

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurencie na trhu fitness centier
Competitive Analysis on the Fitness Centre Market

Študent: Lukáš Herman
Vedúci bakalárskej práce: Ing. Tereza Navrátilová

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student: **Lukáš Herman**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza konkurence na trhu fitness center**
Competitive Analysis on the Fitness Centre Market

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika fitness centra Fitcentrum Plaváreň
 3. Teoretická východiska analýzy konkurence
 4. Metodika výzkumu
 5. Analýza konkurence fitness centra
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JIRÁSEK, A. Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření a soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

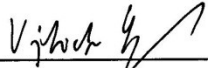
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

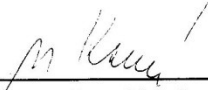
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tereza Navrátilová**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



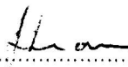

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Miestoprísazné prehlásenie

Miestoprísazne prehlasujem, že som celú bakalársku prácu vypracoval samostatne na základe uvedených zdrojov a pod vedením svojho vedúceho bakalárskej práce.

V Ostrave dňa 10. Mája 2013



.....

Lukáš Herman

Pod'akovanie

Ďakujem Ing. Tereze Navrátilovej, vedúcej bakalárskej práce, za ochotu, pomoc, zaujímavé návrhy a odborné vedenie mojej bakalárskej práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Charakteristika fitness centra Fitcentrum Plaváreň.....	6
2.1	Charakteristika Fitcentra Plaváreň a ďalších ponúkaných služieb.....	6
2.1.1	Mikroprostredie.....	7
2.1.2	Makroprostredie	9
3	Teoretické východiska analýzy konkurencie	13
3.1	Marketing konkurencieschopnosti	13
3.2	Analýza konkurencie	13
3.2.1	Analýza konkurencie podľa Michaela E. Portera	13
3.3	Benchmarking	15
3.3.1	Rozdelenie a etapy benchmarkingu.....	16
3.3.2	Použitie benchmarkingu	16
3.3.3	Problémy a nevýhody benchmarkingu	17
3.4	Mystery shopping.....	17
3.4.1	Formy mystery shoppingu	17
3.4.2	Mystery shopper.....	18
3.4.3	Postup pri Mystery shoppingu	18
3.5	Marketing služieb.....	19
3.5.1	Vlastnosti služieb	19
3.5.2	Marketingový mix služieb	21
4	Metodika výskumu	24
4.1	Prípravná fáza	24
4.1.1	Definovanie problému	24
4.1.2	Cieľ výskumu.....	24
4.1.3	Zdroje informácií	24
4.1.4	Spôsob zberu dát a obsah výskumu.....	25
4.1.5	Časový harmonogram.....	25
4.1.6	Plán výskumu	26
4.1.7	Kontrola plánu.....	26
4.1.8	Rozpočet výskumu	27
4.2	Realizačná fáza.....	27

4.2.1	Zber dát.....	27
4.2.2	Kontrola dát	28
4.2.3	Spracovanie a analýza dát.....	28
5	Analýza konkurencie fitness centra.....	29
5.1	Analýza výsledkov Mystery shoppingu	29
5.1.1	Distribúcia.....	29
5.1.2	Materiálne prostredie.....	31
5.1.3	Ludia.....	43
5.1.4	Cena.....	45
5.1.5	Marketingová komunikácia	47
5.2	Celkové hodnotenie	48
6	Návrhy a odporúčania.....	51
6.1	Doprava.....	51
6.2	Exteriér	51
6.3	Interiér	51
6.4	Personál.....	52
6.5	Šatňa	52
6.6	Telocvičňa.....	52
6.7	Sprchy.....	53
6.8	Bufet/bar	53
6.9	Cenník.....	53
6.10	Webové stránky.....	53
7	Záver	54
	Zoznam použitej literatúry	56
	Zoznam skratiek	59
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Zoznam príloh	

1 Úvod

Slnko, voda, odpočinok, čerstvý vzduch, zdravá strava a dostatok pohybu. Týchto šesť faktorov by nám malo udržať naše telo v dobrej zdravotnej kondícii. Posledný faktor, ktorým je pohyb, bude veľkou súčasťou mojej bakalárskej práce. Nedostatkou pohybu trpí dnes nemalá časť obyvateľstva. Je to spôsobené predovšetkým dobou v ktorej žijeme. Väčšina ľudí má sedavý typ zamestnania a nedostatok času venovať sa športovým aktivitám. Často uprednostnia auto pred prechádzkou alebo jednoducho po práci relaxujú pozeraním televízie alebo surfovaním na internete. S nedostatkom pohybu môžu vznikáť aj zdravotné problémy ako je nadváha, vysoký krvný tlak, bolesti chrbta, poruchy spánku, cukrovka a mnoho ďalších.

Čiastočne tento problém môžu riešiť služby fitness centier, ktoré sú otvorené zvyčajne celý deň až do večerných hodín. Zákazník si tu môže nahradiť aspoň čiastočne pohyb, ktorý je pre jeho telo dôležitý a ktorý počas dňa zanedbal. Sám tieto služby viacerých fitness centier využívam a posilňovaniu sa venujem aktívne posledných pár rokov. Aj z tohto dôvodu som si zvolil tému analýzy konkurencie fitness centier v Čadci, kde žijem. Ako zákazníka ma ani nenapadlo, čo všetko môže prispieť k mojej spokojnosti a aké všetky služby tam využívam. Preto by som rád toto zistil a poskytol tieto informácie všetkým, ktorí cvičia alebo majú v pláne začať cvičiť vo fitness centre.

Najčastejším fitness centrom, ktoré navštevujem je Fitcentrum Plaváreň, a preto toto fitness centrum som si vybral ako základné v mojej bakalárskej práci. Cieľom bude analýza konkurencie a porovnanie s ostatnými fitness centrami nachádzajúcimi sa na trhu v meste Čadca. Spočiatku sa vám budem snažiť predstaviť toto fitness centrum, oboznámiť s jeho ďalšími službami a opísať mikroprostredie a makroprostredie. Ďalej budú nasledovať teoretické znalosti z oblasti konkurencie, marketingu a mystery shoppingu, ktorý využijem v ďalšej časti a to analýze konkurencie všetkých fitness centier. Ako som už naznačil, predovšetkým zber dát bude prebiehať formou tajného zákazníka. Táto časť práce bude pre mňa veľmi zaujímavá, pretože budem skúmať oblasť, ktorá ma baví a ktorú mám rád. Na základe zistených a spracovaných údajov sa budem snažiť vypracovať návrhy a odporúčania pre Fitcentrum Plaváreň, ktoré by dopomohli zvýšiť konkurencieschopnosť na trhu.

2 Charakteristika fitness centra Fitcentrum Plaváreň

Fitcentrum Plaváreň sa nachádza v meste Čadca na ulici Športovcov 1825. Ako už z názvu vyplýva, nejedná sa iba o samotnú posilňovňu, ale aj o mestskú plaváreň, ktorá je súčasťou komplexu.

V úvode sa budem snažiť stručne charakterizovať a predstaviť Fitcentrum Plaváreň a charakterizovať služby ponúkané spoločnosťou. Ďalej rozoberiem mikroprostredie a makroprostredie fitness centra.

2.1 Charakteristika Fitcentra Plaváreň a ďalších ponúkaných služieb

Fitcentrum Plaváreň prevádzkuje svoju činnosť od roku 2003 pri hlavnom futbalovom štadióne mesta Čadca. Spoločnosť sa aktívne podieľa na športovom a kultúrnom živote v meste a to predovšetkým prostredníctvom spoluorganizovania a sponzoringu rôznych podujatí. Medzi najznámejšie môžeme spomenúť podujatia ako: Kysucký maratón, Štefanský futbalový turnaj, Športový deň škôl, Čadcafest a mnoho ďalších. Pri vstupe do budovy sa nachádzame na prvom poschodí vo vstupnej hale, kde sa nachádza recepcia, bufet s posedením a toalety. Ďalej za recepciou sa nachádzajú mužské šatne, sprchy a bazén. Z vstupnej haly sa môžeme priamo dostať do prízemí budovy, kde sa nachádzajú dve sauny. Samotné Fitcentrum sa nachádza na druhom poschodí, kde taktiež nájdeme toalety, vstup do ženských šatní a solárium. Fitcentrum sa zameriava hlavne na klientov, ktorí vyznávajú silové a kondičné posilňovanie. K dispozícii sú posilňovacie zariadenia značiek Dafe a Kohi a tiež voľné závažia v podobe činiek. Ďalej je posilňovňa vybavená steppermi a stacionárnymi bicyklami, tzv. rotopédmi, ktoré môžu využiť klienti v prípade, že sa skôr uberá smerom aeróbného cvičenia. [18]

Súčasťou komplexu Fitcentra Plaváreň je **plavecký bazén**. Každý zákazník fitness centra sa po tréningu môže uvoľniť v bazéne. Plávanie môže slúžiť aj ako po tréningový strečing, pretože plávaním človek precvičí všetky svalové skupiny tela, ďalej plávanie pomáha pri správnom držaní tela, ktoré je veľmi dôležité pri cvičení, formuje postavu, odbúrava nadbytočné tuky a zlepšuje fyzickú kondíciu. Bazén je dlhý 25 metrov a široký 15 metrov, pričom je rozdelený na 8 plaveckých dráh s maximálnou povolenou teplotou vody v bazéne 26°C. Popri pravej strane bazéna je vytvorená zóna pre odpočinok s ležadlami z drevených rohoží. Plaváreň spolupracuje s Centrom voľného času v Čadci na kurze

„Žabka“, čo je vlastne detská škola plávania do ktorej môžu rodičia prihlásiť svoje dieťa. Novinkou od novembra 2012 je cvičenie aqua aerobiku pre verejnosť každú stredu. [18]

V roku 2010 prešla časť plavárne rekonštrukciou a to hlavne jej vonkajšie okolie, kde priamo z vnútra objektu sa dá dostať von, kde nájdeme **detský bazén, miesta na opaľovanie na upravovanom trávniku, trampolínu** využívané hlavne v letnom období. Keďže mesto Čadca nemá žiadne kúpalisko, obyvatelia toto rozšírenie privítali. [18]

V prízemí budovy môžeme nájsť aj dve **sauny**. Saunovanie je relaxačný proces, kedy teplota tela stúpa nad bežnú teplotu, čo v ľudskom tele vyvoláva príjemný pocit. V saune sa uvoľňujú unavené svaly napríklad po cvičení, ale tiež oddychuje non stop zaťažovaný mozog. Dlhodobí zákazníci túto možnosť saunovania dobre poznajú, pretože v meste Čadca je veľmi málo miest, kde sa dajú využiť služby saun. Saunový svet tvorí tradičná suchá sauna a novovybudovaná parná sauna. V primeranej cenovej hodnote 4 eurá si užijete 1,5 hodiny saunovania. Do ceny je zahrnutá aj vypožičaná plachta. [18]

V ponuke Fitcentra Plaváreň je možnosť využiť služby **solária**. Solárium je rýchla cesta ako zhnednúť a získať tak opálenú pleť bez pôsobenia slnečných lúčov. Názory odborníkov na takéto umelé opaľovanie sa líšia, jedni pred ním varujú, iní tvrdia, že pri kvalitnom vybavení a dodržaní určitých pravidiel nehrozia žiadne riziká. K dispozícii sú dve turbo solária – vertikálne a horizontálne s certifikovanými trubicami. [18]

2.1.1 Mikroprostredie

Mikroprostredie je tvorené faktormi, ktoré bezprostredne firma môže ovplyvňovať, využívať a meniť ich. Do mikroprostredia sa väčšinou zahŕňa firma samotná, dodávatelia, konkurencia, distribútori, zákazníci a verejnosť. [3]

a) Spoločnosť

Firmu samotnú, teda Fitcentrum Plaváreň, zahŕňame do mikroprostredia z hľadiska ovplyvniteľnosti voľby dodávateľov, správanie sa voči konkurencii a zvolenie správnej konkurenčnej stratégie, výber vhodných sprostredkovateľov. Spoločnosť si taktiež môže vybrať skupinu zákazníkov, na ktorú sa chce zamerať a to hlavne prostredníctvom cieleného vybavenia posilňovne a poskytnutím vhodných dodatočných služieb. Takisto Fitcentrum môže pôsobiť na verejnosť vhodne zvolenou komunikačnou stratégiou a tým prehľbiť vzťah so stálymi zákazníkmi alebo osloviť nových, potenciálnych zákazníkov.

b) Dodávateľa

Dodávateľa predstavujú obchodných partnerov Fitcentra Plaváreň. Fitcentrum vyžaduje od dodávateľov spoľahlivosť, serióznosť a dobrú cenovú ponuku na požadovaný tovar. Medzi hlavných dodávateľov fitness centra patria dodávateľa posilňovacích strojov, činiak a pomôcok, predovšetkým od firiem DAFE a KOHI. Ďalej medzi popredných dodávateľov fitness centra patria dodávateľa potravinárskeho a nápojového tovaru do bufetu. Jedným z najvýznamnejších dodávateľov športovej výživy je česká spoločnosť AMINOSTAR.

c) Konkurencia

Fitcentrum Plaváreň je zainteresovaná do konkurenčného boja s ďalšími 3 fitness centrami v Čadci. Z hľadiska veľkosti mesta, počtu obyvateľov a celkového počtu fitness centier, celkovo štyri posilňovne, Fitcentrum Plaváreň zatiaľ nemusí voliť nejakú agresívnejšiu formu konkurenčnej stratégie. Fitcentrum Plaváreň patrí medzi najstaršie posilňovne v meste, a preto je každému obyvateľovi dobre známa. Medzi konkurenčnú výhodu oproti iným fitness centram v meste by sme mohli spomenúť plavecký bazén a možnosť vstupu do posilňovne zdarma športovým reprezentantom mesta.

d) Distribútori

Distribútormi v mikroprostredí a tiež vo fitness centre sú sprostredkovatelia, obchodníci, finančné inštitúcie. Do distribútorov fitness centra môžeme zaradiť obchodných zástupcov spoločností ponúkajúcich vybavenie do posilňovne, rôzne pomôcky a doplnky súvisiace s týmto odvetvím, ale aj tovar do bufetu a pod.

e) Zákazníci

Medzi zákazníkov fitness centra patrí každý človek ktorý využije službu posilňovne alebo ďalších poskytovaných služieb spoločnosti. Fitness centrum využívajú mladiství, dospelí, ale aj seniori. Klienti navštevujú fitness centrum z rôznych dôvodov. Medzi najčastejšie patrí formovanie postavy, chudnutie, zvýšenie fyzickej kondície, ale napríklad aj ľudia so zdravotnými problémami, ktorí prostredníctvom cvičenia rehabilitujú a zároveň spevňujú svoje telo.

f) Verejnosť

Verejnosť je oslovovaná fitness centrom hlavne prostredníctvom reklám. Fitness centrum z hľadiska finančných možností využíva reklamu v novinách, v regionálnej televízii, na internete a hlavne prostredníctvom plagátov, ktoré sú umiestňované na vysoko frekventovaných miestach, napr. na zastávkach, v školách, v športoviskách.

2.1.2 Makroprostredie

Makroprostredie predstavuje veľmi ťažko predvídateľný prvok okolia fitness centra, ktoré neustále vplývajú na podnikanie. Navyše, jeho pôsobnosť je premenlivá a nepretržitá. Nie len fitness centrá, ale každá spoločnosť by sa mala snažiť o čo najväčšiu znalosť svojho makroprostredia, vďaka čomu by bola schopná tieto zmeny aspoň čiastočne predvídať a následne sa im prispôbiť alebo vyhnúť sa im. Vplyvy makroprostredia môžeme rozdeliť do šiestich skupín: demografické prostredie, ekonomické prostredie, legislatívne prostredie, prírodné prostredie, inovačné prostredie a sociálno-kultúrne prostredie. [3]

a) Demografické prostredie

Demografické prostredie je dôležité pre vytváranie jednotlivých trhov, ich veľkosti, štruktúry a rozmiestnenia. Zahrňuje základné demografické znaky, ako celosvetový rast populácie, migrácia obyvateľstva, starnutie populácie, úmrtnosť, úroveň vzdelania, zamestnanie, zmeny v rodine, ale aj veľkosť populácie, vekovú štruktúru, hustotu obyvateľstva, životnú úroveň a pod.. [3]

K 30. 9. 2012 mala Slovenská republika 5 408 148 obyvateľov. S rozlohou 49 036 km² je priemerná hustota obyvateľstva 110 obyvateľov na km². Podiel žien na celkovom počte obyvateľstva je 51,3 %. Podiel mužov na celkovom počte obyvateľstva je 48,7%. [22]

Keďže sa zaoberáme fitness centrom v okrese Čadca, budú nás zaujímať štatistiky priamo v tejto oblasti. Mesto Čadca s rozlohou 57 km² a počtom obyvateľov z roku 2012 25 144 sa zaraďuje do stredne veľkého mesta na Slovensku s pomerne vysokou hustotou obyvateľstva, a to 441 obyvateľov na km². Fitcentrum Plaváreň sa zameriava svojou stratégiou a vybavením posilňovne hlavne na mužskú časť populácie, ktorá v meste Čadca tvorí 48,5 % čo predstavuje 12 195 mužov z celkového počtu obyvateľstva. Služby fitness centra využívajú prevažne muži vo veku od 15 do 50 rokov. [22, 17]

Podľa výskumu Inštitútu informatiky a štatistiky Infostat, vývoj obyvateľstva v stanovených vekových rozmedziach sa nebude nijako extrémne meniť, taktiež vývoj rozloženia obyvateľstva podľa pohlavia bude takmer rovnaký. Predpokladaný vývoj obyvateľstva môžeme vidieť v tabuľke č. 2. 1. Tento výskum je pre fitness centrum veľkým prínosom z hľadiska zvolenia marketingovej stratégie a zamerania sa na špecifickú časť zákazníkov. Fitness centrum sa nemusí v budúcnosti obávať nedostatku klientov rovnakej cieľovej skupiny ako dnes, nemusí meniť marketingovú stratégiu ani vyhľadávať a oslovovať nový segment zákazníkov. Z hľadiska zachovania popularity by však fitness centrum malo sledovať aktuálne trendy na fitness trhu, inovovať a poskytovať svojim zákazníkom maximum za zaplatenú službu. [15]

Tab. č. 2. 1 - Vývoj obyvateľstva vo vekových skupinách od roku 2007 do roku 2025

vek	2007			2012			2025		
	muži	ženy	spolu	muži	ženy	spolu	muži	ženy	spolu
0-17	553 767	527 323	1 081 090	510 565	486 364	996 929	514 840	493 672	1 008 512
18-44	1 152 709	1 117 720	2 270 429	1 153 231	1 110 841	2 264 072	965 503	917 811	1 883 314
45-64	673 637	726 696	1 400 333	715 063	759 209	1 474 272	789 662	792 787	1 582 449
65+	241 903	406 092	647 995	267 722	439 138	706 860	429 349	618 121	1 047 470
spolu	2 622 016	2 777 831	5 399 847	2 646 581	2 795 552	5 442 133	2 699 354	2 822 391	5 521 745

Zdroj: Infostat [úprava autorom]

b) Ekonomické prostredie

Ekonomické prostredie je tvorené činiteľmi, ktoré bezprostredne ovplyvňujú kúpnu silu obyvateľstva. Medzi najhlavnejšie činitele patrí miera nezamestnanosti, výška dôchodkov, inflácia, výška úrokovej sadzby, menový kurz, dostupnosť úverov a daňová problematika. Znalosť týchto faktorov je pre podnik významná pre plánovanie súčasného a budúceho dopytu po produktoch. [3]

Miera nezamestnanosti v dôsledku ekonomickej krízy a prepúšťania v 1. polroku 2012 dosiahla vysoké číslo 13,9 %, čo predstavuje 374 200 obyvateľov Slovenskej republiky. Oproti 1. polroku 2011 nezamestnanosť vzrástla o 0,4 %, kedy predstavovala 13,5% nezamestnanosť, čo predstavuje 357 050 obyvateľov v produktívnom veku. Medziročný počet nezamestnaných sa zvýšil o 17 150 obyvateľov, čo môžeme prirovnať k stredne malému mestu. V okrese Čadca nezamestnanosť za prvý polrok roku 2012 dosiahla 13,8 %, čo je 6 095 obyvateľov. S rastom nezamestnanosti súvisí aj pokles dopytu po službách a produktoch sekundárneho charakteru v dôsledku nedostatku finančných prostriedkov.

