dezertů nebo fotky snídaní.

Další možností, kterou Facebook nabízí, jsou hlasovací tlačítka. Tato tlačítka by Sportcentrum mohlo využít při pořádání akcí, zavádění nových lekcí či změně rozvrhu. Např. v případě, že se bude uvažovat zavedení nové lekce, může se uspořádat anketa, ve které si lidé sami vyberou, která z lekcí by se jim líbila nejvíce.

9.1.3 Instagram

Další možností, jak využít sociální sítě ke komunikaci, je Instagram. Sportcentrum Delfin instagramový účet doposud založený nemá a vzhledem k tomu, že konkurenti mají kromě Facebooku i instagramové účty, bylo by vhodné založit i Instagram. Tato služba je zcela bezplatná a napomohla by do Sportcentra Delfin dostat i mladší skupinu zákazníků. Na Instagram by bylo možné publikovat stejné fotografie, jako na Facebook, tím by se rozšířilo povědomí o dění ve fitness.

9.2 Reklama

Aktuálně Delfin využívá reklamní plochy na autobusech městské hromadné dopravy, tuto reklamu považujeme za velmi efektivní, protože osloví velké množství obyvatel města. Dopravní podnik města České Budějovice (dále jen DPMCB) nabízí i jiné, levnější, formy reklamy. Například **reklamu uvnitř vozů MHD**, na jízdennomatech nebo na zastávkách.

Co se týká reklamy uvnitř vozů MHD, DPMCB nabízí tři varianty, a sice letáky, maloplošnou fólii uvnitř trolejbusu a LCD obrazovky ve vozech. Pro Sportcentrum Delfin zvolíme maloplošné fólie uvnitř trolejbusu, jedná se o reklamní fólie o rozměru 50 cm x 12 cm umístěné mezi okna a strop vozidla. Cena včetně provozování a instalace je 80 Kč bez DPH za kus měsíčně. Ideální by bylo, aby v každém autobusu, byly alespoň dvě takové fólie. Roční náklady pro tři autobusy tak budou činit 5 760 Kč bez DPH.

Reklama ve vozech MHD však osloví pouze občany města cestující autobusy. Ale České Budějovice jsou plné řidičů osobních automobilů, ke kterým se reklama v autobusech nedostane. Proto je na září plánovaný **reklamní spot v Hitrádiu Faktor**. Právě září je ideálním měsícem pro propagaci fitness centra, protože lidé hledají příležitost, jak se po létě dát opět do formy. Právě září a leden jsou nejvytíženějšími měsíci pro Sportcentrum Delfin. Reklama na Hitrádiu Faktor vyjde Sportcentrum Delfin na 25 tisíc Kč za týden, což je v porovnání s ostatními plánovanými reklamami poměrně vysoká částka. Avšak je předpokládána největší efektivita této reklamy, proto bude do tohoto spotu investováno 50 tisíc Kč a reklama poběží dva týdny.

9.3 Event marketing

Sportcentrum Delfin pořádá nejrůznější sportovní akce, poslední taková akce byla tzv. Fit sobota s Andreou, která proběhla v lednu 2019, na květen 2019 je pak plánován aktivní víkend na Lipně. V roce 2018 proběhlou pouze 6 takových akcí. V plánu je tedy počet sportovních víkendů, či pouze dnů, zvýšit alespoň na 10 za rok. Tyto akce jsou pořádány především pro stálé zákazníky a plánovány jsou většinou na celý den, ale návrh je, aby pouze polovina z nich zabrala celý den. Celodenní akce může mnohé klienty odradit.

