

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA

Studijní obor: Provozně podnikatelský
Studijní program: Zemědělské inženýrství
Pracoviště: EF JCU Katedra řízení



**Konkurenceschopnost vybraných sportovních center
v Českých Budějovicích**

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor:
Barbora Moserová

2008

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Konkurenceschopnost vybraných sportovních center v Českých Budějovicích vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v Seznamu použité literatury.

V Trhových Svinech dne 17. 4. 2008

.....

Tímto bych chtěla poděkovat paní Bednářové za vedení, odbornou pomoc a rady při zpracovávání diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat všem svým blízkým za podporu během celého studia.

Obsah

1. Úvod	3
2. Literární rešerše	5
2.1 Konkurenceschopnost	5
2.1.1 Konkurenční strategie	5
2.1.2 Konkurenční strategie v odvětví	6
2.2 Superkonkurence	7
2.3 Konkurenční výhoda	8
2.4 Konkurenční okolí organizace	9
2.4.1 Porterův model pěti sil	9
2.4.2 Analýza konkurentů	14
2.5 SWOT analýza	17
2.6 Malé a střední podnikání	19
2.6.1 Význam malých a středních podniků	19
2.7 Služby	20
2.7.1 Charakteristika služeb	20
2.7.2 Vlastnosti služeb	20
2.7.3 Struktura systému poskytování služeb	22
2.7.4 Marketing firem poskytujících služby	22
2.8 Marketing konkurenceschopnosti	23
2.9 Orientace na zákazníka	23
3. Metodika	25
3.1 Cíl diplomové práce	25
3.2 Rozdělení práce	25
3.3 Použité metody	26
3.4 Zdroje informací	27

4. Praktická část	28
4.1. Charakteristika Jihočeského kraje	28
4.1.1 Okres České Budějovice – vybrané ukazatele za rok 2006	28
4.1.2 Metropole jižních Čech – České Budějovice	29
4.1.3 Tělovýchovné a sportovní vyžití v jižních Čechách	29
4.2 Sportovní centra v Českých Budějovicích	30
4.2.1 Charakteristika sportovních center v Českých Budějovicích	31
5. Dotazníkové šetření	39
6. Výsledky analýz	55
6.1 SWOT analýza	55
6.2 Porterův model	56
7. Zhodnocení výsledků	59
8. Závěr	62
9. Summary	64
10. Seznam použité literatury	65
11. Přílohy	69

1. Úvod

V dnešní době je díky vzrůstající dostupnosti moderních a zdokonalených technologií relativně snadné dosáhnout konkurenceschopnosti u výrobků. Konkurovat ve službách tak snadné není. Nezávisí totiž jen na zvolené technologii, ale i na přístupu pracovníků a bezesporu na schopnostech řídicích pracovníků, manažerů.

Žijeme v turbulentním, rychle se měnícím prostředí, kterému odpovídá jak globalizace, tak i tempo výzkumu a vývoje, vznik nových moderních technologií, ale také zvyšující se síla konkurence. S tím musí správná firma počítat a vhodně zvolenou strategií se musí s těmito podmínkami vyrovnat a prostředí se přizpůsobit. Pokud chce na trhu obstát, musí být dostatečně konkurenceschopná.

Základem každého podnikání by měl být zisk. K tomu, aby mohl podnik dosahovat zisku potřebuje získat a, nejlépe do budoucna, udržet zákazníky, kteří se budou vracet a produkty kupovat. Firmy, které si kladou za cíl uspokojit zákazníky, tudíž rozvíjet nabídky, které jsou pro zákazníka přitažlivé a smysluplné, a kterými nejlépe své zákazníky uspokojí, na trhu vítězí. I výrok Tomáše Bati „Náš zákazník je náš pán“ ukazuje na důležitost sledování a přizpůsobení se zákaznickovým požadavkům a přáním.

Tato diplomová práce je zaměřená na sportovní centra, která zákazníkům poskytují širokou škálu služeb v oblasti sportu, relaxace a často zmiňované wellness. Tím jak narůstá zájem u lidí o sport a pohybové aktivity, narůstá i konkurence u těchto zařízení nabízejících tytéž podobné pohybové aktivity. Zdůraznit lze výrazný nárůst posiloven a různých sportovních center nabízejících nejrůznější formy aerobních lekcí, od relaxačních až po pohybové aktivity, vyžadující vysokou fyzickou zdatnost.

Důvodem takového rozmachu může být spojení sportu a aktivního trávení volného času se zdravým životním stylem populace, který je v poslední době skloňován ve všech pádech.

Sport se stal jedním z nejpozoruhodnějších fenoménů současné etapy vývoje lidstva a jako součást tělesné kultury je podporován řadou faktorů. Dochází k nárůstu nových druhů sportů a také můžeme zaznamenat stále vyšší náročnost zákazníků. Sport se totiž dotýká téměř všech, od okruhu lidí věnujících se sportu aktivně, přes rekreační sportující až po pasivní sportovce. Není se tedy proč divit, že stále vyšší část výdajů obyvatel plyne do sportovního vyžití.

V oblasti poskytování sportovních služeb v sportovních centrech je poměrně obtížné získat a udržet si postavení a tudíž být lepší než konkurence. Úroveň konkurence je vysoká a kvalita služeb vyrovnaná, pak může zákazník vnímat nabídky jako rovnocenné a při výběru se řídit cenou.

2. Literární rešerše

2.1. Konkurenceschopnost

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu či neúspěchu podniků. Konkurenceschopnost organizace posuzujeme stejným způsobem, jakým se posuzují výsledky jiných soutěží, a to podle umístění. V konkurenční soutěži se usiluje o co nejlepší hospodářské výsledky v daných podmínkách trhu, ale zároveň také o co nejlepší společenské postavení organizace vyplývající z jejího image a jejích vztahů s okolím.

2.1.1. Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v němž se konkurence projevuje.

Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnostech konkurence v daném odvětví (PORTER, 1994).

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou nebo skrytou. Konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice k podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišují daný subjekt od jeho konkurentů (PORTER, 1994).