Obyvatelia najskôr uspokojujú primárne potreby ako sú napr. potrava, bývanie a až potom potreby sekundárneho charakteru, medzi ktoré môžeme zaradiť aj služby fitness centra. [23]

V prvom polroku 2011 činila priemerná nominálna mzda v hospodárstve Slovenskej republiky 763 eur. V prvom polroku 2012 stúpila priemerná nominálna mzda približne o 2,3 % na sumu 781 eur. Minimálna mzda v roku 2012 bola stanovená na sumu 327,20 eur. Výška mzdy nám ovplyvňuje spotrebu tovaru a služieb a služby fitness centra nie sú výnimkou. Čím vyššiu mzdu zamestnanec má, tým väčšiu sumu je schopný obetovať do športu, posilňovania v rámci tréningov, vybavenia a hlavne výživy. [23]

Jedným zo základných ekonomických ukazovateľov v makroekonomickom prostredí je aj miera inflácie. Miera inflácie meraná indexom spotrebiteľských cien za rok 2011 dosiahla na Slovensku 3,9 %. V roku 2012 inflácia bola znížená o 0,3 %. [23]

c) Legislatívne prostredie

Legislatívne prostredie je tvorené vládnyimi a politickými orgánmi a organizáciami, ktoré určujú formou zákonov, vyhlášok a predpisov určité hospodárske, ekologické, bezpečnostné, akostné a zdravotné požiadavky. [3]

Fitness centrum je tiež povinné sa riadiť zákonmi, vyhláškami a nariadeniami, ktoré súvisia s jeho prevádzkou. Medzi dve najzákladnejšie normy upravujúce podnikanie patrí Obchodný zákonník a Živnostenský zákon. Na prevádzku fitness centra je potrebný živnostenský list a splnenie špeciálnych požiadaviek v tomto smere podnikania, medzi ktoré môže napríklad patriť absolvovanie vysokej školy v obore telovýchovy, rôzne školenia trénerov kulturistiky a inštruktorov fitness. Ďalšími zákonmi, ktoré súvisia s prevádzkou fitness centra sú: Občiansky zákonník, Zákonník práce, Zákon o mzde, Zákon o sociálnom poistení, Zákon o účtovníctve, Zákon o dani z príjmov, Zákon o DPH a ďalšie. Fitcentrum Plaváreň je akciovou spoločnosťou pod záštitou mesta Čadca. [19]

d) Prírodné prostredie

Do prírodného prostredia môžeme zaradiť klimatické a geografické podmienky, ale tiež surovinové bohatstvo a ekologické problémy, napr. znečistenie vody a ovzdušia, ťažba surovín spojená s devastáciou životného prostredia a rastúce náklady na energie. [3]

Fitcentrum Plaváreň patrí do Žilinského kraja, ktorý sa nachádza v miernom podnebnom pásme, ktoré je charakteristické dobrými klimatickými podmienkami. Keďže sa

tu v okolí nenachádza žiaden ťažký priemysel ani nič, čo by veľkou váhou znečisťovalo životné prostredie, vodstvo a ovzdušie, sa tento kraj radí k najmenej znečisteným krajom Slovenska. Samotné fitness centrum na životné prostredie nemá žiadne významné negatívne dopady.

e) Inovačné prostredie

Inovačné prostredie úzko súvisí s použitými technológiami vo výrobe, resp. v našom prípade v poskytovaní služieb. V nových technológiách sa skrývajú nové možnosti využitia, na ktoré sme boli doposiaľ zvyknutí. Postupne vytláčajú z používania staršie, nemoderné stroje a zariadenia. S najmodernejšími technológiami je spätá úspornosť nákladov, času a zároveň vyššia produktivita. [3]

Vo fitness centre to môžeme vidieť na najmodernejších strojoch, ktorý zapája pri cvičení viac svalových partií tela ako stroj, ktorý zákazník používal v minulosti. Každý majiteľ fitness centra chce byť o krok vpred pred konkurenciou, a preto sa snaží svoju posilňovňu doplniť alebo inovovať pomocou nových strojov a cvičebných pomôcok. Okrem materiálnej zložky fitness centra je tiež podstatná ľudská zložka. Zamestnanci by mali byť pravidelne školení, fitness inštruktori certifikovaní a pravidelne oboznamovaní s novými trendmi a požiadavkami klientov vo fitness sfére.

f) Sociálno-kultúrne prostredie

Sociálno-kultúrne prostredie reprezentuje správanie jednotlivca na danom trhu. Správanie môže byť ovplyvnené samotným kupujúcim, jeho postojmi, názormi, životným štýlom, kúpnu silou alebo jeho vzdelaním. Okrem jeho individuálnych vlastností, správanie je ovplyvnené okolím, napr. náboženstvom, rodinou, národnými tradíciami, hodnotami spoločnosti, očakávaniami, správaním sa spoločnosti atď. [3]

Fitness je šport, ktorý je v minimálnej miere ovplyvnený okolím, ale aj samotným záujemcom. Neexistujú tu žiadne prekážky z hľadiska životného štýlu, vzdelania či národných tradícií alebo náboženstiev. Výhodou tohto športu je jeho naplánovanie do časového rozvrhu klienta kedykoľvek v otváracích hodinách fitness centra. Ďalšou veľkou výhodou je možnosť športovať individuálne, čiže nie sú potrebné iné osoby, čo neumožňuje väčšina športov.

3 Teoretické východiska analýzy konkurencie

Konkurenciu môžeme charakterizovať ako vzájomné interaktívne pôsobenie dvoch či viacerých subjektov, ktorí sa snažia v danom čase a priestore realizovať rovnakú či podobnú činnosť, majú rovnaké alebo podobné ciele a používajú rovnaké alebo podobné metódy k ich dosiahnutiu. [2]

3.1 Marketing konkurencieschopnosti

„Marketing konkurencieschopnosti je cielené, uvedomelé a časopriestorové teoreticky zdôvodnené (metodologické) hľadanie stratégií, taktík (spolu s ich praktickým uplatnením) jednotlivými producentmi pri zaisťovaní odbytových možností v globálnom segmentovanom tržnom prostredí a pri aktívnom boji s konkurentmi a konkurenciu v danej komodite, odvetviu, funkcii, čase a priestoru.“ [2, str. 59]

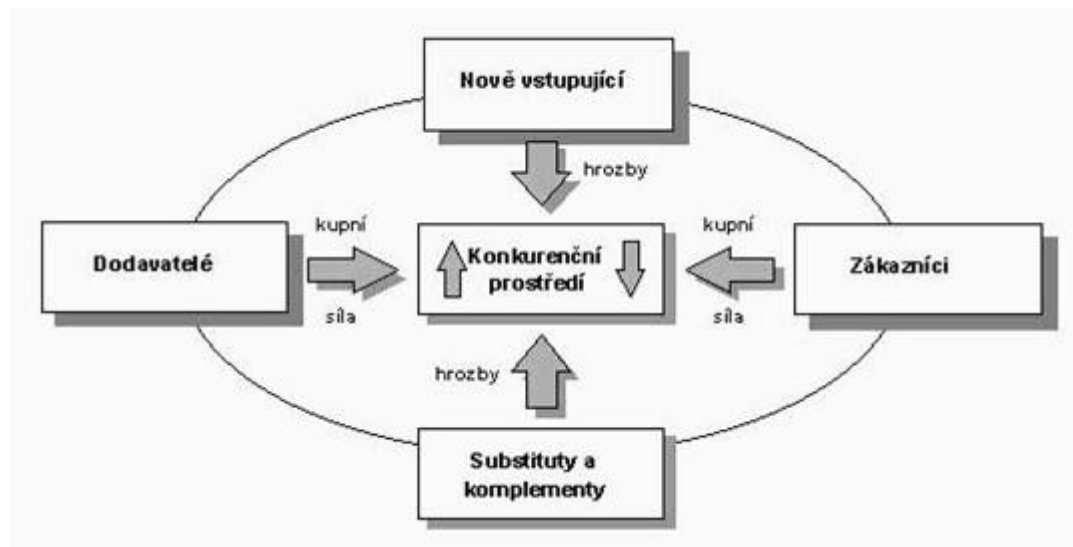
3.2 Analýza konkurencie

Analýza konkurencie je dôležitou časťou plánovacieho procesu. Firma sa snaží identifikovať a získať informácie o svojich priamych, nepriamych a potenciálnych konkurentoch. Podnik prostredníctvom analyzovania konkurencie získava informácie o svojich konkurenčných výhodách, ale aj nevýhodách oproti svojej konkurencii. Získava vysvetlenie minulých, súčasných, ale hlavne budúcich marketingových rozhodnutí konkurentov. Analýzou konkurencie môžeme zistiť ako pravdepodobne konkurenti zareagujú na naše marketingové rozhodnutia a pomáha nám odhadnúť návratnosť našich investícií. Vďaka analýze môžu byť nadefinované také stratégie, pomocou ktorých spoločnosť v budúcnosti dosiahne konkurenčnú výhodu a eliminuje príležitosti a hrozby. [1]

3.2.1 Analýza konkurencie podľa Michaela E. Portera

Michael Porter vytvoril model 5 konkurenčných hrozieb, ktorý slúži na zmapovanie pozície firmy v odvetví v rámci konkurencie. Konkurenčné hrozby alebo sily bezprostredne ovplyvňujú podnikanie firiem v danom odvetví pomocou konkurenčnej rivality, hrozby vstupu nových konkurentov na trh a hrozbu vzniku substitútov. Tieto faktory sa zaoberajú všeobecnou konkurenciou na trhu a silou kupujúcich a dodávateľov, ktorá priamo ovplyvňuje tvorbu cien na konkrétnom trhu. Súhrn pôsobenia týchto piatich síl určuje potenciál zisku, ktorý sa meria z pohľadu dlhodobej návratnosti investovaného kapitálu. [10]

Obr. 3.1 – Porterov model piatich konkurenčných síl



Zdroj: [21]

a) Konkurenčná rivalita

Intenzita súperenia medzi súčasnými konkurentmi záleží na množstve silných alebo agresívnych konkurentov. Pri analýze tejto oblasti si musíme zistiť, aké sú v danom odvetví konkurenčné tlaky, koľko vynaložíme finančných prostriedkov aby sa o nás a našich produktoch niekto vôbec dozvedel. Musíme si zistiť dynamiku trhu a či sme schopní byť minimálne na úrovni konkurencie. Pri súperení s konkurenciou využívame reklamné kampane, cenovú konkurenciu, uvedenie produktu a zlepšený servis zákazníkom spolu so zárukou. Dôvody tohto súperenia môžu byť rozmanité, napr. jeden alebo viac konkurentov pociťuje tlak, alebo vidí príležitosť vo vylepšení svojej pozície v odvetví. [10]

b) Hrozba vstupov nových konkurentov na trh

Noví konkurenti sú eliminovaní bariérami vstupu do odvetvia. Medzi najatraktívnejší segment patrí ten s vysokými bariérami vstupu a nízkymi bariérami výstupu, no hrozba nových konkurentov je menšia. Najobávanejšia hrozba vstupu nových konkurentov je v nových, progresívne sa rozvíjajúcich segmentoch, kde objem trhu nie je úplne jasný alebo kde objem trhu rýchlo rastie. Noví konkurenti prinášajú na trh aj novú kapacitu a snažia sa získať podiel na trhu so zdrojmi. Výsledok sa môže odraziť v znížení cien alebo v zvýšení nákladov, čo vedie k celkovému zníženiu zisku. [6, 10]

c) Hrozba vzniku substitútov

Segment sa stáva málo atraktívnym ak existujú skutočné alebo potenciálne náhrady produktu, teda niečo, čím môžeme daný produkt nahradiť. Tlak zo strany náhradných výrobkov stláčajú potenciálne výnosy firmy tým, že určujú cenové stropy, ktoré si môžu firmy v odvetví so ziskom účtovať. Platí, že čím prijateľnejšia je cena substitútu, tým pevnejší je strop nad ziskovosťou odvetvia. [10]

d) Sila kupujúcich

Pokiaľ je vyjednávací vplyv odberateľov veľký alebo rastie, odvetvie začína byť neatraktívne. Vyjednávanie o cene môže byť priame alebo nepriame. Priama vyjednávacía sila znamená, že dôjde k vyjednávaniam so zákazníkom a nepriama znamená, ak zákazník začne kupovať menšie množstvo produktov alebo služieb alebo odíde ku konkurencii. Kupujúci sa snažia dosiahnuť vyššiu kvalitu produktov alebo služieb pri čo najnižších cenách, čím vlastne súperia s celým odvetvím a podmieňujú dodávateľov navzájom si konkurovať. Predajcovia sa na druhej strane chránia tým, že si vyberajú zákazníkov, ktorí majú najmenšiu vyjednávaciu silu alebo možnosť meniť dodávateľa. Za najlepšiu obranu sa ale pokladá vytvorenie tak výhodnej ponuky, ktorú ani tí najsilnejší zákazníci nebudú chcieť odmietnuť. [6, 10]

e) Sila dodávateľov

Vyjednávací vplyv dodávateľov rastie pokiaľ sú dodávatelia koncentrovaní, organizovaní, ak na trhu je minimum substitútov, ak dodávaný produkt patrí medzi dôležité zložky výroby alebo zmena dodávateľa by bola príliš nákladná. Podmienky, ktoré upevňujú pozíciu dodávateľa sú podobné tým, ktoré robia vplyvným odberateľom. [6, 10]

3.3 Benchmarking

Pojem benchmarking je odvodený z cudzej formulácie a skladá sa z anglického slova „bench“ – pracovný stôl remeselníka a „mark“ – značka, ryska. Benchmark sa teda dá považovať za nejakú pomerovú značku, ku ktorej sa vzťahujú ostatné merania. [13]

„V súčasnosti definujeme benchmarking ako nepretržitý proces porovnávania vlastných výrobkov, služieb a praktík oproti najsilnejším konkurentom, resp. lídrom v danej oblasti.“ [13, str. 45]

3.3.1 Rozdelenie a etapy benchmarkingu

Podľa Karlöfa a Östbloma benchmarking je neustály systematický proces, ktorý je sústredený na porovnávanie vlastnej efektívnosti z hľadiska produktivity, kvality a praxe so spoločnosťami a organizáciami na najvyššej úrovni. S benchmarkingom súvisí aj pojem benchlearning, ktorý zobrazuje priebeh osvojovania si nových poznatkov na základe benchmarkingu. Benchmarking sa člení podľa úrovni na ktorých je tvorený [5]:

a) **Interný benchmarking** – je prevádzaný v rámci jedného podniku. Využíva sa zrovnávanie medzi viacerými útvarmi, napr. pobočky, oddelenia, skupiny, strediská. Je rýchlejší, využívajú sa vlastné zdroje a nedochádza k problémom s externými subjektmi.

b) **Externý benchmarking** – daný podnik sa porovnáva s inou, ale podobnou alebo rovnakou zameranou organizáciou. Sleduje sa najčastejšie priama konkurencia, ale tiež porovnateľný podnik v zahraničí orientujúci sa na iné trhy.

c) **Funkčný benchmarking** – je považovaný za prevádzanie marketingu na najvyššej úrovni. Predstavuje komparáciu výrobkov, služieb a pracovných postupov podniku s inými organizáciami, pričom neberie do úvahy obor v ktorom pôsobí.

Etapy benchmarkingu [5]:

1. rozhodnutie, čo podrobiť metóde benchmarkingu,
2. určenie partnerov pre benchmarking,
3. zhromaždenie informácií,
4. analýza,
5. realizácia v záujmu účinku.

3.3.2 Použitie benchmarkingu

Benchmarking sa používa na porovnávanie všetkého, čo má akúkoľvek pôsobnosť na našu tržnú pozíciu podniku. Obsah môže byť premenlivý, pretože každá doba má svoje prvenstvá, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť. Medzi základné objekty, ktoré zrovnávame, patria výrobky, služby, rôzne procesy prípravy a následnej výroby, obchodu, zdroje firmy, kvalifikovanosť zamestnancov, technika, vstupy, ale tiež oblasť organizácie, financovania, marketingu a pod. Benchmarking využívajú najmä podniky, ktoré si uvedomujú tržné napätie. U týchto podnikov sa benchmarking stáva súčasťou strategického riadenia podniku, pretože stanovujú podľa neho určitú systematiku, využívajú opakované porovnania

a vedecké podložené zásady, majú širší prehľad. Naopak ho tiež využívajú podniky, ktoré nemajú dostatok skúsenosti s komparáciou v rovnakom odvetví, nie sú dostatočne vynaliezavé a hlavne v benchmarkingu objavujú poučenie a inšpiráciu. [4]

3.3.3 Problémy a nevýhody benchmarkingu

Nevýhody benchmarkingu najviac pociťujú podniky, ktoré ho využívajú pre poučenie a inšpiráciu, podniky s nedostatkom skúsenosti. Zber informácií o iných podnikoch nie je vôbec jednoduchá záležitosť a podrobnejšie informácie často nie sú vôbec k dispozícii. Jedným z negatív benchmarkingu môže byť, že podnik často nedokáže určiť toho „najlepšieho“ v odvetví, s čím súvisí pracovné zázemie, predovšetkým s kvalifikovaným manažmentom. Podniková slepota je pojem, ktorý vyjadruje presvedčenie, že iba tak, ako sa to v podniku robilo doposiaľ, je správne. Pokiaľ sa manažment zameria na pozorovanie najlepších, hrozbou sa stáva vydať sa smerom suchého kopírovania bez akejkoľvek starostlivosti o rozvoj vlastných schopností a zabíjanie tým vlastných cieľov a vzorov. [13]

3.4 Mystery shopping

Mystery shopping je forma kvalitatívneho výskumu, kde pracovníci vystupujú v mene zákazníka. Sú nazývaní tiež ako „falošní zákazníci (mystery shoppers)“, predkladajú konkrétny problém a pozorovacími technikami zisťujú, ako sa zamestnanci zachovávajú a ako dokážu vyriešiť tento problém. Ďalej môžu merať maloobchodnú kvalitu služieb alebo získavať informácie o produktoch a službách vlastnej alebo konkurenčnej organizácie. Tiež títo podstrčení zákazníci si môžu sťažovať na najvyšších miestach, u majiteľov a manažérov, pričom zároveň zisťujú ako sa vedenie zachová. Mystery shoppingom sa zisťujú skutočné klady a zápory v komunikácii so zákazníkom. Zistené nedostatky budú vedené k ich odstráneniu, a to prispieva k skvalitneniu úrovne daných služieb. [7, 9, 16]

3.4.1 Formy mystery shoppingu

V súčasnosti medzi najčastejšie používané formy mystery shoppingu patrí [16]:

- **Mystery Shopping** – jedná sa o priamy kontakt zamestnanca s fiktívnym nakupujúcim na predajnom mieste,
- **Mystery Calling** – mystery shopper telefonuje na zákaznícku linku a sleduje vopred stanovené fakty,

- **Mystery Delivery** – fiktívny zákazník si objednáva tovar, pričom hodnotí plnenie štandardov prepravcu,

- **Audio/Video mystery shopping** – pri fiktívnom nákupe sa zhotovujú audio alebo video nahrávky, ktoré sa následne skúmajú a slúžia k hodnoteniu predajcov a tréningovým účelom.

