

Projekt konkurenční strategie pro Sportcentrum Maty

Bc. Marie Matůšová

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marie Matušová**
Osobní číslo: **M15559**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt konkurenční strategie pro Sportcentrum Maty**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši teoretických zdrojů v oblasti konkurenční strategie.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu konkurenceschopnosti Sportcentra Maty ve Zlíně.
- Vytvořte projekt konkurenční strategie pro dané sportcentrum.
- Zhodnoťte přínosy a rizika daného projektu.

Závěr

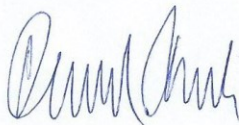
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

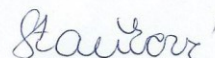
CANNON, Joseph P., PERREAULT, William D. a E. Jerome MCCARTHY. Basic marketing: a global managerial approach. 18th ed. New York: McGraw-Hill, 2008, 790 s. ISBN 978-007-127747-1.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
KURTZ, David L. a Louis E. BOONE. Principles of marketing. 12th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2006, 656 s. ISBN 0-324-32379-4.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 168 s. ISBN 80-247-1277-6.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb efektivně a moderně. 2. aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada, 2014, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 13.4.2017

Jméno a příjmení: MARIE MATUŠOVÁ.....

Marie Matušová
.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu zvýšení konkurenceschopnosti. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část poskytuje nezbytnou základnu a vymezení pojmů, což je zásadní pro uchopení tématu. Následuje praktická část, která se zabývá představením společnosti, SWOT analýzou, PEST analýzou a Porterovým modelem pěti sil. V rámci praktické části je vyhotoven také marketingový výzkum pomocí dotazníkového šetření.

Informace získané analýzami jsou využity v projektové části, která navrhuje konkrétní marketingové aktivity. Celý projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, marketingový mix, produkt, cena, distribuce, komunikace, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to create a project how to increase the competitiveness. This thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part provides really important base and some expressions for the whole topic. Following practical part deals with the introduction of company, SWOT analysis, PEST analysis and Porter's five forces model. Practical part is also made by marketing research via questionnaire.

Information gained through analysis is used in the project section, which proposes specific marketing activities. The entire project is subjected to the time, cost and risk analysis.

Keywords: competition, competitiveness, marketing mix, product, price, distribution, promotion, PEST analysis, Porter analysis, SWOT analysis

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení, cenné teoretické i praktické rady a velmi profesionální přístup.

Poděkování patří také firmě Sportcentrum Maty, která mi umožnila zpracovávat diplomovou práci v jejich organizaci.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	13
1.1 KONKURENCE	13
1.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	16
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	16
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	17
2 ANALYTICKÉ NÁSTROJE	19
2.1 ANALÝZA PEST	19
2.1.1 Politické faktory	20
2.1.2 Ekonomické faktory	20
2.1.3 Sociálně - kulturní faktory	21
2.1.4 Technické a technologické faktory	21
2.2 ANALÝZA SWOT	21
2.2.1 Analýza vnitřního prostředí podniku	23
2.2.2 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	24
2.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍ SIL	25
2.3.1 Podniky podnikající v odvětví	26
2.3.2 Podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví.....	27
2.3.3 Podniky nabízející substituční produkty	28
2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů	28
2.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů	29
3 MARKETING VE SLUŽBÁCH	30
3.1 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB	30
3.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	31
3.2.1 Produkt	32
3.2.2 Cena.....	34
3.2.3 Komunikace	36
3.2.4 Distribuce	38
3.2.5 Lidé	40
3.2.6 Materiální prostředí	40
3.2.7 Procesy	41
4 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
5 PŘEDSTAVENÍ SPORTCENTRA MATY	44

5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	44
5.2	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	45
5.3	CÍLE A VIZE	45
5.4	ANALÝZA PODLE MARKETINGOVÉHO MIXU	45
5.4.1	Produkt	45
5.4.2	Cena.....	49
5.4.3	Komunikace	51
5.4.4	Distribuce	51
5.4.5	Lidé	52
5.4.6	Materiální prostředí	52
5.4.7	Procesy	52
6	ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPORTCENTRA MATY	53
6.1	PEST ANALÝZA	53
6.1.1	Politicko - právní faktory	53
6.1.2	Ekonomické faktory	54
6.1.3	Sociálně – kulturní faktory.....	54
6.1.4	Technologické faktory	55
6.2	SWOT ANALÝZA	55
6.2.1	Silné stránky Sportcentra Maty.....	55
6.2.2	Slabé stránky Sportcentra Maty	56
6.2.3	Příležitosti Sportcentra Maty.....	56
6.2.4	Hrozby Sportcentra Maty.....	57
6.3	PORTEROVA ANALÝZA	57
6.3.1	Stávající konkurenti	57
6.3.2	Potenciální konkurence	58
6.3.3	Dodavatelé.....	58
6.3.4	Odběratelé - zákazníci.....	59
6.3.5	Substituty.....	59
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	60
7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	60
7.2	ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	71
8	SHRUTÍ POZNATKŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	72
9	PROJEKT KONKURENCESCHOPNOSTI SPORTCENTRA MATY	73
9.1	CÍL PROJEKTU.....	73
9.2	NÁVRH PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	74
9.2.1	Produkt	74
9.2.2	Cena.....	78
9.2.3	Lidé	79
9.2.4	Materiální prostředí	79
9.2.5	Marketingová komunikace.....	81

10	NÁKLADOVÁ, RIZIKOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	89
10.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	89
10.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	90
10.3	ČASOVÁ ANALÝZA	92
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM GRAFŮ	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Konkurenceschopnost je v současné ekonomice rozhodujícím faktorem pro podniky, které se snaží o udržení nebo zlepšení své pozice na trhu v daném odvětví. Rychlost změn ve světě má za následek neustále se zvyšující konkurenční tlak. Dříve převažoval prodej zboží, který byl jenom doplněn službami. Dnes je to spíše naopak, nabídka služeb je doprovázena hmotnými předměty. Proto je nutné vytvářet nabídku služeb, která bude znamenat podstatnou konkurenční výhodu. Jedině tak dojde k získávání nových zákazníků a udržení stálé klientely, která rozšiřuje pozitivní reference o podniku.

Neexistuje žádná univerzální marketingová strategie, která by byla optimální pro všechny podniky. Každé sportovní centrum je specifické a musí mít svou originální, propracovanou a promyšlenou strategii, která povede k dosažení stanovených cílů. Velmi důležité je sledovat okolí podniku, aby bylo možné rychle a patřičně reagovat na změny.

Lidé čím dál více vyhledávají sportovní aktivity k úniku ze stresujícího prostředí nebo se zajímají o sport s cílem zábavy, kondice a relaxace. S růstem zájmu o zdravý životní styl a s ním spojené volnočasové aktivity, roste i počet zařízení, které tyto služby nabízejí. Tato zařízení jsou následně nucena v konkurenci bojovat o zákazníka nejen cenou, ale především kvalitou nabízených služeb a inovativním přístupem. Marketing zde hraje důležitou roli a jeho dobrá aplikace v praxi je nezbytným předpokladem pro úspěšné podnikání.

Cílem diplomové práce je analyzovat současnou situaci sportcentra Maty a navrhnout vhodný projekt vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti. V teoretické části práce budou vysvětleny pojmy sloužící jako východisko pro zpracování praktické části. Jde o popis konkurence, makroekonomické a mikroekonomické analýzy prostředí a marketingového mixu.

Praktická část práce bude obsahovat dvě části. První bude analytická část zahrnující představení sportcentra Maty, zhodnocení pomocí marketingového mixu a podrobná identifikace aktuální pozice na trhu podle makroekonomických a mikroekonomických metod. Součástí je i dotazníkové šetření, které bude zaměřeno na spokojenost zákazníků.

Následuje projektová část, kde se projeví výsledky předchozího výzkumu a povedou ke vznesení odpovídajících návrhů a doporučení určených ke zvýšení konkurenceschopnosti. Celý projekt bude také podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Primárním cílem diplomové práce je vypracovat projekt týkající se konkurenční strategie pro Sportcentrum Maty. Jeho podstatou je zdokonalení marketingového mixu a docílení vyšší konkurenceschopnosti. Navrhnout aktivity, které povedou k vyšší spokojenosti zákazníků, získání nové klientely, vylepšení nabídky služeb a zvýšení tržeb. Pro splnění cíle práce bude využito znalostí z teoretické části a poznatků z části analytické.

Dílčí cíle zahrnují zpracování teoretických znalostí k danému tématu. Dále analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, analýzu konkurence a popis současného marketingového mixu. Pomocí dotazníkového šetření získat informace o názorech, preferencích a spokojenosti ze strany samotných zákazníků.

V diplomové práci budou použity následující analýzy:

- SWOT analýza
- PEST analýza
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil
- Dotazníkové šetření

SWOT analýza vyhodnotí silné i slabé stránky sportcentra Maty. Popsány budou také příležitosti a hrozby, kterým musí na trhu čelit. Pomocí PEST analýzy bude popsáno vnější prostředí. Veškeré politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které působí na sportcentrum. Porterova analýza pěti konkurenčních sil definuje vlivy, které ovlivňují přímo či nepřímo konkurenceschopnost firmy. Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení umožní přiblížit se preferencím a požadavkům klientů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Konkurence

„Konkurencí se rozumějí všechny subjekty na straně nabídky, které mají shodný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o niž usiluje i podnik v rámci určitého oboru podnikání, a prodat jim své produkty.“ (Lošťáková, 2005, s. 121)

Konkurence je představována soutěžením v ekonomických, sociálních, kulturních, politických či etických sférách. Jde o vztah dvou a více subjektů na trhu, kde se střetává nabídka s poptávkou. Pro vstup do konkurenčního vztahu musí splňovat alespoň dva předpoklady. Prvním z nich je konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem a také mít konkurenční zájem, tedy chtít vstoupit do konkurence. (Mikoláš, 2005, s. 65)

Konkurenci můžeme rozlišovat na:

- tržní
- mimotržní

V tržní konkurenci se soutěží s takovými prostředky, které souvisí s trhem samotným a dělí se na cenovou a necenovou konkurenci. V cenové konkurenci hrají významnou roli rozdíly ve výrobních nákladech. Necenová konkurence spočívá v soutěžení v oblasti kvality, reklamy či různých psychologických nástrojů. Do mimotržní konkurence spadá lobbování, korupce a nástroje administrativně – technického charakteru, např. ekologické, bezpečnostní, hygienické předpisy. (Jurečka, 2010, s. 171 - 172)

Potenciální konkurence

Jurečka (2010, s. 172) popisuje tento pojem jako specifickou podobu konkurence, kde překážky pro vstup i výstup do odvětví jsou minimální. Vysoce pravděpodobná přítomnost potenciální konkurence reálně omezuje tržní moc monopolních i oligopolních firem. Ty díky svému postavení mohou zvýšit cenu generující zisk. Vystává zde však vysoká pravděpodobnost příchodu nových firem kvůli vidině vyššího zisku.

Substituční konkurence

Další možnost omezení tržní moci monopolních a oligopolních firem je substituční konkurence. Pokud firmy v nedokonalé konkurenci využijí svých výhod a stanoví vyšší cenu výrobků, zvyšují tím pravděpodobnost příchodu nových výrobců. Mohou se objevit substituty, které poskytnou produkty za nižší cenu. (Jurečka, 2010, s. 172)

Analýza konkurence

Cílem analýzy konkurence je odhadovat, jaké bude chování konkurentů na trhu a respektovat je při vlastním procesu rozhodování o marketingové strategii. Podnik musí být schopen srovnávat potřeby a očekávání zákazníků podle své nabídky a nabídky konkurence. Mezi klíčové oblasti hodnocení patří cena, kvalita distribuční kanály a komunikace. Definování, v čem je lepší či horší než konkurence, umožňuje poznání, na co by se měl podnik zaměřit. (Lošťáková, 2005, s. 121)

Podle Kotlera (2007, s. 569 – 575) hlavní kroky k provedení analýzy konkurence jsou:

Identifikace konkurenční firmy

První krok by neměl být pro firmu složitý. Definovat konkurenci můžeme podle produktové kategorie, kde ostatní nabízejí podobné produkty za přibližně stejnou cenu. Další možnost je identifikace podle odvětví. Působí zde skupina firem nabízející produkty, které jsou blízké substituty. Třetí možnost spočívá v identifikaci funkční konkurence, kde jsou podniky uspokojující stejné potřeby zákazníků.

Určení cílů konkurence

Když je identifikována hlavní konkurence, je nutné se zeptat na otázku: Co každý z konkurentů od trhu chce? Marketéři mohou obecně předpokládat, že všichni chtějí maximalizovat svůj zisk. Podniky se však liší v přisuzování rozdílného důrazu na svůj zisk. Jakou váhu podniky dávají krátkodobým a dlouhodobým ziskům, růstu podílu na trhu nebo cash flow a dalším finančním i nefinančním cílům.

Identifikace konkurenčních strategií

Podniky jsou většími konkurenty, čím více se jejich jednotlivé strategie vzájemně podobají. Strategická skupina je definována jako skupina firem v odvětví, které sledují stejnou nebo

podobnou strategii. Největší konkurence se odehrává hlavně ve strategické skupině, může se však vyskytovat i mezi skupinami.

Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

Podnik se snaží získat klíčové údaje o podnikání konkurence, o jejích cílech, strategiích a výkonu. Většina informací je těžce dosažitelná, přesto díky sekundárním informacím, osobní zkušenosti nebo z doslechu, získá určité povědomí o slabých a silných stránkách konkurentů. Rozšířit své znalosti formou primárního marketingového výzkumu mezi zákazníky, dodavateli a dealery. Metodou pro srovnání produktů a procesů podniku s konkurencí se stále více využívá benchmarking.

Odhad reakce konkurenta

Cíle, strategie, slabé a silné stránky konkurenta nastiňují pravděpodobnost jeho dalších postupů. Každý podnik je originální, tudíž bude reagovat odlišně na určitý druh konkurenčního boje. Pokud marketingoví manažeři dokáží porozumět mentalitě daného konkurenta, zvyšují tím předpoklad jeho reakcí. Jestliže podnik tuší, jaký bude mít konkurence postup, získají návod, jak nejlépe zaútočit nebo jak chránit svou současnou pozici na trhu.

Které konkurenty napadnout a kterým se vyhnout

Na závěr je nutné, aby se management rozhodl, proti komu povede konkurenční boj. Většina firem útočí na slabší konkurenty, jelikož to vyžaduje menší zdroje a kratší čas. Existence konkurence v odvětví vede k řadě strategických výhod jako je např. vývoj produktů, nové technologie a navýšení celkové poptávky.

Tvorba informačního systému o konkurenci

Veškeré informace o konkurenci je potřeba pečlivě sesbírat, interpretovat, rozdělit a použít. Podnik by měl vybudovat informační systém o konkurenci, tak aby se vyplatil.

1.2 Konkurenční prostředí

Dle Čichovského (2002, s. 12) „*V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde se v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení jednak zisku a jednak uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit.*

Cílem charakteristiky konkurenčního prostředí je hodnocení stavu a dynamiky konkurence na trhu během strategického řízení podnikání. Na základě toho je možné určit, jaké šance podnik má a jak se může na trhu prosadit. (Lošťáková, 2005, s. 76)

Poznání a vyhodnocení vlivů působících na podnikání je důležité pro stanovení konkurenční strategie. Podnik se musí zaměřit na to, jaká je situace v podniku. Zda je schopen použít zvolenou strategii a eliminovat své slabé místa. Další krok spočívá v poznání situace v okolí podniku, tedy v celém odvětví a identifikovat konkurenty. Na základě těchto informací podnik stanoví strategii, která povede k plnění vize. (Urbánek, 2010, s. 159)

1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku. Jde o výhodu ve formě vyšší schopnosti konkurovat jiným výrobcům nebo prodejčům. Ve své podstatě vychází z užitné hodnoty vytvořené podnikem pro své zákazníky. Tato hodnota je srovnatelná a měřitelná s konkurencí. Mohou to být např. nižší ceny za stejné nebo rovnocenné produkty, speciální servis nebo nadstandardní služby a jiné. (Urbánek, 2010, s. 168-169)

Analýza konkurenční výhody

Matrice slouží k nalezení konkurenční výhody porovnáváním nákladů a odlišnosti produktů. Relativní náklady jsou ve vztahu ke konkurenci a odlišení, což znamená stupeň diferenciací výrobků nebo služeb daného podniku od konkurence. Pozice podniku v matici záleží na popisu dovednosti vytvořit bariéry vstupu, rozpoznání značky, originality výrobků a jiných faktorů. (Blažková, 2007, s. 83)

Mezi pozice v matici patří:

- **Udržení zvláštnosti** - stupeň diferenciaci i relativní náklady jsou vysoké, firma prodává originální výrobek za nejvyšší možnou cenu.
- **Výjimečný úspěch** - relativní náklady jsou nízké, ale diferenciaci vysoká. Je zde možnost úspěchu, jelikož firma disponuje jedinečným výrobkem za jakoukoliv cenu.
- **Víra v rostoucí trh** - vysoké relativní náklady a nízká diferenciaci. Šance na úspěch spočívá v rychlém růstu trhu. Není však zajištěno nalezení konkurenční výhody.
- **Udržení cenové výhody** - nízké relativní náklady i nízká diferenciaci. Výrobky jsou podobné ostatním konkurenčním výrobkům. Konkurenceschopnost firmy je možná jen v případě udržení cenové výhody. (Blažková, 2007, s. 83)

1.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je sled činností, jejichž správná realizace, zabezpečí podniku vyšší pravděpodobnost dosažení cílů v daném odvětví. Dle Portera (1994, s. 30) „účinná konkurenční strategie spočívá v ofenzivních nebo defenzivních krocích, tak aby si vytvořila obhajitelnou pozici proti působení všech pěti konkurenčních sil“. Strategie musí být definována v závislosti na vnitřních zdrojích podniku i na vnějších podmínkách působících na podnik.

Michael Porter definoval tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy:

1) Prvenství v celkových nákladech

Firma se snaží o co nejnižších výrobní a distribuční náklady. Poté si může nastavit nižší cenu než konkurence a usilovat tak o větší podíl na trhu. Úspor lze dosahovat v různých oblastech podnikání. Snížení nákladů vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, dohlížet na přímé a režijní náklady, kontrolovat náklady v manažerské oblasti a minimalizovat náklady ve sféře výzkumu, vývoje, reklamy a jiných. Nízké náklady přináší ochranu před vlivnými odběrateli, dodavateli a konkurencí. Získat pozici celkových nízkých nákladů vyžaduje relativně vysoký podíl na trhu a další výhody, jako je cena vstupů do podnikání či přístup k surovinám. (Porter, 1994, s. 35 - 36)

2) Diferenciace

Odlišení výrobků a služeb je další účinná konkurenční strategie. Správným způsobem diferencovaný výrobek pomáhá vytvářet ochranu proti dalším konkurenčním produktům. Pokud podnik používá tuto strategii, nemůže zároveň aplikovat strategii nízkých nákladů. K diferenciaci se může využít různých forem např. design, image značky, doplňkové služby, nabídka náhradních dílů, servis či vysoká kvalita. Jestliže firma dosáhne diferenciaci, získá nadprůměrné zisky v odvětví. (Urbánek, 2010, s. 165)

3) Soustředění pozornosti

Tato strategie spočívá na principu soustředění se na konkrétní skupinu zákazníků, určitý produkt nebo vybraný segment trhu. Vše je založeno na předpokladu, že podnik slouží zvolenému strategickému cíli efektivně a účinněji než konkurenti, kteří mají větší oblast činností. Výsledkem je získání nižších nákladů nebo diferenciaci. Může však být dosažení obojího. Strategie diferenciaci však sebou přináší určitá omezení, pokud jde o získání celkového podílu na trhu. Musí se rovněž udělat kompromis mezi ziskovostí a objemem produkce. (Porter, 1994, s. 38 - 40)

2 ANALYTICKÉ NÁSTROJE

2.1 Analýza PEST

Daná analýza makroprostředí je soustředěna na posouzení jednotlivých vlivů působících v globálním prostředí. Podrobný analytický proces a následné vyhodnocení vlivů okolí, musí být v konečné fázi nápomocný vedení podniku. Analýza externího prostředí má za úkol objevit nové vývojové trendy ve společnosti a v ekonomice. Cílem je odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí a důležitých vlivů působících na podnik.

Postup při analyzování externího okolí obsahuje tři základní kroky. První je analýza dosavadní strategie a její plnění. Druhý krok představuje přesnou identifikaci aktuálního stavu a odhad budoucího vývoje okolí. Poté následuje určení, zda se výrazně nezměnily základní předpoklady, na nichž byla vybudována existující strategie a jestli i bez změny strategie, podnik dosáhne požadovaných výsledků. Predikce budoucího vývoje, jak velké a zásadní změny okolí může podnik očekávat, se ve většině případů nedají přesně určit.

V posledním bodě je ohodnocen význam identifikovaných změn a stanoven postup pro rozvoj podniku. Odlišné předpoklady, změna okolí či nové hrozby a příležitosti jsou důvodem ke změně. Podnik musí zvážit, je-li změna nutná nebo stačí jen zredukovat chyby a eliminovat potenciální hrozby. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 40 - 41)

Akronym PEST je vytvořen z prvních písmen anglických slov označujících vlivy působících na podnik, kterým by měla být věnována pozornost.

P – political – politické

E – economic – ekonomické

S – social – sociální

T – technical – technologické

Přeskupením či přidáním další písmen a vlivů se akronym může změnit na PESTLE, SLEPT, STEEP a další. V této diplomové práci však bude popsána pouze základní varianta PEST.

2.1.1 Politické faktory

Politické a legislativní faktory ve velké míře rozhodují o tom, zda se lidé rozhodnou podnikat v určitém oboru. V každém prostředí působí zákony, vládní úřady a zájmové skupiny. Státní působnost zahrnuje následnou kontrolu jejich dodržování. Podnik se musí řídit legislativou regulující práva na ochranu podnikání, spotřebitelů i zájmů společnosti. Stupeň vládní intervence do ekonomiky odráží celkový politický přístup státu k podnikání. Důležitá je podpora rozvoje zahraničního obchodu a s tím související vztahy s ostatními státy. Politická nestabilita má vždy negativní dopad na podnikání ať už v oblasti daní, investic nebo rozvoji korupčního prostředí. (Jakubíková, 2008, s. 124)

2.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické okolí poskytuje podniku výrobní faktory a kapitál pro jeho produkci. Na druhé straně zde najdeme i odběratele a spotřebitele poptávající statky a služby. Na rozhodování podniku působí celkový hospodářský stav země a její dynamika. (Synek, 2010, s. 18)

Dedouchová (2001, s. 26) formuluje čtyři základní makroekonomické indikátory:

- míra ekonomického růstu
- úroková míra
- směnný kurz
- míra inflace

Při ekonomickému růstu mohou podniky rozšířit svou působnost a snadněji odolávat konkurenčnímu tlaku. Pokud nastane ekonomický pokles, je nutné nerealizovat expanzivní strategii, ale snížit výrobu. V případě financování podniku cizími zdroji podnik sleduje vývoj úrokové míry. Její pokles přináší možnosti rozvoje, v opačné situaci se podnikatelé snaží o zabezpečení podniku vlastními zdroji.

Konkurenceschopnost výrobků na zahraničních trzích je ovlivněna pohybem devizového kurzu. Jestliže hodnota domácí měny v porovnání se zahraničními měnami je nízká, pak výrobky z České republiky jsou v porovnání s výrobky v jiných zemích levné. Zde jsou tedy zvýhodněni vyvážející. V opačném případě, při rostoucí hodnotě domácí měny, budou zvýhodněni dovážející podniky.

Inflační prostředí znehodnocuje předpovědi budoucího vývoje. Rostoucí inflace nepodněcuje podniky k investování, ale k menší ekonomické aktivitě. Nízká výnosnost má destruktivní význam pro podnik i celou ekonomiku státu. (Dedouchová, 2001, s. 27)

2.1.3 Sociálně - kulturní faktory

Prostředí, ve kterém člověk žije, formuluje jeho osobnost, názory a hodnoty. Důležitou roli hraje stát určující pracovní i sociální politiku a celkový rozvoj země. Je důležité, aby podnik znal základní hodnoty společnosti v rámci trhů, kde působí. Vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání nebo životní styl má zásadní vliv na kupní rozhodování zákazníků. Marketing ovlivňuje druhotné názory spotřebitelů, ke změně jejich primárních hodnot však dochází v minimální míře.

Součástí této oblasti jsou i demografické faktory. Demografie se zabývá otázkami týkajícími se obyvatelstva. Mezi zkoumané veličiny patří například migrace, velikost či růst populace, etnické a věkové složení. Mění se složení obyvatelstva působí na sociální systém, který se musí přizpůsobovat. (Kincl a kol., 2004, s. 30 - 31)

2.1.4 Technické a technologické faktory

Nové technologie mají za úkol zvyšovat míru uspokojení potřeb či podporovat podnikatelské činnosti. Dlouhodobé pozitivní přínosy technologie nejsou ihned předvídatelné. Bohužel ne všechny důsledky inovace, které se objeví, ovlivňují podnik kladně. Rychlost technologických změn může působit destruktivně na strukturu a význam priorit. Podnik by měl stále monitorovat nastupující trendy v technické a technologické oblasti. (Kincl a kol., 2004, s. 30)

Tempo technologických změn neustále roste. Doba mezi vytvořením a následnou implementací nových vynálezů a objevů se snižuje. Na druhé straně rychlost zastarávání technologií je tomu úměrná. Dochází ke zvyšování technologické úrovně a gramotnosti.

2.2 Analýza SWOT

Důležitým strategickým plánovacím nástrojem je analýza SWOT. Jakubíková (2008, s. 103) uvádí, že: „*Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.*“ Nejrozšířenější a nejznámější analýza pomáhá manažerům kriticky zhodnotit situaci vnějšího i vnitřního prostředí. (Kurtz a Boone, 2006, s. 46).

Cannon (2008, s. 51) ve své publikaci popisuje SWOT analýzu, jejíž název se skládá z počátečních písmen anglických slov:

S = strengths = silné stránky

W = weaknesses = slabé stránky

O = opportunities = příležitosti

T = threats = hrozby

SWOT analýza komplexně hodnotí fungování podniku a může identifikovat problémy nebo nové možnosti k růstu a srovnání s konkurencí. Funguje jako základní podklad při vytváření podnikových strategií a cílů. Velké množství informací získaných ze strategické analýzy, tedy analýzy podnikového okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností je vhodné ve zjednodušené a přehledné formě sumarizovat tak, aby měl vrcholový management k dispozici všechny podstatné informace. SWOT analýza umožňuje sumarizaci dalších metod, jako je analýza konkurence, strategických skupin a jiné. (Jakubíková, 2008, s. 104)

Jako všechny analýzy musí i tato vyústit v závěry, které se stanou východiskem pro definování strategie. Každá firma má různé příležitosti a hrozby, rovněž jiné slabé a silné stránky, z čehož plyne, že každá firma bude mít jinou strategii. Dobře provedená SWOT analýza pomáhá manažerům zvolit takovou strategii, která bude zvýhodňovat příležitosti a silné stránky a zároveň se bude vyhýbat slabým stránkám a hrozbám. Na základě těchto informací budou srovnávány klady a zápory jednotlivých strategií. (Cannon, 2008, s. 51)

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se skládá původně z dvou analýz, a to z analýzy SW a analýzy OT. Nejdříve by se měla použít OT analýza zahrnující příležitosti a hrozby z vnějšího makroekonomického i mikroekonomického prostředí podniku.