Strategii lze chápat jako budování obrany proti konkurenčním silám, či jako nalezení takového místa v odvětví, kde jsou tyto síly nejslabší. Snahou managementu každé organizace musí být trvalé odstraňování existujících slabin a rozvíjení co největšího počtu silných stránek. Jen tak je možné zajistit vysokou úroveň konkurenceschopnosti organizace (PITRA, 1997).

Je samozřejmé, že rostoucí sortiment způsobuje dynamiku v podnicích a mezi podniky. Na trhu se objevují stále nové výrobky a firmy, vytváří se nové segmenty trhu. Dnes je obtížné předvídat odkud přijde další konkurent – ze které země, či kterého oboru.

Jestliže zlikvidujeme konkurenci a vytvoříme volné místo na trhu může se stát, že ho obsadí někdo úplně nový a postupně vytlačí nás (KOŠTURIÁK, GREGOR, 1993).

Jednou z nejdůležitějších konkurenčních zbraní je čas. Ne usilovní, ale rychlí jsou dnes odměňováni. Stát na místě znamená dnes pro podnik největší nebezpečí. Čas jsou peníze – ten, kdo nepřijde se svým produktem včas, nemusí už dostat příležitost.

Podniky musí na existenci konkurence reagovat. V konkurenčním prostředí zvítězí ten, kdo nabídne kvalitu za přijatelnou cenu. Uvedené skutečnosti se netýkají jen hmotných produktů, ale i služeb. Služba je přitom často spojována s výrobkem, ale v řadě případů je samostatným produktem. Například to jsou služby osobní, opravárenské apod.

2.1.2. Konkurenční strategie v odvětví

Strategie společností pro soutěžení v odvětvích se mohou lišit. PITRA (1997) udává strategické body, které zpravidla zachytí možné rozdíly mezi možnostmi firmy v daném odvětví:

- specializace
- proslulost značky
- volba distribučního kanálu
- kvalita produktu
- pozice v oblasti nákladů
- cenová politika

- poskytované doplňkové služby
- vztah k domácí a hostitelské vládě (u mezinárodních odvětví)

2.2. Superkonkurence

SOUČEK (2005) mluví o superkonkurenci jako o rozvojové tendenci příštích let. Superkonkurence vyplývá ze silné převahy nabídky nad poptávkou, která existuje ve všech odvětvích a ve všech světových regionech.

Superkonkurence vzniká následkem:

- *nasycení trhů*

Vyplývá z ukončené poválečné rekonstrukce světa a jeho dalšího, v podstatě mírového vývoje. Rozšiřování poptávky je dosahován pouze masivním nasazením prostředků podpory prodeje. K dynamickému růstu poptávky došlo v posledních desetiletích pouze v oblasti služeb a elektroniky.

- *rozvoj asijských států a jejich masový nástup na světový trh*

- *růst produktivity práce a osvojování nových technologií*

Růst produktivity práce je způsoben hlavně automatizací a robotizací, spolu s masovým nasazením moderních metod řízení a informačních technologií.

- *neustálé budování nových kapacit v celosvětovém rozsahu i přes to, že řada současných kapacit není plně využita*

- *slabá kupní síla rozvojového světa*

Rozvojové země nemají dost prostředků na rozvojové investice, zvyšování životní úrovně, vzdělání a v důsledku toho ani na dovoz výrobků z vyspělých států.

- *snižování přepravních nákladů díky vybudování logistických celosvětových sítí*

- *snadná dopravní dostupnost všech světových teritorií*

- *zdokonalení metod marketingu*

Nové metody marketingu umožňují průběžně zjišťovat a předvídat poptávku u všech potenciálních zákazníků. To umožňuje včasné budování kapacit a distribučních sítí a zahlcování vznikajících trhů novými produkty.

- *agresivní podpora prodeje a strategie firem*

Agresivní metody prodeje vyvíjejí tvrdý tlak na nákup neustále nových produktů, jejichž spotřeba je sice neracionální, avšak v současné spotřební společnosti nezbytná, nemá-li spotřebitel ztratit svoji image.

Výdaje na propagaci a reklamu neustále rostou a dosahují dříve neuvěřitelné výše. Firmy používají stále agresivnější obchodní politiku – produkty jsou potenciálním zákazníkům nejen nabízeny, ale přímo vnucovány.

Po vstupu do EU si více než jindy uvědomujeme, jak tvrdě a nelítostně jsou produkty prověřovány na světovém trhu. Průměrný produkt neobstojí, tím méně pak výrobek podprůměrný. Čím je trh větší, tím musí být produkty kvalitnější a současně levnější, aby na něm efektivně obstály. Mezi špičku údajně pronikne jen osm firem z tisíce. Vyniknout může firma především tehdy, jestliže:

- pružně mění strategii podle vývoje trhu
- operuje na globálním trhu
- specializuje se na jeden produkt, který má na globálním trhu šanci
- vytyčí si cíl, být jedničkou na světovém trhu
- vydává nejméně 5 – 6 % obrátu na výzkum a vývoj

(SOUČEK, 2005)

2.3. Konkurenční výhoda

Dle KOTLERA (2001) znamená konkurenční výhoda, že firma má takový marketingový mix, na který cílový trh pohlíží jako na lepší ve srovnání s ostatními.

Konkurenční výhoda vyplývá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit (PORTER, 1993).

Podle BLACKBURNA (1995) je významným motivem pro koupi v konkurenčním prostředí technická dokonalost a úroveň výrobku či služby. Většina kupujících preferuje produkty vysoké jakosti, které jsou ověřeny certifikáty, ekologickými logy, tradicí značky nebo jsou spojovány se jmény tradičních producentů. V dnešním vysoce konkurenčním tržním prostředí se prvotřídní jakost stává nezbytným minimem a základem konkurenčních výhod.

Dalším rozhodujícím kritériem a motivem ke koupi je zpravidla cena, která musí být úměrná technické vyspělosti a stupni luxusnosti produktu. Kupní síla zájemce o produkt limituje úspěšnost produktu na trhu, ale také míru zisku. Aby byla cena motivem ke koupi, měla by být nižší než standardní.

Další konkurenční výhodou jsou finanční zdroje, finanční služby (koupě na splátky, apod.) nebo odklad splácení produktu. Na dalších místech se uplatňují doplňkové výhody jako je balení, doprava, pozáruční servis apod.