3.4.2 *Mystery shopper*

Mystery shopper alebo fiktívny zákazník je svojim spôsobom výskumník, ktorý sa správa ako bežný zákazník. Jeho úlohou je nákup výrobku alebo využitie služieb, pričom pokladá otázky, zaznamenáva sťažnosti alebo predstiera určité role. Po skončení vytvára správu o nákupe, o svojich skúsenostiach a vytvára tak spätnú väzbu. Mystery shopper sa musí riadiť všeobecnými zásadami, ktoré vydala organizácia Trade Organization for Mystery Shopping Providers (MSPA) a postupovať podľa vopred zadaných špecifických inštrukcií (Mystery scenár). Úspešný mystery shopper by mal mať dobré pozorovacie a pamäťové schopnosti, schopnosť zahrať určitú rolu, mal by byť samostatný a flexibilný. [9, 16]

3.4.3 *Postup pri Mystery shoppingu*

a) Príprava

Na začiatku každého mystery shoppingu si musíme zvoliť vhodnú a kvalitnú agentúru, ktorá sa riadi etickým kódexom, stanoviť si požiadavky, ktoré chceme skúmať a vytýčiť cieľ výskumu. Vo fáze prípravy spolupracuje agentúra so zadávateľom. Pred samotnou realizáciou je potreba vytvoriť si scenár podľa ktorého sa budú fiktívni nakupujúci riadiť, a tiež stanoviť kritéria pre hodnotenie skúmaných prvkov, ktoré sa budú zaznamenávať do záznamového archu alebo dotazníku. Do prípravnej fázy zahŕňame aj samotný výber mystery shopperov, prípadne ich zaškolenie. Pre úspešné zvládnutie celého projektu v stanovenej dobe je vhodné si vypracovať časový harmonogram, ktorý by sme mali dodržiavať. Na strane agentúry potom zostáva vypracovanie finančnej kalkulácie. Posledným krokom je uzatvorenie zmluvy medzi agentúrou a zadávateľom projektu. [12, 16]

b) Realizácia

Realizácia znamená aktívny proces, kedy mystery shopper podľa pripraveného scenáru prevádza mystery shopping v organizácii. V tejto fáze je dôležitá osobnosť samotného mystery shoppera, kedy musí zaznamenať správne a pravdivé údaje do pripraveného

záznamového archu. Dáta by mali byť zaznamenané v čo najkratšom čase po samotnej návšteve organizácie. [12, 16]

c) Vyhodnotenie

Poslednou fázou mystery shoppingu je vyhodnotenie, kde dochádza k spracovaniu záznamových archov alebo dotazníkov. Dáta by mali byť štatisticky vyhodnotené, doplnené o tabuľky a grafy, ktoré odrážajú skutočnosť, odhaľujú silné a slabé stránky s návrhmi a odporúčaniami pre zlepšenie a odstránenie zistených nedostatkov. Výsledky spolu s navrhnutými riešeniami zistených nedostatkov by mali byť prezentované osobne a odovzdané v listinnej a elektronickej podobe. [12, 16]

3.5 Marketing služieb

Oblasť prevádzkovania fitness centier patrí v národnom hospodárstve do oblasti nevýrobnej sféry – **služby**. Preto v nasledujúcej časti práce si zhrnieme základné fakty o marketingu a službách.

Pod pojmom marketing si mnohí ľudia predstavia iba predajné techniky obchodníka, jeho komunikáciu s okolím a to hlavne prostredníctvom reklám. No marketing môžeme z odbornejšieho hľadiska definovať ako manažérsky proces, pomocou ktorého jednotlivci a skupiny uspokojujú svoje potreby a túžby v procese výroby a následnej zmeny výrobkov či služieb. Služby chápeme ako aktivity ponúkané na trhu, ktoré sú charakteristické najmä svojou nehmotnou povahou a nemožnosťou uplatniť si vlastnícke právo po využití. [7]

3.5.1 Vlastnosti služieb

Služby sa vyznačujú špecifickými vlastnosťami, ktorými sa odlišujú od hmotných výrobkov a ktoré často na trhu komplikujú napríklad ich výber či spotrebu. Medzi tieto vlastnosti zahŕňame:

d) Nehmotnosť

Jednou zo základných marketingových vlastností služieb je už spomínaná nehmotnosť, ktorá spočíva v tom, že zákazníci pred nákupom si produkt nemôže prehliadnúť, ochutnať, ohmatať, vyskúšať. Zákazníci sa snažia túto pochybnosť minimalizovať prostredníctvom určitých znamení o kvalite ponúkanej služby. Znameniami sú väčšinou faktory, ktoré si zákazník môže zistiť vopred prostredníctvom mienky o mieste na ktorom sú služby

vykonávané, posúdenia image firmy, referencií. Často poskytovatelia spájajú službu s nejakým hmotným doplnkom. [7, 11]

a) Neoddeliteľnosť

Na rozdiel od hmotných výrobkov, služby sú najskôr predané a až následne naraz vytvorené a spotrebované. Neoddeliteľnosťou služieb rozumieme, že služby sú viazané na poskytovateľa, čo znamená, že priamou súčasťou služby je zamestnanec, ktorý danú službu poskytuje. Taktiež je tu dôležitá komunikácia medzi zákazníkom a poskytovateľom, keďže zákazník je často prítomný pri vytváraní služby. Ako zákazník, tak i poskytovateľ v konečnom dôsledku ovplyvnia kvalitu výslednej služby. [7, 11]

b) Premennivosť

Heterogenita alebo tiež rozmanitosť služieb znamená, že kvalita je premenlivá a zákazník nemusí obdržať vždy rovnakú kvalitu služieb. Je vysoko závislá na tom kto, kedy, kde a akým spôsobom službu poskytuje. Kvalitu služieb ako takú je ťažké riadiť a zaručiť vždy rovnakú úroveň kvality. [7, 11]

c) Pominuteľnosť

Pominuteľnosť znamená, že službu nejde skladovať, uchovávať pre následný predaj. Je lepšie zvládnuteľná pokiaľ je dopyt po službách stály. Pokiaľ je dopyt kolísavý, zákazník sa môže stretnúť s nevyužitou alebo nedostatočnou kapacitou služby. Poskytovateľ môže eliminovať túto nevyrovnanosť napríklad prostredníctvom ceny – diferencovaná cenová politika, čo znamená, že zákazník sa môže stretnúť s inou cenou tej istej služby, ale v inom čase. Ďalšou možnosťou môže byť prijatie zamestnancov na polovičný pracovný úväzok v čase špičky. [7, 11]

d) Nemožnosť vlastníctva

Nemožnosť vlastníť službu súvisí s jej nehmotnosťou a pominuteľnosťou. Na rozdiel od bežného tovaru, kedy pri kúpe zákazník sa stáva vlastníkom, pri službe na zákazníka neprechádzajú žiadne vlastnícke práva. Zákazník si kupuje len právo, že mu bude služba poskytnutá. Distribučné kanály v tomto prípade sú priame alebo len veľmi krátke. [7, 11]

3.5.2 Marketingový mix služieb

„Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov – výrobkovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré firme umožňujú upraviť ponuku podľa prania zákazníkov na cieľovom trhu.“ [7, str. 105]

Marketingový mix sa skladá z činností, ktoré firma prevádza, aby vyvolala záujem po výrobku. Pôvodne marketingový mix obsahoval iba 4P – **výrobok** (product), **cena** (price), **distribúcia** (place), **marketingová komunikácia** (promotion). [7]

S ohľadom na spomínané špecifické vlastnosti služieb bolo nutné pôvodné známe 4P rozšíriť o ďalšie marketingové nástroje - **materiálne prostredie** (physical evidence), **ľudia** (people) a **procesy** (processes). Z pôvodných 4P vzniklo 7P pre marketingový mix v službách. [11]

a) Produkt

Produktom rozumieme všetky výrobky a služby, ktoré firma na cieľovom trhu ponúka zákazníkovi. Do produktu nezahrňujeme len hmotné a nehmotné statky, ale aj ich sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobcu, značku, záruky, služby a ďalšie faktory, ktoré sú z pohľadu spotrebiteľa dôležité pre jeho uspokojenie potrieb, túžob a očakávaní. V marketingu služieb popisujeme produkt ako proces, často bez pomoci hmotných výsledkov. Kvalita je jedným z najdôležitejších prvkov definujúcich službu. Rozhodovanie o produkte sa týka jeho vývoja, životného cyklu, image značky a sortimentu produktu. [8, 11]

b) Cena

Cena vyjadruje sumu peňazí, ktorej sa musí zákazník vzdať aby získal výrobok alebo službu. Predstavuje hodnotu produktu vyjadrenú v menových jednotkách. Cena v konečnom dôsledku zahŕňa tiež rôzne zľavy, termíny, podmienky platenia, náhrady a možnosti úveru. Je najpružnejší nástroj marketingového mixu, ktorý ako jediný produkuje zisk pre organizáciu. Najpružnejší preto, pretože môže okamžite reagovať na zmenu dopytu po produkte alebo reagovať na zmeny u konkurencie. Pomocou ceny môžeme v krátkom časovom období ovplyvniť spotrebiteľské správanie zákazníkov a tým aj regulovať dopyt. Vlastnosti služieb tiež ovplyvňujú ceny. Nehmotnosť má za následok, že zákazník pomocou ceny porovnáva kvalitu jednotlivých služieb. Neoddeliteľnosť zasa prináša určité špecifika pri tvorbe cien služieb. [7, 9]

c) Distribúcia

Distribúciou rozumieme každú aktivitu smerujúcu k tomu, aby sa výrobok dostal ku konečnému zákazníkovi v čase keď ho potrebuje. Distribúcia je spojená s umiestnením služby, teda kde bude služba poskytovaná. Do procesu môžu byť zahrnutí poskytovatelia služieb, prostredníci (dealer, agent, veľkoobchodníci, maloobchodníci, a pod.) a zákazníci. [7, 26]

d) Marketingová komunikácia

Komunikačná politika je súhrn všetkých aktivít smerujúcich k tomu, aby sa zákazník zoznámil s výrobkom a následne si ho kúpil. Je to každá forma komunikácie, ktorá presviedča súčasných alebo potenciálnych zákazníkov. Firma sa snaží svojou marketingovou komunikáciou odovzdať zákazníkovi čo najviac informácií o firme samotnej, ale aj o službách ktoré poskytuje, vyzdvihnúť vlastnosti produktu a hlavne vytvoriť a udržať dlhodobý vzťah so zákazníkom. Medzi nástroje komunikačného mixu patrí reklama, osobný predaj, podpora predaja, priamy marketing, styk s verejnosťou a sponzoring, internetová komunikácia, výstavy a veľtrhy. Čoraz častejšie firmy využívajú súčasné trendy v marketingovej komunikácii – zážitkový marketing (event marketing), guerilla marketing, slovo z úst (word-of-mouth) a virálny marketing. [7, 25]

e) Materiálne prostredie

Materiálne prostredie najviac ovplyvňuje nehmotnosť služieb. To má za následok, že zákazník nevie dostatočne posúdiť službu skôr, ako ju spotrebuje. Zákazník pociťuje väčšie riziko pri nákupe služieb. Materiálne prostredie preto môžeme považovať za dôkaz o vlastnostiach služieb. Materiálne prostredie je tvorené zo základného a periférneho prostredia. [11]

f) Ľudia

Ľudia sú jednou z najdôležitejších súčastí pri výrobe, dodávke a spotrebe služieb. Zamestnanci a tiež zákazníci ovplyvňujú kvalitu služieb a zároveň ju môžu odlíšiť od konkurencie, či už v pozitívnom smere alebo negatívnom. Pri poskytovaní služieb dochádza k väčšej alebo menšej miere ku kontakte zákazníka s poskytovateľmi služieb – zamestnancami. Je dôležité vytvárať pozitívne vzťahy medzi zákazníkom a zamestnancami. Pri zákazníkoch stanovujeme určité pravidla správania, podľa ktorých by sa mali správať.

Zamestnancov vyberáme prostredníctvom dôkladného výberového riadenia, musíme ich ďalej vzdelávať a hlavne motivovať. [11]

g) Procesy

Procesy v službách sa skladajú z vstupov, ktoré sú spracované a upravované podľa potrieb a želaní zákazníka tak, že z nich vzniknú výstupy. Procesy je nutné analyzovať, vytvárať ich schémy, klasifikovať a postupne zracionalizovať jednotlivé kroky, z ktorých sa skladajú. [11]

4 Metodika výskumu

Objektom môjho výskumu bakalárskej práce budú všetky fitness centrá na území mesta Čadce. Proces výskumu zahŕňa dve fázy – prípravnú a realizačnú. Každá fáza má svoj postup, ktorý na seba nadväzuje, súvisí spolu a vzájomne sa dopĺňa.

4.1 *Prípravná fáza*

Prípravná fáza má za úlohu definovať problém, stanoviť cieľ výskumu, zdroje informácií, zostavenie časového harmonogramu a plánu výskumu.

4.1.1 *Definovanie problému*

Problémom je neznalosť konkurencieschopnosti fitness centra Fitcentrum Plaváreň voči ostatným fitness centrá v Čadci. Pomocou môjho výskumu sa pokúsím zistiť, v akej miere je fitness centrum schopné konkurovať ostatným a v závere sa pokúsím navrhnúť zlepšenia pre toto fitness centrum. Fitcentrum Plaváreň bude kľúčovým fitness centrom mojej práce. Vybral som si ho preto, že sám ho navštevujem pravidelne posledných pár rokov.

4.1.2 *Cieľ výskumu*

Cieľom môjho výskumu bude prostredníctvom metódy Mystery shopping zhodnotiť súčasný stav fitness centier na území mesta Čadca a na základe tejto analýzy porovnať posilňovne Fitcentrum Plaváreň s ostatnými fitness centrami v meste. Podľa pripraveného scenára metódy Mystery shopping budem hodnotiť interiér a exteriér spoločnosti, možnosť dopravy do fitness centier spolu s parkovaním, samotnú vybavenosť posilňovne a technický stav strojov a náradia, cenu, správanie zamestnancov k zákazníkom a ďalšie ponúkané služby. Výsledkom môjho skúmania by mali byť potrebné informácie na základe ktorých budem schopný navrhnúť vhodné odporúčania k jednotlivým častiam scenáru. Navyše, v mojej bakalárskej práci vytvorím prehľad čadčianskych fitness centier o kvalite poskytovaných služieb pre potenciálnych, ale aj stávajúcich zákazníkov.

4.1.3 *Zdroje informácií*

V mojej bakalárskej práci využívam sekundárne dáta, ktoré boli získané z webových stránok fitness centier alebo webu mesta Čadca. Keďže tieto informácie neboli pre môj výskum dostačujúce, realizujem zber primárnych dát a to hlavne pomocou metódy Mystery

shopping osobne v každom skúmanom fitness centre. Ďalšie doplnkové informácie boli získané pomocou emailových otázok.

4.1.4 *Spôsob zberu dát a obsah výskumu*

Zber základných sekundárnych dát prebiehal v pohodlí domova na webových stránkach spoločností. Získaval som prvotné informácie o fitness centrách ako je dostupnosť, prevádzková doba, cena vstupného, vybavenosť posilňovne a ďalšie služby. Po vyčerpaní sekundárnych informácií nasledoval zber dát v teréne. Marketingový výskum prebiehal pozorovacou technikou - metódou Mystery Shopping alebo tiež prostredníctvom tajného zákazníka. Súčasťou šetrenia je tvorba kontrolného listu – Scenár Mystery Shoppingu, ktorý je uvedený v prílohe č. 1. Dopytovaním a skrytým pozorovaním mojou osobou bude priame a osobné. Všetky dôležité informácie budú zaznamenané v kontrolnom liste. Samotný Mystery Shopper budem ja a dopytovatelia budú zamestnanci fitness centier.

Scenár obsahuje tie najdôležitejšie fakty, ktoré zaujímajú začínajúceho bodybuildera, ale aj skúseneho klienta posilňovní. Celý scenár Mystery Shoppingu som rozdelil do desiatich kategórií, pričom každá sa venuje určitej oblasti. Pozorované kategórie sú: *Doprava, Exteriér, Interiér, Personál, Šatňa, Telocvičňa, Sprchy, Bufet/Bar, Cenník a Webové stránky*. Jednotlivé požiadavky v kategóriách sú bodovo ohodnotené. Maximum dosiahnuteľných bodov je 5, čo znamená najlepšie ohodnotenie a predstavuje ideálny stav. Stav kedy požiadavka spĺňa kritéria s miernou odchýlkou od ideálneho stavu ohodnotíme 3 bodmi a stavu, ktorý má výraznejšie nedostatky pridáme 2 body. Minimum dosiahnuteľných bodov je 0, čo znamená nevyhovujúce podmienky a zásadné nedostatky danej požiadavky. Bodovanie u jednotlivých požiadaviek na fitness centrum sa môže meniť podľa významu a nemusí vždy mať plnú bodovú škálu. Do scenára sú zaradené aj parametre, ktoré nejdú hodnotiť v bodovej škále a to pri cenách, kedy využijeme cenové vyjadrenie sumy v eurách a parametre, na ktoré odpovedáme prítomnosťou určitých faktorov prostredníctvom odpovedí áno/nie.

4.1.5 *Časový harmonogram*

V nasledujúcej tabuľke sú postupne vyjadrené jednotlivé aktivity spojené s výskumom v danom časovom období.

Tab. č. 4.1: Časový harmonogram

Aktivita	Obdobie					
	december 2012	január 2013	február 2013	marec 2013	apríl 2013	máj 2013
Definovanie problému, určenie cieľa výskumu	X					
Plán výskumu		X	X			
Zber dát			X	X		
Spracovanie a analýza dát				X	X	
Záverečné odporúčenia					X	
Prezentácia výsledkov						X

Zdroj: [vlastné spracovanie]

4.1.6 Plán výskumu

V pláne výskumu som si určil fitness centrá, ktoré budem analyzovať. Z hľadiska veľkosti mesta a počtu fitness centier v ňom sa veľkosť základného súboru posilňovní rovná veľkosti výberového vzorku. Všetky spĺňajú základné kritéria ktorými sú:

- fitness centrum sa nachádza na území mesta Čadca,
- fitness centrum je dostupné verejnou dopravou,
- fitness centrum má možnosť využiť každý občan v meste.