Makroekonomické prostředí zahrnuje politické, právní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Mikroekonomické prostředí je představováno zákazníky, dodavateli, odběrateli, konkurencí a dalšími. Druhá analýza SW je orientována na vnitřní prostředí podniku, kam lze zařadit cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, mezilidské vztahy aj. (Jakubíková, 2008, s. 103.)

2.2.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

Silné stránky

Podle Blažkové (2007, s. 156) jsou silné stránky interní faktory, díky nimž firma dosahuje silné pozice na trhu. Vychází z oblasti, kde firma dosahuje dobrých výsledků, což lze využít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Hodnotí se podnikové schopnosti, dovednosti a zdrojové možnosti. Firma si musí odpovědět na otázky: V čem je dobrá? V čem je lepší než konkurence? Má efektivní management? Má zaškolené zaměstnance? Odpovědi na tyto a další otázky se musí zakládat na přesných skutečnostech a datech. Silné stránky mohou být totiž relativní či subjektivní ve srovnání s konkurencí.

Silné stránky podniku:

- Silná značka
- Kvalita
- Dobré povědomí mezi zákazníky
- Cenová výhoda
- Kvalitní management
- Zkušený personál
- Přístup k přírodním zdrojům
- Aktivita v oblasti výzkumu a vývoje (Blažková, 2007, s. 156)

Slabé stránky

Stránky, v nichž společnost nemá úspěch, jsou považovány za slabé. Je to určitý podnikový nedostatek zabraňující efektivnějšímu výkonu firmy. Analýza slabých stránek podává otázky typu: Co společnost nezvládá? Jak kvalitní má techniku? Je výroba neefektivní? Jako u silných stránek, mohou být slabé stránky relevantní pojem, tudíž musí být stanoveny na konkrétních údajích a skutečnostech.

Slabé stránky podniku:

- Nedostatek marketingových zkušeností
- Špatná lokace firmy
- Neefektivní hospodaření se zdroji
- Problémy s likviditou

- Nemožnost získání úvěru
- Pozdní platby
- Špatná reputace mezi zákazníky
- Příliš vysoké náklady
- Špatný přístup k distribučním cestám (Blažková, 2007, s. 156)

2.2.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

Příležitosti

Příležitosti jsou nové možnosti, díky nimž se zvyšuje pravděpodobnost k růstu nebo lepší využití disponibilních zdrojů a následně efektivnější plnění cílů. Podnik se dostává do výhodnější pozice, může dosáhnout vyšších zisků nebo většího podílu na trhu oproti konkurenci v určitém odvětví. Může nastat situace, když příležitosti vznikají ze slabých stránek podniku, které se podařilo zlepšit. Aby mohly být tyto příležitosti použity, musí být nejdříve identifikovány. (Blažková, 2007, s. 156).

Při analýze příležitostí mohou být použity otázky: Co nabízí podnik svému okolí? Jsou k dispozici další trhy? Existuje mezera na současném trhu? Jak můžeme obnovovat naše výrobky?

Příležitosti podniku:

- Nová technologie
- Nové potřeby zákazníků
- Vstup na nové trhy
- Rychlejší růst trhu
- Nové výrobky
- Diverzifikace
- Akvizice (Blažková, 2007, s. 156)

Hrozby

Ohrožení je pro podnik velmi nepříznivé. Vyplynají z něj překážky pro podnikatelské aktivity a dobré postavení na trhu. Kvůli hrozbám může podnik zaznamenat hrozbu úpadku, zhoršenou pozici na trhu či nebezpečí neúspěchu. Při stanovování hrozeb je nutné si rozdělit hrozby podle toho, jak moc jsou pro nás reálné. Poté si stanovit, s jakou pravděpodobností mohou nastat, a jaké pro podnik mohou mít následky. Na druhou stranu tato hrozba by mohla být příležitostí předstihnout konkurenty, pokud ji podnik objeví včas a provede

patříčná opatření. Na každou hrozbu podnik musí reagovat příslušným způsobem, aby mohla být zcela odstraněna nebo minimalizována. (Blažková, 2007, s. 156)

Jako hrozba může být považována:

- Vstup nových konkurentů na trh
- Silné postavení konkurentů a zákazníků
- Konkurenti s nižšími náklady či lepším výrobkem
- Nové legislativní normy
- Pomalý růst trhu
- Nepříznivé obchodní bariéry
- Daňová zatížení (Blažková, 2007, s. 156)

2.3 Porterova analýza pěti konkurenční sil

Konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností popisuje Porterova teorie konkurenčních sil. Proslulý světoznámý obchodní akademik Michael Eugene Porter určil pět konkurenčních sil ovlivňující plánování strategie podniku. (Kurtz a Boone, 2006, s. 44).

Model zdůrazňuje veškeré základní složky odvětvové struktury. Podle Sedláčkové (2006, s. 47) je důležité brát ohled na specifické konkurenční charakteristiky každého odvětví. Podstata konkurenční síly je na všech trzích stejná, tudíž lze použít jednotný analytický nástroj. Pro každý podnik však existuje jiný počet ovlivňujících faktorů s odlišným stupněm relevantnosti.

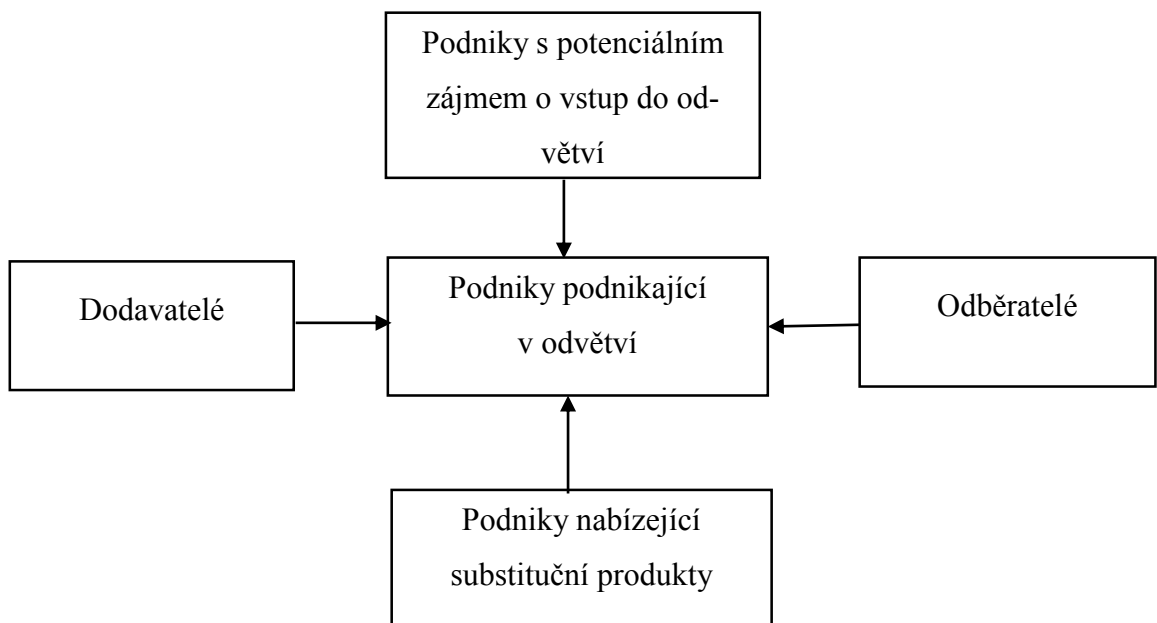
Silami v Porterově modelu konkurenčního prostředí jsou:

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví
- Hrozba substitutů
- Rivalita podniků v rámci odvětví

Cílem analýzy oborového okolí podniku je snaha o nalezení určitého postavení, ve kterém je podnik schopen bránit se konkurenci. Slouží ke zhodnocení celkové atraktivity či neatraktivity daného odvětví. Pomocí této analýzy je možnost předpovídat dané faktory a jejich změny, na což se podnik může připravit a tím získat výhodu oproti konkurenci. Podnik by měl zhodnotit základní síly dříve, než vstoupí na trh. Vnější vlivy totiž působí

na každý podnik v odvětví, z nichž každý se dokáže jinak přizpůsobit a vyrovnat s konkrétními vlivy.

Intenzita vlivu Porterových pěti konkurenčních sil je v každém odvětví odlišná a rovněž se časem mění. Pro odvětví vykazující menší ziskovost budou podstatné všechny působící faktory. Naopak při menším účinku konkurenční síly je příležitost stanovit vyšší prodejní ceny, tudíž ziskovost oborového okolí bude vyšší. Výnosnost odvětví je určena funkcí struktury daného odvětví. Převaha poptávky nad nabídkou či podstatných překážek vstupu na trh umožňuje managementu dosáhnout vysoké ziskovosti. V současnosti panuje převaha nabídky nad poptávkou, a proto neustále roste konkurenční tlak. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 49)



Obr. 1. Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování dle Dvořáčka, 2012, s. 41)

2.3.1 Podniky podnikající v odvětví

Cílem konkurenční soutěže na trhu je dosažení výhodného postavení a zvýšení zisku. Rivalita nastává v případě zřetelného tlaku na podnik od ostatních konkurentů, nebo pokud má podnik možnost zdokonalit svou dosavadní pozici. Na což jiné podniky začnou reagovat určitou odvetou. Všechny podniky v odvětví jsou na sobě závislé. (Porter, 1994, s. 17)

Efektivní konkurenční strategie je ovlivněna taktikou jiných podniků. Strategie zahrnuje útočné nebo ochranné postupy, v závislosti na aktuálním postavení a situaci. K nejvíce

využívaným nástrojům patří zejména cena, kvalita, služby, nové výrobky, technologická inovace nebo reklamní kampaně.

Faktory ovlivňující rozsah konkurence v odvětví:

- Stupeň koncentrace
- Diferenciace výrobků
- Změna velikosti trhu
- Struktura nákladů
- Rostoucí výrobní kapacita
- Bariéra vstupu (Mikoláš, 2005, s. 71)

2.3.2 Podniky s potenciálním zájmem o vstup do odvětví

Dedouchová (2001, s. 18) říká, že „*potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou*“. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů spočívá ve výši bariér vstupu na trh. Bariéry jsou faktory bránící podniku se prosadit v daném mikrookolí. Zpravidla platí, jsou – li překážky vstupu či očekávané reakce stávajících firem vysoké, hrozba vstupu nových firem je menší. (Porter, 1994 s. 7) V případě, že v tržním prostředí dochází k růstu zisku, do odvětví začnou vstupovat nové podniky. Mají snahu zaplnit mezery, uspokojit zákazníky, získat dobrou tržní pozici a dosáhnout zisku.

Podle ziskovosti se jeví jako nejvíce žádoucí trh, kde jsou vyšší vstupní bariéry a menší výstupní. Do takového odvětví proniká jen menší počet podniků a v případě selhání je možnost z trhu kdykoliv odejít. V případě vyšší vstupních i výstupních bariér nastává vyšší riziko. Neprosperující podnik se potýká s problémy spojenými s odchodem z odvětví, neboť není jednoduché odejít. Menší vstupní i výstupní bariéry nepřinášejí žádné riziko a tudíž ani vysoké zisky. Nejméně žádanou možností jsou nízké vstupní překážky a vyšší výstupní náklady. Výsledkem je nadměrná produkce a snižující se ziskovost veškerých firem v odvětví. (Porter, 1994, s. 23)

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh se sníží za těchto předpokladů:

- kapitálová náročnost při vstupu do odvětví
- stávající firmy dosahují nákladového zvýhodnění (úspor z rozsahu)
- oblast podnikání má strukturu přirozeného monopolu (železniční doprava)

- vysoká diferenciacie výrobků (potřebné know – how, vybudování distribuční sítě)
- obtížné napojení na současné distribuční kanály (na straně nabídky i poptávky)
- je-li na trhu vysoká státní regulace (Porter, 1994, s. 7-13).

2.3.3 Podniky nabízející substituční produkty

Podstata substitučních výrobků spočívá ve vzájemné funkční nahraditelnosti. V případě výhodnějšího poměru kvality a ceny substitučního produktu, mají spotřebitelé pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Konkurenceschopnost náhražek ovlivňuje snadnost, s jakou kupující mohou přejít k náhražce. Klíčovým faktorem jsou náklady kupujícího spojené s přechodem. Čím jsou tyto náklady vyšší, tím je odběratel méně ochotný změnit dodavatele a hrozba se snižuje. Pokud substituty představují nespornou hrozbu, podnik by tomu měl předcházet zdokonalením své produkce a zároveň by nemělo docházet ke zvyšování cen. (Mallya, 2007, s. 51)

Podle Portera (1994, s. 23) veškeré podniky soutěží na trhu, kde se nachází substituční produkty. Substituty omezují potenciální výnosy určováním cenových stropů, které si mohou podniky dosahující zisk účtovat. Čím je cena substitutu lákavější, tím je pevnější strop ziskovosti v odvětví.

Mezi substituty zasluhující největší pozornost patří ty, jejichž zlepšující se cenová pozice pomáhá přiblížit se produkci v odvětví. Dále i u výrobků produkovaných v odvětví dosahující vysokého zisku. Substituty vstupují velmi rychle do hry z důvodu zostření konkurence v odvětví, což způsobuje snížení ceny či zlepšování výkonů. (Porter, 1994, s. 24)

2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Dle Portera (1994, s. 25) „*odběratelé soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb a staví konkurenty navzájem proti sobě – to vše na úrok ziskovosti odvětví*“. Odběratel má zájem na výhodných obchodních podmínkách, kde je možnost ovlivnit či určit podmínky spolupráce s dodavateli. Vliv významné skupiny odběratelů odvětví závisí na spoustě charakteristických rysů její tržní situace a na důležitosti jejich nákupů ve srovnání s jeho celkovým objemem prodeje. (Porter, 1994, s. 25)

Hrozba ze strany odběratelů nastává v případě tlaku na vyšší kvalitu, lepší služby a nižší ceny. Kupující tak staví podniky v odvětví proti sobě. Velká síla odběratelů snižuje zisk daného odvětví. (Dvořáček, 2012, s. 43)

Podle Mikoláše (2005, s. 70) závisí vyjednávací síla zákazníků na pěti faktorech:

- a) **Počet zákazníků** - jsou - li na trhu zákazníci v menším počtu a jsou relativně jednotní, mají velký vliv v prosazování svých zájmů.
- b) **Stupeň koncentrace zákazníka** - v případě malého počtu zákazníků, kteří nakupují velké množství, je jejich vyjednávání v oblasti cen a dodacích podmínek dobré.
- c) **Nebezpečí zpětné integrace** - tlak ze strany zákazníků může způsobit integraci dodavatelů ve výrobním nebo obchodním řetězci. Následkem toho je klesající cena a ziskovost výrobce.
- d) **Stupeň diferenciacce produktu** – odběratel má malý vyjednávací vliv, jestliže nemá další možnosti nákupu než u konkrétního výrobce. Je-li na trhu mnoho konkurentů, zákazník dosahuje vyšší vyjednávací převahy.
- e) **Citlivost na kvalitu produktu** – zákazník preferující kvalitu produktu si vybírá takového dodavatele, který má náskok v kvalitě své výroby. Zde jsou odběratelé obvykle méně citliví na cenu.

2.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů představuje významný ekonomický faktor, zvláště pokud je zdroj k výrobě nezbytný. Odběratelé se musí přizpůsobit dodavatelům, protože mají více možností určovat podmínky, jimiž se musí zákazníci řídit. Porter (1994, s. 27) uvádí, že dodavatelé mohou uplatňovat svou převahu pomocí hrozby zvýšení ceny nebo snížení kvality nakupovaných statků a služeb za stejnou cenu. Vyjednávací síla dodavatelů je vyšší, čím je jejich počet v odvětví nižší. Svými možnostmi mohou ovlivnit ziskovost celého odvětví. (Sedláčková, 2006, s. 53- 54)

Vyjednávací síla dodavatelů je závislá na následujících faktorech:

- Vzdálenost dodavatele od volné konkurence
- Je-li vstup pro kupující důležitý
- Kupující nejsou důležitými zákazníky
- Nakupující podnik je monopolista nebo oligopolista
- V případě existence hrozby, že zákazník může uskutečnit zpětnou vertikální integraci
- Produkty od dodavatele jsou jedinečné, diferencované
- Pro kupujícího je obtížné a nákladné přejít k jinému dodavateli (Mallya, 2007, s. 50)

3 MARKETING VE SLUŽBÁCH

3.1 Charakteristika služeb

Služba a její vlastnosti

Dle Kotlera (2007, s. 710), „*služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.*“

Službám se obecně přisuzují čtyři vlastnosti:

Nehmotnost

Nejcharakterističtější vlastností služeb je nehmotnost. Službu není možnost před koupí prohlédnout, vyzkoušet, poslechnout či ochutnat. Kvalitu lze ověřit až při spotřebě. Zákazník má složitý výběr mezi poskytovateli služeb. Klade důraz na osobní zdroj informací a používá cenu pro hodnocení kvality služby. Management by měl pomoci odstranit nejistotu kupujícího dostatečným doložením kvality. (Vašítková, 2008, s. 20 – 21)

Neoddělitelnost služeb od producenta služeb

Jestliže zaměstnanec poskytuje službu, stává se její součástí. Specifickým rysem služeb je interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem. Na konečné kvalitě se tedy podílí poskytovatel i zákazník. V době poskytování služby mohou být přítomni i další zákazníci. Služba je současně poskytována i spotřebovávána, tudíž prodávající může čelit problémům při aktuálním navýšení poptávky. (Kotler, 2007, s. 714)

Heterogenita

S kvalitou služeb souvisí heterogenita. Při provádění služby jsou přítomni zákazníci a poskytovatelé, jejichž chování nelze předpovídat. Před poskytnutím služby není možnost provést výstupní kontrolu, tudíž konečný výsledek nelze přesně určit a vždy se může lišit. To se může stát i v případě poskytování stejné služby jedním člověkem. Proměnlivost výstupu procesů má význam na vytváření konkurenceschopnosti na trhu a vliv na zdůraznění obchodní značky. (Vašítková, 2008, s. 22 - 23)

Zničitelnost služby

Vzhledem k tomu, že služba má nehmotný charakter, není možnost ji skladovat, uchovávat či opětovně prodat. Špatnou službu však lze reklamovat. Podnik může nabídnout poskytnutí jiné, nové služby či poskytnout slevu z původní ceny. Management by měl sladit nabídku s poptávkou, tedy kapacitu s reálným kupním potenciálem. (Vašítková, 2008, s. 23 - 24)

Nemožnost vlastnit službu

Spotřebitel má přístup ke službě jen omezenou dobu. Zákazník zakoupením služby má právo pouze na poskytnutí služby, nikoliv na žádné vlastnictví. Management zdůrazňuje výhodu nevlastnění a možnosti substituce služeb za zboží. (Staňková, 2010, s. 89)

3.2 Marketingový mix služeb

Operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení charakterizuje marketingový mix. Dle Jakubíkové (2013, s. 190) jde o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, uzpůsobených tak, aby výrobní program podniku se co nejvíce podobal potřebám a přáním cílového trhu. Marketingový mix se skládá z několika částí, které se vzájemně doplňují a podnik hledá jejich optimální proporce a relaci. Případná změna produktu, nebo jeho inovace se promítá do jeho ceny, distribuce i propagace.

N. H. Borden v roce 1948 poprvé použil termín marketingový mix. Chtěl tím vyjádřit skutečnost, že marketingové aktivity nejsou jen součet jednotlivých opatření. Představují komplex postupů, které musí být propojeny tak, aby výsledek byl úspěšný. (Foret, 2005, s. 189)

Za hlavní nástroje marketingového mixu jsou považovány tyto čtyři hlavní oblasti. Vychází z angličtiny a značí se "4P":

- product (produkt)
- price (cena)
- place (místo)
- promotion (propagace)

Praktická aplikace v organizacích poskytujících služby ukázala, že pouze čtyři základní P nestačí. Příčina spočívala ve vlastnosti služeb. Z toho důvodu bylo nezbytné doplnit k základnímu marketingovému mixu ještě další tři P. (Vašítková, 2008, s. 26)

- people (lidé)
- physical evidence (fyzické prostředí)
- process (proces)

Spousta kritiků má výtky ohledně 4P, z důvodu zaměření pohledu koncepce pouze na prodávajícího, nikoliv na kupujícího. Podnik se musí dívat na marketingový mix i z pohledu zákazníka. Doporučuje se popsat marketingový mix ze strany zákazníka a to zákaznický marketingový mix 4C (zákazníci, konkurence, schopnosti firmy, charakteristika firmy). (Jakubíková, 2008, s. 191 – 192)

Tab. 1. Marketingový mix 4P a 4C (Staňková, 2010, s. 95)

4P	4C
Výrobek	Potřeby zákazníka, hodnota
Cena	Náklady zákazníka
Distribuce	Dostupnost řešení
Komunikace	Komunikace

3.2.1 Produkt

Někdy dochází k záměně terminologie ve slovech produkt a služba. Produkt je představován objekty a procesy přinášejícími zákazníkům určitou hodnotu. Jejich hodnotu měří na základě vnímané schopnosti služeb jejich požadavky splnit. Konečnou hodnotu služby tedy určuje zákazník podle užítku, který mu přinese. Služba je dílčí kategorie, jen představuje dva typy produktů. Zákazníci si ve skutečnosti nekoupí službu, konkrétní užitek a celkovou spotřební hodnotu nabídky. Nabídka se týká užítku plynoucího z nákupu služeb. (Payne, 1996, s. 130 - 131)

Koncepce poskytované služby musí formulovat výhody, které firmu odlišují od konkurence. Danou koncepci služby je nutné zpracovat do konkrétní podoby nabídky. V dané fázi je důležité zaměřit pozornost procesu zpracování služeb, a to jakým způsobem se služba bude distribuovat, produkovat a konzumovat. (Vašítková, 2014, s. 92)

Hesková (2012, s. 139) rozděluje nabídku do několika úrovní:

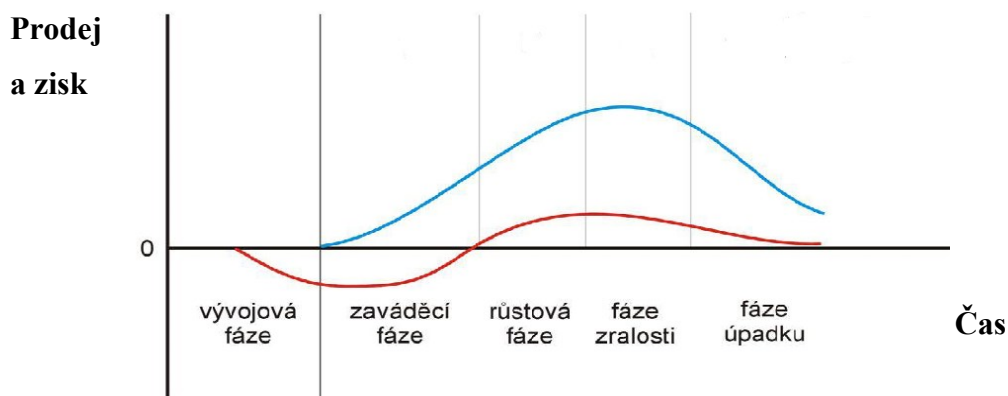
- **Základní produkt** - představuje základní službu, minimální požadavky
- **Očekávaný produkt** – je složen ze základního produktu a souhrnu základních podmínek očekávaných spotřebitelem.
- **Rozšířený produkt** - se týká doplňkových služeb. Tento produkt spadá do hlavní diferenciacce nabídky a má největší vliv na odlišení se od konkurence.
- **Potenciální produkt** – zahrnuje přidané vlastnosti a změny produktu. Jde o nové definování produktu, jehož cíl spočívá v nalákání nových zákazníků a rozšíření možností při používání produktu.

Služba zahrnuje tři prvky:

- **Materiální prvky** – představuje hmotné služby, jenž službu doplňují a podporuje její poskytnutí
- **Smyslové požitky** – služby, které vnímáme pomocí našich smyslů: zvuk, vůně, barvy
- **Psychologické výhody nabídky** - oblast, kde ve které je hodnocení zákazníka subjektivní. V důsledku toho je management služeb složitý. (Vašítková, 2014, s. 92)

Životní cyklus výrobku

Každý firma při zavádění nového výrobku na trh chce, aby se prodával ve velkém množství po dlouhou dobu. Pokud firma před uvedením produktu na trh provedla průzkum, musela vynaložit větší finanční prostředky. Proto nyní očekává návratnost vynaložených prostředků a následný zisk. Každý produkt či služba má určitou životnost, kterou můžeme zobrazit pomocí křivky životnosti. (Urbánek, 2010, s. 59)



Obr. 2. Životní cyklus výrobku (Kotler a Keller, 2013, s. 347)

Dle Kotlera (2007, s. 687 – 688) má životní cyklus produktu obvykle pět fází:

1. **Vývoj produktu** – doba, kdy firma přichází s myšlenkou nového produktu. Během vývoje rostou investice a tržby jsou nulové.
2. **Uvedení na trh** - zákazníci se seznamují s produktem a tržby začínají pozvolna růst. Podnik prozatím nevykazuje žádný zisk.
3. **Růst** – výrobek již zná mnoho lidí a poptávka stále stoupá, tudíž podnik dosahuje zisku.
4. **Zralost** - zpomaluje se růst tržeb. Poptávka stagnuje a zisk se udržuje na stabilní hladině, nebo klesá. Vynakládají se peněžní prostředky na obranu produktu před konkurencí.
5. **Úpadek** – poslední fáze, kdy poptávka klesá a s ní i tržby a zisky. Marketingové opatření nepomáhá a podnik zvažuje stažení produktu z trhu.

3.2.2 Cena

Dle Foreta (2003, s. 211) „*cena představuje množství peněžních jednotek požadovaných za produkt.*“ Vyjadřuje současnou hodnotu produktu na trhu, z čehož se dá usoudit, že se mění. Ve srovnání s jinými prvky marketingového mixu se s cenou pracuje velmi pružně. Je považována za podstatný a oblíbený nástroj ke komunikaci se zákazníkem. (Foret, 2003, s. 211)

Na tvorbě ceny se podílí vnitřní a vnější faktory prostředí. Do vnitřních faktorů ovlivňujících rozhodování patří marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady a organizace. Většinou limitují spodní hranici ceny. Jestliže jsou nízké, cena produktu může být také nízká. Do vnějších faktorů ovlivňujících cenu spadá trh, poptávka, nabídka a cena konkurenčních firem a další vnější faktory např. distributoři, sociální sféra či politika. Okolní faktory podnik nemůže ovlivňovat a musí se jim přizpůsobit. (Kotler, 2007, s. 749 – 763)

Cenová strategie

Dle Vašítkové (2008, s. 110 – 111) k obecným postupům cenotvorby patří následující faktory:

- **Náklady** – představují základ ceny. V oblasti služeb rozlišujeme fixní, semivariabilní a variabilní náklady. Dále zde patří přímé náklady, které můžeme přímo

vyhodnotit na jednotku služby, a nepřímé náklady, které je nutné nejdříve rozpočítat na jednotku služby.

