

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza a hodnocení činnosti vybraného
poskytovatele služeb**

**Analysis and evaluation of selected services
provider's act**

Veronika Froňková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

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

Jméno a příjmení: Veronika FROŇKOVÁ
Osobní číslo: K12B0025P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management obchodních činností
Název tématu: Analýza a hodnocení činnosti vybraného poskytovatele služeb
Zadávací katedra: Katedra marketingu, obchodu a služeb

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretický úvod do problematiky služeb v oblasti sportu.
2. Charakterizujte vybraného poskytovatele služeb.
3. Analyzujte a zhodnoťte činnost vybraného poskytovatele služeb.
4. Navrhněte opatření k rozšíření nebo zkvalitnění služeb vybraného poskytovatele.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

- ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- Dokumenty TJ Lokomotiva Plzeň.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Kunešová
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 24. dubna 2015


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plešný
děkan




Ing. Jan Tlašťal, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza a hodnocení činnosti vybraného poskytovatele služeb“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 24. dubna 2015

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří paní Ing. Haně Kunešové za odborné vedení práce, rady při zpracování a čas věnovaný konzultacím. Dále bych ráda poděkovala vedení TJ Lokomotiva Plzeň za poskytnuté informace, které byly potřebné pro tuto bakalářskou práci.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1. SPORT JAKO EKONOMICKÝ STATEK	7
1.1 Sport jako pohybová aktivita	7
1.2 Sport jako ekonomický statek veřejný, soukromý a smíšený	8
1.3 Vliv provozování sportu na ekonomiku	10
1.4 Organizace sportu v ČR	10
1.5 Zdroje financování sportu v ČR.....	13
2 SLUŽBY VE SPORTU	16
2.1 Služby obecně	16
2.2 Sport a volný čas	17
2.3 Služby ve sportu	17
2.4 Kvalita služeb ve sportu	18
2.5 Konkurence služeb ve sportu	19
3 MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTU	20
3.1 Produkt	20
3.2 Cena.....	21
3.3 Distribuce, místo	22
3.4 Propagace	23
3.5 Lidé	24
3.6 Proces	25
3.7 Prezentace	26
4 CHARAKTERISTIKA TJ LOKOMOTIVA PLZEŇ	27
4.1 Představení TJ Lokomotiva Plzeň.....	27
4.2 Poslání, cíle a hlavní úkoly TJ Lokomotiva Plzeň.....	28
4.3 Hospodaření TJ Lokomotiva Plzeň.....	29
4.4 Organizační struktura TJ Lokomotiva Plzeň.....	30
4.5 Sportoviště TJ Lokomotiva Plzeň	31
4.6 Další prostory a služby TJ Lokomotiva Plzeň	34
5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ ČINNOSTI SQUASHOVÉHO CENTRA TJ LOKOMOTIVA PLZEŇ	36
5.1 Analýza služeb squashového centra.....	37
5.2 Porovnání služeb s konkurenčními squashovými centry a jejich zhodnocení .	45
5.3 Návrhy ke zkvalitnění nebo rozšíření služeb	62
ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
SEZNAM GRAFŮ	71
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	72
SEZNAM TABULEK	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Sport je chápán jako součást hospodářského odvětví, zdroj zaměstnanosti, pohybu a fyzické zdatnosti, jedná se však také o prostředí, ve kterém jsou poskytovány služby prostřednictvím sportovních organizací.

Cílem této bakalářské práce je analýza služeb squashového centra TJ Lokomotiva Plzeň, zhodnocení kvality těchto služeb v porovnání s konkurenčními squashovými centry a formulace návrhů zaměřených na další rozvoj nebo zlepšení poskytovaných služeb.

První kapitola práce se zabývá problematikou sportu z pohledu na sport jako pohybovou aktivitu a ekonomický statek. Neopomenutelná je také jeho organizační struktura, zdroje financování a vliv provozování sportu na zaměstnanost.

Druhá kapitola pojednává o službách poskytovaných sportovními organizacemi, které úzce souvisí s volným časem, protože volný čas je nezbytný pro provozování sportu. Důležitou roli ve službách ve sportu také hraje vztah mezi poskytovateli a zákazníky, kteří se zajímají o kvalitu služeb a konkurenční boj mezi poskytovateli služeb ve sportu. Na tuto kapitolu navazuje kapitola marketingový mix ve sportu, která je v páté kapitole aplikována do praxe.

Čtvrtá kapitola uvádí charakteristiku TJ Lokomotiva Plzeň, její poslání, cíle a hlavní úkoly, hospodaření, organizační strukturu, poskytované služby prostřednictvím sportovišť a další služby. Vzhledem k nedostupnosti informací se práce nezabývá financováním TJ Lokomotiva Plzeň.

Těžištěm práce je pátá kapitola, která se dělí na tři části. První část se zabývá podrobnou analýzou služeb squashového centra TJ Lokomotiva Plzeň. V druhé části jsou tyto služby porovnány se službami všech konkurenčních squashových center v Plzni a následně zhodnoceny. Na základě tohoto zhodnocení jsou ve třetí části zjištěné nedostatky opatřeny návrhy na zlepšení nebo rozšíření služeb.

Autorka při zpracování zvoleného tématu využila své zkušenosti z dlouholeté praxe v TJ Lokomotiva Plzeň, kde působí jako vedoucí provozu v beachovém areálu, squashovém centru a v indoor golfu a vhodně aplikovala poznatky z Mystery Shoppingu, benchmarkingu a z metody safari z publikace SVĚLÉ SLUŽBY (Hazdra a kol., 2013) k vytvoření vlastní metodiky pro srovnání služeb squashových center.

1 SPORT JAKO EKONOMICKÝ STATEK

1.1 Sport jako pohybová aktivita

Sport je tělesná pohybová aktivita provozovaná podle určitých zvyklostí a pravidel. V současnosti představuje sport ekonomický a společenský jev, který narůstá na významu a přispívá význačně k rozvoji společnosti. V zemích Evropské unie se sportem zabývá vysoké procento společnosti, až 20% sportovních aktivit je organizováno kluby, zatímco ostatní aktivity jsou provozovány neorganizovaně. (Analýza financování sportu v ČR, 2009)

Koncepce státní podpory sportu v České republice definuje sport jako: „*Věškeré formy tělesné aktivity, které jsou provozovány příležitostně nebo organizovaně a usilují o dosažení nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, upevňování zdraví, dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních či společenských vztahů.*“ (Koncepce, 2011, s. 4)

Analýza financování sportu v ČR dodává, že: „*Sport je lidská činnost, založená na základních společenských, výchovných a kulturních hodnotách. Sport tyto hodnoty bez ohledu na pohlaví, rasu, věk, zdravotní postižení, náboženství a víru, sexuální orientaci a společenské či ekonomické zázemí u jednotlivců i ve společnosti jako celku posiluje.*“ (Analýza financování sportu v ČR, 2009, s. 6)

Sport je také charakterizován jako činnost, kterou se posiluje fyzická a psychická stránka člověka. Do fyzické stránky řadí autoři publikace vytrvalost, odolnost a přesnost, zatímco do psychické stránky člověka schopnost zvýšeného soustředění na určitou činnost či zodpovědnost vůči druhé osobě. Za významnou považují také funkci výchovnou a skutečnost, že sportem se dodržuje zdravá životospráva. (Peková, Pilný, Jetmar, 2005)

Z ekonomického pohledu „*sport představuje také dynamické a rychle rostoucí hospodářské odvětví. Může sloužit jako nástroj pro místní a regionální rozvoj, obnovu měst a pro rozvoj vesnic.*“ (Analýza financování sportu v ČR, 200, s. 7)

„*Sport je s ekonomikou propojen mnoha přímými i nepřímými vztahy, ty působí obousměrně tak, že ekonomika vytváří pro rozvoj sportu příznivé podmínky a sport napomáhá rozvoji národní ekonomiky. Patří sem: organizace sportovních akcí,*

výstavba sportovních objektů a zařízení, výroba zařízení pro sportovní objekty, výroba náradí a náčiní, obchod se sportovním zbožím, služby, doprava sportovců a diváků, cestovní ruch – sportovní turistika, modernizace infrastruktury ve spojitosti se sportem, mediální sféra. (Analýza financování sportu v ČR, 2009)

1.2 Sport jako ekonomický statek veřejný, soukromý a smíšený

Sport není záležitostí pouze privátního sektoru, ale má širší smysl, protože se řadí k tzv. veřejným statkům (společně např. se školstvím, zdravotnictvím, armádou atd.) a z organizačních hledisek patří do správy státu a územní samosprávy nebo se stát a orgány územní samosprávy na jeho řízení podílí s dalšími institucemi. Sport může mít charakter čistého veřejného statku, smíšeného veřejného statku nebo privátního statku. Toto rozdělení se odvíjí od hlavního nositele nákladů.

Sport jako veřejný statek

Čisté veřejné statky vymezují tři základní podmínky. První je nevylučitelnost ze spotřeby. Tuto charakteristiku sport splňuje, pokud je provozován ve volných podmínkách, kde sportovci nejsou nijak omezováni (např. turistika, cyklistika ve volné přírodě apod.) Joseph E. Stiglitz k tomu dodává, že: „*Omezování jejich spotřeby není ani prospěšné.*“ (Stiglitz, 1997, s. 157) S první podmínkou úzce souvisí podmínka druhá, a to nerivalita. Volné podmínky umožňují volný přístup ke statkům, což znamená, že spotřebou statku jednoho občana se nesníží dostupnost statku pro dalšího, proto není potřeba o statky bojovat. Třetí podmínkou jsou nulové mezní náklady na spotřebu každého dalšího spotřebitele, kdy se zvyšujícím se nebo snižujícím se počtem sportovců fixní ani variabilní náklady na provozování sportu nemění. (Hobza, Rektořík, 2006)

Sport jako smíšený veřejný statek

„*Smíšené statky lze pro jejich spotřebitele rozdělovat podle kvantity, ale ne podle kvality.*“ (Peková, Pilný, Jetmar 2005, s. 369) Smíšené veřejné statky jsou spotřebovávány kolektivně (např. veřejný bazén, veřejné kluziště), což při velkém počtu provozovatelů sportu snižuje jejich kvalitu. Ke zkvalitnění služeb a zachování úrovně mezních nákladů může pomoci výstavba nových sportovišť nebo vylučitelnost ze spotřeby časovým usměrněním sportovišť pomocí rozvrhového plánu či zavedením poplatků.

Sport jako soukromý statek

Soukromé statky se ve sportu vyskytují, zejména pokud veřejný sektor není schopen uspokojit produkci statků, nebo statky nesplňují dostatečnou kvalitu. Provozování a význam statků je z celospolečenského hlediska neutrální, diskutabilní nebo finančně náročné. A to i v případě, že spotřeba statku je zcela závislá na individuálních požadavcích každého spotřebitele (stadion pro rychlobruslařku Sáblíkovou). (Hobza, Rektořík, 2006; Peková, Pilný, Jetmar, 2005)

Přehled statků s příklady ze sportu zobrazují Novotný i Hobza s Rektoříkem takto:

Tab. č. 1 - Přehled ekonomických statků s příklady ze sportu

		Vylučitelnost ze spotřeby	Nevylučitelnost ze spotřeby
Dělitelnost spotřeby (rivalitní)		Čisté soukromé statky	Smíšené statky
		Nízké náklady na vyloučení Produkovány soukromými firmami Poskytovány prostřednictvím trhu Financovány z jejich prodeje Vitamínové nápoje, sportovní oděv, fitness, aerobic, lyžování	Spotřebovány kolektivně, může ovšem dojít k přetížení kapacity Produkovány státem i soukromými firmami Poskytovány veřejně i tržně Financovány z prodeje (poplatky, daně) Veřejná plovárna, veřejné kluziště
Nedělitelnost spotřeby (nerivalitní)		Smíšené statky	Čisté veřejné statky
		Soukromé statky spojené s externalitami Produkovány soukromými subjekty Poskytovány pomocí trhu (dotace, kolektivní zdanění) Financovány z příjmů z prodeje Diváctví, sportovní služby nabízené občanskými sdruženími, tenis, volejbal	Vysoké náklady na vyloučení Produkovány státem, popř., soukromou firmou na základě smlouvy se státem Poskytovány z veřejných rozpočtů Financovány z daňových příjmů Veřejná hřiště, turistika, běh na lyžích, hry v přírodě

Zdroj: Vlastní zpracování, převzato z Hobza, Rektořík, 2006

Externality

Ekonomické statky jsou ovlivňovány externalitami, „*kteřé způsobují narušení podmínek alokační efektivity*“ (Novotný 2011, s. 28; Novotný 2000, s. 20) a jejich činnost má především vliv na financování. Jsou z velké části vázány na místní podmínky, vstupují zvenku nebo jsou produkovány jako součást hlavní činnosti.

U tělesné kultury externality zlepšují nebo zhoršují činnost organismu a „*obecně převládá úroveň pozitivních externalit nad negativními*“ (Hobza, Rektořík 2006, s. 52)

Do pozitivních externalit lze ve sportu zařadit zvýšení pohybu a zlepšení zdravého životního stylu, které mají vliv na snížení počtu utopených osob nebo snížení nákladů na zdravotní péči, vyšší pracovní schopnost a hospodářský rozvoj regionu. Negativními externalitami sportu jsou lesy a cesty poničené lyžováním a cykloturistikou, zdravotní dopady z nevhodně zvoleného sportu nebo dopingu.

1.3 Vliv provozování sportu na ekonomiku

Vliv provozování sportu na ekonomiku se odvíjí od rozdělení statků na čisté veřejné statky, smíšené veřejné statky a soukromé statky. Čisté veřejné statky jsou provozovány bezplatně, zatímco smíšené a soukromé statky za určitý poplatek. Instituce financující určité druhy statků se mohou podílet na rozhodování o jejich provozování.

Z národně hospodářského hlediska „produkované činnosti a aktivity významně ovlivňují jednotlivá odvětví národního hospodářství a následně rozvoj regionů, neboť vytvářejí určité množství stabilních pracovních příležitostí“. (Hobza, Rektořík, 2006, s. 13)

Pracovní příležitosti jsou vytvářeny na pozicích: výrobce sportovního vybavení, výrobce speciálních sportovních zařízení, prodejce a distributor sportovního vybavení, provozovatel sportovních zařízení, provozovatel a organizátor závodů a sportovních akcí, provozovatel zařízení pro pohybovou rekreaci, provozovatel resp. vydavatel sdělovacích prostředků.

Velikost spotřeby statků na těchto uvedených pracovních pozicích se odvíjí od nabídky a poptávky u jednotlivých druhů sportů. Svoji roli hraje také forma sportu, zda se jedná o aktivní či pasivní provozování sportu. (Peková, Pilný, Jetmar, 2005)

1.4 Organizace sportu v ČR

Sportovní činnost je v ČR organizována v rámci činnosti (Peková, Pilný, Jetmar 2005):

- státních zařízení: školy, speciální zařízení patřící do správy MŠMT,
- sportovních klubů podporovaných z celospolečenských zdrojů,
- soukromých zařízení:
 - Sportovní kluby specializované na určitý sport,
 - Individuálně provozovaná sportovní zařízení.

Struktura organizací sportu je podle Hobzy a Rektořika rozdělena na vládní a nevládní strukturu, viz obrázek č. 1. Ve **vládní struktuře** hraje nejdůležitější roli Ministerstvo mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT), jež je považováno za ústřední orgán státní správy. Odbor MŠMT zaměřující se na sport má dvě sekce: sekci tělesná výchova ve školách, výzkum a mezinárodní aktivity a sekci sportovních organizací reprezentace.

Sekce tělesná výchova ve školách, výzkum a mezinárodní aktivity: „*Odpovídá za rozvoj sportu ve školách, připravuje směrnice pro předmět tělesné výchovy a zabývá se výzkumem. Nedílnou součástí této sekce je reprezentovat Českou republiku v mezinárodních organizacích.*“ (Hobza, Rektořik, 2006, s. 161)

Sekce sportovních organizací: „*Spolupracuje se sportovními organizacemi a odpovídá za sportovní reprezentaci země.*“ (Hobza, Rektořik, 2006, s. 161)

Součástí vládní struktury je také Rada tělesné výchovy a Rada sportovní reprezentace. Tyto rady jsou poradními orgány ministerstva a jejich úkolem je podílet se na rozdělování finančních prostředků.

Na vrcholu **nevládní struktury** je Česká unie sportu (dříve ČSTV), jež změnila svůj název na valné hromadě této organizace dne 27. dubna 2013. Posláním ČUS je podporovat sport, tělesnou výchovu a turistiku, podporovat sportovní reprezentaci České republiky, zastupovat a chránit práva a zájmy sdružených subjektů, poskytovat jim požadované služby a vytvářet vhodnou základnu ke vzájemné spolupráci. (Česká unie sportu, 2015) Pod ČUS jsou:

- sportovní federace,
- tělovýchovné jednoty a sportovní kluby.

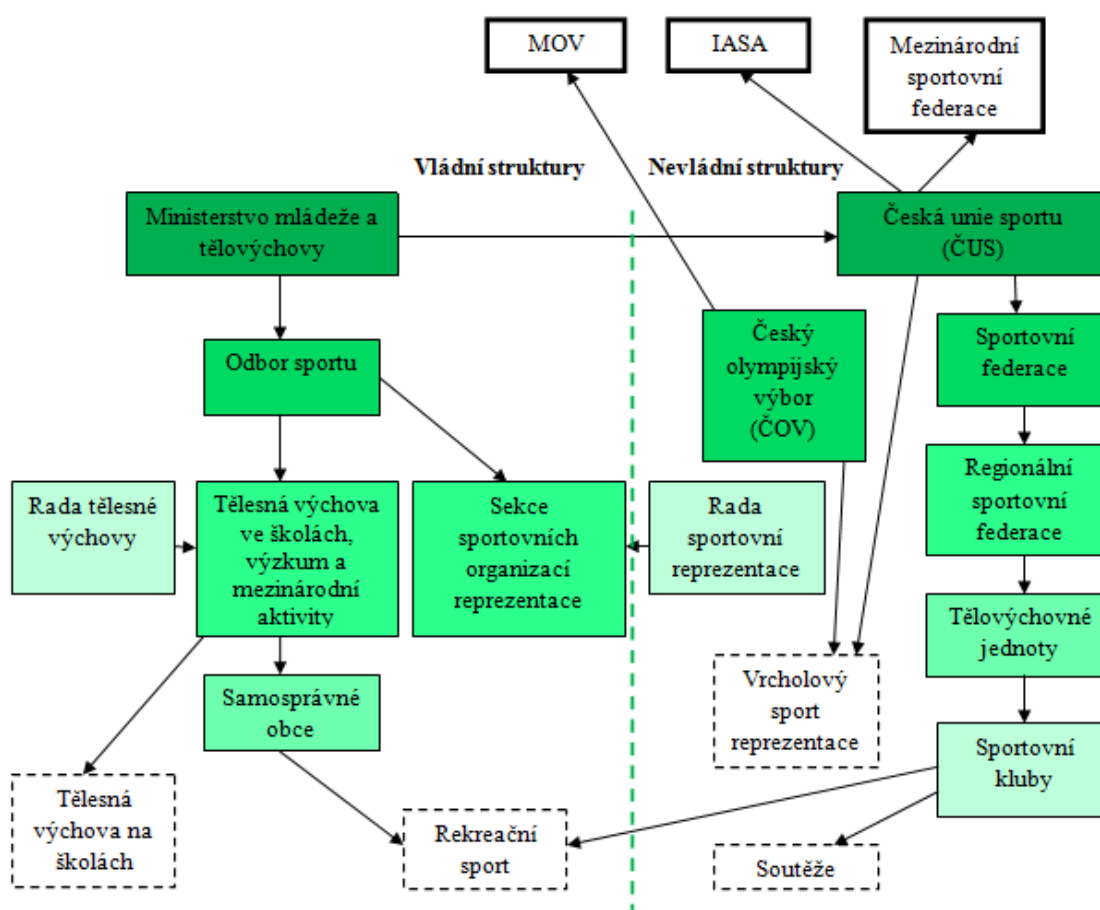
Sportovní federace, jejichž hlavní funkcí je informovat dané kraje, udržují kontakt ČUS s tělovýchovnými jednotami a sportovními kluby. Udržovat kontakt se sportovními kluby je nezbytné, protože tělovýchovné jednoty a kluby vlastní až 90% sportovišť, tím vytváří kostru sportu v České republice a jejich posláním je organizovat soutěže a umožňovat rekreační sport na základě strategií jednotlivých sportovních federací. (Hobza, Rektořik 2006)

Tělovýchovné jednoty a sportovní kluby jsou z právního hlediska podle již neplatného zákona č. 83/1990 Sb. občanská sdružení. Podle nového zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, který nabyl účinnosti 1. 1. 2014, se z občanských sdružení staly

spolky a z organizačních jednotek sdružení pobočné spolky. Sportovní organizace musejí svojí činnost této nově úpravě přizpůsobit, a to zejména změnou stanov a interních předpisů. Na základě nového občanského zákoníku (dále jen NOZ) spolek musí nejpozději 3 roky od účinnosti NOZ, tedy do 1. 1. 2017, přizpůsobit stanovy NOZ a nově vzniklé stanovy nechat zapsat do veřejného rejstříku u příslušného rejstříkového soudu. V případě, že název spolku odporuje ustanovením NOZ, musí být název také přizpůsoben požadavkům NOZ, a to do 2 let ode dne nabytí účinnosti NOZ, tedy do 1. 1. 2016. (Forst, 2013)

Na mezinárodní úrovni působí Mezinárodní sportovní federace, International Asthma and Sport Academy (IASA) a Mezinárodní olympijský výbor (MOV). Samostatnou sportovní organizací je Český olympijský výbor, který zastřešuje vrcholovou sportovní reprezentaci a spolupracuje s mezinárodním olympijským výborem.

