

Projekt na zvýšení atraktivity centra sportu a zdraví

Bc. Pavla Přidalová

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Přidalová**
Osobní číslo: **M140253**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt na zvýšení atraktivity centra sportu a zdraví**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky vztahující se k marketingu služeb.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou nabídku služeb a ekonomickou situaci.
- Charakterizujte poptávku centra sportu a zdraví.
- Vypracujte konkrétní projektové řešení na zvýšení atraktivity centra.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BEECH, John G. a Simon CHADWICK. The marketing of sport. Harlow: Prentice Hall/Financial Times, 2007, 555 s. ISBN 978-0-273-68826-6.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. Management a marketing sportu. Praha: Olympia, 2009, 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.


HOLLENSEN, Svend. Marketing planning: a global perspective. 2nd ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2010, 430 s. ISBN 9780077127138.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoústí-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 4. 2016

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na vytvoření projektu na zvýšení atraktivity centra sportu a zdraví. Práce je rozdělena na část teoretickou, analytickou a projektovou. Obsahem teoretické části je teoretická rešerše vztahující se k tématu volného času a volnočasových aktivit, zdravého životního stylu a marketingu služeb. Analytická část obsahuje analýzu současného stavu centra sportu a zdraví. V této části je provedena analýza poskytovaných služeb, ekonomická analýza a analýza poptávky centra sportu a zdraví. Na základě informací z těchto provedených analýz je vypracováno konkrétní projektové řešení ke zvýšení atraktivity centra. Tento projekt je následně podroben nákladové a časové analýze a analýze rizik.

Klíčová slova: Volný čas, volnočasové aktivity, zdravý životní styl, fitness, wellness, marketing služeb, portfolio služeb, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on creating project for increasing the attractiveness of sport and health centre. It is divided into three parts: theoretical, analytic and project. Theoretical part is devoted to a literal research related to the topic of leisure time and leisure activities, healthy lifestyle and marketing services. The analytic part contains analysis of the current state in the sport and health centre. In this section is an analysis of current services, economic analysis and analysis of demand of sport and health centre. Based on the information obtained from these analyses, the project for increasing the attractiveness is developed. In conclusion the project is evaluated by a cost and time analysis and risk analysis.

Keywords: Leisure time, leisure activities, healthy lifestyle, fitness, wellness, marketing services, services portfolio, Porter's model, SWOT analysis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování doc. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za její cenné rady a věcné připomínky, věnovaný čas a odborné vedení při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat hlavnímu manažerovi centra sportu a zdraví a celému vedení za jejich spolupráci, vstřícný přístup a cenné konzultace, bez nichž by tato práce nemohla být realizována.

Závěrem bych také chtěla poděkovat mé rodině, příteli a přátelům za jejich podporu a trpělivost po celou dobu mých studií.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 VOLNÝ ČAS A VOLNOČASOVÉ AKTIVITY	11
1.1 DEFINICE VOLNÉHO ČASU A JEHO FUNKCE	11
1.2 VOLNOČASOVÉ AKTIVITY A ZÁJMY	13
2 ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL JAKO NOVODOBÝ TREND	15
2.1 WELLNESS.....	15
2.2 FITNESS	16
2.3 ZAŘÍZENÍ ORIENTOVANÉ NA WELLNESS A FITNESS	17
3 MARKETING SLUŽEB.....	18
3.1 MARKETINGOVÉ CÍLE V SEKTORU SLUŽEB	19
3.2 MARKETINGOVÝ MIX	20
4 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI	26
4.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	26
4.2 FINANČNÍ ANALÝZA NA BÁZI POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	27
4.3 SHRNUTÍ ANALÝZ POMOCÍ SWOT.....	31
4.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	34
5.2 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	34
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
5.4 SWOT ANALÝZA	36
6 ANALÝZA SOUČASNÉ NABÍDKY CENTRA.....	40
6.1 ANALÝZA FITNESS ZÓNY	40
6.2 ANALÝZA KRUHOVÉHO TRÉNINKU	41
6.3 ANALÝZA RAKETOVÝCH SPORTŮ	42
6.4 ANALÝZA SKUPINOVÉHO CVIČENÍ	44
6.5 ANALÝZA WELLNESS ZÓNY A MASÁŽÍ	46
6.6 ANALÝZA DOPLŇKOVÝCH SLUŽEB	48
6.7 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	49
7 EKONOMICKÁ SITUACE CENTRA	52
7.1 VÝVOJ TRŽEB A ZISKU CENTRA	52
7.2 VÝNOSY, NÁKLADY A ZISKY NABÍZENÝCH SLUŽEB	53
7.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	55
7.4 POMĚROVÁ ANALÝZA UKAZATELŮ.....	59
8 CHARAKTERISTIKA POPTÁVKY CENTRA SPORTU A ZDRAVÍ.....	63

8.1	ČLENOVÉ A NEČLENOVÉ CENTRA	64
8.2	ANALÝZA ČLENŮ PODLE TYPU ČLENSTVÍ	65
8.3	CELKOVÁ NÁVŠTĚVNOST CENTRA	68
8.4	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI A VÝCHODISKA PRO PROJEKT	69
9	PROJEKT NA ZAVEDENÍ JEDNORÁZOVÝCH VIP VSTUPŮ	72
9.1	CHARAKTERISTIKA A CÍLE PROJEKTU	72
9.2	MARKETINGOVÝ MIX PRODUKTU	73
9.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	80
9.3.1	Náklady na zavedení VIP vstupů	80
9.3.2	Náklady na jednotlivou variantu vstupu	81
9.4	ODHAD ZISKU PŘI ZAVEDENÍ VIP VSTUPŮ.....	82
9.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	83
9.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	85
10	PROJEKT NA ZAVEDENÍ KURZU „SPORTÁČEK“ PRO DĚTI Z MATEŘSKÉ ŠKOLKY	86
10.1	CHARAKTERISTIKA A CÍLE PROJEKTU	86
10.2	ANALÝZA MATEŘSKÝCH ŠKOLEK V MĚSTĚ OLMOUC	87
10.3	MARKETINGOVÝ MIX PRODUKTU	89
10.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	94
10.5	ODHAD ZISKU KURZU	95
10.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	96
10.7	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	98
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	102
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	106
	SEZNAM TABULEK.....	107
	SEZNAM PŘÍLOH.....	110

ÚVOD

V současné době se čím dál více hovoří o zdravém životním stylu a aktivním trávení volného času. Volným časem rozumíme čas, ve kterém si jedinec svobodně volí jakoukoliv činnost na základě svých zájmů, nálad a pocitů. Součástí těchto volnočasových činností jsou i pohybové aktivity a sport, které zdravý životní styl naplňují v mnoha oblastech. Aktivní naplnění volného času představuje také významnou roli při utváření osobnosti, při pozitivní socializaci a při výchově ke zdravému životnímu stylu u dětí a mládeže.

Veškeré pohybové aktivity a sport lze tedy považovat za fenomén dnešní doby, kde wellness je dnes považován za jeho nedílnou součástí. Lidé si mohou vybírat ze široké nabídky sportovně-rekreačních služeb a služeb wellness. Záleží pouze na každém jedinci, které variantě dá přednost pro dokonalý soulad těla i duše.

V současnosti existuje nespočetně mnoho sportovních zařízení a fitness center, které nabízejí určitou nabídku sportovních aktivit. V Olomouckém kraji však najdeme pouze jediné sportovní centrum, které svoji kvalitou a širokou nabídkou služeb převyšuje všechny dosavadní konkurenty v tomto kraji, a na které se zaměřuje celá diplomová práce. Jedná se o centrum XY, neboli centrum sportu a zdraví, které poskytuje nezvyklý počet volnočasových aktivit ve vysoké kvalitě na jednom místě a vytváří příjemné prostředí pro klubovou klientelu požadující nadstandardní kvalitu služeb.

V této diplomové práci se zabývám dvěma projekty na zlepšení nabídky služeb centra pro celkové zvýšení atraktivity celého centra sportu a zdraví. Nabídka tohoto tématu od hlavního manažera centra byla pro mě hlavním podmětem pro napsání této diplomové práce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíle práce:

Pro vypracování této práce byl stanoven následující hlavní cíl:

➤ **Vytvořit projekt na zvýšení atraktivity centra sportu a zdraví**

Stanovený cíl byl naplněn pečlivým prostudováním literárních zdrojů a zpracováním odborné literatury zaměřené na volný čas, volnočasové aktivity a zdravý životní styl. Pozornost byla také věnována marketingu služeb a marketingovému mixu. Dále byly teoreticky popsány všechny analytické metody použité v práci. Po zpracování teoretických východisek práce následovala analytická část práce. V této části byly získány podklady pro vytvoření dvou projektů k naplnění stanoveného cíle.

Metodika zpracování diplomové práce:

V analytické části byla provedena analýza současného stavu centra sportu a zdraví pomocí několika analýz a zhodnocení. V úvodu bylo nejprve představeno centrum sportu a zdraví pomocí SWOT analýzy ke zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pomocí dotazníkového šetření byla zjištěna spokojenost klientů s kvalitou služeb. Ke zhodnocení ekonomické situace centra byla použita finanční analýza vybraných poměrových ukazatelů a k analýze konkurenčního prostředí byl proveden Porterův model pěti konkurenčních sil. Finanční situace byla také zhodnocena z hlediska celkových tržeb, hospodářských výsledků, výnosů a nákladů jednotlivých nabízených služeb.

Zdroj dat:

V této diplomové práci byly použity především sekundární zdroje, a to internet (webové stránky centra sportu a zdraví, webové stránky ostatních konkurentů aj.) a interní dokumenty centra sportu a zdraví. Primárními zdroji byly výsledky dotazníkového šetření a informace získané na základě komunikace s celým vedením centra sportu a zdraví.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VOLNÝ ČAS A VOLNOČASOVÉ AKTIVITY

Pod pojmem volný čas rozumíme „čas, s kterým člověk může nakládat podle svého uvážení a na základě svých zájmů. Je to doba, která zůstane z 24 hodin běžného dne po odečtení času věnovaného práci, škole, péči o rodinu a domácnost a péči o vlastní fyzické potřeby.“ (Průcha, 2009, s. 341) Pod tímto pojmem je možné si představit veškeré činnosti, které děláme, protože chceme, nikoliv protože musíme, a vykonáváme je na základě svých nálad, zájmů a pocitů.

1.1 Definice volného času a jeho funkce

Podle moderních sociologů dělíme celkový čas, se kterým člověk disponuje na čas **produkční** (profesní práce, která je nutná k zajištění nezbytných životních potřeb), **reprodukční** (zahrnuje hygienu a regeneraci sil) a **volný**, se kterým si člověk může naložit podle svojí libosti. (Veselá, 1999, s. 22)

U klasické sociologie se používá odlišné členění celkového času na **čas pracovní**, který zahrnuje zaměstnání a pobírání určité mzdy, **čas vázaný** vyplývající z naší společenské role, tj. plnění mimopracovních povinností jako například péče o sebe, děti a domácnost. Na rozhraní času vázaného a volného stojí **čas polovolný**, kde spadají činnosti, které jsou pro nás odpočinkem, zábavou a přinášejí nám radost a užitek. Poslední skupinou je čas volný, který zbyde po odečtení všech výše zmíněných časů. (Hájek, 2011, s. 10-11)

Samotný předmět sociologie volného času není definováno jednotně. Existuje velká řada názorů, co volný čas představuje a celá řada pokusů o definici volného času. Například Němec (2002, str. 17) chápe volný čas jako čas, ve kterém si svobodně sami za sebe volíme a vykonáváme činnosti, které nám přinášejí požitek, zábavu, odpočinek, a které rozvíjejí a obnovují naše tělesné, duševní schopnosti a i schopnosti tvůrčí. Zelenka a Pásková (2012, s. 615) se dívají na volný čas jako na „čas, v němž člověk nevykonává činnost pod tlakem závazků plynoucích ze společenské dělby práce, nebo z nutnosti zachování biofyzilogického či rodinného systému.

Za nejvíce reprezentativní definici obsahující většinu obvykle konstatovaných rysů lze považovat vymezení volného času podle francouzského sociologa J. Dumazediera, který volný čas chápe jako „soubor aktivit mimo pracovní, rodinné a společenské závazky, jíž se jedinec zabývá ze své vůle, aby si buď odpočinul, pobavil se, rozšířil své znalosti či spon-

tánní sociální participaci nebo svobodně zdokonaloval svou tvůrčí kapacitu. (Šubrt, 2014, s. 231-232)

Jako volný čas lze označit všechny činnosti, které mají tyto čtyři základní vlastnosti, kde dvě jsou negativní (určené vztahem k povinnostem, které ukládá společnost) a dvě pozitivní (určené vztahem k potřebám).

1. Volný čas je osvobozující, neboť je výsledkem svobodné volby.
2. Volný čas je nezainteresovaný, materiálně nezaujatý, neboť nemá žádný ziskový cíl jako profesionální práce.
3. Činnost volného času je spojena s radostí a hledáním stavu uspokojení (hédonistická povaha)
4. Volný čas uspokojuje osobní požadavky a pomáhá mu zbavit se rutinních a stereotypních návyků. (Šubrt, 2014, s. 232)

Efektivní využívání volného času přispívá k duševnímu i tělesnému zdraví a podporuje pozitivní mezilidské vztahy.

Funkce volného času

Funkce volného času jsou definované různě, především záleží na autorově pojetí.

Dumazedier rozlišuje 3 základní funkce volného času:

1. Funkce relaxační (odpočinek a část relaxace) – patří sem odpočinek všeho druhu např. poflakování, lenošení, pasivní odpočinek včetně krátkého spánku, nepatří sem fyziologicky nutný spánek pro obnovu našich sil.
2. Funkce zábavní – patří sem vše, co nazýváme aktivním odpočinkem jako zábavu, rozptýlení a kompenzaci.
3. Funkce osobnosti – patří sem vzdělávací a sebevzdělávací aktivity, spoluúčast na vytváření kultury. (Hájek, 2004, s. 26-28)

Francouzský sociolog Roger Sue rozeznává naopak tyto čtyři funkce volného času:

1. Psychosociologickou funkci – uvolnění, rozvoj a zábavu.
2. Sociální funkci – zahrnuje socializaci v různém sociálním prostředí.
3. Terapeutickou funkci – zahrnující hledisko zdravotní, prevenci chorob, zdravý životní styl.

4. Ekonomickou funkci – pozitivní vliv na uplatnění člověka v profesní činnosti, výdaje vynakládané na aktivity volného času. (Hofbauer, 2004, s. 14)

Všechny tyto funkce spolu souvisí, překrývají se a existují ve střídavé míře u každého člověka.

1.2 Volnočasové aktivity a zájmy

Každý jedinec má bezpochyby nějaké své zájmy a činnosti, o které se ve svém volném čase zajímá. Zájmy ve volném čase vypovídají o kognitivní a emocionální sféře osobnosti a jsou často spojovány s volnočasovými potřebami. Podrobný přehled těchto potřeb sepsal H. W. Opaschowski v roce 1987, který zároveň poukázal na jejich prolínání, vnitřní závislost a současně na rozdílné zdůrazňování a odlišná pořadí. Mezi základních osm potřeb patří:

- rekreace – potřeba zotavení, osvěžení, zdraví a dobrého pocitu,
 - kompenzace – potřeba vyrovnání nedostatků, potěšení a rozptýlení,
 - edukace – potřeba uznání, orientace a touha po zážitcích,
 - kontemplace – potřeba pohody, klidu, sebevědomí a rozjímání,
 - komunikace – touha po sdělování, vyhledávání sociálních vztahů, empatie a láska,
 - integrace – potřeba společnosti, tvorba skupin a kolektivního vztahu,
 - participace – potřeba účasti, angažovanosti a hledání možností pro vlastní iniciativu,
 - enkulturace – potřeba kreativního rozvoje, uplatnění a účast na kulturním životě.
- (Vážanský, 2001, s. 36-38)

Způsob trávení volného času je v současné době značně různorodý. Podle Čertíka a Fišerové (2009, s. 17) rozlišujeme dvě formy trávení volného času, a to **aktivní a pasivní formu**. Aktivní forma trávení volného času zahrnuje fyzické, manuální, kulturní, intelektuální a sociální činnosti. Naopak u pasivní formy trávení volného času je dominantní volnočasovou aktivitou sledování televize, hraní her, sledování filmů a nicnedělání.

Volnočasové aktivity také lze členit podle míry jejich formálnosti na **organizované a neorganizované** a mohou být provozovány **individuálně** nebo **skupinově, pravidelně a cíleně** nebo **příležitostně a nahodile**. Do neorganizovaných aktivit patří aktivity skupin a jednotlivců, kde jsou využívány pouze volně dostupné zdroje nebo osobní zdroje, např.

bazény, krajina, hřiště, dvorek či zahrada. Organizované aktivity jsou řízeny institucemi a volnočasovými zařízeními. (Hofbauer, 2004, s. 20)

Pávková (2002, s. 92-111) rozděluje volnočasové aktivity do těchto primárních aktivit:

- a) Rekreační a odpočinkové činnosti
- b) Zájmové činnosti, které lze dále členit na:
 - zájmové činnosti společenskovední,
 - zájmové činnosti pracovní-technické,
 - zájmové činnosti přírodovědné,
 - zájmové činnosti výchovné,
 - zájmové činnosti tělovýchovné, sportovní a turistické.

V této diplomové práci se budu zaměřovat na činnosti tělovýchovné a sportovní a na rekreační a odpočinkové, které představují hlavní podnikatelskou činnost centra sportu a zdraví. Jedná se o služby, které podporují zdravý životní styl, zdokonalení tělesné i duševní kondice a rozvoj společenských vztahů.

2 ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL JAKO NOVODOBÝ TREND

Zdraví a zdravý životní styl jsou dva pojmy, které jsou na sobě hodně závislé. Zdraví patří k nejvýznamnějším hodnotám života každého člověka, kde významnou roli s dopadem na zdraví hraje životní styl, mezi jehož základní prvky patří výživa, fyzická aktivita, sexuální aktivita, práce, sociální vztahy, odolnost vůči stresu a duševní pohoda. Světová zdravotnická organizace (WHO) definuje zdraví jako „stav fyzické, psychické, sociální a estetické pohody. (Čelechová, Čevela, 2010, s. 16)

Zdravý životní styl patří v posledních letech mezi velmi diskutované téma. Existuje spousta doporučení a rad, jak od odborníků, tak i laiků, jejichž dodržováním jedinci docílí zdravějšího životního stylu. Mezi základní tři slova, která vyjadřují stav našeho těla, duše a mysli patří slova happiness, wellness a fitness, neboli cítit se šťastně, cítit se fit a cítit se dobře. Těchto stavů jedinec může docílit, ať už vlastním přičiněním či nikoliv, a snaží se je udržet a setrvat v nich. (Cathala, 2007, s. 14)

2.1 Wellness

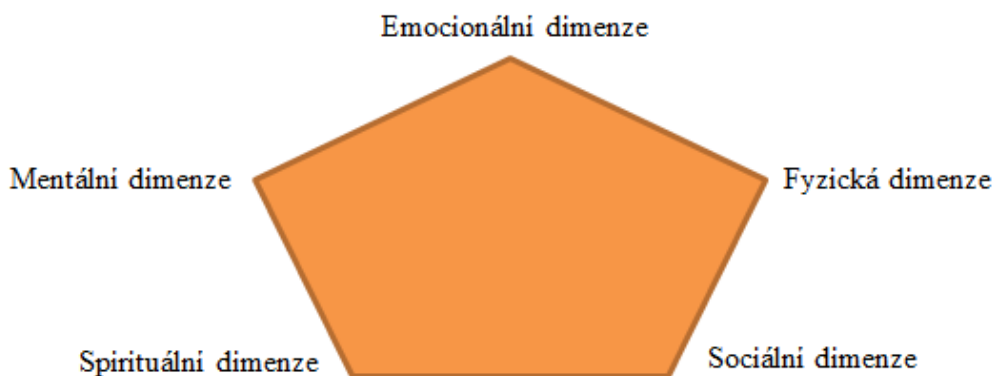
Wellness provází novou vlnu péče o zdraví, který zahrnuje celý životní styl, v němž fitness hraje velmi významnou roli jako základ zdravého způsobu života. Výraz **wellness** byl poprvé použit v roce 1654 a v anglickém slovníku byl definován jako „dobré zdraví“. Wellness lze definovat jako stálé a uvážené úsilí k udržení zdraví a dosažení vysoké úrovně životní pohody. Je to tedy postup, přístup nebo filozofie, pro kterou jsme se svobodně rozhodli a vyznáváme ji. Jde o pojem komplexní, protože zahrnuje všechny oblasti našeho života. Patří sem pohled na kvalitu stravování, vztah k přírodě a pohled na péči, kterou věnujeme našemu tělu a osobnímu růstu. (Cathala, 2007, s. 14; Blahušová, 2005, s. 15)

Wellness životní styl je zaměřen ke zlepšení osobní kvality života. Člověk, který chce dosáhnout vysoce kvalitního života, potřebuje ovlivňovat základních pět dimenzí.

1. **Fyzická dimenze** – Tato dimenze zahrnuje všechny fyzické aspekty naší existence. Patří sem fyzický fitness, kontrola a ovlivňování hmotnosti, zdravá výživa a prevence kardiovaskulárních, nádorových a dalších onemocnění. Ve vztahu ke zdraví a wellness je nejdůležitější součástí životního stylu.
2. **Mentální dimenze** - Mentální dimenze zahrnuje intelektuální aspekty, prvky zvědavosti a tvůrčí aspekty mozku. Tato dimenze obsahuje radost ze získání nových zkušeností, dovedností a znalostí.

3. **Sociální dimenze** -sociální dimenze zahrnuje schopnost prožívat vzájemné vztahy s jinými lidmi, schopnost rozumět si s nimi a chápat jejich odlišnosti.
4. **Spirituální dimenze** – spirituální dimenze je chápána jako rozvoj vlastního duševna a rozvoj vnitřní osobnosti. Zahrnuje životní zkušenosti, hledání smyslu vlastního života a víru sama v sebe.
5. **Emocionální dimenze** – je definována jako souhrn všech emocionálních stavů. Zahrnuje uvědomění, tedy poznání vlastních pocitů, pochopení normálních lidských emocí a schopnost vypořádat se s osobními pocity.

Obr. 1 ukazuje, že wellness je kombinací jednotlivých dimenzí, jejichž usilováním o rovnováhu přispívá k dokonalosti.



Obr. 1 - Dimenze wellness

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Blahušová, 2005, s. 18)

2.2 Fitness

Nejdůležitější součástí wellness životního stylu je fyzický fitness (dále jen fitness). V překladech fitness znamená zdatnost, tedy schopnost vykonávat každodenní úkoly bez přílišné námahy, s dostatkem energie a s dostatečnou rezervou pro zvládnutí nepředvídatelných situací a spokojené prožívání volného času. Tato schopnost vykonávat fyzickou aktivitu ovlivňuje zlepšení zdravotního stavu a platí zde pravidlo, že člověk nemůže být fyzicky fit, jestliže není fyzicky aktivní. Blahušová ve své publikaci fitness člení na dvě základní kategorie. Zdravotně orientovaný fitness, který má čtyři složky:

- kardiorepirační vytrvalost,
- svalová vytrvalost a síla,

- flexibilita
- a složení těla.

Každá složka zdravotně orientovaného fitness má jiný přímý účinek na fyzické zdraví a wellness a způsobují zmenšení únavy, zlepšení vytrvalosti, zlepšení imunity a kvality spánku, snížení rizika možných typů rakoviny, diabetu, osteoporózy a jiné.

Druhou kategorií je dovednostně orientovaný fitness obsahující taktéž čtyři složky, které mají vliv na výkonnost, ale nemají přímý účinek na zdraví. Patří sem: hbitost, koordinace, rovnováha a rychlost. (Blahušová, 2005, s. 27-29)

Velmi známým heslem, které fitness proslavil je „pro krásu se musí trpět“. Právě zdravý způsob života se stává novým trendem v současné době, kde wellness a fitness je dnes považován za jeho nedílnou součástí. Jedná se o kombinaci vyvážené stravy, dostatečného pitného režimu, odpočinku a pohybu, ale zároveň také vyhýbání se nadměrné konzumaci alkoholu, drog, léků a vyhýbání se kouření. (Cathala, 2007, s. 16-19)

2.3 Zařízení orientované na wellness a fitness

V posledních letech vznikají centra, jejichž cílem je vytvořit dokonalý prostor, který bude ovlivňovat všechny složky jedince (tělo, ducha, mysl, emoce), bude naplňovat všechny jeho touhy a potřeby a bude ho vychovávat ke zdravému přístupu k životu. Jedná se o takzvaný léčebný cestovní ruch, jehož součástí jsou sportovně-rekreační aktivity a programy zaměřené na zvýšení pohybové aktivity a dosažení fyzické a psychické kondice stejně tak i nabídka zdravé stravy a tělesné krásy pro pocit radosti ze života. Oblast wellness vedle péče o tělo a krásu dále nabízí širokou nabídku různých masáží. (Cathala, 2007, s. 19)

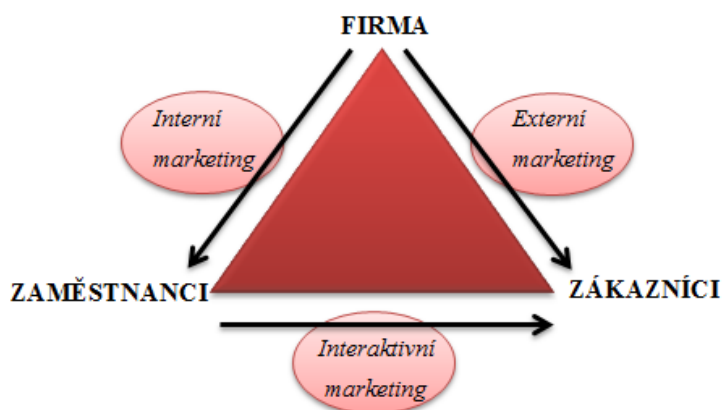
Podle Oriška (2011, s. 87) by v každém podniku, který se označuje za wellness centrum, neměl chybět vnitřní a venkovní bazén, whirlpool, fitness centrum s minimálně 3-6 zařízeními, solárium, odpočívárna, sauna, kosmetika, prostor na wellness procedury a volný prostor pro cvičení.