2.4. Konkurenční okolí organizace

Konkurenční okolí organizace může být definováno jako skupina podniků nabízejících výrobky nebo služby, které se mohou navzájem substituovat (PŘIBOVÁ, 1998).

Předpokládá se, že jde o firmy, které navzájem soutěží na trhu podobnými výrobky nebo službami.

2.4.1. Porterův model pěti sil

Abychom získali hlubší pohledy na soutěživost v daném oboru firmy využíváme tzv. *Porterův model pěti sil*.

V každém oboru je konkurence řízena pěti konkurenčními silami.

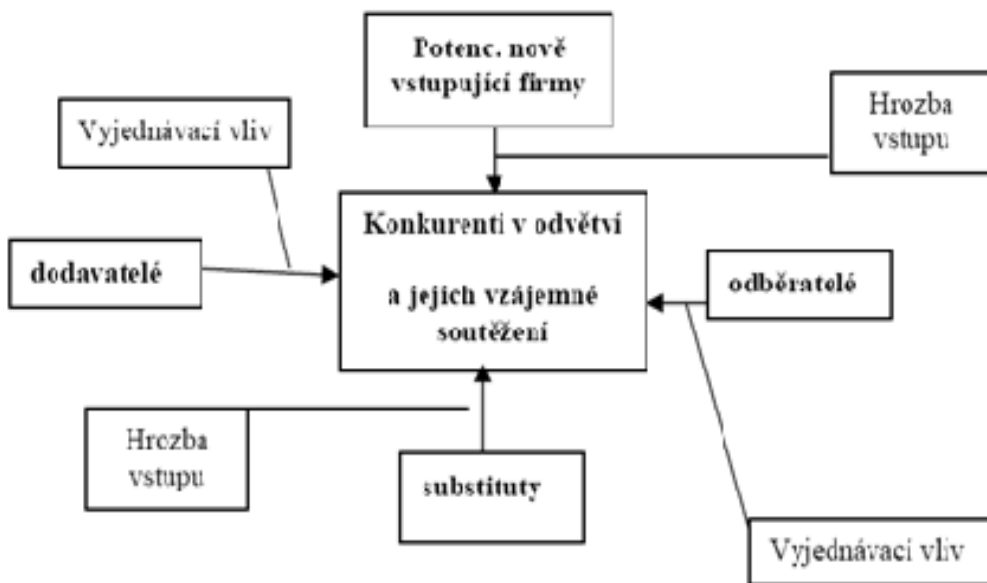
Jsou to:

- potenciální konkurent – nově vstupující firmy
- konkurenční rivalita – existující konkurenti v odvětví
- substituční výrobky
- síla kupujícího při vyjednávání o ceně

- síla prodávajícího při vyjednávání o ceně (KERMALLY, 2006).

Všech 5 konkurenčních sil (nově vstupující firmy, nebezpečí substitutů, vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů, soupeření konkurentů) určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost.

Schéma 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter, M.: *Konkurenční strategie*. 1994

1. potenciální konkurenti

Nově vstupující firmy musí překonat různé překážky. Je-li snadné vstoupit do oboru, jakmile zisky vypadají atraktivně, budou nové firmy vstupovat. Jestliže poptávka po produktech nestoupá tak, aby odpovídala zvětšené kapacitě, kterou způsobil vstup, pak ceny a s nimi i zisky pravděpodobně spadnou.

Nejobecnější bariéry vstupu jsou:

- *hospodárnost rozsahu*

Jde o výhody, které pramení z nákladů narůstajících při velkém rozsahu operací.

- *existence značných výhod* nákladů plynoucích ze zkušenosti získané mnohonásobným opakováním produkce výrobku nebo služby;

- *preferance obchodní značky a zákaznickova loajalita* znesnadňují novému vstupujícímu odtlačit zákazníky od jejich nynějších dodavatelů;

- *kapitálové požadavky*

Právě výše nákladů na vstup působí jako odstrašující prostředek.

- *přístup k distribučním kanálům*

Nemůžete-li dosáhnout zákazníka tak efektivně, jako zavedené firmy, nebudou to vaše produkty, které se budou prodávat.

- *činnost a politika státu*: legislativa, tarifní a netarifní překážky, patenty..

(BOWMAN, 1996)

2. konkurenční rivalita

Síla a intenzita konkurence mezi firmami bude záviset na počtu firem, které působí v průmyslovém sektoru. Faktory, které ovlivňují konkurenci, jsou počty firem a klíčoví hráči, soustředěná pozornost prodejce, relativní velikost firem, podíl trhu, zákazníci, výdělkové marže, přidaná hodnota, dostupnost nadbytečné kapacity a síla značky (KERMALLY, 2006).

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak a nebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Ve většině odvětví mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat odvetu

či snahu o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě v podstatě vzájemně závislé (PORTER, 1994).

Rivalita může být intenzivní nebo se může řídit nepsanými pravidly - gentlemanskými dohodami. Je obvykle intenzivní tam, kde nelze nepřehlédnout následující podmínky:

- když počet konkurentů stoupá, když se stávají rovnějšími ve velikosti a schopnosti
- jestliže stoupá pomalu poptávka po produktu
- jestliže jsou konkurenti lákáni podmínkami oboru k tomu, aby použili snižování cen nebo jiné konkurenční zbraně ke zvýšení množství jednotek
- jestliže výrobky a služby konkurentů jsou tak podobné, že zákazníkovi přijde levněji, když přejde z jedné značky na druhou.
- když odejít z obchodu vyjde draž, než zůstat a soutěžit
- jestliže silné společnosti vně oboru získávají slabé firmy v oboru a agresivně zavádějí dobře založené kroky k tomu, aby nově získanou firmu přeměnily na hlavního soutěžícího na trhu

(BOWMAN, 1996)

3. substituční výrobky

Substituty jsou výrobky a služby, které uspokojí potřeby zákazníků na stejném základě (PŘIBOVÁ, 1998).

Čím více substitučních výrobků existuje, tím bude mít konkurence menší sílu. Substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.

Identifikování substitutů podle PORTERA (1994) znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví.