Pořádány budou tedy **tři typy sportovních akcí**. A sice hodinové lekce v českobudějovickém parku Stromovka, které nahradí sálové lekce v prostorách Delfina. Zamezí se tak nahrazování služeb fitness centra substituty. Další budou fit soboty, či fit víkendy, což budou celodenní akce s předem určeným harmonogramem lekcí. Takové akce budou probíhat především v nejvytíženějších měsících lednu, únoru, září a říjnu. Poslední možností je pořádání akcí mimo město do přírody, například podnikání výletů na horu Klet' nebo jiné. Takové akce nebudou mít harmonogram, budou mít pouze předem daný čas srazu a účast bude dobrovolná a zcela zdarma.

9.4 Sálové lekce

Co se týká sálových lekcí, všechny jsou většinou plně obsazené. Především se jedná o lekce pro ženy, jako je Pilates, Jóga nebo Kinesis. Muži preferují návštěvu fitness zóny. Nabídka sálových lekcí je dostatečná a přizpůsobená klientům Sportcentra. Avšak aby byla pokryta širší cílová skupina, bude zavedena **nová sálová lekce**, která bude zaměřena na těhotné ženy. Tím si Sportcentrum zajistí, že ženy v reprodukčním věku nebudou rušit členství kvůli těhotenství a zároveň by mohlo získat klienty, které začnou Delfina navštěvovat právě v době těhotenství.

Pro to, aby mohla být nová lekce ve Sportcentru zavedena, bude potřeba proškolení na to jednoho z trenérů nebo trenérek. Školení provádí organizace Fitness institut v hlavním městě Praha a trvá 8 hodin. Cena kurzu „Cvičení pro těhotné“ je 1 500 Kč.

9.5 Vybavení

Ve Sportcentru Delfín je momentálně 13 strojů pro kardio, 7 běžeckých strojů a 6 orbitreků. V odpoledních hodinách jsou tyto stroje velmi vytížené, ale aby se zvýšila pestrost, bude dokoupen nový stroj, takzvaný **Climber** (viz obrázek 30). Tento stroj je hojně využíván ve fitness centrech větších měst, kde je velkým hitem. Stroj simuluje chůzi do schodů a lze na něm provádět různé cviky.

Obrázek 27: Kardio stroj Climber od výrobce TechnoGym



Zdroj: TechnoGym, 2019

Pořizovací cena tohoto stroje je 205 000 Kč.

9.6 Shrnutí změn

V této kapitole byl aktualizován marketingový plán, přičemž popisované změny se týkají online komunikace, reklamy, event marketingu, sálových lekcí a nového vybavení. Ostatní nástroje marketingové komunikace jsou dobře zavedeny a není proto potřeba žádných změn.

10. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat a zhodnotit současný stav marketingových aktivit vybraného fitness centra a následně pro něj navrhnout marketingový plán pro další období.

Teoretická část práce byla zaměřena na vysvětlení pojmů z oblasti marketingu. Byl popsán proces sestavování marketingového plánu, který zahrnuje marketingové cíle, situační analýzu, marketingový mix, rozpočet a kontrolu.

Pro zpracování praktické části byl vybrán podnik SPORTCENTRUM Delfín, s.r.o., jenž sídlí v Českých Budějovicích, kde působí od roku 2004. Společnost se zabývá poskytováním služeb v oblasti fitness a zdravého životního stylu. Předností podniku je široký výběr sálových lekcí, moderní prostory a dobré jméno. Data potřebná pro vypracování praktické části práce byla získána prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s manažerem společnosti a pomocí sekundárních zdrojů.

Praktická část práce byla zahájena situační analýzou. První použitá analýza byla STEP analýza, prostřednictvím níž bylo zjištěno, že většina faktorů má na podnik pozitivní vliv, např. trend zdravého životního stylu, rostoucí počet obyvatel Českých Budějovic, vývoj technologií a nízké procento nezaměstnanosti. Z analýzy Porterova modelu pěti sil vyplynulo, že Sportcentrum Delfín má 3 stávající konkurenty a jednoho nově vstupujícího konkurenta. Dále, že odběrateli jsou z 60% ženy ve věku od 35 do 55 let a počet stálých odběratelů za posledních 5 let vzrostl o 272. Nejvýznamnějšími dodavateli jsou dodavatelé strojů a fitness vybavení a hlavním substitutem jsou venkovní sporty. Na závěr analýzy současné situace podniku byla provedena SWOT analýza, ze které vyplynulo, že ve firmě převažují silné stránky, a sice dobrá pověst, konkurenční výhoda a funkční tým, slabou stránkou a ohrožením pro podnik je závislost na ročním období a vzrůst preference substitutů v letních měsících.