3 MARKETING SLUŽEB

Zařízení orientované na wellness a fitness jsou neoddělitelně spojena s poskytováním služeb. Službou se rozumí „jakákoliv aktivita, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, je naprosto nehmatatelná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Také je velmi snadno napodobitelná, tudíž jsou služby oblastí, ve kterých dochází k neustálým inovacím.“ (Jakubíková, 2012, s. 70) Služby lze také obecně definovat jako ekonomickou činnost lidí, při které vzniká nehmotný výrobek s nemateriální hodnotou, která se projeví jako užitný efekt pro spotřebitele služeb. Jedná se o komplexní služby, kde je zapotřebí nezbytná spolupráce mezi jednotlivými podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty, koordinace činností v daném čase a v daném rekreačním prostoru a koordinace z hlediska funkcí služeb cestovního ruchu. (Jakubíková, 2012, s. 22-23) Služby se od běžného hmotného zboží vyznačují specifickými vlastnostmi, mezi které patří:

- nehmotnost – služby jsou nehmotné povahy,
- neoddělitelnost – služby nelze oddělit od jejich poskytovatelů,
- heterogenita (proměnlivost) – kvalita služeb závisí na tom, kdy, kde, jak a kým jsou služby poskytovány,
- zničitelnost (pomíjivost) – služby nelze skladovat,
- nemožnost vlastnictví – službu nelze vlastnit. (Vašítková, 2014, s. 16-20)

Stejně tak jak se liší výrobek od služby, tak se i marketing služeb liší od klasického marketingu fyzického výrobku či zboží. Marketing služeb používá jiné marketingové přístupy, protože ve službách zákazník vstupuje do interakce se zaměstnanci a díky této interakci vzniká služba. Poskytovatelé služeb tedy musí usilovat o efektivní interakci se zákazníky, která závisí především na dovednostech klíčového personálu a na procesech tvorby a podpory služeb pro podporu tohoto personálu. V odvětví služeb marketing vyžaduje interní, externí a interaktivní marketing (viz Obr. 2), který souvisí se spokojeností zákazníků a zaměstnanců a dosahováním zisku ve službách. Aplikace a kombinace všech tří typů marketingu umožní danému subjektu docílit synergetického efektu. (Kotler, 2007, s. 719)



Obr. 2 - Tři typy marketingu v odvětví služeb

(Zdroj: Kotler, 2007, s. 719)

Interní marketing je marketing, který je prováděný firmou poskytující služby za účelem motivování a efektivního školení zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníky, a veškerého personálu, který jej podporuje, aby pracovali jako tým zajišťující spokojenost zákazníka. Základem je tedy uspokojit nejdříve své zaměstnance, a potom hosty, aby se do podniku častěji vraceli a vytvořili více peněz pro akcionáře. Interní marketing je velmi úzce spojen s personálním marketingem. Na druhé straně **externí marketing** je marketing, který zahrnuje přípravu, tvorbu cen, distribuci a propagaci služby zákazníkům. Týká se běžné práce, kterou organizace vykonává, ale přitom zohledňuje potřeby a přání zákazníka. (Jakubíková, 2012, s. 74-75)

Interaktivní marketing nebo také vztahový marketing závisí na schopnosti zaměstnanců při styku se zákazníky. Motivovaný a spokojený zákazník, který je přesvědčený o smyslnosti své práce, dobrovolně a samostatně rozšiřuje dobré jméno společnosti a získává potenciální zákazníky i z řad svých známých a blízkých. Interní, externí a interaktivní marketing je součástí jednoho celku, který se navzájem ovlivňuje. (Kotler, 2007, s. 719-721)

3.1 Marketingové cíle v sektoru služeb

Z charakteristiky služeb vyplývá, že služby nelze patentovat, lze je tedy snadno zkopírovat. Aby firma uspěla v tomto tvrdém konkurenčním prostředí, musí vynikat především ve třech základních marketingových oblastech: v **diferenciaci služeb**, v **řízení kvality služeb** a v **řízení produktivity**. (Jakubíková, 2012, s. 75)

V oblasti konkurenční diferenciace se může firma odlišit od konkurentů hned třemi způsoby: prostřednictvím prostředí, procesů nebo personálu. Procesem se ve službách rozumí například způsob servírování jídel, využívání rezervačních systémů nebo zlepšování technologií. (Kotler, 2007, s. 722-736)

Dalším způsobem je poskytování vynikající kvality služeb, která firmě zaručí konkurenční výhodu a přináší lepší tržby a zisky. Cílem je poskytovat vyšší kvalitu než konkurence, anebo překonat zákaznickova očekávání. Schopnost udržet si zákazníky je nejlepším ukazatelem kvality. (Jakubíková, 2012, s. 75). Náklady firem služeb rychle stoupají, a tak čelí poskytovatelé služeb značnému tlaku na zvyšování produktivity. V oblasti produktivity firma může získat konkurenční výhodu zvyšováním produktivity hned několika způsoby: zaměstnáváním a vychováváním obratnějších zaměstnanců, zvýšením kvantity na úkor kvality, industrializací služeb, nahrazením vlastní práce prací zákazníků a využitím technologií či efektivnější koncepty služeb. (Kotler, 2007, s. 722-736)

Služby v sektoru cestovního ruchu se skládají z komplexního řetězce služeb a zákazník se účastní široké škály aktivit a akcí, proto cílem manažerů je poskytnout zákazníkovi ucelený soubor služeb a aktivit, které vzbudí vysokou míru spokojenosti. (Goeldner, Ritchie, 2009, s. 540)

Nutnou podmínkou pro úspěch na trhu je zajištění vysoké hodnoty a služeb zákazníkům. Z toho důvodu si firma musí zvolit takovou marketingovou strategii, která kromě pochopení potřeb zákazníků získá výhodu oproti konkurenci. V okamžiku kdy dojde ke stanovení celkové marketingové strategie, může firma začít plánovat podrobnosti marketingového mixu.

3.2 Marketingový mix

Podle Vašíkové (2014, s. 21) marketingový mix představuje „soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům.“ Jednotlivé prvky mixu směřují ke stejnému cíli: uspokojit potřeby a přání zákazníků a přinést organizaci zisk. Petru (2007, s. 93) v podstatě říká, že marketingový mix je souhrn činitelů, které vytvářejí marketingovou strategii firmy spolu s určením cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje čtyři základní nástroje „4P“, ale v oblasti cestovního ruchu jsou k těmto nástrojům připisovány ještě další čtyři (celkem tedy osm nástrojů, resp. „8P“), a to:

- **Product - produkt,**
- **Price - cena, kontraktační podmínky,**

- **Place - místo, distribuce,**
- **Promotion - marketingová komunikace,**
- **People – lidé,**
- **Package - balíčky služeb,**
- **Programming - tvorba programů,**
- **Process - procesy.**

Marketingový mix „8P“ je tvořen z pohledu firmy nebo organizace, tedy producenta hodnot. Proto se firmám doporučuje zaměřit se také na pohled zákazníka na marketingový mix, protože zákazník je tím, kdo rozhoduje o jejich bytí či nebytí. Zákazník marketingový mix posuzuje prostřednictvím „4C“ tedy: Customer value – hodnota z hlediska zákazníka, Cost- náklady na pohodlí zákazníka, Convenience- pohodlí a Communication- komunikace. Vztah mezi 4P a 4C je uveden v následující tabulce. (Jakubíková, 2012, s. 187-188)

Tab. 1 - Vztah mezi 4P a 4C

4P	4C
Product - produkt	Customer value – hodnota z pohledu zákazníka
Price - Cena	Cost to the customer – náklady pro zákazníka
Place – místo, distribuce	Convenience - Pohodlí
Promotion – Marketingová komunikace	Communication - Komunikace

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Jakubíková, 2012, s. 187)

Služba jako forma produktu

Podle Heskové (2015, s. 137-138) službu lze definovat jako složitý produkt, který se skládá ze souboru hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, psychologické a sociální užítky nebo výhody. Produkt ve službách je tedy vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho potřeb a lze říci, že spotřebitel ve skutečnosti nenakupuje služby nebo zboží, ale konkrétní užitek a celkovou spotřební hodnotu nabídky. Na trhu existují tyto základní formy nabídky: hmatatelné zboží, hmatatelné zboží s doprovodnými službami, služba s doprovodnými produkty, služba s doprovodnými výrobky a službami a samostatné služby.

Nabídka vždy představuje základní produkt, který je obklopený řadou hmotných a nehmotných prvků, užiteků a vlastností seskupených okolo tohoto jádra neboli základního produktu. Nabídku služeb je možné rozdělit do několika úrovní.

- 1) **Jádro produktu** – představuje základní užitnou hodnotu produktu, která má být uspokojena.

- 2) **Základní produkt** – určuje úroveň a způsob uspokojení potřeby.
- 3) **Přídavek k produktu** – je důležitou oblastí diferenciací nabídky, kde k základnímu produktu jsou přidávány uznávané hodnoty jako například přídavné služby, dárek, značka, spolehlivost aj.
- 4) **Potenciální produkt** – zahrnuje všechny přidané vlastnosti a změny produktu přínášející spotřebiteli užitek.

Každý zákazník je jiný, proto jejich požadavky na vlastnosti, užitky a prvky jsou odlišné v jednotlivých segmentech. Mezi nejčastější rozhodující faktor nákupu služby každopádně patří značka, která hraje významnou roli v diferenciaci produktu. (Vaníček, 2013, s. 16)

Cena služeb

Dalším nástrojem marketingového mixu je cena, která jako jediný prvek vytváří příjmy firmy a je velmi důležitá pro zákazníky. Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena stává hlavním ukazatelem kvality služeb a hraje významnou roli při budování image služby. Je obecně známo, že pokud zákazníci nemají dostatečné informace nebo předcházející zkušenost se službou, vybírají si službu na základě ceny, protože mají sklon spojovat vyšší ceny s vyšší zárukou kvality služeb. Z toho důvodu by cena měla být stanovena tak, aby v zákazníkovi vyvolala pocit, že za své peníze obdrží kvalitní služby. (Vaníček, 2013, s. 21-22) Společnosti, které se zaměřují na sportovní služby, se opírají při tvorbě ceny o informace o průběhu poptávky, o nákladech, o cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu. (Čáslavová, 2009, s. 109)

Distribuce

Distribuční strategie vychází z obecné podnikové strategie a patří mezi nejdůležitější, protože následně ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů. Distribuce hledá spojení mezi zákazníkem a firmou a snaží se co nejvíce přiblížit nabízené služby zákazníkovi. Hlavním úkolem distribuce je zvolit takové distribuční cesty, aby co nejvíce vyhovovaly zákazníkům a možnostem firmy. (Vaníček, 2013, s. 26; Beech, Chadwick, 2007, s. 169)

Podle Čáslavové (2009, s. 111) u služeb v cestovním ruchu má distribuce specifické prvky, které vyplývají ze zvláštností služeb jako je nehmotnost, neoddělitelnost od osoby poskytovatele, pomíjivost a proměnlivost. Ve většině případů v oblasti služeb dochází k tomu, že namísto toho, aby se služba „dopravila k zákazníkovi“, musí si zákazník prožít službu v místě poskytování služeb. Distribuce služeb má dvě formy:

- Přímá distribuční cesta
 - vpřed: poskytovatel služeb → zákazník
 - vzad: poskytovatel služeb ← zákazník
- Nepřímá distribuční cesta
 - poskytovatel služeb – mezičlánek- zákazník

Přímá distribuční cesta zajišťuje poskytovateli služeb bezprostřední kontakt se zákazníky, možnost reagovat na požadavky zákazníků a získávat zpětnou vazbu od zákazníků. Přímá cesta je mnohem kratší než nepřímá, ale klade větší nároky na obchodní dovednosti poskytovatele služeb. U nepřímých distribučních cest mezičlánky představují především prostředníci (velkoobchody a maloobchody) a zprostředkovatelé (např. cestovní agentury a cestovní kanceláře). (Jakubíková, 2012, s. 219-223)

Propagace

Cílem propagace neboli marketingová komunikace je informovat spotřebitele o nabídce služeb, oslovit nové a stávající zákazníky a samozřejmě prodat nabízené produkty. Propagace je nesmírně důležitá pro firmy poskytující služby. Zvolením správných komunikačních nástrojů můžeme docílit rychlé, srozumitelné a účelné komunikace s firemním okolím a dosahovat tak stanovených cílů firmy. V oblasti služeb je nejdůležitější ústní reklama, tedy zajištění toho, aby zákazníci sami šířili pochvalu o nabízených službách. Taková ústní reklama může firmě vytvořit pozitivní image v očích veřejnosti, anebo naopak ho poškodit. Je obecně známo a mnoha výzkumy potvrzeno, že pokud je zákazník spokojen se službou, oznámí to 4 až 5 svým známým. V případě nespokojenosti zákazníka toto číslo je trojnásobně větší, až 11 lidí. (Vašítková, 2014, s. 126)

V dnešní době si však producenti služeb nevystačí pouze s ústní reklamou. Je důležité se naučit komunikovat se svými zákazníky a veřejností. K tomu marketing používá širokou škálu nástrojů, mezi které patří:

- **Reklama** – zahrnuje televizní, tiskovou, rozhlasovou, venkovní a interiérovou reklamu, reklamu na internetu, v kinech nebo direct mail.
- **Podpora prodeje** – zahrnuje dárkové předměty, upomínkové předměty, výstavy, veletrhy, vzorky a kupony, soutěže, slevy, ochutnávky aj.
- **PR - public relations** – vztahy s veřejností – prezentace v televizi a tisku, publicita, tiskové konference, speciální akce, školení, sponzoring, lobbying atd.
- **Osobní prodej** – předvádění produktů veřejnosti s cílem prodat.

- **Přímý marketing** – telemarketing, direct mail, online marketing, zásilkový prodej aj. (Čáslavové, 2009, s. 112)

Díky rychlejšímu vývoji informačních technologií, výběr komunikačních nástrojů je ovlivněn současnými trendy. Jedná se především o:

- **Přímý marketing**
- **Internetovou komunikaci**
- **Komunikace přes sociální sítě**
- **Marketing událostí (Event marketing)**
- **Guerilla marketing.** (Vašítková, 2014, s. 126-147)

Lidé

Významnou složku marketingového mixu tvoří lidé, kteří mají určitou roli v procesu poskytování služby, kde produkci nelze oddělit od spotřeby. Patří sem především **zaměstnanci**, kteří jsou v neustálém styku se zákazníky a reprezentují firmu u zákazníků; **zákazníci**, kteří jsou hlavním důvodem existence firmy; a **veřejnost**. Lidé v pozici zaměstnanců mají značný vliv na proces a kvalitu poskytovaných služeb, protože služby jsou proměnlivé a záleží vždy na poskytovateli služeb. (Beech, Chadwick, 2007, s. 170)

Balíčky služeb

Balíček služeb znamená sestavení dvou či více služeb vzájemně se doplňujících do komplexní nabídky za jednu cenu. Obyčejně bývá sestaven provozovatelem zařízení (fitness centrem, hotelem atd.) a také jím nabízen zákazníkům. Klasickým příkladem v oblasti cestovního ruchu je zájezd, který zahrnuje služby ubytování, dopravy, stravování plus další služby. (Jakubíková, 2012, s. 283-284)

Tvorba programů

Tvorba programů je těsně spojená s tvorbou balíčků. Jedná se například o programy jednodenních výletů, den otevřených dveří, programy společenských akcí apod., jejichž cílem je zvýšit konzumaci služeb zákazníkem, nebo zvýšit atraktivnost balíčků služeb. (Jakubíková, 2012, s. 284)

Procesy

Procesy ve službách zahrnují všechny postupy, činnosti a mechanismy, které vyrábějí a dodávají službu pro zákazníka. Podniky zabývající se poskytováním služeb si mohou

zvolit různé postupy jejich poskytování, kterým se snaží odlišit od konkurence. Správné řízení procesů zajišťuje zvyšování celkové kvality služeb a úspěšnost marketingu služeb. V procesu poskytování služeb dochází většinou k přímému kontaktu zákazníka se službou v určitém přesně měřitelném časovém období, kde hraje svoji roli:

- doba obsluhy zákazníka,
- rychlost obsluhy,
- doba čekání a
- forma obsluhy. (Čáslavová, 2009, s. 113)

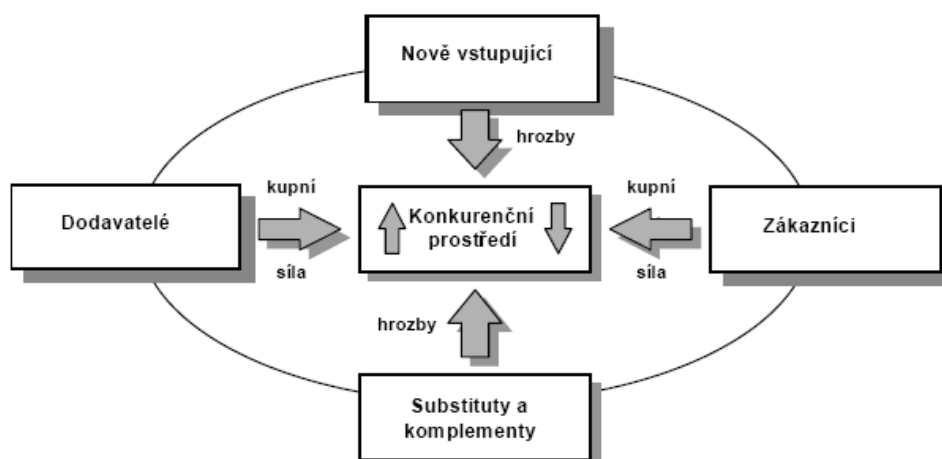
4 ANALYTICKÉ METODY POUŽITÉ V PRÁCI

V této kapitole budou uvedeny a popsány metody, které budou použity v analytické části diplomové práce, a které slouží k rozboru a vyhodnocení aktuálního stavu podniku. Mezi nejpoužívanější strategickou analýzu patří SWOT analýza, která hodnotí silné a slabé stránky ve firmě a příležitosti a hrozby z vnějšího okolí firmy. Dále se také zaměřím na analýzu konkurenčního prostředí a finanční analýzu vybraných poměrových ukazatelů. V poslední řadě bude popsán marketingový výzkum.

4.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jakubíková (2012, s. 130) definuje mikroprostředí jako „síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost – a které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.“

Podle Dedouchové (2001, s. 17-18) je důležité analyzovat konkurenční síly v mikroprostředí a odhalit příležitosti nebo ohrožení podniku pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, která je znázorněna na Obr. 3. Jedná se o model, který je zaměřen na analýzu rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivality mezi stávajícími podniky, smluvní síly kupujících, smluvní síly dodavatelů a hrozby substitučních výrobků. Tyto jednotlivé konkurenční síly působí na podniky uvnitř mikroprostředí a omezují je v dosahování vyššího zisku a ve zvyšování cen.



Obr. 3 - Porterova analýza pěti konkurenčních sil

(Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 18)

Rivalita mezi podniky mikrookolí

Jestliže je konkurenční síla mezi stávajícími podniky slabá, znamená to příležitost pro podniky zvyšovat ceny a dosáhnout většího zisku. Při opačné situaci dochází k cenové konkurenci a vznikají cenové války, které zesilují tuto rivalitu.

Hrozba nově vstupujících firem

Potenciální konkurenti jsou firmy, které v současnosti nekonkurují v daném odvětví, ale mají schopnost se konkurenty stát. Riziko vstupu nově příchozích firem záleží především na existenci bariér vstupu na trh. Platí zde pravidlo, že čím větší je riziko vstupu nových konkurentů, tím větší hrozbu představuje pro již existující podniky v odvětví a naopak. (Dedouchová, 2001 s. 17)

Hrozba substitučních produktů

Substitučním produktem rozumíme produkt, který má podobné nebo stejné vlastnosti jako současné produkty nabízené na daném trhu. Pokud se některý ze substitutů stane lákavější pro kupující, dojde k tomu, že kupující odvrátí svoji přízeň od původního výrobku či služby.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou představovat hrozbu, jestliže dokáží zvyšovat cenu, a podnik nemá možnost přejít k jinému dodavateli a tuto cenu musí zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Podnik tedy závisí na schopnostech dodavatelů.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci neboli odběratelé mohou představovat hrozbu, jestliže tlačí ceny dolů anebo požadují vysokou kvalitu a lepší servis. Tím dochází ke zvyšování nákladů a snižování zisku.

4.2 Finanční analýza na bázi poměrových ukazatelů

Velmi důležitou součástí procesu strategického řízení je finanční analýza, která se zabývá komplexním zhodnocením finanční situace podniku jako například prognózováním kapitálové struktury, sledováním a prognózováním Cash Flow, ziskovostí a výkonností podniku a také zajišťováním a alokací zdrojů. Finanční pozice a kvalita finančního řízení je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice. Finanční analýza jako zdroj pro správná rozhodování a posuzování jsou určena nejen manažerům, ale také investorům, státním in-

stitucím, zaměstnancům, auditorům, konkurentům, obchodním partnerům a odborné veřejnosti. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 17)

Nejčastěji používanou metodou pro hodnocení finanční stability a výkonnosti firmy je analýza pomocí poměrových ukazatelů, která umožňuje rozšířit vypovídající schopnost dat obsažených v účetních výkazech. Hlavní podstatou této analýzy je, že dává do poměru různé položky výkazu zisku a ztrát, rozvahy, příp. cash flow, což umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Nejčastěji používané a sledované poměrové ukazatele jsou ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 84; Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 117)

Ukazatelé rentability

Rentabilita je schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku. Jedná se o ukazatele, kde v čitateli se nachází jediná veličina, jíž je zisk, a jmenovatel pak obsahuje různé veličiny, jejichž ziskovou efektivnost je potřeba vyjádřit a změřit. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 120)

$$\text{a) Rentabilita tržeb} \quad \text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje a měří schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, resp. výnosů. Vyjadřuje a měří, kolik čistého zisku (nebo EBIT) připadá na 1 Kč celkových tržeb podniku. V čitateli může být EAT, EBIT i EBT.

$$\text{b) Rentabilita celkového kapitálu} \quad \text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita celkového kapitálu měří výkonnost/produkční sílu podniku. Při použití EBIT v čitateli zjistíme výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení.

$$\text{c) Rentabilita vloženého kapitálu} \quad \text{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Ukazatel rentability vloženého neboli vlastního kapitálu vyjadřuje schopnost zhodnocovat vložené prostředky vlastníků. Zisk je zde nejčastěji uvažován na úrovni zisku po zdanění, tedy EAT. Konečný výsledek by se měl pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 100)

Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy uhrazovat své závazky, což znamená zajistit dostatečný objem peněžních prostředků. Poměruje vztah, čím je možné platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). V praxi rozlišujeme tři stupně likvidity měřené třemi poměrovými ukazateli. (Kubičková, Jindřichovská, 2015, s. 132)

a) Ukazatel běžné likvidity (3. stupeň)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vyjadřuje schopnost firmy uhradit splatné závazky do jednoho roku, kdy za prostředky schopné uhradit závazky považujeme oběžná aktiva. Ukazatel vypovídá o tom, kolikrát převyšují oběžná aktiva objem krátkodobých závazků a platí, čím vyšší hodnota vyjde, tím je vyšší schopnost zachování likvidity. Doporučená hodnota pro běžnou likviditu je ve výši 1,5-2,5.

b) Ukazatel pohotové likvidity (2. stupeň)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel pohotové likvidity se vyjadřuje jako poměr peněžně pohledávkového fondu a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota pro pohotovou likviditu je ve výši 1-1,5. Hodnota 1,0 je mezní hodnotou, doporučuje se, aby stávající krátkodobé závazky byly financovány stávajícími pohledávkami a finančními zdroji, jinak musí podnik spoléhat na případný prodej zásob.

c) Ukazatel okamžité likvidity (1. stupeň)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita je nejpřísnější ukazatel likvidity, který poměruje nejlikvidnější složky oběžného majetku s krátkodobými závazky. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2-1,0.

Ukazatelé aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost využívat majetek podniku produktivně a patří k hlavním ukazatelům efektivnosti procesů v podniku. Zjišťují, jaká je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku.

Lze je vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv nebo v podobě doby obratu. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 103)

$$\text{a) Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Obecně platí, čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je 1,0. Vhodné je použití tržeb za prodej výrobků a služeb. Pokud hodnota bude nízká, značí to neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a neefektivní využití.

$$\text{b) Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Má podobnou vypovídající schopnost jako obrat aktiv, omezuje se pouze na posouzení využití investičního majetku.

$$\text{c) Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba obratu zásob udává, jak dlouho trvá jeden obrat, tedy určuje dobu, kdy peněžní fondy přejdou přes výrobky a služby znovu do peněžní formy.

$$\text{d) Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba obratu pohledávek určuje dobu existence kapitálu ve formě pohledávek, neboli vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr a doby než obdrží platby od svých odběratelů. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů a tím vyšší náklady.

$$\text{e) Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

Ukazatelé zadluženosti

Ukazatele zadluženosti jsou odvozovány z položek pasiv v rozvaze a slouží jako indikátory výše rizika, které podnik nese při dané struktuře a poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Obecně platí, že čím vyšší je zadluženost podniku, tím větší riziko podnik nese, protože musí hradit své závazky bez ohledu na to, jak se mu daří.

$$\text{a) Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100 = \%$$

Jde o základní ukazatel zadluženosti podniku, kde doporučená hodnota se pohybuje mezi 30-60%.

$$\text{b) Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Tento ukazatel poměruje cizí a vlastní kapitál a signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů.

$$\text{c) Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Výsledek vyšší než 1 značí, že podnik používá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv, což signalizuje, že podnik dává přednost finanční stabilitě před výnosy.

$$\text{d) Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{Cizí zdroje} + \text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Platí zde zlaté pravidlo financování, že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji. Pokud je výsledek nižší než 1, podnik je podkapitalizován, tedy část svého dlouhodobého majetku kryje krátkodobými zdroji a může mít problém s úhradou závazků. V opačném případě je podnik sice finančně stabilní, ale je překapitalizován, tedy má vysoký podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech.

4.3 Shrnutí analýz pomocí SWOT

SWOT analýza je v podstatě proces hledání optimální kombinace mezi firmou ovladatelnými silnými a slabými stránkami a neovladatelnými příležitostmi a hrozbami, které představuje okolí, v němž podnik působí. SWOT analýza je populární marketingový nástroj, který pomáhá shrnout výsledky z předchozí vnitřní a vnější analýzy. Porovnáním vnitřní a vnější analýzy se provádí pomocí čtyř kvadrantů tabulky SWOT, kde se dále zkoumají vzájemné interakce mezi silnými a slabými stránkami a interakce mezi příležitostmi a hrozbami. Správné vypracování analýzy by mělo rozvíjet silné stránky, minimalizovat slabé stránky podniku, využívat nových příležitostí a vyhýbat se případným hrozbám z vnějšího okolí. SWOT analýza představuje akronym ze slov **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities and **T**hreats. (Hollensen, 2010, s. 70-71)

4.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je podle Kotlera (2001, s. 140) definován jako „systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocení informací týkajících se určitého problé-

mu, před kterým firma stojí.“ Jde tedy o cílevědomý proces, který směřuje k opatření určitých konkrétních informací. Základní charakteristiky marketingového výzkumu jsou jedinečnost, vysoká vypovídající schopnost a aktuálnost informací. Mimo to je marketingový výzkum také doprovázen vysokou finanční náročností na získání informací, relativně vysokou náročností na kvalifikaci zaměstnanců, čas a použité metody. (Kozel, 2011, s. 14)

Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu zahrnuje čtyři základní kroky, které je možné vidět na Obr. 4.



Obr. 4 - Proces marketingového výzkumu

(Zdroj: Kozel, 2011, s. 407)

Definice problému a stanovení výzkumných cílů obvykle představuje nejtěžší krok a ovlivňuje celý proces. Manažer firmy musí vnímat, že není něco v pořádku a správně definovat problém, aby výzkumník mohl stanovit jasné cíle. Druhým úkolem je určit, jaké informace jsou třeba a vytvořit plán na jejich získání. Po zjištění správných informací může dojít k implementaci plánu a analýze zjištěných dat. Posledním krokem je prezentace zjištěných výsledků. (Kozel, 2011, s. 407)

Zdroje informací

Podle zdrojů dat, z nichž informace získáváme, dělíme informace na sekundární a primární. Sekundární informace jsou takové, které již někde existují a byly shromažďovány pro jiný účel. Naopak primární informace jsou data získané ke konkrétnímu současnému účelu. Výzkum obvykle v první řadě začíná u sekundárních informací, tedy sběrem sekundárních dat z interní databáze firmy. Primární data podle Kotlera (2001, s. 143) lze získat z těchto metod:

- pozorování,
- dotazování,
- experiment.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této kapitole popíši základní údaje o společnosti centra sportu a zdraví a zaměřím se na profil a organizační strukturu centra. Na konci kapitoly bude uvedena SWOT analýza k závěrečnému zhodnocení silných a slabých stránek centra a příležitostí a hrozeb.

5.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: Firma XY, centrum sportu a zdraví

Právní forma: akciová společnost

Datum vzniku společnosti: 10. října 2007

Základní kapitál: 162.000.000,- Kč

Splaceno: 100%

Předmět podnikání:

- provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici,
- provozování solárií,
- hostinská činnost,
- holičství, kadeřnictví,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

5.2 Profil společnosti

Centrum sportu a zdraví je komplexní sportovní areál, který se nachází v centru Olomouce a poskytuje nezvyklý počet volnočasových aktivit ve vysoké kvalitě na jednom místě. Jsou zde umístěny halové objekty pro squash, badminton a tenis, včetně fitness zóny, regeneračního, provozního a restauračního zázemí. V areálu podniku jsou také umístěny venkovní tenisové kurty, plochy rekreační zeleně, parkoviště a komunikační plochy.