Skúmané fitness centrá budú:

- Fitcentrum Plaváreň,
- Fitness Spinning,
- Pro Fitness LK,
- Vitalon.

4.1.7 Kontrola plánu

Kontrola plánu výskumu bola realizovaná prostredníctvom pilotáže 20. 2. 2013 v náhodnom fitness centre v Ostrave – Porube v študentskom domove vo fitness centre „Na spojovačke“. Cieľom tejto kontroly bolo nájsť a odstrániť prípadné nedostatky v scenári Mystery Shoppingu.

Na základe vykonanej pilotáže sa scenár príliš nemenil. V prvej časti scenáru sa spresnila dostupnosť MHD a to pridaním minút chôdze do fitness centra od zastávky MHD. Ďalej v šiestej časti sa pridala podmienka týkajúca sa skladby strojov a ich použitia na precvičenie každej časti tela a dostatočné množstvo kardio strojov. V poslednej časti – Webové stránky bola pridaná možnosť rezervovania.

4.1.8 Rozpočet výskumu

Rozpočet výskumu predstavoval predovšetkým náklady spojené s návštevou fitness centra. Medzi najväčšie náklady v rozpočte patrí cena vstupného. Do nákladov ďalej zaradíme výdaje na prepravu do fitness centier mestskou hromadnou dopravou, tlač a kopírovanie scenárov, ktoré už predstavujú menšie sumy. Iné náklady spojené s výskumom nevznikli.

Tab. č. 4.2: Rozpočet výskumu

Fitness centrum	Kopírovanie	Preprava	Vstup	Spolu
Fitcentrum Plaváreň	0,05 EUR	0,36 EUR	1,60 EUR	2,01 EUR
Pro Fitness LK	0,05 EUR	0,36 EUR	1,80 EUR	2,21 EUR
Fitness spinning	0,05 EUR	0,36 EUR	1,50 EUR	1,91 EUR
Fitnes Centrum Vitalon	0,05 EUR	0,36 EUR	1,75 EUR	2,16 EUR
Spolu	0,20 EUR	1,44 EUR	6,65 EUR	8,29 EUR

Zdroj: [vlastné spracovanie]

4.2 Realizačná fáza

Realizačnou fázou rozumieme zber dát, spracovanie a analýza dát a vhodne navrhnuté odporúčania.

4.2.1 Zber dát

Zber dát prebiehal formou tajného zákazníka – metódou Mystery shopping. Údaje, ktoré sme zistili dopytovaním a skrytým pozorovaním sme zaznamenali do kontrolného listu, ktorý sme mali v každom fitness centre so sebou. Samotný zber dát prebiehal v mesiacoch február a marec každý piatok v poobedných hodinách. Tento časový okamih bol zvolený pozorovateľom z hľadiska jeho časových možností a zabezpečenia vyššej objektívnosti voči fitness centrám rovnakou dobou pozorovania.

4.2.2 Kontrola dát

Zozbierané dáta budú skontrolované vizuálne z hľadiska kompletnosti, aby pri následnej analýze dát nedošlo ku skresleniu informácií.

4.2.3 Spracovanie a analýza dát

So spracovaním a analýzou dát sa začalo ihneď po ukončení zberu dát. Spracovanie údajov spočívalo v prevedení zaznamenaných dát z kontrolných listoch do elektronickej formy. Pri následnej analýze dát boli využité základné štatistické metódy. Pri analýze dát bol použitý počítačový softvér Microsoft Excel 2007 a pri následnej interpretácii Microsoft Word 2007.

5 Analýza konkurencie fitness centra

V tejto kapitole bude prevedená analýza dát, ktoré som získal pomocou metódy Mystery shopping. Bude skúmané konkurenčné prostredie fitness centra Fitcentrum Plaváreň a jednotlivé výsledky budú graficky spracované v podobe tabuliek a grafov s príslušným komentárom k jednotlivým kategóriám.

Táto kapitola bude rozdelená do dvoch častí. V prvej časti budú porovnané výsledky Mystery shoppingu v jednotlivých kategóriách marketingového mixu Fitcentra Plaváreň s ostatnými fitness centrami. V druhej časti budú vyhodnotené celkové výsledky skúmaných fitness centier v Čadci.

5.1 Analýza výsledkov Mystery shoppingu

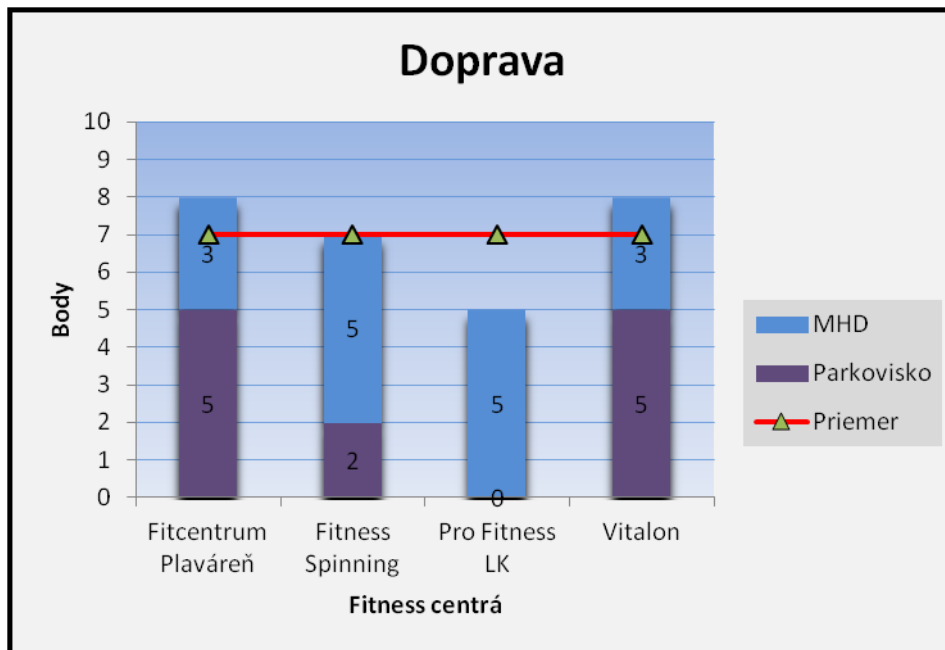
V tejto časti bakalárskej práce budeme analyzovať jednotlivé časti scenára. Pri analýze využijeme stĺpcové grafy, kde uvidíme koľko bodov dosiahli jednotlivé požiadavky v spomínaných 10 kategóriách scenára, ale aj celkový súčet dosiahnutých bodov v danej skúmanej oblasti. V grafe bude spojnicou vyjadrený priemerný počet bodov dosiahnutý všetkými fitness centrami spolu. Pomocou spojnice, ktorá bude vyjadrovať priemer, ľahko vizuálne zistíme ako konkrétne fitness centrum dopadlo v skúmanej oblasti. V následnom slovnom hodnotení bude vysvetlené, prečo dané fitness centrum dosiahlo práve daný počet bodov, pričom sa zameriame hlavne na skúmané fitness centrum Fitcentrum Plaváreň, na najlepšie a najhoršie hodnotené fitness centrum.

5.1.1 Distribúcia

a) Doprava

Predtým, ako začneme využívať a všímať si silné a slabé stránky samotného fitness centra, musíme sa doň nejako dostať poprípade niekde v blízkosti zaparkovať svoje auto. Práve prvá časť môjho výskumu sa bude týmto zaoberať. Jednou z požiadaviek na fitness centrum bolo bezplatné parkovisko, ktoré sa nachádza priamo pred budovou zariadenia. Druhá požiadavka sa týkala ľudí, ktorí využívajú autobusovú dopravu a tu sme zisťovali dostupnosť fitness centra od zastávky MHD. V oboch prípadoch maximum bodov ktoré fitness centrum mohlo získať bolo 5 a následne podľa zistených pochybení sa bodové ohodnotenie znižovalo na 3, 2 alebo 0 bodov.

Obr. 5.1 – Graf analýzy dopravy



Z grafu môžeme vyčítať, že v oblasti dopravy žiadne fitness centrum nedosiahlo maximum bodového zisku. Dve fitness centrá - Fitcentrum Plaváreň a Vitalon dosiahli nadpriemerné hodnotenie. Fitness Spinning dosiahlo priemerný bodový zisk. Iba Pro Fitness LK dosiahlo podpriemerné hodnotenie.

Najlepší výsledok dosiahli dve fitness centrá. **Fitcentrum Plaváreň** toto hodnotenie dosiahlo najmä kvôli svojmu bezproblémovému parkovisku, ktoré je umiestnené priamo pred vstupom do fitness centra a je k dispozícii zákazníkom bezplatne. Parkovisko je dostatočne veľké s viac ako 30 miestami na parkovanie. Trvanie presunu zo zastávky Čadca – námestie do fitness centra trvalo približne 12 minút, preto sa v tejto požiadavke priradilo menšie bodové hodnotenie.

U fitness centra *Vitalon* môžeme posúdiť oblasť dopravy obdobne ako u Fitcentra Plaváreň. Vitalon má takisto dostatok parkovacích miest, ktoré sú zdarma. Keďže fitness centrum je vzdialené približne 14 minút pešo od zastávky Čadca – námestie, zapadá do stanoveného bodového ohodnotenia.

Priemerného výsledku dosiahla posilňovňa *Fitness Spinning* hlavne vďaka svojmu umiestneniu priamo v centre mesta. Od zastávky Čadca - námestie je fitness centrum vzdialené približne 6 minút, zásluhou čoho dosiahlo plného bodového zisku. Horšie to už bolo s parkovaním pred fitness centrom. Pred fitness centrom sa nachádza len spoplatnené

parkovisko a to ešte s nedostatkom týchto miest. Zaparkovať sa dalo až pred budovou Úradu práce, ktorý je vzdialený pár desiatok metrov od fitness centra. Z tohto dôvodu dosiahlo fitness centrum stanovené bodové hodnotenie.

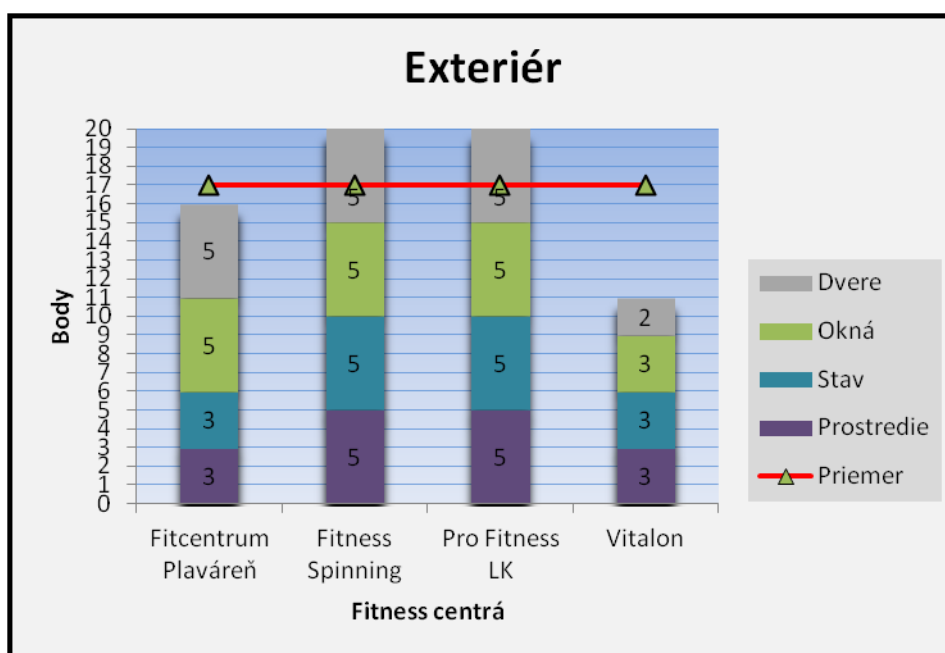
Najhoršieho hodnotenia v pozorovanej oblasti dosiahlo fitness centrum *Pro Fitnes LK*. Napriek svojej výhodnej polohe v termíne návštevy, najbližšie parkovacie miesto sme našli 6 minút vzdialené a spoplatnené parkovacie miesto. Z tohto dôvodu sme nemohli fitness centru prideliť žiaden bod. No napriek tomu Pro Fitness LK plne bodovalo v požiadavke na dostupnosť MHD. Zo zastávky Čadca – námestie nám trvala cesta približne 3 minúty, čo predstavuje ideálny stav pre ľudí bez automobilu.

5.1.2 Materiálne prostredie

a) Exteriér

V oblasti „Exteriér“ sú pozorované 4 požiadavky na predovšetkým vonkajší vzhľad a vonkajšie reprezentovanie fitness centra. Každá požiadavka môže dosiahnuť 5, 3, 2 alebo 0 bodov podľa miery splnenia danej požiadavky. V prvom skúmaní čistotu okolia pred vstupom do fitness centra. Druhou podmienkou vizuálne kontrolujeme budovu a to hlavne fasádu a okná. Ďalej si všimame čistotu okien a v poslednej požiadavke pozorujeme čistotu vstupných dverí s označením otváracej doby a zodpovedným vedúcim.

Obr. 5.2 – Graf analýzy exteriéru



V požiadavkách na exteriér dosahujú až dve fitness centrá – Fitness Spinning a Pro Fitness LK maximum možných dosiahnuteľných bodov. Z grafu môžeme vyčítať, že ďalšie dve fitness centrá fitness centrum Vitalon a Fitcentrum Plaváreň sa objavili pod celkovým priemerom.

Fitness Spinning v rámci exteriéru dosiahlo plný bodový zisk vo všetkých pozorovaných požiadavkách. V budove sa tiež nachádza hotel a kaviareň, preto sa majitelia snažia vystupovať v rámci okolia reprezentatívne už na prvý dojem. Budova bola postavená a spustená do prevádzky v roku 2009, takže zatiaľ nejaví žiadne znaky poškodenia. Budova je naďalej udržiavaná a na vstupných dverách sa nachádzajú stanovené náležitosti.

Na vysokej úrovni je aj *Pro Fitness LK*. Fitness centrum sa nachádza v budove, ktorá bola v roku 2011 zrekonštruovaná a ku konci roka sa v nej otvorilo moderné fitness centrum. Táto pomerne nová stavba z vonku pôsobí bezchybným dojmom. Fitness sa nachádza priamo na pešej zóne v Čadci, takže čistota pred budovou je udržiavaná nielen vedením fitness centra, ale aj mestskými službami v Čadci. Vstupné dvere v dobe návštevy boli čisté s kompletnými označeniami.

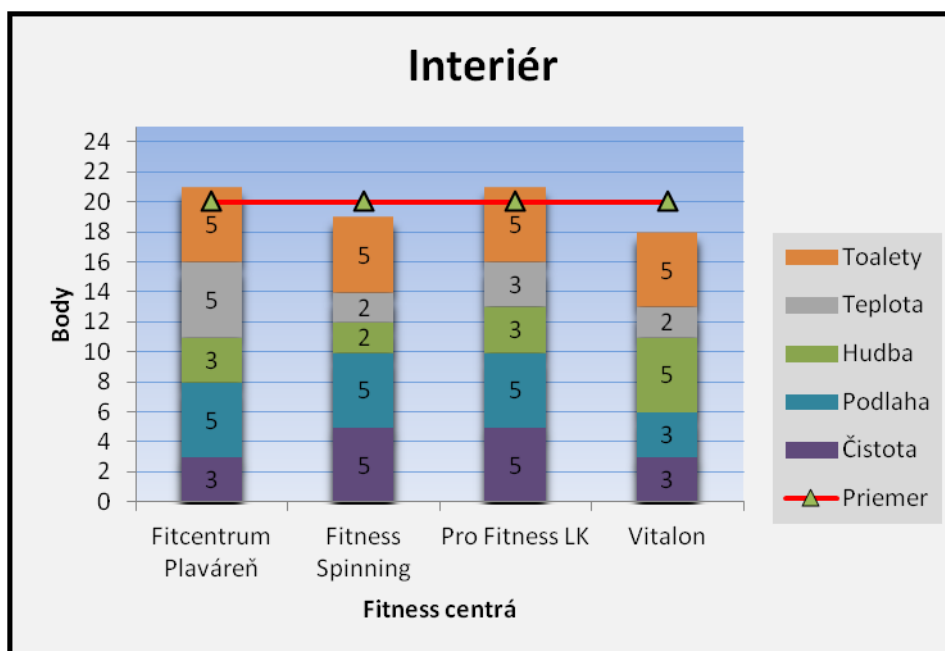
Fitcentrum Plaváreň sa v danej kategórii umiestnilo pod priemerom. Bolo to spôsobené tým, že v dobe návštevy sa pred vstupom do budovy nachádzali drobné odpadky, ohorky od cigariet, a preto sme museli znížiť bodové hodnotenie. Hodnotenie sme museli znížiť aj v prípade fyzického stavu budovy. Keďže je to staršia budova, objavili sa na nej náznaky odpadnutej omietky. Maximum bodového zisku sme však boli schopní prideliť v zostávajúcich dvoch požiadavkách, kde sme nezaznamenali žiadne odchýlky od požadovaného stavu.

Vitalon skončilo v pozorovanej kategórii posledné. Zapríčinili to viaceré fakty. V prvom rade sme si všimli pred vstupom do fitness centra drobný neporiadok v podobe odhodенých odpadkov na zemi a ohorkov od cigariet. Podobne ako Fitcentra Plaváreň sa Vitalon nachádza v staršej budove, na ktorej si miestami môžeme všimnúť popraskanú alebo odpadnutú omietku. V dobe návštevy na oknách sa nachádzali malé škvryny a šmuhy. Vstupné dvere obsahovali označenie otváracích hodín, ale chýbal uvedený zodpovedný vedúci, ďalej z dôvodu menších nečistôt a hlavne z nedobre upevnenej kľučky sme znížili bodový zisk.

b) Interiér

Po zhodnotení exteriéru sa presúvame do vnútra a skúmame interiér fitness centra. V oblasti „Interiéru“ sme sa zamerali až na päť požiadaviek, ktoré musí ideálne fitness centrum spĺňať. Všetky požiadavky sú hodnotené rovnako a to 5, 3, 2 a 0 bodmi. Prvou požiadavkou je čistota interiéru, ktorú hodnotíme hlavne podľa okien, dverí a recepcie. Pokračujeme hodnotením čistoty podlahy pri recepcii. Súčasťou interiéru je aj hudba, ktorá musí byť nastavená v primeranej hlasitosti a mala by byť na posilňovňu dostatočne dynamická. V predposlednej požiadavke skúmame teplotu prostredia so zaisteným vetraním. Poslednou požiadavkou na ktorú sme upriamili našu pozornosť bola čistota toaliet bez zápachu.

Obr. 5.3 – Graf analýzy interiéru



Z grafu jednoznačne vyplýva, že každé pozorované fitness centrum keby chcelo, má čo vo svojom interiéri zlepšovať. Priemerný počet udelených bodov bol 20. Nad priemer sa umiestnilo iba Fitcentrum Plaváreň a Pro Fitness LK. Pod priemerom skončilo Fitness Spinning spolu s fitness centrom Vitalon, ktoré skončilo celkovo posledné.