Obr. č. 1 - Struktury sportu v České republice



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hobza, Rektořík, 2006, s. 162, aktualizované dle České unie sportu, 2015

1.5 Zdroje financování sportu v ČR

Financování sportu se odvíjí od vícezdrojového financování, které lze obecně rozdělit na centrální a místní. (Peková, Pilný, Jetmar, 2005) Velikost finančních prostředků, které plynou do odvětví sportu ze zdrojů financování, se odvíjí o počtu sportovců. Na počet sportovců má vliv porodnost, která v ČR začala klesat po roce 1990. Pozitivnější informace o porodnosti přišly až o dvanáct let déle v roce 2002, kdy se porodnost začala zvyšovat, a tím i s časovým odstupem začal narůstat počet sportující mládeže. Od roku 2009 do roku 2014 se zvýšila porodnost až o 28%. (Koncepce, 2011)

Celkový objem peněžních prostředků, které plynou na sport, je vhodné porovnávat jednak s vývojem HPD a jednak v rámci k celkovým výdajům státního rozpočtu.

Financování sportu plyne dle Koncepce státní podpory sportu v ČR z:

- veřejných rozpočtů (státního rozpočtu a rozpočtů měst a obcí),
- z loterijních a sázkových kanceláří,
- z vlastních zdrojů a z výnosů z vlastní činnosti,
- z ostatních zdrojů,
- z prostředků Evropské unie.

1.5.1 Financování z veřejných rozpočtů

Financování z veřejných rozpočtů lze rozdělit na financování ze státního rozpočtu a financování z rozpočtů krajů, měst a obcí.

Financování sportu ze **státního rozpočtu** je závislé na možnostech státního rozpočtu a objemu finančních prostředků schválených pro oblast sportu. *O rozdělování finančních prostředků (dotací) ze státního rozpočtu rozhoduje Rada pro tělovýchovu a sport, která svá doporučení předkládá ministru školství, mládeže a tělovýchovy.* (Hobza, Rektořík, 2006, s. 54)

Na základě dlouhodobého neuspokojování požadavků na podporu sportu v programu zabezpečení údržby a provozu byly vymezeny cíle nové legislativy. Tyto cíle obsahují: podporu sportu kompenzací daňovými úlevami, přihlížení k návrhům týkající se ekonomických a daňových zákonů, zajištění revitalizace a rekonstrukce zastaralých sportovních zařízení, umožnění širší využití školních zařízení, poskytnutí daňových úlev

sponzorům a zabezpečení nové organizační struktury sportovní reprezentace. (Koncepce, 2011)

Objem peněžních prostředků **plynoucí z krajů, měst a obcí** není stanoven přímou položkou na financování sportu. Zákon pouze ukládá krajům, městům a obcím pečovat o rozvoj sportu na svém území.

Kraje jsou dotovány z rozpočtu MŠMT a rozdělují finanční prostředky dále městům a obcím. „*V rozpočtech měst se pamatuje na výdaje na sport nejčastěji v tzv. sportovním fondu v rámci položky „školství“.* Peková, Pilný, Jetmar, 2005 s. 380)

1.5.2 Financování z příjmů loterijních a sázkových společností

Financování z příjmů loterijních a sázkových společností je založeno na zákoně č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách, ve znění pozdějších předpisů, který ukládá povinně odvádět 6-20% výtěžku na financování veřejně-prospěšných účelů ve sportu, ale také i v ostatních odvětvích. (Koncepce, 2011)

Některé společnosti však skrytě odvádí výtěžky na jiné účely nebo využívají práv sportovců bez jejich zpoplatnění, v porovnání s právy na hudbu nebo filmy, proto: „*cílem nové legislativy je zakotvit, aby všechny loterní a sázkové kanceláře poskytovaly kompenzace za využívání sportovních soutěží.*“ (Koncepce, 2011, s. 16)

1.5.3 Financování z vlastních zdrojů a výnosů z vlastní činnosti

Koncepce státní podpory sportu v ČR uvádí, že největší část finančních prostředků plyne z členských příspěvků a poplatků za služby a pronájmy sportovišť. Tyto příjmy tvoří podle Koncepce až 50% všech příjmů. Finanční prostředky také plynou z vlastní činnosti, ale jejich velikost je nízká, důvodem jsou sportovní svazy tvořené převážně z občanských sdružení, která nejsou oprávněna podnikat a nemohou si tak vytvářet svoje vlastní finanční prostředky. (Koncepce, 2011)

1.5.4 Financování z ostatních zdrojů

Vhledem k omezenému financování z veřejných zdrojů je potřeba financovat sport i z jiných zdrojů. Těmito zdroji jsou sponzorství a darování.

Sponzorství je založeno na dohodě mezi sponzorem a provozovatelem sportu či zařízení. Jedná se o vztah, ve kterém je sponzor ochoten za nějakou protislužbu

(zviditelnění reklamy, zvýšení povědomí o image) poskytnout peněžité nebo jiné sponzorské prostředky pro sportovce, týmy, kluby, na sportovní akce nebo soutěže.

Při darování existuje vztah, na rozdíl od sponzorství mezi dárce a obdarovaným, ale zde obdarovaný neposkytuje dárci žádnou protihodnotu. Obdarovaný pouze bezúplatně nabude finanční prostředky nebo majetek anebo práva. (Koncepce, 2011)

1.5.5 Financování s využitím prostředků EU

Financování sportu s využitím prostředků EU není pravidelnou součástí financování národního sportovního prostředí. Koncepce státní podpory sportu uvádí, že podporu od EU lze očekávat nejdříve v rozpočtovém období 2014 až 2020. Důvodem je: *„vytvoření samostatného evropského rozpočtu pro sport a stanovení účelu a pravidel jeho využití.“* (Koncepce, 2011, s. 17) Dále také uvádí, že: *„podpora sportu z fondu EU bude záviset na nastavení jednotlivých priorit v rámci Evropské komise.“* (Koncepce, 2011, s. 17).

2 SLUŽBY VE SPORTU

2.1 Služby obecně

Při porovnání definice služeb Kotlera (Kotler, 2013) a Vašítkové (Vašítková 2014) může být konstatováno, že služba je aktivita, výhoda nebo činnost, která probíhá mezi dvěma subjekty, je nehmotná, popřípadě doplněná hmotným výrobkem, nepřináší vlastnictví a její produkce nemusí být spojena s užitím hmotného zboží.

Vlastnosti služeb lze definovat na základě podobných definic, které uvádějí Vašítková, Kotler a Slepíčková (Slepíčková, 2000). Všichni tito autoři porovnávají charakteristiku služeb s vlastnostmi výrobků. Produkty pak Kotler rozděluje na pouze hmotné zboží, hmotné zboží doprovázené službami, služby doprovázené menším zbožím a pouze služby.

Důležitá je tedy odlišnost výrobků od služeb. Zatímco výrobky jsou hmotné, doba výroby se liší od doby spotřeby, jejich fyzické vlastnosti se nemění, lze je skladovat a po zakoupení vlastnit, služby jsou:

- **nehmotné** – služby jsou činnosti, které si zákazník musí prožít. Službu není možné si před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze před koupí vyzkoušet. Vašítková uvádí v publikaci princip nehmotnosti, který rozděluje službu na službu zásadně nehmotnou, službu poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu a službu zpřístupňující hmotný produkt (Vašítková, 2014),
- **neoddělitelné (jednotné)** – služby jsou produkovány a zároveň spotřebovávány ve stejný čas a na stejném místě,
- **nestálé (heterogenní, nestandardní)** – služby jsou závislé na místních podmínkách, počasí, klimatu a účastnících. Shodnou službu nelze vždy poskytnout stejně,
- **neskladovatelné** – službu není možné skladovat ve skladu,
- **nemožné vlastnit** – zákazník si nemůže koupit něco nehmotného, může si koupit pouze právo na poskytnutí a prožití služby.

2.2 Sport a volný čas

Sport úzce souvisí s volným časem, protože k využívání služeb ve sportu musí mít lidé **volný čas**. Volný čas, jehož rozměry se v posledních desetiletích zvyšují na základě vyvíjející se informatiky a dopravy, se tedy stal nezbytnou součástí sportu. „*Volný čas lze definovat jako dobu, časový prostor, v němž jedinec nemá žádné povinnosti vůči sobě ani druhým lidem a v němž se pouze na základě svého vlastního svobodného rozhodnutí věnuje vybraným činnostem. Tyto činnosti ho baví, přinášejí mu radost a uspokojení, nikdy obavy či pocity úzkosti.*“ (Slepičková 2000, s. 12)

Poskytované služby ve volném čase lze rozdělit podle toho, zda se lidé věnují **aktivní** nebo **pasivní** formě sportu. Služby při aktivní formě sportu přináší výsledky ve zdraví, tělesné kondici a v dobrém pocitu z prožití sportovní aktivity. Při aktivní formě sportu jsou pronajímány sportovní zařízení a je zapůjčováno sportovní náčiní. V druhém případě se jedná o služby spojené se sportovním diváctvím konané prostřednictvím sportovních akcí a událostí.

Aktivní formu sportování lze rozdělit na další dvě formy, které se týkají individuálních a skupinových aktivit. U individuálních aktivit se jedná o neorganizované pohybové aktivity, jako je např. in-line bruslení, fitness, squash, golf. Na druhé straně skupinové aktivity jsou organizované a jedná se například o kolektivní sporty, aerobic, beach, cvičení pro děti atd.

2.3 Služby ve sportu

Služby ve sportu lze rozdělit do dvou rovin. První rovina služeb se zabývá vztahem mezi poskytovatelem a zákazníkem služby. Zákazník potřebuje uspokojit svoje potřeby a zájmy, zatímco poskytovatel chce mít z poskytnuté služby nějaký přínos. Druhá rovina se zabývá zákazníky v určité společnosti a přesahuje vztah poskytovatel-zákazník v první rovině, „*jedná se o společenské a ekonomické prostředí, které velmi silně podmiňuje existenci a podobu služeb*“ (Slepičková 2000, s. 82).

Zda lidé využívají při sportování služeb, záleží na tom, zda potřebují poradit od sportovního odborníka či trenéra nebo se sport koná v placených prostorách. **Placenými prostory** rozumíme prostory pro fitness, squash, golf atd. Tyto sporty a mnoho podobných sportů vyžadují další služby, jako je obsluha recepce, rezervační systém, vybavení a údržba sportoviště, vybavení sociálního a technického zázemí a další.

V opačném případě, pokud se sportovec rozhodne strávit odpoledne například cyklistikou, turistikou či in-line bruslením, využívá tak **neplaceného prostředí**, a finanční prostředky tedy nejsou nutné, vyjma chráněných oblastí, které jsou zpoplatněny, např. Český ráj.

Služba může být odlišná v tom, že není ve všech případech prodávána, stejně jako uživatel nemusí vždy platit za její poskytnutí. „*U placených služeb zákazník zaplatí finanční částku přímo tomu, kdo mu službu poskytuje. U neplacených služeb se obvykle jedná o úhradu ve formě daní (školství) nebo je služba poskytnuta za relativně nižší finanční částku (aktivity zajišťované dobrovolným sdružením).*“ (Slepičková, 2000, s. 82) Přínos z poskytnuté služby nemusí být pouze finančního charakteru, prodejci a poskytovatelé služeb mohou mít osobní přínos i z pomoci druhým lidem.

2.4 Kvalita služeb ve sportu

Důležitou roli při poskytování služeb hraje její **kvalita**. Podstatné je přispívat lidem i společnosti ve zkvalitnění života a zároveň přispívat do ekonomické, sociální a zdravotní sféry. Kvalitu služeb lze posoudit z pohledu zákazníka a z pohledu producenta, a to pouze až po jejím užití či prožití. U posuzování služeb je nutné brát v úvahu dvě fakta, zákazníci i producenti dělají chyby a služby nejsou stálé, proto je obtížné je srovnávat. (Slepičková, 2000)

Kvalita z pohledu zákazníka

Zákazník má potřeby a touhy, které chce prostřednictvím služby uspokojit. Při koupi služby vstupuje do nejistoty, zda jeho cíle budou naplněny. Širokým cílem zákazníka může být aktivně využít svůj volný čas a cítit se dobře nebo může mít konkrétní cíle: zlepšení fyzické stránky, snížení váhy, překročení vlastní hranice apod. Poskytovatel služby může tuto nejistotu snížit pomocí několika způsobů: první hodina zdarma, den otevřených dveří, záruka na vrácení peněz, pojištění, infolinka atd.

Celková kvalita služby poté vychází z porovnání mezi očekáváním a naplněním zákazníkovo emocionální a racionální stránky. Spokojenost či nespokojenost lze pozorovat z kladného nebo záporného hodnocení, vyplňování anket, z rozhovorů, stížností, pochval nebo opakovaného nákupu. (Slepičková, 2000)

Kvalita z pohledu producenta

Producent služby by měl kvalitu služby také kontrolovat, protože zákazník nemá dostatečné podvědomí o tom, jak komplexně službu posoudit (odborně, zdravotně a finančně).

Kvalita služby z pohledu producenta se odvíjí o obsahu a formy, pokud je služba chápána jako činnost a nejsou uvažovány faktory prostředí a počasí. **Obsahem** služby je myšlen program k využití volného času – náplň cvičení, program kurzu, předávané informace. Producent je schopen vytvořit program sám, nebo již aplikovaný program převezme od někoho jiného. **Forma** služby představuje proces poskytnutí služby zákazníkovi. Způsob, jakým je služba zákazníkovi poskytnuta, závisí převážně na zaměstnancích, kteří by měli mít pedagogické schopnosti, schopnosti jednat a komunikovat s lidmi, mít společenské vystupování a vhodné oblečení. (Slepičková, 2000)

2.5 Konkurence služeb ve sportu

S kvalitou poskytovaných služeb souvisí kvalita služeb nabízená u konkurenčních společností. Kvalita jako taková se nemění, ale z pohledu zákazníka se může v porovnání zdát nižší. Konkurenční prostředí vzniká (Horner, Swarbrooke, 1996):

- mezi různými organizacemi nebo zařízeními poskytující stejný produkt – squashová centra, sportovní haly,
- mezi různými možnostmi, jak využít volný čas – věnovat se plavání, fitness nebo squashi,
- mezi subvencovanými rekreačními zařízeními ve veřejném vlastnictví a komerční propagací organizací soukromého sektoru,
- mezi aktivním sportem a pasivní formou sportu.

Sledování a sbírání informací o aktuálních trendech a finanční situaci, sledování nabídky a vývoje produktů a služeb je velmi důležité. Následující kapitola se zabývá tím, co všechno může být předmětem kvality poskytovaných služeb.

3 MARKETINGOVÝ MIX VE SPORTU

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. (Vašítková, 2014, s. 21)

Tyto vlastnosti si konkurují s vlastnostmi služeb ostatních organizací poskytujících podobné nebo stejné služby. Pro srovnání služeb může lze použít 7P:

- nabídku k uspokojení přání či potřeby (produkt),
- úroveň cen (cena),
- distribuční systémy (místo/distribuce),
- propagační metody (propagace),
- lidský faktor (lidé/zaměstnanci),
- materiální prostředí (prezentace),
- způsob poskytování služeb (proces).

3.1 Produkt

Základním marketingovým nástrojem marketingového mixu je produkt. Produkt je definován obecně nebo s konkrétním zaměřením, zde jako služba nebo sportovní produkt. K definování sportovního produktu je důležité znát obecné definice, které definuje mnoho autorů různým způsobem. Tito autoři se shodují v jedné základní věci. Z hlediska marketingu je podstatné, aby produkt uspokojoval potřeby a požadavky zákazníka, protože cílem zákazníka je najít užitek a funkci produktu.

Kotler definuje produkt takto: „*produkt je cokoliv, co může být nabízeno na trhu pro uspokojení přání či potřeby, od hmotných statků přes služby, zážitky, události, osoby, místa, vlastnosti, organizace, informace a myšlenky.*“ (Kotler, 2013, s. 364)

Vašítková definuje produkt v publikaci Marketing služeb efektivně a moderně jako: „*soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží nebo kombinace všech tří výstupů.*“ (Vašítková, 2014, s. 78)

Vašítková také dále uvádí (Vašítková, 2014), že služba je složitý produkt, který obsahuje tři prvky: materiální prvky, smyslové požitky a psychologické výhody nabídky. Tento produkt lze rozdělit na základní a doplňkový. Základní produkt je předmětem koupě, zatímco doplňkový produkt je nabízen jako přidaná hodnota

k základnímu produktu. Mezi doplňkové produkty řadí Vašítková: poskytování informací a poradenské služby, přebírání objednávek a účtování služeb, péče o zákazníka a jeho bezpečnost a speciální služby.

Sportovní produkt vymezuje Čáslavová na základě obecných definic produktů takto: *„za sportovní produkt lze považovat veškeré hmotné a nehmotné statky nabízené k uspokojování přání a potřeb zákazníků pohybujících se v oblasti tělesné výchovy a sportu.“* (Čáslavová, 2009, s. 116)

Struktura sportovních produktů je dle Čáslavové rozdělena do několika částí. V první jsou produkty tělesné výchovy a sportu – tělesná cvičení, sportovní a turistické akce. Druhá část se odvíjí od osobnosti ve sportu – úspěchu sportovce či trenéra. Další část je založena na myšlenkách iniciujících tělovýchovu a hodnotách zážitků v tělesné výchově a sportu. Čtvrtou část tvoří podmínky a vedlejší produkty nutné k provozování sportu - tělovýchovná a sportovní zařízení (spolková, komunální, státní), vzdělání ve sportu, pojištění cvičenců a sportovců, doprava na soutěže, vstupenky, sponzoring, dary a podpora, propagace zboží a suvenýry, společenské akce. A poslední částí struktury sportovních produktů jsou materiální produkty v tělesné výchově a sportu – nářadí, náčiní a sportovní oblečení. (Čáslavová, 2009)

3.2 Cena

Druhým důležitým nástrojem marketingového mixu je cena. Jedná se o jediný nástroj marketingového mixu, který přináší výnos, ostatní prvky představují náklady. Výhodou tohoto nástroje je flexibilita a možnost rychlé přizpůsobení ceny na měnící se podmínky. Otázkou zákazníka je, zda poskytovanou službu koupit, či nekoupit.

Tvorba cen závisí na mnoha faktorech: na nákladech, konkurenci, hodnotě služby pro zákazníka, určení poptávky, urgenci nákupčího a jeho preferencích:

Faktory ovlivňující cenu jsou děleny na vnitřní faktory: marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a cenová organizace a na vnější faktory: typ trhu a poptávky, konkurence, ekonomika, distributoři, vláda, ostatní faktory prostředí. (Vašítková, 2014)

Jednu ze zásadních rolí ve stanovení ceny hraje neoddělitelnost, kdy nelze rozdělit produkci a spotřebu, proto služba musí být blízko ke spotřebiteli a při stanovení ceny je

nutné řešit otázku nákladů vynaložených na cestu zákazníka k poskytovateli služeb (například dopravní náklady). Důležitost spadá také na distribuci, která vyžaduje osobní kontakt.

Citlivost cen se odráží od zbytnosti služeb, při nižší kupní síle spotřebitelů může být koupě služby odložena nebo úplně zamítnuta, a to vede k nastavení větší cenové flexibility. (Vašítková, 2014)

Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o druhy produktů, které nabízejí. U některých produktů je vytvářena ekonomická kalkulace, u ostatních produktů se odráží cena od názorů zájemců poptávky. Všechny tyto informace jsou zpracovávány na základě informací o průběhu poptávky, o nákladech, o cenách konkurentů a o jedinečnosti produktu. (Čáslavová, 2009)

Důležitým aspektem cenové strategie je psychologicky působit na zákazníky prostřednictvím slev pro různé segmenty (studentské, důchodové slevy) a množstevní využití (10. vstup zdarma), nebo umožnit platbu několika způsoby (permanentka, kredit, hotovost, platit kartou).