- **Konkurence** – Vzhledem k velkému počtu konkurence a těžko rozeznatelných konkurenčních produktů musí podnik hlídat ceny konkurence. Neustále porovnávat, jak velká změna je v ceně a kvalitě. Poté stanoví cenu vlastní produkce na stejné nebo vyšší či nižší hodnotě než je průměr.
- **Hodnota služby pro zákazníka** – hodnota představuje pro spotřebitele užitek, za který je ochoten zaplatit. Rozdíl mezi cenou skutečně placenou zákazníkem a hodnotou, kterou je ochotný zaplatit za získání daného užitku, se nazývá spotřebitelský přebytek.

Metody stanovení cen služeb

Podnik se musí rozhodnout, podle čeho bude určovat ceny své produkce. Metody cenové tvorby se u služeb značně rozlišují.

Podle Vašítkové (2008, s. 113 – 114) může být stanovení cen objektivní a subjektivní.

- **Objektivní stanovení ceny služeb** – stanovení fixního poplatku za danou službu nebo hodinovou sazbu. Poté tento poplatek vynásobíme počtem spotřebovaných služeb nebo počtem odpracovaných hodin. Metoda je snadná a konzistentní. Nebere však v úvahu, jak zákazník vnímá hodnotu služby. Následkem pak může být příliš vysoká nebo nízká cena ve srovnání s konkurencí.
- **Subjektivně stanovené ceny** – zde je nutné upravit ceny na základě vnímání hodnoty kupujícími tak, aby se staly přijatelnými. V případě chybějících údajů z minulých let, jsou ceny stanovovány odhadem. Mezi subjektivní prvky ceny patří např. odhad efektivnosti služeb, přesčasy, typ a obtížnost práce, specifické požadavky zákazníka a další.

Existuje několik metod tvorby cen:

- **Stanovení cen přírůžkou** - stanovení procentní přírůžky k určitému základu.
- **Stanovení cen z hlediska míry návratnosti** – nastavení cen tak, aby míra návratnosti investic a aktiv byla zabezpečena.
- **Stanovení cen pomocí konkurenčního srovnávání** – ceny jsou odvozeny z cen těch, kteří vystupují na trhu jako vůdci.

- **Stanovení ztrátových cen** – opatření s omezenou dobrou trvání, jehož cílem je získání určité pozice nebo připravit předpoklad pro uvedení nové služby na trh.
- **Stanovení cen na základě vnímané hodnoty** – ceny pochází z vnímané hodnoty služby v určitém segmentu na trhu. Přístup umožňující umístění služby a zvyšující užitek pro zákazníka.
- **Stanovení cen na základě vztahů** – cena je výsledkem úvah o potenciálním zisku, na základě dlouho trvající spolupráce se zákazníky. (Payne, 1996, s. 145 -146)

3.2.3 Komunikace

Propagace

Dle Payne (1996, s. 156) „*propagace jako základní prvek marketingového mixu služeb zajišťuje komunikaci umístění služby zákazníkům a ostatním klíčovým trhům*. Pomocí propagace zvyšuje podnik význam služeb a může přispět k jejich hmatatelnosti. Spotřebitel umožňuje lepší orientaci na trhu a hodnotí celkovou nabídku služeb.

Propagace zprostředkovává komunikaci podnik s okolím. Komunikační strategie je složena z následujících kroků:

- **Situační analýzy** – úkolem analýzy je přesná identifikace firmy, poskytovaných služeb, její postavení na trhu a údaje o zákaznících a konkurenci. Je nutné provést vyhodnocení zjištěných informací a na základě toho stanovit cíle.
- **Stanovení cílů propagace** – důležitý prvek k realizaci úspěšné propagace je stanovení cílů. Cíle jsou založeny na znalosti trhu a kupních motivů chování spotřebitelů. Po uplynutí určité doby, probíhá vyhodnocení, zda zvolená komunikační strategie byla účinná a bylo dosaženo cíle.
- **Rozhodnutí o nástrojích komunikačního mixu** - u každého z nástrojů komunikačního mixu se vyskytují specifické vlastnosti, které ho předurčují ke komunikaci určitého druhu sdělení pro vybraný okruh spotřebitelů.
- **Tvorba rozpočtu** – kolik se použije financí na marketingovou komunikaci, patří k nejtěžším úkolům. Na jednotlivých trzích se objem prostředků liší, z důvodu rozdílných cílů podniků a charakteru poskytovaných služeb.

- **Vlastní realizace** - spočívá ve vymezení cílové skupiny, neboť poznání zákazníků patří mezi nejdůležitější informace. Poté následuje načasování komunikačního mixu, které závisí na frekvenci nákupů, zvykovém chování a dalších faktorech.
- **Vyhodnocení** - v poslední fázi se provádí kontrola celého procesu, zda byly splněny zadané cíle. Výsledek musí mít prokazatelné informace, aby se dalo zjistit, zda se vložené prostředky do komunikace vrátí. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 131 - 139)

Mezi nástroje komunikačního mixu patří:

Reklama

Reklama je placená forma neosobní prezentace nebo propagace myšlenek, zboží a služeb. Její zadavatelé mohou být firmy, neziskové organizace či vládní agentury. (Kotler a Keller, 2013, s. 570) Vykonává se prostřednictvím tiskových médií, rozhlasu, televize, plakátů, výloh a dalších. Cílem je podání informací širokému okruhu zákazníků tak, aby došlo k ovlivnění jejich nákupního chování. Její hlavní podstata spočívá v podání omezeného množství informací široké vrstvě obyvatelstva. (Vašítková, 2008, s. 138)

Osobní prodej

Řadí se mezi nejefektivnější nástroje propagace. Velmi zde záleží na osobnosti a schopnostech prodávajícího, ale také na znalosti produktu, důvěryhodnosti a psychologickém působení na spotřebitele. V oblasti služeb má osobní prodej zásadní význam, neboť dochází k osobní interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem. (Urbánek, 2010, s. 114)

Podpora prodeje

Zahrnuje aktivity stimulující prodej prostřednictvím dodatečných podnětů. Zaměřuje se na dílčí články distribučních kanálů nebo na konečného zákazníka. Jedná se o určitou kombinaci reklamy a cenových opatření. Plní informační funkci a zároveň dává podnět formou finančního zvýhodnění. (Vašítková, 2008, s. 142) Podpora prodeje zahrnuje nástroje podpory spotřebitelů, např. vzorky, kupony, slevy, prémie, odměny a další. Zaměřuje se také na podporu prodejních kanálů a podporu firem a prodejních sil. (Kotler a Keller, 2013, s. 559)

Public relations

Jinak řečeno vztah s veřejností, se týká neosobní formy stimulující poptávku po službách prostřednictvím publikování pozitivních informací. Snaží se vzbudit kladný postoj veřejnosti k podniku. Cílem public relations je vybudovat důvěryhodnost podniku, což vychází z dlouhodobé strategie. (Janečková a Vašítková, 2001, s. 135)

Přímý marketing

V literatuře bývá označován jako „cílený“ marketing. Aktivity jsou přesně zacíleny na určitý segment nebo adresně na jednotlivé zákazníky. Řadíme zde direct mail, telemarketing, internetový, televizní a katalogový prodej. (Urbánek, 2010, s. 116)

Internetová komunikace

Internet je nejmladší informační médium v současné době. Velkou výhodou je globální dosah, kdy náklady na komunikaci nejsou přímo závislé na vzdálenosti mezi jednotlivými lidmi. Internetová komunikace (reklamy) umožňují přesné zacílení, snadné měření reakce zákazníků, neomezený přístup k zobrazení reklamy, flexibilita a interaktivní působení. Prostřednictvím internetové komunikace lze zajistit celý nákupní cyklus. (Vašítková, 2008, s. 147)

3.2.4 Distribuce

Rozhodování o tom, jak se produkt dostane na trh a k zákazníkovi, je důležitou součástí marketingového mixu. Distribuce je proces, seskládaný z jednotlivých kroků a činností, které se týkají dodání produktu od výrobce až ke konečnému spotřebiteli. Hlavní podstatou distribuce je poskytovat správné zboží, za správnou cenu, na správném místě, čase a ve správné kvalitě a množství. (Urbánek, 2010, s. 86)

Vytváření distribučních cest je většinou vázáno dlouhodobými smlouvami. Ve srovnání s dalšími prvky marketingového mixu, zde není možnost operativní změny. Jde o časově náročný proces, potřebující perspektivní plán a rozhodování. Funkce distribučních zprostředkovatelů spočívá v transformaci výrobního sortimentu na nabídku zboží, které je stanoveno na základě potřeb spotřebitelů. Výrobci poskytují úzký sortiment ve velkém množství, kdežto zákazníci požadují široký sortiment v menším balení. Zprostředkovatelé tedy nakoupí ve velkém od několika výrobců a sestaví menší skladby širšího sortimentu. (Foret, 2003, s. 221)

Distribuční cesty se dělí na přímé a nepřímé. Přímá cesta znamená, že zboží výrobního charakteru, z důvodu složitosti, komplexnosti a náročnosti na jiné služby, je předáváno spotřebiteli přímo. U nepřímé distribuční cesty se mezi výrobcem a zákazníkem vyskytuje prostředník, např. maloobchod, velkoobchod a jiné. (Urbánek, 2010, s. 88)

Foret (2003, s. 223) rozděluje distribuční strategie do tří základních kategorií:

- **Intenzivní distribuce** – aplikuje se u produktů denní spotřeby. Zboží se prodává v co největším počtu prodejen, aby si jej spotřebitel mohl koupit téměř kdekoli a kdykoliv.
- **Exkluzivní distribuce** – představuje naprostý opak intenzivní distribuce. Obchody získávají výhradní právo k prodeji. Producent na to očekává větší podporu a starost o prodej svého jedinečného produktu. Exkluzivita umožňuje stanovit prodejcům vyšší marži.
- **Selektivní distribuce** – je střední cesta mezi dvěma výše popsanými pojmy. Zajišťuje lepší pokrytí trhu než v případě exkluzivní distribuce. Na rozdíl od intenzivní komunikace umožňuje větší kontrolu nad produktem.

Distribuční kroky

K tomu, aby distribuce správně fungovala, se používají tři základní procesy:

- **Fyzická distribuce** – zahrnuje řízení přepravy zboží a jeho skladování takovým způsobem, aby zákazníci byli podle své poptávky vždy co nejlépe uspokojeni
- **Změna vlastnických vztahů** – jedná se o změnu majitele, kdy přechází produkt ze strany obchodníka na stranu zákazníka
- **Podpůrné a doplňkové služby** – do této oblasti spadá např. marketingový výzkum trhu, propagace, poradenství, přepravní pojištění a další (Urbánek, 2010, s. 87)

Distribuční síť je nejčastěji tvořena základními účastníky, mezi které patří:

- **Prvovýrobci** (těžební průmysl, zemědělské podniky)
- **Zpracovatelé** (konzervárny, masokombináty)
- **Distributoři** (velkoobchodníci, maloobchodníci)
- **Podpůrné firmy** (agentury pro výzkum trhu, banky, pojišťovny, právníci)

3.2.5 Lidé

Lidé představují základní faktor jakékoliv činnosti. Prostřednictvím lidského zdroje se služba diferencuje, neboť je jeho nedílnou součástí. V konečném důsledku zastupují firmu u zákazníků. Celkový úspěch do jisté míry závisí na výběru, vzdělávání a řízení lidí. (Staňková, 2010, s. 110)

Důležitost lidských zdrojů souvisí s rostoucím zájmem o interní marketing. Interní marketing je zaměřen na přilákání, motivování, vzdělávání a udržení kvalitních zaměstnanců v podniku prostřednictvím uspokojení jejich potřeb. Snaží se zajistit efektivní chování zaměstnanců, které povede ke zvyšování počtu nových zákazníků. (Payne, 1996, s. 168)

Dle publikace Staňkové (2010, s. 111) se na službě podílí:

- **Kontaktní zaměstnanci** – jsou v častém styku se zákazníky a podílejí se na marketingových činnostech firmy (např. obchodní zástupci)
- **Obsluhující pracovníci** - nezabývají se marketingem, jejich práce je zaměřena na práci se zákazníky (např. recepční)
- **Koncepční pracovníci** – nejednají se zákazníky, řeší pouze věci týkající se marketingu (např. vývoj, průzkum trhu)
- **Podpurní pracovníci** – zajišťují podpurné práce. Nemají kontakt se zákazníky, ani se nepodílí na marketingu (např. personální oddělení)

3.2.6 Materiální prostředí

Prostředí působí na zaměstnance, ale zejména na zákazníky, kteří se rádi vracejí do příjemného prostředí. Dojmy získané při vstupu do podniku vytváří příznivé nebo nepříznivé očekávání. Do materiálního prostředí patří zařízení interiéru i exteriéru, vzhled budov, oblečení zaměstnanců a další. Hezké prostředí může být velkou výhodou ve srovnání s konkurencí. (Hesková, 2012, s. 157 -158)

Materiální prostředí se člení na dva druhy. Prvním z nich je periferní prostředí, což je součástí koupě služby. Představuje prvek „zhmotnění“ či vizuální identifikaci služby. Druhou skupinou je základní prostředí, které považujeme za součást služby. Na rozdíl od periferního prostředí jej nemůže klient vlastnit. (Vašítková, 2008, s. 170)

3.2.7 Procesy

V marketingovém mixu proces obsahuje všechny činnosti, postupy a mechanismy, pomocí nichž je služba zákazníkovi poskytována. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se uskutečňuje pomocí řady předem stanovených kroků. V závislosti na množství těchto kroků se hodnotí složitost celého procesu. Při kontaktu zákazníka se službou se využívají všechny prvky služby, zahrnující osobní kontakt se zaměstnanci v materiálním prostředí s využitím hmotných prvků služby. (Vašítková, 2008, s. 180)

Rozlišujeme tři systémy procesů:

- **Masové služby** – jsou typické nízkou osobní interakcí, vysokou standardizací poskytovaných služeb a šancí nahradit práci lidí mechanizací a automatizací. Jedná se o bankovní a finanční služby.
- **Zakázkové služby** - mají vysokou míru přizpůsobivosti alespoň některých prvků nabídky potřebám zákazníků. Převládá střední míra kontaktu se zákazníkem. Řadí se zde např. montážní služby.
- **Profesionální služby** – služby, které poskytují specialisté. Velká míra zapojení poskytovatele i příjemce služby do procesů. Jde např. o právnícké služby či zdravotnické služby. (Vašítková, 2008, 180 - 181)

4 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě literárních dokumentů byla zpracována teoretická část diplomové práce. Byla vytvořena literární rešerše, která bude následně využita v praktické části práce. Došlo k objasnění několika důležitých faktorů týkajících se tématu.

V úvodu bylo definováno, co je konkurence a základní pojmy s tím související. V současné době, kdy se konkurence rozvíjí rychlým tempem, je nutné vytvářet efektivní a účinnou konkurenční strategii. Podniky musí mít neustále snahu upevňovat a zlepšovat svou pozici na trhu. Neexistuje však žádný univerzální model k dosažení konkurenceschopnosti. Základem je využití vhodných nástrojů a metod, které si každý podnik zvolí podle svých cílů. Důležitým faktorem pro úspěch podnik je konkurenční výhoda. Je proto nutné identifikovat oblast, ve které se firma od ostatních odlišuje.

Další část teoretických poznatků zahrnuje metody a analýzy ke zjištění současného stavu podniku. Podnik by měl znát své okolí a mít k dispozici kvalitní informace. Existuje mnoho metod pro analyzování konkurenceschopnosti. PEST analýza sleduje politické, ekonomické, sociální a technologické okolí podniku. Prostřednictvím SWOT analýzy určujeme silné, slabé stránky podniku i jeho příležitosti a hrozby. Poslední metoda popisující konkurenční prostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil. Všechny tři analýzy budou využity v praktické části.

V poslední části je popsán marketingový mix služeb. Ve službách se uplatňuje rozšířený marketingový mix skládající se ze sedmi „P“. Všechny prvky mixu jsou detailně popsány a aplikovány v praxi.

Teoretická část vychází jako základ pro vypracování praktické části. Slouží jako návod k analyzování konkurenceschopnosti sportcentra Maty.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPORTCENTRA MATY

5.1 Základní informace

Název:	Sportcentrum Maty
Adresa:	Růmy 5470 760 01 Zlín
Webové stránky:	www.sportcentrum-maty.cz
Email:	info@schwinmmaty.cz
Telefon:	+420 775 296 669
Právní forma:	fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona
IČ:	65364643

Provoz sportovního centra Maty bylo zahájeno v roce 2008. Jedná se o podnik poskytující lidem široké spektrum sportovních aktivit. K dispozici jsou 4 tělocvičny připravené ke konkrétnímu druhu cvičení. Každý sál je vybaven klimatizací a výkonnou zvukovou aparaturou. V centru se nachází kavárna, ve které je umístěna televize a počítač pro potřeby klientů. Rodiče pro své děti mají k dispozici dětský koutek, kde je mohou po dobu cvičení ponechat. Přímo u sportovní haly se nachází celoročně udržované parkoviště.



Obr. 3. Logo Sportcentrum Maty (Sportcentrum Maty, © 2017)

5.2 Poskytované služby

Od založení sportcentra Maty se portfolio poskytovaných služeb neustále rozšiřuje. V současné době si klienti mohou vybrat různé aerobní, silové či relaxační cvičení. Jednotlivé lekce skupinového cvičení budou podrobněji popsány v následující podkapitole. Většina cvičení je určena pro dospělé. V nabídce však najdeme lekce i pro děti. Centrum je také navštěvováno dětmi z mateřské a základní školy. Součástí velké haly jsou prostory pro tenis a badminton. V letním období je k dispozici i venkovní tenisový kurt. Na jednotlivé aktivity se klienti přihlašují pomocí rezervačního systému, kde se zobrazuje přesný časový rozvrh lekcí a konkrétní profesionální instruktor.

Nezbytnou součástí je recepce, která zároveň slouží jako kavárna. Klienti si zde mohou zakoupit různé druhy kávy, proteinové nápoje a další výživové doplňky. K doplňkovému prodeji patří možnost nákupu sportovního oblečení, které je vystaveno na chodbě.

5.3 Cíle a vize

Jasnou vizí podniku je vytvářet pro zákazníky, co nejpříjemnější podmínky za příznivé ceny. Široká nabídka služeb nabízí všem zákazníkům možnost žít zdravější a aktivnější život. Jednotlivé lekce se přizpůsobují všem věkovým skupinám. Maty centrum myslí na děti, studenty, dospělé i seniory. Pohyb dělá lidi šťastnějšími, odolnějšími, výkonnějšími a hlavně udržuje zdraví a kondici. Z těchto důvodů by měl sport být téměř každodenní součástí života.

Denně pracuje sportcentrum na tom, aby poskytovali co nejkvalitnější služby v oblasti fitness. Cílem podniku je spokojenost zákazníků. Prostřednictvím kvalifikovaných a zkušených instruktorů se snaží, aby zákazníci odcházeli ve skvělé formě a šťastní. Samozřejmostí je tedy milý personál a příjemné prostředí.

5.4 Analýza podle marketingového mixu

5.4.1 Produkt

Nabídka Sportcentra Maty nabízí mnoho sportovních aktivit, které jsou ve zkrácené podobě popsány níže. (Sportcentrum Maty, © 2006 – 2015)

Schwinn cycling

Někdy se zde používá i název Spinning. Cvičení spadá do aerobní kategorie, nenáročné na koordinaci pohybů, bez zatěžování kloubního systému. Hlavním cílem je procvičení svalů nohou, hýždí, paží a trupu. Schwinn cycling je energeticky účinné skupinové cvičení na stacionárních kolech, kde je důležité rytmické uvolnění, efektivní šlapání a dýchání. Tempo určuje rytmus hudby a instruktor.

Alpinning

Alpinning je unikátní kardiovaskulární program posilující dolní i horní část těla. Zlepšuje aerobní kapacitu a zároveň spaluje velké množství kalorií. Během lekce se zapojují svaly stabilizující tělo a zlepšují celkový kardiovaskulární systém těla. Skupinová aktivita je určena pro všechny věkové kategorie. Na speciálně upravených chodících trenažerech Alpitrack se nastaví zátěž a sklon chodící plochy. Pro zpestření při chůzi se používají činky a různé krokové variace podle typu zaměření lekce. Kapacita jedné lekce ve sportcentrum je 15 klientů.

Tabata

Tabata je efektivní a náročná metoda intervalového tréninku. Dochází ke zlepšení fyzické odolnosti a síly. Jde o cvičení zaměřené na vysoký a intenzivní výkon ve velmi krátkém čase, kdy se kombinují aerobní a silové prvky. Poměr práce k odpočinku je 2:1, což znamená dvacet sekund cvičení a desek sekund odpočinku. Široká škála cviků zajišťuje zapojení celého těla, ať už za použití různých pomůcek či bez nich.

Body styling

Cvičení určené pro rovnoměrné formování a zpevnování postavy. Trénink je zaměřen na formování svalů celého těla, může se ovšem zaměřit pouze na konkrétní problémové partie. Jde o kombinaci klasického aerobiku a posilování. Tempo tréninku se střídá podle zaměření na jednotlivé svalové skupiny. Posilování svalů horních končetin je střídáno s posilováním svalů dolních končetin, aby nedocházelo k jejich přetížení. Cvičení je koncipováno tak, že se nejčastěji využívá váha vlastního těla. Mohou být však použity i pomůcky jako jsou činky, bosu, gumičky.

TRX

TRX je cvičení na závěsném systému, skládající se ze dvou pevných popruhů nastavitelné délky zakončenými madly pro ruce či nohy. Cvičení je vhodné pro každého, neboť zátěž lze volit a přizpůsobovat individuálním potřebám. Patří do kategorie funkčního tréninku, jelikož se cvičí s vahou vlastního těla. Pomocí TRX dochází ke zvýšení síly, vytrvalosti, flexibility a stability. Závěsný systém umožňuje provádět nekonečné množství cviků a variací.

Břišní pekáč

Jedná se o cvičení zaměřené na posilování břišních i hýžd'ových svalů a svalů pánevního dna. Pomáhá tvarovat svaly na břiše soustředěním se především na šikmé i přímé břišní svaly, svaly pánevního dna a svaly hlubokého stabilizačního systému. Lekce jsou určeny začátečníkům i středně pokročilým cvičencům, ženám po porodu a dalším, kteří chtějí zpevňovat pánevní dno. Cvičení probíhá na podložkách, overballech či na bosu. Doplňkové pomůcky mohou být činky či kettebally, ale především jde o cvičení s vahou vlastního těla.

Fitbox

Jednoduchým a zábavným způsobem, za doprovodu motivační hudby a kvalifikovaného instruktora se lidé mohou dostat do kondice a psychické pohody. Ke cvičení je zapotřebí boxovací totemy, který sportcentrum Maty disponuje. Rukavice představují také nezbytné vybavení k boxování. Maty nabízí koupi rukavic přímo na recepci nebo pouze jejich zapůjčení za poplatek. Fitbox umožňuje specializovanou přípravu pro všechny druhy sportů.

Jumping

Skupinové pulzující a zábavné cvičení aerobního charakteru. Cvičení je vhodné pro všechny bez rozdílu věku a úrovně kondice. Při jednoduché choreografii se kombinují rychlé a pomalé poskoky na speciální trampolínce, která je opatřena madlem. Variace cviků, jejich intenzitu a sílu určuje instruktor. Trampolínka působí jako balanční plošina pro zpevnění a posílení svalů, kondice, stability, koordinace pohybů a vzpřímeného držení těla.

Kruháč

Intenzivní dynamické cvičení probíhá na předem určených stanovištích. Obvykle jde o 15 míst se zaměřením na různou svalovou skupinu. Během tréninku se v kruhu přesouvají lidé z jednoho stanoviště na druhé a to tak, aby bylo rovnoměrně procvičeno celé tělo. V rámci cvičení se používá vlastní váha těla nebo atraktivní pomůcky jako TRX, bosu, kettebellů, činky a řady dalších. Zpravidla se cvičí 30 sekund a poté následuje chvilkový odpočinek, při kterém se lidé zároveň přesouvají na jiné stanoviště.

Power jóga

Na rozdíl od tradiční jógy, kde se v jednotlivých pozicích setrvává poměrně dlouho, se v Power Józe pozice dynamicky střídají. Důraz je kladen na sílu a rozvíjení flexibility jedince. Spojením správného dýchání a pozic dochází k probuzení středu těla a k povzbuzení mechanismu. Hlavním smyslem jógy je péče o vnitřní tělo. Přidanou vedlejší hodnotou je vypracované a zpevněné vnější tělo.

Power Plate

Power Plate je cvičicí stroj s vibrační plošinou. Pracuje na principu přenášení vibrací do svalů, které jsou nuceny rychleji pracovat, reflexivně se stahovat a roztahovat. Speciální vibrace působí na vysoký počet svalových vláken, tudíž umožňují vysoce efektivní trénink. Každá lekce je vedena kvalifikovaným instruktorem a trvá pouze třicet minut. Sportcentrum Maty vlastní tři stroje Power Plate.

Spartan Race

Tato lekce má za cíl připravit klienty na populární terénní závod Spartan Race. Příprava po silové i kondiční stránce, tak aby všichni zdolali překážky na trati. V současné době byli však z nabídky sportcentra Maty lekce staženy, protože o ně bohužel nebyl zájem.

Dětská jóga

Mezi základní pilíře dětské jógy patří spolupráce a nesoutěživost. Rozdíl mezi jógou pro dospělé a jógou pro děti je ve způsobu zprostředkování. Cvičení se tak pro děti stává zajímavé, hravé a zábavné. Pomocí jógy děti rozvíjí nejen zdravý tělesný vývoj, ale i tvořivost, představivost a soutěžení. Lekce jsou určeny pro děti od 4 do 7 let.

Kruháček

Lekce je opět určena pro menší děti. Pod vedením instruktora si vyzkouší nejrůznější variace cviků. Vyzkouší si pro ně netradiční a zajímavé sportovní náčiní.

Badminton a tenis

V největší badmintonové hale ve Zlíně jsou k dispozici dva vnitřní a jeden venkovní tenisový kurt. Pravidelně se pořádají i badmintonové turnaje pro hráče všech úrovní. Na turnajích je zajištěna pohodová atmosféra, výživný catering a hodnotné ceny od sponzorů. K dispozici je opět kavárna vybavena televizí a počítačem pro klienty. V případě zájmu si mohou klienti nechat poradit ohledně rakety či bot. Veškeré vybavení je také možné zapůjčit.

Výživové poradenství

V dnešní uspěchané době se stává, že lidé zapomínají jíst nebo netuší, co přesně a jak mají jíst. Sportcentrum Maty nabízí konzultace v oblasti výživového poradenství. Individuální konzultace ohledně stávajících stravovacích návyků, změny jídelníčku a rady týkající se zdravé výživy, dle zásad přiměřenosti a vyváženosti.