4. síla kupujícího při vyjednávání o ceně

Mocní kupující mohou způsobit, že firmy v oboru ztratí potenciální zisky. Kupující jsou silní v následujících situacích:

- když je zákazníků co do počtu málo a nakupují velká množství
- když nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru
- když se prodávající obor skládá z velkého počtu malých prodejců
- když jednotlivý nakupovaný předmět je dostatečně standardizován, takže zákazníci mohou snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady
- když nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup
- jestliže je pro zákazníky ekonomicky vhodné nakupovat vstup od několika dodavatelů spíše než od jednoho

(BOWMAN, 1996)

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 úkor ziskovosti odvětví (BARTES, 1997).

5. síla prodávajícího při vyjednávání o ceně

I dodavatelé mohou vyžadovat vysoké ceny, jež povedou ke snížení zisků v důsledku velkých vstupních nákladů. Dodavatelé jsou silní, když:

- vstup je z nějakého hlediska pro kupujícího důležitý
- dodavatelský obor je ovládán několika málo velkými výrobci, kteří rozumně využívají zajištěné pozice na trhu a kteří nejsou sužováni napjatými konkurenčními podmínkami
- příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné do té míry, že je pro kupujícího nesnadné nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému

(BOWMAN, 1996)

V případě, že vliv dodavatelů je silný, je příležitost pro firmu na trhu malá (hrozí možnost zvyšování cen dodávek zboží, eventuálně zhoršená kvalita dodávaného zboží, prosazování určitých požadavků přímo do smluvních vztahů). V případě slabého postavení dodavatele, vysoké konkurence dodavatelů atd. jde o příležitost pro naši firmu (PORTER, 1994).

2.4.2. Analýza konkurentů

Konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice k podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišují daný subjekt od jeho konkurentů. Z toho vyplývá, že ústředním aspektem formulování strategie je citlivá analýza konkurentů.

Cílem této analýzy je vypracování profilu povahy a úspěšnosti pravděpodobných strategických změn, jež může každý konkurent učinit, možné odpovědi každého konkurenta na celou škálu pravděpodobných strategických posunů iniciovaných ostatními firmami a možné reakce každého z konkurentů na soubor změn v odvětví a na širší posuny v obklopujícím prostředí, které se mohou objevit (PORTER, 1994).

Zkoumání musí být všichni důležití stávající konkurenti, nicméně může být užitečné analyzovat i budoucí konkurenty.

Podle KOTLERA (1995) je při analýze konkurence vhodné sledovat tyto proměnné:

1. *podíl na trhu* – podíl konkurenta na cílovém trhu
2. *podíl na vědomí* – podíl zákazníků, kteří jmenují daného výrobce jako odpověď na otázku „Jmenujte výrobce tohoto odvětví, na kterého si napoprvé vzpomenete“
3. *podíl na oblíbenosti* – podíl zákazníků, kteří jmenují daného výrobce při otázce „Jmenujte výrobce, jehož výrobek byste si nejspíše koupili?“

Podle PORTERA (1994) existují čtyři komponenty pro analýzu konkurenta.

1. Budoucí cíle

Tento komponent analýzy konkurenta zkoumá jeho záměry. Znalost záměrů umožňuje předvídat, zda je konkurent spokojen se svým stávajícím postavením a finančními výsledky, jestli je u něho pravděpodobná změna strategie a rozhodnosti, s níž by reagoval na vnější podněty, či na kroky jiných firem.

2. Předpoklady

Podle KOTLERA (1995) lze rozdělit předpoklady do dvou kategorií.

- *konkurentovy předpoklady o sobě samém*

Mohou být mylné. Konkurent může odmítnout snížení cen v domněnku, že jeho podíl na trhu není ohrožen, a dříve než si uvědomí svůj omyl, zaznamená výrazné ztráty trhu.

- *konkurentovy předpoklady o odvětví a dalších společnostech v něm*

Prověření nejrůznějších předpokladů pomůže odhalit zaujatost nebo tzv. bílá místa, jež by se mohla vloučit do hodnocení okolního prostředí. Bílá místa jsou oblasti, kde konkurent buď vůbec nerozpozná důležitost události, pochopí ji nesprávně, anebo mu dojde pomalu. Vytyčení bílých míst pomůže firmě vymezit oblasti jednání, kde hrozí menší pravděpodobnost bezprostřední odvety, a kde, pokud by k ní přece jen došlo, nebude účinná.

3. Schopnosti

Je nezbytné vytvořit celkový rámec poznatků pro pohled na konkurentovy přednosti a slabiny v každé klíčové oblasti podnikání.

4. Současná strategie

Tento komponent analýzy konkurenta ukazuje, jak si podnik vede v současné konkurenci.

Schéma 2: Komponenty analýzy konkurenta

Co pohání konkurenta

BUDOUCÍ CÍLE

Na všech úrovních řízení

a v mnohonásobných rozměrech

Co konkurent dělá a může udělat

SOUČASNÁ STRATEGIE

Jak si podnik vede

v současné konkurenci



PROFIL KONKURENTOVY REAKCE

- Je konkurent spokojen se svým současným postavením?
- Jaké pravděpodobné změny či strategické posuny konkurent udělá?
- Kde je konkurent zranitelný?
- Co by vyprovokovalo nejsilnější a nejefektivnější odvetu ze strany konkurenta?



PŘEDPOKLADY

Chované o sobě a o odvětví

SCHOPNOSTI

Jak silné, tak slabé stránky

Zdroj: Porter, M.: Konkurenční strategie. 1994

2.5. SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

SWOT je zkratka. Každé písmeno znázorňuje určitou oblast:

S ... strenghts ... silné stránky

W ... weaknesses ...slabé stránky

O ... opportunities ... příležitosti

T ... threats ... ohrožení

přičemž silné a slabé stránky charakterizují vnitřní prostředí podniku, a příležitosti a ohrožení prostředí vnější.

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam (TICHÁ,HRON, 2003).