3.3 Distribuce, místo

Třetím nástrojem marketingového mixu je distribuce neboli místo. Distribucí řeší sportovní organizace, jak nejnadhěji zpřístupnit službu zákazníkovi, což úzce souvisí s místní lokalizací nebo s volbou zprostředkovatele dodávky služeb. Důležitá je otázka distribučních kanálů, jejich hustota, charakter, ale také náklady na ně vynaložené. Povaha distribučních kanálů se odvíjí od druhu sportovního produktu, zda je produkt hmotný nebo nehmotný, od typu sportovní organizace, od segmentace zákazníků i od dalších faktorů.

Distribuce hmotných produktů služeb

Za hmotné produkty v oblasti sportu se považuje sportovní zboží, které má svůj rozměr, tvar, barvu, hmotnost atd. Tato distribuce funguje na stejném principu jako distribuce zboží, *„je předmětem logistiky, zabývající se překlenutím věcného, prostorového a časového nesouladu mezi výrobou a spotřebou, spolu s poskytováním toku informací od počátku je konci distribučního kanálu.“* (Vašítková, 2014, str. 120) Hmotné produkty služeb vyžadují vztah mezi zásobováním od dodavatelů a prodejem zahrnující

skladování, udržování zásob, objednávání zboží, dopravu, místo prodeje a prodej zboží zákazníkům. Příkladem hmotného sportovního produktu je například běžecká obuv. (Čáslavová, 2009)

Distribuce nehmotných produktů služeb

Nehmotnými produkty v oblasti sportu chápeme služby, místa a myšlenky. Tyto produkty nemají fyzický rozměr, zákazník si je nemůže ohmatat, očichat ani ochutnat. Nehmotná služba nemůže být skladována, „u sportovních služeb si ji zákazník musí „prožít“ ve sportovním zařízení, kam si zákazník musí za svým produktem přijít.“ (Čáslavová, 2009, s. 111) Příkladem nehmotného sportovního produktu je například pronájem squashového kurtu.

3.4 Propagace

Propagace je čtvrtým a zároveň nejviditelnějším a také nejdiskutovanějším nástrojem marketingového mixu. Propagací se rozumí přesvědčivá komunikace, která má za úkol prodat produkty potencionálním zákazníkům.

Nástrojem propagace je komunikační mix, který zahrnuje, (dle Čáslavové, 2009) jako sportovní komunikační mix:

- **reklamu** – reklama sportovních výrobků, reklama sportovní služby, reklamy na specifických sportovních mediích (dresy, vybavení, výstroj, výzbroj),
- **publicitu** – rozhovory s významnými sportovci a trenéry, kteří vystupují jako svědci a znalci kvality sportovního zboží, služeb i myšlenek ve sportu,
- **podporu prodeje** – hry o zisk s účastí významných sportovců, dny otevřených dveří ve fitklubech, slosování vstupenek na sportovní akce, slevy při x-té návštěvě apod.,
- **osobní prodej** – prodej VIP servisu sponzorů prostřednictvím vybrané osoby (manažera klubu), prodej služeb nově zřízeného sportovního centra prostřednictvím vystupování jeho manažera.

Vašíková, 2014 uvádí na základě současných trendů kromě zmíněných čtyř nástrojů další komunikační nástroje služeb, které lze také specifikovat na sport:

- **přímý marketing** – informace o službách zaslané emailem/poštou, katalogy s přehledem služeb,

- **internetovou komunikaci** – např. bannerová nebo pop-up window s nabídkou služeb sportovní organizace,
- **komunikaci na sociálních sítích** – vyhlášení soutěže „sdílej, okomentuj a vyhraď“, dej „zúčastním se“ a vstup budeš mít zdarma,
- **marketing událostí (event marketing)** – vytvoření turnaje pro amatéry, pozvánka na sportovní událost,
- **guerilla marketing** – na sportovní události sponzorovanou jednou firmou zaujmout prvky konkurenční firmy,
- **virální marketing** – natočení zábavného videa sportovním týmem, které si fanoušci mezi sebou sami pošlou,
- **product placement** – zaplacení reklamy služeb sportovní organizace do filmu.

Komunikační mix je založený na konkrétním druhu sportovního produktu, ale také přihlíží k problematice ceny a distribuce. Strategie komunikace se v různém čase vývoje sportovní organizace mění, je to dáno v souvislosti se základními cíli, cílovými skupinami zákazníků, výběru medií, finančních prostředků a koncipování propagační zprávy.

3.5 Lidé

V rozšířeném marketingovém mixu 5P představují právě 5P. lidé - zaměstnanci. Zaměstnanci jsou důležitým nástrojem marketingového mixu, protože jsou účastníci procesu poskytování služeb, reprezentanti firmy a jejich přístup velmi ovlivňuje kvalitu služeb. Kvalita služby může být jednáním zvyšována, ale také snižována.

Vašítková uvádí, že: *„výzkumem byla ověřena skutečnost, že pokud je zákazník se službou spokojen, oznámí to asi 4 až 5 svým známým, ale v případě nespokojenosti rozšíří tuto informaci mezi 11 dalších lidí. (Vašítková, 2014, s. 126)*

Čáslavová odkazuje na US NEWS AND WORLD REPORT, který uvádí, že ztráta zákazníků plyne z těchto důvodů:

- 1 % zemře
- 3 % se přestěhují
- 5 % přijme nové zvyky
- 9 % považuje cenu za příliš vysokou
- 14 % je nespokojeno s kvalitou produktu
- 68 % je nespokojeno s postojem personálu (převzato z Čáslavová, 2009, s. 112)

Na přístupu zaměstnanců se z části podílí organizace, a to na základě výběru zaměstnanců výběrovým řízením a dále školením, vzděláváním a motivací zaměstnanců.

Podíl na nabídce služeb mají také účastníci referenčního trhu: zákazníci, veřejnost, rodiny, přátelé a známí, „kteří se podílí tzv. ústní reklamou na vytváření image produktu-slужby i celé organizace, která službu poskytuje.“ (Vašítková, 2014, s. 152)

Ve sportovních službách se jedná o zaměstnance starající se o sportovní prostředí, manažery, recepční a správce a také o trenéry, cvičitele a instruktory za kterými zákazníci do sportovního zařízení přichází. „Z těchto důvodů management firmy musí sledovat v návaznosti na kvalitu cvičebního procesu, jak jsou zaměstnanci k zákazníkům vlnidni, přístupni a zdvořilí, jakou prezentují úroveň dovedností, jaké mají znalosti, jak jsou pro firmu prospěšní a jak firmu reprezentují“. (Čáslavová, 2009, s. 113)

3.6 Proces

Dalším nástrojem rozšířeného mixu je proces. Podle Vašítkové: „procesy zahrnují všechny činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které pro zákazníka vyrábějí a dodávají službu“. (Vašítková, 2014, s. 180) Proces řeší otázku, jakým způsobem je služba poskytována a za jakou dobu. Vše závisí na složitosti a různorodosti procesu a tyto procesy je potřeba řídit, protože: „řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb.“ (Vašítková, 2014, s. 180)

Procesy lze rozdělit dle kontaktu se zákazníkem na služby s vysokým kontaktem zákazníka, kde je zákazník v přímé interakci s poskytováním služby, a na služby

s nízkým kontaktem, kde není zákazník do všech prvků interakce poskytnutí služby zapojen.

Z hlediska sportovních služeb proces zahrnuje dle Čáslavové, 2009: otvírací dobu sportoviště, dobu obsluhy zákazníka, rychlost obsluhy, dobu čekání, formu obsluhy, ale také komunikaci se sportovním zařízením a informovanost zaměstnanců o poskytovaných službách.

3.7 Prezentace

Posledním nástrojem marketingového mixu a také třetím prvkem rozšířeného mixu je (podle Čáslavové) prezentace neboli (podle Vašítkové) materiální prostředí.

Jedná se o prostředí, ve kterém jsou služby poskytovány. Prostor může u zákazníka vyvolat kladné, nebo také záporné reakce. Podle těchto reakcí se zákazníci do těchto prostor vrací, nebo odchází ke konkurenci.

Prostředí je prezentováno velikostí prostoru, druhem nábytku, designem, teplotou, hlukem, vůní, pachem, světlem, značkami a symboly. (Vašítková, 2014)

Prezentace v oblasti poskytování sportovních služeb je zaměřena na velikost provozovny (haly, tělocvičny, hlediště, prostoru kolem hřišť), sportovní vybavení, atmosféru a design, komfort a čistotu provozovny. (Čáslavová, 2009)

4 CHARAKTERISTIKA TJ LOKOMOTIVA PLZEŇ

4.1 Představení TJ Lokomotiva Plzeň

TJ Lokomotiva Plzeň (dále jen TJ Lokomotiva) je název organizace, která je *dobrovolným sdružením, které sdružuje občany, kteří mají zájem o sportovní, tělovýchovnou a turistickou činnost rekreačního, výkonnostního i vrcholového charakteru.* (TJ Lokomotiva Plzeň, 2015) Založena byla v roce 1907 původními obyvateli v železničářské čtvrti na území v Chvojkových sadech. Její činnost trvá až dodnes. Na mapě ji najdeme na adrese Úslavská 75, v Plzni na Slovanech obklopenou institucemi, jako jsou Sportovní gymnázium, 13. Základní škola, Bazén Slovany nebo SK ZČE Plzeň.

TJ Lokomotiva patří mezi největší a nejvýznamnější sportovní organizace města Plzně. Tato sportovní organizace je vlastníkem sportovního areálu v Plzni na Slovanech a provozovatelem Městské sportovní haly. Důležité je rozlišovat, kdo je majitelem jednotlivých částí areálu. Přehled majetku je zobrazen na obrázku č. 2.

TJ Lokomotiva Plzeň (tmavě zelená) vlastní tenisový areál, beachový areál, administrativní budovu, areál kanoistiky u řeky Radbuzy, areál Jachtingu u Boleveckého rybníku a lyžařskou chatu v lyžařském areálu Špičák. Město Plzeň (světle zelená) je majitelem Městské sportovní haly, tělocvičny, squashe, bowlingu, tréninkové haly a venkovních hřišť, jež TJ Lokomotiva Plzeň provozuje. (rozhovor s předsedou TJ, 2015)

Obr. č. 2 - Přehled majetku TJ Lokomotiva Plzeň a města Plzeň



Zdroj: vlastní zpracování, www.mapy.cz, 2015

V roce 2000 byla sportovní hala „Lokomotiva“ převedena do majetku města Plzně. Následující rok 2001 zahájila TJ Lokomotiva rozsáhlou modernizací sportovní haly a venkovních hřišť sportovního areálu. Postupně byly zmodernizovány tenisové kurty, vybudován beach areál, zrekonstruována tzv. rozcvičovna na tělocvičnu a dva squashové kurty, byla postavena nová tréninková hala s horolezeckou stěnou, bowling a venkovní hřiště s umělým povrchem, rehabilitační centrum s wellness a v roce 2013 vznikla v rámci nutné celkové rekonstrukce střechy stávající sportovní haly vznikla nová sportovní hala. Za období 2001-2013 byly v tomto areálu proinvestovány finanční prostředky ve výši 300 mil. Kč.

4.2 Poslání, cíle a hlavní úkoly TJ Lokomotiva Plzeň

Posláním TJ Lokomotiva je podpora všestrannosti sportovců v aktivitách tělovýchovy, vrcholového, výkonnostního a rekreačního sportu. Snahou TJ Lokomotiva je vytvářet pro tyto aktivity co nejvhodnější podmínky. (TJ Lokomotiva Plzeň, 2015) Pro rozvoj tělovýchovy a podporu vrcholového a výkonnostního sportu TJ Lokomotiva sdružuje 11 sportovních oddílů: pro basketbal, házenou, volejbal, tenis, šerm, jachting, kanoistiku, turistiku, zápas, ASPV a lyžování. Do roku 2010 patřila pod tuto organizaci i extraligová házená. (www.tjloko-plzen.cz, 2015)

Největšími oddíly TJ Lokomotiva jsou oddíl basketbalu a oddíl volejbalu. V roce 2010 se basketbalovému týmu mužů podařilo postoupit do prestižní basketbalové Mattoni NBL, nejvyšší soutěže v České republice. Byla to historická událost a splněný sen několika generací západočeských basketbalistů. Tento úspěch se nerodil snadno a vše bylo podpořeno výbornými úspěchy mládežnických družstev. V oblasti výchovy mladých basketbalistů a volejbalistek má TJ Lokomotiva jen malou konkurenci. Basketbal a volejbal má vynikající výsledky na úrovni nejvyšších soutěží celé ČR a v rámci systému spolupracuje s ostatními kluby Plzeňského kraje.

Péči o mládež považuje TJ Lokomotiva za jeden ze základních cílů rozvoje TJ a sportovního prostředí mládeže v Plzni. (TJ Lokomotiva Plzeň, 2015) Podpora sportu a mládeže se v rámci TJ Lokomotiva zaměřuje i na menší sportovní odvětví jako jsou tenis, zápas, jachting, kanoistika, šerm, lyžování.

Hlavními úkoly orgánů TJ Lokomotiva je obhajovat zájmy svých oddílů a členů, zajišťovat činnost/hospodaření celé organizace, zlepšovat všechny aktivity TJ na

základě vyhodnocování, propagace a zavádění nových poznatků a zkušeností, a dále organizovat, rozvíjet a prosazovat veškeré činnosti sportovního, kulturního a společenského rázu, které propagují tělovýchovu a sport. (TJ Lokomotiva Plzeň, 2015) Na základě smlouvy s městem Plzeň musí TJ zajišťovat také řádný provoz svěřeného majetku (Městské sportovní haly). (rozhovor s předsedou TJ Lokomotiva, 2015)

V rámci činnosti TJ Lokomotiva může být k dosažení stanovených svých cílů vykonávána obchodní a odborná činnost, ovšem výnosy z ní musí být bez výjimky použity pro potřeby a cíle TJ Lokomotiva, a to na základě stanov TJ Lokomotiva a vše shodě s právním řádem České republiky. (TJ Lokomotiva Plzeň, 2015)

4.3 Hospodaření TJ Lokomotiva Plzeň

Vedení TJ Lokomotiva hospodaří s majetkem ve výši několika stovek milionů korun. TJ Lokomotiva vykonává činnost na svém vlastním majetku a na majetku pronajatém od města Plzně. Vlastní majetek TJ Lokomotiva činí přibližně 30 mil. Kč. Majetek města Plzně pronajatý na základě dlouhodobé smlouvy o pronájmu a provozování Městské sportovní haly činí ke konci roku 2014 hodnotu 300 mil. Kč.

Provoz a údržba sportovišť v majetku TJ je především závislá na podpoře MŠMT, České unie sportu (ČUS) a na dotačním programu Plzeňského kraje a města Plzně. Nedílnou součástí zajištění hlavní činnosti sportovních oddílů jsou také členské příspěvky jednotlivých členů TJ. Výše těchto příspěvků je přímo úměrná náročnosti daného sportu a ekonomickým nárokům pro účast v nejvyšších soutěžích ČR. (rozhovor s předsedou TJ Lokomotiva, 2015)

Provoz pronajatého majetku (Městské sportovní haly) je naopak zásadně závislý na strategii podpory tohoto městského sportoviště ze strany města Plzně a na úhradách základních provozních nákladů (el. energie, tepla, vody) v svého rozpočtu pro daný rok. Výsledkem této finanční politiky jsou přijatelné ceny pronájmů pro občany a sportovní organizace působící na území města Plzně. (rozhovor s předsedou TJ Lokomotiva, 2015)

Celkové hospodaření na úrovni hlavní (sportovní) i vedlejší (hospodářské) činnosti je vždy za každé zdaňovací období mírně ziskové a řadí tuto TJ mezi největší a zároveň nejstabilnější sportovní organizace Plzeňského kraje. (rozhovor s předsedou TJ Lokomotiva, 2015)

4.4 Organizační struktura TJ Lokomotiva Plzeň

Organizační struktura TJ Lokomotiva (dále jen TJ) je tvořena orgány, manažery, zaměstnanci, brigádníky, předsedy jednotlivých oddílů, trenéry a hráči.

Orgány TJ Lokomotiva jsou: valná hromada, výkonný výbor, kontrolní a revizní komise.

Valná hromada

Nejvyšším orgánem TJ je valná hromada, kterou tvoří delegáti jednotlivých oddílů TJ. Delegátem může být člen TJ, jehož členství trvá déle než 3 roky a je starší 18 let. Počet delegátů z jednoho oddílu ve valné hromadě závisí na počtu členů v oddílu. Valná hromada je svolávána jednou ročně, nebo mimořádně, pokud je to nutné. K usnášení schopné valné hromady musí být přítomna alespoň nadpoloviční většina pozvaných delegátů, jinak se musí do 30 dnů svolat další. Ke schválení usnesení s ním musí souhlasit alespoň nadpoloviční většina přítomných delegátů. (TJ Lokomotiva Plzeň, 2015)

Výkonný výbor

Výkonný výbor je pětičlenný kolektiv volený valnou hromadou, který tvoří statutární orgán sdružení. Úkolem výkonného výboru je zabezpečovat činnost, koordinovat a řídit plnění úkolů, které stanovila valná hromada. Za své jednání je výkonný výbor zodpovědný valné hromadě. Ze členů výkonného výboru jsou pak zvoleni na funkční období 5 let předseda a místopředseda, kteří navenek jednají jménem Výkonného výboru. (TJ Lokomotiva Plzeň, 2015)

Kontrolní a revizní komise

Kontrolní a revizní komise je tříčlenný kolektivní orgán. Jeho činnost, provádění kontroly ekonomických a právních operací v rámci TJ, je odpovědná Valné hromadě. Kontrola se vztahuje i na funkcionáře a zaměstnance TJ. Funkčním obdobím Kontrolní a revizní komise je také 5 let. (TJ Lokomotiva Plzeň, 2015)

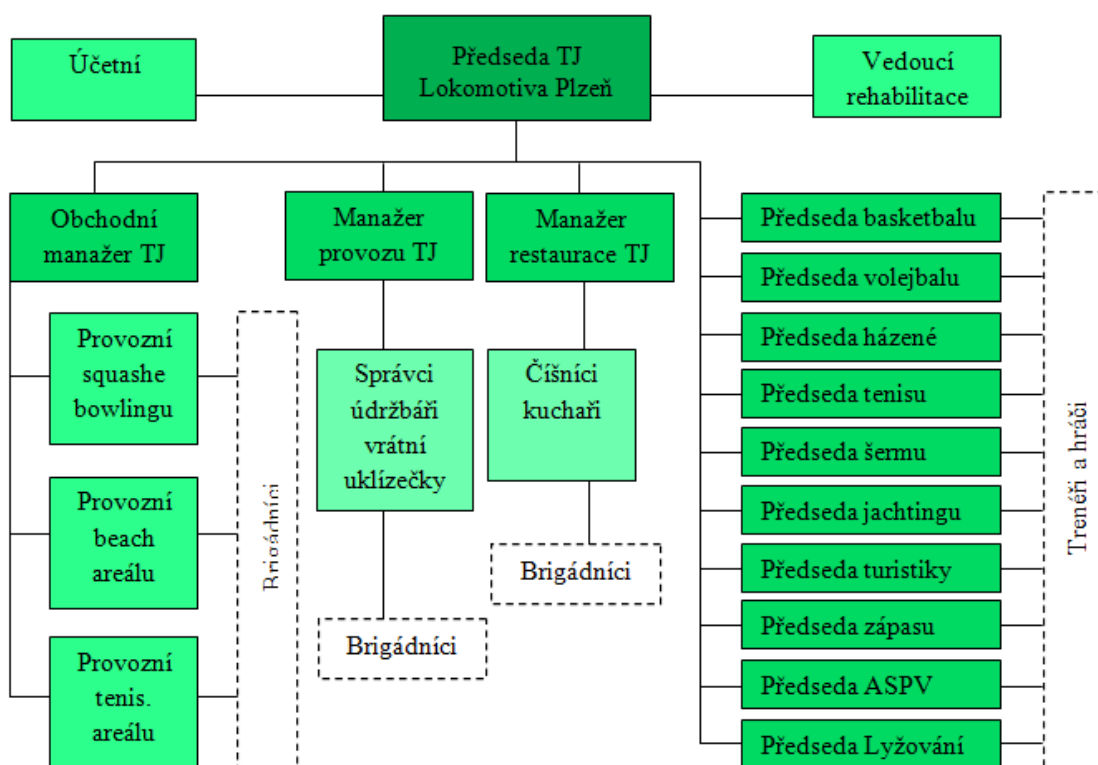
Zaměstnanci TJ

Struktura zaměstnanců TJ zobrazuje schéma na obrázku č. 3

Předseda TJ zastává v rámci své pravomoci funkci ředitele sportovního areálu a Městské sportovní haly. Manažery TJ jsou obchodního manažer TJ, manažer provozu

TJ a manažer restaurace TJ. Manažer obchodu TJ má zodpovědnost za události konané v hale, za marketing a má na starost tři provozní manažery tzv. malých sportovišť, a to provozní squashu a bowlingu, provozní beach areálu a provozní tenisu. Manažer provozu TJ je vedoucím údržby areálu a zároveň manažerem restaurace sportovní haly. Do údržby areálu spadají správci, údržbáři, vrátní a brigádníci, do zaměstnanců restaurace kuchaři, číšníci a pracovní výpomoc-brigádníci. Zvláštní řízení vyžaduje provoz rehabilitace, které je vedeno jako nestátní zdravotnické zařízení s povolením činnosti od sociálního odboru Plzeňského kraje. Vedoucím rehabilitace je osoba odborně způsobilá v oboru fyzioterapie. Důležitou část organizační struktury TJ tvoří také předsedové oddílů TJ, kteří jsou odpovědní za činnost svých oddílů, činnost trenérů a hráčů, případně i provoz svěřených sportovišť.