Následně byly popsány marketingové cíle podniku, mezi které patří zvýšení efektivity online marketingové komunikace, vyšší návštěvnost webových stránek a zvýšení návštěvnosti fitness v dopoledních hodinách. Dále byla provedena analýza marketingového mixu, jehož nejdůležitější částí byla analýza marketingové komunikace, která přispěla ke zjištění, že nejvýznamnějšími komunikačními nástroji Sportcentra Delfín je online komunikace a reklama. Webové stránky Sportcentra za

týden navštíví 2 973 osob a 30 osob za měsíc pak vyplní online formulář a přijde na první návštěvu fitness zdarma. Reklama je zprostředkována Dopravním podnikem města České Budějovice, který nabízí reklamní plochu na svých autobusech městské hromadné dopravy. Sportcentrum Delfin má svou reklamu na třech autobusech MHD. Náklady na marketingovou komunikaci v roce 2018 činily celkem 498 000 Kč. Nejvíce bylo investováno do reklamy, následně do online komunikace a poté do materiálního prostředí.

Na závěr byla navržena doporučení na změny a vylepšení marketingového plánu včetně nákladů. Vzhledem k tomu, že velká část marketingových nástrojů je užívána vhodně, změny byly navrženy jen v určitých činnostech. Mezi nejpodstatnější navrhované změny patřilo vylepšení webových stránek a zvýšení aktivity na sociálních sítích. V souvislosti s reklamou bylo doporučeno její rozšíření prostřednictvím rádia a plakátů v autobusech. Také bylo navrženo zavedení nové sálové lekce pro těhotné ženy a pořízení nového stroje do kardio zóny. Nedostatky byly zjištěny v oblasti event marketingu, kde bylo doporučeno zvýšení pořádaných akcí z šesti na deset ročně.

Implementace těchto doporučení by měla přispět k větší efektivitě marketingových aktivit, do fitness centra by měla přivést více nových zákazníků a tak i splnit předem dané marketingové cíle.

11. Summary a keywords

MARKETING PLAN OF A FITNESS CENTER

The main aim of this bachelor thesis is to analyze and evaluate the current state of marketing activities in selected company and then to create a new marketing plan. The company is SPORTCENTRUM Delfin, s.r.o. located in České Budějovice. This company was established in 2004 and it provides services like fitness trainings, massages or Café.

Situational analysis is carried out by using a secondary data and internal sources. Its parts are STEP analysis, SWOT analysis and Porter's model. The situational analysis shows us that the company has more strengths than weaknesses and that it is not too endangered by the internal or external surroundings.

The following part of the thesis is focused on the current marketing situation of SPORTCENTRUM Delfin. The goal of the company is to increase number of visits at its website and also get more news members. The marketing costs amounted to 498 000 crowns for the year 2018. It was found that the company most often uses online communication and outdoor advertising.

At the end of the thesis are proposed recommendations for changes in the next marketing plan. It is suggested to increase the activity at social networks, to introduce a new lesson and to buy a new machine. Also would be good to organize more events. After implementation of these recommendations the marketing of the company shall be more efficient and the awareness of the company should increase.