Některé typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení:

- *silné stránky*: kompetentnost v rozhodujících oblastech, adekvátní finanční zdroje, dobrá pověst u odběratelů, uznávaná vůdčí pozice na trhu, úspory z rozsahu, vlastní technologie, nákladová výhoda, lepší reklamní kampaň, schopní řídicí pracovníci podniku ...
- *slabé stránky*: nejasný strategický záměr, nevyužité kapacity, nedostatek manažerských dovedností a talentu, vnitřní problémy v operativní sféře, zaostávání ve výzkumu a vývoji, slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť, podprůměrné marketingové schopnosti, neschopnost financovat potřebné změny ve strategii, vysoké náklady ve srovnání s konkurenty ...
- *příležitosti*: obsluhovat další skupiny zákazníků, vstoupit na nové trhy nebo tržní segmenty, rozšířit nabídku produktů a uspokojit tak další potřeby zákazníků,

diverzifikace, vertikální integrace, překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích, rychlejší růst trhu ...

- *ohrožení*: konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady, rostoucí prodeje substitučních výrobků, pomalý růst trhu, nepříznivý vývoj obchodních politik, nízká obranyschopnost vůči recesi a životnímu cyklu podniku, rostoucí síla odběratelů, měnící se potřeby a vkus zákazníků, nepříznivé demografické změny ...(TICHÁ,HRON, 2003).

Po vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro určitý podnik se výsledky sumarizují a to umožní zpracování SWOT matice a první generování strategických alternativ.

Schéma 3: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „Hledání“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „Využití“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie „Vyhýbání“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „Konfrontace“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá, I., Hron, J. : *Strategické řízení*. ČZU Praha.2003.

2.6. Malé a střední podnikání

Potřeba jednotně vymezit malé a střední podniky vycházela z požadavku vytvořit rovné podmínky pro všechny podnikatelské subjekty na trhu v rámci Evropské unie.

Kriteria pro malé a střední podniky jsou počet zaměstnanců, obrat, celková hodnota aktiv a nezávislost, to znamená že, ne více než 25% kapitálu a hlasovacích práv nepřipadá do vlastnictví jiného subjektu.

Střední podniky:

- méně než 250 zaměstnanců
- roční obrat nemají vyšší než 50 mil. EUR nebo jejich aktiva nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil EUR
- splňují kritérium nezávislosti

Malé podniky:

- méně než 50 zaměstnanců
- roční obrat nepřekračuje 10 mil EUR nebo jejich aktiva nepřevyšují 10 mil EUR
- splňují kritérium nezávislosti

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a jeho aktiva (případně majetek) nebo obrat nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil EUR.

2.6.1. Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolněných z velkých podniků a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému.

Ekonomické prostředí do značné míry určuje a ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a může tak usnadňovat nebo naopak omezovat jejich přístup

na trhy, které jsou důležité pro jejich vznik a další růst (BEDNÁŘOVÁ, 2003).

Malé a střední podniky sehrávaly a sehrávají v národních ekonomikách všech zemí rozhodující roli, a to jak z hlediska jejich podílu na tvorbě HDP, tak z hlediska utváření a rozvíjení podnikatelského prostředí dané země (HAVLÍČEK, KAŠÍK, 2005).

2.7. Služby

Zejména v 90. letech došlo v České republice k nebývalému rozvoji všech druhů služeb. Zároveň se zvýšil počet osob zaměstnaných v tomto sektoru.

V průběhu poskytování služby se zákazník přímo stýká s „dodavatelem“ služby, což klade na zaměstnance těchto organizací zvýšené nároky (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000).

2.7.1. Charakteristika služeb

Služby jsou heterogenní činnosti, proto neexistuje žádná obecně uznávaná, vyčerpávající definice služeb.

V současné době vysvětlují podstatu služeb nejlépe američtí autoři KOTLER a ARMSTRONG, 2007: „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“

2.7.2. Vlastnosti služeb

Mezi typické vlastnosti služeb patří:

- nehmotnost
- neoddělitelnost
- heterogenita (proměnlivost)
- zničitelnost (pomíjivost)

(JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000)

Nehmotnost služeb

Je tou nejcharakterističtější vlastností služeb, od níž se odvíjejí její další vlastnosti. Služby jsou do jisté míry abstraktní a nehmatatelné. Nelze je před koupí vidět, cítit, slyšet, nahmatat ani ochutnat, jen v málo případech je lze vyzkoušet. Zákazník se orientuje dle cizích doporučení či vlastní předchozí zkušenosti.

Neoddělitelnost služeb

Zde je myšlena neoddělitelnost výroby a spotřeby služby. Důsledkem toho je, že k vytvoření (provedení) služby dochází zároveň s její spotřebou. Zde je cítit výrazný rozdíl mezi zbožím a službou. Zatímco zboží je nejprve vyrobeno, potom prodáno a následně zkonsumováno, služba je nejprve prodána a teprve pak vyprodukována a zároveň spotřebována.

Služba je vázána na schopnosti poskytovatele, na jeho kapacity a schopnosti spolupracovníků poskytovatele, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníkem a službu přímo provádějí.

Producent služby a zákazník se musí setkat v určitém čase a místě tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ 2000).

Heterogenita (proměnlivost) služeb

Souvisí především se standardem kvality služby. Naprosto stejná služba může mít pro každého jinou kvalitu.

U služeb nelze provádět výstupní kontroly kvality tak, jak je tomu u zboží. Proto je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší, a to dokonce i v rámci jedné firmy. Nežádka dochází i k tomu, že jeden a týž člověk může poskytnout tentýž den rozdílnou kvalitu jím nabízené služby (JANEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2000).

Zničitelnost (pomíjivost) služeb

Vyplývá z nehmotnosti služeb, neboť po poskytnutí služby dochází k uspokojení zákazníka. To však po určité době odeznívá a zákazník službu požaduje znovu. Pokud

je služba poskytována kvalitně, zákazník se vrací a naopak nekvalitně poskytnutá služba odradí zákazníka od dalších pokusů kontaktovat daného poskytovatele.