Obr. č. 3 - Struktura zaměstnanců TJ Lokomotiva Plzeň



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.5 Sportoviště TJ Lokomotiva Plzeň

Areál TJ Lokomotiva Plzeň nabízí mnoho různých sportovišť, ve kterých poskytuje služby formou pronájmu sportovních ploch a hřišť. K dispozici jsou Městská sportovní hala, tréninková hala, tělocvična, dvě squashová hřiště, čtyři bowlingové dráhy,

horolezecká stěna, tři venkovní polyuretanové hřiště, tenisový areál, beachový areál, rehabilitační centrum a wellness. Další svůj majetek TJ spravuje na Boleveckém rybníce v Plzni na Lochotíně, kde působí oddíl jachtingu, a na řece Radbuze v Plzni v Doudlevcích, který slouží pro členy oddílu kanoistiky. V zimním období je provozována chata lyžování umístěná přímo ve sportovním areálu Špičák na Šumavě.

- **Městská sportovní hala**

Městská sportovní hala nabízí pronájem hřišť na basketbal, házenou, florbal, volejbal, badminton, fotbal, ultimate frisbee atd. Jedná se o jednu z největších hal v Západních Čechách s kapacitou 2500 diváků, s kvalitní sportovní plochou, jejíž rozměry činí 47x24m. Tato hala také umožňuje pořádání tanečních a sportovních akcí, pořádání koncertů, veletrhů a dalších událostí. V roce 2013 prošla kompletní rekonstrukcí z důvodu poškozených nosných pilířů.

- **Tréninková hala**

Tréninková hala, která je s hlavní halou propojena spojovací chodbou, je novinkou areálu od roku 2008. Tato hala poskytuje hrací plochu o rozměrech 50x30m (www.tjloko-plzen.cz, 2015), která se dá rozdělit na dvě identické poloviny. Celý prostor poskytuje plochu pro házenou, basketbal, volejbal, florbal atd. Tyto prostory jsou využívány především pro mládežnická sportovní utkání a tréninky.

- **Tělocvična**

Tělocvična o rozměrech 30x11m se nachází v podzemí pod hlavním vstupem sportovní haly. (www.tjloko-plzen.cz, 2015) Dříve byla známa pod názvem „rozcvičovna“. V dnešní době je používána jako univerzální tělocvična pro všechny druhy sportů.

- **Horolezecké stěny**

Horolezecké stěny jsou umístěné v tréninkové hale, patří mezi největší v České republice, jedná se o plochu 900 m² s více než 150 lezeckými cestami všech obtížností. Obsluha stěny nabízí půjčení vybavení, kurzy pro děti, kurzy pro veřejnost a školení instruktorů. (www.tjloko-plzen.cz, 2015)

- **Squash**

TJ nabízí dvě klimatizovaná squashová hřiště, která jsou od firmy ASB, která zřizuje squashové kurty pro nejvyšší soutěže, proto tyto kurty zajišťují vysokou kvalitu.

Recepce squashe nabízí půjčení raket a míčků, prodej dalších sportovních potřeb a také nabízí prodej včetně nabídky malého občerstvení.

- **Bowling**

Čtyři bowlingové dráhy profesionální kvality jsou umístěny u squashové recepce. Součástí bowlingu je bar, recepce, sociální zařízení a možnost zapůjčení bot. Prostory bowlingu jsou malé a zároveň nekuřácké, což vytváří ideální prostředí pro pořádání soukromých oslav nebo firemních večírků. Dvě bowlingové dráhy byly zmodernizovány mantinely pro hru dětí.

- **Badminton**

Nově TJ Lokomotiva začala nabízet volné hodiny tělocvičny, a to k využití pronájmu plochy k badmintonu. Recepce badmintonu je společná se squashem a je zde také možnost zapůjčení raket a míčků.

- **Venkovní hřiště**

Venkovní hřiště tvoří 3 různě veliká hřiště s polyuretanovým povrchem a umělým osvětlením. Velikosti hřišť a jejich využití činní: hřiště č. 1 – 45 x 24m (házená, fotbal, tenis, 2x nohejbal, 2x basketbal, 2x volejbal), hřiště č. 2 – 23 x 18m (tenis, volejbal, nohejbal, basketbal) a hřiště č. 3 – 30 x 18m (tenis, volejbal, nohejbal, basketbal). (www.tjloko-plzen.cz, 2015)

- **Tenisová hřiště**

Tenisový areál tvoří jednu z největších částí sportovního areálu. Areál prošel rekonstrukcí, proto patří ke kvalitnějším areálům a třem největším tenisovým areálům v Plzni. Areál umožňuje hru na 8 antukových hřištích a na jednom hřišti v hale. Tři z antukových hřišť jsou na zimní sezonu zakryta nafukovací halou. V tomto areálu probíhají turnaje tenisových soutěží České republiky, soukromé a firemní turnaje. Areál je zpřístupněn registrovaným a také rekreačním sportovcům.

- **Beach areál**

Další hlavní částí areálu je beachový areál. Beachový areál původně tvořila 3 beachová hřiště a dvě antuková hřiště. V roce 2013 byla antuková hřiště zrušena a místo nich byla postavena další 2 beachová hřiště. Díky tomu se tento areál stal s 5 hřišti největším beachovým areálem v Plzni. Areál nabízí nejen pronájem beachových hřišť, která

mohou mít večerní osvětlení, ale také jedno antukové hřiště na volejbal a nohejbal. Dále je k dispozici prostor pro petangue, vlastní šatny, sprchy, bar s recepcí, venkovní posezení a dětské hřiště. Areál je využíván k nejen volejbalu, pro beach fotbal, beach házenou, ale i k pořádání akcí, jako jsou afterpárty po turnajích, oslavy narozenin a jiné.

- **Rehabilitační centrum, sauna a wellness**

Rehabilitační centrum, sauna a wellness se nachází ve v provozní budově vedle areálu TJ Lokomotivy Plzeň. Rehabilitace je určena pro sportovní kluby, sportovce a širokou veřejnost. Zařízení je vhodné také pro děti i handicapované občany. V rehabilitačním centru jsou zaměstnáni specializovaní lékaři a fyzioterapeuti. V zázemí lze najít vše, co k takovým zařízením patří.

- **Jachting**

Jachtingový areál se nachází v Plzni u Boleveckého rybníka. Jachting je určen pro členy oddílu, který každoročně v rámci své činnosti provádí nábor nových zájemců o tento zajímavý sport. Během roku jsou zde pořádány tradiční jachtařské závody a fregaty.

- **Kanoistika**

Loděnice kanoistiky se nachází na břehu Radbuzy. Je využívána především na samotný trénink. Samotné závody jsou pořádány na „divoké vodě“. Oddíl je každoročně pořadatelem závodů na řece Otavě na Čeňkově pile.

- **Lyžování**

Oddíl lyžování má svoje sídlo v lyžařském areálu Špičák na Šumavě. Oddíl se věnuje závodnímu lyžování, v rámci své činnosti pořádá školičku lyžování a každý rok pořádá veřejně přístupný běžkařský závod 15 km Šumavou.

4.6 Další prostory a služby TJ Lokomotiva Plzeň

Součástí zázemí Městské sportovní haly jsou také dva VIP salónky. Tyto prostory o kapacitě 30 a 40 osob je možné pronajmout jako místo s občerstvením při konání sportovních turnajů a kulturních programů. (www.tjloko-plzen.cz, 2015) Dále jsou vhodné pro školení, oslavy, týmové porady apod. Oba VIP salónky disponují příjemným prostředím, televizí s DVD přehrávačem, připojením k internetu a barem.

Další službou, kterou TJ Lokomotiva nabízí, je ubytování. Ubytovna se nachází v administrativní budově vedle sportovního areálu. V nabídce je šest pokojů s celkovou kapacitou dvaceti lůžek. Tyto pokoje využívají sportovní týmy, které navštěvují areál za účelem sportovních zápasů a turnajů. V administrativní budově je také možné si pronajmout nebytové prostory k podnikatelské činnosti.

Mezi poskytované služby Lokomotivy jsou také zahrnovány gastronomické služby. Od roku 2012 je restaurace v Městské sportovní hale součástí široké nabídky sportovního areálu. Kromě klasické nabídky minutkových jídel a nápojů nabízí restaurace také sledování sportovních utkání na projektoru s plátnem. Od srpna 2014 je restaurace nekuřácká. Areál TJ Lokomotivy nabízí občerstvení i v dalších třech barech. První bar je součástí bowlingu, druhý je v tenisovém areálu a třetí v beach areálu. Bar v beach areálu nabízí také pořádání různých společenských akcí

Ve sportovním areálu lze najít i servis lyžařského a cyklistického vybavení a pro milovníky golfu moderní golfové simulátory, odpaliště a prodejnu golfového, šipkového a kulečnického vybavení.

5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ ČINNOSTI SQUASHOVÉHO CENTRA TJ LOKOMOTIVA PLZEŇ

Vzhledem k velikosti sportovního areálu, by bylo velice obtížné a časově náročné, analyzovat a hodnotit podrobně všechny služby, které TJ Lokomotiva nabízí, proto se tato kapitola zabývá podrobněji pouze poskytovanými službami squashového centra TJ Lokomotiva Plzeň.

Analýza a hodnocení činnosti squashového centra je zde rozdělena na tři části:

- analýza služeb squashového centra podle nástrojů marketingového mixu ve sportu,
- služby squashového centra v porovnání s konkurenčními squashovými centry a jejich zhodnocení,
- návrhy k rozšíření nebo zkvalitnění služeb.

První část popisuje služby squashového centra podle nástrojů marketingového mixu ve sportu. První nástroj řeší, co je produktem squashového centra, tedy službou, za jaké ceny a možnosti jsou tyto služby poskytovány a prodávány, jaký vliv má místo squashového centra na prodej služeb, zda jsou služby dostatečně propagovány, jak velkou roli a zda pozitivní, či negativní hrají v prodeji služeb lidé, jaký je proces při poskytování služeb, a posledním kritériem je, jak je squashové centrum TJ Lokomotiva prezentováno.

Druhá část se zabývá poskytovanými službami v porovnání s konkurencí, protože u hodnocení služeb je důležité znát, jak služby správně poskytovat nebo jaký je standard při poskytování služeb.

Třetí část se zabývá návrhy na zlepšení a zkvalitnění služeb, jejichž nedostatky byly zjištěny v předchozích třech částech.

5.1 Analýza služeb squashového centra

K analyzování služeb squashového centra TJ Lokomotiva autorka vychází z marketingového mixu ve sportu, teoretické poznatky z třetí kapitoly aplikuje do praxe.

5.1.1 Produkt

Produktem squashe TJ Lokomotiva je možnost pronájmu dvou profesionálních kurtů firmy ASB. Při pronájmu je možné si za poplatek zapůjčit raketu a míček. Squashové centrum udržuje vztah s externím squashovým trenérem, kterého je možné kontaktovat a domluvit si s ním soukromé lekce. Squash také nabízí prodej míčků a omotávek na rukojeti raket. Recepce squashe nabízí základní nabídku nápojů, neochucené vody, sladké nápoje, sportovní nebo energetické nápoje, sladké a slané občerstvení. Ve squashovém centru je možné zúčastnit se dvou squashových amatérských lig, jedna amatérská liga je pořádána přímo squashovým centrem a druhá v rámci celé Plzně největší amatérskou ligou v ČR.

5.1.2 Ceny squashe

Squashové centrum má stanovený ceník, který je poměrně složitý, viz příloha A. Ceník rozlišuje měsíce v roce na zimní ceník (září-květen) a letní ceník (červen-srpen), dále denní časová pásma, všední dny od víkendových dní, standardní a studentské ceny, standardní a kreditové zvýhodněné ceny, ceny pro sportovce hrající amatérské ligy a ceny pro školy. V ceníku je také uveden poplatek za půjčení rakety a míčku.

Platba za pronájem kurtu nebo ostatní služby probíhá až po skončení pronájmu. Ve squashovém centru je možné platit hotově, sodexo passy, ticket benefits, multisport card a zaměstnaneckými benefity plus. Platba kreditní kartou není možná. Pokuty za zrušení rezervace kurtu stanoveny nejsou. Rezervační systém je nastavený tak, že dvě hodiny a méně před rezervací musí zákazníci rušit kurt pouze telefonicky. K uplatnění studentské slevy je potřeba prokázat se alespoň jednou studentskou kartou.

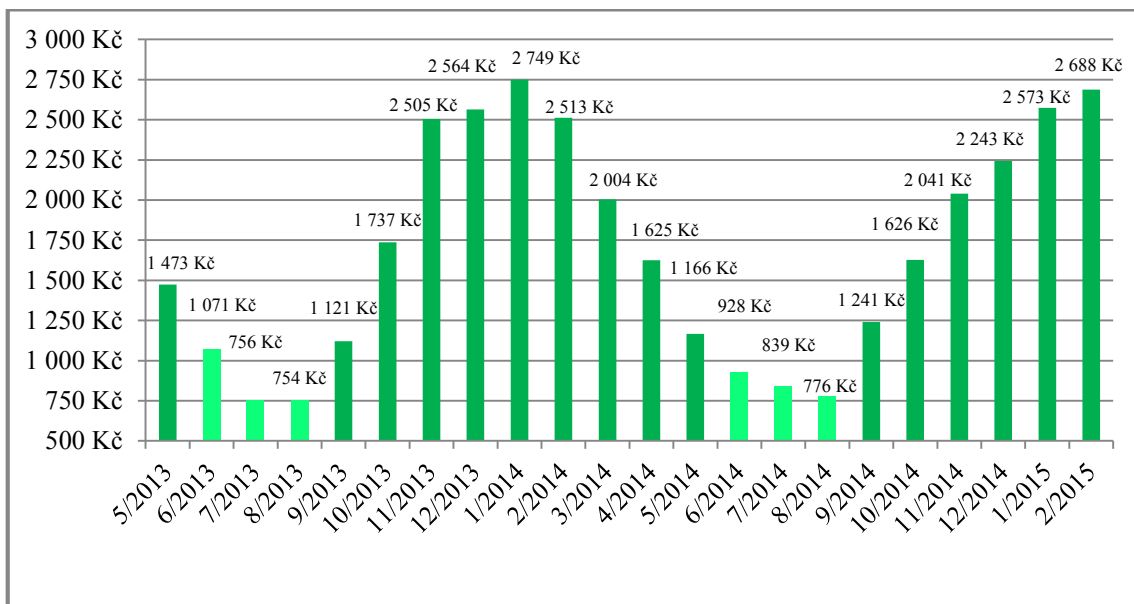
Další platební možností je nabití kreditu, jehož minimální vklad je 2 000 Kč. Po nabití kreditu zákazník čerpá z kreditu levnější ceny za pronájem. Tento kredit lze uplatnit pro celý areál. Do celého areálu, tedy i na squash, je také možné zakoupit dárkový poukaz v libovolné hodnotě.

Vzhledem k rozdělení majetku, které je popsáno v kapitole 4.1, je squash majetkem města Plzeň. To rozhoduje o výši cen, proto není jednoduché ceny měnit. Ceny může TJ Lokomotiva navrhnout, město Plzeň je musí schválit.

Výše příjmů z plateb za pronájem squashových kurtů je závislá na faktorech sezónnosti: počasí, školních prázdnin a dovolených. V grafu č. 1 jsou zobrazeny průměrné denní tržby v určitých měsících, na nichž lze pozorovat periodu ve výši prodeje závislou právě na těchto faktorech.

Hodnoty v grafu jsou od května 2013 z důvodu toho, že rezervační systém, ze kterého lze tyto hodnoty získat, byl zaveden v TJ Lokomotiva od 26. 4. 2013. Barevné rozlišení v grafu rozlišuje tmavě zeleně zimní ceník a světle zeleně letní ceník.

Graf č. 1 – Průměrná denní tržba v určitém měsíci (v Kč), květen 2013 - únor 2015



Zdroj: Vlastní zpracování, rezervační systém TJ Lokomotiva Plzeň, 2015

Graf znázorňuje, že letní měsíce červen, červenec a srpen jsou nejslabšími měsíci. Důvody jsou zřejmé, v těchto měsících je teplé počasí, lidé chodí sportovat do přírody a co nejméně času tráví v uzavřených prostorách. Také jsou letní prázdniny, děti netráví čas ve městě a lidé si berou dovolené. Poměrně velký rozdíl lze také pozorovat mezi měsíci červen a červenec, kdy červen je na tržbách silnější o jednu svoji třetinu než červenec. V těchto letních měsících se činnost squashového centra snižuje, otevírací doba je zkracována a ceny jsou na toto období pro zvýšení prodeje zlevňovány na letní ceník.

V podzimních měsících se tržby za pronájem squashe zvyšují a tím vzrůstá i činnost a vytíženost squashového centra.

Zimní měsíce tvoří ve squashovém centru hlavní sezónu, důvodem je počasí, které naopak od letních měsíců nedovoluje provozovat sporty venku a lidé tak vyhledávají sporty uvnitř. Squash je v tomto ohledu ideální sport, protože pro hraní squashe stačí pouze dva hráči. V těchto měsících je squash vyhledáván v průběhu celého dne i v pozdějších hodinách. Tržby v měsíci prosinec jsou ovlivňovány Vánoce a Novým rokem, kdy je squashové centrum uzavřeno na pět dní. S těmito pěti dny je v grafu počítáno, průměrná cena je vypočítána pouze z 26 dnů, kdy je otevřeno.

Poslední částí v sezónní periodě je jaro, tržby na pronájem squashe měsíc od měsíce klesají, důvodem je opět počasí a jarní prázdniny, které v Plzni v posledních dvou letech vyšly na měsíc březen.

Na výši příjmů z pronájmu kurtů má také vliv pracovní doba návštěvníků, která způsobuje, že odpolední hodiny jsou více rezervovány než dopolední hodiny.

Faktory způsobující sezónní periodu a pracovní doba obyvatel se nedají ovlivňovat a jsou stejná pro všechny squashová centra, proto jediné, jak se jim lze bránit, je podporovat prodej propagací.