5.4.2 Cena

Cena patří mezi faktory mající vliv na výběr sportovní lekce. Ceny svých služeb sportcentrum Maty poskytuje na základě nákladově orientované metody tvorby cen a faktorů, které zohledňují například nabídku konkurence a přitom zajišťují dostatečně vysokou návštěvnost.

V tabulkách jsou uvedeny ceny za jednotlivé lekce, věrnostního programu a ceny permanentek. Studentská cena je poskytnuta v případě přeložení platného průkazu (ISIC a jiné). Diplomová práce se zabývá pouze aktivitami ve fitness, tudíž zde nejsou uvedeny ceny na badminton a tenis.

Všichni zákazníci se musí nejdříve zaregistrovat do rezervačního systému, pomocí kterého se poté přihlašují na jednotlivé lekce. Na svém účtu musí mít dostatek kreditu neboli peněz, jinak se na lekci nemohou přihlásit. Peníze je možné vložit buď hotově přímo na recepci sportcentra Maty, nebo přes internet kartou.

Tab. 2. Ceny lekcí (vlastní zpracování podle Sportcentra Maty, © 2006 - 2015)

Cvičení	Trvání lekce	Plná cena	Studentská cena
Alpinning	50 min	100 Kč	90 Kč
Alpinning + TRX	70 min	120 Kč	110 Kč
Body styling, Fitbox Břišní pekáč, Kruháč	50 min	90 Kč	80 Kč
Kruháček	50 min	60 Kč	60 Kč
Power jóga	70 min	100 Kč	90 Kč
Power Plate	30 min	100 Kč	100 Kč
Schwinn cycling	60 min	95 Kč	85 Kč
Jumping, TRX	50 min	100 Kč	90 Kč

Věrnostní program

Tab. 3. Věrnostní program (vlastní zpracování podle Sportcentra Maty, © 2006 - 2015)

Částka od – do	Sleva
0 – 999 Kč	0%
1 000 – 2 999 Kč	10%
3 000 – 5 999 Kč	15%
6 000 – 9 999 Kč	18%
10 000 Kč a více	20%

Ceny permanentek

Tab. 4. Ceny permanentek (vlastní zpracování podle Sportcentra Maty, © 2006 - 2015)

Druh permanentky	Plná cena	Studentská cena	Popis
Měsíční permanentka 15 vstupů	1 190 Kč	1 050 Kč	nepřenosná
Měsíční permanentka 20 vstupů	1 490 Kč	1 290 Kč	nepřenosná
Měsíční permanentka 25 vstupů	1 790 Kč	1 550 Kč	nepřenosná
Power Plate 10 vstupů	750 Kč	650 Kč	platnost 3 měsíce, nepřenosná

5.4.3 Komunikace

Sportcentrum Maty není obrovské fitcentrum, tudíž do marketingu mnoho neinvestují. Podnik se prezentuje převážně prostřednictvím sociální sítě Facebook a Instagram, kde zveřejňuje své aktivity a plánované akce. Další zdrojem na internetu jsou jejich webové stránky, kde jsou charakterizovány jednotlivé sportovní aktivity a možnost přihlásit se na lekci prostřednictvím online rezervačního systému. Aktivitu na internetu a sociálních sítích mají převážně v kompetenci externí osoby.

Nepřetržitá reklama sportcentra Maty probíhá prostřednictvím aut s polepy. V centru Zlína a okolí jezdí celkem dvě auta s logem a kontaktními údaji podniku. Největší výhodou je neomezená doba a neohraničený prostor působení reklamy. Dané variabilní poutače využívá sportcentrum dlouhou dobu, čímž neustále zvyšují povědomí o podniku.

Již při vjezdu na parkoviště klienty vítá velký zabudovaný reklamní poutač. Nad vchodem do budovy je rovněž umístěn název sportcentra. Aktuální informace či akce jsou vyvěšeny přímo na vstupních dveřích.

Podpora prodeje se uskutečňuje prostřednictvím věrnostního programu a studentských slev, které byly již uvedeny výše při popisu cen. Vzhledem k sezónním výkyvům zejména v letních měsících jsou poskytovány tzv. Matýsky, což jsou zlevněné permanentky na cvičení.

Pro upevnění vztahů s klienty pořádá Maty speciální akce, např. Punč párty, Svatomartinská jízda, Outdore Maty race, Matymánia, dobročinné akce, zájezd na sportovní víkend do Rimini a další.

Sportcentrum používá i propagační předměty. Nejvýraznější jsou trička s nápisem Maty gang, které si zákazníci mohou zakoupit na recepci. Nejúčinnější formou propagace je však osobní doporučení. Jde o propagaci ze strany klientů, kteří již využili služeb sportcentra a poskytují informace o své spokojenosti dalším lidem. Proto se Maty snaží o maximální spokojenost klientů.

5.4.4 Distribuce

V případě poskytování fitness služeb je distribuce představována místem, kam klienti musí docházet. K nejdůležitějším faktorům patří příjemné vnitřní prostředí a také celková dostupnost místa. Sportcentrum Maty je situováno v centru města Zlína. Před halou se nachází neplacené celoročně udržované parkoviště poskytující 30 míst. Dalších desítky

míst k parkování je možnost využít ve vzdálenosti 200m od budovy. Městská veřejná doprava přímo ke sportcentru nejezdí. Dostupnost nejbližší zastávky MHD je zhruba 150 m. Vzdálenost k vlakovému nádraží je přibližně 1,5 km.

5.4.5 Lidé

V sektoru služeb hraje při hodnocení kvality důležitou roli lidský faktor. Proto i sportcentrum Maty klade důraz na profesionalitu a odbornost. V podniku pracují kromě majitelů další externí instruktoři. V současné době je k dispozici celkem 25 instruktorů.

Na recepci je přítomná po celou dobu denního provozu jedna osoba. Střídají se zde buď samotní instruktoři, nebo další lidé zaměstnaní na dohodu o provedení práce. Pracovník recepce a instruktoři se starají o to, aby ve sportcentru panovala přátelská atmosféra, čímž se prohlubují vztahy mezi klienty.

5.4.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí je představováno vnitřními i vnějšími prvky, které se podílí na zhmotnění služby. Mají podíl na vytváření prvního dojmu i následné celkové spokojenosti. Vnější prostředí sportcentra jako je parkoviště a okolní zeleň je neustále udržováno.

Vnitřní prostředí sportcentra obsahuje recepci, dětský koutek, čtyři přilehlé sály ke cvičení, tři samostatné WC, tři šatny se sprchou a jedna menší šatna bez sociálního zařízení. V interiéru převažují pastelové barvy, které s dostatečným osvětlením navozují příjemnou atmosféru. Sály jsou vybaveny klimatizací, zvukovou aparaturou a potřebnými pomůckami či stroji pro cvičení.

5.4.7 Procesy

Sportcentrum Maty má velmi příznivou otevírací dobu. Od pondělí do pátku je otevřeno vždy od 7:00 hodin. Zavírá se po skončení poslední lekce organizované příslušný den, což bývá nejpozději ve 21:00. V sobotu a v neděli mohou klienti navštívit sportcentrum od 9:00 do 12:00 hodin. Poté je zavřeno a další lekce probíhají v pozdějších odpoledních hodinách. Po celý den od pondělí do pátku je možnost navštívit 30 minutovou lekci Power Plate.

Na jednotlivé lekce se zákazníci přihlašují přes internet pomocí online rezervačního systému, kde najdou přesný rozpis jednotlivých lekcí, cenu a příslušného instruktora.

6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPORTCENTRA MATY

6.1 PEST analýza

PEST analýza je zaměřena na analýzu vnějšího okolí sportcentra Maty. Jsou představovány faktory působící na podnik, který je nemůže měnit či ovlivnit. Jde o politické, právní, ekonomické, sociální a technologické faktory.

6.1.1 Politicko - právní faktory

Podnikání v oblasti fitness spadá do živnosti vázané, jako poskytování tělovýchovných a sportovních služeb. Obecně je tato část představována zákony o daňovém zatížení a bezpečnostních podmínkách.

Zákony a legislativa týkající se sportcentra Maty:

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele,
- Zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském,
- Požadavky v oblasti hygieny a požární ochrany (Přehled zákonů, © 1997 – 2017)

Na podzim roku 2017 proběhnou volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR. S napětím se očekává vznik nové vlády, jelikož to může přinést mnoho nových věcí ve všech oblastech. V roce 2018 se uskuteční historicky druhá přímá volba prezidenta ČR.

Daň z přidané hodnoty představuje v ČR již dlouhodobě stejnou sazbu. DPH v základní sazbě činí 21 % a vztahuje se na většinu zboží a služeb. Snížená sazba DPH je 15 % a druhá snížená sazba představuje 10 %. Daň z příjmu fyzických osob činí 15 %. (Sazby DPH, © 2017)

Nový systém Elektronické evidence tržeb začal platit v ČR v roce 1. 12. 2016. EET má za úkol registrovat každou tržbu podléhající dani z příjmu, podnikatelé tuto skutečnost musí hlásit správci daně, tj. finančnímu úřadu. Pro sportcentrum Maty již tato povinnost rovněž platí a musí splňovat veškeré povinnosti s tím spojené.

Fitcentra a podniky poskytující sportovní aktivity musí mít licenci k reprodukci hudebních děl ze zvukového nebo zvukově obrazového záznamu. Sportcentrum Maty má uzavřenou smlouvu mezi společnostmi INTEGRAM (Nezávislá společnost výkonných umělců a výrobců zvukových a zvukově obrazových záznamů. Získáním licence se zabezpečuje legální způsob pouštění hudby a zvukových záznamů veřejnosti. (INTEGRAM, © 2017)

6.1.2 Ekonomické faktory

Sledovat makroekonomické ukazatele v oblasti ekonomiky je pro Sportcentrum Maty podstatné, neboť mohou výrazným způsobem působit na podnikatelskou činnost.

Obecná míra nezaměstnanosti 15 – 64 letých klesla ve 4. čtvrtletí 2016 na 3,6 % a proti 4. čtvrtletí 2015 se snížila o 0,9 procentního bodu. Začátkem roku 2017 zůstává míra nezaměstnanosti stejná. (ČSÚ, 2017a)

Ve Zlínském kraji podíl nezaměstnaných k datu 31. 12. 2016 činil 4,9 %. Ministerstvo práce a sociálních věcí evidovalo v kraji na konci roku 19 848 uchazečů o zaměstnání. Z dlouhodobého hlediska je hodnota nejnižší za posledních deset let, což je pozitivní zpráva. (ČSÚ, 2017b).

Průměrná hrubá měsíční mzda ve 3. čtvrtletí 2016 v celé České republice byla 27 220 Kč. Růst mezd proběhl ve všech krajích. Ve Zlínském kraji činila průměrná měsíční mzda 24 087 Kč. Nominálně vzrostla proti stejnému období předchozího roku o 4,8 %, reálný růst s ohledem na inflaci představoval 4,3 %. (ČSÚ, 2017c)

Pomocí hrubého domácího produktu se počítá výkonnost ekonomiky státu. Podle zpřesněných odhadů vzrostl HDP ve 4. čtvrtletí 2016 mezičtvrtletně o 0,4 % a meziletočně o 1,9 %. Celkový růst HDP za rok 2016 činil 2,3 %. (ČSÚ, 2017d).

Při nárůstu všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v určitém časovém období se jedná o inflaci. Průměrná roční míra inflace v roce 2016 byla 0,7 %. (ČSÚ, 2017e)

6.1.3 Sociálně – kulturní faktory

Pro sportcentrum Maty v oblasti sociálně - kulturní je klíčový počet obyvatel, stárnutí, životní styl a úroveň vzdělání. Celkový počet obyvatel k 1. 1. 2017 v České republice vzrostl na 10 270 879. Ve městě Zlín ke stejnému datu bylo 74 737 lidí. V roce 2016 však pokračoval v celém Zlínském kraji klesající počet obyvatel. (MVCR, © 2017, s. 1)

Stárnutí populace je v poslední letech velmi diskutované téma. V ČR podle ČSÚ v roce 2015 byl počet lidí v letech 65+ 1 932 412 a průměrný věk byl 41, 9. V důsledku nízké porodnosti se snižuje podíl dětí mladších 15 let. Díky dobré životní úrovni se tak lidé v současné době dožívají vysokého věku.

Pozitivním faktorem pro sportcentrum je rostoucí zájem lidí o zdravý životní styl. Neustále se zvyšuje počet lidí zabývajících se rovnováhou mezi pracovním nasazením a volnočasovými aktivitami v podobě sportu. Zároveň klienti kladou důraz na kvalitu a vysokou úroveň nabízených služeb, tudíž je nezbytné neustále sledovat nové trendy.

6.1.4 Technologické faktory

Technologie mají dopad na sportcentrum hlavně v oblasti vybavení a komunikace. U klasických pomůcek používaných ke cvičení není identifikovatelná výrazná změna. Některé z nich se pouze začali vyrábět ještě z jiných materiálů než doposud, čímž se zvýšila jejich nabídka na trhu.

Výrazná změna ovšem proběhla v oblasti cvičení, strojů, závěsných systémů a další. Maty se snaží sledovat rychle se vyvíjející technologie a novinky v oblasti fitness. Vysoká úroveň technologie může být významným faktorem v boji proti konkurenci. Pořizování nových strojů, náradí a služeb však představuje poměrně vysoké finanční zatížení.

V současné době mezi nejvyužívanější technologie patří internet sloužící pro komunikaci s klienty a propagaci podniku. Sportcentrum Maty má své webové stránky a účty na sociálních sítích.

6.2 SWOT analýza

Analýza SWOT popisuje, jak vnitřní a vnější faktory ovlivňují podnikatelský záměr sportcentra Maty.

6.2.1 Silné stránky Sportcentra Maty

- Moderní vybavení
- Rozsáhlá nabídka služeb
- Dobrá lokace sportcentra
- Možnost parkování zdarma před budovou

- Otevírací doba
- Online rezervační systém
- Přátelská atmosféra

K nejvýraznější silné stránce patří široká nabídka služeb poskytovaných v dobře vybavených sálech. Sportcentrum je umístěno ve středu města a i přesto, že přímo ani kolem budovy nejezdí MHD, dostupnost je velmi dobrá. O spokojenost klientů se starají zkušení instruktoři a příjemný personál, proto je v podniku přátelská atmosféra.

6.2.2 Slabé stránky Sportcentra Maty

- Nedostatečná propagace
- Nevčasná aktualizace webových stránek
- Omezený prostor sálů i šaten
- Pronajaté prostory

Sportcentrum Maty neinvestuje příliš do reklamy. Na druhou stranu působí na trhu již dlouho, tudíž je zřejmé, že určitá část lidí jej zná. Webové stránky jsou jednoduché a přehledné. Poskytují však jen základní informace a občas schází aktualizace cvičení.

6.2.3 Příležitosti Sportcentra Maty

- Zvyšující se zájem o zdravý životní styl
- Nové trendy ve fitness
- Spolupráce se školami, firmami, s lékaři (rehabilitace)
- Práce s mládeží
- Využití slabých stránek konkurence
- Více marketingové aktivity na internetu
- Růst průměrné mzdy obyvatelstva

Významná příležitost pro sportcentrum Maty spočívá ve stále se zvyšující poptávce sportovních aktivit. Čím dál více lidí má zájem o zdravý životní styl, což představuje nárůst nové klientely. S tím také souvisí neustále se zvyšující průměrná mzda v České republice pomáhající zvyšovat celkovou životní úroveň obyvatelstva. Další důležitou příležitostí je také sledování nových trendů v oblasti fitness, sloužící k případné změně či rozšíření nabídky poskytovaných služeb. Cílená spolupráce se školami, by pomohla zvyšovat povědomí o sportu u dětí.

6.2.4 Hrozby Sportcentra Maty

- Příchod nové konkurence
- Nové aktivity u konkurence
- Snížení počtu klientů
- Odchod zaměstnanců
- Zvyšující se nároky klientů
- Změny v trendech cvičení
- Růst nákladů na provoz (cena elektřiny, voda)
- Legislativa (hygienické předpisy, provozní podmínky)
- Sezónnost

Pro vstup do odvětví neexistují žádné výrazně složité překážky, proto je za hlavní hrozbu považována konkurence a její nové aktivity. Další významnou hrozbou je rozhodnutí klientů ke změně jiného životního stylu a nezájem o cvičení. Jelikož budou volby, mohou nastat výrazné změny v legislativě. V současné ekonomicky příznivé době rostou mzdy a celková úroveň obyvatelstva. Možnost zhoršení celosvětové ekonomické situace by měla výrazný vliv na finanční schopnost lidí, kteří by začali omezovat své výdaje.

6.3 Porterova analýza

Porterova analýza pěti konkurenčních sil věnuje pozornost vnitřním složkám podniku. Zahrnuje soupeření mezi stávajícími konkurenty, hrozbu nových konkurentů, substitutů a vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů.

6.3.1 Stávající konkurenti

Ve Zlíně existuje mnoho center zabývajících se stejným oborem podnikání jako sportcentrum Maty. Pro lepší srovnání byla vybrána studia poskytující alespoň určitou část stejných služeb, jelikož představují hlavní konkurenty.

- **Sportcentrum Malenovice** - nové sportovní a relaxační centrum, poskytující fitness, wellness, masáže, solárium, diagnostiku a další (Sportcentrum Malenovice, © 2017)
- **Vita Sana** - studio nabízející fitness aktivity, výživové poradenství, masáže a individuální přístup k pohybu, sídlí hned na dvou místech přímo v centru města (Vita Sana, © 2017)

- **In Fitness** - studio, umístěné přímo u náměstí Zlína, poskytuje aerobní aktivity a Golf fitness (In Fitness, © 2017)
- **Fitness Hala** – nabízí hlavně cvičení TRX, Pilates, Yoga, Kick Box a možnost osobního tréninku (Fitness Hala, © 2017)
- **Heat Fit** - poskytuje HEAT program, TRX, Schwinn cycling, Power jóga, Pole dance, Tabata trénink a cvičení s osobním trenérem, nachází se v centru města (Heat Fit, © 2017)
- **Sky gym** - studio je zaměřeno na HEAT program, TRX, Pole dance a Yogu (Sky gym, © 2017)
- **Power plate studio Zlín** – PP studio specializované ke cvičení stroji Power plate (Power plate, © 2017)
- **Spinning centrum Mad Jack** – centrum nabízí výhradně Spinning neboli jízdu na stacionárních kolech - Schwinn cycling (Spinning centrum Mad Jack, © 2017)
- **Fitness pro radost** - svým klientům nabízí kurzy hubnutí, k dispozici má také vlastní posilovnu vybavenou Power Plate, steppery a další (Fitness pro radost, © 2017)

Za další konkurenty sportcentra Maty můžeme považovat posilovny, golfový klub, studia zaměřená na jógu, crossfit a další sportovní zařízení.

6.3.2 Potenciální konkurence

Vzhledem k tomu, že pro vstup do odvětví nejsou výrazné překážky, nová konkurence může na trh vstoupit kdykoliv. Záleží to jen na finančních prostředcích, neboť pořízení a zajištění potřebných věcí představuje poměrně vysokou investici. V současné době ve Zlíně je poměrně vysoký počet sportovních zařízení a trh se zdá být nasycen. Zdravý životní styl se stává čím dál tím více atraktivním, tudíž lze očekávat neustálý nárůst poptávky a s tím související i vzestupná nabídka služeb.

6.3.3 Dodavatelé

Dodavatelských subjektů v České republice v oblasti výživy či doplňků existuje mnoho. Široký výběr umožňuje vybrat nejlepšího dodavatele z hlediska kvality i ceny. Sportcentrum Maty využívá již dlouhou dobu několik svých osvědčených dodavatelů.

Investice do strojů znamená obtížnější rozhodování, jelikož představují velké finanční zatížení. Vedení sportcentra Maty vždy posuzuje cenu, značku a dodatečné služby k pořizovaným strojům, např. servis a instalace. Například u strojů jako je Power Plate toto rozhodování odpadá, jelikož v ČR působí jeden výhradní dodavatel. Cena stroje je tudíž vysoká.

6.3.4 Odběratelé - zákazníci

Nabídka poskytovaných služeb v oblasti fitness ve Zlíně je široká. Lidé si sami vybírají jaké sportovní centrum, při jaké kvalitě, dostupnosti a ceně, budou navštěvovat. Pokud by sportcentrum Maty chtělo poskytovat své služby za výrazně vyšší ceny, zákazníci mohou kdykoliv přejít k levnější konkurenci.

Klienti mají pro Sportcentrum Maty zcela zásadní význam. Vzhledem k tomu, že na trhu působí již dlouhou dobu, mají s mnoha svými klienty přátelské vztahy. Což může u mnoha klientů být jeden z důvodů návštěv. Ve sportcentru vždy panuje velmi příjemná atmosféra.

6.3.5 Substituty

Oblast fitness má mnoho substitutů. Mohou to být jakkoliv trochu pozměněné sportovní aktivity nabízené u konkurence. Významným substitutem mohou být wellness služby poskytované v hotelech nebo sportovních zařízeních. Zejména v letních měsících nabídku Schwinn cycling poskytovanou v Maty centru, lidé zaměňují za kolo. Alpinng klienti vymění za běh či chůzi v přírodě. Městské lázně Zlín také přináší využití volného času aktivním způsobem.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

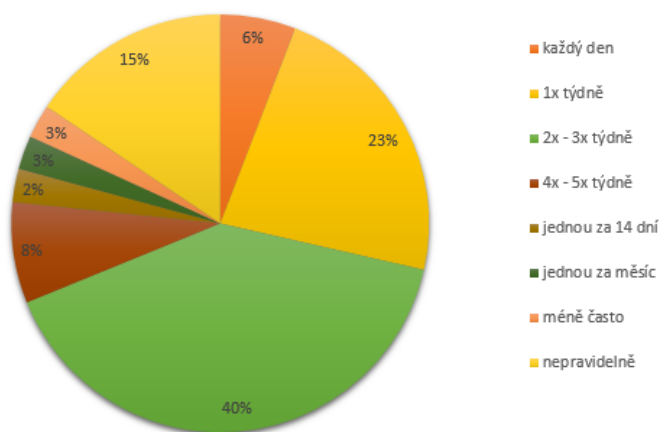
V rámci analytické části byl proveden marketingový výzkum pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl k dispozici v elektronické i písemné formě. Celkový počet respondentů je 154. Otázky byly zaměřeny na několik oblastí sportcentra Maty.

V dotazníku bylo použito především uzavřených a polouzavřených otázek, s výjimkou jedné otevřené. U otázek č. 3,4, 5, 6 a 16 měli klienti možnost zvolit více odpovědí. Dotazník je možné najít v příloze této diplomové práce.

7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jak často navštěvujete Maty centrum?

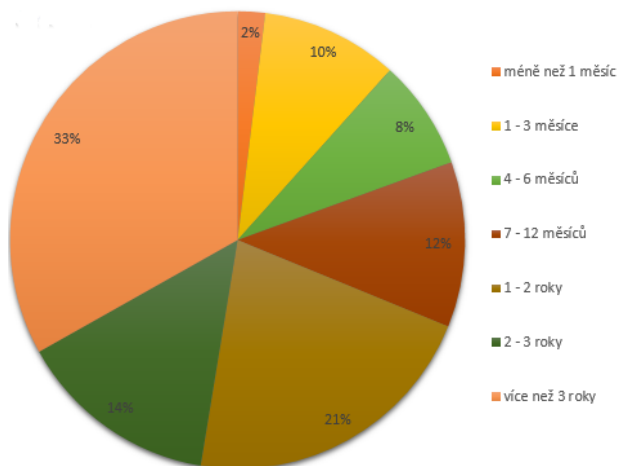
Na začátku respondenti dostali otázku týkající se četnosti návštěv sportcentra Maty. Dle grafu č. 1 byla nejčastější odpověď návštěva 2x až 3x týdně, na kterou odpovědělo až 40 % respondentů. Jednou týdně 23 % dotazujících, nepravidelně 15 %, 4x – 5x týdně 8 %, každý den 6 %, jednou za 14 dnů či jednou za měsíc pouze 3 % a méně často navštíví centrum 2 % odpovídajících.



Graf 1: Jak často navštěvujete Maty centrum? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jak dlouho navštěvujete Maty centrum?

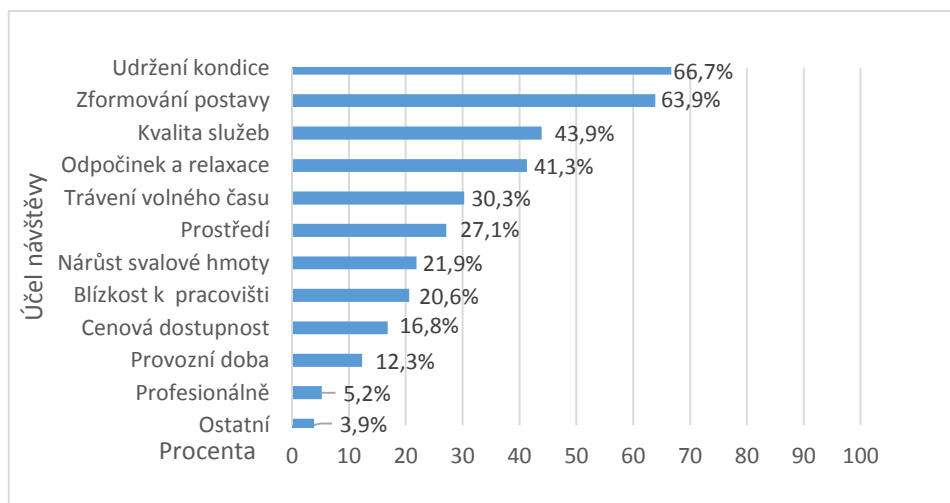
Sportcentrum Maty působí na trhu již dlouhou dobu. Stálý zákazníci jsou významní z hlediska příjmů a vytváření kladného hodnocení o sportcentru Maty. Dle grafu navštěvuje sportcentrum více než 3 roky 33 % respondentů. Jeden až dva roky 21 % odpovídajících, dva až tři roky 14 %, méně než rok 12 %, čtyři až šest měsíců 8%, jeden až tři měsíce 10 % a ve 2 % jsou zastoupení nově začínající klienti.



Graf 2: Jak dlouho navštěvujete Maty centrum? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Jaký je Váš hlavní důvod návštěvy Maty centra?

Rozhodující činitele o návštěvě Sportcentra Maty jsou u jednotlivých klientů různé. Respondenti využívají služeb nejvíce z důvodu udržení kondice. Za účelem formování postavy cvičí 63,9 %, kvalita služeb přilákala 43 %, odpočinek a volný čas patří rovněž mezi hlavní důvody návštěvy. Nejméně respondentů označilo jako důvod profesionalitu a ostatní důvody.