Centrum sportu a zdraví bylo poprvé otevřeno v září 2008, kde hlavním cílem bylo vytvořit příjemné prostředí pro klubovou klientelu požadující nadstandardní kvalitu služeb. Největší konkurenční výhodou centra je, že v blízkém okolí se nenachází sportcentrum, které by nabízelo takové komplexní služby v tak vysoké kvalitě. Proto strategií centra je hlavně stát se vůdčím centrem v oblasti poskytování volnočasových služeb v regionu. Cílem centra je vytvářet podmínky pro zdravý životní styl klubových členů, podporovat závodní čin-

nost členů v zastoupených sportovních odvětvích a vytvářet firemní wellness programy vedoucí ke zkvalitnění života a zvýšení výkonnosti zaměstnanců spolupracujících firem. Co se týče vnitřní strategie, vedení centra se moc nedaří udržet si stálý kolektiv a zajistit, aby pracovníci měli výborné vztahy, které se budou odrážet i v jejich práci. Sdílené hodnoty podniku jsou v souladu s firemní strategií a strategických cílů a jsou přijaty v organizaci většinou zaměstnanců. Obecně platí, že zaměstnanci, kteří jsou vnitřně ztotožnění s hodnotami organizace, se daleko lépe usměřňují a kontrolují. Podle mého názoru by zaměstnanci na nižší úrovni hierarchie organizační struktury měli být více obeznámeni se všemi hodnotami. Mezi hodnoty centra patří:

- Zajistit příjemné a domácké prostředí klubového charakteru.
- Mít vždy na paměti spokojenost zákazníků.
- Neustále se zdokonalovat v tom, co děláme a poskytujeme klientům.
- Chovat se a vystupovat jako kompaktní tým.
- Jít ruku v ruce s trendy v oblastech využívání volného času a zdravého životního stylu.
- Pracovat pro kvalitní trávení volného času.
- Být upřímní v jednání.
- Aktivně se podílet na dění ve společnosti.
- Starat se o spokojenost svých zaměstnanců a spolupracovníků.

Centrum sportu a zdraví je návštěvníkům otevřeno v pravidelném provozním čase od 6:00 – 23:00 v průběhu celého roku. Výjimku tvoří pouze vánoční období, kdy v některých dnech je provozní doba zkrácena do 15 hod (24. 12. a 31. 12.), a jen 25. 12. a 1. 1. je centrum zcela zavřené.

5.3 Organizační struktura

Organizační strukturu centra sportu a zdraví lze označit jako liniově-štabní strukturu. Štabními útvary v liniové struktuře jsou mzdové a finanční účetnictví, které zajišťují administrativní a řídicí podporu manažerů. Tato struktura je typická pro malé a střední podniky, kde hlavní výhodou jsou přímé krátké vztahy, které umožňují rychlé rozhodování a značnou operativnost.

Celý chod podniku je v režii hlavního manažera, který má spolu s ostatními manažery nejvyšší pravomoce a odpovědnosti. Linioví manažeři jsou přímo zodpovědní za splnění předem vymezených soustav úkolů a cílů, mají na starost svůj přidělený úsek a v případě potřeby delegují své pravomoce na své zaměstnance. V této organizační struktuře, lze jasně vidět vztahy nadřízenosti a podřízenosti a průhlednost systému. Je velmi přehledná, jednoduchá a umožňuje efektivní chod centra, dělbu práce a lepší možnost kontroly nadřízeným pracovníkem. Organizační struktura viz Příloha č. 1.

5.4 SWOT analýza

Tab. 2 - Silné a slabé stránky centra

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Příjemné prostředí	Nestálý personál (recepce, obsluha)
Široká nabídka služeb	Vysoké provozní náklady
Propojení aktivního a pasivního sportování	Neobsazenost některých skupinových cvičení
Stálá klientela	Stížnosti na zaměstnance v recepci a obsluhy kavárny
Přehledná organizační struktura	
Nízká míra zadluženosti	
Dostatek finančních zdrojů	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky

Silnými stránky centra je příjemné moderně vybavené prostředí a široká nabídka sportovních, relaxačních a doplňkových služeb. Klienti centra mají možnost se účastnit různých volnočasových aktivit aktivně, nebo také pasivně sledováním hry z pohodlí kavárny nebo galerie v prvním patře. Již od svého začátku si centrum vytváří stálou klientelu, v podobě členů klubu, kterým poskytuje řadu členských výhod. Mezi nejlákavější benefity klubového členství patří neomezený vstup do mokré zóny zdarma po celou dobu trvání klubového členství, klubové ceny na veškeré sportovní aktivity (cca o 20% nižší než jednotlivé ceny pro nečleny), slevy na relaxační služby i v kadeřnickém salónu, ručníkový servis při každé návštěvě, slevy v café baru a vyhrazené parkoviště před centrem se zastřešenou částí. Centrum sportu a zdraví je však samozřejmě přístupné i široké veřejnosti, členství není pro návštěvu nutnou podmínkou. Naopak centrum vítá každého, kdo aktivně využívá svůj volný čas. Další silnou stránkou je přehledná organizační struktura, která zajišťuje efektivní chod centra, neboť lze jasně vidět vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Co se týče finančních ukazatelů, podnik má nízkou míru zadluženosti, neboť chod podniku financuje především z vlastních zdrojů. Centrum sportu a zdraví lze označit za finančně stabilní společnost, neboť volí přiměřené krytí majetku a má dostatečnou výši čistého pracovního kapitálu pro operativní řízení krátkodobých závazků a oběžných aktiv.

Slabé stránky

Do slabých stránek podniku patří zejména nestálý personál na recepci a v kavárně a s tím spojené stížnosti klientů na tyto zaměstnance. Recepční a servírky na kavárně jsou v neustálém kontaktu se zákazníky a ovlivňují spokojenost zákazníka se službou. Je proto důležité, aby byli neustále pozitivně naladěni, měli pozitivní vztah k práci, chovali se slušně a ochotně k zákazníkům a nedocházelo zde pořád ke střídání nových zaměstnanců. Další slabou stránkou je neobsazenost některých skupinových cvičení. Skupinové cvičení se uskutečňují pouze v případě, jestliže je počet nahlášených klientů větší než 5. Poslední slabinou centra jsou poměrně velké provozní náklady, kde nejvyšší položkou je spotřeba energie a mzdové náklady.

Tab. 3 - Příležitosti a hrozby centra

Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Zvyšující se životní úroveň	Rostoucí ceny energií

Vyznávání zdravého životního stylu	Nárůst konkurenčních služeb
Snižující se vyjednávací síla dodavatelů	Podobní konkurenti jednotlivých služeb na trhu
Inovace a nové technologie	Nedostatek dobrých kandidátů na pracovním trhu
Propojení podnikání s internetový světem	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti

Hlavní příležitostí je zvyšující se životní úroveň a vyznávání zdravého životního stylu, díky kterým je možné neustále zvyšovat klientelu centra. V posledních letech se propagace zdravého životního stylu hodně zvyšuje, existuje velká řada odborníků a odborných časopisů a literatury na toto téma. Další významnou příležitostí je snižující se vyjednávací síla dodavatelů centra z důvodu velké konkurence a inovace a nové technologie, kde technické a technologické prostředí značně ovlivňuje všechny oblasti podnikání a výjimku netvoří ani oblast poskytování služeb. S rozvojem internetu neustále dochází k vývoji informačních technologií a inovacím. Velkou příležitostí pro centrum tedy znamená podávání aktuálních informací na webových stránkách a sociálních sítí a komunikace se zákazníkem prostřednictvím těchto sociálních sítí. V oblasti fitness a wellness jde technologie neustále dopředu a je důležité, aby centrum reagovala na nové trendy v této oblasti. Jedná se převážně o posilovací a cvičební stroje, o vývoj nových technologií v saunách, soláriích, whirlpoolkách atd.

Hrozby

Hrozbou centra jsou zvyšující se ceny energií, protože tvoří velkou část provozních nákladů a mohlo by tak ohrozit budoucí vývoj centra. Další hrozba je v oblasti konkurence, kde centrum má několik podobných konkurentů v jednotlivých dílčích službách, které mohou přebírat klienty centra a snížit tak návštěvnost.

Z nedávného výzkumu realizovaného agenturou CzechTourism vyplynulo, že čeští podnikatelé v cestovním ruchu mají problém s nedostatkem dobrých kandidátů, kteří mají pří-

jemné vystupování, zkušenosti v oboru a chuť pracovat. (CzechTourism, 2015) To značí hrozbu pro tyto podniky, protože lidský faktor je velmi důležitý ve službách.

6 ANALÝZA SOUČASNÉ NABÍDKY CENTRA

Centrum sportu a zdraví je moderně vybavené zařízení s celoročním provozem, který nabízí řadu volnočasových aktivit. Centrum se nachází asi jeden kilometr od centra Olomouce, které lze spatřovat za destinaci cestovního ruchu. Zastřešuje velké množství kvalitních služeb, čím si získává náklonost svých zákazníků. Základní nabídku centra lze rozdělit do těchto hlavních skupin nabízených služeb:

6.1 Analýza fitness zóny

Fitness zóna nabízí svým klientům možnost aktivně trávit čas v plně klimatizované, nadstandardně vybavené posilovně. Posilovna o rozloze 400 m² nabízí velkou řadu posilovacích stanovišť, prostor pro strečink a nadstandardní kardio zónu. Ve fitness zóně je umístěn fitness bar, který nabízí širokou škálu nápojů, fitness doplňků a doplňků zdravé výživy. Dále jsou zde umístěny plazmové obrazovky, které zákazníkům umožňují sledovat televizní kanály dle jejich přání. K zapůjčení také centrum nabízí sporttestery na měření tepové frekvence. Elegantně řešený interiér fitness zóny dále doplňuje prostorná venkovní terasa, která je estetickým doplňkem celého centra.

Další služby, které fitness zóna nabízí je poradenská činnost a pomoc trenérů, kteří jsou ochotni věnovat se klientům individuálně a vypracovat jim tréninkový plán a jídelníček podle jejich cílů a požadavků. V roce 2014 fitness otevřelo klub naturální kulturistiky a fitness pro zájemce o oblast soutěžního fitness a kulturistiky.

V následující tabulce je porovnána návštěvnost fitness zóny za poslední roky.

Tab. 4 - Počet návštěvníků Fitness zóny

POČET NÁVŠTĚVNÍKŮ FITNESS ZÓNY						
	2014	PRŮMĚR/DEN	2015	PRŮMĚR/DEN	2016	PRŮMĚR/DEN
Leden	6 683	215,58	5 901	190,35	6 622	213,61
Únor	5 678	202,79	5 008	178,86	6 032	208,00
Březen	6 444	207,87	6 654	214,65		
Duben	5 001	166,70	5 351	178,37		
Květen	5 021	161,97	4 910	158,39		
Červen	4 361	145,36	4 836	161,20		
Červenec	4 683	151,06	4 174	134,65		
Srpen	4 165	134,35	4 203	135,58		
Září	4 245	141,50	4 206	140,20		
Říjen	4 984	160,77	5 265	169,84		
Listopad	5 097	169,90	5 572	185,73		
Prosinec	4 667	150,55	5 070	163,55		
PRŮMĚR/MĚSÍC	5 086		5 096			
CELKEM	61 029	167,37	61 150	167,61		

(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů)

Lze vidět, že měsíční návštěvnost fitness zóny se pohybuje v rozmezí od 4 000 – 7 000 návštěvníků. V hlavní sezóně centra, tj. od září do dubna, centrum zpravidla navštěvuje vyšší počet návštěvníků. Průměrně za jeden měsíc v roce 2014 navštívilo centrum 5 086 návštěvníků a za rok 2015 je toto číslo o 10 návštěvníků vyšší. Celkový nárůst v roce 2015 byl tedy pouze o 121 návštěvníků větší než v roce 2014.

Tab. 5 - Ceník fitness zóny

	Centrum sportu a zdraví		Konkurence 1	Konkurence 2
Fitness/ ceník	ČLEN	NEČLEN	Klasický bez slevy	Klasický bez slevy
Vstup	150	190	100 Kč	80 Kč
Osobní trenér	315 Kč	480 Kč	350 Kč	250 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování z internetových stránek)

V tabulce 5 je možné vidět srovnání ceníku centra sportu a zdraví (člena i nečlena) s náhodně vybranou konkurencí.

6.2 Analýza kruhového tréninku

Kruhový trénink je určitá forma fitness, která nabízí vybalancovanou kombinaci aerobního a rezistenčního tréninku. Jde o speciální formu tréninku využívající osobní čipové karty, které umožňují maximální úspěch v krátké době. Trénink probíhá v krátkých intervalech na zařízeních, která jsou pro vás individuálně nastavena, ve svém optimálním rozsahu záteže a bez nepříjemného čekání. Tento druh cvičení je vhodný pro všechny, dokonce i pro klienty s různým zdravotním omezením, zejména ale pro lidi, kteří mají na cvičení málo času, požadují rychlé a trvalé výsledky, anebo si nerozumí s běžnými stroji v posilovně. Kruhový trénink zajišťuje:

- **Jednoduchost** – trénink pouze 35 minut, 6x za měsíc s čipovou kartou.
- **Bezpečnost** – automatická úprava podle klientových osobních nastavení.
- **Efektivitu** – 15x efektivnější, a to v polovičním čase, než tradiční trénink.

Tento typ kruhového tréninku patří mezi novinky v oblasti fitness, který dotáhl trend trávení méně času na tréninku na vyšší úroveň. V centru sportu a zdraví je kruhový trénink zaveden od února 2014, kde návštěvnost je možné vidět v následující tabulce.

Tab. 6 - Návštěvnost kruhového tréninku

POČET NÁVŠTĚVNÍKŮ KRUHOVÉHO TRÉNINKU						
	2014	PRŮMĚR/DEN	2015	PRŮMĚR/DEN	2016	PRŮMĚR/DEN
Leden	/	/	2 854	92,06	2 209	71,26
Únor	1 287	45,96	2 470	88,21	2 109	72,72
Březen	2 640	85,16	3 050	98,39		
Duben	2 852	95,07	2 646	88,2		
Květen	2 905	93,71	2 242	72,32		
Červen	2 569	85,63	1 971	65,8		
Červenec	2 315	74,67	1 703	54,94		
Srpen	2 465	79,52	1 552	50,07		
Září	2 305	76,83	1 888	62,93		
Říjen	2 678	86,39	2 103	67,84		
Listopad	2 564	85,47	2 136	71,2		
Prosinec	2 097	67,65	1 692	54,58		
PRŮMĚR/MĚSÍC	2 425		2 192			
CELKEM	26 677	79,64	26 307	70,75		

(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů centra)

Průměrný měsíční počet návštěvníků v roce 2014 byl 2 425 osob. V roce 2015 se tento měsíční průměr snížil na 2 192 osob. Celkově tedy rok 2015 měl méně návštěvníků, a to průměrně dohromady o 233 osob.

Maximální možný počet návštěvníků za den na kruhovém tréninku je 264 osob, za měsíc je to 7 392 osob. Tento počet je odvozen od skutečnosti, že na kruhovém tréninku je dohromady 12 strojů, na kterých může cvičit zároveň 12 lidí s časovým intervalem 45 minut (z toho 10 minut- střídání a příprava strojů). V případě dosažení maximálního počtu 264 osob/den je důležité mít na paměti, že by zákazníci museli vždy přijít v přesně stanovený čas. Lze tedy říci, že v současné době je tento druh cvičení využit na 30-35%.

6.3 Analýza raketových sportů

V centru sportu a zdraví naleznete širokou nabídku raketových sportů jako je tenis, squash, a badminton. Pro všechny tyto sporty jsou v centru vyčleněné značné prostory, které si klienti mohou telefonicky zarezervovat nebo v případě stálých klientů udělat dlouhodobou rezervaci na celou sezónu.

Pro příznivce tenisu centrum sportu a zdraví nabízí možnost, zapojit se do programu ITS tenis centre, jejichž činnost je zaměřena na profesionální vedení hráčů, stejně jako na výchovu mladých nadějných juniorů. V nabídce je také program tenisová miniškolička pro nejmenší. Každým rokem v červenci centrum sportu a zdraví společně s ITS tenis centre pořádá **mezinárodní tenisový turnaj žen ITS CUP**, který byl založen v roce 2009.

Centrum sportu a zdraví organizuje turnaje a ligy i u ostatních raketových sportů. Je zde možnost přihlásit se do badmintonové ligy, squashové ligy a ligy ve stolním tenise.

V níže uvedené tabulce je možné vidět využitelnost jednotlivých kurtů těchto raketových sportů v roce 2015. Jako první jsou zde sledované čtyři tenisové vnitřní kurty, které byly v hlavní sezónu centra využity týdně na 78%-80%. Menší využití je zde od dubna do září, kdy klienti raději využívají venkovní antukové kurty. Celkový počet venkovních antukových kurtů je devět. Tyto kurty byly v roce 2015 otevřeny od dubna do září, kde největší využití zde bylo v měsíci červen a červenec (46%).

Dalším raketovým sportem je badminton, který má v centru speciální badmintonovou halu se čtyřmi kurty. Využití těchto kurtů bylo opět největší v hlavní sezónu, tj. 66% od ledna do března a 56% od října do prosince. Od dubna do září byly kurty využity na 40%.

Nejméně navštěvovaným sportem je squash, který byl týdně průměrně využit na 21%-23% v hlavní sezóně centra.

Tab. 7 - Využitelnost kurtů raketových sportů

Sportovní kurty	Sledované měsíce	Max. počet hodin na kurtech/týden	Průměrný počet hodin na kurtech/týden	v %	Nejvytíženější měsíc
Tenis- hala	Leden- březen	476 hod	372 hod	78%	leden, únor, březen
	Duben- září	476 hod	80 hod	16%	duben, září
	Říjen-prosinec	476 hod	379 hod	80%	listopad, prosinec
Tenis- antuka	Duben- květen	1071 hod	274 hod	26%	květen
	Červen- červenec	1071 hod	488 hod	46%	červen, červenec
	Srpen-září	1071 hod	331 hod	31%	srpen
Badminton	Leden- březen	476 hod	313 hod	66%	leden, únor, březen
	Duben- září	476 hod	192 hod	40%	duben, květen, září
	Říjen-prosinec	476 hod	263 hod	56%	říjen, listopad, prosinec
Squash	Leden- březen	357 hod	81 hod	23%	leden, únor, březen
	Duben- září	357 hod	52 hod	15%	září
	Říjen-prosinec	357 hod	77 hod	21%	říjen, listopad, prosinec

(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů)

V následující tabulce je možné vidět srovnání cen těchto raketových sportů s konkurencí. Ceny jsou uvedené pro běžný pracovní den na 60 min v čase od 15-21 hod.

Tab. 8 - Ceník raketových sportů

	Centrum sportu a zdraví		Konkurence 1
	ČLEN	NEČLEN	Klasický
Tenis	490 Kč	595 Kč	250 Kč

Squash	200 Kč	260 Kč	240 Kč
Badminton	260 Kč	330 Kč	240 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování z internetových stránek)

Z tabulky opět vyplývá, že centrum sportu a zdraví má poměrně vyšší ceny než náhodně vybraná konkurence z okolí.

6.4 Analýza skupinového cvičení

Skupinová cvičení jsou vedena trenérem, který klientům pomáhá korigovat cviky a motivovat je. Konají se ve dvou aerobních sálech v době, podle předem stanoveného rozpisu cvičení. Klienti si tato skupinová cvičení mohou rezervovat osobně, telefonicky nebo online prostřednictvím rezervačního systému, kde lze také najít informace o konání lekcí a jejich obsazenosti. Centrum sportu a zdraví nabízí široký výběr z těchto skupinových cvičení. Mezi nejvíce oblíbená a žádaná skupinová cvičení patří TRX - funkční trénink, Power yoga a Hot lekce. Ostatní skupinové cvičení jsou:

- BOSU cvičení
- Twerk dance
- Latino fitness
- Dance fitness
- Břišní pekáč
- Pilates
- Wellness yoga
- Power yoga
- Zdravá záda
- Těhotenská a fitness jóga
- Deep work
- ABS systém, Problém zone

Tyto skupinová cvičení se neustále mění podle aktuální oblíbenosti jednotlivých cvičení. V rozpisu cvičení tedy dochází k neustálým obměnám. Využitelnost obou sálů, která je uvedena v následujících tabulkách, je tedy vypočítána podle aktuálního rozpisu ke dni 11. 3. 2016. Maximální denní počet hodin u obou sálů je 15 hod, tj. od 6 hod – 21 hod. Je však nutné mít na paměti, že jednotlivá skupinová cvičení jsou vypisována především v časech tak, aby se jich pracující lidé mohli vůbec účastnit.

Tab. 9 - Využitelnost sálu č. 1

SÁL Č. 1				
	Maximální počet hodin	Průměrný počet hodin	v %	Vytížený čas
Pondělí	15 hod	6,5	43%	14-21 hod
Úterý	15 hod	7,2	48%	16-21 hod
Středa	15 hod	6	40%	14-21 hod
Čtvrtek	15 hod	6,9	46%	16-21 hod
Pátek	15 hod	3,2	21%	16-18 hod
Sobota	15 hod	2,2	15%	9-11 hod
Neděle	15 hod	4,2	28%	17-21 hod

(Zdroj: Vlastní zpracování z webových stránek centra)

Z tabulky 9 je patrné, že mezi nejvytíženější dny patří úterý až čtvrtek, kde nejvíce skupinových cvičení je v době od 14 hod - 21 hod. Celkový počet skupinových cvičení na sále č. 1 od pondělí do čtvrtka je 26. Od pátku do neděle je vypsáno celkem 10 skupinových cvičení.

Tab. 10 - Využitelnost sálu č. 2

SÁL Č. 2				
	Maximální počet hodin	Průměrný počet hodin	v %	Vytížený čas
Pondělí	15 hod	4,5	30%	18-21 hod
Úterý	15 hod	6,4	43%	16-21 hod
Středa	15 hod	5,5	37%	16-21 hod
Čtvrtek	15 hod	7	47%	14-17 hod
Pátek	15 hod	3,5	23%	16-19 hod
Sobota	15 hod	/	/	/
Neděle	15 hod	2,5	16%	18-21 hod

(Zdroj: Vlastní zpracování z webových stránek centra)

Tabulka 10 popisuje využitelnost v sále č. 2, kde opět mezi nejvytíženější dny patří úterý až čtvrtek. V sobotu se na sále č. 2 neuskutečňují žádná skupinová cvičení. Od pondělí do čtvrtka je na rozpisu vypsáno celkem 21 skupinových cvičení, v pátek a v neděli je to dohromady 6 skupinových lekcí.

V další uvedené tabulce je možné vidět ceník skupinového cvičení, který je opět srovnán s konkurencí.

Tab. 11 - Ceník skupinových lekcí

	Centrum sportu a zdraví		Konkurence 1
	ČLEN	NEČLEN	Klasický
Skupinové lekce	55 Kč	90 Kč	80 Kč
TRX cvičení	100 Kč	120 Kč	95 Kč

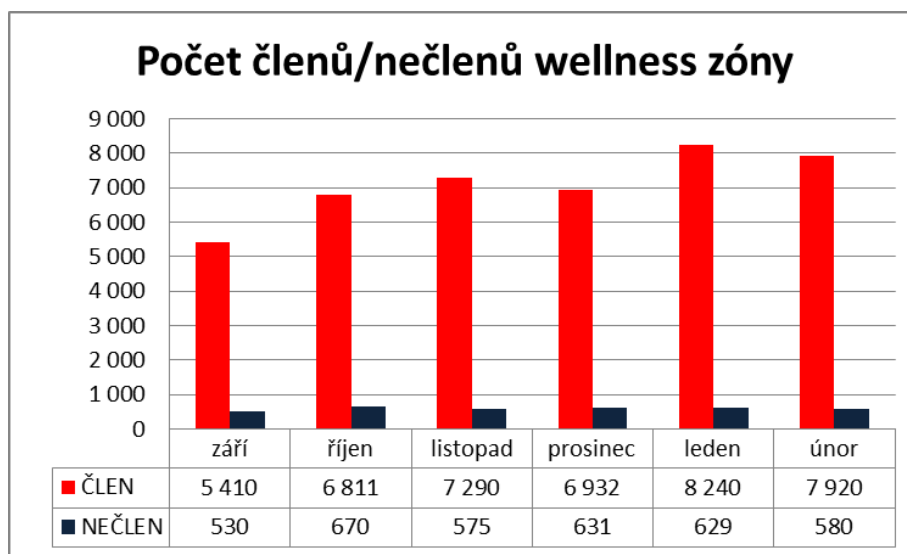
(Zdroj: Vlastní zpracování z internetových stránek)

6.5 Analýza wellness zóny a masáží

Wellness zóna centra zahrnuje relaxační prostor pro odpočinek a načerpání nové energie. V klidném a příjemném prostředí si klienti centra mohou užívat bublinky v prostorné vířivé vaně, zaplavat si v protiproudovém bazéně, prohřát své tělo ve finské sauně či případně navštívit také parní komoru, ochlazovací bazének, prosluněnou odpočívárnu nebo tmavou odpočívárnu s meditačními melodiemi. Prostory wellness jsou doplněny plně vybaveným barem s bohatou nabídkou občerstvení a venkovní terasou, která je s vnitřní částí propojena francouzským oknem, kde klienti mohou relaxovat na pohodlných lehátkách nebo ve venkovní whirlpoolce.

Celá wellness nabídka je doplněna řadou dalších služeb, které mohou klienti využívat. Patří sem pravidelné saunové ceremoniály, kde saunérka polévá kameny vodou s vonnou esencí a rozhání horký vzduch po sauně ručníky, nabídka klasického nebo turbo solária, masáže, fyzioterapie, přístrojové procedury, nabídka přírodních produktů a kryocentrum.

Graf 1 - Počet členů/nečlenů wellness zóny



(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů centra)

Z grafu 1 je patrné, že nejvíce wellness zónu navštěvují členové centra sportu a zdraví, kteří ji mají zadarmo v rámci členství. Tyto čísla měsíčně dosahují velmi vysokých hodnot. Během daného zkoumaného půlroku byl největší počet v únoru 7920 členů. Naopak počet nečlenů se průměrně pohybuje okolo 600 nečlenů za měsíc. Lze tedy říci, že wellness zóna v centru sportu a zdraví patří mezi velmi využívanou a oblíbenou pouze u členů, počet placených hostů se snižuje a celkové zisky wellness zóny také. V níže uvedené tabulce lze vidět ceník pro vstup do wellness zóny.

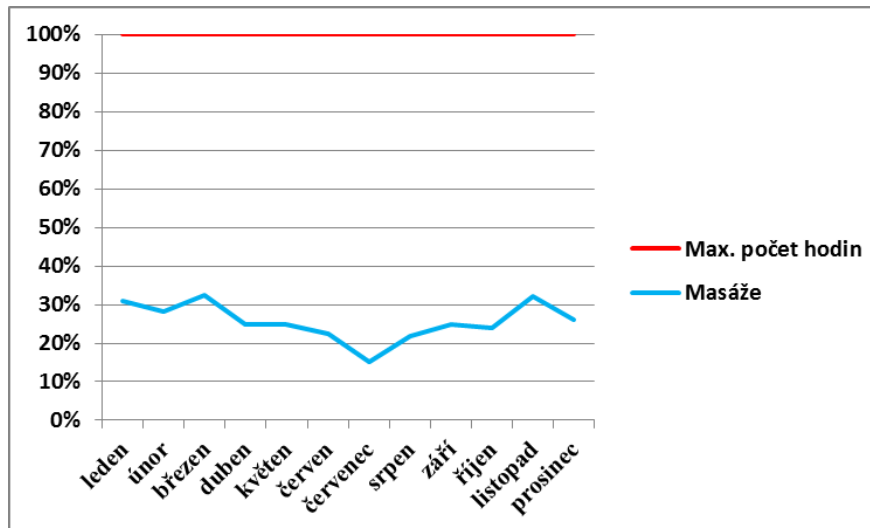
Tab. 12 - Ceník wellness zóny

	Člen	Nečlen	Nečlen PO-PÁ	
			15-21 hod	Nečlen víkend
1 vstup	0 Kč	250 Kč	350 Kč	400 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování z internetových stránek)

Širokou nabídku lze najít i ve výběru masáží, které kromě klasických masáží obsahují i speciální thajské, čínské masáže a masáže shiatsu a ayurvedské masáže.