5.1.3 Místo, distribuce

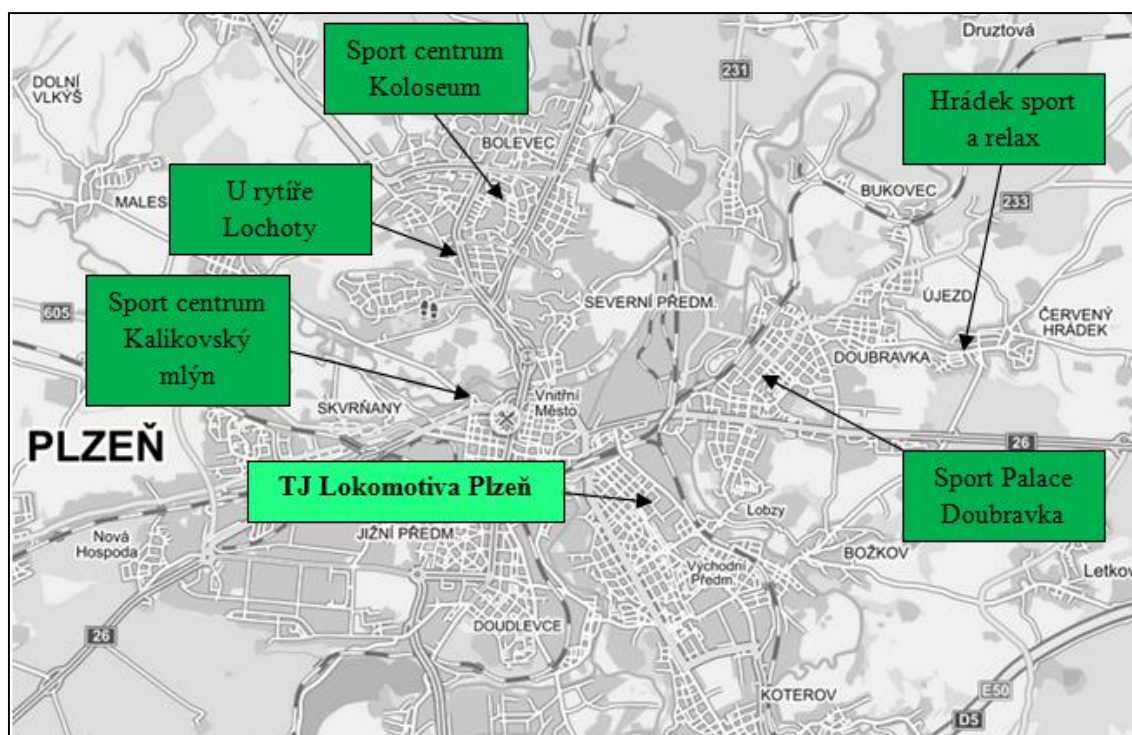
Squashové centrum TJ Lokomotiva Plzeň se nachází v Městské části Slovany v ulici Úslavská 75. Umístění je poměrně výhodné, vidět to lze na obr. č. 4, kde jsou zobrazeny všechny squashy v Plzni. V blízkosti TJ Lokomotiva Plzeň se nachází také další významné sportovní a školní instituce Plzně: Sportovní gymnázium, Bazén Slovany, SK ZČE Plzeň, Fitness Galerie, Fitness City, Kotelna Slovany, Sportovní gymnázium, Mikulášské gymnázium, 13. ZŠ, Masarykova ZŠ. Tyto instituce nabízejí mnoho potencionálních zákazníků. Například školy využívají prostory TJ Lokomotivy k tělesné výchově a některým žákům dovolují navštěvovat v rámci tělesné výchovy i squash. Tito studenti se poté na squash vrací ve volném čas. Se zvýšením počtu zákazníků může souviset i blízkost Fitness Galerie, Fitness City a Kotelna Slovany, kam sportovci chodí posilovat, nebo Bazén Slovany, který je využívám pro regeneraci těla.

Doprava do squashového centra je možná osobním autem, pro které je možnost parkování buď to na vlastním parkovišti, nebo mezi sportovními institucemi, dále

městskou hromadnou dopravou, a to tramvajemi číslo 1 a 2, trolejbusem č. 12 a autobusy č. 29 a 30. Centrum je dostupné i pěšky, neboť například vlakové nádraží je od TJ Lokomotiva vzdálené pouze 10 minut chůze. K dopravě lze použít i kolo nebo kolečkové brusle, které squashové centrum může pohlídat.

Squashové centrum má výhodnou pozici oproti ostatním squashovým centrům v tom, že se nachází ve velkém sportovním areálu, které navštěvuje nespočet lidí, kteří mohou být potenciaálními zákazníky, nebo naopak návštěvníkům squashe mohou být nabídnuty další služby z areálu, jako je např. sauna, fitness, různé druhy sportovních hřišť, horolezecká stěna, kompletní nabídka sportovišť viz kapitola 4.5.

Obr. č. 4 - Mapa zobrazující všechna squashová centra v Plzni



Zdroj: Vlastní zpracování, www.mapy.cz, 2015

5.1.4 Propagace

Nabídka služeb squashového centra je nejvíce propagována na webu TJ Lokomotiva Plzeň - www.tjloko-plzen.cz. Vzhled webu je moderní a jeho uspořádání je přehledné k snadnému nalezení informací o squashu. V sekci sportovní areál stačí rozkliknout squash, zde jsou uvedené všechny potřebné informace, odkaz na rezervační systém a odkaz na amatérskou ligu.

Z prostředků komunikačního mixu jsou používány podpora prodeje prostřednictvím zaplacení kreditu a čerpání levnějších cen nebo zakoupení dárkového poukazu, osobní prodej, kdy manažer TJ Lokomotivy nabízí například firmám možnost vytvoření firemního turnaje ve squashu, přímý marketing prostřednictvím zaslání emailu registrovaným zákazníkům v rezervačním systému, sociální sítě (facebook), kde se zveřejňují novinky a marketing událostí pro pořádání amatérských lig pro zákazníky. Informace o squashu lze také najít na některých sportovních portálech. Co se týká tištěné propagace, je squash v současné době propagován pouze plakáty, které jsou určeny pro celý areál, nikoliv pouze pro squash.

5.1.5 Zaměstnanci

Ve squashovém centru pracuje zhruba deset zaměstnanců na směný provoz v ranních a odpoledních směnách, a jeden z nich je vedoucí (autorka práce). Zaměstnanci squashového centra jsou studenti ve věku 15 - 28 let, kteří studují střední a vysoké školy v Plzni a zde pracují na dohodu o provedení práce či na dohodu o provedení činnosti. Počet těchto zaměstnanců a počet směn jednotlivců se odvíjí od školní vytíženosti, požadavků a dovolených studentů. Squashové centrum je v tomto směru velice tolerantní a přizpůsobivé.

Zaměstnanci nejsou školeni, jak poskytovat služby. Při první službě jsou jim pouze vysvětleny hlavní informace, které musejí znát o procesu rezervací, rezervačním systému a poskytovaných službách, popřípadě k dalším informacím mají k dispozici 24 hodin denně na telefonu vedoucího a manažera TJ Lokomotivy, kteří mají přehled o celém areálu.

Při poskytování služeb není zaměstnancům stanoven žádný standard, který by měli dodržovat, je pouze zakázáno mít na recepci vlastní počítač a konzumace jídla musí probíhat v kanceláři za recepcí. Zaměstnanci také nejsou povinni nosit určité firemní oblečení nebo jinak předepsané oblečení ani identifikační kartičku, ovšem předpokládá se, že by zaměstnanec měl vhodně reprezentovat svoji firmu.

5.1.6 Proces

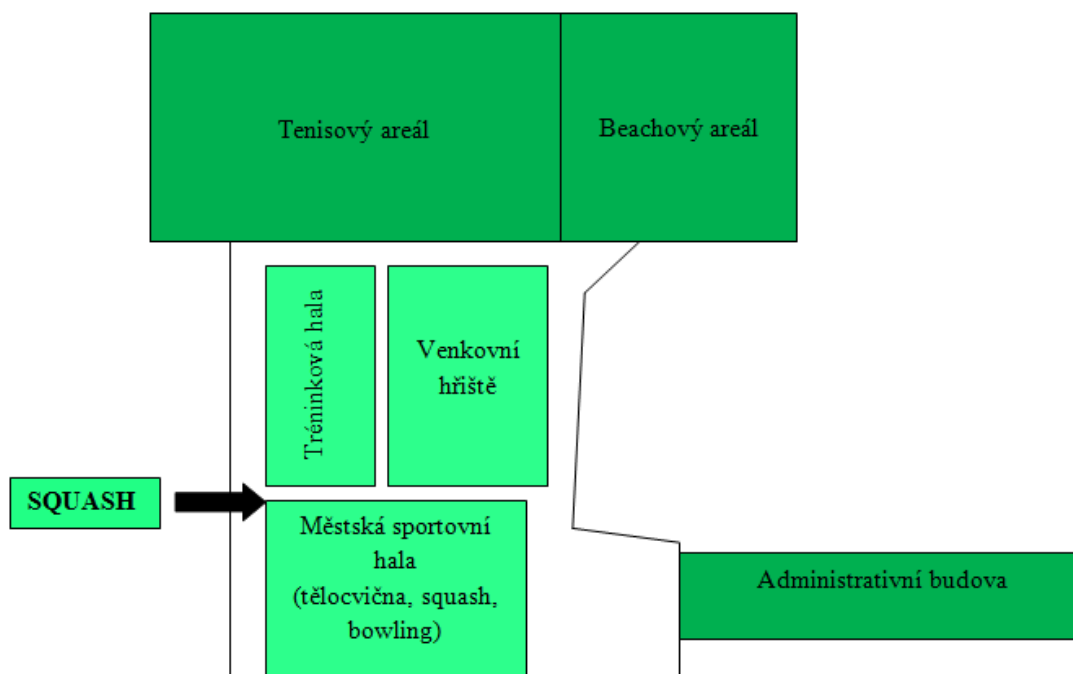
Proces poskytovaných služeb probíhá v otevírací době, která je ve všední dny od 7:00 do 23:00 a o víkendu od 8:00 do 23:00. Možnosti pronájmu kurtu v době od 7:00 do 8:00 jsou velice žádané zaměstnanými lidmi, kteří si rádi před prací zaspoutují. Kurty

lze rezervovat telefonicky nebo přes rezervační systém, do kterého se zákazník dostane přes webovou stránku www.tjloko-plzen.cz. K vytvoření rezervace přes rezervační systém je nutné se zaregistrovat a aktivovat si registrační email. Registrace obsahuje pouze jméno, příjmení, email, telefonní číslo. Rezervační systém umožňuje také zamluvení půlhodin, což není u squashe běžné. Při pronájmu kurtu jsou k dispozici zákazníkům skříňky, za jejichž klíčky se neplatí žádná záloha. Zákazník si ke sportování může donést vlastní pití. Doba obsluhy zákazníka je rychlá, protože recepce se stará pouze o dva squashové kurty, v některých časech i o jeden kurt badmintonu a ve výjimečných situacích o bowling.

5.1.7 Prezentace

Squashové centrum má při prezentaci jednu zásadní nevýhodu a to ve značení. Zákazník, který nikdy sportovní areál nenavštívil, nemůže vědět, kde squash hledat. Cedule s informacemi o squashi jsou pouze nad jedním ze čtyř vchodů do sportovní haly. Tento vchod je sice nejbližší a oficiální ke squashovému centru, ale téměř skrytý mezi městskou sportovní halou a tréninkovou halou, viz obrázek č. 5.

Obr. č. 5 - Znázornění vstupu do squashového centra



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

O samotném vstupu nelze říci, že je atraktivní, ale zároveň nelze mluvit o neatraktivnosti, viz obrázek č. 6. Za tímto vchodem je velká propojovací chodba, z níž se dá vstoupit buď do tréninkové haly, Městské sportovní haly a restaurace, nebo lze jít po schodišti dolů, kde je další vchod, který vede přímo k recepci a sociálnímu zařízení squashe, viz obrázek č. 6.

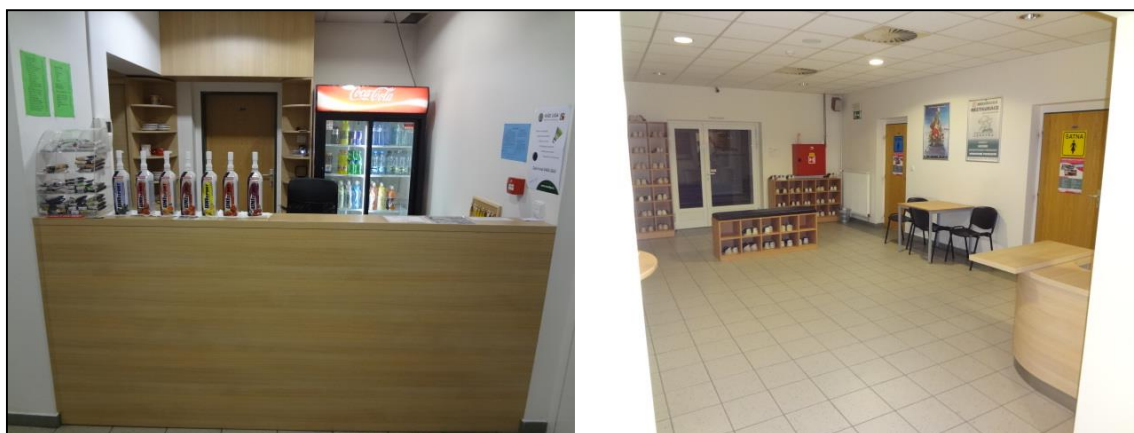
Obr. č. 6 - Hlavní vchod a přímý vchod do squashového centra



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zázemí squashového centra působí příjemně. Prostředí je bílé doplněné světlým nábytkem, viz obrázek č. 7. Zázemí je přehledné, nejprve se prochází kolem recepcy, za níž je velká místnost se vstupy do šaten, na WC a na bowling. Místnost také obsahuje menší posezení a lavičky s příhradami na bowlingové boty. Velký důraz je kladen na označení šaten, aby zákazník nemusel hledat, co za kterými dveřmi najde. U recepcy je možné vidět veškerou nabídku doplňujících služeb, které squashové centrum nabízí.

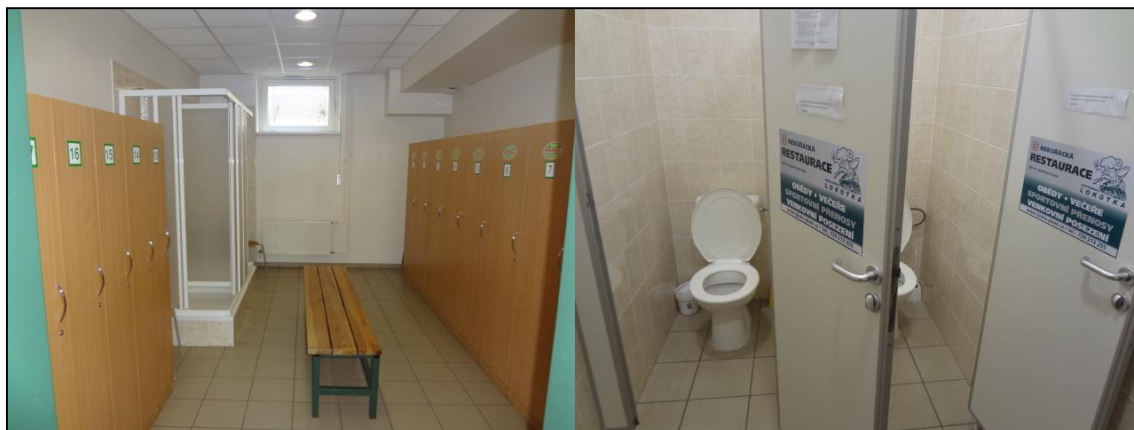
Obr. č. 7 - Recepce a zázemí squashového centra



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Šatny a sociální zařízení jsou ve stejném designu jako zázemí, stěny jsou bílé a prostory vybavené dřevěným nábytkem. Šatny jsou rozděleny na pánské a dámské. V každé z nich je umístěno sedmnáct dřevěných skříněk dvou velikostí, dřevěná lavička, zrcadlo a dvě sprchy bílé barvy, viz obrázek č. 8. Sociální zařízení je také rozdělené na pánské a dámské, každé má dvě WC, dvě umyvadla pánské dva pisoáry.

Obr. č. 8 - Šatny a sociální zařízení squashového centra



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Squashové kurty se nachází o další patro níže, než je recepce a zázemí squashu. Kurty jsou dva, umístěné proti sobě. Mezi nimi vede úzká chodbička s posezením a za chodbičkou je volný nevyužitý prostor o rozměru zhruba 10 m², viz obrázek č. 9.

Kurty realizovala firma ASB, a představují nejvyšší dostupnou kvalitu v ČR. Ale vzhledem k tomu, že byly postaveny v roce 2008, jsou stěny a podlaha začerněné od squashových míčků.

Obr. č. 9 - Squashové kurty a jejich zázemí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Squashové centrum je celé umístěné v podzemí, což má své výhody i nevýhody. Mezi výhody patří teplota, která se po celý rok drží na příjemném stupni. Kurty jsou ještě navíc klimatizovány. Kurty nejsou ani nijak ovlivňovány hlukem a hudba v celém squashovém centru není pouštěna. Nevýhodou je denní světlo, které nemůže do squashového centra proniknout, pouze v šatnách jsou okna, která ústí do anglického dvorku.

Ve squashovém centru je dbáno o pořádek a čistotu. Veškeré prostory jsou uklízeny externí firmou jednou denně, kurty dokonce dvakrát a pro udržení čistoty jsou po každé skupině zákazníků vytírány šatny kvůli vodě na podlaze po osprchování.

5.2 Porovnání služeb s konkurenčními squashovými centry a jejich zhodnocení

K vyhodnocení kvality a možností služeb je nutné vědět, jak poskytovat služby nejlépe a kde je jejich standard. Pro určení toho standardu jsou služby TJ Lokomotiva porovnány se službami konkurence. Squashová centra jsou vyhodnocena od nejlepšího po nejhorší, ohodnoceny body 6-1 a následně jsou body sečteny. Vysoké bodové hodnocení je přiděleno squashovému centru, které má více služeb nebo jsou služby kvalitněji poskytovány, naopak nízkému počtu ohodnocení vedou nekvalitní služby nebo malé množství služeb. V případě, že jsou poskytované služby na stejné úrovni, dělí se součet bodů příslušných pozic rovným dílem mezi příslušná squashová centra. Součet jednotlivých bodů následně ukáže squashové centrum s nejlepšími poskytovanými službami. Bodové hodnocení je vytvořeno z pohledu zákazníka autorkou práce na základě vlastního průzkumu.

Služby jsou porovnávány se všemi squashovými centry v Plzni (dostupnými MHD) tzn. Sport Palace Doubravka, Hrádek sport a relax, Sport centrum – Kalikovský Mlýn, Sport centrum Koloseum a squash U rytíře Lochoty. Ve srovnání tedy není squash v Losině, která je v blízkosti Plzně, a ASC – Squash, s.r.o., který byl zrušen.

Konkrétní hodnocení služby vysvětluje například kritérium „počet kurtů ve squashových centrech“. Sport Palace Doubravka má 6 kurtů, což je nejvíce, proto obdrží 6 bodů, Hrádek sport a relax má 3 kurty, proto obdrží 5 bodů, ostatní čtyři centra mají 2 kurty, což znamená, že se dělí o třetí nejlepší místo. Body 4, 3, 2 a 1 se tedy sečtou a vydělí se počtem squashových center, tedy čtyřmi, a každé získá 2,5 bodu.

Tato metoda je autorkou práce vytvořena na základě aplikovaných poznatků:

- **z Mystery Shoppingu** „pozorování na místě prodeje či místě poskytování služeb, zaměřená na způsob jednání zaměstnanců, jejich znalosti, přístup k zákazníkovi, ochotu, čekací dobu, dobu vyřízení, stav užívaného vybavení, dodržování standardů společnosti jednajícího na základě jednoduchého či složitějšího scénáře“ (Eger, LMS Unifor Mystery Shopping, 2015),
- **z benchmarkingu** „systematického procesu porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit“ (Nenadál, 2004, s. 53),
- **ze safari službou:** „výzkumnou metodou velmi podobnou známé metodě Mystery Shopping, která se liší v tom, že safari se zabývá průchodem služby jako celkem, nikoli jednou epizodou.“ (Hazdra a kol., 2013, s. 98) Pozorovatel se stane zákazníkem od začátku do úplného konce služby a získá představu o všech aspektech celé služby.

Porovnatelná kritéria vycházejí z marketingového mixu ve sportu a vlastních zkušeností autorky práce z prostředí squashe.

Porovnání je provedeno pomocí internetových stránek squashových center a vlastním průzkumem, který probíhal v měsíci únoru a březnu 2015 na základě vytvořeného dotazníku uvedeného v příloze B. Dotazník byl vytvořen pomocí poznatků získaných z dotazníku Mystery Shoppingu z předmětu Trénink obchodního jednání (TOJ) pana doc. PaedDR CSc. Ludvíka Egera.

5.2.1 Srovnání produktu s konkurencí

Zvolená kritéria pro srovnání služeb s konkurencí jsou:

- počet kurtů, které mají squashová centra k dispozici,
- zda je možné objednat si soukromého trenéra,
- pořádá-li squashové centrum vlastní ligu nebo turnaje,
- má-li zákazník možnost zapůjčit si raketu, míček, ručník, obuv, nebo si tyto věci může koupit,
- jaká je nabídka nápojů,
- zda squashové centrum nabízí při pronájmu squashového kurtu nějakou další výhodu.