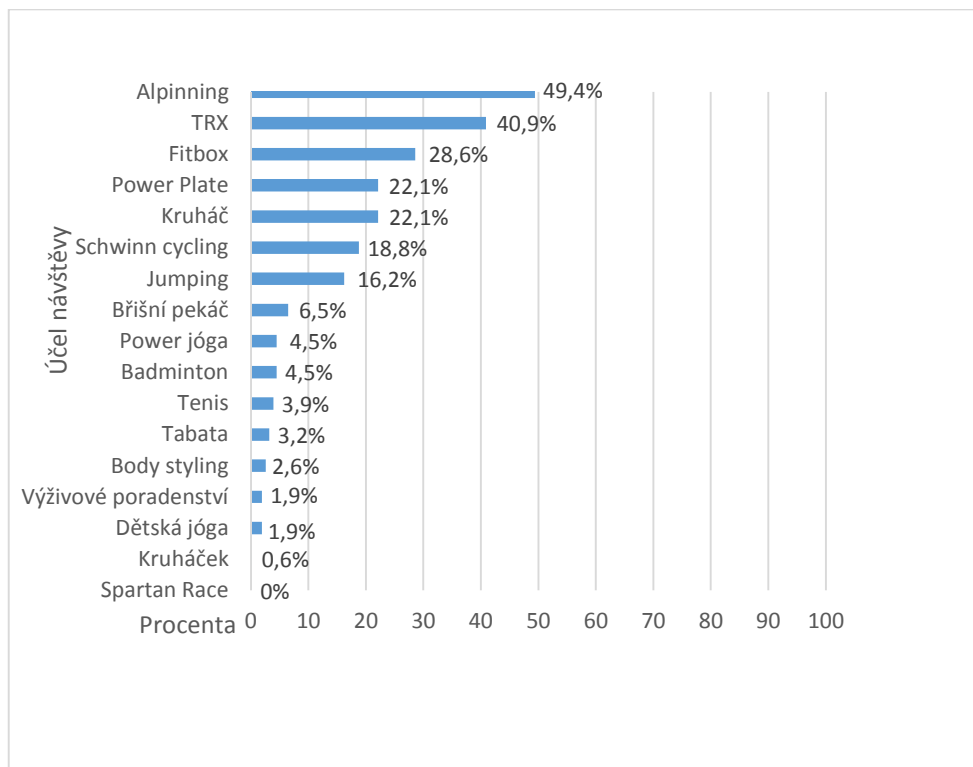


Graf 3: Jaký je Váš hlavní důvod návštěvy Maty centra? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Které z nabízených aktivit využíváte nejvíce?

Cílem otázky bylo zjištění, zda klienti navštěvují jednu nebo více poskytovaných služeb. Celkem 43 respondentů, což činí téměř 28 %, chodí pouze na jeden druh cvičení. Zbýlých 72 % odpovídajících využívá více služeb. Nejvyšší hodnota 49,4 % je u Alpiningu, za ním následuje cvičení na TRX se 40,9 % respondentů. Z grafu jsou patrné další hodnoty

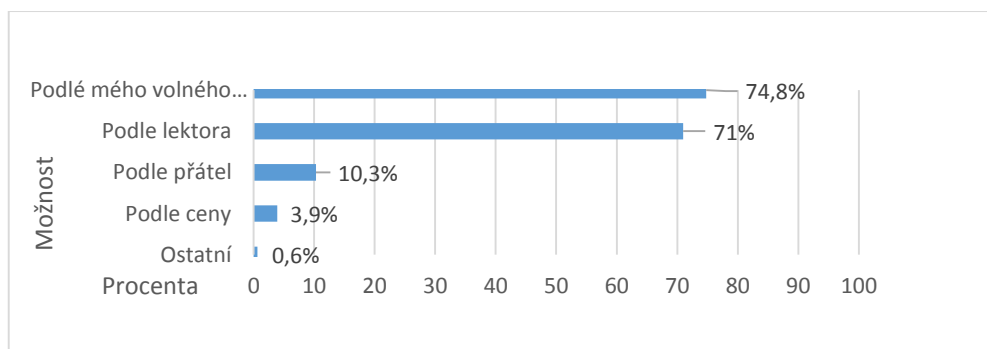
u jednotlivých cvičení. Lekce Spartan Race nebyla nikým navštěvována, tudíž již bylo cvičení z nabídky staženo.



Graf 4: Které z nabízených aktivit využíváte nejvíce? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Podle čeho si vybíráte hodinu?

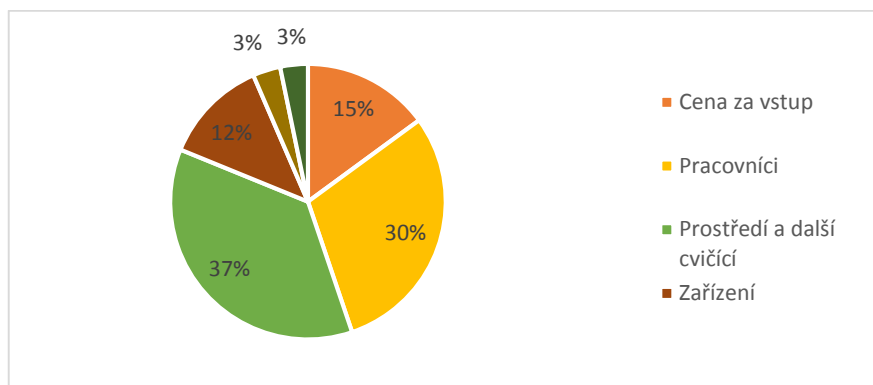
Faktorů ovlivňující konkrétní lekci může být několik. Nejvíce respondentů, téměř 117, se rozhoduje na základě svého volného času. Vliv instruktora je rovněž ve velkém zastoupení, zhruba 10 %. Odpovídající se v menší míře rozhodují podle ceny lekce, přátel a jiných osobních důvodů.



Graf 5: Podle čeho si vybíráte hodinu? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Co je pro Vás rozhodující faktor při výběru sportcentra?

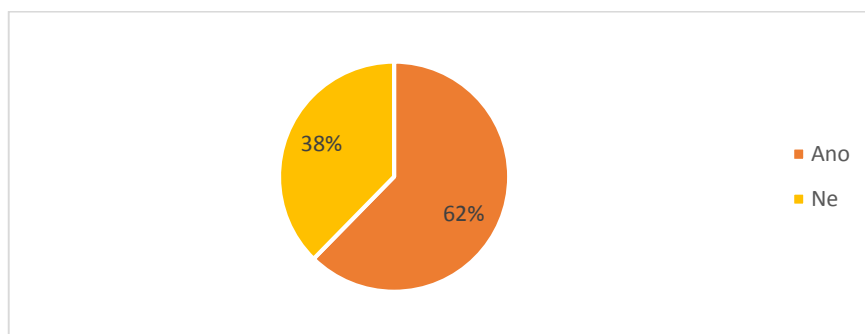
Výběr sportcentra je nejvíce ovlivněn prostředím, cvičícími a instruktory. Zařízení hraje roli u 12 % respondentů, podle ceny se rozhoduje 15 % odpovídajících, výběr suplementů a jiných důvodů je zastoupeno u 3 %.



Graf 6: Co je pro Vás rozhodující faktor při výběru sportcentra? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Využíváte služeb i jiných fitness/sport center?

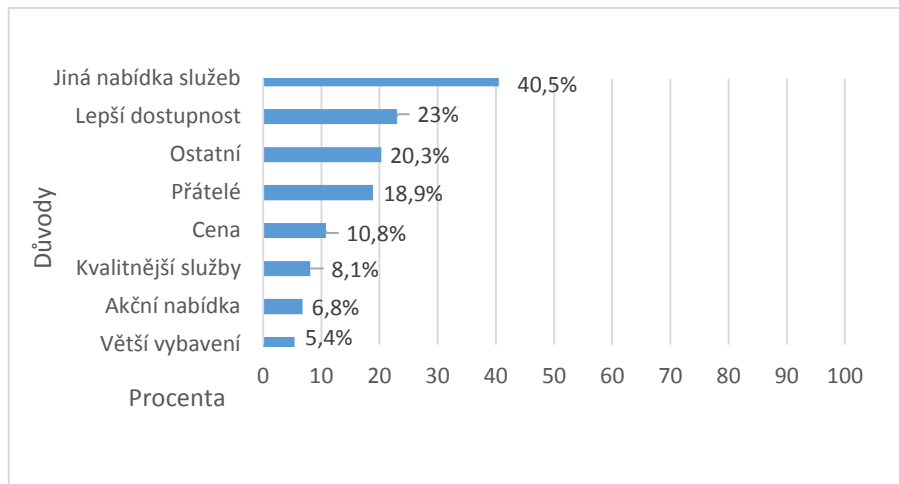
Určitá část klientů, konkrétně 62 % respondentů, navštěvující Maty centrum, využívají služby i v dalších sportcentrech.



Graf 7: Využíváte služeb i jiných fitness/sport center? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Z jakého důvodu navštěvujete jiná sportovní centra?

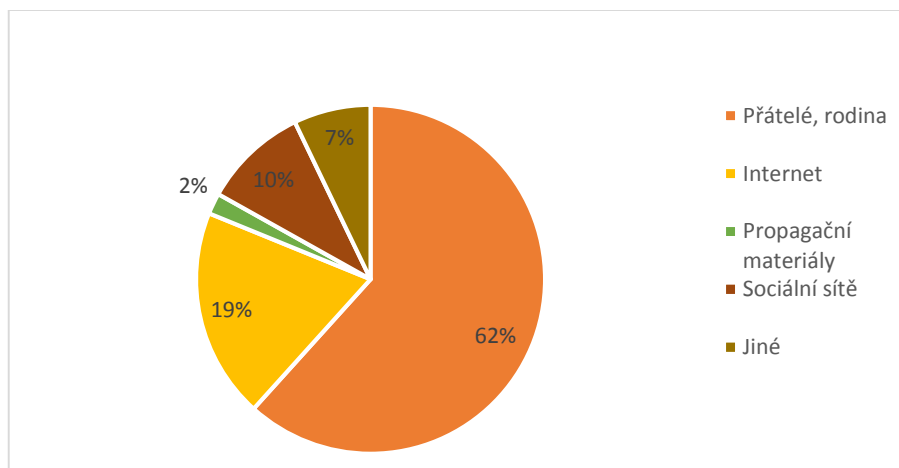
V návaznosti na předchozí otázku uváděli respondenti své rozhodnutí k návštěvě jiných sportcenter. Nejčastější odpověď byla očekávaná, a to z důvodu jiné nabídky služeb. Lepší dostupnost uvedlo 23 %, své jiné důvody 20,3 % a cenu uvedlo 10% odpovídajících. Menší počet odpovědí byl u kvalitnějších služeb, akční nabídky a vybavení.



Graf 8: Z jakého důvodu navštěvujete jiná sportovní centra? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Odkud znáte Maty centrum?

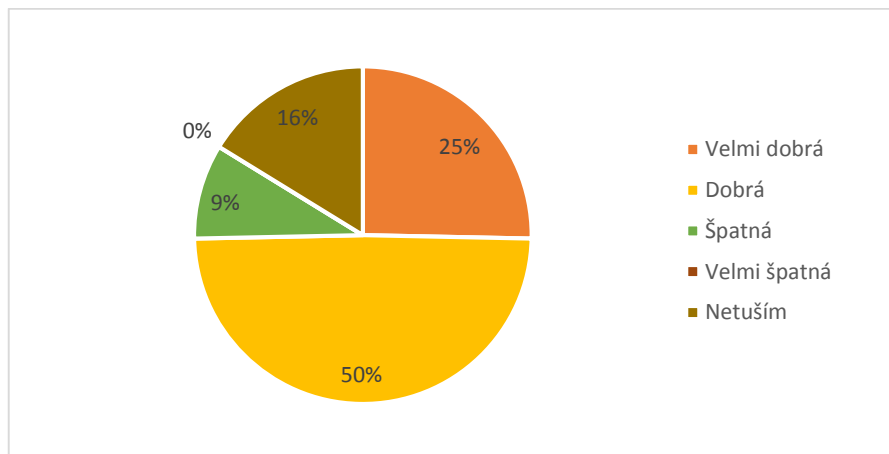
Povědomí o podniku zvyšují i samotní zákazníci. Což vyplývá z odpovědi na otázku ohledně samotné existence centra. Více než polovina respondentů, tj. 62 % se dozvěděla o sportcentru Maty přes své přátele a rodinu. Dalším cenným nástrojem informací je internet, což uvedlo 19 %. Sociální sítě, především Facebook napsalo 10 % lidí. Další zdroje uvedlo 7 % odpovídajících a propagační materiály byly zastoupeny ve 2 %.



Graf 9: Odkud znáte Maty centrum? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Je podle Vás propagace Maty centra dostatečná?

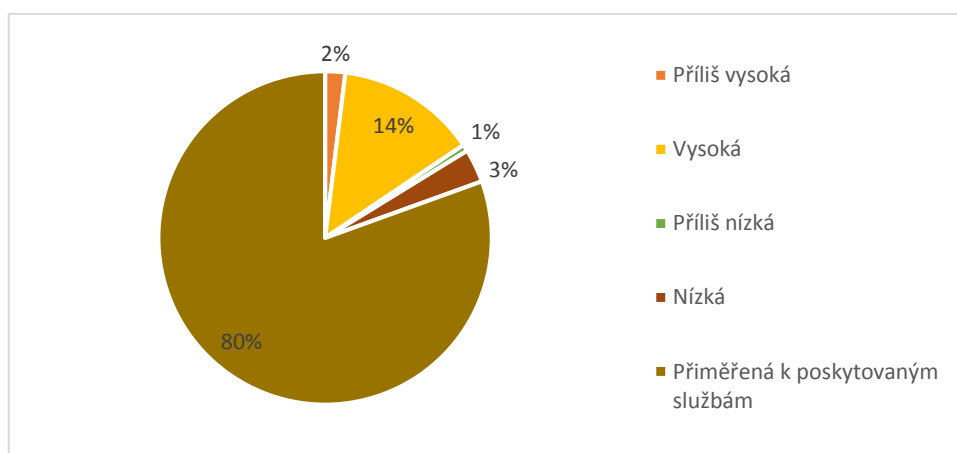
Propagace sportcentra je přesně podle poloviny respondentů dobrá. Za velmi dobrou ji považuje čtvrtina. Špatná propagace je podle 9 % odpovídajících a nikdo nezvolil odpověď jako velmi špatná. Zbýlých 16 % lidí netuší, jaká je úroveň propagace sportcentra Maty.



Graf 10: Je podle Vás propagace Maty centra dostatečná? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Cena permanentek a jednorázových vstupů je pro Vás?

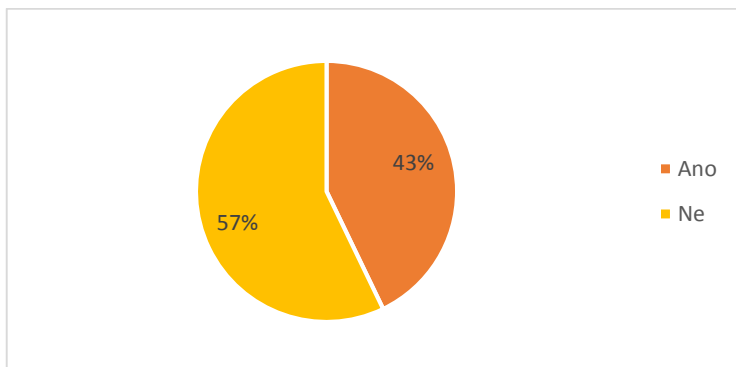
V oblasti cenové politiky 80% respondentů považuje cenu za přiměřenou k poskytovaným službám. Můžeme tedy uvést, že zákazníci jsou v spokojení, jelikož příliš vysokou cenu uvedli jen 2 %. Všichni zákazníci však nebudou nikdy naprosto spokojeni, zvláště v oblasti ceny. Nízká cena se zdá být pro 3 % odpovídajících. Za příliš nízkou ji považuje jen 1 %.



Graf 11: Cena permanentek a jednorázových vstupů je pro Vás? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Ovlivňuje výše ceny četnost Vašich návštěv Sportcentra Maty?

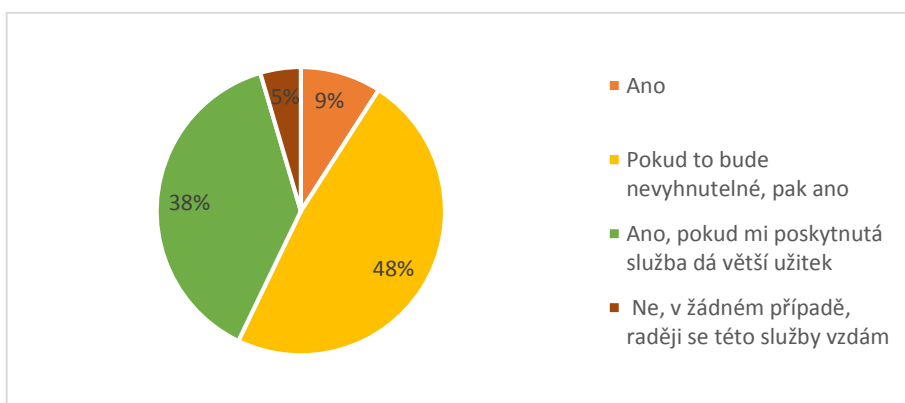
S cenovou politikou souvisí i příslušná otázka. Celých 57 % respondentů uvedlo, že cena neovlivňuje jejich návštěvu sportcentra. U zbylých 43 % je cena jeden z faktorů, na kterém záleží, zda půjdou cvičit.



Graf 12: Ovlivňuje výše ceny četnost Vašich návštěv Sportcentra Maty? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Byli byste ochotni za Vámi využívanou službu připlatit?

Velká část respondentů, tj. 48 % by byla ochotna dát za poskytované služby vyšší cenu, pokud to bude nevyhnutelné. Jestliže by se zvýšil i užitek cvičení, nevadilo by připlatit si více peněz 38 % respondentům. Celkem 9 % lidí by bylo bezpochyby ochotno za cvičení zaplatit vyšší cenu. Pouze 5% odpovídajících se raději cvičení vzdá, protože by případné zvýšení cen pro ně nebylo žádoucí.



Graf 13: Byli byste ochotni za Vámi využívanou službu připlatit? (Vlastní zpracování)

Hodnocení spokojenosti

Hodnocení spokojenosti probíhalo v rozmezí od 1 do 5. (1 – velmi spokojen, 2 – spíše spokojen, 3 – spokojen, 4 – nespokojen, 5 – velmi nespokojen) Z důvodu neutrálního postoje, nevědomosti či nerozhodnosti byla možná odpověď N – nemohu posoudit. Respondenti hodnotili prostředí, recepci, sociální zařízení, šatny, vybavení a další faktory.

Z důvodu velikosti příslušných grafů jsou umístěny v příloze.

Hodnocení prostředí a recepce

Co se týká zařízení, je velmi spokojena více než polovina respondentů. Spíše spokojeno je 34 %, spokojeno je 8 %. Další hodnoty zaujímá pouze malá část odpovídajících. Činitelé jako čistota a osvětlení byli hodnoceni velmi podobně. Více než polovina lidí je velmi spokojena. Dále okolo 23 % jsou respondenti spíše spokojeni. Prostornost byla hodnocena nejhůře. Pouze 34 % odpovídajících je velmi spokojeno, 36 % spíše spokojeno, 22 % spokojeno. S hudbou je velmi spokojeno 56 %, spíše spokojeno 38 % a spokojeno 5 % respondentů. U klimatizace zaujímá stanovisko velké spokojenosti 38%, spíše spokojeno je 34 % a spokojeno je 15 % odpovídajících.

Se zřízením šaten a sociálního zařízení bylo velmi spokojeno 42%, spíše spokojeno 35 % a 14 % respondentů bylo méně spokojeno. V 7 % se objevila odpověď nespokojen a menší zastoupení bylo i velké nespokojenosti. Čistotu ohodnotila více než polovina respondentů jako velmi dobrou. Spíše spokojeno je 30 % a spokojeno 6 %. Opět zde bylo v menší míře hodnocení jako nespokojenost a velká nespokojenost. S osvětlením je 70 % odpovídajících velmi spokojeno. Spíše spokojeno je 18 % a spokojeno 5 %. Nespokojenost a velká nespokojenost je zhruba 3% v každé kategorii. Prostor je hodnocen opět nejhůře. Velmi spokojeno je pouze 27 %, spíše spokojeno 31%, spokojeno 21% respondentů. Nespokojených je 14 % a velmi nespokojených 7 % odpovídajících.

Hodnocení vybavení

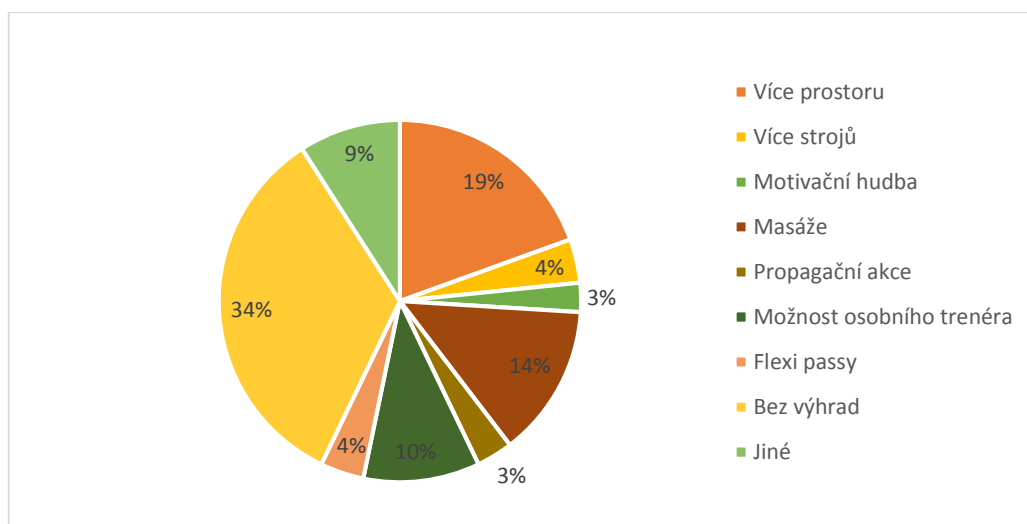
Hodnoceno bylo vybavení sportcentra Maty. U každého faktoru je velmi spokojena více než polovina respondentů. Spokojeni jsou ve 21 % u množství, 27 % skladby, 29% kvalitě a 31 % u uspořádání. Spíše spokojeni, nespokojeni a neutrální postoj zaujímají v menší míře.

Hodnocení spokojenosti zadaných parametrů

Veškeré zadané faktory byly ohodnoceny velmi dobře vždy více než polovinou respondentů. Zejména přístup personálu. Důležité je souhrnné hodnocení spokojenosti klientů, dopadlo velmi dobře.

Otázka č. 15: Chybí Vám v nabídce fitness centra nějaká služba? Pokud ano, jaká?

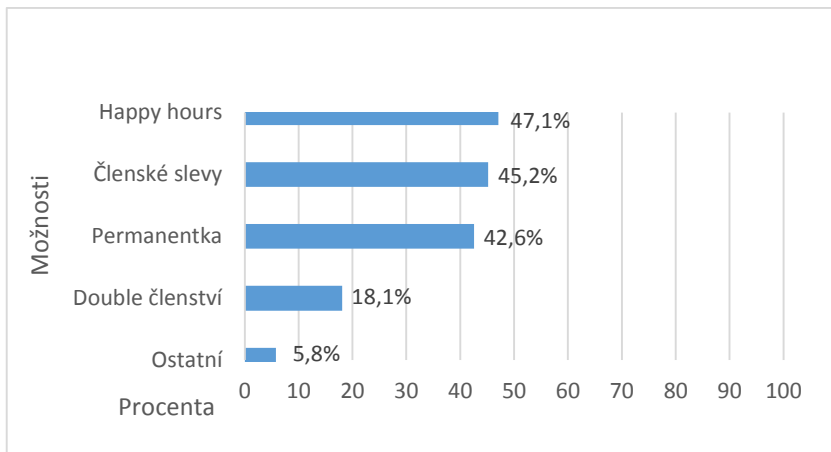
Klienti hodnotili možnosti služeb sportcentra Maty. Velká část respondentů 34 % je evidentně spokojená, jelikož neměli žádné připomínky. Druhou největší hodnotu označilo 19 % respondentů, kteří by chtěli více prostoru. Možnost masáží si přeje 14 % a osobního trenéra 10 %. V možnosti dopsat konkrétní potřebu u odpovědi: Jiné, klienti několikrát napsat hrazdu, žebřiny a lano. Flexi passy, propagační akce, více strojů či motivační hudbu si přeje méně odpovídajících.



Graf 14: Chybí Vám v nabídce fitness centra nějaká služba? Pokud ano, jaká? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 16: Měli by jste zájem o více permanentek/benefitů?

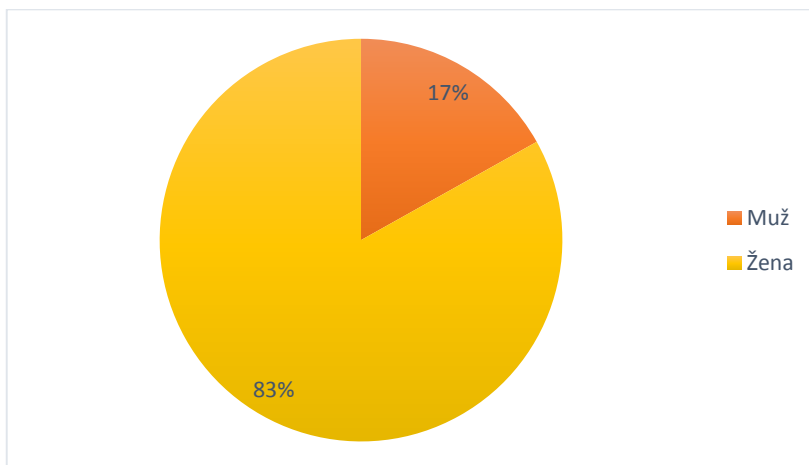
Respondenti odpovídali na otázku ohledně věrnostních a speciálních akcí, kde mohli napsat více odpovědí. Dle grafu je zřejmý zájem o tyto benefity. Nejvíce by odpovídající uvítali Happy hours, neboli zvýhodněné ceny na určité hodiny. Pozitivně se přiklonilo 45,2 % odpovídajících k členským slevám. Nákup permanentek by uvítalo 42,6 % lidí. O double členství, což je zvýhodněné členství pro páry, by mělo zájem 18,1 %. V případě odpovědi: Ostatní, klienti doplnili, že nemají o výhody zájem.



Graf 15: Měli by jste zájem o víc permanentek/benefitů? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 17: Vaše pohlaví?