Graf 2 - Thajské masáže

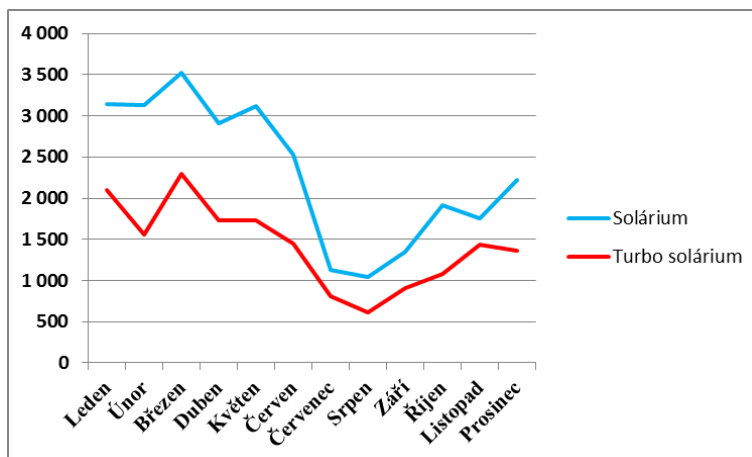


(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů centra)

Nejčastěji navštěvované jsou thajské masáže, kde v grafu 2 je znázorněno procentuální využívání těchto masáží v roce 2015. Maximální počet hodin masáží za měsíc je 200 hod. Centrum sportu a zdraví poskytne za měsíc v průměru 70 hodin.

Další graf 3 ukazuje využití klasického solária a turbo solária centra sportu a zdraví za rok 2015. Maximální počet minut za měsíc je 28 560 min a průměrně je využito 2 315 minut na klasickém soláriu a 1 421 minut na turbo soláriu.

Graf 3 - Využití solárií



(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů centra)

6.6 Analýza doplňkových služeb

Centrum sportu a zdraví usiluje především o dokonalost, spokojenost a pohodlí zákazníka. Tudíž svoji širokou nabídku fitness a wellness služeb neustále doplňuje, inovuje a obohacuje. K doplnění příjemného sportovního zážitku nabízí hned několik café barů a restaurací, služby dětského koutku a venkovní atrakce pro děti a další služby jako například:

- poradna a diagnostika,
- Beauty – kosmetika, kadeřnictví, pedikúra, manikúra,
- prodej a půjčovna sportovních potřeb a doplňků,
- minigolf,
- Flexi dry - mytí vozidel,
- bezplatné parkování,
- trezory pro uschování cenností,
- bezplatné WiFi připojení,
- PC koutek,
- on-line rezervace,
- pravidelné informování o novinkách centra na váš e-mail,
- tenis obchod přímo v budově centra,

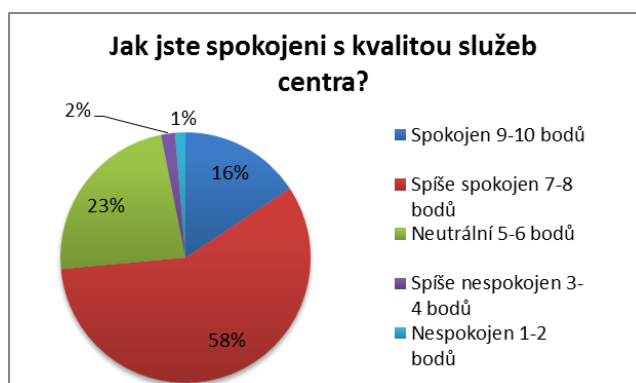
- müsli MIX – možnost namíchat si mix obilovin, sušeného ovoce, oříšků, semínek a dobrot dle zákaznickovy fantazie.

6.7 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno v září 2015 s cílem zjistit spokojenost s kvalitou služeb a zjistit případné návrhy na zlepšení dosavadního stavu. Jelikož se centrum sportu a zdraví zaměřuje na velké množství poskytování služeb, dotazník obsahoval pouze čtyři otázky. Respondenti byli požádáni, aby bodově zhodnotili dané kritéria a případně napsali své vlastní připomínky. Tento dotazník byl rozeslán pomocí e-mailu každému klientovi, který do databáze MemberPro uvedl svoji emailovou adresu. Dotazník je uveden v příloze 3.

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 350 respondentů, které mělo 63% návratnost, tedy 223 klientů odeslalo zpátky vyplněný dotazník.

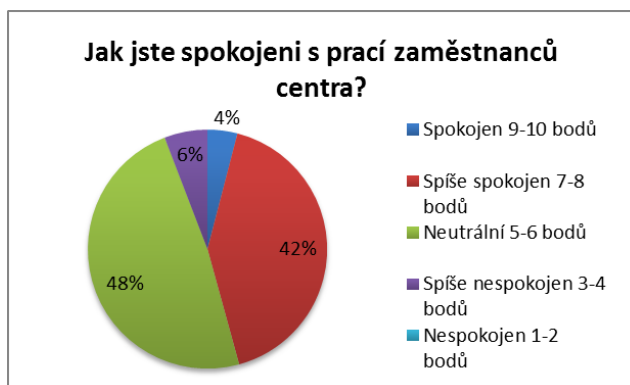
Graf 4 - Jak jste spokojeni s kvalitou služeb centra?



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle grafu je patrné, že 58% respondentů jsou spíše spokojeni s kvalitou služeb, 16% jsou absolutně spokojeni a 23% vyjádřilo neutrální postoj. Nespokojenost vyjádřilo pouze 3% respondentů, což je pro centrum velmi dobré. Celkový průměr hodnocení kvality služeb centra byl 7,15. Centrum sportu a zdraví doufá, že se tento průměr v roce 2016 zvýší alespoň na 8,5.

Graf 5 - Jak jste spokojeni s prací zaměstnanců centra?

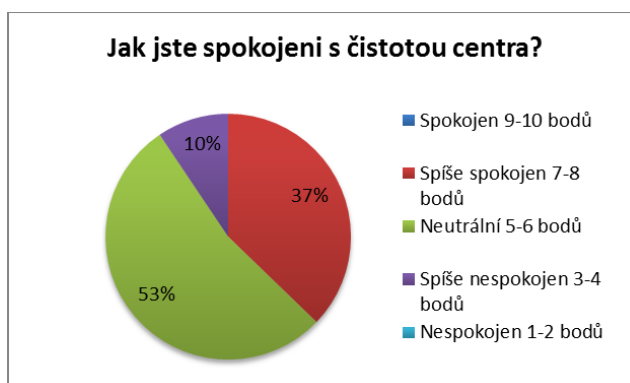


(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dalším zkoumaným faktorem byla spokojenost s prací zaměstnanců. Z grafu je možné vyčíst, že téměř polovina (48%) zodpovědaných nejsou spokojeni ani nespokojeni s prací a chováním zaměstnanců, což vede ke snižování celkové kvality služeb. 42% respondentů jsou spíše spokojeni, 4% respondentů jsou spokojeni a 6% je spíše nespokojeno. Zde respondenti měli k dispozici i prostor pro komentáře, kde nejčastější stížnosti byly na zaměstnance recepce a obsluhy v kavárně. Mezi opakované stížnosti patřilo:

- neochota recepčních,
- kvalita jednání a vystupování,
- pomalá recepce, tvoří se fronty,
- problémy dovolat se na recepci.

Graf 6 - Jak jste spokojeni s čistotou centra?

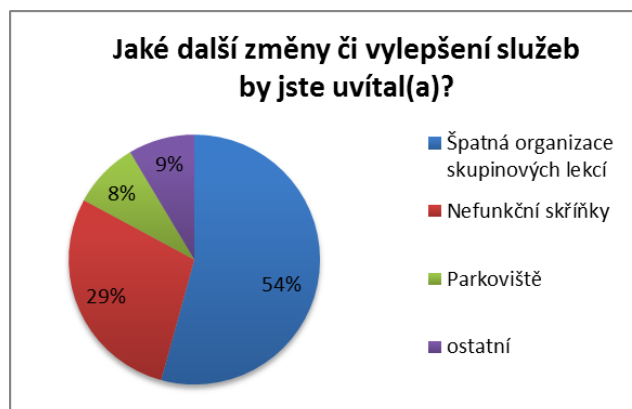


(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu je vyobrazeno, jak jsou zákazníci spokojeni s čistotou centra. Největší část respondentů (53%) vyjádřilo neutrální postoj, 37% respondentů jsou spíše spokojeni a 10% vyjádřilo menší nespokojenost. Ani jeden z respondentů, však nevedl že je s kvalitou

čistoty zcela spokojen. Vedení centra by se mělo více zaměřit na kontrolu čistoty centra, případně vyměnit outsourcingovou společnost, která jim úklid zařizuje. Nejpočetnější stížnosti se objevovali na nečistotu ve sprchách a šatnách (zápach z odpadu a moči, rez a usazeniny ve sprchách, aj.) a na relaxační mokrou zónu (rušivý úklid v ranních hodinách, usazeniny vodního kamene).

Graf 7 - Jaké další změny či vylepšení služeb byste uvítal(a)?



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Posledním zkoumaným faktorem byli návrhy na změny a vylepšení od zákazníků, kde dostali prostor k vlastním připomínkám a nápadům. V grafu 7 lze vidět, že 54% navrhovalo změny v organizaci skupinových lekcí. Jednalo se především o včasnější informování zrušených skupinových lekcí, výběr vhodnějších časů lekcí, zlepšení online rezervace na skupinová cvičení, nedostatečné vybavení na skupinové lekce (zastaralé podložky a cvičební pomůcky) a další. Dalším návrhem bylo vylepšení skříňek, kdy klientům nefungují čipy k otevření skříňky, a vylepšení závorového systému při vjezdu a výjezdu z parkoviště centra. Mezi další méně početné návrhy patřilo snížení ceny služeb, možnost vložení kreditu online nebo přes telefon, benefity pro člena, který přivede dalšího člena a také návrh na zavedení stojanů na kola před centrem.

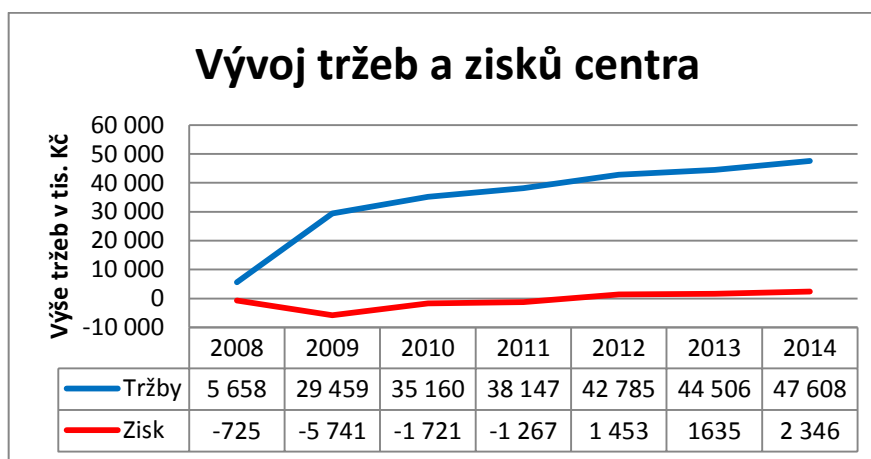
7 EKONOMICKÁ SITUACE CENTRA

Ke zjištění ekonomické analýzy centra jsem použila informace z účetních výkazů centra (viz Příloha 4) a data z firemního informačního systému MemberPro. V následující ekonomické analýze se budu zabývat především vývojem tržeb a zisku centra sportu a zdraví a výnosy jednotlivých skupin cvičení. Dále se zaměřím na konkurenci centra a na vybrané hlavní ukazatele poměrové analýzy.

7.1 Vývoj tržeb a zisku centra

Vývoj tržeb a zisků patří mezi nejdůležitější informace pro vedení centra. Obecně je hodnocen růst tržeb a zisků jako pozitivní a pokles naopak jako negativní faktor ve vývoji firmy. V níže uvedeném grafu jsou uvedeny tržby a zisky za předchozí roky získané z účetních výkazů centra.

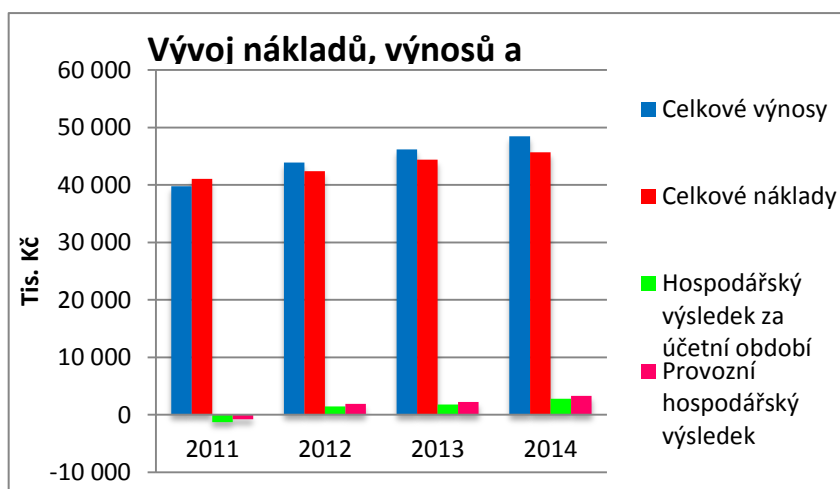
Graf 8 - Vývoj tržeb a zisků centra



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Centrum sportu a zdraví zahájil svoji podnikatelskou činnost v září 2008. Od tohoto roku lze sledovat značný nárůst a zlepšení obou sledovaných hodnot. Graf 8 ukazuje vývoj tržeb a zisků v letech 2008-2014, kde po necelých čtyřech letech provozování činnosti, centrum sportu a zdraví konečně dosáhlo kladného hospodářského výsledku. V roce 2014 byl zaznamenán nárůst zisku o více jak 40%. Hodnota hospodářského výsledku za rok 2015 není dosud zpracována, ale centrum očekává navýšení tržeb o 5%, než bylo v roce 2014.

Graf 9 - Vývoj nákladů, výnosů a hospodářského zisku



(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů)

V grafu č. 9 je uveden vývoj celkových výnosů, nákladů a hospodářských výsledků. Lze vidět, že výnosy se každým rokem zvyšují. Největší meziroční nárůst byl v roce 2012, kdy výnosy vzrostly o 10%, a centrum poprvé dosáhlo kladného hospodářského výsledku, protože celkové náklady nijak razantně nevzrostly v porovnání s rokem 2011. Podle grafu lze říci, že firma každým rokem zvyšuje objem tržeb a náklady si snaží udržovat na podobné úrovni, má tedy předpoklad být prosperujícím podnikem.

7.2 Výnosy, náklady a zisky nabízených služeb

V této podkapitole jsou uvedeny provozní výnosy, provozní náklady a zisky jednotlivých aktivit v centru sportu a zdraví. Tyto ekonomické údaje však patří do velmi citlivých firemních údajů, proto zde nejsou uvedena skutečná čísla. Uvedená čísla lze považovat za měnu, je však podle klíče změněna hodnota jednotlivých tržeb, jejich souvztažnost je však platná. Náklady a zisk jsou vždy uvedeny pouze procentuálně. Provozní náklady zahrnují především náklady na spotřebu energie, náklady na údržbu a mzdové náklady. Ziskem se rozumí tržba ponížená o provozní náklady, nejsou zde započítány odpisy.

Z tabulky 13 je patrné, že provozní výnosy v kategorii raketových sportů centra sportu a zdraví se každý rok snižují. Nejvyužívanější z raketových sportů a tedy i nejvýnosnější je tenis, jehož výnosy jsou za rok 2015 vyšší než v předchozím roku 2014. U squashe a badmintonu se výnosy každým rokem postupně snižují. Nejnákladnější jsou venkovní antukové kurty na tenis, které mají větší náklady na údržbu a tedy i větší mzdové náklady.

Tab. 13 - Výnosy, náklady a zisk raketových sportů

	VÝNOSY				NÁKLADY *	ZISK
	2012	2013	2014	2015		
TENIS HALA	1 945	1 897	1 841	1 911	20%	80%
TENIS ANTUKA	609	536	557	593	50%	50%
BADMINTON	1 349	1 248	1 109	1 024	20%	80%
SQUASH	530	464	303	267	20%	80%
CELKEM	4 433	4 145	3 810	3 795		

Náklady * - zde se započítávají základní náklady (mzdy a energie) bez odpisů

(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů)

V další tabulce 14 jsou uvedené výnosy, náklady a zisk skupinového cvičení, kde náklady a zisk jsou opět uvedené v procentech. Největší položkou nákladů jsou zejména mzdové náklady. Provozní výnosy mají rostoucí charakter, výjimku však tvoří rok 2015, kdy byly výnosy o 70 jednotek menší. V tabulce jsou vidět výnosy některých firmou sledovaných skupinových cvičení, zbytek skupinových cvičení, u kterých docházelo k neustálým změnám, jsou uvedeny hromadně v položce skupinová cvičení.

Tab. 14 - Výnosy, náklady a zisk skupinových cvičení

	VÝNOSY				NÁKLADY *	ZISK
	2012	2013	2014	2015		
SKUPINOVÁ CVIČENÍ	515	457	419	442	45%	65%
HEAT	176	167	126	91	45%	65%
SPORTOVNÍ AEROBIK	197	214	201	219	45%	65%
TRÉNINK PILATES	0	0	6	0	45%	65%
TRX	118	165	122	92	45%	65%
HOT LEKCE	0	54	175	110	45%	65%
SÁL 3	0	0	59	84	45%	65%
CELKEM	1 006	1 057	1 108	1 038		

Náklady * - zde se započítávají základní náklady (mzdy a energie) bez odpisů

(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů)

Výnosy fitness zóny, wellness zóny a kruhového tréninku jsou uvedené v tabulce 15. Největší výnosy fitness zóny byly v roce 2013 a poté došlo ke značnému propadu na 2 065 Kč, který byl způsoben menším počtem návštěvníků. V roce 2015 návštěvnost fitness zóny se zvýšila podle Tab. 4 o 210 klientů za rok, což způsobilo i menší navýšení zisku. Fitness zóna je nejméně nákladná na provoz a mzdy, ale za to má velmi vysoké odpisy, které zde nejsou zahrnuty.

U wellness zóny lze sledovat postupné snižování výnosů, které je způsobeno tím, že tuto wellness zónu navštěvují převážně členové centra, kteří mají vstup do wellness zadarmo. Počet platících klientů/nečlenů se každým rokem snižuje, což způsobuje právě snižování zisku, provozní náklady jsou ve výši 40%.

U kruhového tréninku jsme v tabulce návštěvnosti zjistili, že počet klientů se oproti roku 2014 v roce 2015 snížil. Tabulka 15 však uvádí, že výnosy jsou v roce 2015 vyšší než v roce 2014, tudíž zde nastala změna v ceně vstupu na kruhový trénink, která byla v roce 2015 vyšší. Náklady na provoz jsou 30%, opět ale nelze zde zapomenout na odpisy strojů.

Tab. 15 - Výnosy, náklady a zisk ostatních aktivit

	VÝNOSY				NÁKLADY *	ZISK
	2012	2013	2014	2015		
FITNESS	2 166	2 322	2 065	2 086	10%	90%
WELLNESS ZÓNA	595	462	417	406	40%	60%
KRUHOVÝ TRÉNINK	0	0	1 653	2 109	30%	70%

Náklady * - zde se započítávají základní náklady (mzdy a energie) bez odpisů

(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů)

7.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Centrum sportu a zdraví je jediné v Olomouckém kraji, které nabízí tolik služeb na jednom místě. Lze tedy říci, že centrum nemá žádného přímého konkurenta, ale má mnoho podobných konkurentů v jednotlivých dílčích službách. Mezi tyto konkurenty patří fitness centra, wellness a relaxační centra, plavecká centra, kavárny, kadeřnictví a služby kosmetiky a ostatní konkurenti, co nabízejí jakékoliv sportovní vyžití. Těchto konkurentů je v Olomouckém kraji nespočetně mnoho. Centrum sportu a zdraví se snaží odlišit od těchto konkurentů především množstvím poskytovaných služeb na jednom místě a také vysokou kvalitou služeb.

Na výřezu z mapy, která je uvedena v příloze č. 2, je možné vidět umístění 24 hlavních fitness center v okolí centra sportu a zdraví, které nabízí především podobná skupinová cvičení a fitness prostory. Tento počet konkurentů není však konečný.

K analýze vnějšího prostředí konkurence jsem použila Porterův model pěti konkurenčních sil. K lepší interpretaci a pochopení dané problematiky jsem zvolila tabulkový systém porovnávání hybných sil. Jednotlivá zformulovaná kritéria odrážející daný aspekt konkurenč-

ního prostředí, jsem bodově ohodnotila a na základě vlastního odhadu jsem stanovila predikci na rok 2017.

Tab. 16 – Rivalita mezi podniky mikrookolí

	2015	2017
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Hodně podobných konkurentů – 10 bodů, málo 1 bod	8	9
Ceny konkurentů Mohou snížit poptávku – 1 bod, nemohou ohrozit – 10 bodů	6	7
Diferenciace služeb Diferencované služby – 1 bod, nediferencované služby – 10 bodů	6	4
Marketingová strategie konkurentů Slabá – 1 bod, silná – 10 bodů	4	5
Růst odvětví Nízký růst poptávky – 10 bodů, vysoký 1 bod	6	8
CELKEM	30	33
PRŮMĚR	6,0	6,6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V Tab. 16 lze sledovat rivalitu mezi stávajícími konkurenty. Centrum se neustále snaží inovovat své služby s dostatečným předstihem a nabízí vysokou kvalitu a velké množství služeb na jednom místě. Jsem přesvědčena o tom, že centrum je největším konkurentem v Olomouckém kraji a tuto pozici si nadále udrží i při zvyšující se rivalitě v daném odvětví.

Tab. 17 – Hrozba nově vstupujících firem

	2015	2017
Existence bariér vstupu Bariéry jsou značné – 10 bodů, neexistují bariéry- 1 bod	7	6
Lidské zdroje Omezeny – 1 bod, neomezené zdroje – 10 bodů	7	8
Potřeba kapitálu ke vstupu do odvětví Žádný kapitál – 1 bod, značný kapitál – 10 bodů	6	7
Ohrozí vstupující firma moji existenci Neohrozí – 1 bod, silně ohrozí – 10 bodů	4	5
CELKEM	24	26

PRŮMĚR	6,0	6,5
---------------	------------	------------

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle tabulky 17 hrozba nově vstupujících podniků se v roce 2017 zvýší. Firmy poskytující fitness a wellness služby se budou snažit vstoupit na trh nebo se budou snažit o zlepšení svých služeb. Bariéry vstupu se podle mého názoru budou snižovat i přesto, že pro vstup do tohoto odvětví je poměrně vysoká kapitálová náročnost a pořizovací cena technologií. Zmíněnou vysokou kapitálovou náročnost lze vidět v rozvaze centra, kde položky pozemky, stavby a samostatné movité věci představují 90% veškerých aktiv. Konkurence bude neustále sílit, proto by centrum mělo stále zvyšovat svoji kvalitu.

Tab. 18 - Hrozba substitučních produktů

	2015	2017
Existence mnoha substitutů Velká – 10 bodů, malá- 1 bod	7	9
Ceny substitutů na trhu Ceny se sníží – 1 bod, ceny se zvýší – 10 bodů	5	6
Kvalita substitutů Zůstanou ve stejné kvalitě – 1 bod, kvalita se zvýší – 10 bodů	6	8
Konkurenční substituty v dané lokalitě Konkurence nízká – 1 bod, konkurence vysoká – 10 bodů	4	6
CELKEM	22	29
PRŮMĚR	5,5	7,25

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dalším sledovanou silou je hrozba substitučních produktů, která je znázorněna v tabulce 18. Podle mého názoru nabídka fitness a wellness služeb bude v nadcházejících letech růst společně s nabídkou množství těchto zařízení. Pro potenciální zákazníky je to velmi dobrá zpráva, neboť budou moci vybírat z většího množství portfolia služeb. Zlepšováním kvality poskytovaných služeb a rozšiřováním nabídky předpokládám, že bude docházet ke zvyšování cen substitutů. Lze tedy očekávat, že hrozba substitučních produktů se oproti roku 2015 zvýší.

Tab. 19 – Vyjednávací síla dodavatelů

	2015	2017
Počet dodavatelů	8	9

Mnoho dodavatelů – 10 bodů, žádný dodavatel - 1 bod		
Možnost změnit dodavatele	6	5
Negativní vliv – 1 bod, pozitivní vliv – 10 bodů		
Jakost zboží, kterou dodavatel nabízí	8	8
Nízká – 1 bod, vysoká – 10 bodů		
Je nabídka dodavatele dostačující	7	8
Omezená nabídka – 1 bod, diferencovaná nabídka – 10 bodů		
Mohou dodavatelů ohrozit chod centra	5	3
Mohou ohrozit chod – 10 bodů, nemohou ohrozit chod - 1 bod		
CELKEM	34	33
PRŮMĚR	6,8	6,6

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi hlavní dodavatele centra patří Plzeňský prazdroj, Coca-cola, Lavazza, Nutrend a Vrtal s.r.o., kteří zásobují centrum zbožím (alko a nealko nápoji, výživové doplňky) určené k následnému prodeji zákazníkům.

Z tabulky vyplývá, že smluvní síla dodavatelů, se bude snižovat, jelikož je tato hybná síla závislá na počtu dodavatelů v odvětví, která se každým rokem zvyšuje. Tedy platí, čím větší počet dodávajících subjektů bude na trhu, tím menší dohadovací schopnost budou tyto subjekty mít. Na trh neustále přichází noví dodavatelé s podobnou nabídkou zboží, proto má centrum vždy možnost daného dodavatele zastoupit jiným. Kvalita nabízeného zboží je vysoká, a nedá se říct, že by se v průběhu let měnila, spíše dochází k rozšiřování sortimentu u dodavatelů. Současní dodavatelé centra se neustále snaží udržet si tuto pozici a zajišťují pro centrum další přidané hodnoty jako např. slevy, vzorky nového zboží a firmní předměty zdarma aj.

Tab. 20 – Vyjednávací síla zákazníků

	2015	2017
Věrní zákazníci	7	9
Zákazníci se vracejí – 10 bodů, zákazníci využívají jiné zařízení - 1 bod		
Spokojenost zákazníka	4	6
Nespokojení zákazníci – 1 bod, spokojen – 10 bodů		
Náklady klienta přechodu ke konkurenci	6	5
Nízké – 1 bod, vysoké – 10 bodů		
Finanční prostředky zákazníka	6	7

Omezené – 1 bod, neomezené – 10 bodů		
CELKEM	23	27
PRŮMĚR	5,75	6,75

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 20 znázorňuje smluvní sílu zákazníků neboli klientů centra, kteří jsou ovlivňováni nabídkou a vytváří poptávku po službách tohoto zařízení. Pro centra tohoto typu je v první řadě důležitá kvalita a také široká nabídka služeb a s tím spojena spokojenost klientů. Vedení centra se neustále snaží inovovat své služby a přizpůsobovat nabídku služeb podle toho, co je ve světě wellness a fitness trendem. Podle mého názoru klienti se budou vracet na místo, kde jsou se službami spokojeni a kde je nabídka služeb dostatečně široká. Management usiluje o stále se zvyšující spokojenost klientů na základě pravidelných dotazníků spokojenosti se službami. Hrozbou však zůstává skutečnost, že jestliže se opět objeví ekonomická recese, zákazníci na to zareagují omezením potřeby po službách a dojde k omezení poptávky.

7.4 Poměrová analýza ukazatelů

Finanční analýzu jsem zpracovala pomocí vybraných poměrových ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Při této analýze jsem vycházela z účetních výkazu centra (viz. Příloha č. 4 a č. 5), tj. z rozvahy a výkazu zisku a ztrát pro rok 2011-2014.