Tab. č. 2 – Srovnání služeb - produkt

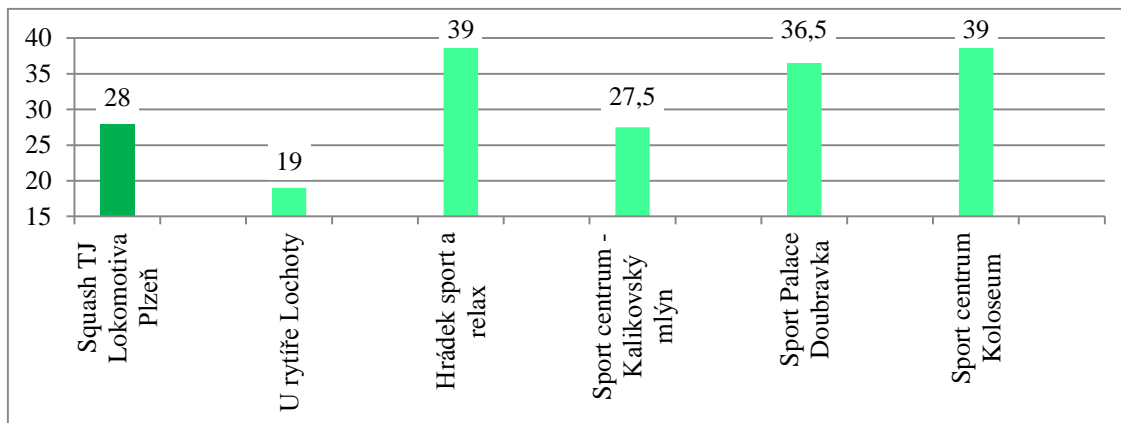
Produkt	Squash TJ Lokomotiva Plzeň	U rytíře Lochoty	Hrádek sport a relax	Sport centrum - Kalikovský mlýn	Sport Palace Doubravka	Sport centrum Koloseum
Počet kurtů	2	2	3	2	6	2
	2,5	2,5	5	2,5	6	2,5
Trenér	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
	4	1	4	4	4	4
Vlastní liga nebo turnaje	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne
	4,5	1,5	4,5	4,5	4,5	1,5
Půjčení raket a míčků	Ano	Ano	Ano	Ano, ale jen 2 pro 4 osoby	Ano	Ano
	4	4	4	1	4	4
Půjčení ručníku	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano
	2,5	2,5	5,5	2,5	2,5	5,5
Půjčení obuvi	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano
	2,5	2,5	5,5	2,5	2,5	5,5
Zakoupení raket a míčků	Pouze míčků	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano
	2	1	4,5	4,5	4,5	4,5
Nabídka nápojů	Základní	Pouze 3 láhve	Základní	Základní	Široká	Široká
	3	1	3	3	5,5	5,5
Další výhody při pronájmu kurtu	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Vstup do fitness zdarma
	3	3	3	3	3	6
Celkové hodnocení	28	19	39	27,5	36,5	39

Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2015

Zhodnocení produktu

Produkt squashového centra TJ Lokomotiva získal ve srovnání s konkurencí 28 bodů z 54, což je 4. nejvyšší počet bodů.

Graf č. 2 – Celkové hodnocení produktu (počet bodů)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Squashové centrum TJ Lokomotiva má k dispozici pouze dvě squashová hřiště, je to sice stejný počet, jako mají další tři squashová centra, ale oproti Sport Palace Doubravka a Hrádek sport relax je to méně. Trenéra má k dispozici TJ Lokomotiva i všechna squashová centra kromě squashe U Rytíře Lochoty. Vlastní ligu nebo turnaje pořádají čtyři ze šesti squashových center včetně TJ Lokomotiva. Raketu a míček lze zapůjčit na všech místech, ručník a obuv si v TJ Lokomotiva zapůjčit nelze, tyto služby mají pouze Hrádek sport a relax a Sport centrum Koloseum. TJ Lokomotiva nabízí pouze základní nabídku nápojů. Nabídka nápojů je rozdělena do tří kategorií, široká nabídka zahrnuje klasické nápoje, sportovní nápoje i sportovní výživu, základní nabídka pouze klasické nápoje a sportovní nápoje. U Rytíře Lochoty byly k dispozici pouze tři láhve nápojů, což znamenalo, že čtvrtému zákazníkovi by nebylo nic nabídnuto. Další výhodu při pronájmu kurtu poskytuje pouze Sport centrum Koloseum, a to vstup do fitness zdarma.

5.2.2 Srovnání cen a možností platby s konkurencí

Zvolená kritéria ke srovnání s konkurencí jsou zde dvě:

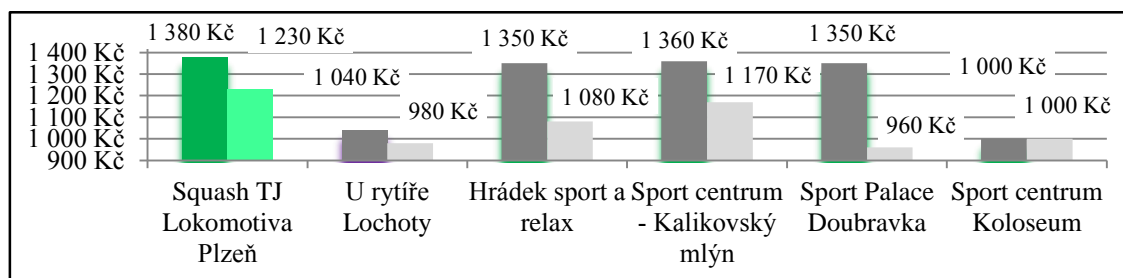
- ceny za pronájem kurtu v šesti různých časech v týdnu, v cenách standardních a studentských,
- srovnání možností plateb:
 - zda se v určitém squashovém centru platí před pronájemem kurtu, nebo po něm,
 - platební podmínky,
 - pokuty za zrušení rezervace,
 - kdy a za jakých podmínek lze uplatnit studentské slevy,
 - cena za půjčení míčků a raket,
 - možnosti dobítí kreditu k uplatnění levnějších slev
 - možnost zakoupení dárkového poukazu.

Tab. č. 3 – Srovnání služeb - ceny

Cena - ceník	Squash TJ Lokomotiva Plzeň		U rytíře Lochoty		Hrádek sport a relax		Sport centrum - Kalikovský mlýn		Sport Palace Doubravka		Sport centrum Koloseum	
	Standardní	Student	Standardní	Student	Standardní	Student	Standardní	Student	Standardní	Student	Standardní	Student
PO-PÁ 10:00	170	110	160	100	180	110	190	140	180	110	130	130
PO-PÁ 16:00	260	260	180	180	260	260	230	190	240	240	130	130
PO-PÁ 18:00	300	300	180	180	290	290	320	320	280	280	210	210
PO-PÁ 21:00	250	250	180	180	220	110	240	240	250	110	210	210
SO-NE 10:00	200	110	160	160	200	110	190	140	200	110	160	160
SO-NE 18:00	200	200	180	180	200	200	190	140	200	110	160	160
Suma celkem	1380	1230	1040	980	1350	1080	1360	1170	1350	960	1000	1000
Hodnocení za Standardní	1		5		3,5		2		3,5		6	
Hodnocení za student	1		5		3		2		6		4	

Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2015

Graf č. 3 – Srovnání služeb - ceny



Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2015

Tab. č. 4 – Srovnání služeb – možnosti platby

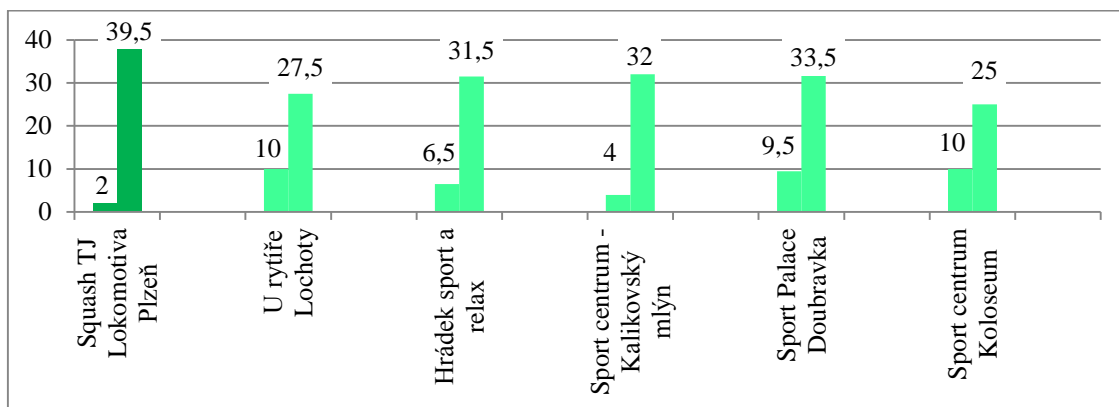
Cena - služby	Squash TJ Lokomotiva Plzeň	U rytíře Lochoty	Hrádek sport a relax	Sport centrum - Kalikovský mlýn	Sport Palace Doubravka	Sport centrum Koloseum
Čas platby	Po hře	Po hře	Po hře	Předem	Po hře	Po hře
	4	4	4	1	4	4
Možnosti platby	Hotově, sodexo passy, tiket benefits, multisport card, benefit plus	Hotově	Hotově, sodexo, tiket benefits, benefit plus	Hotově, kartou	Hotově, kartou, sodexo passy, tiket benefits, multisport card, benefit plus	Hotově, kartou, tiket benefits
	3	1	2	4	6	5
Pokuty za zrušení	Nejsou	Nejsou	5 a méně h. před 50%, 1 a méně h. 100%	12 a méně h. před 100%	Nejsou	Nejsou
	4,5	4,5	2	1	4,5	4,5
Studentské slevy	po-ne do 15:00	po-pá do 15:00	po-ne mimo 16:00-21:00	po-ne celý den	po-ne celý den	ne
	3	2	4	5,5	5,5	1
Studentskou kartu musí mít	Jeden hráč	Oba hráči	Oba hráči	50 Kč z ceny, při druhé a další návštěvě	Oba hráči	-
	6	4	4	2	4	1
Cena za půjčení rakety	30 Kč	30 Kč	40 Kč	Zdarma	30 Kč	30 Kč
	3,5	3,5	1	6	3,5	3,5
Cena za půjčení míčku	10 Kč	10 Kč	10 Kč	Zdarma	20 Kč	20 Kč
	4	4	4	6	1,5	1,5
Kredit k uplatnění slev	ano - min 2000 Kč	Ne	Ano - min 2500 Kč	Ano - min 5000 Kč	Ne	Ne
	6	2	5	4	2	2
Dárkový poukaz	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne
	5,5	2,5	5,5	2,5	2,5	2,5
Celkové hodnocení	39,5	27,5	31,5	32	33,5	25

Zdroj: Vlastní zpracování, březen 2015

Zhodnocení cen

Ceny TJ Lokomotiva získaly v hodnocení s konkurencí v první tabulce 2 body z 12 možných, což je nejméně, a v druhé tabulce možnosti platby 39,5 bodů z 54, což je naopak nejvíce.

Graf č. 4 – Celkové zhodnocení cen a možností plateb (počet bodů)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V první tabulce, v tabulce č. 3, jsou zobrazeny ceny v šesti časech tak, aby byly co nejlépe zvýrazněny změny v časových pásmech. Ceny jsou v těchto pásmech uvedeny dvě, standardní a studentské ceny. Suma cen vyjadřuje součet cen, kolik by zákazník celkově zaplatil, kdyby například v jednom měsíci využil squash v definovaných časech. Rozdíl cen oproti konkurenci zobrazuje bodové ohodnocení. Nejnižší hodnota říká, že ceny za pronájem kurtu jsou v TJ Lokomotiva nejvyšší, a to jak v standardních, tak i ve studentských cenách, a dále jsou tyto ceny pro ukázkou znázorněny v grafu č. 3.

V TJ Lokomotiva se platí za pronájem kurtu až po hře, což je pro zákazníka standardní. Druhá položka možnosti platby zobrazuje, jakým způsobem lze v jednotlivých centrech platit. Hodnocení je vytvořeno tak, že tam, kde se dá zaplatit kreditní kartou, je vyšší hodnocení než tam, kde kartou platit nelze. Další kritérium pro umístění je větší počet způsobů platby.

Dále je z tabulky zřejmé, že pokuty za zrušení rezervace TJ Lokomotiva nepožaduje, poplatky účtuje pouze Hrádek sport a relax a Sport centrum Kalikovský mlýn. Studentské slevy lze uplatnit v odlišných časech, jen ve Sport centrum Koloseum, studentské slevy neposkytují. Rozdíl byl identifikován také v uplatnění studentské slevy. V TJ Lokomotiva je dostačující pouze studentská karta jednoho z hráčů. V

ostatních squashových centrech jsou vyžadovány kartičky každého hráče. V Kalikovském mlýně lze studentskou slevu uplatnit až při druhé návštěvě, pokud se zákazník nejprve osobně prokáže studentskou kartou a až poté zaplatí za budoucí pronájem kurtu. Rozdíl squashových center je evidován také v cenách za půjčované rakety a míčku. Některá squashová centra umožňují také nabití kreditu a uplatňování levnějších cen. Kredit lze dobít pouze ve třech centrech a v TJ Lokomotiva je minimální vklad nejlevnější. Posledním kritériem je možnost zakoupení dárkového poukazu, jež je možné pouze v TJ Lokomotiva a Hrádek sport a relax.

5.2.3 Srovnání místa s konkurencí

Zvolená kritéria pro srovnání místa s konkurencí jsou:

- lokalita v Plzni,
- dostupnost MHD,
- možnosti parkování,
- nabídka dalších služeb v okolí.

Tab. č. 5 – Srovnání služeb - místo

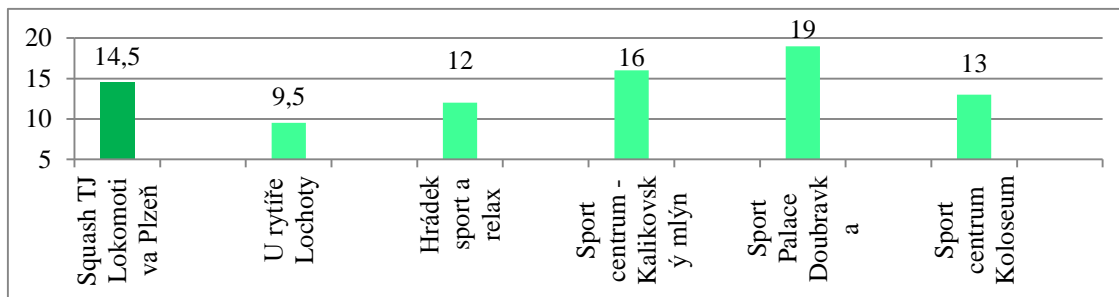
Místo	Squash TJ Lokomotiva Plzeň	U rytíře Lochoty	Hrádek sport a relax	Sport centrum - Kalikovský mlýn	Sport Palace Doubravka	Sport centrum Koloseum
Plzeň	Plzeň 2	Plzeň 1	Plzeň 4	Plzeň 3	Plzeň 4	Plzeň 1
Lokalita	Slovany	Lochotín	Červený hrádek	Skvrňany	Doubravka	Lochotín
Adresa	Úslavská 75	Karlovarská 103	Neklanova 152	Radčická 40	Masarykova 75	Sokolovská 75
	4	4	1	4	4	4
Tramvaj	1, 2	4	-	1,2,4	-	4
Trolejbus	12	-	-	11,12,18	13, 16, 17	-
Autobus	29, 30	30, 33, 40	53, 54	35,57,28,35,41	28, 29, 30	30,33,40
	4	2,5	1	6	5	2,5
Parkování	Vlastní parkoviště, odpoledních hodinách přeplněné	Vlastní parkoviště není, nutnost parkovat v ulicích	Vlastní parkoviště, kapacita dostačující	Vlastní parkoviště, přeplněné, ale možnost parkování v Plaze	Podzemní garáže	Vlastní parkování není, nutné parkovat mezi paneláky
	2	2	5,5	4	5,5	2
Nabídka dalších služeb	Vysoká nabídka různých hřišť, sauna, fitness	Žádná	Sauna, fitness, cvičení	Různá skupinová cvičení	Univerzální plocha, sauna, solárium, fitness, cvičení	Fitness, cvičení, sauna, solárium
	4,5	1	4,5	2	4,5	4,5
Celkové hodnocení	14,50	9,50	12,00	16,00	19,00	13,00

Zdroj: Vlastní zpracování, internetové stránky squash. center, pmdp.cz, březen 2015

Zhodnocení místa

Místo TJ Lokomotiva získalo v hodnocení s konkurencí 14 bodů z 24, což je v pořadí třetí nejvyšší počet bodů.

Graf č. 5 - Celkové zhodnocení místa (počet bodů)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Umístění TJ Lokomotiva je dobré, stejně jako další čtyři squashová centra se nachází v Plzni. Je dostupné pěti dopravními prostředky městské hromadné dopravy, což je dostačující, ale oproti Kalikovskému mlýnu nebo Sport Palace Doubravka je jich méně. Velké nedostatky byly zjištěny pouze u parkování. Přestože TJ Lokomotiva má vlastní parkoviště, je toto parkoviště často přeplněné a v okolí je nedostatek parkovacích míst pro tolik institucí, které se zde nachází. V posledním kritériu nazvaném nabídka dalších služeb získala TJ Lokomotiva spolu s Hrádek sport a relax a Sport centrum Koloseum nejvíce bodů, jelikož se nachází v přímé blízkosti dalších služeb, jako jsou možné pronájmy dalších sportovišť, sauna, fitness, solárium, skupinová cvičení a další.

5.2.4 Srovnání propagace s konkurencí

Zvolená kritéria pro srovnání propagace s konkurencí jsou:

- vzhled webové stránky,
- snadnost v hledání informací,
- dostupnost informací na sportovních portálech
- tištěná propagace – plakáty.

Tab. č. 6 – Srovnání služeb - propagace

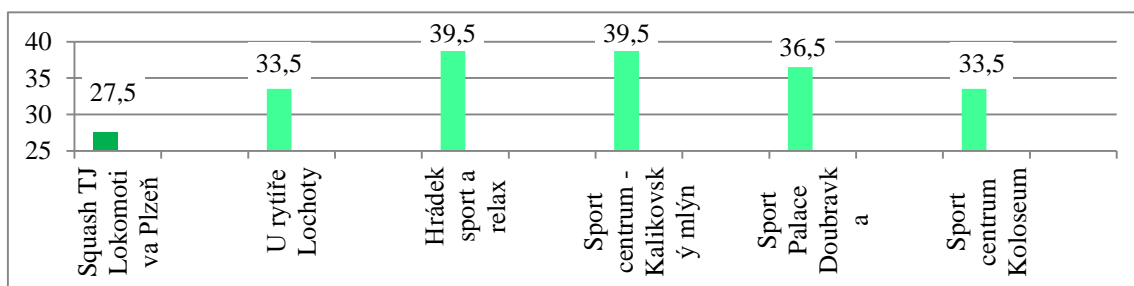
Propagace	Squash TJ Lokomotiva Plzeň	U rytíře Lochoty	Hrádek sport a relax	Sport centrum - Kalikovský mlýn	Sport Palace Doubravka	Sport centrum Koloseum
Vzhled webu	Moderní	Moderní	Moderní	Moderní	Průměrný	Průměrný
	4,5	4,5	4,5	4,5	1,5	1,5
Hledání informací	Snadné	Snadné	Snadné	Snadné	Snadné	Snadné
	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Facebook	Ano	ne squash	Ano	Ano	Ano	Ano
	4	1	4	4	4	4
portál squash.hraju.cz	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ano
	1,5	4,5	4,5	1,5	4,5	4,5
akce-plzen.cz	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
	1	4	4	4	4	4
sportcentral.cz	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
kdesportovat.fitweb.cz	Ne	ne	Ano	Ano	Ano	Ano
	1,5	1,5	4,5	4,5	4,5	4,5
hejbejtese.cz	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
plzen.eu	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano	Ne
	2	5	2	5	5	2
Plakáty	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne
	2,5	2,5	5,5	5,5	2,5	2,5
Celkové hodnocení	27,5	33,5	39,5	39,5	36,5	33,5

Zdroj: Vlastní zpracování, internetové stránky squash. Center, facebook.com, 2015

Zhodnocení propagace

Propagace TJ Lokomotiva získala v hodnocení s konkurencí 27,5 bodů z 60 možných, což je nejmenší počet bodů.

Graf č. 6 – Celkové zhodnocení propagace (počet bodů)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

TJ Lokomotiva má moderní web, snadné hledání informací a informace na sociálních sítích, což je stejné jako u většiny ostatních squashových center. Neuspokojivé jsou však informace na sportovních portálech, kterých je k dispozici hned několik. TJ Lokomotiva je zveřejněna na pouhých dvou portálech ze šesti zkoumaných. Velkým překvapením je web města Plzeň, kde TJ Lokomotiva jako jedna největších sportovních organizací není uvedena. TJ Lokomotiva nepropaguje squash ani v tištěné podobě, propagován je celý areál, ale ne samotný squash. V porovnání s konkurencí se tištěné propagaci věnují Hrádek sport a relax a Sport centrum – Kalikovský mlýn, ostatní také ne.

5.2.5 Srovnání zaměstnanců s konkurencí

Zvolená kritéria pro srovnání zaměstnanců s konkurencí jsou:

- pozdrav a úsměv v úvodu,
- identifikace a oblečení pracovníka,
- zaměření pracovníka na potřeby zákazníka,
- uzavření nákupu,
- celková péče o zákazníka.