Fitcentrum Plaváreň v kategórii interiér skončilo s rovnakým celkovým počtom bodov ako Pro Fitness LK. Čistota interiéru Fitcentra Plaváreň nebola dokonalá, na sklenených dverách sa nachádzali odtlačky od rúk, preto v danej kategórii sme museli znížiť body. Bolo zrejmé, že krátko pred návštevou tohto fitness centra bola umytá podlaha vo

vstupnej hale, čo viedlo k následnému plnému bodovaniu. Horšie to však už bolo so samotnou hudbou v posilňovni. V šatni ani vo vstupnej hale hudbu počuť nebolo, prítomnosť hudby v týchto miestach však nemala na bodovanie žiaden vplyv. V samotnej posilňovni hudba bola zvolená na optimálnu hlasitosť, avšak rádio ktoré tam hralo bolo nevhodne zvolené k činnosti, ktorá sa v posilňovni vykonáva. Repertoár rádia z polovice tvorili správy, dopravné informácie a hlavne reklamy. Daný typ informácií zákazník pri cvičení naozaj nepotrebuje. V dobe návštevy bola teplota príjemná a vetranie zaistené pomocou ventilácie na oknách, čo bolo v tomto zimnom období dostačujúce. S toaletami v posilňovni sa nevyskytol žiaden problém, boli čisté a bez akéhokoľvek zápachu.

Pri spomínanom *Pro Fitness LK* sme zaznamenali problémy len v dvoch oblastiach a to pri hudbe a teplote. Vo fitness centre je k dispozícii voľne prístupný audio systém, ktorý môžu ovládať samotní zákazníci podľa svojho vkusu. Avšak každý ma vkus iný a to, čo môže vyhovovať jednému, nemusí vyhovovať druhému. V dobe návštevy zákazník si priniesol vlastné CD s rockovými skladbami, ktoré mne pri cvičení moc nevyhovovali, navyše spočiatku spomínaný zákazník nastavil hlasitosť neprimerane vysoko a až po upozornení došlo k náprave. Druhým problémom bola nízka teplota v telocvični. Zrejme táto nižšia teplota bola však spôsobená bezchybnou ventiláciou, ktorá zabezpečovala neustály prísun čerstvého vzduchu. V ostatných skúmaných kategóriách sme žiadne problémy nezaznamenali.

Fitness Spinning skončilo o jeden bod pod priemerom. Vďaka čistote interiéru a podlahy v okolí recepcii si zabezpečilo plný bodový zisk hneď v prvých dvoch skúmaných oblastiach. Podobne ako v *Pro Fitness LK* aj vo *Fitness Spinning* je k dispozícii voľne prístupná audio technika v podobe televízie s hudobnými kanálmi. V tomto fitness centre táto voľnosť bola však negatívom. Každú chvíľu tam niekto menil hudobné stanice a hlasitosť, čo po istej dobe vyvolávalo skôr znechutenie z hudby ako pôžitok a podporu pri cvičení. Z tohto dôvodu som udelil také nízke bodové ohodnotenie. Už pri vstupe do samotnej telocvične nás nemilo prekvapila teplota, ktorá bola vysoká a s citelným zápachom. Vetranie zabezpečovala klimatizácia, ktorá však bola nedostatočná. V celom fitness centre sa nachádzala iba jedna toaleta, ktorá však bola čistá a bez zápachu.

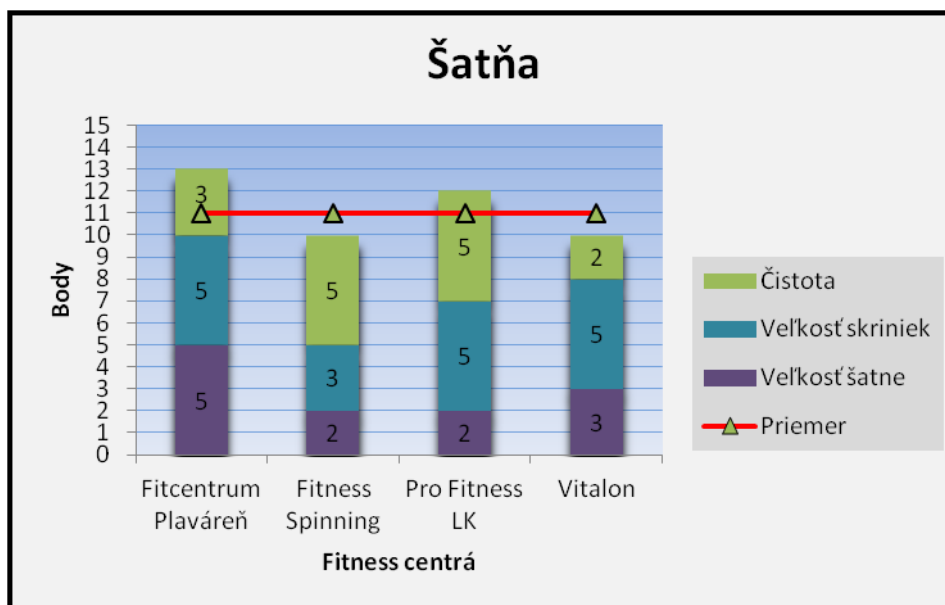
Posledným v hodnotení sa stalo fitness centrum *Vitalon*. Čistota interiéru nezodpovedala ideálnemu stavu, predovšetkým miernym nečistotám na dverách a oknách. Tak isto podlaha nielen vo vstupnej hale pri recepcii, ale prakticky v celej posilňovni bola mierne znečistená rôznymi menšími nánosmi a špinou. Naopak, *Vitalon* ako jediné fitness

centrum musíme pochváliť v požiadavke na hudbu. Celú dobu cvičenia hrala v primeranej hlasitosti, bola príjemná, dynamická a bez akýchkoľvek negatívnych vstupov. V objekte fitness centra ale bolo chladno a v samotnej posilňovni navyše cítiť nevyvetraný zápach. Všetky okná boli zatvorené a žiadnu klimatizáciu som nespozoroval. Túto položku hodnotím preto zníženým bodovým ohodnotením. Pri hodnotení toalety neboli zistené žiadne nedostatky.

c) Šatňa

V každom fitness centre je jednou z najdôležitejších častí miesto na prezlečenie sa a odloženie si vecí. Preto ďalší bod nášho výskumu bude šatňa. Šatňu sme skúmali z troch hľadísk. Jej celkovú veľkosť, boli preskúmané aj skrinky či sú postačujúce na oblečenie a na koniec sme sa zamerali na čistotu podláh, skriniek a lavičiek. Maximum bodov, ktoré mohlo fitness centrum v týchto požiadavkách získať bolo 5 bodov a následne pri zistených nedostatkoch boli body znížené na 3, 2 alebo 0 bodov podľa závažností pochybení.

Obr. 5.5 – Graf analýzy šatne



Maximum, čo predstavovalo 15 bodov nedosiahlo ani jedno zo skúmaných fitness centier. Nad priemerný počet 11 sa dostali dve fitness centrá, a to Fitcentrum Plaváreň, ktoré zároveň dosiahlo najviac bodov a Pro Fitness LK. S rovnakým počtom bodov pod priemerom sa ocitli Fitness Spinning a Vitalon. Súčasne si v grafe môžeme všimnúť značné rozdiely medzi fitness centrami v jednotlivých požiadavkách.

Najlepšie z hľadiska šatní dopadlo **Fitcentrum Plaváreň**, ktoré stratilo iba 2 body z celkového počtu. Šatňa bola dostatočne veľká a nevznikal žiaden problém pri prezliekaní, čo bolo veľmi kladne hodnotené. Pri uložení vecí do skrinky tak isto nevznikali žiadne ťažkosti a bezproblémovo do skrinky bola uložená aj zimná bunda s ruksakom. Jediné pochybenie bolo zistené pri čistote skrinky a podlahy. Spodná časť skrinky bola mierne znečistená od topánok predchádzajúcich zákazníkov. Podlaha v šatni bola síce čistá, ale miestami sa na nej nachádzali malé kaluže vody, ktoré tam zrejme nanosili zákazníci zo spíech.

Pro Fitness LK taktiež skončilo s dobrým hodnotením a stratou iba 3 bodov. Jediným zreteľným problémom bola veľkosť šatne. Už pri vkročení do šatne sme zostali zaskočení nie moc veľkou šatňou. Našťastie, v čase prezliekania som bol v šatni sám, takže toto miesto mi stačilo, ale obávam sa, že pri väčšom počte ľudí, čo by predstavovalo 4-5 zákazníkov, by sme sa v šatni tlačili a pociťovali nedostatok miesta. Z tohto dôvodu sa bodové ohodnotenie muselo znížiť. Veľkosť skriniek však bola úplne dostačujúca a zmestili sa do nej všetky moje veci. S čistotou akéhokoľvek miesta v šatni nebol žiaden problém a keďže je to celkom nová budova navyše to tam vyzeralo veľmi profesionálne a moderne.

Posledné dve fitness centrá skončili na rovnakej bodovej úrovni so stratou 1 bodu pod priemerným počtom bodov a 5 bodmi z maxima. *Fitness Spinning* stratilo výrazný počet bodov v hodnotení veľkosti šatne. V čase návštevy sme zdieľali priestory šatne 4 zákazníci a náš pohyb bol výrazne týmto obmedzený. Šatňa bola veľmi malá a iba s jednou lavičkou, na ktorú sa zmestili nanajvýš dve osoby. Ďalší problém nastal pri veľkosti skriniek. Šatňa obsahovala 17 skriniek a z toho len 8 z nich bolo dostatočnej veľkosti na oblečenie a základné veci ktoré si zákazník so sebou priniesol. Ostatné skrinky boli o polovicu menšie a zákazník mal problém uložiť si do nej všetky svoje veci. Jediným výrazným pozitívom šatne v tomto fitness centre je jeho čistota, kde nebol zaznamenaný žiaden nedostatok.

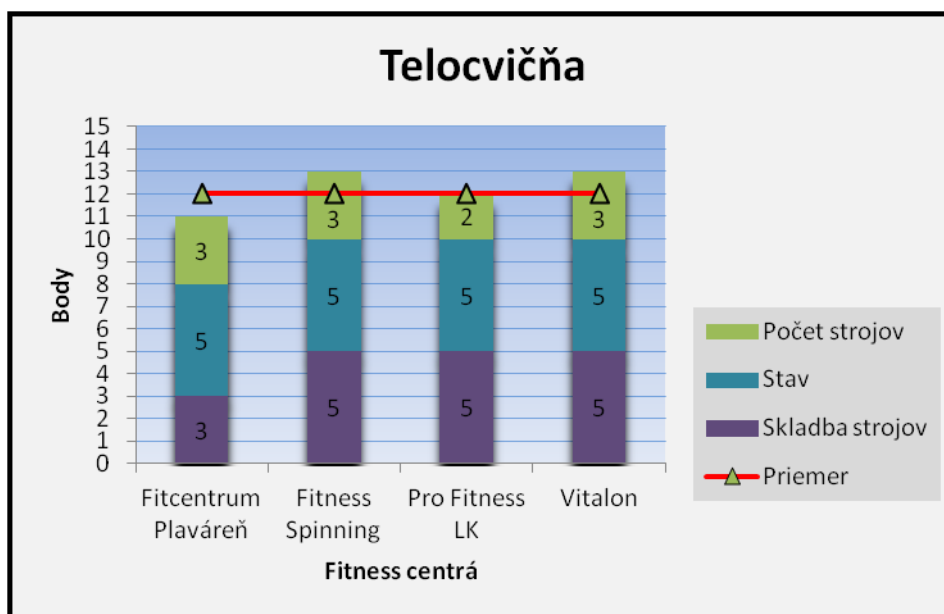
Fitness centru *Vitalon* boli body odobrané taktiež za veľkosť šatne. V čase návštevy som bol v šatni sám, takže miesta som mal dostatok. V prípade, že by ale v ten istý čas ako ja využívali ďalší 4-5 zákazníci šatňu, musel by som sa uskromniť na nie príliš veľkej lavičke v priestore šatne. Výraznejším problémom šatne tohto fitness centra bola čistota. Prostredie šatne bolo vybavené staršími skrinkami, kobercami a lavičkou, na ktorých sme si mohli všimnúť rôzne nečistoty, škvvrny, malé smietky na koberci alebo staré nalepené žuvačky. Pri

spomenutých nedostatkoch sme museli pristúpiť k výraznejšiemu zníženiu bodov. Naopak, plný počet bodov bol udelený za veľkosť skrinky, ktorá bola vyhovujúca.

d) Telocvičňa

Dovolím si tvrdiť, že najdôležitejšou časťou celého fitness centra je práve telocvičňa. Zákazníci si jej všímajú najviac a najčastejšie je to kritérium s najväčšou váhou pri výbere posilňovne. Preto v danej oblasti bude precízne preskúmaná skladba strojov na precvičenie každej svalovej partie na tele a popritom budeme sledovať aj dostatočný počet strojov, ktoré sú určené skôr pre kardio cvičenie. Druhou sledovanou požiadavkou bude stav týchto strojov a náradia, pri ktorom budeme sledovať poškodenosť a funkčnosť. Posledným sledovaným prvkom bude počet strojov a náradia s čím súvisí čakacia doba na využívanie týchto posilňovacích prostriedkov. Každá z týchto troch požiadaviek bude ohodnotená 5, 3, 2 alebo 0 bodmi v závislosti od miery zistených nedostatkov.

Obr. 5.6 – Graf analýzy telocvične



Z grafu je jasné, že žiadne fitness centrum nespĺňa ten najideálnejší stav telocvične. Pri počte 13 bodov sa k maximu najviac priblížilo Fitness Spinning a fitness centrum Vitalon. Pro Fitness LK sa zastavilo na 12 bodoch, čo zároveň tvorí aj bodový priemer. Najhoršie dopadlo nami najsledovanejšie Fitcentrum Plaváreň tesne pod priemerným počtom bodov.

Fitness Spinning dosiahlo nadpriemerného počtu bodov aj vďaka svojej skladbe strojov. Toto pomerne nové fitness centrum je naozaj vybavené dostatkom strojov na každý

sval bodybuildera. Tak isto posilňovňa disponuje postačujúcim kompletom jednoručných činiek, čo je pre klienta dôležité. Ich kardio zóna je zrejme najrozsiahlejšia v Čadci. Dokonca majú zriadené dve osobitné miestnosti, v ktorých sú tieto stroje umiestnené. Jedna hned' vedľa silovej zóny, kde sú umiestnené stacionárne bicykle, bežecké pásy, steppery a veslársky trenažér. Druhá je umiestnená na poschodí, kde sa nachádzajú iba stacionárne bicykle a pokiaľ tam neprebíha hodina spinningu, ktorá je dvakrát týždenne po dve hodiny v stredu a v sobotu, zákazníci fitness centra môžu využiť aj túto časť. Pokiaľ zákazník je zameraný skôr na kardio tréning, určite toto fitness centrum bude pre neho najvhodnejšie z hľadiska tréningového procesu. S ktorýmkoľvek strojom alebo činkou nebol zaznamenaný žiaden mechanický problém a všetky fungovali tak ako mali. Aj keď skladba strojov bola na vysokej úrovni, počet strojov pri mojom skôr silovom tréningu mierne zaostával. V dobe cvičenia spolu so mnou cvičilo v posilňovni približne 14 ľudí a často sa mi stalo, že som na daný stroj musel čakať kým zákazník predom mnou docvičí svoju sériu cvikov.

Na rovnakej bodovej úrovni nad priemerným počtom bodov skončilo aj fitness centrum *Vitalon*. Toto fitness centrum je vybavené širokou skladbou strojov a každý zákazník si tu nájde minimálne dva stroje na svoju svalovú partiu, ktorú chce v rámci tréningu precvičiť. Ich zloženie jednoručných činiek taktiež tvorí postačujúci celok, i keď často s neoznačenými váhami, s čím si už ale skúsenejší zákazník poradí. Zloženie a počet kardio strojov je na slušnej úrovni. Fitness centrum má zavedený kútik so stacionárnymi bicyklami, steppermi, veslovaním trenažérom a boxovacím vrecom. Aj keď stroje v posilňovni sú väčšinou staršie a miestami obúchané od druhého náradia pri manipulácii, sú funkčné a plnia svoj účel. Počas mojej návštevy sa vo fitness centre nachádzalo asi 12 zákazníkov, čo vyvolalo z času na čas čakanie na požadovaný stroj alebo náradie. Toto čakanie však bolo primerané a každý zákazník nielen v tomto zariadení musí viac menej s ním počítať.

Pro Fitness LK skončilo na priemernej bodovej úrovni medzi fitness centrami v Čadci. Posilňovňa disponuje rozsiahlou skladbou moderných strojov. Toto fitness centrum bolo strojmi zariadené len pred pár mesiacmi a tak zákazník tu nájde aj pár menej typických, najmodernejších strojov ako inde. Zostava jednoručných činiek je na vysokej úrovni. Kardio zóna je na dostačujúcej úrovni a tvoria ju bežecké pásy, stacionárny bicykel, stepper, veslársky trenažér, boxovacie vrecia a veľká plocha so žienkami. Keďže sú to všetko nové stroje, ich stav bol bezchybný a nebol zaznamenaný žiaden nedostatok v prípade funkčnosti alebo poškodenia zariadenia. Jediný nedostatok vo fitness centre bol zaznamenaný v prípade

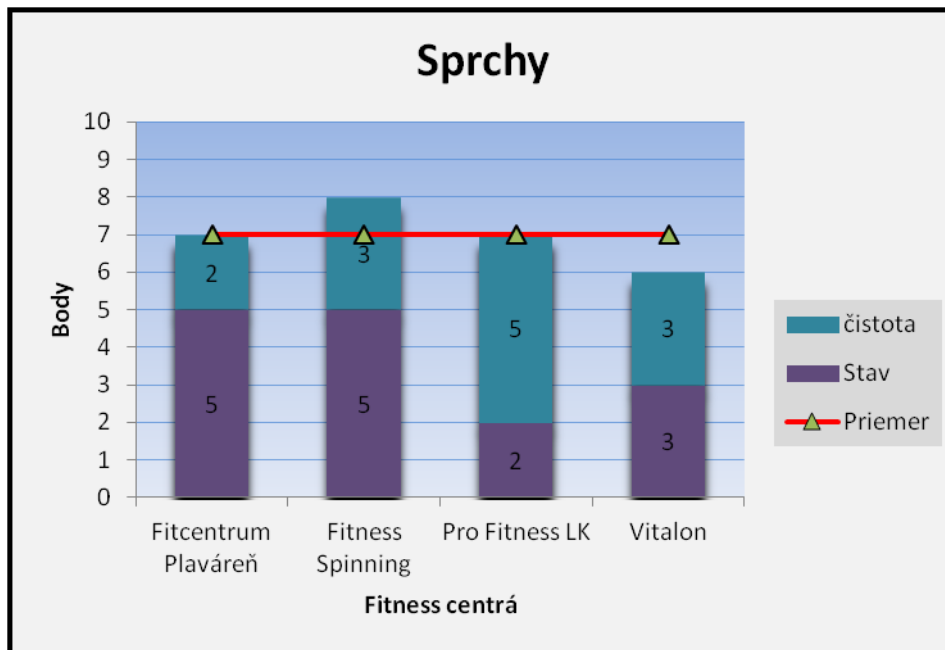
počtu strojov a čakania na preferovaný stroj. Čakanie bolo príliš dlhé a bolo celkom časté pri zmene stroja, pričom v čase návštevy bolo vo fitness centre približne 11 ľudí, čo nie je veľa.