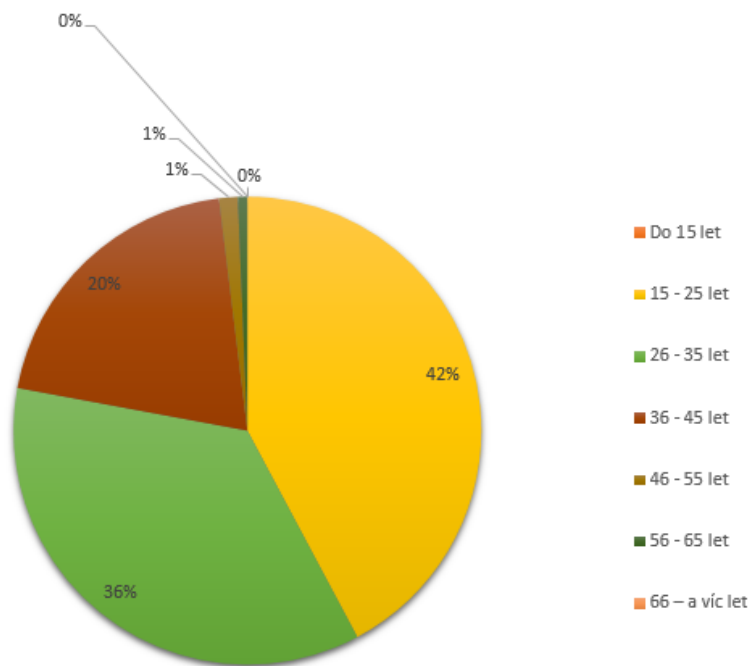
V dotazníku bylo většinové zastoupení žen a to z 83 %. Respondentů ze strany mužů bylo jen 17 %.



Graf 16: Vaše pohlaví? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Váš věk?

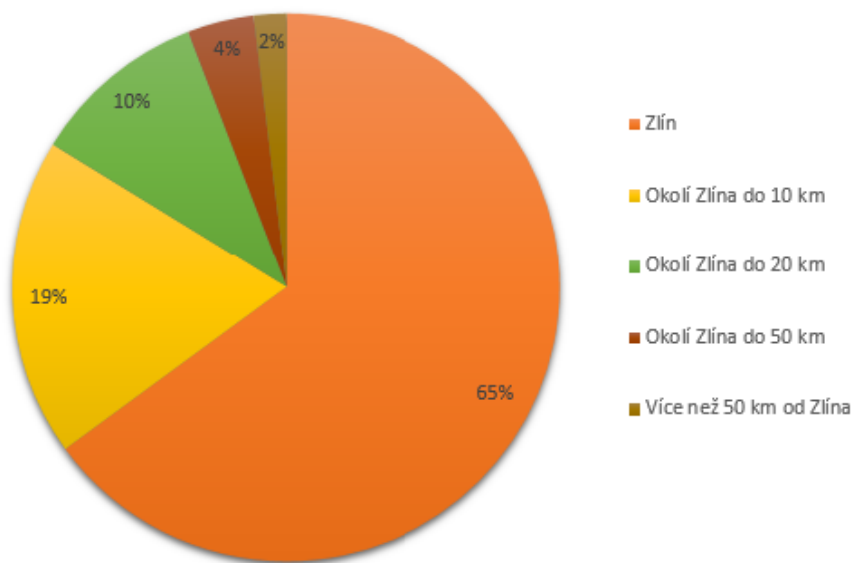
Sportcentrum Maty nejvíce navštěvují respondenti ve věku 15 - 25 let a to v 42 %. Druhou nejpočetnější skupinou v 36 %, byli respondenti ve věku 26 – 35 let. Ve věku 36 – 55 let navštěvuje centrum 20 %. Věková hranice od 46 – 55 let a 56 – 65 byla zastoupena v každé kategorii pouze 1 %. Respondenti nad 66 let nebo pod 15 let v dotazníku zastoupen nebyli.



Graf 17: Váš věk? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 19: Vaše bydliště?

Místo bydliště uvádí Zlín až 65 % respondentů. Více než polovina lidí je tedy místních. V 19 % jsou zastoupení lidé z okolí Zlína do 10 km. Ve vzdálenost do 20 km od města bydlí 10 % odpovídajících. Bydliště do 50 km napsalo 4 % a více než 50km pouze 2 % lidí.



Graf 18: Vaše bydliště? (Vlastní zpracování)

Místo pro vaše poznámky a názory. Co by jste změnili? Co nového by jste uvítali?

U této otevřené otázky bylo celkem 20 odpovědí, z nichž několik bylo shodných. Zde jsou tedy jednotlivé odpovědi:

Dodržování přesného času lekce; lepší servis Alpinning pásů; někteří lektoři by mohli změnit playlist; více lekcí ráno; ovoce; lepší sprchy; Vacushape; více prostoru; příjemnější obsluha na recepci; lepší čistota tělocvičny; slevové akce; narozeninové poukazy; nové sprchy; více pomůcek; modernější šatny; nápoj k určité výši kreditu.

7.2 Závěrečné hodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníku bylo především dokázat zájem lidí o služby poskytované Sportcentrem Maty, jejich spokojenost s instruktory a dalšími faktory ovlivňujícími výběr jejich volného času a odhalení námětů pro rozvoj či změnu podniku.

Z dotazníků vyplývá, že sportcentrum Maty převážně navštěvují ženy ve věku 15 – 45 let. Bydliště bylo nejčastěji uváděno město Zlín. Nejčastěji nejoblíbenější cvičení patří Alpinning, TRX, Fitbox, Kruháč a Schvinn cycling. Klienti navštěvují sportcentrum hlavně kvůli udržení kondice a zformování postavy. Jednotlivé hodiny si vybírají podle volného času a instruktora. Rozhodující faktor k výběru sportcentra je prostředí a pracovníci. Většina z klientů nechodí do konkurenčních center. Pokud chodí klienti jinam, tak převážně z důvodu jiné nabídky služeb a lepší dostupnosti.

Na otázku: Odkud znáte Maty centrum?, více než polovina respondentů odpověděla od přátel a rodiny. Reference od známých a rodiny jsou tedy jednou z nejlepších a nejlevnějších forem propagace. Respondenti označili propagaci sportcentra převážně za dobrou.

Co se týká ceny, většina považuje cenu za přiměřenou poskytovaným službám a ve většině případů neovlivňuje četnost jejich návštěv. Pokud to bude nevyhnutelné nebo v případě většího užitku jsou respondenti ochotni za služby zaplatit více. Také by měli zájem o více benefitů či permanentek. Při hodnocení celkové spokojenosti dopadlo sportcentrum Maty velmi dobře. Respondenti jsou spokojeni s personálem i zařízením.

8 SHRUTÍ POZNATKŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI

V analytické části byl představen podnik Sportcentrum Maty. Pomocí marketingového mixu byly popsány hlavní činnosti podnikání, postup stanovení ceny, způsoby propagace, distribuce a lidé, kteří zajišťují veškeré poskytované služby.

Následující kapitola obsahuje zpracovanou PEST analýzu. Bylo odhaleno středně silné působení okolí na činnost sportcentra. K pozitivním faktorům ovlivňujícím podnik patří zejména nízká míra nezaměstnanosti a neustále se zvyšující minimální mzda. Negativní vlivy jsou představovány klesajícím počtem obyvatel ve Zlínském kraji či nestálou vládní situací.

SWOT analýza popisuje silné a slabé stránky sportcentra Maty ve srovnání s konkurencí v oblasti fitness. Byly nalezeny příležitosti a hrozby podniku, které mohou být podstatné při rozhodování o dalším vývoji firmy.

Po provedení Porterovy analýzy je zřejmá rivalita v rámci oblasti fitness. Důvodem je hlavně nasycenost trhu ve Zlíně. Výrazným faktorem působícím na podnik je poměrně velká vyjednávací síla zákazníků, poptávka tak zřetelně ovlivňuje nabídku. Hrozba substitutů patří rovněž k podstatným vlivům, jelikož v oblasti fitness najdeme mnoho alternativ sportovních aktivit. Na druhou stranu vyjednávací síla dodavatelů je nízká, což je z důvodu jejich vysokého počtu na trhu. Vstup nového konkurenta do odvětví je omezen pouze výraznějším finančním zatížením, zásadní překážky např. z hlediska legislativy zde nejsou.

Jako poslední krok v praktické části se uskutečnilo dotazníkové šetření. Celkem 154 respondentů hodnotilo spokojenost a různé kritéria či faktory spojené se sportcentrem Maty.

Veškeré podklady plynoucí z výše uvedených analýz a dotazníkového šetření budou použity jako podklady pro tvorbu projektu v následující části diplomové práce.

9 PROJEKT KONKURENCESCHOPNOSTI SPORTCENTRA MATY

Projektová část diplomové práce je orientována na vytření projektu ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku sportcentra Maty. Zhodnocení současného stavu podniku proběhlo v předchozí analytické části. Na základě výsledků z analýz byl vytvořen projekt.

Bohužel s některými podněty od klientů v současné době není možnost realizace či nápravy. Velká část respondentů v dotazníkovém šetření nebyla příliš spokojena s velikostí tělocvičen, šaten a sociálního zařízení. Kapacita prostředí sportcentra je již maximálně využívána, tudíž bohužel s požadavkem na zvětšení místností nelze v současné době nic udělat. Dalším důvodem je skutečnost, že prostory sportcentrum Maty nevlastní, má je pouze v pronájmu.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že sportcentrum Maty je mezi klienty oblíbené. Jsou zejména spokojeni s prostředím, nabízenými lekcemi a personálem. Co se týká cenové politiky, většina z nich považuje cenu za jednotlivou lekci za adekvátní. Respondenti si však žádali více výhod a benefitů, na což byl v projektové části brán zřetel.

Projekt se zaměřuje na návrhy a možnosti zvýšení konkurenceschopnosti sportcentra, které jsou v současnosti z hlediska realizace uskutečnitelné.

9.1 Cíl projektu

Cíle projektu navržené pro sportcentrum Maty jsou:

- zvýšení návštěvnosti
- maximalizace spokojenosti klientů
- zvýšení povědomí o sportcentru Maty
- zvýšení celkové atraktivity podniku
- zvýšení zisku

Všechny cíle jsou pro podnik důležité. Jejich společným motivem je vytvoření pevné pozice v oblasti fitness a získání stabilní klientské základny. Podle dotazníkového šetření navštěvují sportcentrum Maty nejvíce zákazníci ve věku od 15 – 45 let. Cílovou skupinou jsou tedy muži a ženy v této věkové kategorii z města Zlín a okolí.

9.2 Návrh projektového řešení

Návrhy a doporučení budou koncipovány pomocí marketingového mixu. Součástí projektové části je zhodnocení návrhů a doporučení z hlediska času, nákladů a rizika.

9.2.1 Produkt

Po zhodnocení dosavadní nabídky služeb poskytovaných sportcentrem Maty bylo navrženo několik možností:

1) Nová skupinová lekce

Piloxing

Ve Zlíně nenabízí v současné době žádné sportovní centrum lekce Piloxingu. Stále se zvyšující oblíbenost o tuto skupinovou lekci v jiných městech, nabízí možnost zvýšení konkurenceschopnosti sportcentra Maty. Při nalezení dobré instruktorky, která by se ujala cvičení na delší dobu, by zařazení Piloxingu do nabídky služeb mohlo být přínosné.

Piloxing patří k inovativním cvičebním metodám, která se v České republice stává stále více populární. Cvičení dává dohromady dva rozdílné sporty a to pilates a box. V roce 2011 se u nás konaly první tréninky. Nový fitness koncept vymyslela švédská sportovkyně Viveca Jensenová v Kalifornii.

Pilates zvyšuje pevnost a pružnost svalů, ale bez znatelného váhového úbytku. Zatímco u boxu se znatelně zvyšuje tep a dochází ke spalování tuku. Piloxing slibuje celkově štíhlejší profil a pevné tělo. Průběh celého cvičení připomíná dynamickou hru, kdy kontrolované pohyby střídají energické silné údery. Jako doplněk se ke cvičení používají půlkilové zátěže na ruku v podobě rukavic, které se dají upevnit jednoduše pomocí suchého zipu. (Limbergová, 2015)

Nová skupinová lekce by mohla probíhat v zrcadlovém sále přizpůsobeném pro aerobní cvičení. Kapacita lidí na jednu lekci Piloxingu by mohla být přibližně 20 lidí. Ze začátku by lekce probíhala 1x týdně. Pokud by byl ze strany klientů zájem, mohlo by se cvičení rozšířit např. na 2x týdně.

K začínajícím lekcím by mohla proběhnout reklama prostřednictvím sociálních sítí či webu spravované sportcentrem Maty. Další možností upoutání mohou být letáky umístěné přímo v budově sportcentra.

Lekce Piloxingu by mohly přinést zpestření nabídky služeb sportcentra Maty. Samozřejmě za předpokladu generování zisku. Cena za účast na hodině by mohla být alespoň zpočátku 80 Kč. Počáteční investice by zahrnovala zakoupení doplňku v podobě půlkilových rukavic, které ale nejsou nezbytné. Cena lektorky je vyčíslena za předpokladu naplnění lekce od 10 do 20 lidí.

Tab. 5. Cenová kalkulace Piloxingu (vlastní zpracování)

Počáteční investice (půlkilové rukavice)	$20 \cdot 250 \text{ Kč} = 5\,000 \text{ Kč}$
Cena lektorky (10 – 20 lidí)	400 – 800 Kč
Cena jedné lekce pro jednotlivce	80 Kč
Kapacita jednotlivé lekce (10 - 20 lidí)	$10 - 20 \cdot 80 \text{ Kč} = 800 \text{ Kč} - 1\,600 \text{ Kč}$

Bosu

Druhou možností rozšíření nabídky služeb o novou skupinovou aktivitu je poskytování skupinové lekce Bosu.

Jde o druh cvičení, při němž se používá speciální pomůcka zvaná Bosu balance trainer. Vzhledově vypadá jako půlka míče, kde je využití obou stran této polokoule. Unikátní balanční, stabilizační zařízení je v dnešní době součástí posiloven, fitness center či rehabilitačních zařízení. Bosu trénuje rovnováhu a napomáhá ke zpevnění celého těla. (Borovský, 2011)

Skupinovou lekci by bylo možné realizovat opět v zrcadlovém sále. Maximální počet klientů na jednu lekci by byl 15. Nejdříve by se zařadila lekce 1x týdně a poté se rozvrh přizpůsobí podle zájmu. Nabídku nové lekce by bylo dobré podpořit opět pomocí letáků, internetu, sociálních sítí jako Facebook či Instagramu.

Obohacení nabídky služeb ve sportcentru lekcí Bosu by mohlo být zajímavé. Ve srovnání s výše navrhovanou lekcí Piloxingu mají lekce bohužel více překážek k jejich uskutečnění. Prvním a zásadním z nich je nedostatek balančního zařízení Bosu, které jsou poměrně drahé. Ve sportcentru Maty jich v současné době nalezneme 5. Výhodou je však bezesporu využití i na jiných lekcích cvičení.

Lekce Bosu jsou již uskutečňovány jedním konkurenčním sportovním centrem ve Zlíně. Sportcentrum Maty však má své věrné zákazníky, tudíž by to za zkoušku stálo.

V otázce cenové politiky by bylo vhodné zvolit počáteční cenu jedné lekce 90 Kč. K uskutečnění skupinové lekce o kapacitě 15 lidí, by bylo zapotřebí nakoupit 10 kusů Bosu. Cena lektora je vyčíslena při naplnění lekce 10 až 15 klienty.

Tab. 6. Cenová kalkulace Bosu (vlastní zpracování)

Počáteční investice	$10 \cdot 4.500 \text{ Kč} = 45\,000 \text{ Kč}$
Cena lektorky (10 – 15 lidí)	400 – 600 Kč
Cena jedné lekce pro jednotlivce	90 Kč
Kapacita jednotlivé lekce (10 - 15 lidí)	$10 - 15 \cdot 90 \text{ Kč} = 900 \text{ Kč} - 1\,350 \text{ Kč}$

2) Kurz snižování nadváhy

Možností snižování přebytečných kil je mnoho. Jedním z nich by mohla být návštěva kurzu snižování nadváhy neboli kurzu zdravého hubnutí realizovaném ve sportcentru Maty. Kurz by byl zaměřen jak na ženy, tak muže všech věkových kategorií. Zejména na Nový rok lidé dávají předsevzetí ohledně hubnutí. Dalším kritickým momentem je období března či dubna, kdy si lidé uvědomují přicházející teplo a s ním osobní potřebu tvarování postavy do plavek. Nejvhodnější doba spuštění kurzu je tedy v první polovině roku.

Doba trvání celého kurzu by mohla být 2 měsíce, orientovaného na intenzivní spalování tuků. Pro zajištění výnosnosti kurzu by kapacita musela být alespoň 15 lidí. Maximální počet účastníků by byl 20. V případě nedostatečného počtu lidí, by kurz nemohl být spuštěn.

Přínosy kurzu snižování nadváhy pro klienty:

- trvalé snížení nadváhy
- přechod na nový životní styl
- přijatelné cvičení pro každého dle osobních tělesných možností
- vzájemná podpora účastníků mající stejný cíl

Kurz by začal vstupní individuální konzultací. Přesná diagnostika může být provedena na diagnostické váze Tanita, zajišťující odbornou analýzu těla. Na základě výsledků měření

je možné vyhotovit individuální plán stravování. Klienti by se v kurzu naučili, jak si poskládat jídelníček a jíst vyváženě.

Součástí ceny bude intenzivní cvičení zaměřené na spalování tuků. Jednotlivé lekce budou probíhat na různých strojích dle vybavení sportcentra, tak aby byla zajištěna jejich rozmanitost. Cvičení by mohlo probíhat alespoň 2x týdně. Celý kurz by byl veden jedním zkušeným instruktorem, který by měl o jednotlivých klientech přehled a znal jejich individuální potřeby a fyzické možnosti. Po 2 měsících na konci kurzu by proběhlo opět měření na diagnostické váze Tanita aby si klienti mohli ověřit svou úspěšnost snažení ve spalování nadbytečných kilogramů.

Z důvodu zabezpečení ziskovosti nabízené služby a naplnění jeho kapacity, by bylo nutné zaplatit kurz předem ve stanoveném termínu.

Propagace kurzu snižování nadváhy by probíhala prostřednictvím sociální sítě na Facebooku a Instagramu. Dále upoutávky v podobně menších letáčků, které by byly umístěny na stolcích ve sportcentru Maty.

Jednotlivé lekce různého druhu cvičení ve sportcentru Maty mají rozdílnou cenu. Přesné ceny byly uvedeny v analytické části v kapitole č. 5. Vzhledem k tomu, že cvičení v kurzu by probíhalo v různých tělocvičnách a za použití různých druhů zařízení, cena jedné lekce by byla stanovena na 95 Kč. Vstupní a výstupní diagnostika a pomoc se složením jídelníčku bude zdarma.

Tab. 7. Cena kurzu (vlastní zpracování)

Cena za jednotlivou hodinu kurzu	95 Kč
Cena za celý kurz jednoho účastníka	1. 520 Kč
Cena za celý kurz min. 15 účastníků	22. 800 Kč
Cena za celý kurz max. 20 účastníků	30. 400 Kč

3) Den zdraví

Světový den zdraví připadá na 7. dubna. Světová organizace zdraví WHO vyhlásila tento den jako připomínku lidem, aby neustále budovali a zlepšovali svou kvalitu života.

Sportcentrum Maty pořádá speciální akce např. Svatomartinskou jízdu, Punč party a další akce k významnějším dnům v roce. V rámci připomenutí si světově uznávaného dne zdraví by se mohly uskutečnit speciální lekce. V nabídce cvičení by mohly být například prodloužené lekce nebo lekce Alpiningu s videoprojekcí a podobně.

Přidanou hodnotou by mohla být aktivita v podobě měření tuku na diagnostické váze Tanita. Poté pro zájemce odborné konzultace ohledně výživy, vyváženého jídelníčku, dále motivační podněty nebo soutěže.

Informace by byly k dispozici na webových stránkách a sociálních sítích. Ve Zlíně, ať už ze strany konkurenčních fitness center nebo samotné organizace města, se tento den nepřipomíná a nic se nekoná. Vzhledem k tomu, by tedy sportcentrum mohlo být Maty jediné, které něco na den zdraví organizuje.

9.2.2 Cena

Podle dotazníkového šetření zhodnotili respondenti cenu jako přiměřenou k poskytovaným službám. Cena jako faktor při rozhodování jakou a zda vůbec lekci navštíví, nehraje velkou roli, neboť ji v dotazníku uvedlo pouze 6 lidí. Nejdůležitější roli hraje jejich volný čas a instruktoři. Cena cvičení nemá vliv ani na četnost návštěv u více než poloviny respondentů.

Ve srovnání s konkurencí ve Zlíně má sportcentrum Maty ceny jedny z nejlevnějších, což můžeme považovat za jednu z výhod podniku. Na druhou stranu pokud by byly ceny lekcí mírně navýšeny, došlo by k většímu generování zisku. Ceny by mohly být zvýšeny o 5 – 10 Kč. Při vyšším množství volných peněžních prostředků, by podnik mohl uskutečnit plánované aktivity a činnosti.

Pokud by tedy došlo k mírnému zvýšení cen jednotlivých lekcí, neměl by nastat odchod stálých klientů. V dotazníkovém šetření 48 % respondentů uvedlo, že jsou ochotni si za službu připlatit, pokud to bude nutné. Tudíž si nemyslím, že by došlo k výraznému úbytku zákazníků.

Dalších 38 % odpovídajících se přiklonilo k možnosti zvýšení cen v případě většího užítku ze služby. Zde se nabízí zvolit strategii znaků produktu. Cílem strategie je zlepšení stávajících nebo přidání nových vlastností, což vede ke zvýšení univerzálnosti a vhodnosti využití služeb. Lekce cvičení by byly tedy obohacovány o nové, inovativní a zajímavé prvky.

9.2.3 Lidé

V oblasti služeb patří lidský faktor k nejvýznamnějším rolím. Personál podniku zhmotňuje a zároveň diferencuje nabídku poskytovaných služeb. Míra profesionality je základním prvkem úspěchu pomáhá zvyšovat konkurenceschopnost.

Z dotazníkového šetření vyplynula velmi dobrá spokojenost s personálem, jak z hlediska odbornosti, tak z hlediska ochoty a příjemnosti. Při rozhodování o výběru cvičení patří k nejdůležitějším faktorům lekce vedená instruktorem, což uvedlo 110 respondentů.

Osobnost instruktora tak utváří celkový dojem ze cvičení a často rozhoduje o tom, zda se klient vrátí. Dobré jméno lektora a spokojenost s jeho službou vede k pozitivním ohlasům, doporučením a vytvářením dlouhodobé a četné klientely. Ve sportcentru Maty panuje přátelská atmosféra a lidé jsou s instruktory spokojeni, o čem svědčí skutečnosti, že více než 60 % respondentů zná sportcentrum od přátel či rodiny.

Neustále se rozšiřující rozmanitost služeb v oblasti fitness aktivit a sportu vede k tlaku na každé sportcentrum. Musí se přizpůsobovat poptávce, hlídat novinky na trhu, být inovativní a mít kvalitní instruktory.

Pro udržení dobrého hodnocení spokojenosti klientů s personálem je nutné zajistit konstantní rozvoj instruktorů prostřednictvím tréninků a školení. S tím souvisí následná stabilizace zaměstnanců a snaha o jejich udržení, neboť v jakémžkoliv podniku se i sportcentrum Maty potýká s fluktuací instruktorů, což by v konečném důsledku mohlo způsobit i odchod zákazníků. Ve Zlíně je také problém s nedostatkem kvalitních instruktorů.

Zaměstnanci by mohli být motivováni pomocí různých benefitů. Jednou z možností forem odměny by mohl být příspěvek na různé sportovní kurzy či školení. Další příležitostí může být přispívání zaměstnanců vlastními nápady. Návrhy, které by přinesly výrazné zlepšení, by mohly být finančně ohodnoceny.

9.2.4 Materiální prostředí

Materiální prostředí je ve sportcentru Maty rovněž velmi důležité, neboť zhmotňuje poskytované služby. Dle dotazníkového šetření týkajícího se vybavenosti z hlediska strojů a pomůcek ke cvičení, ohodnotili respondenti ve většině případů za velmi dobrou kvalitu, množství, skladbu i jejich uspořádání.

V otevřené otázce, kde mohli klienti napsat své názory a doporučení, několik z nich uvedlo náměty týkající se dokoupení hrazdy či žebřin.

Do tělocvičny na volnou stěnu by bylo možné nainstalovat několik žebřin. Jeden kus vyrobený z bukového a borového dřeva stojí 2 490 Kč. Pevné uchycení do zdi nevyžaduje žádnou složitou montáž. Nakoupení například 5 kusů žebřin by mohlo přispět ke zvýšení variability cvičení.



Obr. 4. Žebřina (Insportline, © 2017)

V případě nákupu žebřin, by mohlo dojít i k pořízení navrhované hrazdy. Z kvalitní pevné oceli, určené pro všechny typy žebřin stojí jeden kus 1 250 Kč. Při nákupu 5 kusů by se využití žebřin zvýšilo a s nimi i rozmanitost cvičení.



Obr. 5. Hrazda (E-sportshop, © 2017)

Tab. 8. Cena vybavení (vlastní zpracování)

Vybavení	Cena
Žebřina - cena za 1 ks	2.490 Kč
Hrazda - cena za 1 ks	1.250 Kč
Žebřina - cena za 5 ks	12.450 Kč
Hrazda - cena za 5 ks	6.250 Kč
Součet	18.700 Kč

Co se týká sociálního zařízení, šaten a tělocvičen, hodnocení nebylo moc příznivé při posuzování velikosti prostor. Bohužel jak již bylo zmíněno výše, nedá se s tím nic v současné době udělat. Kapacita sportcentra Maty je maximálně využita. Prostory také nejsou vlastní, celá sportovní hala je v pronájmu.

9.2.5 Marketingová komunikace

Sportcentrum Maty je již otevřeno dlouhou dobu, tudíž nepotřebuje žádnou velmi výraznou, masovou reklamu. Navíc reklama v televizi či rádiu není pro sportcentrum výhodná. Z hlediska financí je velmi náročná a navíc nepřinese požadovanou efektivitu. V této diplomové práci tudíž bude upuštěno od návrhů na nákladnou marketingovou komunikaci a propagaci. Vzhledem k tomu, že sportcentrum působí ve městě Zlín, potřebuje reklamu zejména lokální.

Jak vyplynulo z dotazníkového průzkumu, až 61 % zákazníků se dozvěděla o sportcentru od rodiny či přátel. Lze konstatovat, že zde najdeme stálou, pravidelnou klientelu i nárazové zákazníky, kteří se dělí o své zkušenosti s okolím, čímž se také podílí na propagaci firmy.

Neustále zvyšovat povědomí o sportcentru Maty u široké veřejnosti je však důležité a nezbytné. Za dobu působení firmy ve Zlíně vyzkoušeli majitelé řadu marketingových strategií v oblasti reklamy a komunikace se zákazníky. Rostoucí zájem společnosti o zdravý životní styl přispívá k návštěvnosti sportovních zařízení. Sportcentrum však musí brát zřetel i na nepřetržitý boj s konkurencí, která v marketingové komunikaci se zákazníky rozhodně nestagnuje.

Internetová komunikace

Internet v současné době nabízí téměř neomezené možnosti. Z hlediska komunikace se zákazníkem patří mezi nejdůležitější zdroje. Velkou řadu nástrojů lze využívat bezplatně. Jsou však důležité i určité peněžní investice například do softwaru, webové stránky, které sportcentrum Maty již vlastní.

- **Webové stránky**

Prostřednictvím webových stránek klient může získat mnoho informací o sportcentru Maty. Přesný čas jednotlivých lekcí najde v rezervačním systému, kde se může pomocí svého účtu zákazník rovnou online přihlásit na lekci dle vlastního výběru. Vše je velmi přehledné a barevně i graficky sladěné. Zákazník má také možnost prohlédnout si sportcentrum Maty pomocí virtuální prohlídky.