Tab. č. 7 – Srovnání služeb - zaměstnanci

	Squash TJ Lokomotiva Plzeň	U rytíře Lochoty	Hrádek sport a relax	Sport centrum - Kalikovský mlýn	Sport Palace Doubravka	Sport centrum Koloseum
Lidé						
Celkový dojem: celkové hodnocení	Dobrá	Neuspokojivý	Dobrá	Neuspokojivý	Dobrá	Neuspokojivý

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zhodnocení zaměstnanců

Je velice obtížné zcela objektivně hodnotit, ve kterém squashovém centru poskytují služby pracovníci nejlépe a kde nejhůře, protože každé takové pracoviště má několik zaměstnanců a při jedné návštěvě, která proběhla v rámci průzkumu, nelze usuzovat z jednoho pracovníka na celek. Lze ovšem konstatovat, že ani v jednom squashovém centru nemají daný postup, jak obsluhovat zákazníka. Zaměstnanci nejsou povinni dbát na první pozdrav, nejsou identifikovatelní identifikační kartičkou, nemají zaměstnanecké oblečení ani nejsou povinni ptát se na další požadavky zákazníka.

V tabulce č. 7 jsou uvedeny pouze dobré a neuspokojivé celkové dojmy. Dobrý dojem znamená, že zaměstnanec sice nedodržel zkoumané parametry, ale vše bylo bezproblémové. Pokud šlo o neuspokojivý celkový dojem, bylo např. nutné si při návštěvě squashového centra říci o pozornost, vyrušit zaměstnance od sociálních sítí, přerušit debatování zaměstnankyň nebo hovořit se zaměstnancem během jeho občerstvování.

5.2.6 Srovnání procesu s konkurencí

Zvolená kritéria pro srovnání propagace s konkurencí jsou:

- otevírací doba,
- způsob rezervace kurtu - telefonická rezervace, rezervační systém, postup registrace do rezervačního systému, rezervace půlhodin,
- doba obsluhy,
- záloha na klíček,
- možnost přinést si vlastní pití.

Tab. č. 8 – Srovnání služeb - proces

Proces	Squash TJ Lokomotiva Plzeň	U rytíře Lochoty	Hrádek sport a relax	Sport centrum - Kalikovský mlýn	Sport Palace Doubravka	Sport centrum Koloseum
Otvírací doba po-pá	7:00-23:00	8:00-22:00	8:00-22:00	7:00-22:00	7:00-23:00	7:00-22:00
	5,5	1,5	1,5	3,5	5,5	3,5
Otvírací doba so-ne	8:00-23:00	8:00-22:00	8:00-22:00	7:00-22:00	8:00-22:00	7:00-22:00
	4	2	2	5,5	2	5,5
Telefonická rezervace	724 756 339	602 270 505	777 330 860	373 730 220	776 371 186	377 537 327
	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Rezervační systém	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
	4	4	4	4	4	1
Registrace do systému	Přes internet, aktivační email	Přes internet, aktivační email	Přes internet, aktivační email	Přes internet	Osobně	Rezervační systém není
	3	3	3	6	2	1
Rezervace půl hodin	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ano
	5,5	2,5	2,5	2,5	2,5	5,5
Doba obsluhy	Rychlá	Rychlá	Rychlá	Rychlá	Rychlá	Rychlá
	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5

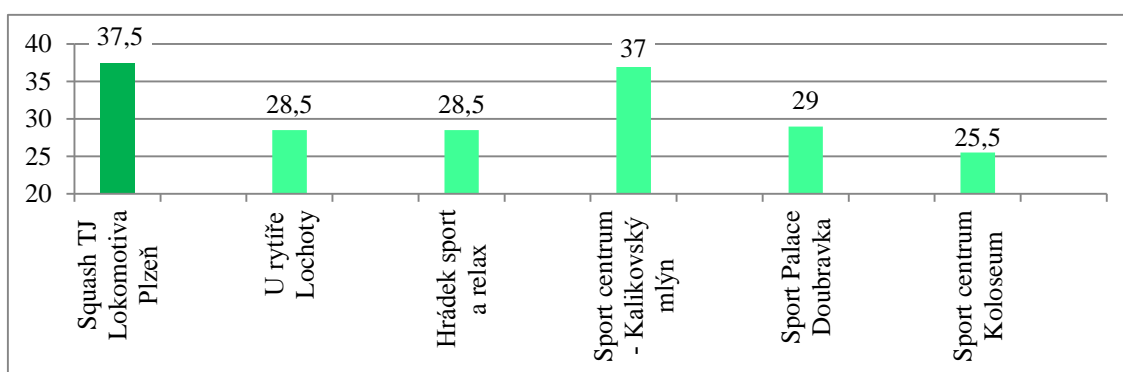
Proces	Squash TJ Lokomotiva Plzeň	U rytíře Lochoty	Hrádek sport a relax	Sport centrum - Kalikovský mlýn	Sport Palace Doubravka	Sport centrum Koloseum
Záloha na klíček	Ne	Ne	Ne	Ne	50 Kč	200 Kč
	4,5	4,5	4,5	4,5	2	1
Vlastní pití	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne
	4	4	4	4	4	1
Celkové hodnocení	37,5	28,5	28,5	37	29	25,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zhodnocení procesu

Proces TJ Lokomotiva získal v hodnocení s konkurencí nejvíce bodů, a to 37,5 z možných 54 bodů.

Graf č. 7 – Celkové zhodnocení procesu (počet bodů)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

TJ Lokomotiva má se Sport Palace Doubravka nejdelší otevírací dobu v týdnu. O víkendech má otevírací dobu také nejdelší, má otevřeno 8:00-23:00, ale oproti Kalikovskému mlýnu, který má otevřeno 7:00-22:00, je počet hodin stejný. Zákazníci vyžadují více ranní hodiny než večerní. Kurty si lze zarezervovat ve všech squashových centrech telefonicky, přes rezervační systém také, kromě Sport centra Koloseum, kde rezervační systém nemají. V TJ Lokomotiva je nutná do rezervačního systému registrace a aktivace registračního emailu. Tento postup je stejný u dalších dvou squashových center. TJ Lokomotiva a v Sport centru Koloseum je možné rezervovat si kurty po půlhodinách, což je zákazníky velice oceňováno. Doba obsluhy je ve všech squashových centrech poměrně krátká, vše závisí na počtu sportovišť, o která se jednotlivé recepce starají a na počtu právě přicházejících a odcházejících zákazníků.

Zajímavým procesem je vydávání klíčku od šatny, které je v TJ Lokomotiva a dalších třech squashových centrech bez zálohy, oproti Sport Palace Doubravka, kde požadují na zálohu za půjčení klíčku 50 Kč a v Sport centru Koloseum nečekaně vysokou sumu 200 Kč. Posledním zkoumaným faktorem je vlastní pití, které je možné si přinést jak do TJ Lokomotiva, tak do dalších squashových center kromě Sport centra Kolosea, kde je vlastní pití zakázáno.

5.2.7 Srovnání prezentace s konkurencí

Zvolená kritéria pro srovnání prezentace s konkurencí jsou:

- snadnost nalezení squash centra,
- atraktivnost vzhledu centra,
- zázemí, přehlednost a organizovanost centra,
- sociální zařízení,
- čistota,
- teplota prostředí,
- vzhled hřiště,
- hudba.

Tab. č. 9 – Srovnání služeb - prezentace

Prezentace	Squash TJ Lokomotiva Plzeň	U rytíře Lochoty	Hrádek sport a relax	Sport centrum - Kalikovský mlýn	Sport Palace Doubravka	Sport centrum Koloseum
Snadnost nalezení	Několik vstupů do haly, málo značení	Dva vchody (restaurace, squash) označení až přímo u dveří	Jeden vchod	Tři vchody, označení až uvnitř	Nutnost orientace se v nákupním centru, málo značení	Nutnost hledat mezi obchody Atomu, málo značení
	2	4,5	6	4,5	2	2
Atraktivnost vzhledu centra venku	Průměrná	Průměrná	Skvělá	Skvělá	Průměrná	Skvělá
	2	2	5	5	2	5
Zázemí, přehlednost, organizovanost	Průměrné, přehledné, organizované	Zastaralé, nepřehledné, neorganizované	Moderní, přehledné, organizované	Moderní, přehledné, organizované	Méně než průměrné, přehledné, organizované	Moderní, přehledné, organizované
	3	1	5	5	2	5
Sociální zařízení	Průměrné	Staré	Moderní	Moderní	Staré	Průměrné
	3,5	1,5	5,5	5,5	1,5	3,5

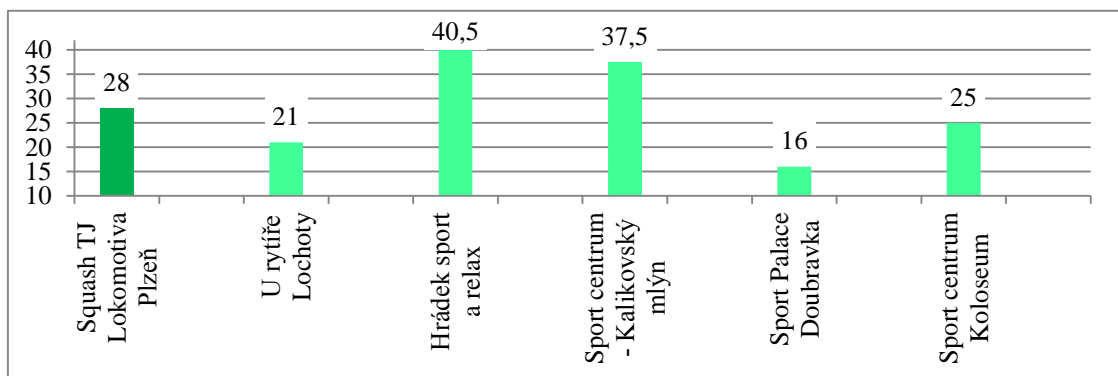
Prezentace	Squash TJ Lokomotiva Plzeň	U rytíře Lochoty	Hrádek sport a relax	Sport centrum - Kalikovský mlýn	Sport Palace Doubravka	Sport centrum Koloseum
Čistota	Bez problémů	S problémy	Bez problémů	Bez problémů	S problémy	S problémy
	5	2	5	5	2	2
Teplota kurty/šatny	Klimatizace průměr	Klimatizace průměr	Klimatizace průměr	Klimatizace průměr	Klimatizace průměr	Klimatizace průměr
	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Vzhled hřiště	Odřená stěna, černá podlaha	Odřená stěna, viditelná nečistota	Nové kurty bez připomínek	Stěna z desek = přechody, díry v palubovce	Nedostatek sítí proti ztrátě míčku, viditelná nečistota	Odřená stěna, černá podlaha, viditelná nečistota
	4,5	2	6	4,5	2	2
Hudba	Žádná	Žádná	Žádná	Žádná	Nepříjemná	Příjemná
	4,5	4,5	4,5	4,5	1	2
Celkové hodnocení	28	21	40,5	37,5	16	25

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zhodnocení prezentace

Prezentace TJ Lokomotiva získala v hodnocení s konkurencí 28 bodů z možných 46 bodů, což je třetí nejvyšší počet bodů.

Graf č. 8 – Celkové zhodnocení prezentace (počet bodů)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Prvním kritériem hodnocení je snadnost nalezení squashového centra. Squashové centrum TJ Lokomotiva je málo značené a orientovat se je obtížné. V porovnání s konkurencí na tom nejsou všechna squashová centra lépe. Atraktivnost vstupu, vzhled zázemí a sociálního zařízení je oproti některé konkurenci průměrné, tzn. ani moderní,

ani zastaralé. Vše je laděno do bílé barvy s dřevěným nábytkem. Ve squashovém centru nejsou použity výrazné barvy ani drahé vzhledově moderní vybavení. Všechna squashová centra jsou přehledná a organizovaná. V TJ Lokomotiva je udržována čistota, i když by se toto kritérium zdálo být jako samozřejmé, není tomu tak. V některých squashových centrech byly viditelné nečistoty. Vzhled hřišť TJ Lokomotiva v porovnání s konkurenčními squashovými hřišti je průměrný. V TJ Lokomotiva není pouštěna hudba ani hru nenarušuje jiný hluk.

5.2.8 Celkové zhodnocení služeb squashového centra TJ Lokomotiva Plzeň v porovnání s konkurenčními squashovými centry

Služby squashového centra TJ Lokomotiva Plzeň se umístily na čtvrtém místě ze šesti s celkovými 177 body. Celkové bodové ohodnocení zobrazuje tabulka č. 10 a graf č. 9. Porovnání poskytovaných služeb squashového centra TJ Lokomotiva s konkurenčními squashovými centry ukázalo, že lépe jsou poskytované služby v Hrádek sport a relax, Sport centrum – Kalikovský mlýn a Sport Palace Doubravka.

K nízkému počtu přidělených bodů vedly tyto důvody:

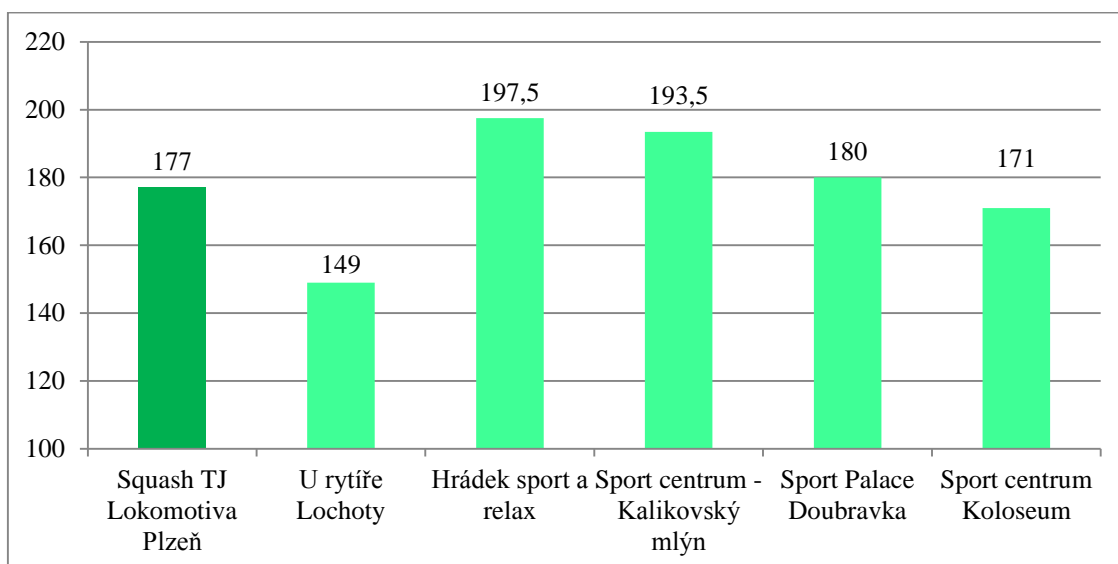
- squash TJ Lokomotiva má pouze dvě squashová hřiště, nepůjčuje ručníky a obuv, neprodává squashové vybavení a sportovní oblečení, nabízí pouze základní nabídku nápojů a neposkytuje další výhodu k pronájmu kurt,
- cena za pronájem squashového kurtu je v TJ Lokomotiva nejdražší v Plzni,
- umístění má squash TJ Lokomotiva v Plzni celkově dobré, ale má méně možností MHD a špatné parkování,
- squash TJ Lokomotiva není propagován ani plakáty, ani na velkém množství sportovních portálů,
- zaměstnanci squashe TJ Lokomotiva působí celkově dobrým dojmem, ale nespĺňují zkoumané požadavky,
- procesu squashe TJ Lokomotiva nelze vytknout nic zásadního,
- squashové centrum je špatně značené a uvnitř vzhledově průměrné, nikoliv moderní.

Tab. č. 10 – Celkové hodnocení služeb

	Squash TJ Lokomotiva Plzeň	U rytíře Lochoty	Hrádek sport a relax	Sport centrum - Kalikovský mlýn	Sport Palace Doubravka	Sport centrum Koloseum
Produkt	28	19	39	27,5	36,5	39
Cena	2	10	6,5	4	9,5	10
Cena	39,5	27,5	31,5	32	33,5	25
Místo	14,5	9,5	12	16	19	13
Propagace	27,5	33,5	39,5	39,5	36,5	33,5
Lidé	slovní	slovní	slovní	slovní	slovní	slovní
Proces	37,5	28,5	28,5	37	29	25,5
Prezentace	28	21	40,5	37,5	16	25
Suma	177	149	197,5	193,5	180	171

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf č. 9 – Celkové hodnocení služeb (počet celkových bodů)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Návrhy, jak předejít těmto nedostatkům a zvýšit tak kvalitu služeb poskytovaných ve squashovém centru TJ Lokomotiva, se zabývá následující kapitola.

5.3 Návrhy ke zkvalitnění nebo rozšíření služeb

Tato kapitola se zabývá návrhy ke zkvalitnění nebo rozšíření služeb. Návrhy vyplývají z předešlých kapitol: z analýzy služeb podle marketingového mixu ve sportu, z porovnání poskytovaných služeb s konkurencí a také ze zkušeností autorky práce se squashovým centrem TJ Lokomotiva, a to jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu zaměstnance. Všechny návrhy, které by bylo možné navrhnout na základě předešlých kapitol, lze rozdělit na realizovatelné a obtížně realizovatelné nebo neekonomické.

Mezi návrhy, které jsou obtížně realizovatelné nebo neekonomické, lze zahrnout:

- zvýšení počtu kurtů, které by bylo finančně náročné a vzhledem k dispozici Městské sportovní haly obtížně realizovatelné,
- zavedení prodeje squashového vybavení a sportovního oblečení i půjčování obuvi by bylo neekonomické, protože squashové centrum je velmi malé a poptávka by nebyla dostatečně vysoká,
- rozšíření nabídky nápojů o fitness výrobky, je dalším neekonomickým návrhem, protože recepce squashe není součástí fitness v TJ Lokomotiva a poptávka by také nebyla dostatečná,
- propagace squashe TJ Lokomotivy na více portálech je po konzultaci s manažerem TJ také neekonomické, protože při zadání „squash v Plzni“ do Google, je squash TJ Lokomotiva Plzeň na prvním místě.

Do realizovatelných návrhů, které jsou rozvedené v následujících podkapitolách, jsou zahrnuty:

- podpora znalosti pravidel squashe,
- změna ceníku,
- vytvoření místa pro cyklistická kola,
- nová propagace squashe cílená na studenty a zákazníky s dětmi,
- standardizace poskytování služeb,
- značení umístění squashového centra.

Tyto realizovatelné návrhy vyžadují minimální náklady a jsou realizovatelné v blízké době.

5.3.1 Podpora znalosti pravidel squashu

Cíl návrhu: rozšíření doplňkového produktu.

Zjištění problému z: zkušeností autorky práce.

Squashová centra navštěvují profesionálové i amatéři. Amatéři znají pravidla squashu pouze okrajově nebo vůbec, proto prvním návrhem je vytvořit krátký souhrn se základními a nejdůležitějšími pravidly squashu (např. na list A4) a nabízet je každému zákazníkovi. Slovem „nabízet“ je myšleno předat pravidla při předávání klíčku od skříňky, nikoliv mít pravidla vyvěšená například na nástěnce. Cílem tohoto návrhu je k základnímu produktu – pronájmu squashového kurtu vytvořit doplňkový produkt, tedy obohatit zákazníky o správné znalosti pravidel squashu.

Náklady na realizaci: náklady na realizaci toho návrhu by byly minimální. Souhrn pravidel může vytvořit vedoucí squashového centra jako další pracovní náplň a následně vytisknout tiskárnou, která je k dispozici na recepci.

5.3.2 Změna ceníku

Cíl návrhu: snížení cen a zjednodušení ceníku.

Zjištění problému z: porovnání s konkurencí – ceny.

Squash TJ Lokomotiva je nejdražší v Plzni, proto se druhý návrh týká změny ceníku. Změna ceníku by se měla týkat snížení cen, nejlépe na průměrnou úroveň cen ostatních squashových center. V rámci změny ceníku, která je složitá, protože ji musí schválit město Plzeň, by bylo vhodné jednak zjednodušit časová pásma a jednak rozšířit studentské ceny po celý den. Pro TJ Lokomotiva by bylo také výhodné srovnat služby s ostatními squashovými centry a pro uplatnění studentské slevy požadovat dvě studentské kartičky místo pouze jedné.

Náklady na realizaci: změna ceníku může být další pracovní náplní vedoucího recepce a manažera TJ Lokomotiva, proto náklady na realizaci jsou také minimální.

5.3.3 Vytvoření místa pro cyklistická kola

Cíl návrhu: částečné vyřešení problémů s parkováním.

Zjištění problému z: analýzy služeb – místo, porovnání s konkurencí – místo.

TJ Lokomotiva se nachází v místě, kde je značný problém s parkováním, proto je třetím návrhem vytvoření místa pro umístění cyklistických kol. Posloužit by mohl prostor uvnitř haly u schodiště ke squashovému centru. Vytvoření takového místa by nejen částečně vyřešilo problém s parkováním, ale také by podpořilo další sport a fyzickou zdatnost.