Ukazatelé rentability

Tab. 21 – Ukazatel rentability

	2011	2012	2013	2014
ROS	-3,890 %	4,125 %	5,018 %	7,251 %
ROE	-0,832 %	0,945 %	1,05 %	1,49 %
ROA	-0,608 %	0,723 %	0,894 %	1,408 %

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatel rentability tržeb dosahuje od roku 2012 kladných výsledků. Je to především z toho důvodu, že v roce 2011 ještě dosahoval zisku záporného. Hodnoty ROS se každým rokem zvyšují, což je zapříčiněno rostoucím ziskem a tržbami. Ukazatel ROS v roce 2014 udává, že jedna koruna tržeb nám přinesla 7,251% zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu nabývá kladných hodnot, avšak v roce 2011 je hodnota záporná z důvodu záporného čistého zisku. Nejvyšší hodnotu centrum nabylo opět v roce 2014, kde na 1 Kč vlastního kapitálu připadlo 1,49% zisku. Touto hodnotou se splňuje

podmínka, že akcionář získává za svůj vklad v průměru stejný efekt, než kdyby své prostředky vložil do 10tiletých státních dluhopisů, které se v roce 2014 pohybovaly v rozmezí 0,65-2,20. V roce 2015 centrum očekává zvýšení rentability vlastního kapitálu, tudíž by akcionáři měli dosahovat efektu vyššího.

Rentabilita aktiv vypovídá o schopnosti podniku produkovat zisk s danými aktivy, kde opět kromě roku 2011 se společnost nacházela v ziskovosti. U akciových společností má tento ukazatel velký význam. Pokud porovnáme ROE a ROA centra sportu a zdraví tak platí, že ROE dosahuje v každém roce vyšších hodnot než ROA, což značí, že zvyšováním množství cizích zdrojů povede ke zvýšení ROE.

Ukazatelé likvidity

Tab. 22 – Ukazatel likvidity

	2011	2012	2013	2014	Doporučená hodnota
Běžná likvidita	2,265	2,048	1,432	2,055	1,5-2,5
Pohotová likvidita	2,031	1,822	1,289	1,909	1-1,5
Okamžitá likvidita	1,056	1,064	0,668	0,901	0,2-1,0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost u běžné likvidity dodržuje doporučenou hodnotu po celé analyzované období kromě roku 2013, kdy se centrum k doporučenému intervalu téměř přiblížila.

U pohotové likvidity jsou oběžná aktiva pokrácena o zásoby, jako nejméně likvidní položku aktiv. Centrum sportu a zdraví by mělo své krátkodobé dluhy pokrýt alespoň jedenkrát oběžnými aktivy bez zásob. Tuto podmínku centrum splňuje, ovšem v doporučeném intervalu se nachází pouze v roce 2013, kdy by centrum mohlo své dluhy splatit i bez prodeje zásob. V ostatních letech tento interval centrum překročilo.

U okamžité likvidity by se centrum mělo pohybovat v doporučeném intervalu 0,2 – 1,0. V tomto intervalu se nachází pouze v roce 2013 a 2014. Ve zbylých letech jsou tyto hodnoty vyšší než stanový interval, což znamená, že centrum disponuje dostatečným množstvím peněžních prostředků a je schopno uhradit své závazky včas. Na druhou stranu to vypovídá o tom, že centrum neefektivně nakládá s dostatečným množstvím peněžních prostředků, které by mohlo investovat například do nových cvičebních pomůcek či posilovacích přístrojů.

Ukazatelé aktivity

Tab. 23 – Ukazatelé aktivity

	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	0,153	0,175	0,178	0,194
Obrat DM	0,164	0,185	0,187	0,207
Doba obratu zásob (dny)	10,692	11,928	9,569	8,195
Doba obratu pohledávek (dny)	44,561	40,034	41,596	56,541
Doba obratu závazků (dny)	45,715	52,781	66,989	56,078

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv nabývá hodnoty v průměru 0,175. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, což centrum tuto podmínku nesplňuje. Vypočítané ukazatele za jednotlivé roky jsou nižší, což značí, že centrum neefektivně využívá svůj majetek. Výsledky obratu DM jsou při stejné výši tržeb lepší díky větší odepsanosti majetku.

Doba obratu zásob v centru se každým rokem snižuje, průměr vychází na 10 dní, tedy v průměru 10 dní trvá, než peněžní fondy přejdou přes zboží a služby znovu do peněžní formy.

Doba obratu pohledávek se od roku 2012 postupně zvyšovala, až v roce 2014 dosáhla počtu 56,5 dne. V průměru centrum musí čekat 45,7 dní, než obdrží platby od svých odběratelů. Ukazatel doby obratu pohledávek a doby obratu závazků má mezi sebou značnou spjitost. V průměru o 10 dní dříve centrum obdrží platby od svých odběratelů.

Ukazatelé zadluženosti

Tab. 24 – Ukazatelé zadluženosti

	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	22,816 %	19,197 %	18,635 %	15,206 %
Míra zadluženosti	31,229 %	25,079 %	24,116 %	19,167 %
Krytí DM vlastním kapitálem	0,7653	0,808	0,811	0,845
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,004	1,011	1,007	1,007

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doporučená hodnota celkové zadluženosti podniků se pohybuje v rozmezí mezi 30%-60%. Centrum však dosahuje nižších hodnot zadluženosti, což vyjadřuje nízký podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu.

Míra zadluženosti je velmi důležitý ukazatel pro banku, zda poskytnout či neposkytnout další úvěr. Ukazatel signalizuje věřitelům a bance, do jaké míry by mohli přijít o své nároky, a akcionářům signalizuje riziko ztrát v případě likvidace firmy. Můžeme vidět, že každým rokem se podíl cizích zdrojů snižuje, což značí pozitivní vývoj pro firmu.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem dosahuje v každém roce hodnot menších než 1, což značí, že v průměru 80ti% pokryje vlastní kapitál dlouhodobý majetek a zbytek kryje z cizích zdrojů. Centrum sportu a zdraví neohrožuje kontinuitu podnikání splácením svých dluhů.

Poslední ukazatel má hodnotu ukazatele v každém sledovaném roku je nepatrně vyšší než 1, což zajišťuje centru finanční stabilitu, protože svými dlouhodobými zdroji kryje dlouhodobý majetek. Centrum tedy volí přiměřené krytí majetku a má dostatečnou výši čistého pracovního kapitálu pro operativní řízení krátkodobých závazků a oběžných aktiv.

8 CHARAKTERISTIKA POPTÁVKY CENTRA SPORTU A ZDRAVÍ

Centrum sportu a zdraví se nachází v Olomouckém kraji, který měl ke konci roku 2015 podle ČSÚ 634 966 obyvatel. Tento počet se během roku snížil o 635 osob. To však neplatí pro krajské město Olomouc, jehož počet se zvýšil a má 99 489 obyvatel. Věková struktura tohoto kraje odpovídá průměru České republiky. Za uplynulých 20 let lze demografický vývoj kraje charakterizovat zvyšujícím se početním stavem poproduktivní složky obyvatelstva nad 65 let. Poslední zveřejněná data ČSÚ z konce roku 2014 prokazují, že průměrný věk obyvatel činil 42,0 let (muži 40,4 let a ženy 43,5 let). Věková struktura obyvatel Olomouce je znázorněna v následující Tab. 25.

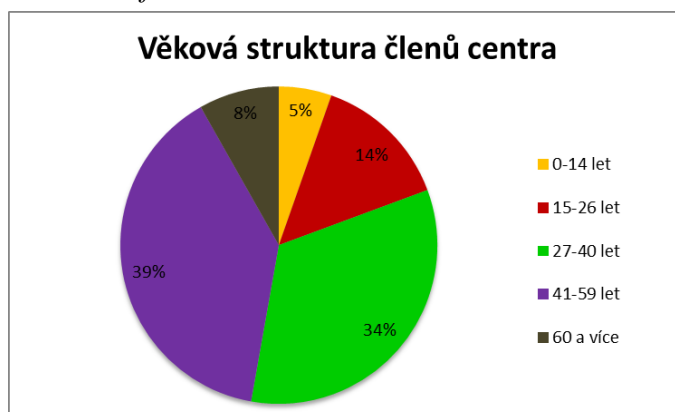
Tab. 25 - Věková struktura v Olomouci

VĚKOVÉ ROZPĚTÍ	0 – 14 let	15 – 59 let	60 a více let
Počet mužů	7 388	29 501	10 209
Počet žen	7 116	30 563	14 712

(Zdroj: Vlastní zpracování z ČSÚ)

Nejpočetnější skupinou v Olomouci je střední věková kategorie od 15 – 59 let, která je také zároveň hlavní cílovou skupinou centra sportu a zdraví. Centrum se zaměřuje na pracující zákazníky střední věkové kategorie, kteří si potřebují po náročné práci oddechnout, umějí ocenit vysokou kvalitu služeb a jsou si schopni za tyto kvalitní služby připlatit větší peníze. Procentuální rozložení členů podle věku zachycuje Graf 10.

Graf 10 - Věková struktura členů centra



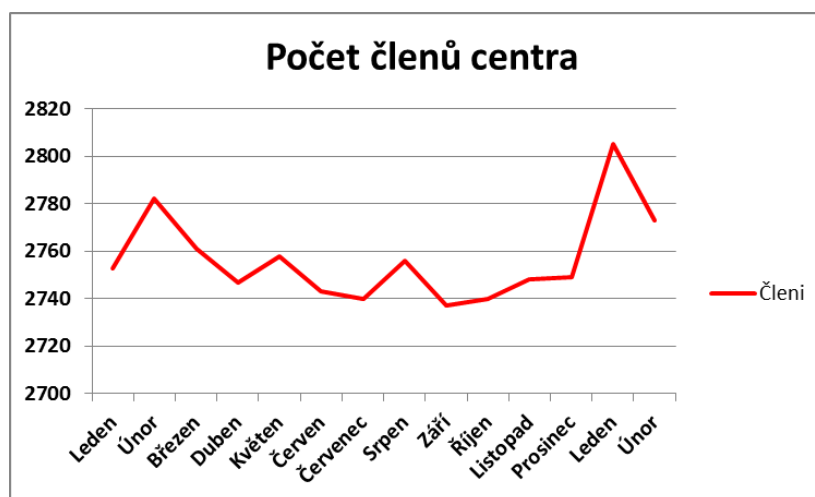
(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů centra)

V grafu 10 lze opravdu vidět, že nejpočetnější skupinou jsou členi ve střední věkové kategorii, tj. 34% členů ve věku 27-40 let a 39% členů ve věku 41-59 let. Dále je 14% ve věku 15-26 let, 5% ve věku 1-14 let a 8% ve věku 60 a více. Nejmladší člen centra má 5 let a nejstarší člen dosahuje 82 let.

8.1 Členové a nečlenové centra

Jak již bylo výše zmíněno, centrum sportu a zdraví nabízí klubové členství, kde členové mají značné výhody. O tyto členy se centrum pravidelně stará, sleduje jejich aktivitu a informuje je o všech novinkách. Počet členů v roce 2015 a na začátku roku 2016 znázorňuje Graf 11.

Graf 11 - Vývoj počtu členů centra

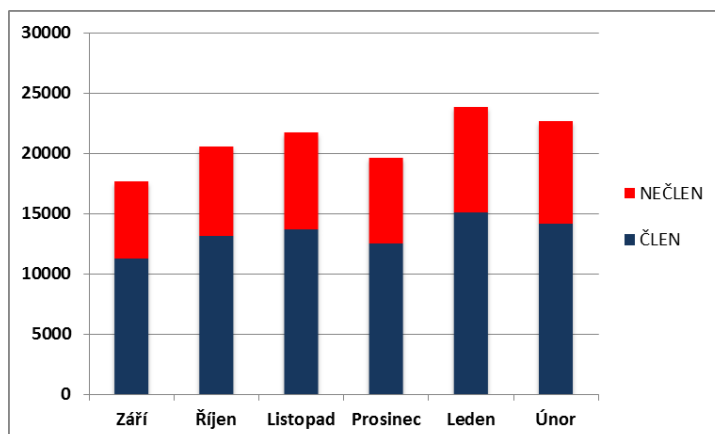


(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů)

Z grafu 11 je možné vidět, že počet členů se v roce 2015 pohyboval v rozmezí od 2730 – 2800 členů, kde největší nárůst je vždy na začátku a na konci roku.

Další níže uvedený graf zaznamenává podíl členů a nečlenů, neboli celkový počet vstupů (i možných opakovatelných vstupů) členů a nečlenů za měsíc.

Graf 12 - Měsíční počet vstupů členů a nečlenů



(Zdroj: vlastní zpracování z interních dokumentů)

Z grafu je patrné, že centrum navštěvuje pokaždé více členů než nečlenů. Do skupiny členů spadají všichni klienti s uzavřeným členstvím (na rok, měsíc, či týden), brigádníci, manažeré, zaměstnanci a firemní členi. Průměrně centrum za jeden měsíc navštíví 13 300 členů a 7 700 nečlenů.

8.2 Analýza členů podle typu členství

Členství je tvořeno z několika částí, které dávají komplexní celek služeb na míru osobním potřebám a požadavkům:

- **vstupní poplatek** – tento poplatek hradí pouze klienti, kteří ukončili členství a opětovně jej obnovují.
- **členský poplatek** je časově vázaná platba za služby, které jsou k dispozici každému členovi centra, rozlišujeme několik typů členství:

Tab. 26 – Typy členství a jejich ceny

Členství	Cena
Roční členství	
• STANDARD	6 600 Kč
• STANDARD PÁR	10 560 Kč
• STANDARD RODINA	12 960 Kč
• STANDARD JUNIOR DO 15 LET	3 060 Kč
• STUDENT DO 26 LET	4 740 Kč

• SENIOR NAD 65 LET	4 740 Kč
Měsíční členství	1 990 Kč
Týdenní členství	990 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování z internetových stránek centra)

- **programový poplatek**, kterým si specifikujete, zda chcete neomezeně využívat služeb fitness zóny (posilovna, skupinové aktivity, H.E.A.T. program)

Tab. 27 - Programový poplatek

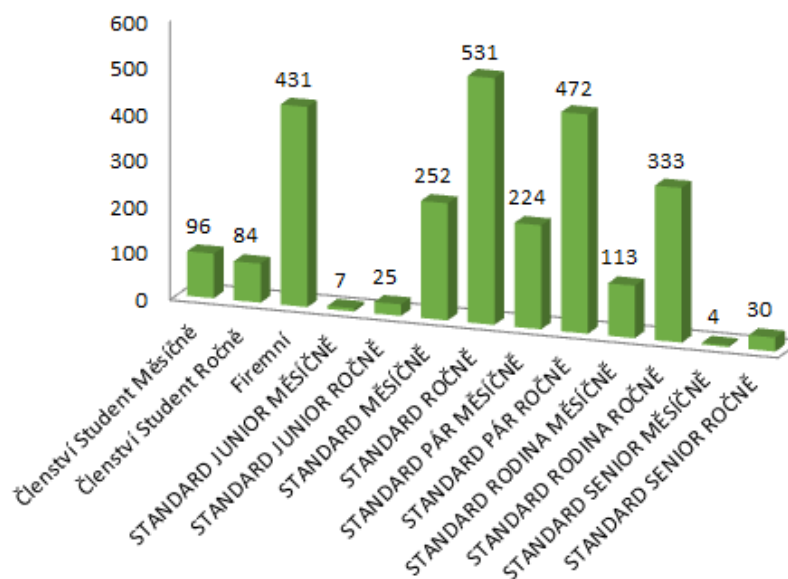
Roční programy pro členy	Cena
Skupinové lekce (mimo TRX a HOT)	3 500 Kč
Skupinové lekce PLUS (vč. TRX a HOT)	5 800 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování z internetových stránek centra)

- **rezervační poplatek** vyjadřuje cenu za dlouhodobou rezervaci daného typu raketového sportu

K 8. 3. 2016 byl celkový stav počtu členů 2 602. V následující tabulce je možné vidět, jaký typ členství mají tito členi uzavřené v centru sportu a zdraví.

Graf 13 - Typ členství členů



(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů)

Z grafu 13 je patrné, že největší zastoupení mají členi s ročním členstvím Standard. Těchto členů je dohromady 531. Další početnou skupinou je párové roční členství, celkem 472 členů. Firemních členství je dohromady 431. Do žebříčku dalších oblíbených členství patří rodinné členství s 333 členy, měsíční členství Standard s 252 členy a měsíční párové členství Standard s 224 členy. Ostatní méně početné skupiny lze vidět v grafu. V současné době není uzavřeno ani jedno týdenní členství v centru sportu a zdraví.

Z dalších výpočtů vyplývá, že celkem 68% členů má uzavřené některé z typů ročního členství a zbytek 32% členů využívá nabídky měsíčních členství. Z toho opět vyplývá, že centrum sportu a zdraví se zaměřuje na klubovou klientelu s navázáním dlouhodobějších vztahů s klienty.

Podmínky ročního členství

Klient při uzavírání ročního členství uzavírá první rok s centrem sportu a zdraví členství na dobu určitou, tj. 12 měsíců. Trvání smlouvy nemůže být ukončeno před uplynutím doby určité, na níž byla sjednána. Po tuto dobu může být členství na žádost člena ukončeno písemnou dohodou uzavřenou mezi společností a členem.

Pokud klient s dvouměsíčním předstihem členskou smlouvu nevypraví, automaticky se členská smlouva prodlužuje dál na dobu neurčitou již s dvouměsíční výpovědní lhůtou kdykoliv v průběhu dalšího trvání. Centrum je oprávněno odmítnout prodloužení v případech, kdy se nejedná o dlouhodobé členství nebo v případech, kdy je člen v prodlení s jakoukoliv splátkou svých peněžních závazků (zejm. platba poplatků). Během výpovědní doby je člen povinen i nadále hradit poplatky. Členství a práva a povinnosti s ním spojené končí a smlouva zaniká k poslednímu dni výpovědní doby.

„Úmrtnost“ ročního členství

Každý člen může vypovědět roční členství za určitých podmínek. Vypovězení členství v průběhu ročního členství je velmi individuální. Nejčastějšími důvody jsou zdravotní problémy či jiné osobní problémy člena.

Větší „úmrtnost“ ročního členství lze sledovat až po uplynutí daného roku, kdy průměrně 21% členů neobnoví členskou smlouvu na roční členství v dalším roku. Důvody pro ukončení jsou opět různé. Zpravidla mnoho členů odradí zdražení členského poplatku, které se každým rokem trošku navýší. Díky rostoucí členské základně se centrum v současné době nachází v pozici, kdy si může pohrávat s cenou. Příjmy za členství se každým rokem zvyšují.

8.3 Celková návštěvnost centra

Tab. 28 zaznamenává celkový počet návštěvníků centra sportu a zdraví v jednotlivých měsících. Data o návštěvnosti byly vytaženy z informačního systému MemberPro, který je v centru používán pro zajištění veškerých činností a slouží jako databáze všech návštěvníků, zaměstnanců a firemních partnerů.

Tab. 28 - Návštěvnost centra

	2014	2015	2016
Leden	24 520	25 715	25 423
Únor	22 697	22 333	24 413
Březen	24 642	25 905	
Duben	22 620	23 418	
Květen	22 077	21 267	
Červen	20 025	19 581	
Červenec	19 708	17 138	
Srpen	18 712	16 800	
Září	20 510	19 223	
Říjen	23 092	22 104	
Listopad	23 561	23 348	
Prosinec	21 016	21 220	
CELKEM	263 180	258 052	49 836

(Zdroj: vlastní zpracování z interních dokumentů)

Z tabulky lze vyčíst, že návštěvnost centra v roce 2015 byla snížena o 5 128 lidí. Tato situace mohla být zapříčiněna tím, že od července 2015 na více jak měsíc centrum sportu a zdraví nenabízelo služby kadeřnictví z důvodu rekonstrukce prostorů. V červenci 2015 tak centrum navštívilo o 2 570 klientů méně a v srpnu byl zaznamenán propad o 1 912 klientů.

Hlavní sezóna centra je od září do dubna, kdy centrum navštěvuje nejvíce lidí. Mezi nejnavštěvovanější měsíce patří obzvláště první měsíce nového roku, kdy zdravý životní styl „frčí“. V souvislosti s nejrůznějšími předsevzetími typu „musím zhubnout“ a „začnu cvičit“ se tento trend výrazně projevuje a centrum sportu a zdraví si tak pochvaluje zvýšený zájem návštěvnosti, který se každým rokem opakuje. Naopak mezi nejméně navštěvo-

vané měsíce patří letní prázdninové období, kdy zákazníci odjíždějí na dovolené a tráví raději čas u vody než v posilovně.

Centrum sportu a zdraví předpokládá, že se návštěvnost v roce 2016 opět zvýší, což je možné vidět již v tabulce, kdy v měsíci únoru 2016 je návštěvnost téměř o 2 000 klientů vyšší než v předešlých únorových měsících.

8.4 Zhodnocení analytické části a východiska pro projekt

V analytické části bylo nejprve představeno centrum sportu a zdraví, následně byla provedena kompletní analýza současné nabídky služeb centra, analýza ekonomické situace centra a jako poslední byla analyzována poptávka centra sportu a zdraví.

Z představení centra sportu a zdraví (viz kapitola 5) bylo zjištěno:

- Centrum sportu a zdraví si zakládá na **vysoké kvalitě a široké nabídce služeb**.
- Má **vyšší cenovou politiku**, než nabízí konkurenti jednotlivých dílčích služeb.
- Zaměřuje se na **klubovou klientelu**.
- Největší slabou stránkou je nestálý personál na recepci a v kavárně.
- Snaží se inovovat služby a přizpůsobovat služby na základě přání zákazníků či trendů v oblasti wellness a fitness.
- Velkou příležitostí centra je neustálé vyznávání zdravého způsobu života a propagace zdravého životního stylu.
- **Výhodnější ceny pro členy** centra, **wellness zóna zdarma** pro členy.

Na základě **analýzy současné nabídky centra** (viz kapitola 6) bylo zjištěno:

- **Fitness zóna**
 - poměrně **malý nárůst klientů** v roce 2015,
 - **vyšší ceny** pro členy i nečleny ve srovnání s ostatními fitness centry.
- **Kruhový trénink**
 - centrum sportu a zdraví je jediné zařízení v Olomouci, které nabízí tento speciální typ kruhového tréninku,
 - využitelnost kruhové cvičení na 30% - 35%.
- **Raketové sporty**
 - nejvíce využitelné v hlavní sezóně jsou vnitřní tenisové kurty (78% - 80%),
 - nejméně navštěvovaným raketovým sportem je squash,

- vyšší ceny pro členy i nečleny ve srovnání s konkurencí.
- **Skupinová cvičení**
 - **nevyužité sály** pro skupinová cvičení **v dopoledních hodinách**,
 - centrum neustále přizpůsobuje rozpis skupinového cvičení aktuální oblíbenosti jednotlivých cvičení,
 - nejvíce vytižený čas u obou sálů je 15h – 21h, nejvytiženější dny – úterý a čtvrtek,
 - **vysoké ceny skupinového cvičení** pro nečlena, které mohou být rozhodujícím faktorem k odchodu ke konkurenci.
- **Wellness zóna**
 - nejvíce využívaná část centra především členy centra, kteří mají wellness zónu zadarmo v rámci členství,
 - návštěvnost členů je až 10 krát vyšší než návštěvnost nečlenů,
 - počet platících klientů se snižuje.
- **Z dotazníkového šetření** (viz kapitola 6.7) bylo zjištěno:
 - S celkovou kvalitou služeb je zcela spokojeno 16% respondentů, 58% je spíše spokojeno.
 - Celkový průměr hodnocení kvality služeb dosáhlo 7,15 bodů z 10 bodů.
 - Ani jeden z respondentů není zcela spokojen s čistotou centra.
 - 42% respondentů je spíše spokojeno s prací zaměstnanců.

Z ekonomické analýzy centra (viz kapitola 7) bylo zjištěno:

- Celkové tržby a zisky centra se každým rokem zvyšují, provozní náklady si snaží centrum udržovat na stejné úrovni.
- Stabilní pozice na trhu a budoucí očekávající růst centra.
- Nejvyšší hodnota ukazatele ROE byla v roce 2014, kde na 1 Kč vlastního kapitálu připadlo 1,49% zisku.
- Centrum **nemá žádného přímého konkurenta** v Olomouckém kraji, ale má mnoho konkurentů v jednotlivých dílčích službách.
- **Snížení zisku u skupinového cvičení a fitness zóny** v roce 2015 v porovnání s rokem 2014.
- Smluvní síla dodavatelů se snižuje. (viz Porterova analýza)

Na základě **analýzy poptávky centra** (viz kapitola 8) bylo zjištěno:

- Nejpočetnější skupinou v Olomouci je střední věková kategorie od 15 – 59 let, která je také zároveň hlavní cílovou skupinou centra sportu a zdraví.
- Centrum se zaměřuje **na pracující zákazníky střední věkové kategorie**, kteří si potřebují po náročné práci oddechnout, umějí ocenit vysokou kvalitu služeb a jsou si schopni za tyto kvalitní služby připlatit větší peníze.
- **Celková návštěvnost** centra v roce 2015 **byla snížena** o 5 128 lidí.
- Průměrně centrum za jeden měsíc navštíví 13 300 členů a 7 700 nečlenů (opakované vstupy).
- Centrum má celkem 68% členů s uzavřeným ročním členstvím a 32% členů využívajících nabídky měsíčních členství → **větší snaha o navázání dlouhodobějších vztahů s klienty**.
- **Průměrně 21% členů neobnoví** členskou smlouvu na **roční členství** v dalším roce.

Východiska pro projekt

Na základě provedených analýz budou v projektové části vytvořeny dva projekty, jejichž cílem bude zvýšit atraktivnost centra sportu a zdraví. První projekt se zaměří na zvýšení počtu členů centra pomocí zavedení jednorázových VIP vstupů pro nečleny. Druhý projekt se zaměří na zvýšení obsazenosti sálů pro skupinová cvičení zavedením kurzu Sport'áček pro děti z mateřských školek.

Oba projekty pro centrum sportu a zdraví zajistí vyšší tržby, větší náklonnost klientů a lepší propagaci.

9 PROJEKT NA ZAVEDENÍ JEDNORÁZOVÝCH VIP VSTUPŮ

Projektová část plynule navazuje na analytickou část a vychází z provedených analýz, ve kterých byly zjištěny potřebné informace a údaje pro rozšíření nabídky služeb pro nečleny centra, což by mělo v konečném důsledku zvýšit atraktivnost centra.

9.1 Charakteristika a cíle projektu

Projekt je navržen pro centrum sportu a zdraví, které by pomocí tohoto projektu uskutečnilo jednorázové akce pro své nečleny, kteří by si mohli vyzkoušet komplexní kvalitní služby centra za zvýhodněnou cenu. Nečleni centra si tak budou moci užít jeden den s téměř všemi výhodami jako by členem centra skutečně byli.

Každý vedený nečlen v systému MemberPro dostane příležitost si zakoupit VIP vstup, kde si bude moci vybrat ze dvou možných alternativ nabízených služeb podle svých preferencí. Tento VIP vstup bude nabízen za velmi zvýhodněnou cenu a bude v konečném důsledku sloužit jako impulz pro zakoupení členství v centru.

Obecné vyjádření hlavního cíle projektu:

- Zvýšení atraktivnosti centra sportu a zdraví pomocí VIP vstupů pro nečleny centra a poskytnout jim názornou ukázkou výhod členství v centru sportu a zdraví, které mohou čerpat v případě připojení se do klubové klientely.

Měřitelně je hlavní cíl projektu vyjádřen následovně:

- Pomocí VIP vstupů přesvědčit alespoň tři nečleny z deseti, aby se staly členy centra sportu a zdraví.

Dílčí cíle projektu:

- Větší vytíženost a zájem o jednotlivé nabízené služby.
- Získání nových členů centra, nárůst zájmu cílové skupiny a rychlejší propagace centra.
- Zvýšení tržeb centra.
- Zvýšení povědomí centra sportu a zdraví a trvalé naplňování již zavedeného sloganu „*Už nemusíte jít jinam*“.
- Zaujmout nečleny centra na tolik, aby se rozhodli investovat do svého zdraví a pohodlí.

9.2 Marketingový mix produktu

Cílem VIP vstupů je nabídnout všem nečlenům centra sportu a zdraví možnost vyzkoušet si většinu služeb a výhod, které mají všichni členové centra, a možnost posílit a udržet si své zdraví pomocí pravidelného pohybu a zaslouženého odpočinku. Cílovou skupinou produktu jsou všichni nečleni centra, kteří využívají nepravidelně alespoň jednu službu centra sportu a zdraví a jsou vedení v systému MemberPro.