Sportcentrum Maty pořádá pravidelně různé akce, které jsou zveřejňovány hlavně prostřednictvím Facebookového profilu. Přímou na webové stránce je rubrika: Aktuální akce. Upozornění na dané speciální akce se do této sekce vždy nepřidávají.

Uveřejňování akcí nejenom na Facebooku, ale i na webové stránce by bylo přínosné. Důležité je také nenechávat na webových stránkách staré údaje, co se týká druhu poskytovaných služeb a údaje o současných instruktorech. Pravidelná aktualizace a úplnost informací jsou nezbytné. Zastaralé informace na zákazníka nepůsobí dobrým dojmem.

Webové stránky si majitelé sportcentra spravují sami, tudíž by častější aktualizace nevyžadovala žádnou výraznou finanční zátěž.

- **Facebook**

Základním zdrojem komunikace se zákazníky je webová stránka Facebook, který je v současnosti nejrozšířenější a nejnavštěvovanější sociální síť na světě. Možnost propagace sportcentra a působení na zákazníky jeho prostřednictvím je velmi efektivní. Lidé mohou ihned reagovat na nově vložené příspěvky, tudíž má sportcentrum okamžitou zpětnou vazbu, ať už pozitivního či negativního směru.

Facebookový profil sportcentra Maty je spravován externím pracovníkem. Příspěvky jsou časté, aktuální a přináší přesné informace o dění a pořádání různých akcí. Počet sledujících profil sportcentra Maty je téměř 2 600 lidí.

Příležitostí propagace pomocí Facebooku je mnoho. Jednou z nich je možnost uspořádání soutěže odehrávající se pouze na sociální síti. Jedná se o aktivitu ze strany klientů, kdy mohou sbírat „like“ u soutěžních fotografií. Lidé rádi sdílejí fotografie nejrůznějších zážitků a aktivit. Sportcentrum by mohlo vyhlásit soutěž „O nejlepší fotografii“, kde podmínkou bude zaslání snímku, na kterém budou například zdokumentováni sami klienti při cvičení ve sportcentru Maty. Veškeré zaslání fotky budou zveřejněny na stránce, aby fanoušci mohli hlasovat pro nejlepší z nich. Soutěž by měla časové rozmezí jednoho měsíce, aby se mohlo zapojit co nejvíce lidí. Po skončení bude vyhlášena fotografie s největším počtem hlasů. Odměna může být 5 lekcí zdarma.

Sdílení fotografií soutěžících na svém profilu s cílem získat co nejvíce hlasů, zvyšuje opět povědomí o sportcentru u mnoha dalších lidí. Touto propagací je také možnost rozšířit okruh potencionálních zákazníků.

Newsletter

Metoda oslovování klientů a informování o novinkách prostřednictvím emailu sportcentrum Maty nepoužívá. Databáze zákazníků je k dispozici, neboť při registraci do rezervačního systému je nutné vyplnit určité osobní údaje.

Prostřednictvím e-mailů by zákazníci byli informováni o speciálních nabídkách, důležitých změnách a chystaných akcích. Elektronickou poštou by rovněž chodilo oznámení o narozeninové slevě, která byla navržena u podpory prodeje. Emaily by byly rozesílány pouze registrovaným zákazníkům.

V současné době panuje přesycení informacemi všeho druhu, proto lidé mají často tendenci e-maily ihned smazat či přehlížet. Z toho důvodu komunikace prostřednictvím e-mailu nesmí být častá a agresivní. Posílání pošty například jednou za týden by řada lidí mohla považovat za nevhodné. Požadovaný efekt, budování kladného vztahu se zákazníkem, by tímto způsobem nebyl dosažen.

Newslettery by byly zaslány například třikrát ročně. Pokud zprávy budou přicházet klientům jenom výjimečně, zvyšuje se tím pravděpodobnost jejich přečtení. Posílání hromadných emailů je bezplatné. Cílem není zasílat propagační materiály či reklamu, veškerý obsah by byl pouze informačního charakteru. Jednalo by se o shrnutí akcí, které budou uspořádány v příštím období.

V případě zaslání tří emailů ročně, by byla vhodná doba na odeslání zprávy v lednu, červnu a září. V lednu si řada lidí dává předsevzetí týkající se zdravého životního stylu. Informační email v červnu, kdy je návštěvnost utlumená, by podpořil zájem o sportcentrum i v letních měsících, kdy jsou levnější vstupy na veškeré druhy cvičení. V měsíci září se postupně začíná zvyšovat frekvence návštěv klientů, tudíž by byla podpořena jejich motivace ke cvičení.

Podpora prodeje

Happy hours

Vyhledávanou formou cenových zvýhodnění jsou Happy hours, neboli šťastné hodinky. Sportcentrum Maty má jedny z nejnižších cen ve Zlíně, jak již bylo zmíněno výše. I přesto, by bylo dobré mít nějaké cenové zvýhodnění hlavně v ranních a dopoledních hodinách. Dopoledne, kdy je většina lidí v práci, nenavštěvuje sportcentrum mnoho lidí, tudíž není zaručena vytíženost centra. U některých vypsaných lekcí různého druhu cvičení není často naplněna maximální kapacita účastníků nebo pro nedostatek zájemců nejsou vůbec realizované.

Dopolední hodiny často využívají například studenti, lidé pracující na směny nebo maminky s menšími dětmi, pro které je připraven dětský koutek. Happy hours by bylo dále zajímavé pro lidi, kteří si nekupují permanentky a využívají jednorázové vstupné. Poskytování Happy hours by mohlo být zveřejněno prostřednictvím sociálních sítí na Facebooku a Instagramu a opět i pomocí letáčků umístěných ve sportcentru.

Pokrytí hodin, kdy je o něco menší návštěvnost, by se mohlo vztahovat na různé lekce. Hodiny Power Platu jsou zajištěné od pondělí do pátku téměř nepřetržitě po celou dobu otevřací doby. Lekce na Alpinning, Kruháč, TRX a Schwinn cycling jsou střídavě poskytovány v dopoledních hodinách ve všední dny od 7:00 – 10:00 hodin.

Zvýhodněné ceny by se tedy mohly vztahovat na veškeré poskytované lekce od 7:00 - 15:00 hodin. Happy hours byly již minulý rok ve sportcentru Maty realizovány, byly však zaměřené pouze na cvičení Power Plate.

Akce by však byla datově omezena, například soustavně jeden až dva měsíce. Další měsíce by se mohly uskutečňovat jiné zajímavé akce a po určité době by se Happy hours opět vrátily. Doba pro spuštění by mohla být v měsíci květen či červen. Další akční zahajovací vlna

by mohla přijít po období prázdnin a dovolené v říjnu, listopadu a prosinci k nalákání klientů opět do sportcentra.

Narozeninová akce

Kdo by neocenil dárek v podobě poukázky na své narozeniny. V dotazníkovém šetření u otevřené otázky, co nového ve sportcentru uvítají, řada z nich uvedla narozeninové slevy či poukázky. Na základě toho by se dalo doporučit poskytovat slevu nebo vstup zdarma na lekci cvičení dle vlastního výběru.

V rezervačním systému si mohou klienti doplnit datum svých narozenin. Díky tomu by klientům na email mohl přijít poukaz, který by bylo možno využít do 30 dnů od narozeninového dne.

Věrnostní program

Možnost zajištění stálosti zákazníků a nalákání nových lidí je zavedení věrnostního programu. Dle dotazníkového šetření by většina respondentů uvítala více výhod či benefitů. Sportcentrum má zavedený věrnostní systém týkající se dobítí kreditu. Za určitou částku získávají příslušnou procentní slevu. Věrnostní systém zaměřený na odměny, by mohl pomoci ke zvyšování loajality a motivace klientů. Na základě toho se dají získat zákazníci i do budoucna, ne jenom k jednorázovému cvičení.

Klient spokojený s danou nabídkou služeb a jejich plněním, opakovaně navštěvuje příslušné sportcentrum, bez ohledu na ceny a nabídku konkurence. V případě doplňkové služby zahrnující odměny za jeho věrnost, nezačne navštěvovat konkurenční sportcentra.

Hlavní cíle programu:

- Stálost současných klientů
- Zvýšení loajality
- Nárůst nových klientů
- Motivace ke zvýšení četnosti návštěv
- Nárůst zisku podniku

Každý klient dostane kartičku, na kterou by sbíral razítka. Na základě každého vstupu do sportcentra Maty dostane nové razítko. Po získání určitého počtu razítek by mohl mít nárok na určité výhody, které budou uvedeny v tabulce č. 9.

Každý klient, který si jde zacvičit, se musí nejdříve nahlásit na recepci. Tudiž si může rovnou nechat dát na kartičku razítko. Při zavedení kartiček věrnostního programu by tak neměly vznikat žádné zmatky či organizační nesrovnalosti.

Věrnostní program by mohl být opět publikován přes email, sociální sítě Facebook a Instagram a upozornění pomocí letáčků přímo v budově sportcentra Maty. Tato akce by se měla spustit nejdříve na zkoušku, zavedením pouze na určitou dobu. Z časového hlediska by se tedy mohlo jednat například o 6 měsíců. Je to dost dlouhá doba na to, aby klienti nasbírali výhody a následně je stihli i využít.

Počáteční náklady na spuštění věrnostního programu zahrnují tisk kartiček. Razítko sportcentru již vlastní. Tisk kartiček o velikosti 90x55 mm/500 ks činí 2118 Kč vč. DPH. Kartička s logem sportcentra Maty by zároveň sloužila jako reklamní plocha, na níž by klienti sbírali potvrzení o své návštěvě. Odměny by si zákazníci mohli zvolit podle sebe v závislosti na počtu nasbíraných razítek.

Tab. 9. Odměny v rámci věrnostního programu (vlastní zpracování)

Odměna	Počet odcvičených lekcí
L - Carnitin (před cvičením) ZDARMA	5 lekcí
1x lekce dle vlastního výběru ZDARMA	10 lekcí
1x měření na diagnostické váze Tanita ZDARMA	15 lekcí
Sestavení jídelníčku na týden ZDARMA	20 lekcí
Sleva na nákup sportovního oblečení (10 %)	25 lekcí
Tričko Maty gang ZDARMA	30 lekcí

Pravidla věrnostního systému

- Do věrnostního systému se budou uznávat rezervace všech druhů cvičení
- Rezervace zajištěné přes online systém, po domluvě telefonicky i osobně přímo ve sportcentru Maty

- Sbíráání razítek se bude vztahovat na všechny zákazníky bez ohledu na to, zda využívají permanentky nebo pouze jednorázové vstupy
- Razítko obdrží na recepci po nahlášení se na lekci
- Stav razítek bude jasně viditelný na příslušné kartičce vydané sportcentrem Maty
- Po získání daného počtu razítek si klient vybere odměnu a pokračuje v získávání razítek nadále

Permanentka

Ve sportcentru Maty fungují univerzální permanentky s různou četností návštěvy, které je možno uplatnit na jakýkoliv druh cvičení kromě Power Plate. Doba platnosti permanentek je omezena na jeden měsíc. Po předložení studentského průkazu mají dotyčné osoby nárok na slevu z plné ceny. Výjimku tvoří cvičení na Power Plate mající speciálně určené permanentky jen pro tyto lekce. Karty sloužící jako permanentky sportcentrum Maty vlastní.

V dotazníkovém šetření u otázky týkající se benefitů ve sportcentru Maty celkem 66 respondentů označilo za odpověď permanentky na konkrétní druh cvičení. Sportcentrum Maty by mohlo poskytovat finančně zvýhodněnou variantu na daný druh lekce, který by si zvolil sám zákazník.

Možnost zakoupení permanentky by byla neomezeně po celý rok. Platnost by mohla být na 3 měsíce ode dne zakoupení. Nebylo by možné využívat ke vstupu pro více osob a tak by permanentka byla nepřenositelná. Pro majitele permanentky by tradičně platila povinnost přihlášení se na jednotlivá cvičení předem pomocí rezervačního systému. V případě nevyužití příslušného počtu vstupů po uplynutí doby platnosti, není možnost převodu nevyčerpaných lekcí na další permanentku. Musí být vystavena nová permanentka s novým počtem vstupů, který si zákazník zvolí sám.

Pro dospělé by byla plná cena. Pro studenty po předložení příslušného průkazu by byla opět levnější varianta. Plná cena je přepočítána dle ceny za samostatnou lekci. Studentská cena je vypočítána podle průkazu ISIC, kde je poskytována až 20 % sleva z celkové částky. Návrh na ceny permanentek ke konkrétnímu druhu cvičení, kde lekce trvající jedna hodinu, jsou uvedeny v tabulce č. 10.

Tab. 10. Návrh na ceny permanentek za 60 minut cvičení (vlastní zpracování)

Cvičení	15 x vstup		20 x vstup		25 x vstup	
	Plná cena	Student	Plná cena	Student	Plná cena	Student
Alpinning Jumping, TRX	1.190 Kč	1.050 Kč	1 490 Kč	1.190 Kč	1.790 Kč	1.440 Kč
Schwinn cycling	1.140 Kč	920 Kč	1. 420 Kč	1.140 Kč	1.710 Kč	1.370 Kč
Body styling Fitbox, Kruháč Břišní pekáč	1.080 Kč	870 Kč	1.350 Kč	1.080 Kč	1. 620 Kč	1. 300 Kč

V následující tabulce č. jsou uvedené ceny permanentek za lekci trvající 70 minut.

Tab. 11 Návrh na ceny permanentek za 70 minut cvičení (vlastní zpracování)

Cvičení	15 x vstup		20 x vstup		25 x vstup	
	Plná cena	Student	Plná cena	Student	Plná cena	Student
Alpinning + TRX	1.390 Kč	1.110 Kč	1 790 Kč	1.430 Kč	2.150 Kč	1.730 Kč
Power jóga	1.190 Kč	1.050 Kč	1 490 Kč	1.190 Kč	1.790 Kč	1.440 Kč

10 NÁKLADOVÁ, RIZIKOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

10.1 Nákladová analýza

Rozpočet na realizaci projektové části nebyl určen, neboť na inovace a zlepšení nemá sportcentrum Maty přesně vymezené výdaje. Doporučení a návrhy jsou určeny pro stávající zaměstnance. O jejich mzdových nákladech se ve vyčíslení nákladů spojených s uskutečněním projektu neuvažuje. Úkoly budou součástí běžné pracovní doby. Náklady pro každý druh návrhu je vyčíslen přímo u daného projektu. Tabulka č. obsahuje souhrnné náklady projektu.

Tab. 12. Souhrnné náklady projektu (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cena
Služba	
Piloxing - 0,5 kg rukavice	5 000 Kč
Bosu	45 000 Kč
Materiální zajištění	
Žebřina - cena za 1 ks	2.490 Kč
Hrazda - cena za 1 ks	1.250 Kč
Žebřina - cena za 5 ks	12.450 Kč
Hrazda - cena za 5 ks	6.250 Kč
Komunikace se zákazníky	
Letáky A4 - Piloxing, Bosu, Kurz snižování nadváhy, Happy hours, Narozeninová sleva	300 Kč
Webové stránky	0 Kč
Facebook - soutěž	500 Kč
Newsletter	0 Kč
Věrnostní program	
L - Carnitin (před cvičením)	5 Kč
1x lekce dle vlastního výběru	100 Kč
1x měření na diagnostické váze Tanita	150 Kč

Sestavení jídelníčku na týden	400 Kč
Tričko Maty gang	420 Kč
Kartičky (500ks)	2118 Kč
Celkový součet nákladů	72.693 Kč

10.2 Riziková analýza

Každý projekt je vždy spojen s určitými riziky, které souvisí s přípravou, průběhem či následky, které vzniknou jako reakce. Je velmi důležité rizika analyzovat, určit jejich možné důsledky a vytvořit návrh na jejich eliminaci. Rizika mají odlišný charakter. Hlavní rozdíl spočívá v pravděpodobnosti výskytu a úrovně závažnosti.

Pravděpodobnost výskytu i stupeň rizika se dělí na nízký, střední a vysoký. Součin těchto dvou faktorů dosáhneme konečného výsledku určujícího celkovou rizikovost příslušného rizika.

Tab. 13. Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízká 0,1	Střední 0,4	Vysoká 0,7	
Nedostatek finančních prostředků	X				X		0,12
Nedodržení časového rozvrhu	X			X			0,03
Nedostatek lidského kapitálu			X		X		0,28
Neúčinnost marketingové komunikace		X		X			0,05
Nedostatečný zájem klientů		X			X		0,20

Prvním rizikem je nedostatek finančních prostředků. Může vzniknout kdykoliv během organizování navrhovaných projektů. Pravděpodobnost výskytu je však nízká. V případě finančních potíží, je nutné se přizpůsobit aktuálnímu rozpočtu a upustit od některých dalších navrhovaných aktivit.

Nedodržení časového rozvrhu při realizaci projektu představuje nejmenší riziko. Stanovením odpovědného pracovníka, který bude dbát na dodržení termínů, se může riziko eliminovat.

Nedostatek lidského kapitálu představuje pro sportcentrum Maty větší riziko. Projekt by měl být realizován se současnými instruktory, čímž vzniká vyšší tlak na jejich pracovní zátěž. Velký problém je spatřován také ve fluktuaci zaměstnanců. Z toho důvodu je nutné promyslet motivační systém pro zaměstnance. V rámci realizace projektu je nutná pravidelná informovanost a objasnění přínosů. Řešení pro eliminaci rizika může být upravení časového harmonogramu dle instruktorů a některé činnosti rozdělit tak, aby se vše dalo lépe stihnout.

Neúčinnost marketingové komunikace patří k menším rizikům. Projekt je navrhnout tak, aby byla oslovena co největší část veřejnosti. Použito je také více nástrojů marketingové komunikace, aby se riziko diverzifikovalo. Proces byl pečlivě naplánován. Je důležité neustále sledovat, jak klienti reagují a jaké komunikace přináší výsledky.

Nedostatečný zájem klientů patří ke střednímu riziku. Zákazníci nemusí o nabízené projekty projevit zájem. Tato skutečnost je dán především změnou chování zákazníků a jejich preferencemi. Proto se musí neustále sledovat potřeby klientů, opakovaně provádět průzkum, sledovat nabídku konkurence a následně se tomu přizpůsobit.

10.3 Časová analýza

Časový harmonogram zobrazuje rozvržení navrhovaných aktivit na jednoleté období. Začátek realizace je stanoven na květen 2017 a konec na duben 2018. V průběhu roku jsou rozvrženy různé aktivity trvající delší dobu nebo jsou jen nárazovou záležitostí. Činnosti na sebe nenavazují, tudíž není nutné je splnit všechny. Každé vylepšení bude krok vpřed. Konec vymezeného časového období je určen pro závěrečné hodnocení, zda bylo dosaženo stanovených cílů.

Věrnostní program, permanentky, nové lekce Piloxingu i Bosu by mohly být spuštěny od září, kdy skončí letní akce a lidé začnou více navštěvovat sportcentrum. Motivace zaměstnanců i Facebooková aktivita by měla probíhat nepřetržitě po celý rok. Úpravu webových stránek či zaslání newsletteru je vhodné realizovat s určitým časovým odstupem. Kurz snižování váhy, den zdraví, nákup hrazd a žebřin má přesně určené období realizace.

Tab. 14. Časový harmonogram (vlastní zpracování)

Aktivita	Měsíc											
	2017								2018			
	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.	4.
Piloxing					X	X	X	X	X	X	X	X
Bosu					X	X	X	X	X	X	X	X
Den zdraví												X
Kurz snižování nadváhy									X	X	X	X
Věrnostní program					X	X	X	X	X	X	X	X
Permanentky					X	X	X	X	X	X	X	X
Motivace zaměstnanců	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nákup hrazd		X										
Nákup žebřin		X										
Webové stránky	X		X		X		X		X		X	
Facebook	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Newsletter		X			X				X			

Navržený projekt na zavedení nové sportovní lekce Bosu představuje ze všech dalších doporučení, největší finanční zatížení sportcentra. Z toho důvodu bude určena jeho podrobná časová analýza. Pro zjištění času, nutného k realizaci projektu, byla využita metoda CPM (Critical Path Method – metoda kritické cesty). Pro zpracování kritické cesty projektu byl použit program WinQSB. Následující tabulka shrnuje činnosti, které jsou nutné k provedení celého projektu a jejich dobu trvání.

Tab. 15. Časový harmonogram pro WinQSB (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba realizace (dny)	Předcházející činnosti
A	Požadavek na projekt	1	-
B	Detailní zpracování projektu	8	A
C	Určení odpovědných osob	3	B
D	Stanovení cílů	2	B
E	Stanovení rozpočtu	3	D
F	Stanovení konkrétních činností	1	C
G	Schválení projektu majitelem	2	E, F
H	Výběr konkrétního typu Bosu	4	G
I	Výběr vhodného dodavatele	2	H
J	Nákup	10	I
K	Výběr vhodných prostor pro výuku	1	J
L	Školení instruktorů	3	K
M	Zkušební lekce	2	L
N	Výroba propagačních materiálů	5	J
O	Schválení propagačních návrhů	2	N
P	Zahájení propagačních aktivit	30	O
Q	Spuštění lekcí Bosu	1	P, M
R	Vyhodnocení	1	Q

Komentář:

Nejkratší možná doba realizace projektu je 71 dnů, tato doba je dána délkou kritické cesty v projektu, tj. součtem všech činností ležících na kritické cestě. Pokud by se sportcentrum zpozdilo s činnostmi, které leží na kritické cestě, zpozdila by se tím s celou realizací projektu.

Kritická cesta tedy vede přes činnosti A, B, D, E, G, H, I, J, N, O, P, Q, a R.

Řešení pomocí programu WinQSB:

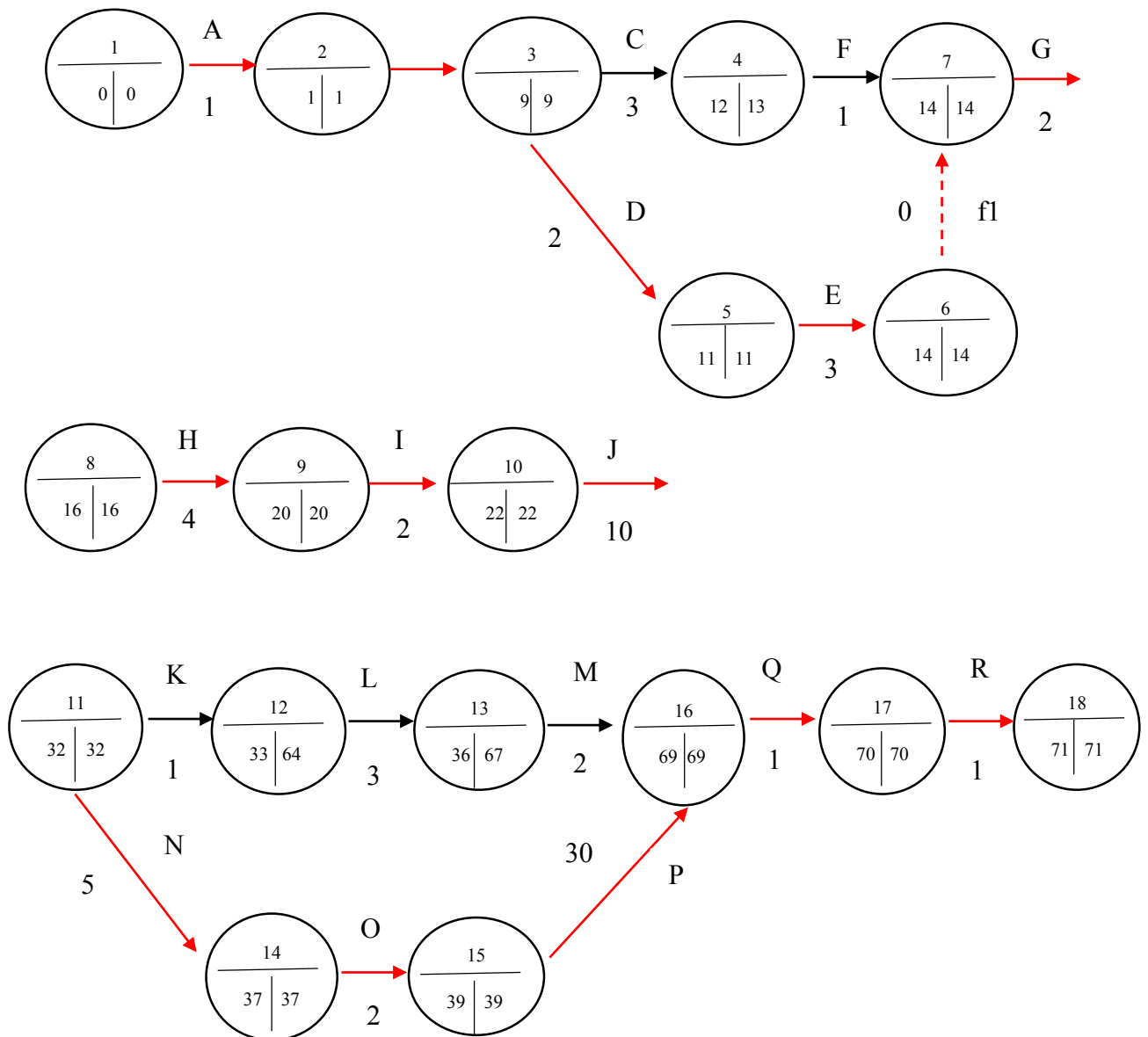
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2
A	1		
B	8	A	
C	3	B	
D	2	B	
E	3	D	
F	1	C	
G	2	E	F
H	4	G	
I	2	H	
J	10	I	
K	1	J	
L	3	K	
M	2	L	
N	5	J	
O	2	N	
P	30	O	
Q	1	P	M
R	1	Q	

Obr. 6. Zadání činností projektu (vlastní zpracování podle WinQSB)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	71					
A	1	0	1	0	1	0
B	8	1	9	1	9	0
C	3	9	12	10	13	1
D	2	9	11	9	11	0
E	3	11	14	11	14	0
F	1	12	13	13	14	1
G	2	14	16	14	16	0
H	4	16	20	16	20	0
I	2	20	22	20	22	0
J	10	22	32	22	32	0
K	1	32	33	63	64	31
L	3	33	36	64	67	31
M	2	36	38	67	69	31
N	5	32	37	32	37	0
O	2	37	39	37	39	0
P	30	39	69	39	69	0
Q	1	69	70	69	70	0
R	1	70	71	70	71	0

Obr. 7. Výpočet kritické cesty projektu (vlastní zpracování podle WinQSB)

Průběh celého procesu a kritické cesty je zobrazen na následujícím grafu.



Obr. 8. Síťový graf projektu (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření projektu ke zvýšení konkurenceschopnosti sportcentra Maty sídlící ve Zlíně. Navržení vhodné strategie, pomocí které bude možné dosaženo firemních cílů.

Diplomová práce je rozčleněna na několik částí. První byla teoretická část, popisující základní pojmy týkající se dané problematiky. Byla vymezena konkurence a možnosti její strategie, výhody a prostředí. Dále byly popsány analýzy sloužící k hodnocení konkurenceschopnosti. Konkrétně SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Poslední část teorie byla orientována na marketingový mix ve službách.