2.7.3. Struktura systému poskytování služeb

Poskytování služeb lze vnímat jako systém, na který má vliv okolí v následujících oblastech:

- ekonomické prostředí
- sociální prostředí
- technologické prostředí
- politicko- legislativní prostředí
- ekologické prostředí

Uvnitř systému poskytování služby se nachází jak subjekt čerpající služby (klient), tak objekt poskytující služby (podnik a jeho zázemí). Systém můžeme rozdělit na 3 subsystémy:

a) podnik poskytující služby vč. jeho kapacit

b) místo poskytování služby

c) organizace a podpora poskytování služby

(BEDNÁŘOVÁ, 2003)

2.7.4. Marketing firem poskytujících služby

Marketing v oblasti služeb je třeba dělit na vnější, vnitřní a interaktivní. Vnější (externí) marketing představuje normální činnost firmy při přípravě, distribuci, propagaci vyúčtování služeb zákazníkům. Vnitřní (interní) marketing se týká činnosti, které souvisí s přípravou a školením zaměstnanců a jejich motivací při poskytování služeb zákazníkům. Interaktivní marketing spočívá ve zručnosti zaměstnanců při styku se zákazníky. Zákazník posuzuje kvalitu služeb nejen z hlediska technické, ale také z hlediska funkční kvality (KOTLER, 1997).

2.8. Marketing konkurenceschopnosti

Marketing konkurenceschopnosti je cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné hledání strategií, taktik jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru (ČICHOVSKÝ, 2002).

Poskytovatelé služeb si často stěžují, že je nesnadné odlišit jejich službu od služeb konkurence. Pokud zákazník vnímá nabídku jako poměrně rovnocennou, přestává ho zajímat dodavatel a řídí se spíše cenou. Alternativně k cenové konkurenci působí diferencovaná nabídka, image dodavatele.

Firma může odlišit kvalitu služeb tím, že bude mít na místech styku se zákazníky schopnější zaměstnance než konkurence. Může vytvořit atraktivnější prostředí tam, kde se služby poskytují (KOTLER, 1997).

2.9. Orientace na zákazníka

Dnešní trh je dynamický. V jeho vývoji má hlavní slovo zákazník, který má stále vyšší nároky. Úspěšní mohou být jen ti, kteří dokáží vyrábět či poskytovat to, co chce zákazník.

Podle KOTLERA (1995) je důležité uspokojit zákazníka především proto, že prodej v každém období přichází do dvou skupin:

- nových zákazníků
- stálých zákazníků

Vždy je těžší přilákat nového zákazníka než si běžné zákazníky udržet. Ale udržení zákazníka je složitější než přilákání zákazníka.

Spokojený zákazník:

- kupuje znovu
- hovoří s ostatními o firmě příznivě
- věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a reklamě

Minulé faktory úspěšnosti jsou již příliš slabé pro zajištění budoucí úspěšnosti podniku. Snaha být lepší než konkurence, snižování nákladů nebo zvyšování tržního podílu – to jsou cíle, které mohly být postačující v minulosti. Ale dnes už nejsou, protože neříkají nic o tom, zda zákazník, který stojí za veškerým obratem firmy je se službami podniku stále ještě spokojen.

Dnes a samozřejmě i v budoucnosti se úspěšné podniky musí koncentrovat na zdroj všech hodnot, jimiž je jediné a pouze zákazník (BEDNÁŘOVÁ, 2003).

Zákazníci jsou dnes znalejší, informovanější, ale také mnohem skeptičtější a náročnější než dříve. Jsou více časově zaneprázdnění, takže si cení rychlosti a výhodnosti při nákupu kvalitního zboží a služeb. Potřebují lepší systém pro zvládnutí stresu. Žádají expertní služby poskytující podle volby zákazníka informace a doporučení pro rozhodování o nákupu. Jde nejčastěji o virtuální formu těchto služeb.

3. Metodika

3.1. Cíl diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je posoudit konkurenceschopnost podniků poskytujících služby, konkrétně sportovních center v Českých Budějovicích a zmapování konkurenčního prostředí. Z hlavního cíle vyplývají následující dílčí cíle:

- charakteristika tělovýchovného a sportovního vyžití v jižních Čechách a obecná charakteristika Jihočeského kraje
- charakteristika vybraných sportovních konkurenčních center
- zhodnocení požadavků zákazníků

3.2. Rozdělení práce

První část diplomové práce nazvaná Literární rešerše je část teoretická. Pro sepsání této kapitoly jsem čerpala z dostupné literatury a využila své teoretické poznatky získané studiem. Přehled literatury uvádím na konci své diplomové práce v Seznamu použité literatury.

Druhá část je zaměřena na charakteristiku tělovýchovného a sportovního vyžití v Jižních Čechách a charakteristiku vybraných sportovních konkurenčních center, jimiž jsou:

- Sportcentrum Zvonárna
- Sportovní centrum Factory Pro
- Holiday Fitness Club
- Fitness centrum Pouzar
- Sportcentrum Delfin

Třetí částí je dotazníkové šetření, následují analýzy, zhodnocení a závěr.

3.3. Použité metody

1. Dotazníkové šetření

Pro zhodnocení pozic jednotlivých sportovních center v zákaznické sféře jsem použila dotazníkové šetření. Vhodně sestavený dotazník přinesl žádoucí údaje o konkurenčním postavení a konkurenceschopnosti jednotlivých sportovních center.

Sestavila jsem dotazník, který obsahoval 16 otázek. Abych získala potřebné údaje a informace, museli být respondenty jen lidé, kteří sportovní centra v Českých Budějovicích navštěvují, tedy využívají jejich služby. V rámci průzkumu jsem tedy oslovila celkem 130 respondentů.

Z dotazníkového šetření jsem získala nejvíce oblíbené a navštěvované sportovní centrum, tedy sportovní centrum s nejlepší pozicí na trhu. S tímto sportovním centrem jsem nadále pracovala – stalo se zdrojem pro následující analýzy.

2. SWOT analýza

Díky této analýze jsem mohla posoudit vnitřní a vnější prostředí podniku. Pro svou práci jsem využila 4 oblasti, které jsem definovala. Posouzeny jsou silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku. Silné a slabé stránky charakterizují vnitřní prostředí podniku a příležitosti a ohrožení byly zjištěny na základě posouzení vnějšího prostředí podniku.

3. Porterův model pěti sil

V tomto modelu je analyzováno konkurenční okolí vybraného podniku resp. sportovního centra. Pomocí tohoto modelu jsem popsala vlivy působící na dané sportovní centrum ze strany nových konkurentů, dodavatelů, odběratelů a potenciálních substitutů.