1) Produkt

Produktem VIP vstupů z pohledu centra sportu a zdraví je zejména **zdroj financí, rozšíření klubové klientely** o nové členy a **navázání s nimi dlouhodobějších vztahů**.

Z pohledu nečlena bude tento produkt představovat možnost užít si na jeden den většinu služeb centra v příjemném a moderně vybaveném prostředí za zvýhodněnou cenu pro lepší představu a pochopení všech výhod plynoucích ze členství v centru. Nečleni tak budou mít jistotu, že své peníze neinvestují do něčeho, co si na vlastní kůži nevyzkoušeli.

Produktem se tedy rozumí jednorázové VIP vstupy, které si bude moci zakoupit sto nejrychlejších nečlenů centra. Je zde možnost výběru ze dvou možných variant, které vždy obsahují jednu pohybovou aktivitu, neomezený čas ve wellness zóně a další doplňkové služby. Po využití těchto VIP vstupů budou jednotliví zákazníci osloveni s nabídkou uzavření členství v centru. Jednotlivé typy členství viz Tab. 26. V případě odmítnutí členství zde musí být uveden důvod od nečlena pro konečné vyhodnocení projektu a lepší pochopení trhu.

VIP vstup

- **Jádro produktu** – zlepšení a udržení zdravotního stavu nečlenů a vypěstování si celkového pocitu tělesné i duševní pohody v prostorách centra sportu a zdraví.
- **Základní produkt** – skupinové cvičení nebo cvičení ve fitness zóně pod dohledem kvalifikovaných lektorů či trenérů, kteří mají specializaci v oboru tělesné kultury a certifikáty pro různá skupinová cvičení .
- **Přídavek k produktu** – moderní prostředí centra, fresh nápoj a libovolný výběr kávy zdarma či proteinový nápoj na fitness baru zdarma, wellness zóna a saunový ceremoniál zdarma, parkování pod zastřešenou částí, zapůjčení ručníků, cenová politika členů centra – doplňkové služby k základnímu produktu.

- **Potenciální produkt** – možnost využívat všech kvalitních služeb v rámci jednoho komplexu, dobré jméno a prestiž centra sportu a zdraví.

Životnost produktu – VIP vstup bude v prodeji pouze omezenou dobu k nalákání nových členů centra. Po dobu tří měsíců bude na recepci centra k prodeji celkem 100 ks poukázek na VIP vstupy, které si budou moci nečlenové zakoupit. V případě velkého úspěchu, tj. pokud se alespoň 30% nečlenů po využití VIP vstupu rozhodne být členem centra, lze tento projekt VIP vstupů opakovat. Při menší úspěšnosti než 20%, centrum sportu a zdraví projekt opakovat nebude.

2) Distribuce

V tomto případě bude kladen důraz na kvalitní lidské zdroje při distribuování VIP vstupů nečlenům centra. Po celou dobu bude zvolena **přímá distribuční cesta**, tj. přímý prodej mezi recepční centra a nečleny centra. Recepční centra budou postupně řádně proškoleny v průběhu čtyř týdnů, aby mohly oslovovat nečleny se zvýhodněnou a časově omezenou nabídkou a budou mít na starosti prodej a prezentaci VIP vstupů. Hlavní recepční vytvoří manuál pro zavedení VIP vstupů, který bude zaslán emailem všem recepčním, aby si mohly nastudovat informace o nově zavedených VIP vstupech. Následně budou probíhat praktická školení v termínu od 25. 7. – 21. 8. 2016 tak, aby se jich postupně zúčastnily všechny recepční (HPP i brigádnice). Školení budou sestavena podle směn recepčních. Významnou roli zde budou hrát komunikační a prodejní dovednosti všech recepčních centra. Jejich povinností bude se každého nečlena po vyčerpání VIP vstupu zeptat, zda byl se vším spokojen, aby byla zajištěna okamžitá zpětná vazba. Tuto zpětnou vazbu zapíše recepční do poznámek u klienta v systému MemberPro.

Další formou přímé distribuce bude také cílené kontaktování nečlenů, které bude provádět odpovědný manažer prostřednictvím vlastních webových stránek centra, facebookových stránek a také prostřednictvím emailové komunikace (viz bod 4. Propagace).

Tab. 29 – Harmonogram školení recepčních

Činnost	Datum	Zodpovědná osoba
Tvorba manuálu pro recepční	11. 7. – 17. 7. 2016	Hlavní recepční
Proškolení recepčních	25. 7. – 21. 8. 2016	Hlavní recepční
<ul style="list-style-type: none"> • VIP vstupy v systému MemberPro 		

<ul style="list-style-type: none"> • Informace o VIP vstupech • Zajištění zpětné vazby od klienta 		
---	--	--

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3) Cena

Centrum sportu a zdraví je v celém Olomouckém kraji jediným centrem, který poskytuje tak velké množství služeb na jednom místě, proto cenu nelze stanovit pouze na základě nákladů, ale také musíme zohlednit její pozici na trhu a kvalitu služeb.

Cena jednotlivých variant VIP vstupu je odlišná, protože obsahuje jinou nabídku služeb.

Tab. 30 – Stanovení ceny 1. varianty VIP vstupu

1. varianta VIP vstupu	
1x skupinové cvičení dle vlastní volby	55 Kč – 100 Kč
časově neomezený vstup do wellness zóny	0 Kč
1x vstup na saunový ceremoniál	0 Kč
ručníkový servis	0 Kč
fresh nápoj + libovolný výběr kávy	max. 150 Kč
vyhrazené parkoviště před centrem	0 Kč
Celkem	250 Kč
Cena VIP vstupu	250 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování z internetových stránek centra)

Tab. 31 – Stanovení ceny 2. varianty VIP vstupu

2. varianta VIP vstupu	
60 min. tréninku s osobním trenérem	315 Kč
1x proteinový nápoj na fitness baru zdarma	27 Kč
časově neomezený vstup do wellness zóny	0 Kč
1x vstup na saunový ceremoniál	0 Kč
ručníkový servis	0 Kč
vyhrazené parkoviště před centrem	0 Kč
Celkem	342 Kč
Cena VIP vstupu	350 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování z internetových stránek centra)

V uvedených tabulkách jsou vypočítané ceny za dané varianty, kterou by zaplatil člen centra. V rámci VIP vstupu nečlen zaplatí pouze cenu stanovenou za daný VIP vstup. Cena za členství v ceně VIP vstupu není zahrnuta.

4) Propagace

Úspěšné zavedení výhodných VIP vstupů bude do značné míry také záviset na propagaci projektu, kde pomocí marketinkové komunikace bychom měli oslovit všechny nečleny centra různé věkové kategorie. Vedení centra se zaměří zejména na přímý marketing, osobní prodej, vlastní webové stránky a sociální síť. V tomto případě je velkou výhodou, že všechny tyto typy komunikace centrum již užívá a bude možné je aplikovat i na navrhovaný produkt.

Hlavní výhodou využití internetu pro komunikaci se zákazníky je, že se v posledních letech stal běžnou součástí našich životů. Je zde velký počet uživatelů, kteří na internetu tráví denně hodně času. Další předností internetu je poměrně nízká cena v porovnání s jinými nástroji komunikace.

Přímý marketing

Centrum sportu a zdraví užívá tyto nástroje přímého marketingu:

- letáky v tištěné a elektronické podobě,
- direct mailing.

Direct mailing je velmi účinný nástroj k informování klientů o změnách či novinkách v centru. Každý klient při první návštěvě centra může uvést svůj osobní mail a souhlas se zasláním informativních věcí ohledně centra sportu a zdraví. Z databáze v systému MemberPro lze tak jednoduše vytáhnout emailové adresy, což usnadní odpovědnému manažerovi práci. Odpovědný manažer rozešle informativní email s přílohou elektronického letáčku všem nečlenům centra. Tato forma komunikace nebude vyžadovat žádné finanční náklady.

Propagace VIP vstupů bude probíhat i pomocí letáčků, které si firma navrhuje i tiskne sama. Obvykle jsou vylepeny na předních vchodových dveřích centra, vyvěšeny na recepci, anebo nabídnuty i k odběru. Letáčky budou vyrobeny ve velikosti A5.

Tab. 32 – Harmonogram přímého marketingu

Činnosti	Datum	Zodpovědná osoba
Tvorba letáčků v tištěné i elektronické podobě	11. 7. – 15. 7. 2016	Hlavní recepční
Direct mailing	8. 7. – 12. 7. 2016	Manažer péče o klienty
Zveřejnění letáčků v prostorách centra	od 1. 8. 2016	Hlavní recepční
Možnost zakoupit si VIP vstup a objednat si termín	od 22. 8. 2016	Recepční

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vlastní webové a facebookové stránky

Centrum sportu a zdraví má kvalitně zpracované webové stránky, na kterých pravidelně informuje návštěvníky stránek o novinkách centra. Ze sociálních sítí centrum sportu a zdraví využívá facebookových stránek, kde komunikuje se zákazníky, poskytuje informace a přidává důležité novinky.

Na obou těchto stránkách bude od druhé poloviny července, tj. od 18. 7. 2016 propagován leták v elektronické podobě na zářijovou akci VIP vstupů pro nečleny s kontaktem na manažera odpovědného za firemní klientelu pro bližší informace. Za včasnou prezentaci VIP vstupů na webových stránkách a facebookových stránkách bude odpovědný manažer back office.

Osobní prodej

Osobní prodej bude probíhat přímo v centru a to přesněji na recepci centra. Manažer odpovědný za péči o klienty a všechna recepční budou nabízet tyto VIP vstupy, kde bude záležet především na komunikačních a prodejních dovednostech. U této formy marketingové komunikace nebudou opět vznikat žádné další náklady, protože podávání informací a propagace novinek centra spadá do náplně práce těchto zaměstnanců (viz Tab. 33).

5) Lidé

Pro navrhovaný projekt nebude muset vzniknout žádná nová pozice, protože vše bude v kompetenci manažera péče o klienty, který bude zajišťovat propagaci této novinky. Hlavní recepční provede nastavení VIP vstupů do systému MemberPro, bude odpovědná

za řádné proškolení zaměstnanců a za tvorbu a vyvěšení letáčků v prostorách centra. Za webovou a facebookovou propagaci bude odpovídat manažer back office.

6) Balíčky služeb

Jednorázové vstupy pro nečleny budou nabízeny ve dvou možných variantách, kde je zahrnuto hned několik služeb. Jádrem těchto balíčků je vždy jedna sportovní aktivita a k tomu jsou připojeny další doplňkové služby, které umožní klientovi příjemné prožití, dokonalý odpočinek a relax. Po zakoupení VIP vstupu si klient na recepci nebo prostřednictvím rezervačního systému zarezervuje den, kdy si bude moci všechny tyto služby plně využít. Koupě VIP vstupů bude početně omezená. K dispozici bude sto poukázek VIP vstupů. Tato akce proběhne v září 2016, kdy začíná hlavní sezóna centra sportu a zdraví. Varianty VIP vstupů jsou sestavené tak, aby je mohli využít jak muži, tak i ženy.

1. varianta VIP vstupu

- 1x skupinové cvičení dle vlastní volby
- časově neomezený vstup do wellness zóny
- 1x vstup na saunový ceremoniál
- ručníkový servis
- fresh nápoj a libovolný výběr kávy v restauraci
- vyhrazené parkoviště před centrem se zastřešenou částí

2. varianta VIP vstupu

- 60 min. tréninku s osobním trenérem
- 1x proteinový nápoj na fitness baru zdarma
- časově neomezený vstup do wellness zóny
- 1x vstup na saunový ceremoniál
- ručníkový servis
- vyhrazené parkoviště před centrem se zastřešenou částí

7) Programy služeb

Pořadí služeb VIP vstupu si každý nečlen bude moci určit sám podle vlastní libosti. Při zakoupení VIP vstupu je ovšem nutná rezervace na skupinové cvičení v rámci 1. varianty a rezervace osobního trenéra v rámci 2. varianty. Jelikož v obou variantách je v nabídce návštěva saunového ceremoniálu, klient si bude muset naplánovat VIP vstup pouze v úterý, čtvrtek nebo neděli, kdy se saunové ceremoniály uskutečňují hned ve čtyřech časech: 17:30, 18:15, 19:00 a 19:45. Klient si tedy může zarezervovat jakékoliv skupinové cvičení podle aktuálního rozpisu cvičení pouze ve dnech úterý, čtvrtek a neděli pokud chce využít i možnost nabídky saunového ceremoniálu. To stejné platí i u druhé varianty. Klient si bude muset domluvit cvičení s trenérem v těchto dnech, pokud chce využít služby saunového ceremoniálu. Celý program VIP vstupu se musí uskutečnit v jeden den, jinak nevyužité služby z balíčku propadají.

Vzorový program VIP vstupu – úterý VIP vstup 1. varianta

16:50-17:50	wellness yoga – skupinové cvičení s Monikou
17: 50- 18:15	sprcha a převléknutí do plavek
18:15- 19:00	odpočinek ve wellness zóně + občerstvení na baru (fresh nápoj + espresso)
19:00 – 19:30	saunový ceremoniál

Vzorový program VIP vstupu – neděle VIP vstup 2. varianta

15:45 – 16:45	trénink s osobním trenérem
16:45 – 17:00	proteinový nápoj na fitness baru
17:00 – 17:15	sprcha a převléknutí do plavek
17:15 – 18:00	odpočinek ve wellness zóně
17:30 – 18:00	saunový ceremoniál

K oběma VIP vstupům zároveň patří služba parkování pod zastřešenou střechou zdarma, kdy si klient budeme moci zajet na kamerou hlídané parkoviště hned vedle centra sportu a zdraví, a ručníkový servis, který je klientovi poskytnut na recepci při nahlášení výběru poukázky.

8) Procesy

Celý proces projektu bude řídit a kontrolovat hlavní manažer centra, který má vždy hlavní slovo a je odpovědný za časové plnění projektu, které je uvedené níže. Na pravidelných i nepravidelných poradách bude kontrolovat jednotlivé kroky projektu a řešit případné neshody.

Řízení vztahů se zákazníky, jak už bylo řečeno, budou mít na starosti recepční a manažer pro péči o klienty. Tito zaměstnanci budou v neustálém kontaktu s nečleny centra a budou komunikovat se zákazníky. Po absolvování VIP vstupu bude odpovědný manažer hledat zpětnou vazbu od nečlenů a poskytovat informace o zavedení členství v centru. Veškeré negativní, pozitivní či jiné připomínky si bude zaznamenávat, aby při pravidelném zhodnocení projektu na poradách mohly být zmíněny a prodiskutovány s hlavním manažerem. Cílem těchto porad bude vyzdvihnout pozitivní hodnocení a eliminovat negativní či jiné připomínky. Porada manažerů se koná vždy v pondělí od 13 hod a trvá minimálně jednu hodinu.

9.3 Nákladová analýza

Projekt na zavedení VIP vstupů bude financován z vlastních prostředků firmy. Veškeré nabízené služby jsou již zavedené v centru sportu a zdraví, a tak není potřeba žádných dalších investic do těchto služeb. Největší počáteční náklady budou tedy náklady na propagaci VIP vstupů.

Náklady projektu

- náklady na zavedení VIP vstupů,
- náklady na jednotlivou variantu VIP vstupu.

9.3.1 Náklady na zavedení VIP vstupů

Náklady na zavedení VIP vstupů obsahují náklady na tvorbu poukázek VIP vstupu, kterou klient obdrží po zaplacení tohoto balíčku služeb, a náklady na propagaci VIP vstupů veřejnosti.

Veškeré doposud nabízené poukázky a letáčky si centrum sportu a zdraví zajišťuje ve vlastní režii. K návrhu poukázek VIP vstupů a dalšího propagačního materiálu má centrum k dispozici velký výběr profesionálních fotografií celého centra i jednotlivých služeb, které byly nafoceny již dříve, tudíž náklady na fotografování budou nulové. Zpracování

textu

a fotografií do propagačního materiálu bude mít na starosti manažer, který odpovídá za marketingové oddělení centra.

Tisk poukázek bude ve velikosti 10 cm x 21 cm jednostranného barevného tisku na tvrdý papír se zářivě bílým povrchem po obou stranách. Celkem bude vytištěno 100 ks poukázek. Tisk propagačních letáčků bude ve velikosti A5 na klasickém bílém papíře.

Další propagace VIP vstupů bude uvedena na webových stránkách centra a na facebookové stránce centra. Kalkulace nákladů na propagaci je uvedena v následující tabulce.

Tab. 33 – Nákladová analýza

	Počet ks x cena/ks	Cena
Poukázky	100 ks x 1,20 Kč	120 Kč
Letáčky	150 ks x 0,8 Kč	120 Kč
Webové stránky		0 Kč
Facebook		0 Kč
CELKEM		240 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

9.3.2 Náklady na jednotlivou variantu vstupu

Jak už bylo výše zmíněno, uvedené alternativy VIP vstupu budou nečlenovi nabídnuty za zvýhodněnou cenu. Následující tabulka ukazuje, o kolik Kč centrum přijde při každém prodaném VIP vstupu.

Tab. 34 – Náklady na 1. variantu

1. varianta VIP vstupu	
1x skupinové cvičení dle vlastní volby	90 Kč – 120 Kč
časově neomezený vstup do wellness zóny	350 Kč – 400 Kč
1x vstup na saunový ceremoniál	Zahrnuto v ceně vstupu do wellness zóny
ručníkový servis	0 Kč
fresh nápoj + libovolný výběr kávy	150 Kč
vyhrazené parkoviště před centrem	0 Kč
Celkem	590 Kč – 670 Kč

Cena VIP vstupu	250 Kč
Ztráta na VIP vstupu	340 Kč – 420 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Za 1. variantu by nečlen podle aktuálního ceníku centra zaplatil 590 Kč - 670 Kč. První částka odpovídá ceně za navštívení centra v týdnu v odpoledních hodinách. Částku 670 Kč by nečlen zaplatil o víkendu. Cena VIP vstupu byla stanovena podle ceníku členů centra na 250 Kč, tudíž cena 340 Kč – 420 Kč představuje ztrátu na každém prodaném VIP vstupu a tyto náklady uhradí centrum sportu a zdraví.

Tab. 35 – Náklady na 2. variantu

2. varianta VIP vstupu	
60 min. tréninku s osobním trenérem	480 Kč
1x proteinový nápoj na fitness baru zdarma	30 Kč
časově neomezený vstup do wellness zóny	350 Kč – 400 Kč
1x vstup na saunový ceremoniál	Zahrnuto v ceně vstupu do wellness zóny
ručníkový servis	0 Kč
vyhrazené parkoviště před centrem	0 Kč
Celkem	860 Kč - 910 Kč
Cena VIP vstupu	350 Kč
Ztráta na VIP vstup	510 Kč – 560 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Za 2. variantu by nečlen centra zaplatil 860 Kč (v týdnu v odpoledních hodinách) nebo 910 Kč (o víkendu). Při zakoupení VIP vstupu nečlen zaplatí pouhých 350 Kč za celý komplex služeb a ušetří 510 Kč – 560 Kč, kterou uhradí centrum sportu a zdraví.

Průměrné náklady za VIP vstup činí 458 Kč.

9.4 Odhad zisku při zavedení VIP vstupů

Cílem tohoto projektu je, aby se z deseti nečlenů, kteří využijí zvýhodněného VIP vstupu, stali alespoň tři členi. Pokud během tří měsíců bude prodáno 100ks poukázek VIP vstupů, potom se předpokládá, že alespoň 30 nečlenů se rozhodne založit členství v centru sportu

a zdraví. Následující tabulka ukazuje vyčíslení odhadu výnosů plynoucího ze zakoupení klasického ročního členství STANDARD.

Tab. 36 – Zisk z VIP vstupů

Výnosy a náklady	Výpočet	Cena
30 x Standard členství	30 x 6 600 Kč	198 000 Kč
Náklady na marketing		240 Kč
Průměrné náklady na varianty	100 x 458 Kč	45 800 Kč
Zisk celkem		151 960 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pokud by nastala situace, že 30 nečlenů si zakoupí roční členství Standard za cenu 6 600 Kč, dojde nejenom k navýšení klubové klientely, ale také k nárůstu výnosů na 198 000 Kč. Od těchto výnosů jsou odečteny náklady na marketing v hodnotě 240 Kč, a průměrné náklady na obě varianty při prodeji 100 ks VIP vstupů. Celkový zisk ze zavedení VIP vstupů a prodeje 100 ks poukázek bude činit 151 980 Kč. Cena 151 980 Kč zahrnuje pouze zisk za roční členství bez využívání jakýkoliv služeb. Vybrané služby, které se klient rozhodne navštěvovat, bude hradit navíc k tomuto ročnímu členství, ovšem za snížené členské ceny s klubovými výhodami a slevami. Zisk v konečné fázi bude tedy vyšší.

V případě těchto pozitivních výsledků se projekt VIP vstupů bude v centru sportu a zdraví opakovat alespoň jednou do roka. VIP vstupy při opakování mohou být lehce pozměněny, např. může být nabídnut jiný balíček služeb. Vše záleží na konečném vyhodnocení projektu a rozhodnutí manažera centra. Jestliže úspěšnost projektu bude 20%, projekt se stále vyplatí, ale opakování projektu VIP vstupů bude záviset pouze na hlavním manažerovi centra. Při úspěšnosti menší než 20%, vedení projekt již dále nebude opakovat.

9.5 Riziková analýza

Nyní provedu analýzu možných neočekávaných rizik, protože každý projekt sebou nese určitá rizika a může negativně ovlivnit jeho realizaci.

Tab. 37 – Riziková analýza

Riziko	Pravděpodobnost	Závažnost
Velký zájem o nabízené VIP vstupy	Vysoká	Střední

Nespokojenost nečlenů s kvalitou nabízených služeb	Střední	Vysoká
Zájem pouze o víkendech a svátcích	Vysoká	Nízká
Nezájem stát se členem centra	Střední	Vysoká
Dlouhá čekací doba na volný termín	Střední	Nízká
Zhoršení kvality služeb a čistoty centra	Střední	Vysoká
Odrazení stálých klientů	Nízká	Vysoká
Rychlejší opotřebení majetku	Střední	Vysoká
Neprodoužení ročního členství	Vysoká	Vysoká

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jedním z prvních rizik projektu je **velký zájem o nabízené VIP vstupy** a následný **nezájem nečlenů stát se členem** centra po využití tohoto zlevněného VIP vstupu, což by značilo neúspěch celého projektu, protože se předpokládá, že projekt přesvědčí necelou třetinu nečlenů. Rizikovým scénářem této hrozby by byla demotivace vedení centra a zbytečně vynaložené finanční zdroje na propagaci služeb.

Další hrozbou plynoucí z velkého zájmu o VIP vstupy je **zhoršení kvality služeb a čistoty centra**. Zhoršení kvality služeb se týká především těch služeb z VIP balíčku, které si klient neobjednává na přesnou hodinu. Může tak dojít k situaci, že v daný čas nebude dostatek parkovacích míst na parkovišti, wellness zóna a saunový ceremoniál bude přelidněn, nebo se obsluha na baru nebude dostatečně věnovat klientovi opět z důvodu velkého počtu zákazníků. V tomto případě je nutné brát v úvahu i **opotřebení majetku**, které se s větším počtem klientů v centru rychleji opotřebovává. Při větším počtu klientů v centru může dojít i ke zhoršení čistoty centra např. v šatnách, sprchách či toaletách. Tyto rizikové faktory by mohly vést k nespokojenosti všech klientů centra a **odrazení stálých klientů**, kteří jsou věrnými členy centra po dlouho dobu. K zabránění těchto hrozeb by manažeři a recepční centra měli neustále sledovat počet klientů a počet prodaných VIP vstupů, měli by vyžadovat informace od všech klientů např. při odbavení na recepci, zda nezpozorovali nějakou změnu a neustále být ve střehu.

Při velkém zájmu také může dojít k tomu, že zde bude **douhá čekací doba na volný termín**, nebo že daný **zájem** bude pouze **o víkendech a svátcích**, kdy je vytíženost wellness zóny vyšší než přes všední dny. Tyto případy by následně mohli negativně ovlivnit nečleny centra při jejich rozhodování stát se členem.

Další možné riziko projektu je i **nespokojenost nečlenů s kvalitou nabízených služeb** při dané vyšší cenové strategii centra. Rizikovým scénářem by byl nezájem stát se členem, nezájem o další návštěvy jako nečlen a zhoršení pověsti centra. Toto riziko bude centrum snižovat prostřednictvím lepší motivace zaměstnanců a kvalitního PR.

Posledním rizikem je neprodloužení ročního členství, kdy v analytické části bylo zjištěno, že průměrně 21% členů si neobnoví roční členství do dalšího roku.

9.6 Časová analýza projektu

Průběh realizace projektu je stanoven na období tří měsíců přípravných činností a čtyř měsíců realizace projektu. Pro lepší a jasnější přehlednost a názorné vyobrazení začátků a konců všech činností provedu časovou analýzu pomocí techniky zjednodušeného Ganttova diagramu. V následující tabulce jsou uvedeny hlavní činnosti projektu a jejich časový sled v posloupnosti od shora dolů. Samotná realizace projektu je plánována od září 2016 a tuto akci budou moci členové využívat do konce roku 2016.

Tab. 38 – Časový harmonogram projektu

ČINNOSTI	ČERVEN				ČERVENEC				SRPEN			
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.
Analýza trhu a odhad poptávky	■	■	■									
Analýza požadavků nečlenů centra	■	■	■									
Plánování a návrh VIP vstupů			■	■								
Nákladová analýza a sestavení rozpočtu				■								
Riziková analýza				■								
Zavedení VIP vstupů do systému MemberPro					■							
Vytvoření manuálu pro recepční						■						
Tvorba poukázek a letáků						■						
Propagace na webových stránkách							■	■	■	■	■	→
Propagace na facebookové stránce							■	■	■	■	■	
Proškolení personálu							■	■	■	■		
Direct mailing								■	■			
Propagace pomocí letáků								■	■	■	■	→
Možnost zakoupení VIP vstupu a objednání termínu												→

(Zdroj. Vlastní zpracování)

10 PROJEKT NA ZAVEDENÍ KURZU „SPORTÁČEK“ PRO DĚTI Z MATEŘSKÉ ŠKOLKY

Dalším projektem je zavedení kurzu Sportáček, který opět navazuje na zjištěné nedostatky v analytické části v oblasti využitelnosti sálů pro skupinová cvičení. V kapitole bylo zjištěno, že cvičební sály v dopoledních hodinách jsou téměř neobsazené. Řešením této situace bude zavedení kurzu Sportáček pro tržní segment dětí z mateřských školek.

10.1 Charakteristika a cíle projektu

V souvislosti s trendem, který se zaměřuje na všestranný pohybový rozvoj dětí, by se centrum sportu a zdraví mělo zaměřit na jinou cílovou skupinu, a to na děti z mateřské školy. Mateřským školám ve městě Olomouc bude nabídnuta možnost docházet s dětmi do kurzu Sportáček v centru sportu a zdraví, který bude vedený kvalifikovaným trenérem a jeho pomocníkem.

Sportovní aktivity pod vedením školených trenérů jsou dnes považovány za velmi významnou součást dětské výchovy a to jak po stránce tělesné, tak i po stránce duševní. Již v tomto věku si mohou děti vyzkoušet svoje vlohy pro určitý typ sportu pod vedením profesně připraveného trenéra.

Obecné vyjádření hlavního cíle projektu:

Zvýšení atraktivity centra sportu a zdraví díky zavedení nového kurzu Sportáček a zaměření se na novou cílovou skupinu, tj. děti z mateřské školky, kterým bude poskytnut prostor pro rozvoj jejich pohybových schopností pod dohledem zkušeného trenéra.

Měřitelně je hlavní cíl projektu vyjádřen následovně:

Pomocí kurzu Sportáček pro děti z mateřské školky zvýšit obsazenost sálů alespoň o tři hodiny za týden v dopoledních hodinách, kdy neprobíhají téměř žádná skupinová cvičení.

Dílčí cíle projektu:

- Vybudovat kladný postoj dětí k zdravému pohybu.
- Naučit děti spolupracovat a komunikovat s ostatními kamarády a cvičitelkou.
- Sestavit takové cviky a pohybové aktivity, které děti zaujmou a které zároveň budou mít příznivý vliv na jejich celkový pohybový rozvoj.
- Vyplnit volný čas dětí v mateřské školce sportem a jejich zaujetím pro sport.
- Zvýšení tržeb centra.