Náklady na realizaci: náklady na realizaci by se odvíjely od dispozičního řešení návrhu, který by zahrnoval vytvoření stojanů a zakoupení cyklistických zámků.

5.3.4 Nová propagace squashe cílená na studenty a zákazníky s dětmi

Cíl návrhu: zaplnění volných hodin, vyřešení sezonnosti.

Zjištění problému z: analýzy služeb – ceny.

Sezonnost provozu a pracovní doba návštěvníků způsobují, že vznikají volné hodiny. Tyto volné hodiny by se daly podpořit propagací.

Jednou z navrhovaných možností je využít volný prostor za kurty k vytvoření dětského koutku a propagovat squash jako vhodnou aktivitu pro zákazníky s dětmi. Například matky s dětmi jsou na mateřské dovolené, proto mohou vyplnit dopolední hodiny. Děti budou v bezpečí, zabavené a v blízkosti zákazníků. Pro manipulaci s kočárky by mohla být používána schodišťová plošina, která je k dispozici. Pro umístění kočárků by mohl být upraven prostor skladu recepce.

Druhou možností, jak zaplnit volné hodiny, je vytvoření zimního turnaje pro vysokoškolské studenty a letního turnaje pro středoškolské i vysokoškolské studenty. Podstata turnaje by mohla být založena na stejném principu jako amatérské ligy, pouze by byla orientována na jinou cílovou skupinu, na studenty.

Náklady na realizaci: k realizaci návrhu by mohl být vytvořen plakát, který by obsahoval, jak informace o novém dětském koutku u squashových kurtů, tak informace o turnajích. Tento plakát by byl vylepen po Plzni v prostorách, kam chodí děti a studenti (školky, dětská centra, školy, studentské kluby – i studenti mohou vzít své mladší

sourozence sportovat) a byl by také zveřejněn na sociální síti - facebooku. Celkové náklady jsou vyčísleny v tabulce č. 11.

Tab. č. 11 – Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů	
Design plakátu (informace od manažera TJ)	500 Kč
Tisk plakátu – 200 Ks A4 barevně (informace od manažera TJ)	890 Kč
Vylepení plakátu – 5 hodin x 80 Kč (informace od manažera TJ)	400 Kč
Reklama na facebooku (informace od manažera TJ)	500 Kč
Vytvoření turnaje pro studenty – součást práce vedoucího squashu	0 Kč
Vytvoření dětského koutku (stůl, židle, koberec, malba, osvětlení, úložný prostor, papírnictví (www.ikea.cz) a hračky z charitativního zápasu basketbalistů)	5 000 Kč
Celková suma návrhu	7290 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

5.3.5 Standardizace poskytování služeb

Cíl návrhu: zavedení postupu, jak obsluhovat zákazníky.

Zjištění problému z: porovnání služeb s konkurencí – zaměstnanci.

Na základě průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci všech squashových center nejsou seznámeni s tím, jak poskytovat služby. Pro zkvalitnění služeb by bylo dobré vytvořit postup, například vytvoření deseti bodů, jak obsloužit zákazníka.

Návrh na těchto deset bodů vypadá takto:

Zaměstnanec by měl (při příchodu):

- pozdravit zákazníka jako první,
- usmát se,
- zeptat se, zda zákazník bude chtít půjčit raketu nebo míček,
- nabídnout občerstvení,
- poskytnout klíček od skříňky a nově vytvořená pravidla squashu z 1. návrhu,

zaměstnanec by měl (při odchodu):

- zeptat se na studentskou kartu nebo jiné výhody, které umožňuje ceník,
- informovat o ceně a její skladbě (např. celková suma činí 195,- z toho pronájem kurtu 150,- půjčení rakety 30,- a voda 15,-)
- nabídnout propagační letáček s využitím služeb celé TJ Lokomotivy,
- poděkovat za využití služeb,
- pozdravit a popřát hezký den.

Kromě tohoto návrhu by měl být po zkušenostech z průzkumu každý zaměstnanec poučen o tom, že zákazník musí být obsloužen ihned, před zákazníkem by se nemělo konzumovat občerstvení, bavit se s jinými lidmi než zákazníky a věnovat se sociálním sítím nebo jiným internetovým stránkám, které nejsou spojené s poskytováním služeb.

Náklady na realizaci: pro realizaci by bylo pouze nutné postup sepsat a informovat o něm zaměstnance, což je další možnost pracovní náplně vedoucího squashového centra.

5.3.6 Značení umístění squashového centra

Cíl návrhu: zjednodušení nalezení squashového centra v areálu TJ Lokomotiva.

Zjištění problému z: analýzy služeb – prezentace, porovnání s konkurencí – prezentace.

Značení umístění squashe je hlavním problémem zejména pro nové zákazníky. Mělo by se tomuto problému předejít vytvořením nového značení, které by mohlo být umístěno na viditelných místech areálu a ze všech příchozích stran. Toto značení by mohlo být vytvořeno pomocí cedulí a šipek nebo prostřednictvím mapy zobrazující celý areál.

Náklady na realizaci: k realizaci by mohly být vytvořeny mapy sportovního areálu, které by se umístily na tři hlavní vstupy do areálu (brána u parkoviště, brána u tenisového areálu, vchod u restaurace). Celková cena by činila 3000 Kč (3x 1000 Kč – informace od manažera TJ na základě podobných tabulí, které již jsou v areálu).

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza služeb squashového centra TJ Lokomotiva Plzeň, zhodnocení kvality těchto služeb v porovnání s konkurenčními squashovými centra a formulace návrhů zaměřených na další rozvoj nebo zlepšení poskytovaných služeb.

Podkladem pro vypracování této práce byla odborná literatura, podklady poskytnuté vedením TJ Lokomotiva Plzeň a pracovní zkušenosti autorky získané v TJ Lokomotiva Plzeň na pozici vedoucí provozu beach areálu, squashového centra a indoor golfu.

Z provedené analýzy služeb squashového centra vyplývá, že squashové centrum má dva squashové kurty, ke kterým nabízí půjčení raket a míčků za poplatek, možnost soukromé hodiny s trenérem a občerstvení základními nápoji. Za pronájem kurtu je několika platit mnoha způsoby. Ceník je poměrně složitý, ale rozlišuje letní a zimní sezónu. Návštěvnost a sezonní výkyvy jsou pro squashové centrum poměrně problematické, což bylo zjištěno pomocí průměrných tržeb vývoje v průběhu roku.

Porovnáním služeb s konkurencí bylo zjištěno, že služby TJ Lokomotiva jsou na šestibodové stupnici hodnocené stupněm čtyři. Důvody, které vedly k nízkému bodovému ohodnocení, jsou vysvětleny v kapitole 5.2.8. Jako silné stránky squashového centra se ukázaly možnosti platby, které squash TJ Lokomotiva umožňuje a celkový proces poskytování služeb. Naopak slabými stránkami jsou ceny za pronájem kurtu, propagace a také mezi ně lze zahrnout produkt. Jako průměrné stránky se ukázaly místo, zaměstnanci a prezentace.

Na základě provedené analýzy služeb a porovnáním s konkurencí byly formulovány návrhy na rozšíření základního produktu o produkt doplňkový podporou znalostí pravidel squashe, změnu ceníku z důvodu nejdražších cen za pronájem squashového kurtu v Plzni, vytvoření místa pro cyklistická kola vzhledem k nedostatku parkovacích míst, vyřešení sezónnosti a zaplnění volných dopoledních hodin novou cílenou propagací na studenty a zákazníky s dětmi, která zahrnuje vybudováním nového dětského koutku, standardizaci poskytování služeb zákazníkům a vytvoření nového značení umístění squashového centra mapami sportovního areálu. Společným znakem navržených opatření jsou minimální náklady na jejich realizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné zdroje

ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

HAZDRA, Adam a kol. *Skvělé služby: Jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4711-8.

HOBZA, Vladimír a kol. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86929-04-3.

HORNER, Susan a SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003. 486 s. Expert. ISBN 80-247-0202-9.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. Dopln. Vyd. Praha: Management Press, 2004. 132 s. ISBN 80-7261-110-0.

NOVOTNÝ, Jiří a kol. *Sport v ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.

NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika sportu*. Vyd. 1. Praha: ISV nakladatelství, 2000. 263 s. ISBN 80-85866-68-4.

PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav a JETMAR, Marek. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2005. 555 s. ISBN 80-7357-052-1.

SLEPIČKOVÁ, Irena. *Sport a volný čas*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 111 s. ISBN 80-246-0044-7.

STIGLITZ, Joseph E. *Ekonomie veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 661 s. ISBN 80-7169-454-1.

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

Internetové zdroje squashových center

Hrádek: Sport a relax [online]. Grafické studio Žabka s.r.o., 2015 [cit. 2015-03-3].

Dostupné z: <http://www.hradeksport.cz>

Kalikovský mlýn: Sport [online]. CS WebDESIGNER, 2015 [cit. 2015-03-3]. Dostupné

z: <http://www.sport.kalikovskymlyn.cz/>

Sport centrum Koloseum [online]. Web 4 All, 2015 [cit. 2015-03-3]. Dostupné

z: <http://sport-plzen.cz/>

Sport palace [online]. 2015 [cit. 2015-03-3]. Dostupné z: <http://www.sportpalace.cz/>

TJ Lokomotiva Plzeň [online]. NETidea, 2015 [cit. 2015-02-20]. Dostupné

z: <http://www.tjloko-plzen.cz/>

U rytíře Lochoty [online]. 2015 [cit. 2015-03-3]. Dostupné

z: http://www.lochota.cz/?page_id=21

Internetové zdroje ostatní

Česká unie sportu [online]. 2015 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.cuscz.cz/>

FORST, Adam. 91443. "Transformace" občanských sdružení na spolky dle nového občanského zákoníku [online]. 2013 [cit. 2015-03-8]. Dostupné

z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/transformace-obcanskych-sdruzeni-na-spolky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku-91443.html>

EGER, Ludvík. Mystery Shopping. In: *LMS Unifor* [online]. 2015 [cit. 2015-03-25].

Dostupné

z: http://macbeth.fek.zcu.cz/unifor/index.php?pageid=5200&chapter=76&id_dbound=47

Facebook [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>

Ikea [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.ikea.com/cz/cs/>

Mapy.cz [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <https://www.mapy.cz/>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A SPORTU. *Koncepce státní podpory sportu v České republice* [online]. 2011 [cit. 2015-02-24]. Dostupné

z: <http://www.msmt.cz/sport/koncepce-statni-podpory-sportu-v-ceske-republice>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A SPORTU. *Analýza financování sportu v České republice* [online]. 2011[cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/koncepce-statni-podpory-sportu-v-ceske-republice>

Plzeňské městské dopravní podniky [online]. 2015 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <http://www.pmdp.cz/>

Interní zdroje

TJ Lokomotiva Plzeň: Stanovy TJ Lokomotiva Plzeň aktuální 11/2014 – 4/2015

TJ Lokomotiva Plzeň: rezervační systém – statistika prodejů, březen 2015

Rozhovor s předsedou TJ Lokomotiva, březen 2015: Pavel Froněk

Informace od manažera TJ Lokomotiva, březen 2015: Marek Kozel

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Průměrná denní tržba v určitém měsíci (v Kč), květen 2013 - únor 2015....	38
Graf č. 2 – Celkové hodnocení produktu (počet bodů).....	48
Graf č. 3 – Srovnání služeb - ceny.....	49
Graf č. 4 – Celkové zhodnocení cen a možností plateb (počet bodů)	51
Graf č. 5 - Celkové zhodnocení místa (počet bodů)	53
Graf č. 6 – Celkové zhodnocení propagace (počet bodů).....	54
Graf č. 7 – Celkové zhodnocení procesu (počet bodů).....	57
Graf č. 8 – Celkové zhodnocení prezentace (počet bodů)	59
Graf č. 9 – Celkové hodnocení služeb (počet celkových bodů)	61

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 - Struktury sportu v České republice	12
Obr. č. 2 - Přehled majetku TJ Lokomotiva Plzeň a města Plzeň.....	27
Obr. č. 3 - Struktura zaměstnanců TJ Lokomotiva Plzeň	31
Obr. č. 4 - Mapa zobrazující všechna squashová centra v Plzni.....	40
Obr. č. 5 - Znázornění vstupu do squashového centra.....	42
Obr. č. 6 - Hlavní vchod a přímý vchod do squashového centra	43
Obr. č. 7 - Recepce a zázemí squashového centra	43
Obr. č. 8 - Šatny a sociální zařízení squashového centra.....	44
Obr. č. 9 - Squashové kurty a jejich zázemí	44

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 - Přehled ekonomických statků s příklady ze sportu	9
Tab. č. 2 – Srovnání služeb - produkt	47
Tab. č. 3 – Srovnání služeb - ceny	49
Tab. č. 4 – Srovnání služeb – možnosti platby	50
Tab. č. 5 – Srovnání služeb - místo.....	52
Tab. č. 6 – Srovnání služeb - propagace	54
Tab. č. 7 – Srovnání služeb - zaměstnanci.....	55
Tab. č. 8 – Srovnání služeb - proces	56
Tab. č. 9 – Srovnání služeb - prezentace	58
Tab. č. 10 – Celkové hodnocení služeb	61
Tab. č. 11 – Kalkulace nákladů.....	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Ceník squashe TJ Lokomotiva Plzeň

Příloha B: Dotazník

Příloha A: Ceník squashe

Ceník squashe

Cena za pronájem 1 kurtu na 1 hodinu.

Základní sazby + možnost využití Kontovky

		Normalní	Kontovka *
období: LEDEN-KVĚTEN a ZÁŘÍ-PROSINEC			
Po - Pá	7:00 - 15:00	170,-	160,-
	15:00 - 16:00	170,-	160,-
	16:00 - 18:00	260,-	230,-
	18:00 - 21:00	300,-	270,-
	21:00 - 22:00	250,-	220,-
	22:00 - 23:00	200,-	180,-
období: ČERVEN-SRPEN			
Po - Pá	7:00 - 19:00	160,-	150,-
	19:00 - 23:00	180,-	170,-
období: LEDEN-PROSINEC			
So - Ne	8,00 - 23,00	200,-	190,-

*) **Kontovka** - složení vkladu s možností násl. čerpání v jakémkoliv volném čase (min. vklad 2.000,- Kč)

VAŠE LIGA

		VAŠELIGA
období: LEDEN-KVĚTEN a ZÁŘÍ-PROSINEC		
Po - Pá	7:00 - 15:00	110,-
	15:00 - 16:00	160,-
	16:00 - 18:00	230,-
	18:00 - 21:00	270,-
	21:00 - 22:00	220,-
	22:00 - 23:00	180,-
So -Ne	7:00 - 15:00	110,-
	15:00 - 23:00	190,-
období: ČERVEN-SRPEN		
Po - Pá	7:00 - 23:00	110,-
So -Ne	8:00 - 23:00	110,-

Studenti

období: LEDEN-KVĚTEN a ZÁŘÍ-PROSINEC		
Po - Ne	7:00 - 15:00	110,-
	15:00 - 23:00	dle základní sazby
období: ČERVEN-SRPEN		
Po - Ne	7:00 - 23:00	110,-

Školy

období: ZÁŘÍ-PROSINEC a LEDEN-ČERVEN		
Po - Pá	7,00 - 15,00	80,-

Půjčovna

Raketa	30,-
Míček	10,-

Zdroj: www.tjloko-plzen.cz, březen 2015

Příloha B: Dotazník

Dotazník k průzkumu squashových center

Squashové centrum:

Datum a čas průzkumu:

1 – naprosto souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – ani souhlasím, ani nesouhlasím, 4 – nesouhlasím, 5 – zcela nesouhlasím

A. První kontakt – přivítání

1. Byla jsem ihned pozdravena

Ano pozdrav byl přátelský a profesionální Ano 1 2 3 4 5 Ne

Ne prodejce: a) jednal s dalším zákazníkem b) telefonoval c) pracoval s produkty d) pracoval s pokladnou/počítačem e) jiné.....

2. Usmál se na mě prodavač či prodavačka ANO - NE

3. Personál byl identifikovatelný od zákazníků Ano 1 2 3 4 5 Ne

4. Oblečení personálu bylo

- a) sportovní (tepláky, tričko, mikina)
- b) běžné (džíny, svetr, mikina)
- c) společenské (sako, šaty)
- d) firemní (s logem squashového centra)
- e) nevhodné (příliš vyzývavé, špinavé apod.)

B. Zaměření na potřeby zákazníka

1. Prodejce se v úvodu dotázal na potřeby nebo přání zákazníka ANO - NE

2. Položil doplňující otázky ohledně půjčení raket a míčků a občerstvení ANO - NE

3. Informoval o ceně či o jejím rozpětí ANO - NE

4. Používal vhodný a srozumitelný jazyk při prezentaci ANO - NE

C. Uzavření nákupu

1. Zaměstnanec nabídnul účet za pronájem kurtu ANO - NE

2. Poděkoval zaměstnanec za pronájem kurtu ANO - NE

3. Rozloučil se zaměstnanec ANO - NE

4. Popřál zaměstnanec hezký den ANO - NE

D. Péče o zákazníka

1. S přístupem prodejce jste byl celkově spokojen

Ano 1 2 3 4 5 Ne

2. S celkovým dojmem procesu jsem byl spokojen

Ano 1 2 3 4 5 Ne

3. Jako zákazník, byste squashové centrum doporučili svým známým?

Ano 1 2 3 4 5 Ne

E. Prostředí squashového centra

1. Squashové centrum je z venku atraktivní

ANO – NE

2. Squashové centrum vyzývá k návštěvě

ANO – NE

3. Squashové centrum na při vstupu působilo čistým dojmem

ANO – NE

4. Squashové centrum působilo přehledně a organizovaně

ANO – NE

5. Squashové centrum bylo čisté

ANO – NE

6. Vzhled zázemí a sociálního zařízení

moderní

průměrné

staré

7. Teplota ve squashovém centru

zima

průměrná

teplá

8. Hudba

žádná

tichá

průměrná

hlasitá

F. Nabídka služeb

1. Počet squashových kurtů

.....

2. Kontakt na trenéra

ANO – NE

3. Půjčení raket a míčků

ANO – NE

4. Půjčení ručníku

ANO – NE

5. Půjčení obuvi

ANO – NE

6. Prodej raket a míčků

ANO – NE

7. Nabídka nápojů

základní

rozšířená

jiná.....

8. Další výhody k pronájmu kurtu

ANO – NE

9. Doba obsluhy

rychlá

průměr

pomalá

10. Záloha na klíček

.....

ANO – NE

11. Vlastní pití

ANO – NE

G. Možnosti platby

1. Čas platby	před – po
2. Platba hotově	ANO – NE
3. Platba kartou	ANO – NE
4. Platba sodexo passy	ANO – NE
5. Platba ticket benefity	ANO – NE
6. Platba multisport card	ANO – NE
7. Platba benefit plus	ANO – NE
8. Zakoupení dárkového poukazu	ANO – NE

Abstrakt

FRONKOVÁ, V. *Analýza a hodnocení činnosti vybraného poskytovatele služeb*.
Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 74 s., 2015

Klíčová slova: sport, služby ve sportu, marketingový mix, Mystery Shopping, benchmarking, TJ Lokomotiva Plzeň

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu a hodnocení činnosti vybraného poskytovatele služeb. Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat služby squashového centra TJ Lokomotiva Plzeň, zhodnotit tyto služby v porovnání s konkurenčními squashovými centry a formulovat návrhy zlepšení nebo rozšíření poskytovaných služeb. Teoretická část se zabývá sportem jako ekonomickým statkem, službami ve sportu a marketingovým mixem ve sportu. Praktická část obsahuje charakteristikou TJ Lokomotiva Plzeň, podrobnou analýzou služeb squashového centra podle marketingového mixu ve sportu, porovnáním služeb squashového centra s konkurenčními squashovými centra. V závěrečné části práce jsou vytvořeny návrhy na zkvalitnění a rozšíření služeb squashového centra TJ Lokomotiva Plzeň.

Abstract

FRONKOVÁ, V. *Analysis and evaluation of selected services provider's act*. Bachelor thesis Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 74 p., 2015

Key words: sport, services in sport, marketing mix, Mystery Shopping, benchmarking, TJ Lokomotiva Plzeň

This Bachelor work is focused on the analysis and evaluation of the selected service provider. The target of this work was to analyze the service of the squash center TJ Lokomotiva Plzeň, to evaluate these services in comparison with competitive squash centers and to formulate suggestions for improvement or expansion of services. The theoretical part deals with sport as economic goods, services and sport marketing mix in sport. The practical part contains characteristic TJ Lokomotiva Plzeň, detailed analysis services squash center according to the marketing mix in sports and comparing squash center services with competitive squash centers. In the final part of my work, there are made suggestions how to improve and to expand services squash center TJ Lokomotiva Plzeň.