3.4. Zdroje informací

Pro zpracování diplomové práce jsem potřebovala spoustu cenných informací, které jsem čerpala hlavně z následujících zdrojů:

- literární prameny
- informace o sportovních centrech, získané v daných centrech nebo na internetových stránkách
- informace získané studiem
- informace od zákazníků, získané při dotazníkovém šetření

4. Praktická část

4.1. Charakteristika Jihočeského kraje

Díky své geografické poloze a přírodním podmínkám Jižní Čechy patří k územím, kde se již v dávné minulosti začala objevovat první osídlení. Do původně zemědělské oblasti s tradičním rybníkářstvím a lesnictvím vstoupila na počátku 20. století průmyslová výroba. Jihočeský kraj je významnou turistickou a rekreační oblastí.

Příhraniční charakter regionu se v posledních letech stal jeho předností, neboť přináší možnost spolupráce se sousedícími zeměmi Evropské unie.

Na tvorbě hrubého domácího produktu České republiky se Jihočeský kraj podílí 5,5%, v přepočtu na 1 obyvatele dosahuje 89% republikového průměru.

Obyvatelstvo kraje má proti republikovému průměru poněkud mladší věkovou strukturu (průměrný věk je 39,8 roku). Trvalý nárůst počtu obyvatelstva zaznamenávají pouze okresy České Budějovice a Český Krumlov.

Podle výsledků sčítání lidu, domů a bytů k 1. březnu 2001 dosáhl podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním z celkového počtu osob patnáctiletých a starších 7,8 % a podíl osob s úplným středním vzděláním (včetně vyššího) 28,4 % .

4.1.1. Okres České Budějovice – vybrané ukazatele za rok 2006

Tabulka 1: Vybrané ukazatele za rok 2006

Rozloha	1626 km ²
Počet obyvatel	182055
z toho ženy	92708
Obyvatelstvo ve věku	
0 – 14 let	14,3 %
15 – 64 let	71,8 %
65 - více	13,9 %
Průměrný věk	

muži	38,6
ženy	41,3
Míra nezaměstnanosti	4 %
Průměrná hrubá mzda	17732 Kč
HDP na 1 obyvatele	283 701 Kč

Zdroj: Český statistický úřad. Vybrané ukazatele oblastí a krajů. www. czso.cz

4.1.2. Metropole jižních Čech – České Budějovice

České Budějovice jsou přirozeným hospodářským, finančním a kulturním centrem jižních Čech. jsou statutárním, krajským a okresním městem. Ve městě sídlí řada úřadů, institucí, společností, firem, průmyslových závodů, bank, pojišťoven, divadel, kin, kulturních, výstavních a sportovních zařízení, obchodů.

České Budějovice jsou také významným centrem školství, sídlí zde desítky základních a středních škol, dále vyšší odborné školy a Jihočeská univerzita s fakultami pedagogickou, zemědělskou, ekonomickou, biologickou, zdravotně sociální a teologickou. Ve městě sídlí také Akademie věd.

Z pohledu podnikání a průmyslu je město pevně spjato zejména s vařením piva (Budvar, Samson) a známým průmyslovým závodem je Koh-i- noor Hardmuth, dnes výrobce širokého sortimentu psacích a kancelářských potřeb. Ve městě sídlí i celá řada zdravotnických zařízení.

4.1.3. Tělovýchovné a sportovní vyžití v jižních Čechách

Jižní Čechy nabízí různé možnosti sportovního vyžití. Lidé zde mohou praktikovat sport ať už aktivně či pasivně v rámci svého životního stylu. Tím jak narůstá zájem lidí o sport, pohybové aktivity, ale i o relaxaci, zvyšují se možnosti sportovních vyžití a příležitostí ke sportu, ale také narůstá počet různých sportovních zařízení od bazénů, hřišť, přes tělocvičny, sály, stadióny až po sportovní centra, která mají zájemce o tyto aktivity uspokojit.

V této tabulce je možné porovnat počet sportovních zařízení

v českobudějovickém okrese a v celém Jihočeském kraji.

Tabulka 2: Sportovní zařízení v Jihočeském kraji a okrese České Budějovice

	Jihočeský kraj	okres České Budějovice
koupaliště, bazény	150	33
z toho kryté bazény	13	3
hřiště	920	364
tělocvičny	364	86
stadiony vč. krytých	66	12
zimní stadiony vč. krytých	17	6
ostatní sportovní zařízení	400	-

4.2. Sportovní centra v Českých Budějovicích

České Budějovice nabízí velké množství kulturního a sportovního vyžití, tak aby si každý občan, ve smyslu volného času, přišel na své.

4.2.1. Charakteristika sportovních center v Českých Budějovicích

1. Sportcentrum Zvonárna

Sídlo: Dobrovodská silnice 1109

370 06 České Budějovice



Nachází se v těsné blízkosti Hotelu a Restaurace Zvonárna. Toto sportcentrum se specializuje hlavně na squash. Zákazníkům je zde k dispozici 6 plně klimatizovaných squashových kurtů.

K dalším nabízeným sportovním a relaxačním aktivitám patří fitness, kondiční a formativní cvičení, spinning, solária, masáže, dětský koutek. Nedílnou součástí nabídky sportcentra je prodej sportovních potřeb a potravinových doplňků. Je nutné také zmínit přítomnost sportovního baru.

Poskytované služby:

- *Squash*

Sportoviště je projektováno tak, aby uspokojilo nejširší strukturu zákazníků od rekreačních sportovců až po špičkové hráče. Squashové kurty splňují požadavky pro pořádání různých soutěží, mistrovských i mezinárodních.

- *Fitness*

Nedílnou součástí areálu je i fitness, provozované je na ploše cca 200 m², což vytváří prostor pro posilovací zařízení v pestrém složení, uspokojující všechny zájemce o posilování.

- *Solária*

Solária jsou poměrně hojně využívaným prostředkem pro udržení svěžesti i jako kosmetický prostředek.

- *Masáže*

Masáže jsou chápány jako část péče o tělo po všech sportovních výkonech a proto mají i v objektu své místo.

- *Spinning*

Jde o vytrvalostní a energeticky náročný trénink na stacionárních ergometrech. Tento cyklistický program nabízí fyzické a psychické prvky sportovního tréninku lidem každého věku a úrovně zdatnosti.

Ceník služeb:

Ceník služeb platný od 1. 3. 2006 je k nahlédnutí v příloze.