- Zvýšení povědomí centra sportu a zdraví a rozšíření dobré pověsti centra.
- Usnadnění práce rodičům s dětmi.

10.2 Analýza mateřských školek v městě Olomouc

Analýza mateřských škol v městě Olomouc je stěžejní analýza, která prokáže počet mateřských škol v okolí centra sportu a zdraví, které budou následně kontaktovány. V příloze č. 2 je uvedena mapa celkem 25 mateřských školek, které se nacházejí v centru Olomouce.

V následující tabulce je možné vidět deset mateřských školek, které se nacházejí ve vzdálenosti do dvou kilometrů. Tato vzdálenost je stanovena z toho důvodu, aby učitelky s dětmi mohly docházet do centra sportu a zdraví pěšky, což zabere maximálně 30 min od dané školky k centru sportu a zdraví. U každé MŠ je uvedena adresa a jméno ředitele či ředitelky školky, který/která bude kontaktován(a).

Tab. 39 – Seznam nejbližších mateřských škol

Název MŠ	Adresa MŠ	Vzdálenost chůze (km/čas)	Kontaktní osoba – ředitel/(ka) MŠ
MŠ Herrmanova	Herrmannova 1, 77900 Olomouc	1,2 km / 18 min	Kubíková Uršula
MŠ prof. V. Vejdovského	Tomkova 42/411 779 00 Olomouc	998 m / 16 min	Dr. Jaromír Hudek
ZŠ a MŠ Svato- plukova Olomouc	Svatoplukova 11 779 00 Olomouc	1,5 km / 23 min	Mgr. Jiří Šindler
MŠ Sokolská Olomouc	Sokolská 19 779 00 Olomouc	858m / 13 min	Mgr. Hana Kretková
Mezinárodní Montessori MŠ	Vídeňská 675/5 779 00 Olomouc	1,5 km / 23 min	Lukrécia Lachmanová
ZŠ a MŠ Logopedická	tř. Svornosti 900/37 779 00 Olomouc,	1,7 km / 26 min	Mgr. Pavla Lukáčová
MŠ Sedmikráska	Škrétova 198/2 779 00 Olomouc	1,5 km / 23 min	Mgr. Alena Kuželová
MŠ Helsinská	Čapka Choda	1,8km / 28 min	Bc. Marta Slouková

Olomouc	917/12 779 00 Olomouc		
MŠ Olomouc Helsinská	Helsinská 256/11 779 00 Olomouc	2 km / 30 min	Bc. Marta Slouková
MŠ Řepčinská Olomouc	Řepčinská 96/54 779 00 Olomouc	1,8 km / 28 min	Mgr. Jiří Šindler

(Zdroj: Vlastní zpracování z internetových stránek)

Tab. 40 ukazuje ostatní mateřské školky ve vzdálenějším okolí od centra sportu a zdraví. V případě nezájmu předchozích školek, nebo potřeby větší využitelnosti sálů budou osloveny i tyto následující školky. V tabulce je opět uvedena adresa a název školky a vzdálenost v kilometrech a čase pro chůzi či použitím veřejné dopravy.

Tab. 40 – Ostatní mateřské školy v okolí

Název MŠ	Adresa MŠ	Vzdálenost chůze (km/čas)	Vzdálenost/veřejná doprava (km/čas)
MŠ Olomouc	Žižkovo nám. 888/3 779 00 Olomouc	2,6 km / 41 min	2,2 km / 18 min
MŠ Sluníčko	Blahoslavova 1101/2 779 00 Olomouc	2,9 km / 46 min	2,4 km / 20 min
MŠ Jazyková a umělecká	Petelinova 593/18 779 00 Olomouc	2,2 km / 34 min	2 km / 21 min
MŠ Barevný svět Olomouc	Dělnická 349/17b 779 00 Olomouc	2,1 km / 33min	2,4 km / 20 min
MŠ Olomouc	kpt. Nálepky 346/10 779 00 Olomouc	3 km / 48 min	3,6 km / 21 min
MŠ Olomouc	Frajtovo nám. 88/22 779 00 Olomouc	3,1 km / 46 min	2,6km / 14min
Fakultní ZŠ a MŠ	Schweitzerova 228/12 779 00 Olomouc, Povel	2,5 km / 38 min	2,7 km / 20 min
MŠ Wolkerova	Wolkerova 345/34	2,1 km / 32 min	1,9 km / 20 min

	779 00 Olomouc		
MŠ Jílová	Jílová 300/41 779 00 Olomouc	2,6 km / 42 min	4,7 km / 30 min
MŠ na Bystřičce	Na Bystřičce 90/24 779 00 Olomouc	3,5 km / 55 min	2,8 km / 23 min

(Zdroj: Vlastní zpracování z internetových stránek)

10.3 Marketingový mix produktu

Cílem kurzu Sportáček je nabídnout dětem z mateřských škol možnost si zábavnou formou zacvičit a zaskotačit si na oblíbené pohádkové písničky. Hlavní důraz bude kladen na zařazování vyrovnávacích cviků do pohybových činností, jejichž úloha plní v předškolním věku především funkci preventivní. Cílovou skupinou jsou děti v předškolních letech, tedy děti ve věku od 3 – 7 let.

1. Produkt

Pro centrum sportu a zdraví bude tento produkt představovat příležitost **zaměřit se na novou cílovou skupinu, navýšit obsazenost sálů** v dopoledních hodinách a také **zdroj tržeb**.

Z pohledu dětí bude tento produkt představovat **možnost zacvičit si se svými kamarády** ze školky netradičním způsobem a zábavnou formou. Děti budou moci si zaskákat na sportovní trampolíně, nechat se zavěsit na TRX pásy, balancovat na BOSU míči nebo vybit si energii na boxovacím pytli.

Z pohledu rodičů tento produkt bude představovat **možnost podpořit své děti a vést je k pohybovým aktivitám** tak, aby děti měly z pohybu radost a utvořily si k pohybovým činnostem kladný vztah. Pro mateřské školky budete tento produkt příležitostí **využít nabízených prostorů a kvalifikovaných trenérů pro zabavení dětí** v dopoledních hodinách.

Životnost produktu

Lze předpokládat, že tento produkt bude dlouhou dobu životaschopný, jelikož každému rodiči záleží na svých dětech a na jejich kvalitně stráveném čase a způsobu života. S kurzem Sportáček budou mít děti pohybové činnosti spojeny s příjemnými zážitky z dětství a budou mít od malička vypěstovaný vztah ke sportu.

Kurzy Sport'áček odstartují od března 2017, kde první přihláška dítěte do kurzu bude na čtyři měsíce, tj. od března do konce června. V případě zájmu MŠ a rodičů bude tato spolupráce dále pokračovat.

2. Distribuce

V tomto směru bude kladen důraz na komunikační dovednosti manažera péče o klienty při distribuování kurzu Sport'áček mateřským školám. K distribuci kurzu Sport'áček bude použita **nepřímá distribuce**, kde centrum sportu a zdraví poskytne nabídku kurzu mateřským školám, které dále zajistí přesun informací k rodičům. Manažer péče o klienty bude komunikovat pouze s odpovědnou osobou mateřských školek, kterým zašle potřebné informace a přihlášky ke kurzu Sport'áček, které učitelky MŠ rozdají rodičům.

3. Cena

I když centrum sportu a zdraví poskytuje vyšší kvalitu služeb, než ostatní sportovní zařízení v okolí od čehož se odvíjí vyšší cenová politika, cena kurzu Sport'áček nebude na těchto skutečnostech založena. Cena kurzu se bude odvíjet zejména na základě nákladů a ceně přiměřené k této cílové skupině.

Cena jednoho vstupu je stanovena na **45 Kč za 45 minut cvičení**. Peníze za každé přihlášené dítě bude vybírat učitelka MŠ, která zaplatí kurz Sport'áček hromadně hned při vstupu do centra na recepci.

4. Propagace

Propagace kurzu Sport'áček bude probíhat především na základě osobního prodeje a přímého marketingu, kde se centrum sportu a zdraví zaměří na tyto nástroje: letáky a přihlášky v elektronické podobě a direct mailing. Hlavním cílem je zaujmout mateřské školy a rodiče dětí, proto marketingová komunikace nebude představovat žádné náklady. Ke zveřejnění širší veřejnosti bude kurz Sport'áček představen i na webových a facebookových stránkách, aby všichni klienti měli možnost vidět, že centrum sportu a zdraví se stará i o naše nejmenší budoucí nadšence pro sport.

Osobní prodej a přímý marketing

Jak už bylo výše zmíněno, manažer péče o klienty bude mít na starost telefonicky kontaktovat ředitele mateřských školek v nejbližším okolí s nabídkou kurzu Sport'áček. Telefonní kontakty jsou vždy uvedené na webových stránkách mateřských školek, kde lze najít

i emailové adresy pro zaslání nabídky. V tomto případě bude záležet na manažerových prodejních a komunikačních schopnostech, protože v první řadě musí přesvědčit ředitele mateřských školek, aby využily tuto nabídku pohybového kurzu pro děti a poskytly ji dále rodičům dětí. V případě zájmu ze strany školek, manažer zašle shrnující informace o kurzu Sport'áček dané osobě emailem s termínem odevzdání konečných přihlášek a s přílohou, ve které bude elektronický leták a přihláška do kurzu Sport'áček pro rodiče.

Celá komunikace s touto cílovou skupinou tedy proběhne buď přes email, nebo telefonicky, což znamená, že tento projekt nebude představovat žádné marketingové náklady, ale pouze čas manažerů. Pak už záleží na mateřských školách, zda informace rodičům rozešlou emailem nebo zda letáčky a přihlášky natisknou na vlastní náklady a předají rodičům osobně.

Webové a facebookové stránky

Reklama v podobě vytvořeného elektronického letáku a informací o kurzu Sport'áček bude přidána i na vlastní webové stránky centra a na stránky facebooku zejména pro kladnou prezentaci centra sportu a zdraví. Tyto činnosti nebudou představovat žádné náklady na zveřejnění.

5. Lidé

Pro navrhovaný projekt bude nutné pro začátek sehnat alespoň jednoho trenéra a k němu jednoho pomocníka. Tyto pozice budou nejdříve nabídnuty současným trenérům centra a zaměstnankyním/brigádnicím dětského koutku, které mají zkušenosti a kvalifikace pro hlídání dětí v předškolním věku. V případě zájmu některých současných trenérů o vedení kurzu Sport'áček, bude nutné, aby si doplnili akreditaci v oboru „Instruktor kreativních programů a základních pohybových aktivit s dětmi předškolního věku“ se zaměřením na jejich psychomotorický a všestranně pohybový rozvoj. Při nezájmu o rozšíření kvalifikace současných trenérů bude potřeba najmout trenéra/instruktory, který povede tento kurz dětí.

Základní požadavky na trenéra/instruktora

- praxe min. 2 roky v oblasti komplexní pohybové přípravy dětí, organizace a vedení lekcí dětského cvičení a sestavování vhodného pohybového programu s ohledem na věk dětí
- specializace na cvičení s dětmi předškolního věku
- rekvalifikační kurz s osvědčením dle akreditace MŠMT

- kladný vztah k dětem a ke sportu
- min. středoškolské vzdělání s maturitou

Náplň práce:

Úkolem trenéra/instruktora kurzu Sport'áček bude především podporovat hravou formou psychomotorický vývoj dítěte, vést kurz Sport'áček a zaměřit se na rozvoj koordinačních schopností. Trenér by měl dbát na harmonický rozvoj celého svalstva dítěte, přiměřený rozvoj vytrvalosti a flexibility. Je také důležité, aby uměl dítě ke sportu nalákat a ukázat mu, že může být zábavný, proto je velice nutná trenérova/instruktorova příprava na zabavení, pobavení a nalákání dětí k další návštěvě kurzu. Cílem trenéra je nejen zaujmout děti ale také i projít pod drobnohledem rodičů a učitelek mateřských škol.

Základní požadavky na pomocníka kurzu Sport'áček

- SŠ/VOŠ/VŠ vzdělání v oboru Učitelství pro mateřské školy
- praxe s hlídáním dětí
- kladný vztah k dětem a ke sportu
- zdravotní kurz

Náplň práce:

Hlavním úkolem pomocníka v kurzu Sport'áček bude pomoc při zapojení dětí do pohybových aktivit. Je nutné, aby pomocník byl trenérovi/instruktorovi vždy po ruce a splňoval veškeré jeho pokyny. Součástí práce bude také poskytování první pomoci a zajištění bezpečnosti a prevence úrazů při pohybových aktivitách.

Mzdová sazba trenéra je stanovena na 80 Kč na hodinu a je vyšší než mzdová sazba pomocníka z důvodu větší odpovědnosti a vedení kurzu. Mzdová sazba pomocníka bude 60 Kč. I když kurz bude trvat jen 45 min, oba zaměstnanci budou zaplaceni za celou hodinu. Zbylých 15 min slouží k přípravě pomůcek před cvičením a úklidu těchto pomůcek po skončení kurzu.

Tyto personální náklady budou rozpočítány níže v nákladové analýze.

6. Balíčky služeb

Centrum sportu a zdraví bude pomocí kurzu Sport'áček poskytovat dětem pouze cvičení a pohybové aktivity pod dohledem profesionálů, což představuje jádro tohoto balíčku. Děti

budou mít přístup do šatny, kde si budou moci odložit své věci a převléci se na cvičení. Ostatní služby již budou zajišťovat učitelky mateřské školky. Ty budou povinny dopravit děti do centra sportu a zdraví, pomůžou jim převléknout se a nachystat se na cvičení a zabezpečí, aby děti u sebe měly vždy vlastní pití, sportovní obuv a oblečení vhodné ke cvičení. Před začátkem kurzu dopraví všechny děti k sálu, kde bude probíhat daný kurz a předají děti trenérovi a jeho pomocníci. Po skončení kurzu jsou učitelky povinny vyzvednout děti opět v sále a pomoci jim s převlékáním. Při pohybu v centru sportu a zdraví jsou všichni povinni nenarušovat klidné prostředí a nerušit či jakýmkoliv způsobem obtěžovat klienty centra.

7. Programy služby

V této části bude krátce představen modelový kurz Sport'áček, který bude probíhat v sálech určených pro skupinová cvičení. Program kurzu se bude skládat z:

Tab. 41 – Program kurzu

Činnosti kurzu	Vzorový čas
Sraz dětí v sále	10:00
Rozcvička	10:00 – 10:10
Sportovních činností se sportovními pomůckami, náčiním a náradím, zábavné hry, soutěže, opičí dráha	10:10 – 10:35
Protážení těla	10:35 - 10:45
Předání dětí učitelkám MŠ	10:45

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozcvička a protážení těla bude vždy součástí kurzu k uvolnění a protážení svalů dětí. Hlavní program kurzu bude sestaven trenérem a bude vždy originální. Trenér bude moci využívat veškeré pomůcky a cvičební náradí pro větší zabavení dětí. K materiálnímu vybavení sálů patří:

- TRX pásy
- Trampolíny
- Podložky na cvičení
- Bosu míče

- Činky
- Gumy ke cvičení
- Fitness bedýnky
- Velké gymnastické míče
- Míče k posilování
- Závěsná síť

8. Procesy

Celý proces zavedení kurzu Sportřáček bude řídit a koordinovat hlavní manažer centra ve spolupráci s manažerem péče o klienty, který bude mít na starosti veškerou komunikaci s cílovou skupinou. V rámci pravidelných pondělních porad bude tento manažer podávat zprávu, v jakém stavu zavedení se kurz nachází, a zda v průběhu týdne vznikly nějaké obtíže.

Před realizací kurzu bude nutné zavést tuto službu do systému MemberPro a zajistit školení recepčních. Díky kurzu Sportřáček dojde pouze k rozšíření o jednu službu v centru navíc, tedy půjde o stejný postup práce v systému MemberPro, který vykonávají recepční každý den. Proto školení recepčních nezabere managementu moc času, půjde spíše o informativní schůzku, která může probíhat i při běžném provozu centra sportu a zdraví. Tuto informativní schůzku bude mít na starosti hlavní recepční.

Při realizaci kurzu Sportřáček bude hlavní manažer dohlížet na dodržování veškerých vnitřních předpisů centra sportu a zdraví, tak aby malé děti nenarušovaly cvičení stálých klientů a neohrozily tak úroveň kvality poskytovaných služeb.

10.4 Nákladová analýza

Co se týče nákladové analýzy, zde budou postupně rozebrány všechny náklady, které vzniknou při zavedení nového kurzu Sportřáček pro děti z mateřských školek.

Tab. 42 – Náklady na kurz Sportřáček

NÁKLADY	Částka v Kč
Marketingové náklady	0 Kč
Personální náklady	140 Kč/ hod
• Trenér/Instruktor	80 Kč/ hod

• Pomocník kurzu	60 Kč/ hod
Provozní náklady	30 Kč/ hod

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak už bylo výše zmíněno v bodě propagace kurzu, marketingové náklady budou nulové, protože veškerá marketingová komunikace s cílovou skupinou bude probíhat osobně přes telefon nebo emailem. Při prezentaci na webových a facebookových stránkách také nevzniknou žádné další náklady.

Personální náklady představují hodinovou mzdu pracovníků kurzu. Tyto náklady budou záležet na počtu hodin kurzu Sport'áček za týden či měsíc. Čím vyšší bude počet hodin za měsíc, tím automaticky budou vyšší i náklady.

Provozní náklady představují náklady na osvětlení, vodu, topení, ozvučení sálu a úklid, které přinášejí náklady ve výši 30 Kč za hodinu. V případě úklidu, uklízečky budou povinny zkontrolovat prostory šaten, záchodů a sálu po skončení kurzu Sport'áček.

V následující kapitole bude stanoven měsíční odhad zisku kurzu při konání 3 kurzů/týden a 6 kurzů/týden.

10.5 Odhad zisku kurzu

Tab. 42 ukazuje, že každá hodina kurzu Sport'áček navíc při plné obsazenosti kurzu představuje pro centrum sportu a zdraví zisk v hodnotě 505 Kč za týden a celkově tedy 2 020 Kč za měsíc. Cílem centra sportu a zdraví je zvýšit obsazenost sálů alespoň o tři hodiny týdně navíc. Jestliže se v měsíci uskuteční 3 kurzy za týden, představuje to navýšení zisku o 6 060 Kč. V případě 6 kurzů za týden, dojde k navýšení o 12 120 Kč.

Zisk za jakýkoliv počet hodin kurzů týdně, představuje pro centrum sportu a zdraví obnos peněz, o který se v současné době ochuzuje, a který může dále investovat do zlepšení kvality služeb centra sportu a zdraví nebo propagaci centra.

Tab. 43 – Odhad zisku kurzu

Výnosy/Náklady	Výpočet	Cena za týden	Cena za měsíc
Výnosy 1 kurz/týden	45 Kč x 15	675 Kč	2 700 Kč
Personální náklady 1 kurz/týden	140 Kč x 1	140 Kč	560 Kč
Provozní náklady 1 kurz/týden	30 Kč /hod	30 Kč	120 Kč

CELKEM 1 kurz/týden		520 Kč	2 020 Kč
Výnosy 3 kurzy/týdně	675 Kč x 3	2 025 Kč	8 100 Kč
Personální náklady 3 kurzy/týdně	140 Kč x 3	420 Kč	1 680 Kč
Provozní náklady 3 kurzy/týdně	30 Kč x 3	90 Kč	360 Kč
CELKEM 3 kurzy/týdně		1 560 Kč	6 060 Kč
Výnosy 6 kurzů/týdně	675 Kč x 6	4 050 Kč	16 200 Kč
Personální náklady 6 kurzů/týdně	140 Kč x 6	840 Kč	3 360 Kč
Provozní náklady 6 kurzů/týdně	30 Kč x 6	180 Kč	720 Kč
CELKEM 6 kurzů/týdně		3 120 Kč	12 120 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

10.6 Riziková analýza

Zavedení nového kurzu Sport'áček pro děti z mateřských školek sebou nese řadu možných neočekávaných rizik, která se v průběhu projektu mohou vyskytnout, a na které se management centra musí soustředit.

Tab. 44 – Riziková analýza

Riziko	Pravděpodobnost	Závažnost
Menší počet dětí na kurzu	Nízká	Střední
Špatná komunikace ze strany MŠ	Střední	Vysoká
Špatná organizace ze strany MŠ	Střední	Střední
Rušení kurzů Sport'áček z důvodu nemoci dětí	Vysoká	Střední
Rychlejší opotřebení cvičících pomůcek	Vysoká	Vysoká
Zranění dětí při kurzu	Střední	Vysoká
Výběr špatného trenéra a pomocníka	Nízká	Vysoká

(Zdroj: Vlastní zpracování)

První hrozbou, kterou analýza rizik zmiňuje je **menší počet dětí na kurzu**. Tímto menším počtem se rozumí osm a méně dětí, což může být způsobeno menší kapacitou dětí v mateřské školce nebo nepravidelnou návštěvou některých dětí na kurz Sport'áček. Možným scénářem této hrozby by byla nepravidelná návštěva kurzu Sport'áček, snížení tržeb, zbytečné poskytování této služby a demotivace managementu. Tomuto riziku se

odpovědný manažer bude snažit vyhnout právě dostatečnou komunikací s MŠ a jasně stanovenými podmínkami v přihlášce do kurzu pro rodiče. V případě menšího počtu z důvodu menší kapacity dětí v mateřské školce může být počet dětí doplněn jinou MŠ.

Dalšími hrozbami je **špatná komunikace ze strany MŠ** a **špatná organizace ze strany MŠ**, která může ohrozit celý tento projekt. Tyto hrozby se mohou objevit buď hned při zavádění projektu, nebo až při realizaci projektu, a mohou se projevovat nedodržením stanovených termínů při zavádění kurzu, nečestným jednáním ze strany MŠ, špatným přenosem informací rodičům dětí, opožděnými příchody do kurzu, nerespektováním vnitřních předpisů při pohybu v centru, nezajištění přípravy dětí do kurzu aj. Možným scénářem těchto rizik by bylo ohrožení pověsti centra sportu a zdraví, nespokojenost současných klientů centra s pohybem malých dětí v centru a ohrožení úspěšnosti celého projektu.

Dalším rizikem je **rušení kurzů Sport'áček z důvodu nemoci dětí**, kde musíme počítat s velkou pravděpodobností, protože malé děti bývají často nemocné. Možným scénářem tohoto rizika by bylo opožděné rušení kurzu a malá účast na kurzu. Před tímto rizikem se centrum bude chránit jasně stanovenou dobou, dokdy MŠ musí nahlásit zrušení kurzu. V případě nerespektování těchto pravidel, centrum sportu a zdraví zpřísní podmínky, kde kurz Sport'áček budou muset školky platit předem.

Při zavedení kurzu je nutné počítat s rizikem **rychlejšího opotřebení cvičebních pomůcek a nářadí**, které bude trenér zapojovat do cvičebního programu podle potřeby. Rizikovým scénářem této hrozby by bylo snížení kvality služeb centra a možné stížnosti od stálých klientů s nespokojeností s cvičícími pomůckami. Této hrozbě se centrum bude snažit předcházet pravidelnou kontrolou cvičebních pomůcek a případným vyřazením opotřebovaných pomůcek a nákupem nových.

Centrum sportu a zdraví při výběru této cílové skupiny musí počítat s rizikem **zranění dětí při kurzu**. V tomto případě je nutné počítat s rizikovým scénářem, kdy by mohla být ohrožena pověst centra, nebo při vážnějším zranění dokonce i celá existence centra sportu a zdraví. Tuto hrozbu můžeme eliminovat vhodným výběrem trenéra a pomocníka pro vedení kurzu, zabezpečením, aby pomocník kurzu ovládal poskytnutí první pomoci.

Posledním rizikem je **výběr špatného trenéra či pomocníka**, což by mohlo ohrozit celou realizaci projektu. Toto riziko by se mohlo projevit neschopností trenéra/pomocníka zabavit děti a dohlédnout na jejich bezpečnost, nepřipraveností trenéra/pomocníka na kurz Sport'áček, nedostavením se na kurz aj. Možným scénářem těchto rizik by bylo zrušení

celého projektu kvůli nespokojenosti dětí s trenérem či pomocníkem, stížnostem rodičů, nespokojenosti MŠ se spoluprací centra, tedy celkově zhoršení pověsti. Toto riziko se bude centrum sportu a zdraví snažit eliminovat precizním výběr trenéra a pomocníka, bude přihlížet k dlouhodobé praxi trenéra a pomocníka s trénováním dětí a bude požadovat dobré reference od bývalých zaměstnavatelů.

10.7 Časová analýza projektu

Celý projekt se uskuteční na jaře 2017. Kurzy Sport'áček budou probíhat od začátku března, tudíž má management centra dostatek času na přípravu, oslovení mateřských školek a sehnání pracovníků, které kurz povedou. Projekt při prvotní fázi zavedení bude časově omezen na dobu čtyř měsíců, ale celkově se počítá s delší spoluprací s MŠ, protože mateřské školky fungují i v během prázdnin, tudíž se kurzy mohou konat přes celý rok. Vše bude záležet pouze na managementu centra, domluvě s mateřskými školkami a zájmu rodičů a dětí.

Tab. 45 – Časová analýza projektu

ČINNOSTI	ZÁŘÍ				ŘÍJEN				LISTOPAD				PROSINEC				LEDEN				ÚNOR			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Zjištění kontaktních údajů na ředitele MŠ	■																							
1. kontaktování MŠ s nabídkou kurzu	■	■	■	■																				
Analýza odhadu poptávky				■																				
Oslovení pracovníků centra k vedení kurzu				■																				
* Dodělení specializace zaměstnanců pro kurz					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
** Hledání vhodných pracovníků pro kurz					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
** Výběr vhodného kandidáta																					■	■		
Sepsání důležitých informací a rozpis volných časů									■	■														
Návrh a tvorba elektronického letáčku									■	■														
Tvorba přihlášky do kurzu									■	■														
Opětovné navázání komunikace s MŠ										■	■													
Zaslání nabídky kurzu s rozpisem časů (leták+přihláška)										■	■													
Termín pro odevzdání možných časů ze strany MŠ													■											
Sestavení týdenního harmonogramu školek														■										
Zaslání konečných informací MŠ														■										
Termín pro odevzdání přihlášek dětí do kurzu																				■				
Potvrzení konání kurzu Sport'áček																							■	
Zavední služby do systému MemberPro + školení																					■	■		
Prezentace na Facebooku																	■	■	■	■	■	■		→
Prezentace na webových stránkách																	■	■	■	■	■	■		→

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Září 2016

Celá příprava projektu začne od 1. září 2016, kdy manažer péče o klienty si nejprve zjistí z webových stránek MŠ kontaktní údaje na ředitele MŠ (telefonní číslo + email), a poté bude jednotlivé ředitele školek telefonicky kontaktovat s nabídkou kurzu Sport'áček

s cílem zjistit, zda mají o tuto nabídku zájem. Na kontaktování a vytvoření seznamu potenciálních zájemců bude mít manažer celý měsíc.

Říjen 2016

K datu 3. října 2016 připraví manažer na pondělní poradu manažerů shrnující informace a bude informovat hlavního manažera, jaký je odhad poptávky po kurzu Sport'áček. Na základě odhadu poptávky osloví hlavní manažer současné trenéry a instruktory s nabídkou vedení kurzů Sport'áček a současné pracovnice dětského koutku s nabídkou pomocnice při kurzu Sport'áček. V případě zájmu některých současných zaměstnanců bude nutné, aby si do konce února dodělali potřebné specializace k vedení tohoto kurzu Sport'áček. Jestliže žádný ze zaměstnanců nebude mít zájem o tuto nabídku, centrum sportu a zdraví bude muset najít vhodné kandidáty na tyto nově vypsané pozice. Celý proces od uveřejnění nabídky až po výběr vhodných kandidátů bude mít na starosti manažer personálních činností. Do 17. 2. 2017 musí manažer vybrat vhodné kandidáty na obě pozice.