V praktické části bylo sportcentrum Maty představeno a popsáno pomocí marketingového mixu. Byla vyhotovena SWOT, PEST i Porterova analýza. Tyto analýzy ukázaly, že si podnik vede v porovnání s konkurencí poměrně dobře. Dokáže se přizpůsobovat poptávce, nabízí širokou škálu druhů cvičení, má výhodné umístění, příznivou otevírací dobu a snaží se přizpůsobovat novým trendům. V další kapitole byla provedena analýza vybraných dotazníkových otázek, ve kterých byla zkoumána spokojenost a názory zákazníků.

Projektová část se týká navržení konkrétních aktivit, které by měly přispět ke splnění zadaných cílů a to zvýšení konkurenceschopnosti. V návrzích byla věnována pozornost prvkům marketingového mixu a byla vznesena vylepšení pro větší spokojenost a uspokojení potřeb zákazníků. Byly navrženy nové cvičební lekce, kurz snižování nadváhy a zakoupení nových pomůcek ke cvičení. Na základě dotazníkového šetření byl pro klienty zpracován motivační program, permanentky, happy hours a narozeninové akce. Co se týká komunikace se zákazníky, byla doporučena aktivita zejména na webových stránkách a sociální síti.

Všechny navržené aktivity a doporučení v projektové části nejsou výrazně složité ani časově náročné. Kromě nákupu pomůcek ke cvičení, většina návrhů nepředstavuje velké finanční zatížení. Projekt byl zpracovaný se snahou navrhnout řešení tak, aby všechny mohly být ve sportcentru využitelné, přístupné a přinesly výsledky. Proto by diplomová práce mohla být přínosná nejen z hlediska informací získaných z analýz a dotazníku.

Zpracováním projektu konkurenční strategie pro sportcentrum Maty byl cíl diplomové práce splněn. V případě zájmu mohou výsledky majitelé použít nebo se jimi nechat inspirovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER, 2015. *Marketing: an introduction*. Twelfth edition. Boston: Pearson, 672 s. ISBN 978 1292016788.

CANNON, Joseph P., William D. PERREAULT a E. Jerome MCCCARTHY, 2008. *Basic marketing: a global – managerial approach*. 18th ed. New York: McGraw-Hill, 790 s. ISBN 9780071277471.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. Beck pro praxi, 256 s. ISBN 8071796034.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie, 173 s. ISBN 9788074002243.

HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. Vysokoškolská učebnice, 183 s. ISBN 97880 87472255.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing. Marketing, 288 s. ISBN 9788024732473.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert, 362 s. ISBN 9788024746708.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada), 269 s. ISBN 9788024726908.

JANEČKOVÁ, Ludmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. Praha: Grada. Manažer, 179 s. ISBN 9788024727219.

KURTZ, David L. a Louis E. BOONE, 2006. *Principles of marketing*. 12th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 656 s. ISBN 0324323794.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 9788024715452.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada), 304 s. ISBN 9788024735276.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada), 246 s. ISBN 9788024719115.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 198 s. ISBN 8024712776.

PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 247 s. ISBN 807169276X.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 8085605112.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 233. ISBN 9788087197172.

STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 156 s. ISBN 9788073189273.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, 498 s. ISBN 9788074003363.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi, 240 s. ISBN 9788074000980.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. Manažer, 232 s. ISBN 9788024727219.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a doplň. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Internetové zdroje:

Aktuálně, © 2017. *Fitness Hala* [online]. [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.fitnesshala.cz/index.htm>

BOROVSKÝ, Marek, 2011. Balanční podložka Bosu: cvičení na balance traineru. In: *Kulturstika Ronnie* [online]. Praha, 26. 7. 2011 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://kulturstika.ronnie.cz/c-9529-balancni-podlozka-bosu-cviceni-na-balance-traineru.html>

Ceník, © 2017. *Sportcentrum Maty* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.sportcentrum-maty.cz/cenik/>

Co je spinning, © 2017. *Spinning centrum Mad Jack* [online]. [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.originalspinning.cz/zlin/?c=co-je-spinning>

ČSÚ, 2017a. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle VŠPS - 4. čtvrtletí 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. 2. 2. 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2016>

ČSÚ, 2017b. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. 24. 1. 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2016>

ČSÚ, 2017c. Průměrná mzda v kraji ve 3. čtvrtletí 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. 5. 12. 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-v-kraji-ve-3-ctvrtleti-2016>

ČSÚ, 2017d. Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. 3. 3. 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2016>

ČSÚ, 2017e. Inflace - druhy, definice, tabulky. In: *Český statistický úřad* [online]. 9. 3. 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Dámské fitness Zlín, © 2006 – 2015. *Fitness Zlín* [online]. [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.fitness-zlin.com/fitness-zlin>

Druhy cvičení, © 2006 – 2015. *Sportcentrum Maty* [online]. [cit. 2017-02-7]. Dostupné z: <http://www.sportcentrum-maty.cz/druhy-cviceni/>

FAQ – Nejčastěji kladené dotazy © 2011. *Integram* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.intergram.cz/cs/faq/>

In Fitness [online], © 2017. Zlín [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.infitness.cz/kluby/zlin/>

Heat Fit [online], © 2017. Zlín [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.heatfit.cz/lekce>

LIMBERGOVÁ, Martina, 2015. Co je to piloxing?. In: *Výživový poradce* [online]. Praha, 8. 1. 2015 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <https://www.vyzivovy-iporadce.cz/co-je-piloxing/>

MVCR, © 2017. *Informativní počet občanů v ČR ve všech obcích, v obcích 3. typu a v městských částech* [tabulka]. In: MVCR. *CR počet obyvatel v obcích k 1. 1. 2017*. [online]. Praha, s. 1 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>

Sportcentrum Malenovice [online], © 2017. Zlín [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.sportcentrummalenovice.cz/>

Vita Sana [online], © 2017. Zlín [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://vitasana.cz/>

Sky Gym [online], © 2017. Zlín [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://skygym.cz/>

Power plate studio Zlín [online], © 2017. Zlín [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.powerplatestudio.cz/zlin/power-plate-studio-zlin/>

Sazby DPH, © 2017. *Jak podnikat* [online]. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>

Přehled zákonů, © 1998-2014. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html#O>

Závěsná hrazda na ribstol kovová © 2017. *E-sportshop* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <https://www.e-sportshop.cz/cz/zavesna-hrazda-na-ribstol-kovova.html>

Žebřiny inSPORTline Basicline, © 2017. *Insportline* [online]. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <https://www.insportline.cz/21016/zebriny-insportline-basicline-220-x-80-cm?gclid=Cj0KEQjwtu3GBRDY6ZLY1erL44EBEiQAAKlcvkDxs6K3lQehtFxr20Gr6QIFz9PFYb71Roeb5FESJo0aAu7J8P8HAQ>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
CPM	metoda kritické cesty (z anglického Critical Path Method)
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
FAQ	často kladené dotazy (angl. Frequently Asked Questions)
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
Km	kilometr
Ks	kus
Např.	například
MHD	Městská hromadná doprava
MVCR	Ministerstvo vnitra České republiky
RIPRAN	Risk Project Analysis
Obr.	Obrázek
PEST	Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálního a technologického prostředí
s.	strana
Sb.	sbírky
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis (Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb)
Tab.	Tabulka
tzv.	takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	26
<i>Obr. 2. Životní cyklus výrobku</i>	33
<i>Obr. 3. Logo Sportcentrum Maty</i>	44
<i>Obr. 4. Žebřína</i>	80
<i>Obr. 5. Hrazda</i>	80
<i>Obr. 6. Zadání činností projektu</i>	94
<i>Obr. 7. Výpočet kritické cesty projektu</i>	94
<i>Obr. 8. Síťový graf projektu</i>	95

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Marketingový mix 4P a 4C</i>	<i>32</i>
<i>Tab. 2. Ceny lekcí</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 3. Věrnostní program</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 4. Ceny permanentek</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 5. Cenová kalkulace Piloxingu</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 6. Cenová kalkulace Bosu</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 7. Cena kurzu</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 8. Cena vybavení</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 9. Odměny v rámci věrnostního programu</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 10. Návrh na ceny permanentek za 60 minut cvičení</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 11 Návrh na ceny permanentek za 70 minut cvičení</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 12. Souhrnné náklady projektu</i>	<i>89</i>
<i>Tab. 13. Riziková analýza</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 14. Časový harmonogram</i>	<i>92</i>
<i>Tab. 15. Časový harmonogram pro WinQSB</i>	<i>93</i>

SEZNAM GRAFŮ

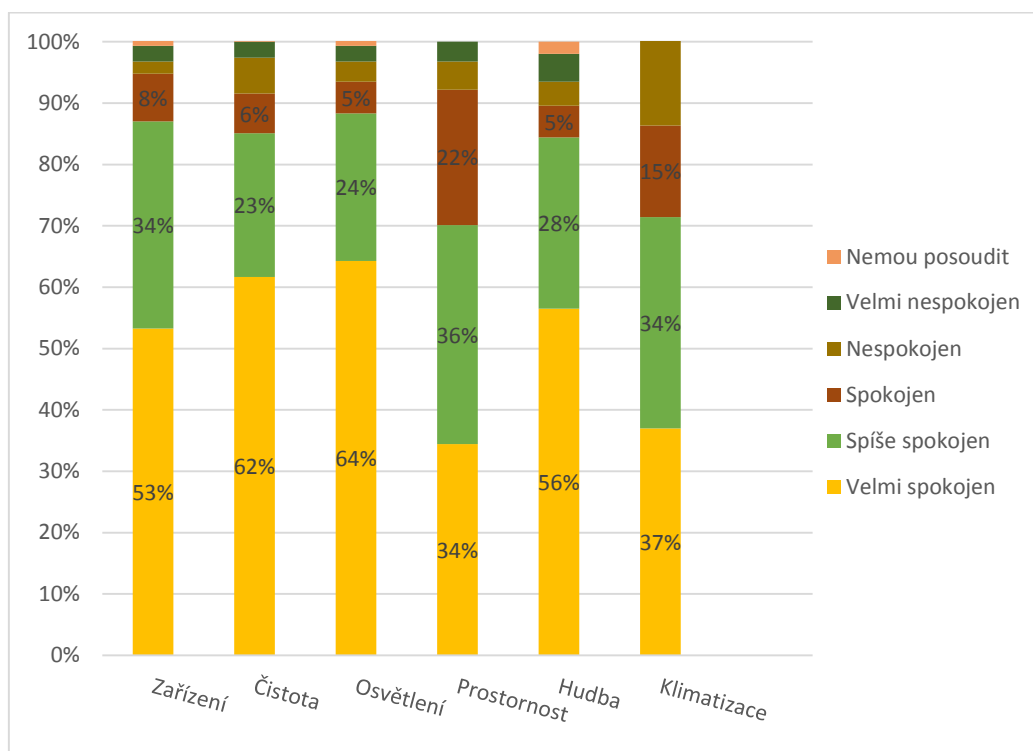
<i>Graf 1: Jak často navštěvujete Maty centrum?</i>	<i>60</i>
<i>Graf 2: Jak dlouho navštěvujete Maty centrum?</i>	<i>61</i>
<i>Graf 3: Jaký je Váš hlavní důvod návštěvy Maty centra?</i>	<i>61</i>
<i>Graf 4: Které z nabízených aktivit využíváte nejvíce?</i>	<i>62</i>
<i>Graf 5: Podle čeho si vybíráte hodinu?</i>	<i>62</i>
<i>Graf 6: Co je pro Vás rozhodující faktor při výběru sportcentra?</i>	<i>63</i>
<i>Graf 7: Využíváte služeb i jiných fitness/sport center?</i>	<i>63</i>
<i>Graf 8: Z jakého důvodu navštěvujete jiná sportovní centra?</i>	<i>64</i>
<i>Graf 9: Odkud znáte Maty centrum?</i>	<i>64</i>
<i>Graf 10: Je podle Vás propagace Maty centra dostatečná?</i>	<i>65</i>
<i>Graf 11: Cena permanentek a jednorázových vstupů je pro Vás?</i>	<i>65</i>
<i>Graf 12: Ovlivňuje výše ceny četnost Vašich návštěv Sportcentra Maty?</i>	<i>66</i>
<i>Graf 13: Byli byste ochotni za Vámi využívanou službu připlatit?</i>	<i>66</i>
<i>Graf 14: Chybí Vám v nabídce fitness centra nějaká služba? Pokud ano, jaká?</i>	<i>68</i>
<i>Graf 15: Měli by jste zájem o víc permanentek/benefitů?</i>	<i>69</i>
<i>Graf 16: Vaše pohlaví?</i>	<i>69</i>
<i>Graf 17: Váš věk?</i>	<i>70</i>
<i>Graf 18: Vaše bydliště?</i>	<i>70</i>
<i>Graf 19: Hodnocení prostředí a recepce</i>	<i>106</i>
<i>Graf 20: Hodnocení šaten a sociálního zařízení</i>	<i>106</i>
<i>Graf 21: Hodnocení vybavení</i>	<i>107</i>
<i>Graf 22: Hodnocení spokojenosti zadaných parametrů</i>	<i>107</i>

SEZNAM PŘÍLOH

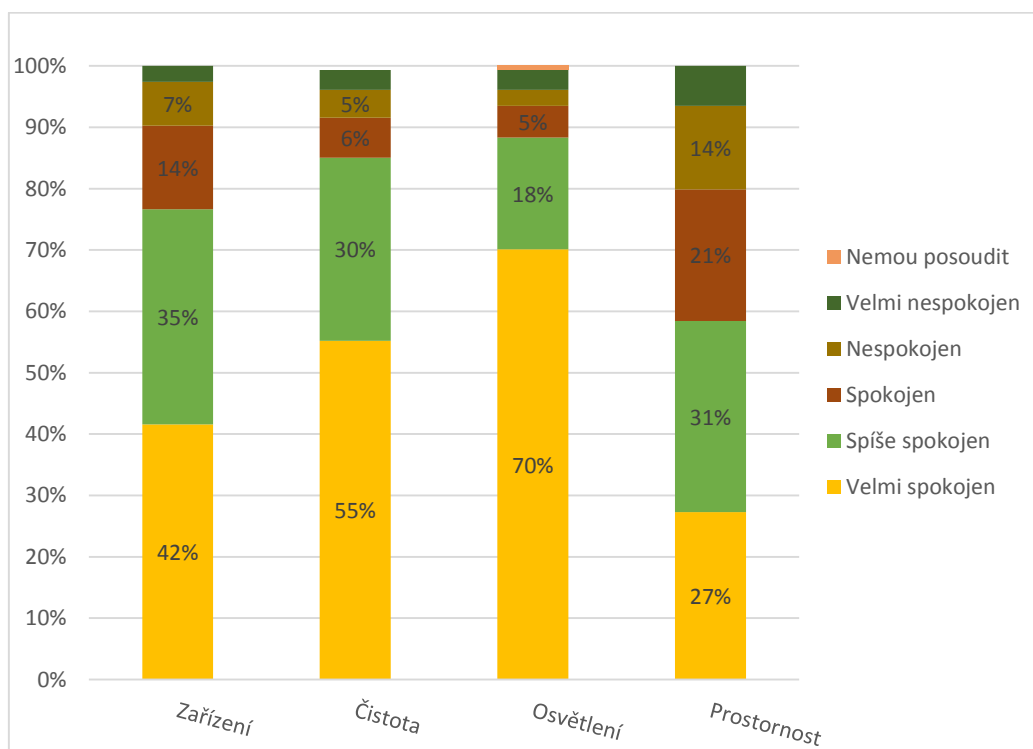
P I Grafy k otázce č. 14

P II Dotazník

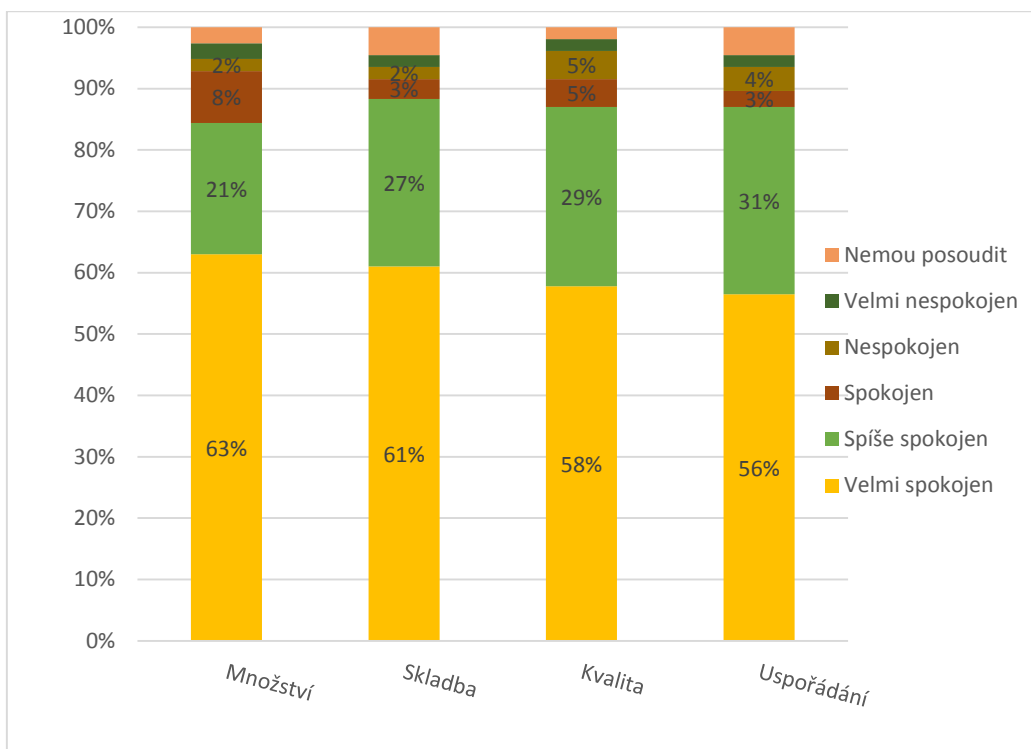
PŘÍLOHA P I: GRAFY K OTÁZCE Č. 14



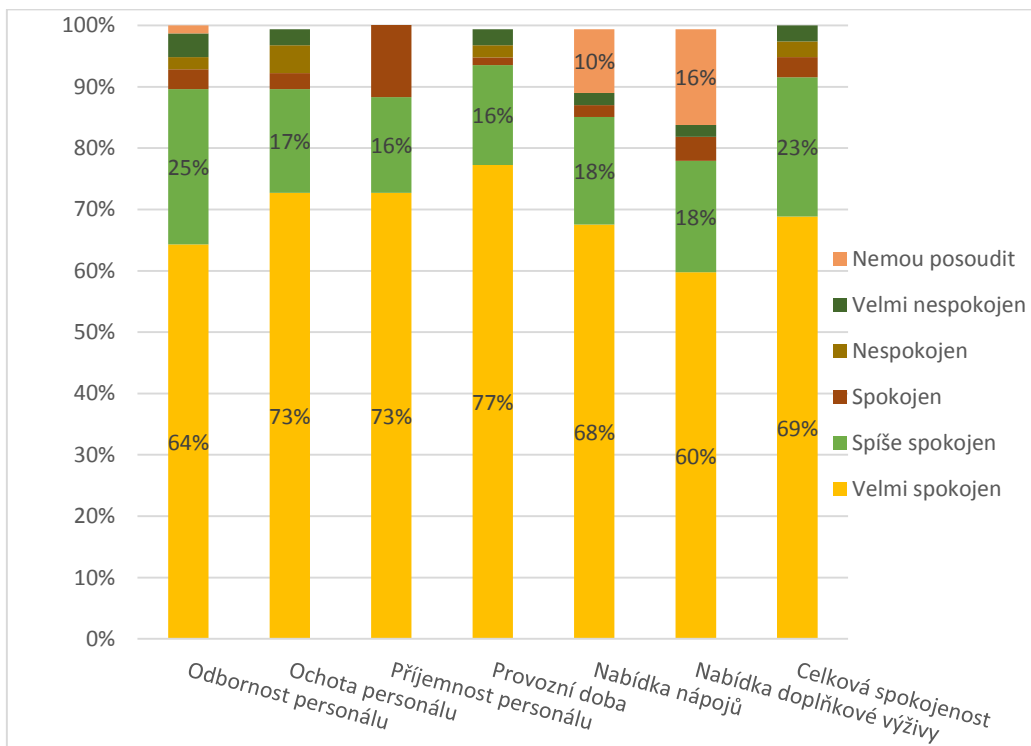
Graf 19: Hodnocení prostředí a recepce (Vlastní zpracování)



Graf 20: Hodnocení šaten a sociálního zařízení (Vlastní zpracování)



Graf 21: Hodnocení vybavení (Vlastní zpracování)



Graf 22: Hodnocení spokojenosti zadaných parametrů (Vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Marie Matušová, jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty UTB ve Zlíně. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro zpracování mé Diplomové práce. Dotazník je zcela **anonymní**. Není – li uvedeno jinak, prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď, která nejvíce odpovídá Vašemu názoru. Předem Vám děkuji za vyplnění, Vaše rady a připomínky, ale především za čas strávený nad tímto dotazníkem.

1. Jak často navštěvujete Maty centrum?

- | | |
|-------------------|---------------------|
| a) každý den | e) jednou za 14 dní |
| b) 1x týdně | f) jednou měsíčně |
| c) 2x až 3x týdně | g) méně často |
| d) 4x až 5x týdně | h) nepravidelně |

2. Jak dlouho navštěvujete Maty centrum?

- | | |
|---------------------|--------------------|
| a) méně než 1 měsíc | e) 1 - 2 roky |
| b) 1 - 3 měsíce | f) 2 - 3 roky |
| c) 4 - 6 měsíců | g) více než 3 roky |
| d) 7 - 12 měsíců | |

3. Jaký je Váš hlavní důvod návštěvy Maty centra? (možnost více odpovědí)

- | | |
|--------------------------------------|--|
| a) Kvalita služeb | h) Prostředí |
| b) Udržení kondice | ch) Trávení volného času |
| c) Zformování postavy | i) Blízkost k mému bydlišti/pracovišti/škole |
| d) Redukce váhy | j) Cenová dostupnost |
| e) Narůst svalové hmoty | k) Provozní doba |
| f) Odpočinek a relaxace | l) Jiné, doplňte... |
| g) Profesionálně/pro sportovní účely | |

4. Které z nabízených aktivit využíváte nejvíce? (možnost více odpovědí)

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| a) Schwinn cycling | i) Power jóga |
| b) Alpinning | j) Spartan Race |
| c) Tabata | k) Dětská jóga |
| d) Body styling | l) Kruháček |
| e) TRX | m) Power Plate |
| f) Břišní pekáč | n) Badminton |
| g) Fitbox | o) Tenis |
| h) Jumping | p) Výživové poradenství |
| ch) Kruháč | |

5. Podle čeho si vybíráte hodinu? (možnost více odpovědí)

- a) Podle lektora/lektorky
- b) Podle ceny
- c) Podle mého volného času
- d) Podle přátel
- e) Jiné, doplňte.....

6. Co je pro Vás rozhodující faktor při výběru sportcentra?

- a) Cena za vstup
- b) Pracovníci
- c) Prostředí a další cvičící
- d) Zařízení
- e) Výběr suplementů
- f) Jiné, doplňte.....

7. Využíváte služeb i jiných fitness/sport center?

- a) Ano
- b) Ne

8. Z jakého důvodu navštěvujete jiná sportovní centra? (možnost více odpovědí)

- a) Cena
- b) Lepší dostupnost
- c) Větší vybavenost
- d) Kvalitnější služby
- e) Přátelé
- f) Akční nabídka
- g) Jiná nabídka služeb
- h) Jiné, doplňte.....

9. Odkud znáte Maty centrum?

- a) Přátelé, rodina
- b) Internet
- c) Propagační materiály
- d) Sociální sítě (Facebook)
- e) Z jiného zdroje...

10. Je podle Vás propagace Maty centra dostatečná?

- a) Velmi dobrá
- b) Dobrá
- c) Špatná
- d) Velmi špatná
- f) Netuším

11. Cena permanentek a jednorázových vstupů je pro Vás?

- a) Příliš vysoká
- b) Vysoká
- c) Příliš nízká
- d) Nízká
- e) Přiměřená k poskytovaným službám

12) Ovlivňuje výše ceny četnost Vašich návštěv Sportcentra Maty?

- a) Ano
- b) Ne

13) Byli byste ochotni za Vámi využívanou službu připlatit?

- a) Ano
- b) Pokud to bude nevyhnutelné, pak ano
- c) Ano, pokud mi poskytnutá služba dá větší užitek
- d) Ne, v žádném případě, raději se této služby vzdám

14) Na škále 1 - 5 ohodnoťte spokojenost s následujícími faktory (1- velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a, N – nemohu posoudit):

Prostředí Sportcentra a recepce						
Zařízení	1	2	3	4	5	N
Čistota	1	2	3	4	5	N
Osvětlení	1	2	3	4	5	N
Prostornost	1	2	3	4	5	N
Hudba (styl, hlasitost)	1	2	3	4	5	N
Klimatizace	1	2	3	4	5	N

Prostředí šaten a sociálního zařízení						
Zařízení	1	2	3	4	5	N
Čistota	1	2	3	4	5	N
Osvětlení	1	2	3	4	5	N
Prostornost	1	2	3	4	5	N
Vybavení Sportcentra (stroje/pomůcky)						
Množství	1	2	3	4	5	N
Skladba	1	2	3	4	5	N
Kvalita	1	2	3	4	5	N
Uspořádání	1	2	3	4	5	N
Personál						
Odbornost	1	2	3	4	5	N
Ochota	1	2	3	4	5	N
Příjemnost	1	2	3	4	5	N
Provozní doba	1	2	3	4	5	N
Nabídka nápojů	1	2	3	4	5	N
Nabídka doplňkové výživy	1	2	3	4	5	N
Celková spokojenost	1	2	3	4	5	N

15) Chybí Vám v nabídce fitness centra nějaká služba? Pokud ano, jaká?

- a) Více prostoru
- b) Více strojů
- c) Motivační hudba
- d) Masáže
- e) Propagační akce
- f) Možnost osobního trenéra
- g) Flexi passy
- h) Bez výhrad
- ch) Jiné, doplňte.....

16) Měli byste zájem o více permanentek/benefitů? Možnost více odpovědí.

- a) Permanentka na konkrétní druh cvičení
- b) Členské slevy
- c) Double členství (pro páry)
- e) Happy hours (Zvýhodněná cena na určitou hodinu)
- d) Jiné, doplňte.....

Místo pro vaše poznámky a názory. Co byste změnili? Co nového byste uvítali?

17) Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

18) Váš věk?

- a) Do 15 let
- b) 15 - 25 let
- c) 26 - 35 let
- d) 36 - 45 let
- e) 46 - 55 let
- f) 56 - 65 let
- g) 66 – a víc let

19) Vaše bydliště?

- a) Zlín
- b) Okolí Zlína do 10 km
- c) Okolí Zlína do 20 km
- d) Okolí Zlína do 50 km
- e) Více než 50 km od Zlína