Fitcentrum Plaváreň skončilo v požiadavkách na telocvičňu posledné. Zapríčinili to viaceré faktory. Medzi prvý faktor, u ktorého sme zaznamenali nedostatok, bol skladba strojov. V silovej časti posilňovne s týmto problémom nebol, v posilňovni sa nachádzalo dostatok strojov na precvičenie všetkých svalových partií, skladba jednoručných činiek bola tiež bohatá s primeraným rozdelením podľa hmotnosti. Nedostatok sme zaznamenali až v kardio zóne, ktorú tvorili dva stacionárne bicykle a dva steppery. Predovšetkým bol postrádateľný bežecký pás a ďalšie kardio vybavenie. Počas cvičenia nebol zaznamenaný žiaden problém z hľadiska nefunkčného, poškodeného alebo zlého stavu strojov a náradia. Dostatočný počet strojov tak ako v každej posilňovni, aj tu sme museli čakať na obsadený stroj. Čakanie však bolo primerané a v rámci tréningu nás nejako veľmi nezdržovalo. Iný problém vo Fitcentre Plaváreň v oblasti telocvične spozorovaný nebol.

e) Sprchy

Každé fitness centrum na dobrej úrovni musí mať aj kvalitné sprchy. Na sprchy vo fitness centre budeme mať tri základné požiadavky. Na začiatku budeme zisťovať či fitness centrum má dostatočný počet spŕch. Túto požiadavku sme nezahrnuli do bodového ohodnotenia, ale budeme na ňu odpovedať áno alebo nie s dodatočným popisom. Ďalšie dve požiadavky budú už bodovo ohodnotené 5, 3, 2 alebo 0 bodmi. Prvá požiadavka hodnotená bodovým ziskom bude sledovať počet funkčných spŕch a ich stav, ovládateľnosť a či tečie teplá voda. Druhou požiadavkou bude čistota podlahy v sprchách, prípadne v ich najbližšom okolí.

Obr. 5.7 – Graf analýzy sprch



Analýza grafu sprch poukazuje na nedostatky v tejto oblasti v každom fitness centre. Nad úroveň priemerného počtu bodov sa dostalo jediné fitness centrum Fitness Spinning s ôsmymi bodmi. Aspoň priemerný počet bodov sedem dosiahli dve fitness centrá – Fitcentrum Plaváreň a Pro Fitness LK. O jeden bod menej na poslednom mieste skončilo fitness centrum Vitalon.

Fitness Spinning v oblasti hodnotenia sprch síce skončilo na prvej pozícii spomedzi ostatných sledovaných fitness centier, ale výrazný nedostatok bol zistený pri počte sprch. Zákazníkom fitness centra je k dispozícii len jeden sprchový kút. Sám počas mojej návštevy som bol nútený po tréningu čakať na uvoľnenie sprchového kúta asi 10 minút. Pri väčšom počte ľudí sa tento čas vyšplhá na niekoľko desiatok minút, čo zákazníka od prípadnej ďalšej návštevy odradí. Pred samotným sprchovaním som si však musel osprchovať celý kút, pretože na ňom bolo vidno drobné nečistoty. Tieto nečistoty sa v malom množstve nachádzali aj pred samotným sprchovacím kútom. Keď už som sa ale dostal dnu, všetko fungovalo a žiadne iné nedostatky neboli zistené.

Pri pozorovaní **Fitcentra Plaváreň** bol zistený dostatočný počet sprch. V miestnosti sa nachádzalo asi 10 funkčných osobitných sprchovacích zariadení. Pri využití tejto sprchy neboli zistené žiadne nedostatky, vyzdvihli by sme technológiu ovládania využitú v tomto zariadení, kedy stačilo priložiť ruku k snímači a tiekla príjemne prednastavená teplá voda. Pozitívne však nemôžeme hodnotiť čistotu tohto zariadenia. V samotnom sprchovacom kúte

po spláchnutí malých nečistôt bolo takmer čisté prostredie, ale na podlahe pred sprchovými kútmi sa nachádzali viditeľné nečistoty a veľa vody, čo vyvolávalo neprijemný a nehygienický pocit pri využívaní týchto priestorov.

Pro Fitness LK skončilo na rovnakej bodovej pozícii ako predchádzajúce fitness centrum, ale s úplne odlišnými nedostatkami. Pri skúmaní dostatočného počtu sprchovacích zariadení bol zistený prvý problém. Fitness centrum ponúka svojim zákazníkom iba dva sprchovacie kúty. Tento počet je nedostačujúci, a pri novej úvahe, že sa jedno z týchto zariadení pokazí, vzniká rovnaký problém ako u posilňovne *Fitness Spinning*. I keď *Pro Fitness LK* ponúka svoje služby len krátku dobu, stav týchto sprchovacích kútov tomu nezodpovedal. Už pri vstupovaní do sprchovacieho kúta boli dvere na ňom viditeľne poškodené a nedali sa zavrieť. Páková batéria pomocou ktorej sa ovláda teplá a studená voda bola nedobre upevnená a bolo treba s ňou manipulovať veľmi opatrne, navyše po krátkej dobe prestala tiecť teplá voda a jedinou možnosťou bolo dosprchovať sa v studenej. Takýto stav bol u oboch sprchovacích zariadení. Jedinou pozitívnou vecou tohto fitness centra bola čistota, ktorú sprchám nemôžeme uprieť.

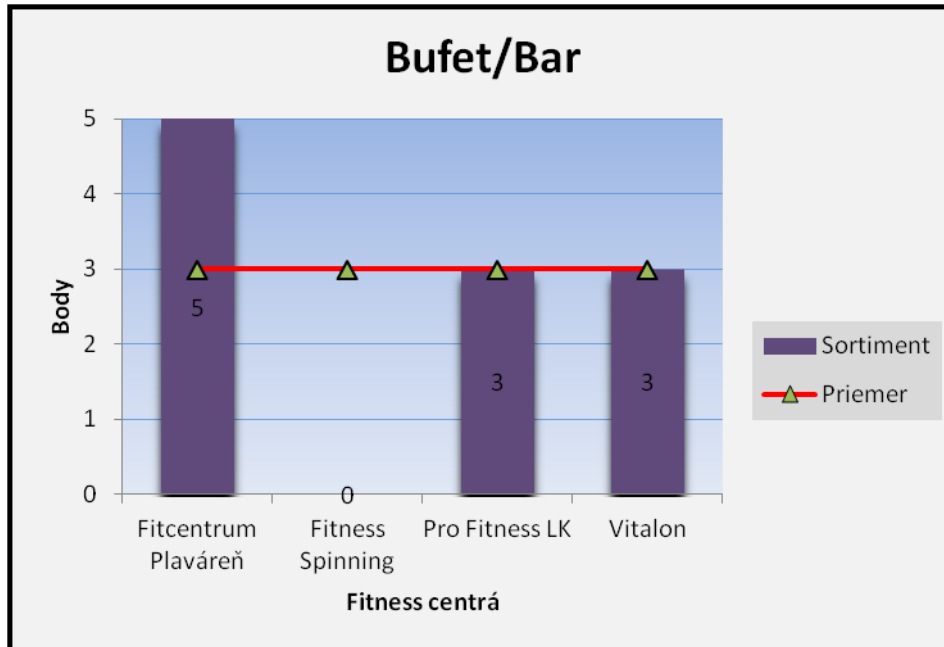
Vitalon skončil v kategórii spŕch posledný. Pri zisťovaní dostatočného počtu spŕch vznikol rovnaký problém ako u fitness centra *Pro Fitness LK*. Dve sprchy na fitness centrum je veľmi málo. V druhej požiadavke na sprchovacie zariadenia sme museli znížiť bodové ohodnotenie z dôvodu ovládateľnosti spŕch. Zdlhávavé bolo najmä nastavovanie primerane teploty vody. Iný problém z hľadiska funkčnosti zaznamenaný nebol. V dôsledku mierneho znečistenia podlahy pred sprchami a v sprchovom kúte sme boli nútení znížiť bodové ohodnotenie aj u poslednej sledovanej kategórie.

f) Bufet/Bar

Každé dobré fitness centrum by v svojich službách malo zahrňovať bufet alebo bar, v ktorom si zákazníci po tréningu môžu zakúpiť športovú výživu, prípadne iné nápoje a jedlá. Pri tejto službe sa zameriame na sortiment ponúkaného tovaru, samozrejme čím viac bufet bude ponúkať, tým lepšie bodové ohodnotenie môže získať. Pri širokom sortimente ponúkaného tovaru fitness centrum získa maximum 5 bodov, pri znižovaní ponuky tovarov bude posilňovni znižovaný aj počet bodov na 3, 2 alebo 0 bodov v prípade, že posilňovňa neposkytuje tieto služby. Ďalej v tejto oblasti budeme pozorovať umiestnenie cenníka na viditeľnom mieste a ceny typických produktov, ktoré budú na zrovnateľnej cenovej úrovni

s iným bufetom alebo barom. Tieto dve požiadavky budeme hodnotiť len slovne a nebudeme im pridávať bodový zisk.

Obr. 5.8 – Graf analýzy bufetu a baru



Z grafu je jasné že Fitcentrum Plaváreň je fitness centrum s najširšou ponukou tovarov v bufete s maximom dosiahnutých bodov. V priemernom bodovom hodnotení sa umiestnili Pro Fitness LK a Vitalon s 3 bodmi. Pri posilňovni Fitness Spinning sme túto oblasť nemohli hodnotiť pretože fitness centrum neposkytuje služby bufetu.

Fitcentrum Plaváreň získala maximum bodov vďaka širokej ponuke športovej výživy, sladkostí, nápojov a tiež nie moc vhodných jedál pre kulturistov v podobe rýchleho občerstvenia. Túto ponuku tovarov by som charakterizoval ako až nadpriemernú na bufet poskytujúci svoje služby vo fitness centre. Pri umiestnení cenníka nebol zistený žiaden nedostatok. Cenník bol nájdený okamžite pri priblížení k pultu bufetu. Veľký cenník bol nalepený v podobe zvislého plagátu na okraji pultu, ale aj položený na pulte vo forme A4 stránky. Mierny nedostatok bol zistený v cenách typických produktoch, kedy sme zaznamenali jemne zvýšenú cenu základných nápojov, sladkostí a jedál rýchleho občerstvenia. Tento rozdiel v cenách sa pohyboval približne od 15 do 30 % z ceny tovaru.

Pro Fitness LK nedisponoval s až takou širokou ponukou tovarov v bufete ako Fitcentrum Plaváreň. Avšak sortiment športovej výživy mal trochu širší ako predchádzajúce fitness centrum. Zákazník si v Pro Fitness LK môže dokonca po predchádzajúcej objednávke

zakúpiť celé balenie nejakého proteínového nápoja, gaineru, vitamínov alebo iných fitness doplnkov. Okrem športovej výživy bufet ponúkal ešte nápoje v podobe minerálnych vôd. Tento úzky sortiment však považujem v bufete vo fitness centre za dostačujúci. S cenníkom v tomto fitness centre taktiež problém zaznamenaný nebol. Cenník bol položený na pulte, prístupný k nahliadnutiu. Cenu typických produktov sme pozorovali len na minerálnych vodách, ktoré bufet zo základných produktov ponúkal, pričom nebol zaznamenaný takmer žiaden cenový rozdiel od iných zariadení.

Fitness centrum *Vitalon* malo podobnú štruktúru ako bufet v Pro Fitness LK. Vo svojom bufete ponúkalo tovary športovej výživy, avšak celé balenia neboli na predaj a širší sortiment nápojov, ktoré tvorili väčšinou minerálne vody rôznych značiek. Cenník v tomto fitness centre však nebol k dispozícii a bolo potrebné sa orientovať podľa cenových označení pod tovarmi, ktoré pri niektorých chýbali. Dokonca aj cenník vstupov a permanentiek bol umiestnený nevhodne za stojanom s nápojmi, takže bežný zákazník si ho všimol až po dôslednom hľadaní alebo, ako v mojom prípade, po opýtaní obsluhy. Cena produktov bola taktiež porovnaná na základe minerálnych vôd, pričom bol zistený cenový rozdiel v podobe prirážky asi 20 % oproti iným zariadeniam.

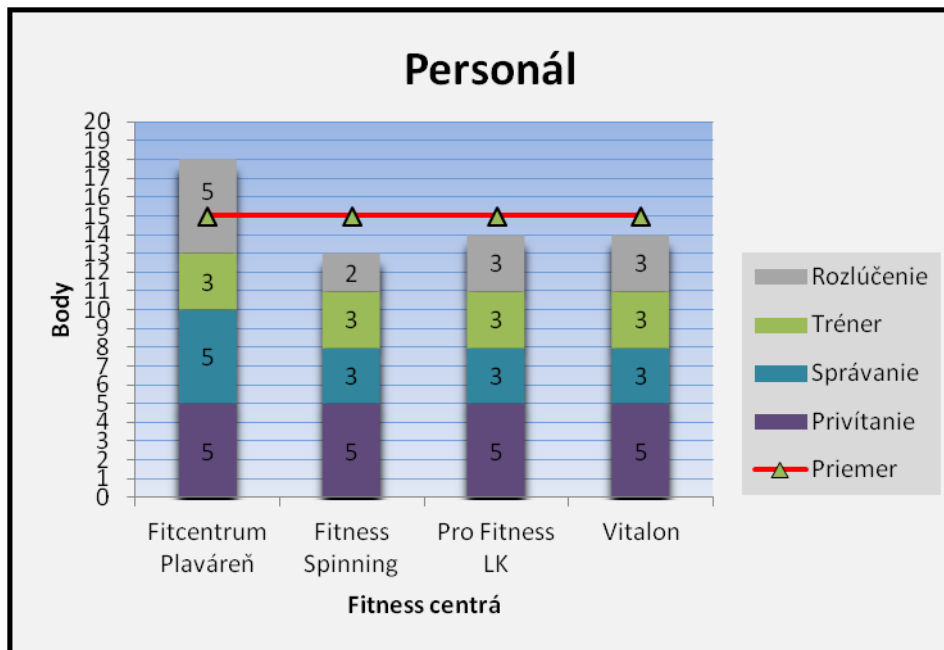
Bufet ani bar fitness centra *Fitness Spinning* sme nemohli posúdiť v dôsledku jeho neexistencie, preto sme v bodovom hodnotení udelili nulu. V priestoroch fitness centra sa nachádzala iba recepcia, na ktorej sme si mohli zakúpiť iba vstup alebo permanentku do fitness centra.

5.1.3 *Ludia*

a) Personál

Oblasť „Personál“ zahrňuje v sebe 4 požiadavky, z ktorých tri sú hodnotené škálou bodov - 5, 3, 2 a 0. Jedna požiadavka je hodnotená iba tromi možnosťami a to 5, 3 alebo 0 bodmi. Vyplýva to z jej charakteru a to možnosti cvičenia s trénerom. V ďalších troch požiadavkách skúmame venovanie sa zákazníkovi pri príchode, kde sa zameriavame na privítanie, pozdrav a pod. Pri kontakte s personálom si všimame jeho správanie a vystupovanie ku klientom, predovšetkým úsmev, ústny prejav, slušnosť a ochotu. Pri odchode ako posledná skúmaná oblasť je rozlúčka so zákazníkom a pozvanie k ďalšej návšteve.

Obr. 5.4 – Graf analýzy personálu



Maximum bodov ktoré personál, čiže zamestnanci mohli dosiahnuť bol 20 bodov. V grafe vidíme, že maximum nedosiahlo žiadne fitness centrum, hlavne kvôli možnosti cvičenia s trénerom, kde každé posilňovňa pochybila. Priemerný počet získaných bodov bol 15 nad ktoré sa umiestnilo iba Fitcentrum Plaváreň. Pod priemerom s rovnakým počtom bodov skončili fitness centrá Pro Fitness LK a Vitalon. Posledné v kategórii skončilo Fitness Spinning.

Fitcentrum Plaváreň v celkovom hodnotení zamestnancov dosiahlo najvyšší počet bodov. Celkovo vystupovanie a správanie kolektívu v tomto fitness centre hodnotím vysoko pozitívne a je cítiť už pri prvom kontakte so zamestnancom, že tu vládne príjemná pracovná atmosféra. Pri príchode neboli žiadne problémy a zamestnankyňa sa mi okamžite venovala, pričom bola ochotná, usmievavá a priateľská, čo v tomto odvetví je potrebné a veľmi vhodné. Pri odchode tak isto zamestnankyňa slušne pozdravila a nevtieravým spôsobom pozvala k ďalšej návšteve so slovami „tak niekedy nabudúce“. Jediný problém nastal v prípade, že by som si chcel zacvičiť s osobným trénerom, kde sme museli znížiť maximálny počet bodov. Tento nedostatok bol však zistený vo všetkých fitness centrách. Ak by si chcel zacvičiť s trénerom v niektorom z pozorovaných fitness centier nováčik, najskôr by sa musel s ním dostatočne v predstihu dohodnúť.

Pro Fitness LK a Vitalon skončili na rovnakom celkovom bodovom ohodnotení, avšak pod priemerom. Už pri vstupe do *Pro Fitness LK* sa predo mnou objavila sediaca pani za

repciou, pozdravila a spýtala sa ma či idem cvičiť. Zaplatil som si vstup a mierne zmetene som sa pozrel po okolí, kde by mohla byť šatňa. Po spýtaní sa na cestu k šatni som dostal len strohú odpoveď a táto mierne znudená zamestnankyňa pokračovala v svojej predchádzajúcej práci vyplňania nejakých papierov. Pri odchode na recepcii už sedel nejaký mladík, z ktorého vyžarovala aktivita a pozitívny prístup. Po spýtaní na fitness trénera mi oznámil, že je možné len po predchádzajúcej objednávke, inak bezprostredne nie je k dispozícii. Pri odchode slušne pozdravil s úsmevom na tvári, ale k ďalšej návšteve som pozvaný nebol.

Vo fitness centre *Vitalon* ihneď po vstupe som bol privítaný pozdravom s okamžitým venovaním. Pri platení vstupného však došlo k sporu. Pred návštevou tohto fitness centra som si zisťoval cenu vstupného, ktorá však na mieste bola vyššia. Po upozornení zavádzajúcej ceny na internetovej stránke fitness centra, zamestnanec zostal zarazený a oponoval mi, že *Vitalon* ani internetovú stránku nemá. Po názornej ukážke na jeho počítači uviedol, že ceny na internete nie sú aktuálne. Po tomto incidente sa jeho ochota a priateľské vystupovanie mierne znížila. Pri otázke na trénera mi bolo odpovedané, že tréner je dostupný len na základe objednávky a rezervácie. Pri odchode mi bol zaželaný pekný deň s vynechaním pozvania na ďalšiu návštevu.

Posledné v hodnotení skončilo *Fitness Spinning*. Pri vstupe do fitness centra som bol slušne privítaný a personál sa mi okamžite venoval. Vystupovanie personálu bolo však na toto odvetvie až príliš formálne, v čom sa niesla aj miera ochoty a slušnosti. Niektoré frázy ako keby mi hovoril robot, kde sa mám vyzuť, kde zabočiť do šatne atď., ale aspoň som všetko vedel. Podobne ako v druhých sledovaných fitness centrách aj tu je možnosť osobného trénera len na základe rezervácie. Rozlúčenie sa nieslo na môj údiv po predchádzajúcej skúsenosti v zvláštnom štýle. Zamestnankyňa telefonovala, zobrala kľúčik od skrinky a len s úsmevom prikývla na znak pozdravu.

5.1.4 Cena

a) Cenník

Predposlednou sledovanou oblasťou fitness centier bude cena. Dovolím si tvrdiť, že je jedným z najdôležitejších faktorov, ktorý je braný do úvahy pri výbere fitness centra. Pri cene nebudeme fitness centru prideľovať bodový zisk, ale zameriame sa na úroveň klasifikácie ceny, zistíme cenu jednorazového vstupu a cenu vstupu pri permanentke rozdelenej na určitý počet vstupov a pri časovej permanentke, ktorá ma neobmedzený počet vstupov počas jedného mesiaca.

Tab. 5.1- Ceny vstupov jednotlivých fitness centier

<i>Fitness centrum /permanentka</i>	<i>Kategorizácia</i>	<i>1 vstup</i>	<i>poradie</i>	<i>1 vstup pri permanentke</i>	<i>poradie</i>	<i>mesačná permanentka</i>	<i>poradie</i>	<i>celkové poradie</i>
Fitcentrum Plaváreň	nie	1,60	1.	1,04	1.	-	-	1.
Fitness Spinning	áno	1,90	2.	1,70	4.	29	1.	2.
Pro Fitness LK	áno	2,00	3.	1,35	2.	-	-	3.
Vitalon	nie	2,00	3.	1,50	3.	30	2.	4.

Fitcentrum Plaváreň síce vo svojom cenníku nepoužíva odstupňované ceny, napríklad pre študentov, starších ľudí alebo prispôsobenie ceny podľa času, ale aj tak v konečnom dôsledku patrí medzi najlacnejšie fitness centrum v Čadci. Za jednorazový vstup akýkoľvek zákazník zaplatí 1,60 € počas celej otváraciej doby. Fitness centrum neponúka mesačnú permanentku iba permanentku na určitý počet vstupov. V tabuľke vždy bola počítaná permanentka s najvyšším počtom vstupov. Fitcentrum Plaváreň má v ponuke 15 vstupovú permanentku za 19 €, kedy jeden vstup zákazníka vyjde na výhodných 1,27 € a 24 vstupovú za 25 € kedy zákazník za jeden vstup zaplatí ešte výhodnejších 1, 04 €.

Fitness Spinning kategorizuje výšku vstupného hlavne z hľadiska času. Jednorazový vstup je 1,90 €, ale počas celého víkendu a cez pracovné dni od 11:00 do 14:00 je cena vstupného znížená na 1,50 € pre všetkých zákazníkov. Inú kategorizáciu vstupného posilňovňa nemá. Fitness Spinning ponúka iba 10 vstupovú permanentku, kedy jeden vstup vyjde na 1,70 €. Ďalej ponúka permanentky časové na 1 mesiac za 29 €, 3 mesiace za 79 € a 12 mesiacov za 299 €. V celkovom hodnotení toto fitness centrum skončilo na druhom mieste.

Pro Fitness LK v cenovej politike skončilo na treťom mieste. Posilňovňa rozdeľuje svojich zákazníkov na študentov a neštudentov. Bežný zákazník zaplatí za jednorazový vstup rovné 2 € a študent pri predložení preukazu 1,80 €. Fitness centrum taktiež neponúka žiadnu časovú permanentku na jeden mesiac alebo dlhšie obdobie. V ponuke má len vstupové permanentky za 16 € desať vstupov, čo predstavuje 1,60 € na vstup. Ďalšia ponúkaná permanentka je za 27 € na 20 vstupov čo predstavuje výhodnejších 1,35 € na vstup.

Najdrahším fitness centrom v Čadci je *Vitalon*. Fitness centrum nerozdeľuje nijak svojich zákazníkov ani im neponúka výhodnejšie vstupné počas rôznej prevádzkovej doby. Jednorazový vstup predstavuje sumu 2 € pre všetkých zákazníkov. Fitness centrum ponúka dve vstupové permanentky a to 10 vstupovú za 18 €, čo vychádza 1,80 € za vstup a 20

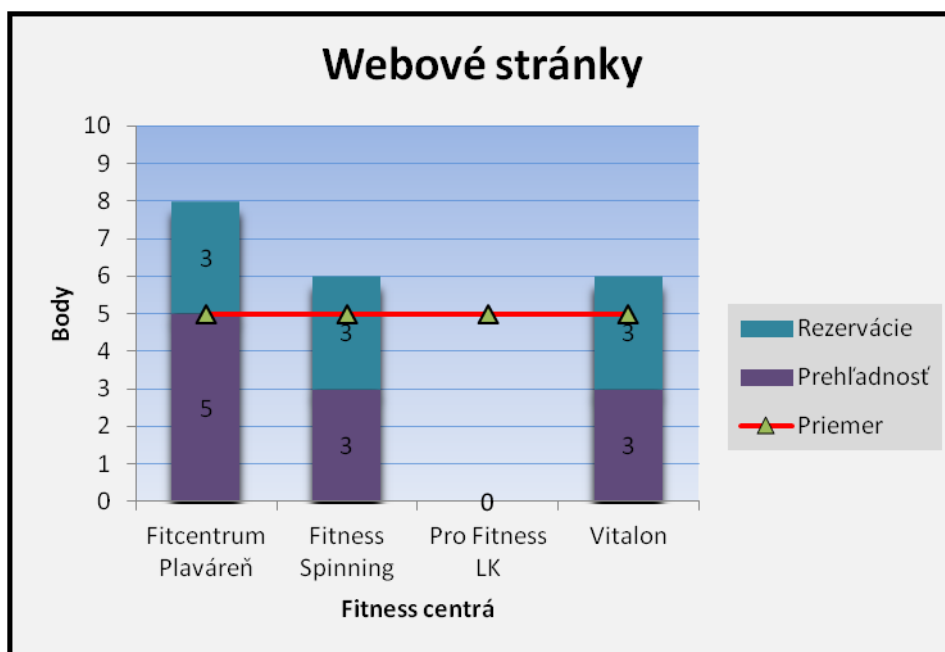
vstupovú za 30 € čo predstavuje 1,50 € na jeden vstup. Vitalon ponúka aj časové permanentky a to mesačnú za 30 €, štvrtročnú za 75 €, polročnú za 120 € a ročnú za 200 €.

5.1.5 Marketingová komunikácia

a) Webové stránky

V poslednej oblasti sme skúmali „internetový život“ fitness centier. V prvom rade sme skúmali či fitness centrum má vôbec webovú stránku zriadenú. Taktiež sme sa zamerali na stránky alebo profily na najrozšírenejšej sociálnej sieti Facebook. Na webovej stránke sme bodovo hodnotili jej prehľadnosť, orientáciu na stránke, novinky a pod. Druhou bodovanou požiadavkou bola možnosť rezervácie buď telefonicky, on-line alebo emailom. Body boli pridelené podľa miery splnenia požiadavok, 5 bodov za maximum a následné znižovanie v prípade nedostatku na 3, 2 alebo 0 bodov. Na webovej stránke sme zisťovali uvedené kontakty a otváracie hodiny.

Obr. 5.10 – Graf analýzy webových stránok



Už z grafu je zrejmé, že webové stránky fitness centier dosiahli nadpriemerný počet bodov vďaka jednému fitness centru a to Pro Fitness LK, ktoré ešte nemá zriadenú webovú stránku, čo sa však podľa slov majiteľa tohto fitness centra v najbližšom čase zmení.

Fitcentrum Plaváreň dosiahlo najviac bodov v oblasti webových stránok aj vďaka svojej prehľadnosti, možnosti rýchlej orientácie na stránke, aktuálnosti a umiestňovaní noviniek na úvodnej stránke. Možnosti rezervácie boli oslabené o možnosť rezervovania on-

line, preto bodové hodnotenie bolo znížené. Na stránke sme tiež hľadali kontakty a otváracie hodiny, s čím sme nemali žiaden problém. Fitcentrum Plaváreň sme hľadali aj na sociálnej sieti Facebook, no okrem skupiny, kde sa prezentoval plavecký bazén a aktivity spojené s ním, sme žiadne iné výsledky nenašli.

Fitness Spinning skončil na druhej priečke. Stránka fitness centra je síce prehľadná s možnosťou rýchlej orientácie, ale chýbajú novinky a konkrétnejšie informácie o fitness centre, ktoré na hlavnej stránke opisuje metódu spinningu a len pár základných informácií o tejto forme cvičenia. Možnosť rezervácie sme našli nepriamo v kontaktoch formou emailu alebo telefonicky. Otváracie hodiny fitness centra sme však po dôslednom preskúmaní stránky aj tak nenašli. Fitness Spinning sme našli aj na Facebooku, nie ale pod svojim názvom, ale pod názvom budovy hotela, v ktorom sa fitness centrum nachádza. Podľa príspevkov, fotografií a počtu členov skupina nie je moc aktívna.

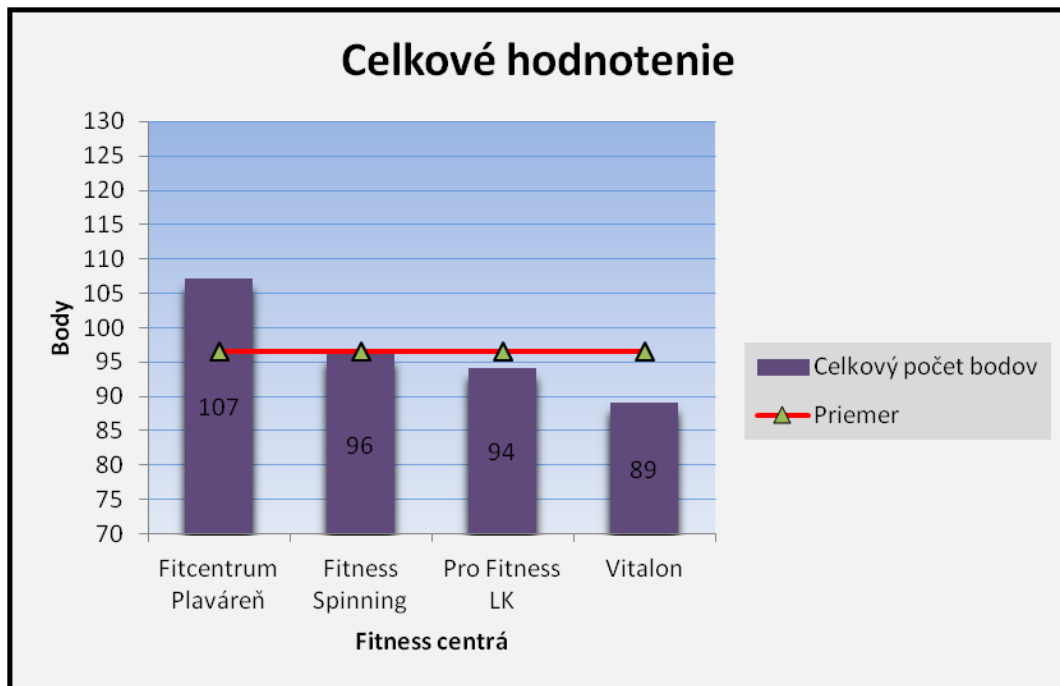
Fitness centrum *Vitalon* skončil na rovnakej pozícii ako jeho predchádzajúci konkurent. Jeho síce najprehľadnejšie internetové stránky mu však nezabezpečili maximum bodov. Chýbali tu novinky vo fitness centre a informácie o posilňovni boli neaktuálne hlavne v prípade uvedených cien na stránke a v realite. Možnosť rezervácie sme podobne ako u predchádzajúceho fitness centra našli v kontaktoch vo forme emailu a telefónu. Otváracie hodiny boli umiestnené na každej podstránke stránky posilňovne. Toto fitness centrum sme nenašli na Facebooku pod žiadnym názvom.

Pro Fitness LK v kategórii webových stránok nezískalo žiaden bod, pretože fitness centrum nemá zatiaľ svoju internetovú stránku. Fitness centrum sme našli len na Facebooku, kde ma vytvorený aktívny profil s množstvom fanúšikov. Facebook profil posilňovni čiastočne nahrádza internetovú stránku – sú na ňom uverejňované novinky, otváracie doby počas sviatkov, fotografie, kontakt, ale chýbajú tu základné informácie ohľadom stabilnej otváracie doby, cien a podobne.

5.2 Celkové hodnotenie

V poslednej časti analýzy konkurencie sčítame všetky získane body jednotlivých fitness centier vo všetkých častiach mystery shoppingu. Spočítame priemerný počet bodov a určíme celkové poradie fitness centier podľa vykonaného skrytého pozorovania.

Obr. 5.11 – Graf celkového hodnotenia fitness centier



Maximum bodov, ktoré mohlo fitness centrum dosiahnuť bolo 130. Najviac sa k tomu maximu priblížilo Fitcentrum Plaváreň, ktoré prekročilo priemerný získaný počet bodov, ktorý bol vypočítaný na 96,5 bodu. Ostatné tri fitness centrá skončili pod týmto priemerom.

Fitcentrum Plaváreň pri zisku 107 bodov sa umiestnilo pred všetkými svojimi konkurentmi. Toto fitness centrum predstihlo svojich konkurentov v oblastiach personálu, šatne, webových stránok a v oblasti bufetu, kde dokonca získalo maximálny počet bodov. Naopak, v oblasti exteriéru a telocvične pár bodov v hodnotení stratilo a ocitlo sa pod priemerným počtom bodov. Ostatné pozorované oblasti boli na úrovni hodnotenia ostatných konkurenckých fitness centier.

Iba 0,5 bodu pod priemerným počtom bodov skončilo *Fitness Spinning*. Toto fitness centrum pri 96 bodoch skončilo na druhom mieste v rámci analýzy konkurencie. K tomuto umiestneniu mu dopomohli oblasti telocvične a spŕch, kde získalo vyšší počet bodov ako konkurenti a v oblasti exteriéru, kde toto fitness centrum bodovalo maximálne. Ostatné oblasti sa pohybovali okolo priemerného počtu bodov. Jediným výrazným nedostatkom tohto fitness centra bol nezriadený bufet, kde sme nepridelili ani bod.

S 94 bodmi na treťom mieste skončilo *Pro Fitness LK*, ktoré plne bodovalo iba v oblasti exteriéru. Ostatné oblasti okrem webových stránok sa nachádzali mierne nad alebo

pod priemerným hodnotením. Viaceré z nich boli hodnotené dokonca na úrovni priemerného počtu bodov. Webové stránky znížili celkové bodové hodnotenie fitness centra, pretože posilňovňa okrem profilu na Facebooku nemala o sebe žiadne informácie na internete.

Na poslednej priečke spomedzi fitness centier v Čadci skončilo fitness centrum *Vitalon*. Pomocou metódy mystery shopping bolo ohodnotené na celkových 89 bodov. Toto fitness centrum nemalo výraznejšiu prevahu v žiadnej pozorovanej oblasti a až na pár prípadov sa vždy ocitlo pod priemerným bodovým ziskom.

6 Návrhy a odporúčania

Predposledná kapitola mojej bakalárskej práce sa bude zaoberať návrhmi a odporúčaniami pre Fitcentrum Plaváreň. **Návrhy a odporúčania budú plynúť zo zistených parametrov Mystery shoppingu** a následným vyhodnotením v predchádzajúcej časti práce – analýzy konkurencie. Navrhnuté odporúčania by mali riešiť zistené nedostatky a tým dopomôcť k vyššej spokojnosti zákazníkov, prilákaní nových alebo pretiahnutí zákazníkov od konkurencie a zároveň maximalizovať konkurencieschopnosť fitness centra.

6.1 Doprava

V kategórií dopravy Fitcentrum Plaváreň dosiahlo vysokého hodnotenia. Jedinou oblasťou, kde bol zistený nedostatok bola vzdialená zastávka od samotného fitness centra. Toto však Fitcentrum Plaváreň nedokáže ovplyvniť. Preto fitness centru odporúčame **udržiavať svoje veľké parkovisko v dobrom stave**, v letnom období opravovať diery a nerovnosti na parkovisku, udržiavať čistotu a v zimnom období v čo najkratšom čase odpratávať napadaný sneh. Odporúčame taktiež ho **nechať nad'alej bezplatné**.

6.2 Exteriér

V oblasti exteriéru odporúčame viac pozornosti venovať vonkajšiemu okoliu fitness centra. Zamestnanci by sa mali zamerať na čistotu nielen vo vnútri, ale aj v blízkom okolí pred fitness centrom. Preto odporúčame **častejšiu kontrolu a upratovaciu činnosť v exteriéri**. Ďalej by sme majiteľom budovy **odporúčali investíciu do fasády budovy**. Budova zatiaľ nie je až v takom zlom stave, preto si myslíme, že investícia by nemusela byť až taká náročná na finančné prostriedky. Podľa nášho názoru by stačilo miestami opraviť omietku a namaľovať celú budovu výraznejšou farbou. Časť budovy by mohla byť **doplnená o obrazce z fitness prostredia** ako sú činky, stroje, kulturisti a pod. Táto časť by upútala pozornosť a už navonok by skvelo reprezentovala fitness centrum.

6.3 Interiér

Na základe zistených nedostatkov v interiéri odporúčame **častejšie čistenie sklenených plôch** ako sú dvere, okná a sklo na vrátnici, pretože na týchto miestach je omnoho vyššia viditeľnosť nečistôt ako na iných. Za väčší nedostatok sme považovali hudbu, ktorá hrala v posilňovni. Preto v tomto smere odporúčame **urobiť veľmi krátky prieskum**

medzi zákazníkmi fitness centra o rádiu, ktoré by preferovali počas cvičenia, alebo o možnosti zostavenia playlistu, do ktorého by pridávali pesničky sami zákazníci. Tento prieskum by som umiestnil priamo na recepciu, aby ho mali pod dohľadom zamestnanci po dobu aspoň dvoch týždňov, aby sa vyjadrilo čo najviac respondentov v čo najväčšom vekovom zložení.

6.4 Personál

Oblasťou personálu sme v tomto fitness centre zostali príjemné zaskočení. Jediným doporučením pre túto oblasť je fitness tréner, ktorý tú chýba. Preto vedeniu Fitcentra Plavárne odporúčame **zriadiť zamestnanca na pozíciu fitness trénera**, ktorý by bol k dispozícii aspoň v poobedných hodinách, kedy je v posilňovni najviac zákazníkov. Odporúčame stanoviť nie príliš vysokú hodinovú sadzbu na primeranú cenovú úroveň 3-4 eurá. Sme presvedčení, že prítomnosť licencovaného trénera by prilákala nových zákazníkov v každom veku. Ďalej si myslíme, že trénera by využilo aj mnoho skúsenejších zákazníkov, predovšetkým kvôli jeho profesionálnemu poradenstvu. Fitness centru navrhujeme z hľadiska zníženia nákladov zamestnať radšej viac študentov s platnou licenciou na dohodu o brigádnickej práci študentov, kedy zamestnávateľ naplatí tak vysoké odvody a zároveň môže ponúknuť študentovi aj menšiu hodinovú mzdu kompenzovanú benefitmi vo forme bezplatného využitia posilňovne a bazénu vo voľnom čase.