Keywords: marketing, marketing plan, marketing mix, situational analysis, fitness center

12. Seznam použitých zdrojů

12.1 Literatura

- [1] Kotler, P. (2007). *Moderní Marketing* (4. vydání). Praha: Grada Publishing.
- [2] Smith, A. (1776). *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*.
- [3] Zamazalová, M. (2010). *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice.
- [4] Berkowitz, K. R. (1989). *STUDY GUIDE TO ACCOMPANY MARKETING* (2. vydání). USA: IRWIN.
- [5] Horáková, H. (2000). *Strategický Marketing*. Praha: Grada Publishing.
- [6] Cooper, J., & Lane, P. (1999). *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing.
- [7] Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing.
- [8] Horáková, H. (2003). *Strategický marketing* (2. vydání). Praha: Grada Publishing.
- [9] Westwood, J. (1998). *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing.
- [10] Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. Praha: IDEA SERVIS.
- [11] Shankar, V., Carpenter, G. S., Farley, J., & Hamilton, B. A. (2012). *Handbook of Marketing Strategy* (ilustrované vydání). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- [12] Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy* (2. rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
- [13] Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: Nakladatelství C H Beck.
- [14] Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: Nakladatelství C H Beck.
- [15] Kozel, R., & kolektiv (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing.
- [16] Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.

- [17] Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- [18] Srpová, J., Řehoř, V., & kolektiv (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- [19] Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: Strategie a trendy* (2. rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
- [20] kolektiv. (2016). *Wellness*. Praha: Grada Publishing.
- [21] Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing.
- [22] Foret, M. (2013). *Marketingová komunikace*. Brno: Edika, Albatros Media.
- [23] Payne, A. (1993). *The Essence of Services Marketing*. UK: Prentice Hall International
- [24] Hindls, R., Holman, R., & Hronová, S. (2003). *Ekonomický slovník*. Praha: C. H. Beck.
- [25] Kerin, R. A., & Peterson, R. A. (2012). *Strategic Marketing Problems: Cases and Comments* (13. ilustrované vydání). Londýn: Pearson.
- [26] Patrick, D. P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- [27] Kotler, P., & Trías de Bes, F. (2005). *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing.
- [28] Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- [29] Najman, J. (2013). *10 otázek marketingového plánu: Marketingový plán pro malé a střední firmy*. Ing. Jiří Najman.
- [30] Přikrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- [31] Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing.
- [32] Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- [33] Mikeš, J. (2007). *Reklama - jak dělat reklamu* (2. aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.

- [34] Kunz, V. (2018). *Sportovní marketing: CSR a sponzoring*. Praha: Gra-da Publishing.
- [35] Sedláčková, H. (2006). *Strategická analýza* (2. přepracované a rozšířené vydání). Praha: C H Beck.
- [36] *Marketing*. (2010) (2. přepracované a doplněné vydání). Praha: C H Beck.
- [37] Egan, J. (2015). *Marketing communications*. Los Angeles: Sage.

12.2 Internetové zdroje

- [1] AMA – American Marketing Association (2017): *Definition of marketing*. [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- [2] Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces) [Online]. (2016). Retrieved October 30, 2018, from <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [3] Český statistický úřad: Obyvatelstvo - kraj. [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/obyvatelstvo-xc>
- [4] Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost - kraj. [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/zamestnanost-xc>
- [5] Facebook: SPORTCENTRUM Delfin [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/SportcentrumDelfin/>
- [6] Kurzy.cz: HDP 2019, vývoj HDP v ČR - 5 let. [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/%3E/A=1>
- [7] Kurzy.cz: Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2019 - 5 let. [online]. [cit. 2019- 04-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy>
- [8] Budějcká Drbna [online]. [cit. 2019- 04-07]. Dostupné z: <https://m.budejckadrbna.cz/>
- [9] Fitnessinstitut CVIČENÍ PRO TĚHOTNÉ [Online]. [cit. 2019- 04-07]. Dostupné z: <http://www.fitnessinstitut.cz/kurzy/cviceni-pro-tehotne.html>
- [10] SPORTCENTRUM Delfin [Online]. [cit. 2019- 04-07]. Dostupné z: <https://www.delfin.cz/>