Listopad 2016

Do konce druhého týdne v měsíci listopad se manažer péče o klienty musí postarat o sepsání důležitých informací o kurzu pro rodiče a MŠ a vytvořit rozpis volných časů, ve kterých může kurz Sport'áček probíhat. Současně do stejného data musí být vytvořen elektronický letáček a přihláška do kurzu Sport'áček. Tyto činnosti bude mít na starosti hlavní recepční centra sportu a zdraví. V dalších týdnech naváže opět manažer péče o klienty komunikaci s MŠ, které nabídka kurzu při prvním kontaktování zaujala, a rozešle MŠ podrobné informace a rozpis volných časů emailem s přílohou elektronického letáčku a přihláškou do kurzu.

Prosinec 2016

Do 20. 12. 2016 budou MŠ povinny odevzdat seznam možných dopoledních časů, ve kterých budou moci učitelky dopravit děti do centra a navštěvovat kurz Sport'áček, a odhad počtu dětí, které budou mít zájem kurz navštěvovat.

Leden 2017

Do 6. 1. 2017 manažer péče o klienty vypracuje týdenní harmonogram školek a zašle MŠ konečné informace o kurzu. Odpovědné osoby v mateřských školkách zajistí, aby se tyto informace dostaly k rodičům spolu s přihláškami, které budou povinni odevzdat v termínu

určeném MŠ. Do 31. 1. 2017 MŠ odevzdají přihlášky dětí do kurzu Sport'áček buď osobně, nebo poštou.

Od začátku ledna budou informace o kurzu Sport'áček také uvedeny a propagovány na vlastních webových stránkách centra a facebooku centra.

Únor 2017

Manažer péče o klienty bude mít na starosti zkontrolovat všechny podané přihlášky dětí a do 17. 2. 2017 potvrdí konání kurzu jednotlivým MŠ.

Na začátku února bude nová služba kurzu Sport'áček zavedena do systému MemberPro a budou probíhat školení recepčních. Tyto činnosti bude mít na starosti hlavní recepční centra sportu a zdraví.

Březen 2017

Od začátku března budou MŠ navštěvovat kurz Sport'áček podle sestaveného harmonogramu v pravidelných časech.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřuje na zlepšení současného stavu centra sportu a zdraví, které je nyní vůdčím sportcentrem v oblasti poskytování volnočasových služeb klubového charakteru v Olomouckém kraji. Právě díky tomuto postavení na trhu je pro centrum sportu a zdraví velmi důležité držet krok se současnými trendy v oblastech využívání volného času a zdravého životního stylu.

Z analytické části diplomové práce vyplynulo, že centrum sportu a zdraví si zakládá na vysoké kvalitě, široké nabídce služeb a zaměřuje se převážně na střední věkovou kategorii, tj. pracující jedince, kteří jsou schopni si za kvalitní služby více připlatit. Jedním z cílů centra je vytvořit příjemné prostředí pro klubovou klientelu požadující nadstandardní kvalitu služeb. V souvislosti s tímto cílem centra a ze skutečností, které vyplynuly z analytické části, byl vytvořen první projekt na zvýšení počtu členů centra pomocí zavedení jednorázových VIP vstupů pro nečleny. Pomocí VIP vstupů by došlo k větší vytiženosti jednotlivých služeb, zvýšení tržeb centra a v konečném důsledku tento projekt by sloužil jako impulz pro zakoupení členství v centru.

Druhým projektem je projekt na zavedení kurzu „Sportáček“ pro děti z mateřských školek, který opět navazuje na zjištěné nedostatky v analytické části v oblasti využitelnosti sálů pro skupinová cvičení v dopoledních hodinách, a také navazuje na současný trend všestranného pohybového rozvoje dětí. Je obecně dokázáno, že vztah k pohybové aktivitě a zaujetí pro sport se vyvíjí již od raného dětství, a proto by centrum sportu a zdraví mělo zvážit možnost zaměřit se na tuto novou cílovou skupinu a vést děti k aktivnímu způsobu života.

V závěru lze říct, že oba projekty jsou realizovatelné. Vedení centra sportu a zdraví zváží, zda tyto projekty v budoucnu uskuteční či nikoliv.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEECH, John G. a Simon CHADWICK. *The marketing of sport*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times, 2007, 555 s. ISBN 978-0-273-68826-6.

BLAHUŠOVÁ, Eva. *Wellness a fitness*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2005, 235 s. ISBN 80-246-0891-X.

CATHALA, Hana. *Wellness od vnějšího pohybu k vnitřnímu klidu*. Praha: Grada Publishing, 2007, 168 s. ISBN 978-80-247-2323-5.

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009, 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

ČELEDOVÁ, Libuše a Rostislav ČEVELA. *Výchova ke zdraví*. Praha: Grada Publishing, 2010, 128 s. ISBN 978-80-247-3213-8.

ČERTÍK, Miroslav a Věra FIŠEROVÁ. *Volný čas, životní styl a cestovní ruch*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2009, 103 s. ISBN 978-80- 86578-93-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

GOELDNER, Charles R. a Brent J. R. RITCHIE. *Tourism: principles, practices, philosophies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2009, 624 p. ISBN 978-8-470-08459-5.

HÁJEK, Bedřich. *Děti, vedoucí, volný čas*. Praha: IDM MŠMT, 2004, 120 s. ISBN 80-86784-06-1.

HÁJEK, Bedřich. *Pedagogické ovlivňování volného času: trendy pedagogiky volného času*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011, 240 s. ISBN 978-80-262-0030-7.

HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015, 182 s. ISBN 978-80-87472-25-5.

HOFBAUER, Břetislav. *Děti, mládež a volný čas*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, 176 s. ISBN 80-7178-927-5.

HOLLENSSEN, Svend. *Marketing planning: a global perspective*. 2nd ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2010, 430 s. ISBN 9780077127138.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu. Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada Publishing, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing. 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2011, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
- NĚMEC, Jiří. *Kapitoly ze sociální pedagogiky a pedagogiky volného času pro doplňující pedagogické studium*. Brno: Paido, 2002, 119 s. ISBN 8073150123.
- ORIEŠKA, Jan. *Služby v cestovním ruchu. 1. část*. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism, 2011, 139 s. ISBN 978-80-89090-93-8.
- PAVKOVÁ, Jiřina. *Pedagogika volného času: [teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času]*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Portal, 2002, 231 s. ISBN 807187116.
- PETRŮ, Zdenka. *Základy ekonomiky cestovního ruchu*. 2. vyd. Praha: Idea servis, 2007, 124 s. ISBN 978-80-85970-55-5.
- PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009, 935 s. ISBN 978-80-7367-546-2.
- VANÍČEK, Jiří. *Marketing služeb a cestovního ruchu*. Opava: Slezská univerzita, 2013, 192 s. ISBN 978-80-7248-870-4.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VÁŽANSKÝ, Mojmír. *Základy pedagogiky volného času*. Brno: Print – typia, 2001, 175 s. ISBN 80-86384-00-4.
- VESELÁ, Jana. *Základy sociologie volného času*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 1999, 80 s. ISBN 80-7194-187-5.
- ŠUBRT, Jiří. *Soudobá sociologie (Oblasti a specializace)*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2014. 402 s. ISBN 978-80-246-2558-4.
- ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012, 768 s. ISBN 978-80-7201-880-2.

Internetové zdroje

Krajská správa ČSÚ v Olomouci. *Český statistický úřad*. [online]. 2014 [cit. 2016-03-05].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. © 2005

[cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>

Omega centrum sportu a zdraví: O nás. *Omega centrum sportu a zdraví*. [online].

© ESMEDIA Interactive s.r.o. [cit. 2016-03-29]. Dostupné

z: <http://www.omegasport.cz/omega/o-nas/>

Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-04-06].

Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=212055>

Interní dokumenty

Interní dokumenty centra sportu a zdraví, 2014 – 2016.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)
EAT	Čistý zisk po zdanění
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní
EBT	Zisk před zdaněním
ROS	Rentabilita tržeb
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
TRX	Total body Resistance Exercise
BOSU	Both Sides Up - použití obou stran
ČSÚ	Český statistický úřad
VIP	Very important person – velmi důležitá osoba
HPP	Hlavní pracovní poměr
MŠ	Mateřská škola
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
SŠ	Střední škola
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 - Dimenze wellness</i>	16
<i>Obr. 2 - Tři typy marketingu v odvětví služeb.....</i>	19
<i>Obr. 3 - Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....</i>	26
<i>Obr. 4 - Proces marketingového výzkumu</i>	32

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 - Vztah mezi 4P a 4C</i>	21
<i>Tab. 2 - Silné a slabé stránky centra</i>	36
<i>Tab. 3 - Příležitosti a hrozby centra</i>	37
<i>Tab. 4 - Počet návštěvníků Fitness zóny</i>	40
<i>Tab. 5 - Ceník fitness zóny</i>	41
<i>Tab. 6 - Návštěvnost kruhového tréninku</i>	42
<i>Tab. 7 - Využitelnost kurtů raketových sportů</i>	43
<i>Tab. 8 - Ceník raketových sportů</i>	43
<i>Tab. 9 - Využitelnost sálu č. 1</i>	45
<i>Tab. 10 - Využitelnost sálu č. 2</i>	45
<i>Tab. 11 - Ceník skupinových lekcí</i>	46
<i>Tab. 12 - Ceník wellness zóny</i>	47
<i>Tab. 13 - Výnosy, náklady a zisk raketových sportů</i>	54
<i>Tab. 14 - Výnosy, náklady a zisk skupinových cvičení</i>	54
<i>Tab. 15 - Výnosy, náklady a zisk ostatních aktivit</i>	55
<i>Tab. 16 – Rivalita mezi podniky mikrookolí</i>	56
<i>Tab. 17 – Hrozba nově vstupujících firem</i>	56
<i>Tab. 18 - Hrozba substitučních produktů</i>	57
<i>Tab. 19 – Vyjednávací síla dodavatelů</i>	57
<i>Tab. 20 – Vyjednávací síla zákazníků</i>	58
<i>Tab. 21 – Ukazatel rentability</i>	59
<i>Tab. 22 – Ukazatel likvidity</i>	60
<i>Tab. 23 – Ukazatelé aktivity</i>	61
<i>Tab. 24 – Ukazatelé zadluženosti</i>	61
<i>Tab. 25 - Věková struktura v Olomouci</i>	63
<i>Tab. 26 – Typy členství a jejich ceny</i>	65
<i>Tab. 27 - Programový poplatek</i>	66
<i>Tab. 28 - Návštěvnost centra</i>	68
<i>Tab. 29 – Harmonogram školení recepčních</i>	74
<i>Tab. 30 – Stanovení ceny 1. varianty VIP vstupu</i>	75
<i>Tab. 31 – Stanovení ceny 2. varianty VIP vstupu</i>	75
<i>Tab. 32 – Harmonogram přímého marketingu</i>	77

<i>Tab. 33 – Nákladová analýza</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 34 – Náklady na 1. variantu</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 35 – Náklady na 2. variantu</i>	<i>82</i>
<i>Tab. 36 – Zisk z VIP vstupů</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 37 – Riziková analýza</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 38 – Časový harmonogram projektu</i>	<i>85</i>
<i>Tab. 39 – Seznam nejbližších mateřských škol</i>	<i>87</i>
<i>Tab. 40 – Ostatní mateřské školy v okolí</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 41 – Program kurzu</i>	<i>93</i>
<i>Tab. 42 – Náklady na kurz Sportáček.....</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 43 – Odhad zisku kurzu</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 44 – Riziková analýza</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 45 – Časová analýza projektu</i>	<i>98</i>

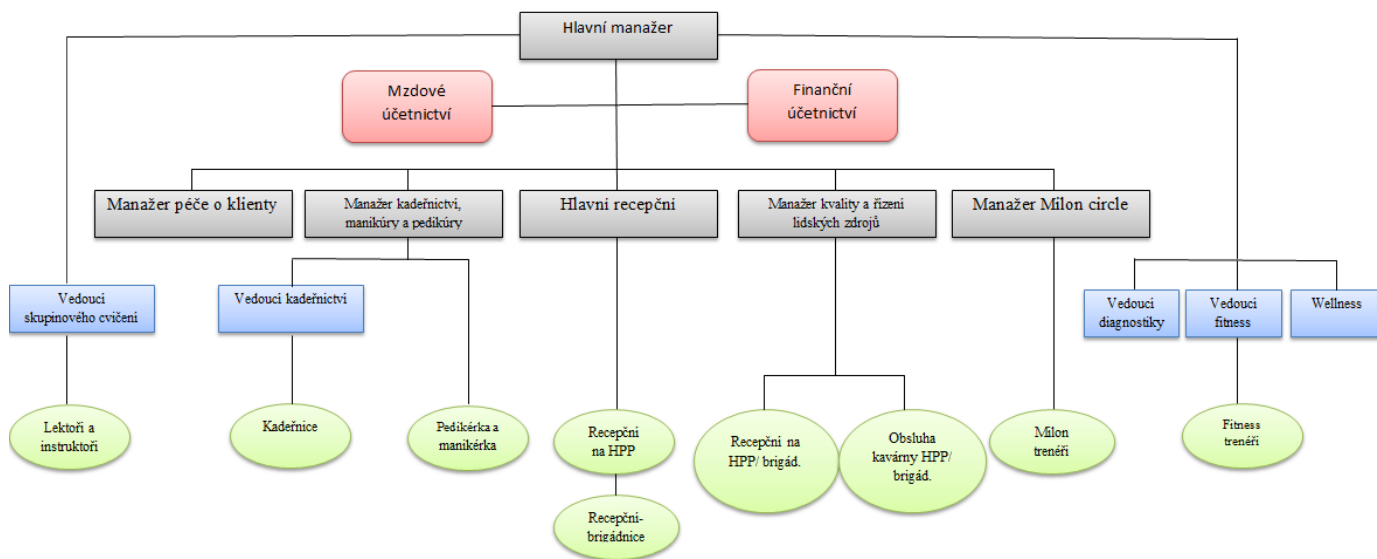
SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 - Počet členů/nečlenů wellness zóny</i>	46
<i>Graf 2 - Thajské masáže</i>	47
<i>Graf 3 - Využití solárií</i>	48
<i>Graf 4 - Jak jste spokojeni s kvalitou služeb centra?</i>	49
<i>Graf 5 - Jak jste spokojeni s prací zaměstnanců centra?</i>	50
<i>Graf 6 - Jak jste spokojeni s čistotou centra?</i>	50
<i>Graf 7 - Jaké další změny či vylepšení služeb byste uvítal(a)?</i>	51
<i>Graf 8 - Vývoj tržeb a zisků centra</i>	52
<i>Graf 9 - Vývoj nákladů, výnosů a hospodářského zisku</i>	53
<i>Graf 10 - Věková struktura členů centra</i>	63
<i>Graf 11 - Vývoj počtu členů centra</i>	64
<i>Graf 12 - Měsíční počet vstupů členů a nečlenů</i>	65
<i>Graf 13 - Typ členství členů</i>	66

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I: Organizační struktura centra
- PŘÍLOHA P II: Mapy
- PŘÍLOHA P III: Dotazník
- PŘÍLOHA P IV: Rozvaha centra za rok 2013/2014
- PŘÍLOHA P V: Výkaz zisku a ztrát za rok 2013/2014

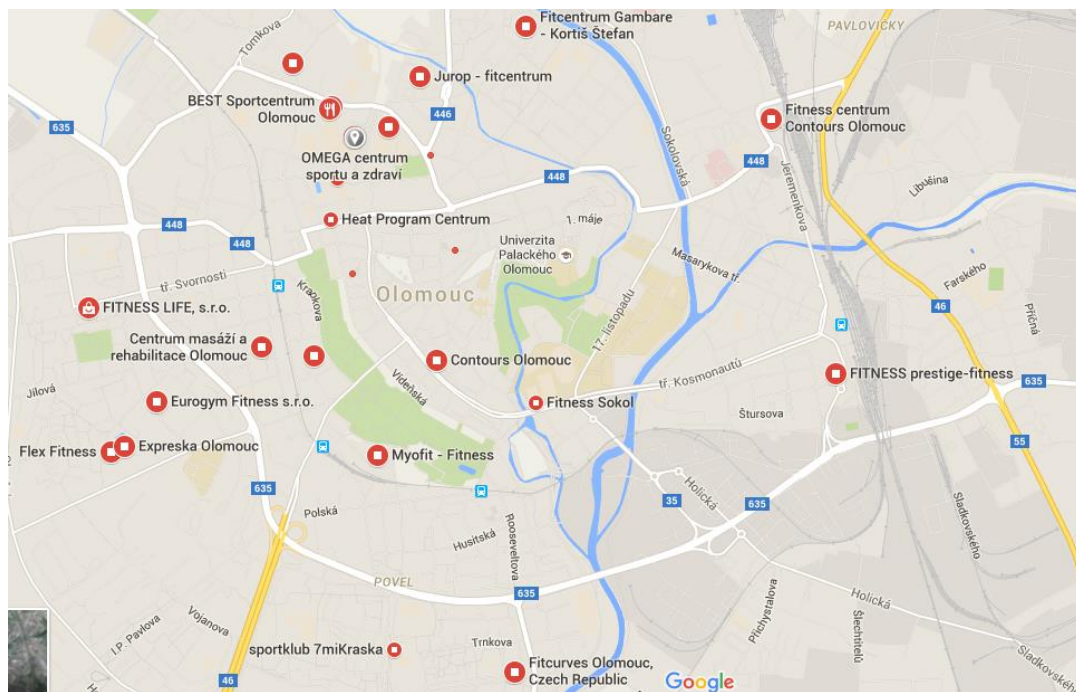
PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CENTRA



(Zdroj: Vlastní zpracování z interních dokumentů)

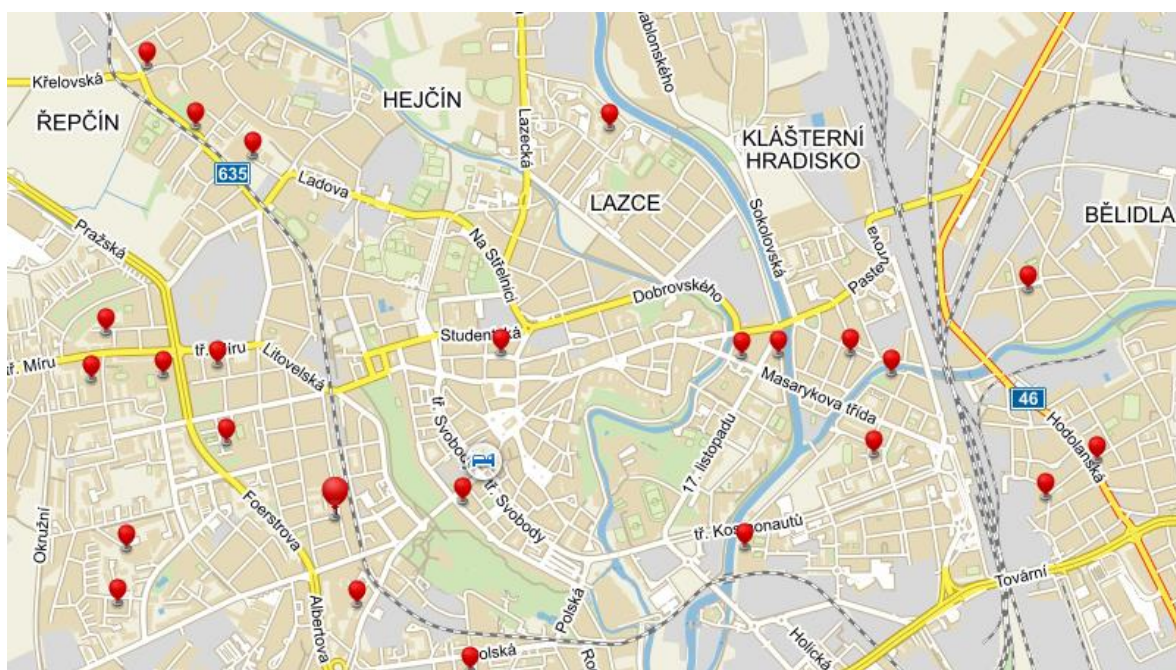
PŘÍLOHA P II: MAPY

Konkurence fitness center v okolí



(Zdroj: maps.google.cz)

Mateřské školy v okolí centra



(Zdroj: mapy.cz)

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Dotazník spokojenosti zákazníka centra sportu a zdraví

Vážený zákazníku,

Velmi nám záleží na Vaší spokojenosti. V rámci zkvalitňování našich služeb si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění následujícího dotazníku spokojenosti zákazníka. Jeho vyplněním nám pomůžete nejen zkvalitnit naše služby, ale také zlepšovat vzájemné obchodní vztahy.

Za vyplnění dotazníku Vám předem děkujeme.

Manažer lidských zdrojů a kvality

Vaše hodnocení:

1 - 2 = nespokojen; 3-4 = spíše nespokojen; 5-6 = neutrální postoj; 7-8= spíše spokojen; 9-10= spokojen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1) Jak jste spokojeni s celkovou kvalitou našich služeb?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Co bychom měli udělat (změnit) pro Vaši vyšší spokojenost?										
Komentář:										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2) Jak jste spokojeni s prací našich zaměstnanců?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Co bychom měli udělat (změnit) pro Vaši vyšší spokojenost?										
Komentář:										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) Jak jste spokojeni s čistotou centra sportu a zdraví?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Co bychom měli udělat (změnit) pro Vaši vyšší spokojenost?										
Komentář:										

4) Jaké další změny či vylepšení služeb byste uvítal(a)?
Co bychom měli udělat (změnit) pro Vaši vyšší spokojenost?
Komentář:

Vyhodnocení spokojenosti zákazníka:

Spokojen:	9-10 bodů	Spíše nespokojen	3-4 body
Spíše spokojen:	7-8 bodů	Nespokojen	1-2 body
Neutrální postoj	5-6 bodů		

Rozdělení do skupin spokojenosti:

Dle celkového počtu bodů získaného z dotazníku jsou zákazníci rozděleni do tří skupin.

- Spokojený zákazník:** je ten zákazník, jehož bodové rozmezí hodnocení je mezi 6-10 body. U této skupiny zákazníků bude společnost nadále vhodným způsobem rozvíjet spolupráci se zákazníkem.
- Neutrální postoj zákazníka:** je ten zákazník, jehož bodové rozmezí hodnocení je mezi 5-6 body. U této skupiny zákazníků bude společnost dbát na posílení vztahu se zákazníkem a bude vyhodnocovat konkrétní body, ve kterých byl zákazník méně spokojen.
- Spíše nespokojený nebo nespokojený zákazník:** je ten zákazník, jehož bodové rozmezí hodnocení je 1-4 a méně bodů. U této skupiny zákazníků musí společnost přehodnotit celkový vztah k zákazníkovi, posílit především osobní kontakt se zákazníkem a vyhodnotit body, ve kterých byl zákazník nespokojen a přijmout z toho plynoucí nezbytná opatření.

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA CENTRA ZA ROK 2013/2014

V souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. v aktuálním znění

ROZVAHA

v plném rozsahu

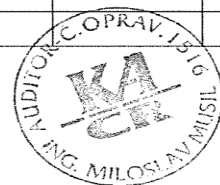
k 31.12.14

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Rok	Měsíc	IČO
2014	12	27813282

označení a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	259 042	60 153	198 889	201 156
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	246 791	60 097	186 694	191 609
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	193	193		
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
B. I. 2.	Nehmotné výsledky výzkumu vývoje	006				
B. I. 3.	Software	007	193	193		
B. I. 4.	Ocenitelná práva	008				
B. I. 5.	Goodwill	009				
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	246 598	59 904	186 694	191 609
B. II. 1.	Pozemky	014	5 245		5 245	5 245
B. II. 2.	Stavby	015	219 910	44 559	175 351	177 808
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	21 413	15 345	6 068	6 793
B. II. 4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
B. II. 5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	30		30	30
B. II. 7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				1 733
B. II. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
B. II. 9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným podstatným vli	025				
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
B. III. 4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jedn	027				
B. III. 5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
B. III. 6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
B. III. 7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				



označení a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	12 250	56	12 194	9 420
C. I.	Zásoby	032	867		867	940
C. I. 1.	Materiál	033				
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
C. I. 3.	Výrobky	035				
C. I. 4.	Zvířata	036				
C. I. 5.	Zboží	037	867		867	940
C. I. 6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
C. II. 2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041				
C. II. 3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	042				
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdruže	043				
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
C. II. 6.	Dohadné účty aktivní	045				
C. II. 7.	Jiné pohledávky	046				
C. II. 8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	6 038	56	5 982	4 086
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	6 035	56	5 979	3 875
C. III. 2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	050				
C. III. 3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	051				
C. III. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdruže	052				
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054				189
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	4		4	
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	056				
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	-1		-1	22
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	5 345		5 345	4 394
C. IV. 1.	Peníze	059	958		958	66
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	4 387		4 387	3 728
C. IV. 3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
C. IV. 4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	1		1	127
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	60		60	126
D. I. 2.	Komplexní náklady příštích období	065				
D. I. 3.	Příjmy příštích období	066	-59		-59	1



označení a	PASIVA b	řad. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	067	198 889	201 156
A.	Vlastní kapitál	068	157 785	155 439
A. I.	Základní kapitál	069	162 000	162 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	162 000	162 000
A. I. 2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní papíry	071		
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
A. II. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazku	076		
A. II. 4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	291	291
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	291	291
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	-6 852	-8 487
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	1 162	1 162
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-8 014	-9 649
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	084	2 346	1 635
B.	Cizí zdroje	085	30 244	37 487
B. I.	Rezervy	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	087		
B. I. 2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
B. I. 3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
B. I. 4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	24 311	30 907
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
B. II. 2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	093		
B. II. 3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	094		
B. II. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	23 980	30 480
B. II. 5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
B. II. 6.	Vydané dluhopisy	097		
B. II. 7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
B. II. 8.	Dohadné účty pasivní	099		
B. II. 9.	Jiné závazky	100	331	427
B. II. 10.	Odložený daňový závazek	101		



označení a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	102	5 933	6 580
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 497	2 708
B. III. 2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	104		
B. III. 3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	105		
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	618	562
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	287	261
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	664	233
B. III. 8.	Krátkodobě přijaté zálohy	110	2 501	2 437
B. III. 9.	Vydané dluhopisy	111		
B. III.10.	Dohadné účty pasivní	112		
B. III.11.	Jiné závazky	113	366	379
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118	10 860	8 230
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	473	320
C. I. 2.	Výnosy příštích období	120	10 387	7 910



Sestaveno dne: 19.6.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
		tel:	linka:

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ZA ROK 2013/2014

V souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. v aktuálním znění

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

v plném rozsahu

k 31.12.14
(v celých tisících Kč)



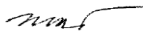
Název a sídlo účetní jednotky

Rok	Měsíc	IČO
2014	12	27813282

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	8 991	8 654
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 793	2 684
+	Obchodní marže	03	6 198	5 970
II.	Výkony	04	38 617	35 852
II. A	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	38 617	35 852
II. B	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
II. C	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	19 992	20 256
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	10 644	10 903
B. 2.	Služby	10	9 348	9 353
	Přidaná hodnota	11	24 823	21 566
+	Osobní náklady	12	12 548	9 999
	Mzdové náklady	13	9 923	7 776
	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 576	2 176
	Sociální náklady	16	49	47
	Daně a poplatky	17	137	144
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 210	9 820
	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19		591
	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		591
	Tržby z prodeje materiálu	21		
	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		407
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		407
F. 1	Prodaný materiál	24		
	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a kompl. nákladů příšt. obd.	25	-46	84
	Ostatní provozní výnosy	26	886	1 016
	Ostatní provozní náklady	27	557	492
	Převod provozních výnosů	28		
	Převod provozních nákladů	29		
I.	Provozní výsledek hospodaření	30	3 303	2 227



Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VI.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	11	10
N.	Nákladové úroky	43	15	44
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1	74
O.	Ostatní finanční náklady	45	500	468
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
	Finanční výsledek hospodaření	48	-503	-428
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	454	164
Q. 1.	- splatná	50	454	164
Q. 2.	- odložená	51		
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2 346	1 635
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
	Hospodářský výsledek za účetní období	60	2 346	1 635
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	2 800	1 799

Sestaveno dne: 19.6.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
	S. -1- 282 		
		tel:	linka:

