

3 MARKETING SPORTOVNÍCH SLUŽEB

3.1. Sportovní služby

Služby jsou charakteristickou činností, která v moderní společnosti a ekonomice současné doby hraje velmi důležitou roli. Se zvyšující se životní úrovní obyvatel, zejména v západní společnosti, je spojeno zvyšování poptávky právě v oblasti služeb.

Společně s dynamickým rozvojem služeb jako takových dochází v posledních letech i k rozvoji služeb sportovních a tělovýchovných. V rámci sportu a tělovýchovy vzniká mnoho nových moderních zařízení, které stále obohacují a rozšiřují služby jimi poskytované, objevují se také i služby zcela nové.

KOTLER definuje službu jako „činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je naprosto nehmotná a netvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“ (Kotler, 1995, s. 490).

Později KOTLER a ARMSTRONG definují služby jako „nehmotné statky ve formě různých aktivit či poskytování jiného užítku jedním subjektem druhému subjektu, u kterých při koupi či prodeji nedochází k převodu vlastnictví.“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 382)

Z českých autorů lze zmínit BOUČKOVOU (2003), která pod pojmem služba rozumí aktivitu, nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Dále, po vzoru současného přístupu marketingu upozorňuje na skutečnost, že základním úkolem poskytování služeb je uspokojení potřeb zákazníků.

Tělovýchovné a sportovní služby řadí pak většina autorů mezi sportovní produkty.

CHANG a CHELLADURAI (2000) mezi sportovní produkty řadí sportovní zboží, sponzorské služby, divácké služby, psychický prospěch, sociální myšlenky a v neposlední řadě také služby zákazníkům.

Dle ČÁSLAVOVÉ lze za sportovní produkt považovat „veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“ (Čáslavová 2000, s. 81). Sportovní služby a nabídku tělesných cvičení řadí mezi základní produkty tělesné výchovy a sportu.

MULLIN, HARDY a SUTTON (2007) definují sportovní produkt jako „svazek užitek“ zahrnující jádro produktu a jeho mnohonásobné využití. Nerozebírají jednotlivé

sportovní produkty jako jiní autoři, ale nazývají je prvky sportovního produktu. Sportovní a tělovýchovné služby jsou pro ně proto dalším prvkem sportovního produktu, které se prodávají nebo poskytují separátně anebo jsou napojeny v terminologii autorů na jádro sportovního produktu.

SHANK definuje sportovní produkt jako zboží, službu nebo jakoukoliv kombinaci těchto dvou, která je určena k tomu, aby poskytla užitek sportovním divákům, účastníkům a sponzorům. (Shank, 2008, s. 147)

3.1.1 Klasifikace sportovních služeb

Z uvedených definic plyne poměrně široké pojetí pojmu „sportovní služba“.

Podle charakteru lze sportovní služby rozdělit na:

- zařízení závislá na poskytování sportovních služeb (např. fitness centra, sport centra, golfové resorty apod.)
- sportovní zboží a poradenství (např. prodej sportovního vybavení, servis, sportovní výživa apod.)
- korporátní služby (např. sponzoring, televizní práva, licence apod.)

Z pohledu zapojení zákazníka do sportovní akce lze sportovní služby vnímat jako:

- služby s aktivní účastí zákazníka (např. sportovní soutěžení, běh, jízda na kole, plavání, návštěva fitness centra apod.)
- služby s pasivní účastí zákazníka (např. podpora sportovního týmu na stadionu, sledování sportovního přenosu v TV či na internetu apod.),

Vzhledem k zaměření tohoto textu bude dále věnován prostor pouze prvním typům z obou výše uvedených rozdělení.

Existuje celá řada klasifikací, které se týkají obecných služeb, ale moderní klasifikace tělovýchovných a sportovních služeb chybí, protože tímto tématem se v současnosti zabývá či zabývalo jen velmi málo autorů, a to výhradně zahraničních.

Aplikace obecných klasifikací služeb na služby sportovní a tělovýchovné je ale velmi obtížná. Jako příklad by mohla sloužit KOTLEROVA (1995) klasifikace služeb, resp. obchodů se službami.

Typy obchodů se službami

- služby založené na řízení
 - automatizované (automatické mytí automobilů)
 - sledované relativně nekvalifikovanými operátory (kina, taxislužba)
 - ovládané kvalifikovanými operátory (hloubení, aerolinie)
- služby založené na lidech
 - nekvalifikované práce (pěstování trávníku, domovníkové služby)
 - kvalifikovaná práce (instalatérské práce, zásobování)
 - profesionální práce (právníci, účetní)

(Kotler, 1995, s. 491)

Příkladem takové problematické aplikace uvedené klasifikace služeb na služby sportovní a tělovýchovné může být právě fitness centrum, kde se nachází klasická posilovna, prodejna sportovního vybavení a potravinových doplňků s barem, gymnastický sál. Navíc fitness centrum může poskytovat profesionální trenérské služby a wellness poradenství. Podle výše uvedeného členění není možné takové fitcentrum se všemi službami, které poskytuje, jednoznačně zařadit. Rostoucí popularita fitness center a služeb jimi poskytovaných byla proto dalším důvodem pro vznik vlastní klasifikace pro prostředí sportu a tělovýchovy.

Zde předkládaná klasifikace byla navrhována s cílem identifikovat a vyjádřit rozsahy, ve kterém se sport, fyzické aktivity, organizace a jejich produkty navzájem odlišují.

Klasifikace byla navržena na základě dvou základních kritérií. Prvním byl druh a rozsah zapojení zaměstnance dle SASSERA, OLSENA a WYCKOFFA (1979), kteří rozlišují služby jako *spotřebitelské, odborné a výchovné*. Druhým kritériem pak byly motivy zákazníka k účasti na pohybových aktivitách. Dle CHELLADURAIE (1992) se jedná o motivy v podobě *osobního potěšení, získání dovedností, snahy vyniknout a upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti*.

3.1.1.1 Druh a rozsah zapojení zaměstnance

Spotřebitelské služby

Jedná se o nejjednodušší, základní typ služeb, který nevyžaduje kvalifikaci či významnou zručnost. Tyto služby zahrnují především pronájem či zapůjčování zařízení nebo pomůcek, případně také drobný prodej zboží. Například pod tyto služby spadá zapůjčení tělocvičny a vybavení studentům pro mimoškolní aktivity nebo pronájem plaveckého bazénu tělovýchovnému družstvu. V prostorách takového plaveckého bazénu najdeme mnohdy i příklad drobného prodeje zboží, v tomto případě příslušného sportovního vybavení. Je zřejmé, že tyto služby nevyžadují od zaměstnanců žádnou speciální kvalifikaci, pouze základní schopnosti, případně zkušenosti s ovládním např. rezervačního nebo katalogového systému.

Odborné služby

Základem tohoto typu služeb je specializace a odbornost zaměstnanců poskytovatele služeb, případně také jejich specifické pravomoce. V tomto konkrétním případě se může jednat o instruktora, trenéra či fyzioterapeuta. Takové služby nutně vyžadují speciální znalosti a praxi v daném oboru. Dalším z příkladů tohoto typu služeb může být univerzita, která v rámci studia nabízí svým studentům i profesionální výuku různých sportovních disciplín. Stěžejním rozdílem mezi službou spotřebitelskou a odbornou je tedy přímé aktivní vedení poskytované zaměstnancem podle potřeb zákazníka, specifikace vhodných aktivit a také průběžný dozor a koučování.

Výchovné služby

Výše uvedené odborné služby mohou být dále rozděleny do dvou hlavních typů. Například právníci, architekti nebo nábytkoví designéři svým klientům poskytují komplexní profesionální služby a podobně učitelé, výchovní poradci nebo kněží poskytují neméně profesionální služby. Tyto dva druhy služeb jsou však jen zdánlivě identické - první skupina zahrnuje služby poskytované na základě vědomostí a návodů týkající se konkrétního zájmu klienta (v tomto případě právní poradenství, výstavba, vybavení interiéru), druhá skupina zahrnuje poskytovatele služeb, zaměstnance a osoby, jejichž pracovní náplní je určitá forma přeměny klienta samotného – např. výchova dítěte, vzdělávání studenta, duchovní povzbuzení) Ve druhém případě jde tedy o vzdělávací, výchovné služby, které mění v zájmu klienta jeho chování,

vlastnosti nebo sociální postavení. Na konci procesu by měl tedy být klient změněn způsobem, který si sám předem určil.

Tuto službu poskytují mnohé sportovní a rekreační organizace tím, že své klienty informují o pozitivních přínosech fyzické aktivity a zdravého životního stylu a mění jejich přístupy k fyzické aktivitě a rekreačním programům. Nabízí svým klientům příležitosti pro zlepšení jejich zdraví, tělesné zdatnosti a také celkovou zábavu a prožitek.

Pro sport a tělesnou aktivitu je tento koncept výchovných služeb spíše použitelný než širší koncept odborných služeb.

3.1.1.2 Motivy zákazníka k účasti na sportu

Osobní potěšení

Lidé se mohou účastnit sportovních aktivit pouze pro sport samotný – jejich potěšení plyne výlučně z vlastní účasti na hře a opravdového požitku z pohybu. Je tedy mnohem snazší spolupracovat s klientem, kterého k sportu přivádí takovéto požitkářské motivy a není třeba vyvíjet významnější snahu v jeho další motivaci, stejně jako není potřeba děti základních škol o přestávkách motivovat k tělesné aktivitě.

Získání dovedností

Jde o touhu být dostatečně způsobilým pro vybranou sportovní disciplínu a dosáhnout co nejvyšší úrovně potřebných dovedností. Dosažení takové úrovně je cílem účasti ve sportu a zároveň také motivací pro pokračování v něm. Organizované sportovní třídy, tábory a semináře se zaměřují na přenos dovedností na účastníky. Popularita takových programů mezi lidmi nejrůznějšího věku jen dokazuje, jak výrazná je touha získávat stále nové a nové dovednosti.

Snaha vyniknout

Lidé se účastní sportu a pohybových aktivit také proto, aby získali pocit výjimečnosti, nadprůměrnosti a jejich cílem jsou výhry na soutěžích a turnajích. Měřítkem sportovce může být jeho předchozí výkon, nebo výkon soupeře, kterého touží porazit. Takového sportovce je snadné motivovat k vyšším výkonům, pokud sám věří v to, že mu trénink pomůže k dosažení jeho stanovených cílů.

Upevnění nebo zlepšení zdraví a tělesné zdatnosti

V současné době se velmi moderní stává účast na sportovních aktivitách s cílem zlepšení fyzické kondice, zdraví či vzhledu. Dalšími důvody mohou být eliminace stresu, prodloužení života nebo záliba v bodybuildingu. Lidé, kteří spadají pod tuto úroveň se navzájem liší – mnozí jednotlivci sportují, i když se těší relativně dobrému zdraví a dostatečné úrovni dovedností – takové motivy CHELLADURAI (1991) nazývá „udržovací motivy“. Někteří se snaží zlepšit svůj zdravotní stav a kondici až po objevení svých nedostatků – takové motivy jsou označovány jako „léčebné“. (Chelladurai, 1992, s. 44)

3.1.1.3 Klasifikace sportovních služeb s aktivní účastí zákazníka

1. Služby pro potěšení zákazníka

Pod tento typ služeb spadají organizace, které poskytují svým zákazníkům potřebné vybavení a zařízení. Předpokladem pro fungování tohoto typu služeb je fakt, že zákazníci jsou motivováni samostatně a jejich cílem je tělesná aktivita jako taková. Hlavním zájmem managementu takových organizací je poskytnout svým klientům vybavení (např. tenisové rakety a míčky) a zařízení (tenisové kurty) potřebné pro danou aktivitu. Není neobvyklé, že o danou aktivitu má zájem více zákazníků najednou. V tomto případě je tedy nutné vytvořit si časový plán a rezervační systém, aby byla zajištěna přehlednost a pořádek v nabízených službách. Aktivity klientů v této kategorii jsou víceméně soutěživé, jejich vyšší spokojenosti je možné dosáhnout pořádáním turnajů a soutěží.

2. Služby pro zdraví a kondici

Tento druh služeb spojuje pronajímání a maloobchodní prodej s přáním zákazníka podporovat svoji tělesnou kondici a zdraví. Klienti zpravidla vědí, co chtějí a potřebují a jsou za svoji aktivitu plně odpovědní. Management se tedy nemusí zabývat dozorem nad jejich jednáním - jednoduše dává svá zařízení a vybavení k dispozici

3. Služby pro rozvoj schopností a dovedností

Zde dochází ke kombinaci výchovných aktivit organizace se zákaznickovou snahou získat nové dovednosti. Tyto služby poskytují výuku směřovanou ke zvládnutí podstatných znalostí v určité sportovní disciplíně nebo tělesné činnosti. Tuto formu služeb zpravidla poskytují různé sportovní kluby, tělovýchovné jednoty a sportovní

školy. K poskytování služby je nezbytná znalost sportovních technik a strategií a jejich aplikace v podobě profesionálního tréninku a je všeobecným předpokladem, že klienti jsou dostatečně motivováni k získání dovedností. Nicméně je možné se setkat i s klienty, kteří byli k účasti na fyzické aktivitě donuceni (například studenti v hodinách tělesné výchovy) a jsou tak motivováni nedostatečně. Je potřeba, aby je trenér či vyučující pomocí svých vůdčích schopností pozitivně ovlivnil tak, aby jejich účast byla smysluplná.

4. Služby pro dosažení vrcholných výkonů

V tomto druhu služeb se činnosti organizace spojují s činností a záměry klienta, jehož cílem je obvykle postupné dosažení vrcholných výkonů ve vybraném sportovním odvětví pod vedením odborníka. Je zde proto velmi důležitá shoda stanovených cílů mezi organizací a zákazníkem. Tak jako u předchozí služby, vyžaduje se zde také sofistikovaná aplikace odborných znalostí a vědomostí.

5. Služby pro udržení kvality života

Udržující aktivity organizace jsou zaměřeny na klienty, kteří jsou zdraví a v dobré fyzické kondici, aby se dále zlepšovali. Tyto služby zahrnují především individuální nebo skupinové programy a cvičení pod vedením odborníků. I když jsou klienti v dobré kondici, volí spíše skupinová cvičení než individuální trénink s profesionálem. Může zde snadno dojít k nedodržení stanoveného programu, protože pokrok klienta, výsledky jeho fyzické námahy se dostaví až po delší době. Takové klienty by měla organizace a její zaměstnanci vhodně podporovat a motivovat k další aktivitě.

6. Léčebné služby

Do této skupiny služeb se řadí organizace, které se zaměřují na zlepšení fyzické kondice a zdraví klientů, kteří byli v některých směrech tělesného vzdělání posouzeni jako nedostatečně nebo nepřiměřeně vzdělání. Služby poskytované takovými organizacemi bývají výrazně léčebného charakteru, například rehabilitační a relaxační programy, redukce tělesné hmotnosti nebo cvičení pro snížení stresu. Klienti jsou v tomto případě posuzováni podle nedostatečné fyzické kondice nebo vzhledu, díky tomu může dojít ke snížení sebevědomí klienta a jeho přesvědčení, že není schopen se účastnit nebo zvládnout jakoukoliv fyzickou aktivitu. Je tedy v zájmu organizace takové zákazníky motivovat a vést k zapojení se do cvičebních nebo rehabilitačních programů. (ŠÍMA, 2009)

Z pohledu vědecké úspornosti je možné diskutovat o počtu kategorií a klasifikačních stupňů, například zda nelze sloučit některé z kategorií do jednoho velkého oddílu. Nicméně právě zhuštění jednotlivých kategorií by mohlo vymezující rozdíly jednotlivých typů služeb skrýt, což by bylo pro další výzkumné použití této klasifikace zcela jistě nežádoucí.

Z pohledu managementu je však důležité, aby organizace přesně určila a popsala, jaké produkty či služby nabízí, čím se skutečně zabývá a jaká je její strategie. Tato klasifikace může být mimo jiné také vzorem pro správné vyhodnocení jednotlivých tržních sekcí, které se podílí na jednotlivých typech služeb poskytovaných danou společností.

3.1.2 Vlastnosti sportovních služeb

Sportovní služby vykazují podobné charakteristické znaky jako ostatní služby a navíc mají řadu specifik, které v jiném sektoru služeb spíše nenalzáme. S přihlédnutím k těmto odlišnostem bude komentováno pět hlavních charakteristik pro sektor služeb (KOTLER, 2007).

Nehmotnost

Služby jsou nehmotné, tedy do značné míry abstraktní. Zákazník si je nemůže před zakoupením prohlédnout nebo vyzkoušet jako výrobky. Se službou, kterou chce koupit a využít poprvé, nemá dřívější zkušenosti. Neznamená to však, že si o službě jako takové nedokáže vytvořit žádnou představu. Zákazník naopak může vycházet z názorů jiných zákazníků, kteří již s touto službou zkušenost mají z dřívější doby, nebo může mít vlastní zkušenost s podobným typem služby u jiné firmy. Podle řady autorů (MULLIN, HARDY a SUTTON, 2007; SHANK, 2008; SHILBURY, WESTERBEEK, QUICK a FUNK, 2009; HOFFMAN a BATESON, 2010) konečné rozhodnutí zákazníka závisí většinou na místě poskytování služby, na lidech poskytujících službu, na úrovni zařízení v provozovně a v neposlední řadě i na ceně, kterou za službu zákazníci zaplatí. Poskytovatel služeb by se proto měl snažit o tzv. „zhmotnění nehmotného“, tj. přiblížení služby zákazníkovi, poskytnutí hmatatelných důkazů o charakteru a kvalitě nabízené a poskytované služby. Například fitness centrum může o kvalitě svých služeb „přesvědčovat“ zákazníka nápaditým exteriérem i interiérem, moderním designem, sympatickou recepcí a bohatě vybavenou posilovnou. Nehmotnost služeb zvyšuje rizikovost nákupu, a proto více než reklamou se nechávají

zákazníci ovlivnit pozitivními informacemi a doporučeními svých přátel a známých. O to více by měli poskytovatelé služeb dbát na spokojenost svých zákazníků, kteří takto mohou přilákat další nové zákazníky.

Neoddělitelnost

Poskytování služeb a jejich spotřeba probíhají současně. Službu nelze oddělit od jejího poskytovatele. V každém případě je jedním z důsledků této vlastnosti služeb potřeba věnovat zvýšenou pozornost lidskému faktoru. Velmi záleží, zda je u poskytování služby osoba, která ji poskytuje, protože pokud ano, stává se její součástí. Většinu sportovních služeb využívají zákazníci bez přímé účasti poskytovatele (sportovní služby *pro potěšení zákazníka, pro zdraví a kondici*), ale nezdá se, že by se na výsledku služby podílil také její poskytovatel – trenér, instruktor, cvičitel (služby pro rozvoj schopností a dovedností, pro dosažení vrcholných výkonů, pro udržení kvality života, léčebné služby – viz výše). Jak bylo uvedeno, tyto sportovní služby mají nezdá se také výchovný charakter, kdy v zájmu klienta dochází k jeho přeměně způsobem, jež si sám určil.

Efektivita služeb pro potěšení zákazníka tedy významně závisí na dostupnosti vybavení a zařízení pro danou aktivitu a na kvalitním rozvržení aktivit. Kontakt mezi zákazníkem a zaměstnancem je minimální, vzájemné úkony probíhají jednoduše, což je dosahováno pomocí striktních pravidel.

U výchovných služeb, tedy služeb *pro rozvoj schopností a dovedností, pro dosažení vrcholných výkonů, služeb léčebných a pro udržení kvality života*, je podstatnější osobní kontakt mezi zákazníkem a zaměstnancem, který musí být plně kvalifikovaný a dobře informovaný o každém klientovi. Zde se většinou poskytuje více volnosti v jednání zaměstnanců, vrcholový management si v takových případech ponechává administrativní moc nad organizací, politikou společnosti, rozpočtem a vnějšími styky.

Druhým rysem neoddělitelnosti služeb může být přítomnost či účast dalších zákazníků. Například v posilovně se musí „dělit“ zákazník s jiným o svůj oblíbený stroj, při hodině Pilates cvičí zákazník nepříjemně blízko vedle dalšího zákazníka apod. Tyto skutečnosti mohou negativně ovlivnit spokojenost zákazníka i přesto, že s nimi poskytovatel služeb mnoho nezmůže.

Protože je služba zároveň poskytována i spotřebovávána, čelí poskytovatelé problémům při momentálním navýšení poptávky. Výrobce zboží může vyrobit více, nebo spustit hromadnou výrobu a vytvářet zásoby v očekávání růstu poptávky (např. vuvuzely po

MS v Jihoafrické republice). Pro poskytovatele služeb, jako jsou sportovní centra a zařízení, je něco takového obvykle nemožné. Zvláště poskytovatelé sportovních služeb musí věnovat značnou pozornost pečlivému řízení růstu a poklesu poptávky. Nejčastěji tak činí rozdílnou výší ceny za své služby. Často lze pozorovat, že cena dopoledních hodin k pronájmu sportoviště je až poloviční oproti odpoledním a večerním.

Proměnlivost

Kvalita služeb je proměnlivá, vysoce závislá na tom, kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu poskytuje. Některá sportovní centra jsou známá svými kvalitními službami. Ovšem i v jednom a totéž zařízení může být jedna recepční veselá, milá a rychlá a druhá nepříjemná a pomalá. Dokonce i kvalita služeb jednoho konkrétního zaměstnance se mění v čase podle jeho únavy a dalších okolností.

Podle SHILBURYHO (2009) schopnost uspokojit zákazníka závisí na chování zaměstnanců na klíčových pozicích. Propracovaná marketingová strategie nebude k ničemu, pokud zaměstnanci nebudou svou práci vykonávat dobře a sami budou poskytovat špatné služby.

Je velký rozdíl mezi výběrem personálu do spotřebních služeb a výchovných služeb. Zatímco kvalifikace a školení personálu pro spotřební služby jsou velmi jednoduché, jelikož pro výkon práce jsou potřeba víceméně základní schopnosti, výběr zaměstnanců pro vzdělávací služby musí být prováděn s velkou péčí a dohledem. Personál v oblasti vzdělávacích služeb musí být velmi dobře vzdělán, školen a musí být schopen se samostatně a optimálně rozhodovat. Na takových zaměstnancích často závisí i pověst celé organizace a jejich případná výměna může být problematická, protože zaměstnanci odchodem ze společnosti mohou zapříčinit i odchod některých klientů.

Důležitá je proto i motivace zaměstnanců poskytovat kvalitní služby. Té můžeme docílit například prémie na základě zpětné vazby od zákazníků. V praxi se ke zvýšení motivace zaměstnanců uplatňuje také zviditelnění zaměstnance a zvýšení jeho zodpovědnosti vůči zákazníkovi.

Pomíjivost

Je zřejmé, že služby nelze skladovat. Pokud je poptávka po službách stálá, nevytváří to zvláštní problém. Problémy se mohou vyskytnout, pokud poptávka po službách kolísá. Oblast sportovních služeb je toho příkladem. Sportovní centra, fitness centra a další

poskytovatelé sportovních služeb mají obvykle problém s pronájmem dopoledních a popoledních hodin. Často ani nízká cena nepřiměje zákazníky k plnému využití kapacit sportovního zařízení. Naproti tomu odpolední a večerní hodiny za vyšší ceny svou kapacitou nestačí a organizace tak o své zákazníky přichází.

Trendem posledních let se proto stává prodej levnějších permanentek na období mimo „špičku“, zařazení atraktivních pohybových aktivit do méně navštěvovaných hodin apod.

Již běžným nástrojem, který sportovní centra využívají pro rozložení poptávky do více hodin, je rezervační systém. Zákazník, který zjistí, že v době, kdy plánoval navštívit své sportovní zařízení, je již kapacita naplněna, dost možná podnikne kroky k tomu, aby mohl přijít dříve či později.

Z šetření s cílem zjistit spokojenost zákazníků fitness center (POUROVÁ 2011, HERCÍK, 2011, KODR 2012, KADLECOVÁ, 2012; KOVAŘÍKOVÁ 2013) vyplývá, že velmi často jsou zákazníci nespokojeni s čekací dobou na recepci fitness center právě v exponovaných časech. Tak tomu bývá obvykle pár minut před celou hodinou, kdy většina sportovních aktivit začíná. Autoři těchto šetření navrhli různá doporučení, z nichž některá se skutečně zavedla v praxi. Příkladem některých z nich může být zavedení samouzamykatelných šatních skříněk, které si zákazník obslouží sám, aniž by si musel na recepci vyzvedávat klíček. Spolu s nabídkou předplacených služeb v podobě permanentek, kterými se jejich majitelé mohou rychle prokázat, se tak čekací doba na recepci zkrátila na minimum.

Absence vlastnictví

Když si zákazník koupí sportovní výstroj či výzbroj, vlastní ji a může ji používat po libovolnou dobu. To proto, že daný sportovní produkt vlastní. Službu vlastnit nelze. Zákazník má ke službě přístup jen omezenou dobu. Hodina aerobního cvičení skončí a zákazník je nucen z tělocvičny odejít. Pronájem squashového kurtu vypršel a přesto, že zákazník nemá dohrán rozhodující set, obsluha zhasne nebo musí pustit další zákazníky.

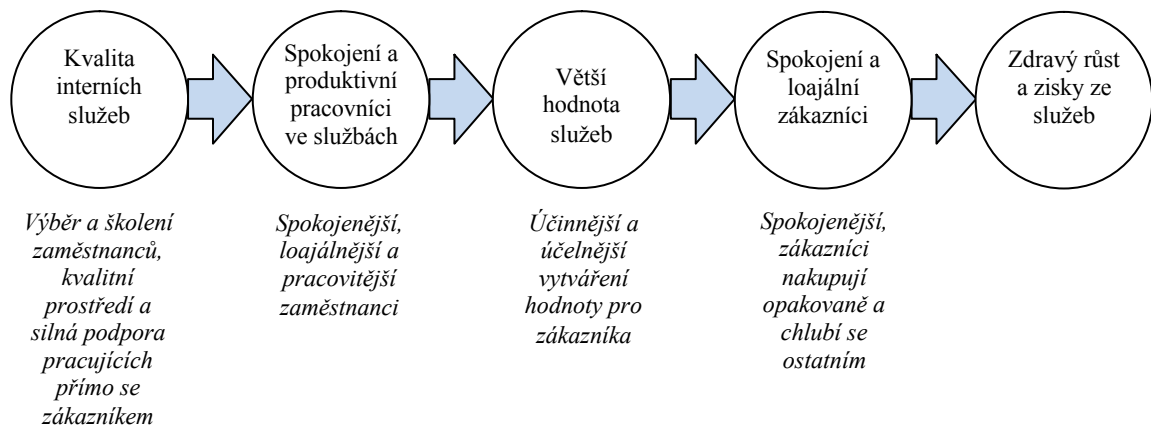
Nemožnost vlastnictví se proto zda být nevýhodou, ale nemusí tomu tak být. Management sportovních zařízení může vhodnými způsoby poukázat na výhody, které tato vlastnost služeb poskytuje. V případě fitness center se zdají být výhody zřejmé – zákazník nemusí vlastnit drahé posilovací stroje, trenážéry, solarium apod.

3.1.3 Marketingové strategie poskytovatele sportovních služeb

Organizace poskytující služby obecně využívají marketingu méně než výrobní společnosti. Oblast sportovních služeb v tomto není výjimkou. Většina poskytovatelů sportovních služeb jsou neziskové organizace (sportovní kluby, tělovýchovné jednoty), které nemají vždy dostatek prostředků na marketingové aktivity. Naproti tomu ziskové společnosti podnikající v oblasti sportovních služeb (sport centra, fitness centra) si stále častěji uvědomují, že specifický charakter služeb vyžaduje na míru připravené marketingové přístupy. Ty vycházejí z teorie produktového marketingu, ale snaží se využívat také nových principů, které jsou přizpůsobeny prostředí sportovních služeb.

KOTLER (2007) poukazuje na důležitost zaměření pozornosti jak na zákazníky, tak na zaměstnance. Vychází z toho, že úzké propojení, kde dochází k těsnému kontaktu mezi zaměstnanci a zákazníky, vyžaduje spokojenost zaměstnanců a dobrou atmosféru v pracovním prostředí pro poskytování kvalitních služeb. Dále zmiňuje, že poskytování trvale vyšší kvality než konkurence je jedním z hlavních způsobů jak se odlišit od konkurence. Uvádí řetězec o pěti člancích, které jsou klíčové pro dosahování zisku ve službách:

Obrázek 1: Řetězec pro dosahování zisku ve službách



Zdroj: Kotler (2007), upraveno autorem

Realizace cílů v oblasti zisku a růstu služeb tedy začíná péčí o ty, kdo pečují o zákazníka. To vše napovídá, že pro dosažení dobrých výsledků v oblasti služeb je třeba více než jen tradiční externí marketing s využitím čtyř „P“. Marketingový mix služeb je proto rozšířen o další tři „P“. Lidé (people), materiální prostředí (physical evidence) a procesy (processes). Tento kompletní marketingový mix služeb představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům.

3.1.4 Marketingový mix sportovních služeb

Podle DAŘA (2002) má marketingový mix ve službách mnoho společného s marketingovým mixem jako takovým. Zároveň však má mnoho odlišného. Odlišnosti vyplývají z výše uvedených vlastností služeb, stejně jako ze specifických procesů, které v marketingu služeb probíhají.

Marketingový mix je významným nástrojem prodeje. Organizace ho využívají ve fázi využití výsledků segmentace a umístění služby (positioning). Je prostředkem realizace marketingové strategie a marketingového plánu. Při úvahách o tvorbě marketingového mixu služeb hledáme odpovědi na otázky: Jakou službu zákazníkovi nabídneme? Za jakou cenu? Kde a jak mu službu poskytneme? Jak budeme zákazníka o službách informovat a co uděláme proto, aby jí chtěl využít? Kdo mu službu poskytne? Jakým způsobem uspokojíme zákaznickou potřebu službu využít? apod.

Marketingový mix umožňuje organizaci sladit všechny klíčové prvky marketingových aktivit. Musí být proto sestaven adekvátně. Kvalita služeb musí odpovídat ceně a naopak. Například skutečnost, že fitness centrum nabízí své služby v lukrativních prostorách v centru velkého města, umožňuje poskytovateli účtovat za služby vyšší cenu, než kdyby své služby nabízeli na městské periferii či v malém městě. Hodina aerobiku vedená přímo Olgou Šípkovou¹ také bude pravděpodobně dražší, než hodina vedená jinou instruktorkou.

Jak bylo zmíněno, tradiční nástroje marketingového mixu hmotných výrobků v podobě tzv. „4P“ (Product – *produkt*, Price – *cena*, Place či Placement – místo, umístění či *distribuce*, Promotion – *propagace*) jsou pro poskytování služeb doplněna o další „3P“ v podobě Physical evidence – *materiální prostředí*, People – lidé a Processes – *procesy*.

Jednotlivé nástroje marketingového mixu služeb „7P“ jsou navíc ještě dále členěny. Podrobnější členění marketingového mixu ve službách podle BOOMSE a BITNERA (1981) znázorňuje tabulka 1.

¹ Dvojnásobná mistryně Evropy a mistryně světa ve sportovním aerobiku, vicemistryně světa ve fitness týmech kategorie step, trojnásobná vítězka ankety Instruktor roku, trenérka juniorských a seniorských mistrů Evropy, majitelka a zakladatelka Fitness klubu Olgy Šípkové

Tabulka 1: Marketingový mix služeb

ZÁKLADNÍ NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU	PRODUKT	<ul style="list-style-type: none"> • sortiment • kvalita • úroveň produktu • značka • záruka • doplňkové služby
	CENA	<ul style="list-style-type: none"> • úroveň • slevy • platební podmínky • vztah ceny a kvality • cenová diferenciacce • způsob platby
	DISTRIBUCE	<ul style="list-style-type: none"> • lokalita služby • přístupnost • distribuční kanály • pokrytí trhu • způsob přepravy
	PROPAGACE	<ul style="list-style-type: none"> • reklama • osobní prodej • publicita • public relations • podpora prodeje
NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU TYPICKÉHO PRO SEKTOR SLUŽEB	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	<ul style="list-style-type: none"> • prostředí • vybavení interiéru • barevnost • zařízení • rozmístění
	LIDÉ	<p>Zaměstnanci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • chování • výběr • motivace • vystupování • postoje • mezilidské vztahy <p>Zákazníci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vzdělání • postoje • motivy • hodnoty
	PROCESY	<ul style="list-style-type: none"> • postupy • mechanizace • prostor pro rozhodování • spolupráce se zákazníkem • průběh aktivit

Zdroj: BOOMS, BITNER (1981), upraveno autorem

V následujících podkapitolách je věnován prostor jednotlivým nástrojům marketingového mixu s přihlédnutím k zaměření Vašeho studia.

3.1.4.1 Produkt

Produkt je v centru marketingového mixu. Zákazník hledá funkci a užitek produktu vzhledem ke svým potřebám a požadavkům. O sportovním produktu nelze mluvit jako o produktu homogenním. Zahrnuje sportovní zboží, služby, osoby, místa, myšlenky s hmotnými i nehmotnými atributy. Při koncepci marketingového mixu ve sportu je vždy důležité znát produkt, se kterým je obchodováno a jeho zvláštní stránky.

ČÁSLAVOVÁ (2009) za sportovní produkt považuje *“veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.”* (3, s. 116).

Dále klasifikuje sportovní produkty na:

1) Základní produkty tělesné výchovy a sportu

- nabídka tělesných cvičení
- nabídka sportovních akcí
- nabídka turistických akcí

2) Produkty vázané na osobnost

- sportovní výkony vázané na osobnost sportovce
- výkony trenérů
- reklamní vystoupení sportovců

3) Myšlenkové produkty tělesné výchovy a sportu

- myšlenky iniciující tělovýchovnou a sportovní oblast
- sportovní informace šířené médii
- hodnoty zážitku v tělesné výchově a sportu

4) Produkty v oblasti podmínek a vedlejší produkty

- tělovýchovná a sportovní zařízení
- vzdělání ve sportu
- pojištění cvičenců a sportovců
- doprava na soutěže
- vstupenky
- sponzoring
- dary a podpora

5) *Klasické materiální produkty v tělesné výchově a sportu*

- tělovýchovné a sportovní nářadí
- tělovýchovné a sportovní náčiní
- sportovní oblečení

Vše jsou to prostředky k uspokojení zákaznickovy poptávky. Když produkty vyhovují požadavkům zákazníka, vedou k realizaci výsledku služby, především užitku, který zákazníci hledají. V případě sportovních center se lidé chtějí zejména bavit, být s přáteli, učit se, lépe vypadat, lépe se cítit, být obratní, vítězit. Pokud tento užitek zažijí, chtějí si ho „koupit“ znovu. Zákazníci ve sportu aktivně pomáhají vytvářet konečný produkt – to vychází z neoddělitelnosti sportovních služeb. Pronajmou-li si tenisový kurt, sami se rozhodnou, zda budou hrát tenisovou dvouhru či čtyřhru nebo nohejbal. Herní kvalita hráčů pak bude rozhodujícím kritériem pro kvalitu samotné služby. Nedostaví-li se soupeř, služba neproběhne.

Další klíčová charakteristika mnoha sportovních aktivit je, že se liší při každé příležitosti. Každé sportovní zápolení bývá jiné a může přinést jiný výsledek. Podle BORLANDA a McDONALDA (2003) je tato odlišnost nebo originalita klíčovým motorem poptávky v oblasti sportu.

Prizpůsobovat produkty očekávané poptávce je těžký úkol. Nejen v načasování (poptávka má sezónní i denní výkyvy), ale také v kvantitě a kvalitě nabídky. Například fitness centrum, které je vzhledem ke spádové oblasti příliš velké, bude mít soustavné problémy s využitím kapacity, což se může jevit jako „plýtvání“ produktem.

Nabídka sportovních služeb se mění. Reaguje na společenské trendy. Některé pohybové aktivity se stávají populární, jiné začínají být na ústupu. V oblasti fitness je nabídka v čase velmi proměnlivá. Platí to zejména o různých formách aerobního cvičení. Podle PILZERA (2002) velké řetězce fitness center dokonce samy nové trendy vytvářejí. Cíleně se snaží přesvědčit své i potenciální zákazníky o tom, že nově nabízená pohybová aktivita je „konečně to pravé, co jim pomůže určitě zhubnout nebo zpevnit postavu“ (Pilzer, 2002, s. 153).

Podle NOVOTNÉHO (2011) rozvoj sportovních služeb je přímo úměrný výši volného času a převládajícímu životnímu stylu. V České republice jsme přitom svědky měnícího se životního stylu. Lidé více než kdy jindy mají tendenci snižovat váhu ze zdravotních

důvodů či zlepšovat svůj vzhled ze společenských důvodů. To se odráží i na výběru sportovních aktivit. Snižuje se poptávka po kolektivních soutěžních sportech a roste poptávka po nesoutěžních individuálních pohybových aktivitách (běh, jízda na kole, plavání, fitness).

Sportovní produkty, stejně jako všechny ostatní, potřebují testování a změny podle potřeb zákazníků. Proto je nezbytné provádět marketingové výzkumy s cílem analyzovat trh a jeho subjekty. Klíčové je v tomto vzbudit zájem o produkt.

3.1.4.2 Cena

Cena může výrazným způsobem ovlivnit chování zákazníka při nákupu sportovního produktu. Tvorba ceny u sportovních organizací je úzce vázána na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých produktů se lze velmi výrazně opřít o ekonomické kalkulace, u jiných produktů se spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky. Není důležité pouze sladit potřeby lidí s odpovídajícími produkty, ale také nastavit ceny tak, aby je byli lidé ochotni akceptovat. Jinak zůstane poptávka latentní, skrytá.

Cena je na marketingovém trhu důležitým hlediskem jak pro zákazníky, tak pro producenta. Ekonomové velmi často začínají výklad o zákonitostech trhu grafickým znázorněním nabídky a poptávky s cenou jako rozhodujícím faktorem pro obojí. Často je však význam ceny přeceňován. Podle BORLANDA a McDONALDA (2003) u řady sportovních a pohybových aktivit více než cena rozhodují jiné faktory, např. dostupnost, společenská prestiž či módní trendy. Jak bylo uvedeno výše, ve sportu je rozhodujícím faktorem také časový úsek dne, kdy je služba nabízena. A to s ohledem na množství volného času zákazníků, kteří službu poptávají. Přesto lze říci, že poptávka po sportovním produktu je obecně ovlivňována cenou, a to zejména na trzích, kde je silná konkurence poskytovatelů stejných či podobných služeb. Mezi tyto trhy patří i oblast fitness. Zejména ve velkých městech je stále patrnější převis nabídky nad poptávkou. Je stále těžší pro poskytovatele služeb v oblasti fitness udržet si svého zákazníka či dokonce získat zákazníka nového. Některá fitness centra se v boji s konkurencí rozhodli ještě více snížit cenu nabízených služeb. Jiná fitness centra vsázejí na luxusní prostředí a vysokou kvalitu služeb, které poskytují. Tato strategie ještě více podporuje potřebu realizace marketingových výzkumů s cílem identifikovat přání a potřeby zákazníků ve snaze zajistit jejich maximální spokojenost.

Podle JANESOVÉ (2006) je cena pro poskytovatele služeb důležitou funkcí – zvyšuje výnos, určuje poptávku a může zvýhodňovat jistý druh zákazníků – studenty, důchodce, dopolední návštěvníky apod. Cena může být také důležitým signálem pro zákazníky, kteří ji mohou chápat jako indikátor kvality. Nízké ceny mohou naznačovat nižší kvalitu, zatímco vysoké ceny podporují očekávání vysoké kvality a exkluzivity. Z některých šetření kvality služeb v oblasti fitness (HERCÍK, 2011; ČMAKALOVÁ, 2013) plyne zajímavé zjištění, že zákazníci objektivně kvalitních, luxusních fitness center jsou méně spokojeni s poskytovanými službami, než zákazníci v menších, provinčních, objektivně hůře vybavených fitness center s nižšími cenami. Důvodem pro tento zdánlivý paradox je právě výše očekávání zákazníků obou druhů fitness center.

Cenová politika je důležitým faktorem finančního plánování a zásadní prvek marketingu. Ceny služeb jsou voleny s ohledem na cíle organizace a očekávanou poptávku. Při nízko zvolené ceně může dojít k převisu poptávky nad nabídkou, což se může projevit například tím, že ne všichni zájemci o hodinu spinningu mají možnost se jí zúčastnit vzhledem k omezené kapacitě sálu. Při vysoko stanovené ceně může být naopak kapacita sálu zčásti nevyužitá. Náklady spojené s nabídkou této konkrétní služby jsou přitom v obou případech podobné.

Důležitou otázkou, kterou se management sportovních organizací zabývá, je cenová diferenciací. U sportovních akcí jsou běžné vyšší ceny za vstupenky na divácky atraktivnější místa. V oblasti fitness jsou běžné vyšší ceny v hlavní sezóně a v podvečerních a večerních hodinách. Cenová zvýhodnění jednorázových vstupů i permanentních vstupenek jsou naopak poskytována pro návštěvy mimo sezónu, v dopoledních a popoledních hodinách. Důvodem pro slevy může být také sociálně-ekonomické znevýhodnění zákazníka (důchodce, student), získání nových zákazníků, vybudování vztahu se zákazníkem nebo odměna za věrnost a opakovaný nákup.

V zásadě je třeba o ceně rozhodovat s uvážením několika hledisek. Jedním z nich jsou *finanční a tržní cíle organizace*, které mohou být různé, od maximalizace zisku k maximalizaci společenských výhod, jako zlepšení zdravotního stavu obyvatel města či snižování kriminality a vandalismu. Dalším hlediskem jsou *náklady organizace na poskytnutí služby*, přičemž je třeba vzít v úvahu nejen provozní, ale i kapitálové náklady. Důležitá je také *síla poptávky*, zvláště pak reakce zákazníků na změny cen. V ekonomice se tato reakce na zvýšení či snížení cen označuje jako „cenová elasticita poptávky“, přičemž za cenově elastickou poptávku je považována situace, kdy změna

ceny vyjádřená v procentech vyvolá procentuálně vyšší změnu poptávky (např. při snížení roční permanentní vstupenky o 10% stoupne prodej této permanentky o více než 10%). Podle HOBZY a REKTOŘÍKA (2006) je elasticita u sportovních a tělovýchovně rekreačních produktů vysoká. Odůvodňují to skutečností, že se jedná o produkt tzv. zbytný, nikoliv nezbytný pro život, často s vysokou konkurencí na straně nabídky. Připouští však, že elasticita u jednotlivých produktů však může být velmi rozdílná. Mají na ní vliv různé faktory jako je např. prestiž, módnost, trend, ale i zvyk a proklamované zdravotní a regenerační účinky sportu nebo rekreace. Podle TORKILDSENA a TAYLORA (2010) je naopak většina sportovních služeb cenově neelastická, nepružná. Za příklad dává návštěvu atraktivních sportovních událostí, ale také sportovních center, kdy změna ceny vstupného vyvolá jen malou reakci kupujících. Oba autoři se shodují na tom, že důležitým hlediskem pro výši elasticity je *síla konkurence*, a to nejen v sektoru, např. mezi ziskovými organizacemi, ale i mezi sektory, např. mezi ziskovými a neziskovými organizacemi. Čím větší je konkurence, tím je poptávka citlivější („pružnější“) na změnu ceny, protože si zákazníci snadněji mohou najít alternativního poskytovatele služeb.

V praxi sportovních organizací se ukazuje, že jen zřídka při tvorbě cen dochází ke zvážení všech uvedených hledisek. V ziskovém sektoru převažuje hledisko vynaložených nákladů, kde jsou ceny kalkulovány na základě průměrných nákladů s přidáním adekvátní marže. Zohledněna je často i síla konkurence. V neziskovém sektoru, sportovních klubech a tělovýchovných jednotách, jsou vynaložené náklady také základním kritériem pro tvorbu cen za služby, ale kromě finančních cílů jsou sledovány také cíle sociální a sportovní. Výše členských příspěvků je tak často přizpůsobena možnostem sportujících (nebo jejich rodičů) a ti nejlepší sportovci (A tým) neplatí členské příspěvky žádné a někdy jsou sportovním klubem za své výkony naopak odměňováni. Při stanovení výše členských příspěvků, jako poplatku za poskytované služby, je brána v úvahu také očekávaná výše dotací z veřejných rozpočtů, výše příspěvků od dárců či sponzorů a další očekávané příjmy. Hledisko síly konkurence je při určování výše členských příspěvků zohledňováno jen málokdy. Z několika šetření vyplývá (NOVOTNÁ, 2006; JIRÁSEK, 2013; MACHOVÁ 2013), že výše příspěvků vybíraná sportovními kluby stejné sportovní disciplíny na stejné či podobné výkonnostní úrovni bývá značně rozdílná.

3.1.4.3 Distribuce

Prodejce či poskytovatel služeb musí zajistit cestu jak dostat produkt k zákazníkovi. Musí promyslet povahu distribučních kanálů, vykalkulovat náklady na distribuci, promyslet distribuci specifických produktů a určit charakter a hustotu distribuční sítě. Povaha distribučních cest záleží především na druhu sportovního produktu, na typu organizace, která s ním obchoduje, na zákazníkovi a dalších faktorech. Podstatné pro určení distribučních cest je, zda je sportovní produkt hmotný či nehmotný.

Rozhodnutí zákazníka využít sportovní službu, tedy nehmotný produkt, je znakem účinnosti distribuce. Podle MURRAYHO a HOWATA (2002) je lokalita rozhodujícím faktorem pro rozhodnutí zákazníka využít služeb fitness centra. Z tohoto šetření například vyplývá, že méně než 5% zákazníků je ochotno navštěvovat fitness centrum vzdálené více než 30 minut. Majitelé fitness center jsou si této skutečnosti dobře vědomi a budují svá fitness centra v hustě obydlených zástavbách, obchodních střediscích a administrativních centrech.

Nákup pozemků či pronájem prostor v těchto lokalitách je však nákladnou záležitostí a proto také rozhodnutí o distribuci, umístění fitness centra, by měla být založena na průzkumu trhu, potenciálních zákazníků, lokací jejich domovů a pracovišť, dopravě a dalších faktorech přístupnosti. Důležitým rozhodnutím je umístění sportovního zařízení vzhledem k předpokládaným trhům. Je to pravděpodobně nejdůležitější marketingové rozhodnutí, protože zatímco vybavení, programy, aktivity, ceny i propagace se mohou aktuálně měnit, umístění zařízení se obvykle mění pouze v dlouhodobém horizontu.

Distribuce služeb však nepředstavuje pouze samotnou lokalitu sportovního zařízení jež služby poskytuje. Dostupnost sportovního zařízení mohou ovlivnit například také směrové šipky, mapy, atraktivní vstupy a osvětlení parkovacích ploch či chodníků. Důležitá je také dispozice v rámci samotného zařízení, tj. rozmístění jednotlivých prostor se zřetelem na pohodlí zákazníků. (např. šatny blízko sportovišť, oddělené prostory posilovny a cvičebních sálů apod.).

Aktivity musí být nabízené nejen na správném místě, ale také ve správný čas. Důležité pro vhodnou distribuci služeb je tedy jejich správné načasování. Ne všichni zákazníci mohou navštívit fitness centrum ve stejnou dobu, takže nejobvyklejší časy většiny pohybových aktivit (odpoledne a v podvečer) mohou zbytečně omezovat jejich dostupnost. Rozprostření zejména oblíbených pohybových aktivit do různých denních

hodin může přilákat celkově větší množství zákazníků. Např. dopolední hodiny mohou přilákat seniory, cvičení v časných ranních hodinách mohou být atraktivní pro zákazníky s pracovní dobou od 9:00 do 17:00 apod. Trendem posledních let, zejména ve velkých sportovních zařízeních v centrech měst a v blízkosti administrativních budov, jsou půlhodinové cvičební lekce nabízené kolem poledne. Tato nabídka je určena především zákazníkům, kteří mají možnost v polední přestávce tyto aktivity využít.

Pro určitou část populace - lidé žijící na perifériích, v malých městech a obcích - jsou tato velká fitness centra jen obtížně dostupná. Jistou alternativou mohou být služby nabízené místními neziskovými organizacemi (Sokol, tělovýchovné jednoty, školská zařízení). Tyto sportovní organizace mohou být zákazníky hodnoceny dokonce jako mnohem atraktivnější místa pro sportovní činnost než profesionální fitness centra ve velkých městech.

Distribuce služeb v oblasti fitness je přímá, od poskytovatele k zákazníkovi. Jiné formy sportovních služeb mohou být distribuovány nepřímo přes zprostředkovatele. Příkladem může být prodej vstupenek na sportovní akci prostřednictvím ticketingové společnosti. Také prodej sportovního vybavení je obvykle realizován přes zprostředkovatele, maloobchodníka, který s výrobou sportovního nářadí či náčiní nemá nic společného, přičemž v posledních letech je patrný nárůst nákupu sportovního zboží v internetových obchodech. Přímá či nepřímá distribuce má vliv na dostupnost produktu a jeho cenu. Nepřímá distribuce obvykle zlepšuje dostupnost produktu, na druhou stranu zvyšuje cenu určenou pro koncového zákazníka.

3.1.4.4 Propagace

Propagací se rozumí přesvědčivá komunikace prováděná za účelem prodeje produktů potenciálním zákazníkům. MULLIN, HARDY, SUTTON (2007) vidí propagaci jako jednu z nejdůležitějších částí marketingového mixu. Propagace je podle nich klíčová součást marketingového mixu často uváděná současnými teoretiky i jako komunikační mix (HESKOVÁ, 2001, VAŠTIKOVÁ, 2008; ČÁSLAVOVÁ, 2009). Za prvky propagace/komunikačního mixu jsou tradičně považovány reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relation a přímý marketing.

Cílem propagace je vytvořit pozitivní povědomí o možnostech nabízených poskytovatelem a přitáhnout a přesvědčit zákazníky k nákupu služby. Je to proces seznamování, vytváření a posilování příznivých dojmů, zvyků a technik, postojů a

ochoty kupovat. Propagaci lze odstranit také některé negativní pocity či předsudky potenciálních zákazníků (např. obecně vžitou představu o tom, že fitness centra jsou určena jen mladým, zdravým a fyzicky zdatným lidem).

Základní funkce propagace jsou shrnuty v akronymu AIDA (FERRELL a HARTLINE, 2005):

A - *Attention* – upoutat pozornost k informacím o produktu

I - *Interest* - vzbudit zájem o produkt (záměrná a vědomá pozornost)

D - *Desire* - vzniká touha, zájem, přání a pak rozhodnutí vlastnit produkt

A - *Action* - výzva k akci, k zakoupení, k zaslání objednávky

Jde o způsob postupného, stupňovitého a účinného působení propagace nebo reklamy určitého produktu. Z pohledu zaměření této práce je zajímavé, že v praxi se často připojuje také pátá etapa – S jako *Satisfaction* (uspokojení) – s ohledem na skutečnost, že pokud je zákazník s produktem spokojený, bude pravděpodobně doporučovat výrobek či službu dalším lidem, potenciálním zákazníkům. Na tomto je založena teorie tzv. „*Word of Mouth*“, což lze volně přeložit jako „osobní doporučení“ nebo „o čem se mluví“. Pro organizace se jedná o nepřímou či neplacenou reklamu (propagaci) produktu šířenou mluvenou komunikací mezi stávajícími a potenciálními zákazníky.

„*Word of Mouth*“ v oblasti fitness (a nejen zde) funguje celkem jednoduše. Na jeho počátku stojí tzv. „iniciátor“, který je obvykle stálým zákazníkem fitness centra. Ten využíváním služeb získává osobní zkušenosti. Tyto zkušenosti má tendenci šířit dál mezi svoji rodinu, přátele, známé, kolegy v práci, atd. Čím více lidí tento „iniciátor“ zná anebo čím více lidí se zajímá o jeho názory, tím více lidí se informace (pozitivní i negativní) o službách fitness centra může dozvědět.

Pro sportovní zařízení je propagace formou „*Word of Mouth*“ velice důležitá. Rozpočet na klasické formy propagace je zpravidla omezený a právě tento způsob komunikace může být řešením. I z tohoto důvodu by měla být spokojenost stálých zákazníků nejvyšší prioritou každého fitness centra.

Podle MASTERMANN a WOODOVÉ (2006) se propagace skládá z jedné nebo více následujících klíčových složek:

- *Osobní prodej* – přímá prezentace jednomu nebo více potenciálním zákazníkům s cílem prodat službu nebo produkt

- *Inzerce* – placená forma neosobní prezentace organizace a/nebo možností, které nabízí
- *Stimulace* – finanční nabídka nebo „dárek“ pro potenciální zákazníky s cílem přesvědčit je k nákupu konkrétní sportovní služby nebo produktu.
- *Public relation* – příznivá komunikace v médiích, která může být realizována bez přímých nákladů pro dotčenou sportovní organizaci.

Osobní prodej

Pro oblast fitness je osobní prodej důležitý. Neprovádí se prostřednictvím teleshoppingu jako v jiných oblastech, ale spíše přímým kontaktem s personálem fitness centra, zejména se zaměstnanci recepcie. Pro účinnost přímého prodeje je důležité, aby ho prodávající prováděli s nadšením, byli ochotni naslouchat svým zákazníkům a byli schopni se vcítit do jejich potřeb. Osobní prodej zahrnuje obousměrnou komunikaci a může zprostředkovat hodnotnou zpětnou informační vazbu o stávajících nebo potenciálních programech a aktivitách.

Inzerce

Fitness centra obvykle využívají následující možnosti inzerce:

- Inzerce v místních, regionálních médiích jako tisk a rozhlas
- Plakáty vylepené na frekventovaných místech poutajících pozornost
- Brožury a letáky, které popisují zařízení, služby a nabízené programy
- Direct mailing obsahující nové informace, např. nabídku nových výhod v nových programech
- Internetová inzerce, sociální sítě apod.

Inzerce není cílena jen na potenciální zákazníky, ale je důležitá i pro komunikaci se stávajícími zákazníky. Může se orientovat na zvýšení počtu návštěv fitness centra nebo koupí jiného produktu, který fitness centrum nabízí. Například zákazník, který pravidelně využívá služeb posilovny, může být cílenou reklamou přesvědčen k tomu, aby využil služeb sauny či výživového poradce.

Inzerce či reklama neposkytuje okamžitou zpětnou vazbu a může se jevit jako nákladná forma propagace. Obzvláště televizní reklama je poměrně finančně nákladná, podobně jako inzerce v tisku. Naproti tomu místní kino může být relativně levnou formou inzerce, a protože návštěvníci kina jsou většinou mladí lidé, může být reklama a produkty v ní

inzerované přitažlivé právě pro tuto cílovou skupinu zákazníků. Také zasílání emailů na kontakty získané z databáze členů fitness centra může být účinnou cestou, jak dostat inzerci přímo k cílovému zákazníkovi.

Stimulace

Stimulace formou „akční nabídky“ se stávají hlavním prostředkem, jak přesvědčit zákazníky k nákupu. V oblasti fitness mohou nabývat nejrůznějších podob. Již běžnou stimulací klubových fitness center je například bezplatné členství na omezenou dobu, koupě více členských karet se slevou, sestavení tréninkového programu zdarma k zakoupení roční permanentky apod. Méně obvyklá, ale zákazníky stále oblíbenější stimulace k nákupu je možnost získání osobní skříňky, kde si zákazník může ponechat své věci po celou dobu zaplaceného členství. Velké řetězce s několika pobočkami v jednom městě či republice pak mohou nabízet svým zákazníkům možnost navštěvovat více svých provozoven, bez ohledu na to, kde se stali členy.

Podle PILLZERA (2002) zůstává nejpřesvědčivější finanční stimulace. Zákazníci jsou nejvíce spokojeni, když získají nějaký produkt levněji či zcela zdarma. Obzvláště pak, pokud mají pocit, že jde pouze o projev vřelosti a velkorysosti prodejce a nikoliv jen o regulaci poptávky např. v podobě nabídky levnějšího vstupného mimo hlavní špičku.

Podle MASTERMANNA a WODOVÉ (2006) by stimulace neměly být používány pravidelně, ale měly by být omezeny pouze na určitou dobu. Pouze tak je v zákazníkovi vyvolán pocit jedinečnosti a ten je spokojen se svým rozhodnutím akční nabídky využít. V této souvislosti je třeba poznamenat, že tímto pravidlem se většina fitness center v České republice spíše neřídí.

Public relations (Vztah s veřejností)

Public relations je forma komunikace, která zvyšuje reputaci společnosti a její image. Vztah organizace s veřejností je budován na základě pozitivního obrazu. Ten se vytváří pomocí tiskových zpráv nebo účelových článků či reportáží uveřejněných v médiích. Většina sportovních organizací má pouze minimální rozpočet na propagaci a proto se mnohé soustředí právě na tuto možnost na úkor všech ostatních. Místní noviny zpravidla rády otisknou článek, který obyvatelům regionu popisuje možnosti sportovního vyžití nebo je seznamuje s pravidly zdravého životního stylu. V praxi jsme tak například svědky toho, že na stránkách regionálních novin autor „nezaujatě“ popisuje nové aerobní cvičení, které je „podle řady odborníků“ tou pravou aktivitou

vedoucí ke snížení váhy či zformování postavy. Při bližším zkoumání lze zjistit, že tuto aktivitu nabízí pouze jedno jediné fitness centrum v regionu.

Podobně některé televizní stanice – včetně veřejnoprávních – uvádějí pořady (Dobré ráno, Sama doma) kde zveřejňují recenze, reportáže či rozhovory s hosty, jejichž hlavním cílem je upozornit na konkrétní produkt či službu. Některé televizní stanice se tímto nijak netají a na svých internetových stránkách uveřejňují podmínky, za kterých jsou ochotni tento druh reportáže odvysílat.

Budování pozitivního vztahu s veřejností nemusí vždy představovat přímé finanční náklady, jak bylo uvedeno v příkladu. Přesto cena přípravy materiálů pro ni nemusí být zanedbatelná, zvláště když se na ní podílí mnoho pracovníků. Navíc je zde riziko, že redakce či vydavatel může tiskovou zprávu odmítnout s odůvodněním, že není přiměřeně zajímavá pro média. Účinným přístupem je ovlivnit tiskové či televizní zpravodajství dobrou organizací vztahů s veřejností. To zahrnuje pravidelné angažování a informování tisku včetně předávání aktuálních informací.

MASTERMANN a WOOD (2006) preferují integrovaný přístup k marketingové komunikaci před přístupem ke čtyřem uvedeným prvkům samostatně. To představuje jednu integrovanou komunikační strategii zahrnující všechny důležité mechanismy - soustředění na budování vztahů s veřejností (potenciálními zákazníky) i specifické zaměření na jednotlivé cílové skupiny zákazníků.

3.1.4.5 Lidé

Při poskytování řady sportovních a tělovýchovných služeb dochází ke kontaktu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, nejčastěji zaměstnancem. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu také on.

Kontakt mezi poskytovatelem služby a zákazníkem fitness centra je téměř nevyhnutelný a spokojenost zákazníka s provedenou službou tak z velké části závisí právě na mezilidském vztahu. Není řešením se tomuto vztahu vyhýbat. Byly publikovány zkušenosti dvou komerčních posiloven (GUENZI a PELLONI, 2004), které se za účelem snížení nákladů pokusily obejít bez většiny svých řadových zaměstnanců. Pro vstup do centra a uzamčení šatních skříněk byly zákazníkům poskytnuty magnetické karty a veškeré nápoje či potravinové doplňky byly nabízeny v automatech. Tento

přístup nakonec u zákazníků neuspěl a provozovatelé obou fitness center byli nuceni znovu zaměstnat obsluhu recepce i samotné posilovny.

Z řady výzkumů týkajících se hodnocení kvality služeb ve sportu (CRONIN a TAYLOR, 1994; HOWAT, ABSHER a MILNE, 1996; CHANG, CHEN a HSU, 2002; MURRAY a HOWAT, 2002; JAVADEIN, KHANLARI a ESTIRI, 2008) vyplývá, že je to právě přístup a ochota personálu, které jsou rozhodujícím faktorem pro spokojenost zákazníka s kvalitou poskytovaných služeb. Metoda SERVQUAL, jež je podle řady autorů (KOUTHOURIS a ALEXANDRIS, 2005; SETH, DESHMUKH a VRAT, 2005; SHONK a CHELLADURAI, 2008; JAVADEIN, KHANLARI a ESTIRI, 2008) nejpropracovanější metodou pro hodnocení kvality služeb, se zaměřuje právě na to, *jakým způsobem* je služba zákazníkovi poskytována, nikoliv *co* konkrétně je předmětem služby. Tato metoda byla využita i v této disertační práci.

Také autoři dalších metod určených k hodnocení kvality služeb (OLIVER, 1980; CRONIN a TAYLOR, 1994; BRADY, 1997; YONG, 2000) poukazují na skutečnost, že zejména osobní přístup, empatie, schopnost a ochota zaměstnanců pomoci zákazníkovi jsou klíčovými faktory pro posuzování kvality služeb v oblasti sportu a tělovýchovy. Je proto nezbytné pečlivě vybírat zaměstnance s vhodnými předpoklady, ideálně se zkušenostmi v péči o zákazníka. Na klienty by se navíc měl orientovat veškerý personál, nikoliv jen ten, který přichází do přímého styku se zákazníky.

Z některých výzkumů (GUEST a TAYLOR, 1999; MURRAY a HOWAT, 2002) plyne, že nespokojenost s chováním zaměstnanců je dokonce nejčastějším důvodem pro ukončení (neprodloužení) členství ve fitness centrech. Klienti buď tento typ služeb přestanou zcela využívat, nebo přecházejí ke konkurenci. Navíc je třeba si uvědomit, že tito zákazníci služby „odmítaného“ fitness centra jen stěží někomu doporučí. Spíše naopak budou další potenciální zákazníci od využití služeb odrazovat. Špatné zprávy se šíří rychle a předávají se mnohem snadněji než zprávy dobré. Marketingoví odborníci se proto musí zabývat nejen tím, co motivuje lidi k účasti na pohybových aktivitách, ale také tím, co je od nich odrazuje. Nic neodrazuje zákazníky více než špatné zacházení: hrubost, neochota, nevšímavost, nedodržení slibů nebo přístup ve stylu „ber nebo nech být“. Minimalizovat tato ohrožení lze pouze kvalitním výběrem a motivací zaměstnanců, kteří služby poskytují.

3.1.4.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí (někdy také *Prezentace*) je zaměřeno na provozovnu, ve které se sportovní služby poskytují a také na celkový image firmy. Vzhledem k nehmotné povaze služeb je svým způsobem důkazem o existenci služeb.

Podle VAŠTÍKOVÉ (2008) rozlišujeme v marketingu služeb dva druhy prostředí: *základní* a *periferní*. Za základní prostředí v oblasti fitness lze považovat například velikost sportovního zařízení v návaznosti na počet zákazníků a výši obratu, vybavení sportovního zařízení v návaznosti na jeho velikost, atmosféra, působení zařízení na zákazníka (zpracování interiéru, volba barev, aj.), komfort sportovního zařízení (jaké pohodlí poskytuje zákazníkovi), čistota sportovního zařízení apod. Periferní prostředí je součástí služby. Nemá vlastní hodnotu, pouze doplňuje a zkvalitňuje základní prostředí (mýdlo zdarma, vysoušeč vlasů apod.).

Jiné dělení materiálního prostředí nabízí DAŘO (2002). Ten rozděluje prostředí na *vnitřní* a *vnější*. Mezi vnitřní prostředí řadí barvy, osvětlení, větrání, klimatizaci, prostorové uspořádání, nábytek, komunikační prostory apod. Za vnější prostředí pak považuje vzhled a tvar budovy, venkovní osvětlení, parkoviště přístup do budovy, vchod apod.

Prostředí, ve kterém se poskytují služby, je důležitější než prostředí určené k prodeji hmotných produktů. Vytváří první nebo celkový dojem o službě nebo organizaci, která je poskytuje. Může představovat i důležitý faktor pro odlišení se od konkurence. Styl a úroveň vybavení interiéru ovlivňují do značné míry chování zákazníka, jeho očekávání a postoje k organizaci.

Bylo by ale chybou soustředit se pouze na vybavení interiéru. Důležité mohou být i zdánlivé maličkosti. Například při úvahách o způsobu osvětlení cvičebních prostor je třeba vzít v úvahu nejen intenzitu osvětlení, ale také barevnou škálu, podíl přímého, bodového či tlumeného osvětlení, vliv denního světla apod. Podobně barvy (teplé barvy, studené barvy, kombinace barev) mohou vytvářet jedinečnou atmosféru fitness centra. Ta se pak může stát silným nástrojem v boji s konkurencí.

Také tento nástroj marketingového mixu musí být volen adekvátně k ostatním nástrojům. Pokud například musí zákazník nepříjemně dlouho čekat, než bude obsloužen recepční fitness centra, může být luxusní interiér recepce spíše „trnem

v oku“ než zpříjemnění m doby čekání. I v tomto případě platí, že důležitější než samotný vzhled je přístup personálu či rychlost obsluhy.

Přestože posuzování materiálního prostředí je veskrze subjektivní a různí zákazníci ho mohou s ohledem na svůj vkus vnímat zcela odlišně (vnímání barev, osvětlení, tvarů, prostoru, materiálu), je nezbytné, aby organizace věnovaly materiálnímu prostředí dostatečnou pozornost. Nelze se smířit s tím, že je prakticky nemožné navrhnout prostředí, které by vyhovovalo všem zákazníkům. Naopak je žádoucí uvažovat tak, aby prostředí vyhovovalo maximálnímu množství zákazníků, přičemž některé prostory lze vybavit podle představ určitého segmentu zákazníků (např. dětský koutek).

Prostředí fitness centra má význam nejen pro samotné zákazníky, ale také pro zaměstnance. Ty prostředí může motivovat, stresovat nebo celkově ovlivňovat jejich chování.

3.1.4.7 Procesy

Procesy zahrnují všechny činnosti, postupy a mechanismy při tvorbě a spotřebě služby. Řízení těchto procesů je klíčovým faktorem zvyšování kvality služeb. Proto jsou některými autory (McCARVILLE, 2002; ZEITHAMLOVÁ, BITNER, GREMIER, 2005; HOFFMAN a BATESON, 2010) považovány za vůbec nejdůležitější prvek marketingového mixu služeb.

Způsob poskytování služeb vnímá zákazník často jako nedílnou součást samotného produktu. Význam procesů navíc podtrhuje neoddělitelnost produkce a spotřeby služeb. Vzhledem k této vlastnosti služeb je způsob, jakým jsou služby poskytovány, rozhodujícím faktorem pro hodnocení služby zákazníkem.

Proces spotřeby začíná u zákazníka obvykle zjištěním jeho možností službu využívat, pokračuje výběrem aktivity, vyhledáním zařízení, vstupem do zařízení, orientací v zařízení, zapojením se do aktivity a tak dále až po opuštění zařízení. Celý proces poskytnutí služby zcela zásadně předurčuje vztah mezi organizací a zákazníky.

Procesy v sobě zahrnují složky, které ovlivňují dobu a způsob obsluhy zákazníka. U sportovních služeb hraje zejména roli:

- doba obsluhy zákazníka – tj. rozvrhy hodin sportovních zařízení;
- rychlost obsluhy – u některých typů služeb není důležitá doba stanovená předem, ale obsluha zákazníků v co nejkratším čase;

- doba čekání – u sportovních služeb je důležitý pro zákazníka včasný začátek hodin, aby zákazník nečekal na instruktora, který má zpoždění;
- forma obsluhy – může hrát roli ve volbě formy hodiny.

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Zákazníci, kteří musí na recepci fitness centra čekat na zaplacení služby déle, než očekávali, a nestihnou včas začít svou rezervovanou hodinu, jistě nebudou plně spokojeni. Stejně tak nebudou spokojeni, pokud se instruktor dostaví na hodinu s desetiminutovým zpožděním. Pokud nefunguje „proces“, nespraví to ani úsměv nebo omluva personálu. Z toho vyplývá, že existuje úzké propojení mezi marketingem a procesy.

Mezi marketingové procesy v oblasti fitness můžeme zařadit například systém rezervací, způsob platby, odbavení na recepci, průběh tréninkové jednotky, reakce na stížnosti apod. Správná volba procesů vytváří předpoklady pro získání konkurenční výhody na trhu. Sportovní organizace by proto měly umět definovat procesy ve svých službách.

Služby fitness center jsou velmi rozmanité a při řízení procesů je žádoucí si tuto rozmanitost uvědomit. Lze například vycházet z výše uvedeného dělení služeb dle SASSERA, OLSENA a WYCKOFFA (1979) na *spotřebitelské, odborné a výchovné*.

Jak bylo popsáno, u spotřebitelských služeb si obvykle zákazník sám určuje způsob provedení služeb (posilování). U odborných a výchovných služeb o potřebách klienta do značné míry rozhoduje zaměstnanec fitness centra (lektor, instruktor, poradce). Tento rozdíl tvoří dva rozdílné přístupy k výběru a rozsahu činností – tedy přístup k činnostem, jimž je dáována přednost a přístupu předem stanovených (předepsaných) aktivit. Rozlišovat můžeme buď přednostní přístup nebo přístup s předem určenými aktivitami.

Přednostní přístup

Výběr aktivit závisí přímo na zákazníkovi. Preferované aktivity klienta mohou být zjištěny několika způsoby, například organizace může nabídnout klientovi širší nabídku služeb a postupem času zjistí, které jsou ty preferované a ostatní může vyřadit. Dalším způsobem může být například průzkum mezi klienty (anketa, dotazník). Takováto metoda se vztahuje zejména ke *službám pro potěšení zákazníka* a ke *službám pro zdraví a kondici*.

Přístup s předem určenými aktivitami

V odborných a výchovných službách, což zahrnuje *služby pro rozvoj schopností a dovedností, pro dosažení vrcholných výkonů, pro kvalitu života a léčebné služby*, je někdy nutné při výběru činností použít předem určený postup. Pokud je potřeba za určitý časový úsek dosáhnout stanovených výsledků, musí odborník, například trenér nebo fyzioterapeut, předem zvolit vhodné činnosti a sestavit adekvátní program. Jde především o kontrolu a dodržování intenzity, rozsahu a trvání zvolené aktivity.

Důležitá je také *organizace procesů*. Rozsah, v jakém jsou zaměstnanci řízení striktními pravidly a postupy, je základem pro rozdělení různých organizačních struktur. Byrokratická společnost se vyznačuje rozsáhlým souborem pravidel a nařízení, které zaměstnancům určují co, kdy a jak má být provedeno. Ústavní společnost se naopak projevuje větší svobodou v jednání zaměstnanců a menším počtem nařízení. Je nesporné, že pro každý druh služeb fitness centra je vhodnější jiný druh organizace.

Efektivita *služeb pro potěšení zákazníka* významně závisí na dostupnosti vybavení a zařízení pro danou aktivitu a na kvalitním rozvržení aktivit. Tedy kontakt mezi zákazníkem a zaměstnancem je minimální, proto by měly vzájemné úkony probíhat jednoduše, což je lépe dosažitelné pomocí striktních pravidel. Je tedy evidentní, že v tomto případě je výhodnější použít byrokratickou organizaci.

U výchovných služeb, tedy *služeb pro rozvoj schopností a dovedností, pro dosažení vrcholných výkonů, pro kvalitu života a léčebných služeb*, je podstatnější osobní kontakt mezi klientem a zaměstnancem, který musí být plně kvalifikovaný a dobře informovaný o každém klientovi. Zde se hodí více volnosti v jednání zaměstnanců, vrcholový management si v takových případech ponechává administrativní moc nad organizací, politikou společnosti, rozpočtem a vnějšími styky.

Také úspěšnost vedení klienta k fyzické činnosti se v různých typech služeb liší a přímo závisí na klientově motivaci. Ve spotřebních službách je tato motivace obvykle dostatečná, v odborných službách je důležité na klienty působit a motivovat je průběžně. V případě *služeb pro dosažení vrcholných výkonů* je vedení rozhodující, protože například atleti musí být motivováni až na hranici samotného vyčerpání. Podobně v *léčebných službách* mohou být klienti sice dostatečně motivováni, ale nemusí mít dostatek sil k tomu, aby se donutili dosáhnout hranic svých možností. (ŠÍMA, 2009).