- [11] TechnoGym [Online]. [cit. 2019- 04-07]. Dostupné z:
<https://www.technogym.com/int/climb-excite-unity.html>
- [12] Dopravní podnik města České Budějovice [Online]. [cit. 2019- 04-
07]. Dostupné z: <https://www.dpmcb.cz/dalsi-sluzby/reklama-v-mhd.html>

13. Seznam obrázků, tabulek a grafů

13.1 Obrázky

Obrázek 1: Proces marketingového plánování	14
Obrázek 2: Příklad faktorů ve SWOT matici	16
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	18
Obrázek 4: 7P	24
Obrázek 5: Logo společnosti Sportcentrum Delfín s.r.o.	34
Obrázek 6: Mapa Českých Budějovic s vyobrazením konkurence stávající i nově vstupující	41
Obrázek 7: Cvičební moduly Kinesis ve Sportcentru Delfín	44
Obrázek 8: Aktuální rozvrh sálových lekcí Sportcentra Delfín	49
Obrázek 9: Fitness zóna ve Sportcentru Delfín	50
Obrázek 10: Prostory pro tréninky EMS ve Sportcentru Delfín	51
Obrázek 11: Kavárna Sportcentra Delfín	54
Obrázek 12: Tabule firem, které mají členství pro své zaměstnance ve Sportcentru Delfín	56
Obrázek 13: Úvodní stránka webu www.delfin.cz	62
Obrázek 14: Rozvrh Sportcentra na úvodní stránce www.delfin.cz a rychlé odkazy na služby	62
Obrázek 15: Spodní část úvodní strany www.delfin.cz	62
Obrázek 16: Úvodní stránka www.bodytec.delfin.cz	63
Obrázek 18: Medailonek trenéra Lukáše Pomije	64
Obrázek 19: Facebookové stránky Sportcentra Delfín	65
Obrázek 20: Hodnocení uživatelů na facebookových stránkách Sportcentra Delfín	66
Obrázek 21: Jeden z autobusů městské hromadné dopravy nesoucí reklamu Sportcentra Delfín	67
Obrázek 23: Reklamní banner na Budejckadrbna.cz	68
Obrázek 24: Účastníci druhého ročníku běžeckého závodu NightRun	69
Obrázek 25: Upoutávka na Aktivní víkend na Lipně 2019	70
Obrázek 26: Arnošt Petráček společně s dětskými účastníky Běhu pro Arnyho	70
Obrázek 27: Ukázka mobilní aplikace Sportcentra Delfín	72
Obrázek 28: Hlavní vchod a recepce Sportcentra Delfín	73

Obrázek 30: Kardio stroj Climber od výrobce TechnoGym	80
---	----

13.2 Tabulky

Tabulka 1: Definice marketingu dle Kotlera (2007)	12
Tabulka 2: Porovnání nabídky konkurenčních fitness center v Českých Budějovicích.....	41
Tabulka 3: Druhy členství ve Sportcentru Delfín.....	55
Tabulka 4: Ceník EMS tréninku Sportcentrum Delfín.....	58
Tabulka 5: Ceny nutričního a výživového poradenství.....	58
Tabulka 6: Ceník masáží Sportcentra Delfín.....	59
Tabulka 7: Ceník osobního členství	60
Tabulka 8: Ceník firemního členství	61
Tabulka 9: Investice Sportcentra Delfín do marketingových činností, 2018	74

13.3 Grafy

Graf 1: Počet obyvatel v Českých Budějovicích v letech 2014 – 2018	36
Graf 2: Počet obyvatel v Jihočeském kraji v letech 2014 – 2018	37
Graf 3: Vývoj nezaměstnanosti v Jihočeském kraji v průběhu let 2014-2018....	38
Graf 4: Počet členů v letech 2014 - 2019	42
Graf 5: Porterův model pěti sil firmy SPORTCENTRUM DELFÍN, s.r.o.	43