6.5 Šatňa

V súvislosti s dostatkom skriniek odporúčame zamestnancom si **vytvoriť systém v udeľovaní skriniek** novým zákazníkom. Tento systém by odstránil aj ten najmenší nedostatok v oblasti šatne. Navrhujem systém, že po zozbieraní napr. 10 použitých skriniek zákazníkmi by zamestnanec tieto skrinky pred ďalším požičaním šiel skontrolovať, očistiť a vytrel suchou handrou podlahu.

6.6 Telocvičňa

Prevádzkovatelia fitness centra venovali vysokú pozornosť vybaveniu silovej časti posilňovne, avšak pri tom zabudli na kardio časť. Preto odporúčame **posilňovňu rozšíriť aspoň o dva bežecké pásy, stroj Power plate a obľúbený veslársky treňažer**. Pri doplnení tohto vybavenia telocvičňa Fitcentra Plavárne by sa vyrovnala úrovni vybavenosti ostatných fitness centier v Čadci, na ktoré momentálne vďaka tomu stráca. Čakanie na obsadený stroj by sa dalo riešiť kúpou rovnakého stroja a umiestnenia v posilňovni. Keďže toto riešenie je

finančne aj priestorovo veľmi náročné, **navrhujem obmedzenie na 20 súčasne cvičiacich zákazníkov v priestoroch posilňovne.**

6.7 Sprchy

V dôsledku zistenia veľkého nedostatku v čistote podlahy pred sprchovými kútmi **navrhujeme vedeniu Fitcentra Plavárne, aby zakúpilo alebo dalo na mieru vyrobiť plastové, protišmykové odvodňovacie mriežky**, ktoré by boli nainštalované pred sprchové kúty. Cez tieto mriežky by voda spolu s nečistotou stiekla na podlahu a pokračovala by do odvodňovacieho kanála, ktorý tam už umiestnený je.

6.8 Bufet/bar

Napriek tomu, že bufet získal plné bodové hodnotenie, odporúčili by sme mu **predaj celých balení športovej výživy** ako to bolo u fitness centra Pro Fitness LK. V predaji celých balení by sme odporúčili majiteľom bufetu **dohodu s firmou AMINOSTAR**, ktorej výrobky sú v bufete najrozšírenejšie.

6.9 Cenník

Fitcentrum Plaváreň v celkovom hodnotení cien prevažovalo svoju konkurenciu, avšak boli zistené oblasti, kde fitness centrum by sa mohlo ešte zlepšiť. Fitness centru odporúčame **odstupňovať zákazníkov na študentov, dôchodcov a bežných zákazníkov**. Pri študentoch a dôchodcoch by som navrhoval zľavu 10 %, pretože aj malá zmena ceny v tejto kategórii dokáže prilákať nových alebo pretiahnuť zákazníkov konkurentov. Ďalej **navrhujeme preskúmanie najmenej využívaných hodín** počas otváraciej doby posilňovne a v túto dobu znížiť cenu vstupu približne o 20 %. Týmto môžeme zvýšiť návštevnosť v túto dobu, získať úplne nových zákazníkov a zvýšiť celkové zisky. V neposlednej rade týmto môžeme aj dosiahnuť rozdelenie stálych zákazníkov do menej využívaných časových pásiem a zvýšiť tak spokojnosť klientov.

6.10 Webové stránky

Webové stránky Fitcentra Plavárne sú na vysokej úrovni. Vedeniu fitness centra by sme napriek tomu odporúčili **pridať jednoduchú možnosť rezervácie on-line**, bez zbytočného zadávania emailov a ďalších zdržujúcich faktorov. Ďalej odporúčame **vytvoriť profil fitness centra na sociálnej sieti Facebook**, kde by administrátor pridával novinky, akcie, súťaže, fotky, prípadne články o fitness a komunikoval by so zákazníkmi fitness centra.

7 Záver

Cieľom mojej bakalárskej práce bola analýza konkurencie fitness centra Fitcentrum Plaváreň na trhu fitness centier na území mesta Čadca. Na základe zistených výsledkov som sa snažil navrhnúť vhodné odporúčania, ktoré vedú k upevnení konkurenčnej pozície, získaní nových zákazníkov a zvýšení spokojnosti verných zákazníkov. Skúmanie konkurencie som realizoval formou Mystery Shopping, kedy som sa tváril ako bežný zákazník a zamestnanec sa správal prirodzene. Takisto získané informácie z výskumu prostredia nie sú skreslené očakávanou kontrolou.

Svoju prácu som začal charakteristikou fitness centra Fitcentrum Plaváreň. V krátkosti som predstavil spoločnosť, definoval som činnosť spoločnosti a jej ďalšie ponúkané služby. Pokračoval som detailne v charakteristike mikroprostredia a makroprostredia fitness centra.

Ďalšou časťou boli teoretické východiská analýzy konkurencie. Táto časť vysvetlila pojmy marketing konkurencieschopnosti, analýza konkurencie, benchmarking, mystery shopping a marketing služieb, ktoré priamo aj nepriamo súviseli s témou mojej bakalárskej práce.

V metodike výskumu bola opísaná prípravná a realizačná fáza môjho výskumu. V prípravnej fáze som si stanovil cieľ výskumu, plán výskumu, náklady výskumu a určil časové rozloženie vypracovania celej bakalárskej práce. Dôležitou súčasťou prípravnej fázy bolo vypracovanie scenára Mystery shoppingu, ktorý obsahoval 10 oblastí. V realizačnej fáze som opísal zber a spracovanie potrebných dát pre analýzu.

Po zbere dát nasledovala najdôležitejšia analytická časť. Získané údaje boli analyzované podľa scenára Mystery Shoppingu a na záver kapitoly bolo vypracované celkové hodnotenie všetkých fitness centier. Táto časť bola doplnená o grafy, ktoré sprehľadňovali výsledky hodnotenia Mystery Shoppingu. Každá pozorovaná oblasť, okrem grafu, obsahovala slovné hodnotenie autora s dôrazom na Fitcentrum Plaváreň, ktoré nakoniec v analýze konkurencie skončilo najlepšie so 107 bodmi z celkových 130. Túto časť autor považuje za najdôležitejšiu a nevyhnutú pre stanovenie záverečných návrhov a odporúčaní.

Aj keď po analýze konkurencie bolo zistené, že Fitcentrum Plaváreň patrí medzi najlepšie fitness centrum v Čadci, je na ňom čo zlepšovať. Preto jednou z posledných a významných častí sú návrhy a odporúčania. Aj v oblastiach, kde fitness centrum bolo

takmer dokonalé a nevykazovalo závažné nedostatky, som sa snažil navrhnúť odporúčania, ktoré tento stav ešte zlepši a posunie fitness centrum o krok vpred pred konkurenciu. Medzi návrhmi na zlepšenie sa často nachádzajú odporúčania, ktoré nemusia byť až tak finančne náročné a predsa majú veľký vplyv na spokojnosť a vernosť zákazníka. Medzi lacnejšie a významné odporúčania by som vyzdvihol hudbu v posilňovni, Facebook profil, odvodňovacie mriežky v sprchách, čistota skiel v interiéri a čistota skriniek v šatni. Je už na zvažení vedenia spoločnosti, v akej miere ešte bude chcieť zlepšiť svoju pozíciu na trhu a akú sumu je ochotné investovať.

Vďaka svojej bakalárskej práci som doteraz získané teoretické poznatky využil v praxi a pri skúmaní určitej oblasti trhu. Dúfam, že zistené poznatky budú prínosom pre Fitcentrum Plaváreň a budem rád, ak v budúcnosti uvidím čo i len najmenšiu zmenu zakladajúcu na mojom odporúčaní.

Zoznam použitej literatúry

Knihy:

[1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 80-247-1535-3.

[2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

[3] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

[4] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

[5] KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné : ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-858-6523-8.

[6] KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 80-247-1359-5.

[7] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha : Grada, 2007, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

[8] KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John a ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[9] KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

[10] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

[11] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

[12] WOODS, Patricia Tutt. *Mystery shopping know-how*. Scotts Valley, Calif: CreateSpace, 2009, 110 s. ISBN 978-144-8667-345.

Internetové zdroje:

[13] ČASOPISY EUKE SK. *Benchmarking* [online], 2006 [cit. 2012-12-27]. Dostupný z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/demjanova.pdf>.

[14] FITNESS SPINNING. *Kontaktujte nás*. [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupný z: http://www.centrum.domes.sk/index.php?option=com_contact&task=view&contact_id=1&Itemid=154.

[15] INFOSTAT. *Prognóza vývoja obyvateľstva SR do roku 2025 (Aktualizácia)*. [online]. 2007 [cit. 2013-17-02]. Dostupný z: <http://www.infostat.sk/vdc/pdf/prognoza07.pdf>.

[16] MARKET VISION. *Základní informace o mystery shoppingu* [online]. 2012 [cit. 2012-12-28]. Dostupný z: www.marketvision.cz/mystery-shopper.

[17] MESTO ČADCA. *Úvodné informácie*. [online]. 2013 [cit. 2013-17-02]. Dostupný z: <http://www.mestocadca.sk/o-meste-cadca/uvodne-informacie.html>.

[18] PLAVÁREŇ ČADCA. *O nás*. [online]. 2013 [cit. 2013-10-02]. Dostupný z: http://www.zzo.sk/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=2&Itemid=2.

[19] PORADA. *Fitness centrum*. [online]. 2013 [cit. 2013-15-02]. Dostupný z: <http://www.porada.sk/t139804-fitness-centrum.html>.

[20] PRO FITNESS LK. *Pro Fitness LK*. [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupný z: <https://www.facebook.com/pages/Pro-Fitness-LK/221699041220203?fref=ts>.

[21] STRATEG CZ. *Strategická situační analýza*. [online]. 2012 [cit. 2013-01-02]. Dostupný z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.

[22] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Demografia*. [online]. 2013 [cit. 2013-15-02]. Dostupný z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5654>.

[23] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Makroekonomické štatistiky*. [online]. 2013 [cit. 2013-15-02]. Dostupný z: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=3728>.

[24] VITALON. *Kontakt*. [online]. 2013 [cit. 2013-15-03]. Dostupný z: <http://www.vitalon.sk/kontakt/>.

Prednášky:

[25] NAVRÁTILOVÁ, Tereza. *Prednáškové sylaby z predmetu Marketing služieb – Marketingová komunikácia v službách*. VŠB-TUO, EkF 2012.

[26] OSTROŽNÁ, Jana. *Prednáškové sylaby z predmetu Marketing služieb – Distribúcia služieb*. VŠB-TUO, EkF 2012.

Zoznam skratiek

Tzv.	takzvaný
Apod.	a podobne
Napr.	napríklad
Atd'.	a tak ďalej
Resp.	respektíve

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB–TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB–TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB–TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB–TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB–TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2013



Lukáš Herman

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Scenár Mystery shoppingu

Príloha č. 2: Zoznam skúmaných fitness centier s krátkou charakteristikou

Príloha č. 3: Výsledky Mystery shoppingu

Príloha č. 1: Scenár Mystery shoppingu

Scenár Mystery shoppingu fitness centier v Čadci

Fitness centrum:

Deň a hodina návštevy:

Poznámky:

5 bodov: stav bez nedostatku

3 body: stav s miernymi nedostatkami

2 body: stav so závažnejšími nedostatkami

0 bodov: zásadné nedostatky

1. Doprava

- | | |
|--|---------|
| 1.1 Zákazníkom je k dispozícii bezprostredne pred fitness centrom
bezplatné parkovisko. | 5 3 2 0 |
| 1.2 Dobrá dostupnosť MHD – do 10 minút pešo od fitness centra
autobusová zastávka. | 5 3 2 0 |

2. Exteriér

- | | |
|---|---------|
| 2.1 Pred vstupom do fitness centra je čisté okolie prostredia. | 5 3 2 0 |
| 2.2 Budova na prvý pohľad je v dobrom stave – nepoškodená fasáda,
okná v dobrom stave. | 5 3 2 0 |
| 2.3 Okná z vonku sú čisté. | 5 3 2 0 |
| 2.4 Vstupné dvere sú čisté s označením otváracej doby
a zodpovedným vedúcim. | 5 3 2 0 |

3. Interiér

- | | |
|---|---------|
| 3.1 Čistota interiéru (okná, dvere, recepcia). | 5 3 2 0 |
| 3.2 Čistota podlahy vo vstupnej hale pri recepcii bez nanosených
nečistôt. | 5 3 2 0 |
| 3.3 Príjemná dynamická hudba v primeranej hlasitosti. | 5 3 2 0 |
| 3.4 Optimálna teplota so zaisteným vetraním, bez zápachu. | 5 3 2 0 |
| 3.5 Čisté toalety bez zápachu. | 5 3 2 0 |

4. Personál

- | | |
|---|---------|
| 4.1 Okamžité venovanie zákazníkovi, privítanie (pozdrav). | 5 3 2 0 |
| 4.2 Vystupovanie personálu (úsmev, ústny prejav, slušnosť, ochota). | 5 3 2 0 |
| 4.3 Možnosť osobného trénera (ihneď, rezervovaním, vôbec nie). | 5 3 0 |
| 4.4 Rozlúčenie a pozvanie k ďalšej návšteve. | 5 3 2 0 |

5. Šatňa

- | | |
|--|---------|
| 5.1 Veľká šatňa s dostatkom miesta na prezlečenie. | 5 3 2 0 |
| 5.2 Veľkosť skriniek je dostačujúca na odev. | 5 3 2 0 |

5.3 Čisté podlahy, skrinky a lavičky v šatni.	5 3 2 0
6. Telocvičňa	
6.1 Skladba strojov na dostatočné precvičenie každej partie tela, s dostatkom kardio strojov.	5 3 2 0
6.2 Stroje a náradie je v dobrom stave, nepoškodené a plne funkčné.	5 3 2 0
6.3 Dostatočný počet strojov, činiiek, náradia, nečakáme na obsadený stroj v posilňovni.	5 3 2 0
7. Sprchy	
7.1 Dostatok spŕch.	áno/nie
7.2 Počet funkčných spŕch, nerozbité, dobré ovládateľné, teplá voda.	5 3 2 0
7.3 Čistá podlaha v sprchách, bez viditeľných nečistôt.	5 3 2 0
8. Bufet/bar	
8.1 Široký sortiment ponúkaného tovaru (jedlo, nápoje, športová výživa).	5 3 2 0
8.2 Cenník je umiestnený na viditeľnom mieste.	áno/nie
8.3 Ceny typických produktov (minerálka, džús, párok v rožku, čokoláda) sú na priemernej cenovej úrovni v porovnaní s iným bufetom alebo barom.	áno/nie
9. Cenník	
9.1 Kategorizácia vstupného (časová, študent/pracujúci, dôchodci).	áno/nie
9.2 Cena jednorazového vstupu.€
9.3 Cena jedného vstupu pri permanentke.€
9.4 Cena časovej permanentky (1 mesiac – neobmedzený počet vstupov).€
10. Webové stránky	
10.1 Existencia webovej stránky pre konkrétne fitness centrum.	áno/nie
10.2 Prehľadnosť webovej stránky (rýchla orientácia, priame odkazy, novinky).	5 3 2 0
10.3 Kontakty, otváracie hodiny sú umiestnené na stránke.	áno/nie
10.4 Možnosti rezervácie – telefonicky, on-line, email.	5 3 2 0

Príloha č. 2: Zoznam skúmaných fitness centier s krátkou charakteristikou

Mesto Čadca ma približne 25 000 obyvateľov a rozlohou 57 km². Na tomto území sa nachádzajú celkovo 4 fitness centrá, ktoré spĺňajú kritéria výberu určené v metodologickej časti práce. Zároveň som týmto výberom pokryl celý trh fitness centier na určitom území, ktorým je mesto Čadca.

Fitcentrum Plaváreň sa nachádza v meste Čadca na ulici Športovcov 1825. Vo svojej posilňovni používa stroje a náradie značiek KOHI a DAFE. Okrem služieb fitness centra ponúka služby krytého plaveckého bazénu, sauny a solária. Toto fitness centrum bude základným fitness centrom v mojej bakalárskej práci a budú preňho vytvorené záverečné návrhy a odporúčania. [17]

Fitness Spinning sa nachádza v Čadci na Matičnom námestí 2891. Vo fitness centre používa stroje značky DAFE. Do ďalšej ponuky služieb patria ubytovacie služby, wellness služby v podobe sáun a masáže. [24]

Pro Fitness LK sídli v Čadci na Palárikovej ulici 3005. Vo fitness centre sú používané stroje značky INSPORTLINE. Fitness centrum ponúka okrem posilňovania aj pravidelné tréningy thajského boxu. [25]

Vitalon sa nachádza na Ulici Športovcov 2581. Vo svojom fitness centru používa stroje a náradie značiek DAFE, KOHI a INSTPORTLINE. Toto fitness centrum neponúka žiadne ďalšie služby. [26]

Príloha č. 3: Výsledky Mystery shoppingu

Fitness centrum/ oblasť kontroly	Fitcentrum Plaváreň	Fitness Spinning	Pro Fitness LK	Vitalon
Dátum a čas	8.2.2013, 14:15	15.2.2013, 13:45	22.2.2013, 14:00	1.3.2013, 14:00
Doprava				
Parkovisko	5	2	0	5
MHD	3	5	5	3
Exteriér				
Prostredie	3	5	5	3
Stav	3	5	5	3
Okná	5	5	5	3
Dvere	5	5	5	2
Interiér				
Čistota	3	5	5	3
Podlaha	5	5	5	3
Hudva	3	2	3	5
Teplota	5	2	3	2
Toalety	5	5	5	5
Personál				
Privítanie	5	5	5	5
Správanie	5	3	3	3
Tréner	3	3	3	3
Ruzlúčenie	5	2	3	3
Šatňa				
Veľkosť šatne	5	2	2	3
Veľkosť skriniek	5	3	5	5
Čistota	3	5	5	2
Telocvičňa				
Skladba strojov	3	5	5	5
Stav	5	5	5	5
Počet strojov	3	3	2	3
Sprchy				
Dostatok spŕch	áno	nie	nie	nie
Stav	5	5	2	3
Čistota	2	3	5	3
Bufet/bar				
Sortiment	5	0	3	3
Viditeľné miesto	áno	nie	áno	nie
Primeraná cena	nie	-	áno	áno
Cenník				
Kategorizácia	nie	áno	áno	nie
Cena 1 vstupu	1,60 €	1,90 €	2,00 €	2,00 €
Vstup s permanentkou	1,04 €	1,70 €	1,35 €	1,50 €
Mesačná permanentka	-	29 €	-	30 €
Webové stránky				
Existencia stránky	áno	áno	nie	áno
Prehľadnosť	5	3	0	3
Kontaky, otváracie hod.	áno	nie	-	áno
Rezervácie	3	3	0	3