Sportcentrum Zvonárna poskytuje i cenové programy pro stálé zákazníky.

Je to především:

- *kreditní permanentka*, která je určena zákazníkům s nepravidelným režimem. Principem této permanentky je v čerpání vloženého kreditu za veškeré přístupné služby a nabídky sportcentra kromě konzumace jídel a nápojů. Kreditní permanentka je přenosná.
- *fitness permanentka – časová*, která je určena návštěvníkům, kteří využívají převážně fitness služeb. Držiteli umožňuje využívat fitness zařízení bez omezení. Je časově omezená a cena je závislá na délce platnosti permanentky. Je nepřenosná.
- *fitness permanentka – jednotková*, která umožňuje zákazníkovi určený počet návštěv fitness. Není omezená časově a její cena je závislá na počtu zakoupených jednotek. Je přenosná.
- *squash permanentka – stálá*, určená hráčům squashe s pravidelným režimem. Umožňuje rezervaci kurtů. Cena permanentky je závislá na celkovém počtu objednaných hodin a zvoleném časovém pásmu. Objednává se na jednu sportovní sezónu(září–červen).
- *squash permanentka – časová*, která je určena hráčům s nepravidelným režimem
- *spinning permanentka – jednotková*

2. Factory Pro, a.s.

Sídlo:

České Budějovice

IGY Centrum

Pražská 1247/24



Factory Pro je rychle se rozvíjející společností a patří mezi přední sportovní a relaxační centra v České Republice. Otevřením prvního centra v roce 1999 vnesl tým Factory Pro změnu do pojetí fitness v ČR. Prozatím se dvě centra nachází v Praze – na Smíchově a Černém mostě a od roku 2004 i v Českých Budějovicích.

Factory Pro centrum nabízí širokou škálu služeb pod jednou střechou. Kromě klasických sportovních aktivit jako je aerobik, jóga, bojová umění a posilovna s cardio zónou a sportovním barem, nabízí také plavecký bazén a relaxační zónu se saunou, vířivkami, parní lázní a bohatý program masáží a procedur.

Vybavení a poskytované služby:

- *posilovna a cardio zóna se stroji Star Trac® na ploše 600 m²*
- *relaxační centrum - sauna, pára, whirlpool, masáže, sportbar, solária*
- *privátní klub/relaxace pro ženy - sauna, vířivka, odpočívárna*
- *plavecký bazén 20m bazén s průzračnou vodou*
- *2 klimatizované sály na aerobik, jógu a bojová umění*
- *klimatizovaný sál na Spinning® s 30 koly*

- 2 squashové kurty *Fiberesin®*
- taneční kurzy
- dětské kurzy
- speciální programy pro těhotné a seniory
- osobní trenéři a tréninkové programy
- dětský koutek s hlídáním zdarma
- sportovní bar
- možnost parkování v IGY centru zdarma

Sportovní centrum *Factory Pro* nabízí zákazníkům výhodná členství (pro jednotlivce nebo pro firmy, kdy zaměstnavatel přispívá na cvičení a regeneraci svým zaměstnancům) a permanentky v podobě balíčků. Zákazníci tak mohou čerpat bonusy, slevy a další prémie. U těchto balíčků je nabízena i možnost pořízení na splátky. V nabídce jsou balíčky :

- *Pro Fitness*, který zaručuje neomezený vstup do bazénu a relaxační zóny, na vedené hodiny aerobiku a spinningu a do posilovny po dobu 3, 6 měsíců nebo jednoho roku.
- *Pro Radost*, který je vlastně kreditní permanentkou.

Ceník služeb:

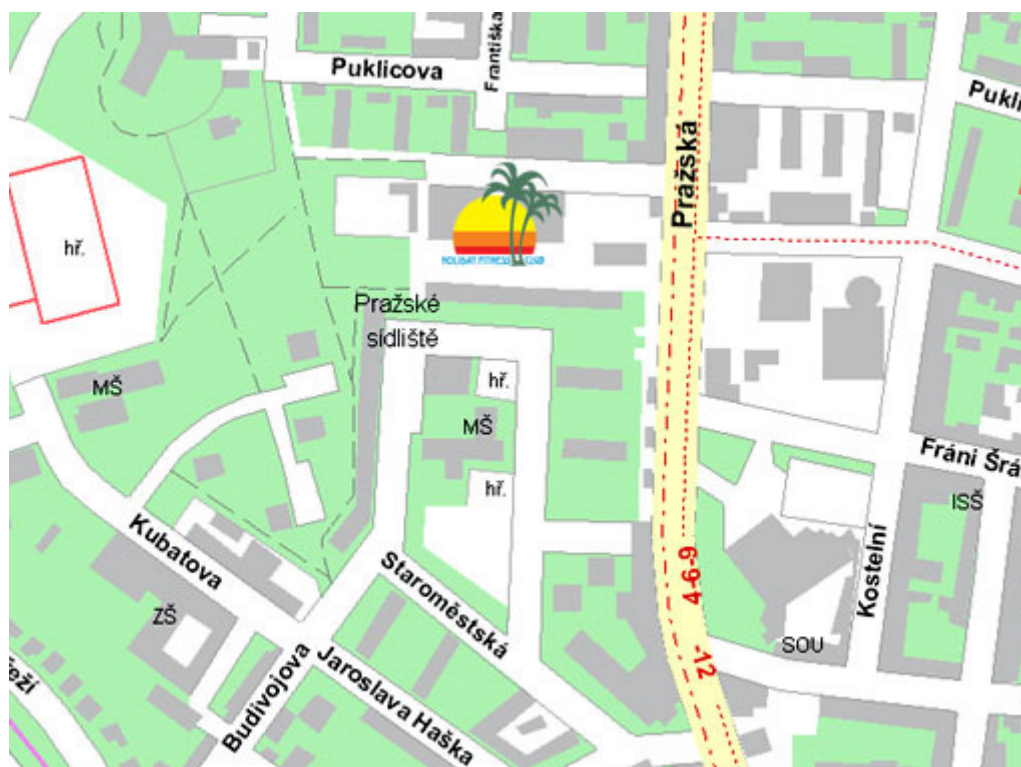
Ceník služeb je k nahlédnutí v příloze.

3. Holiday Fitness Club, s.r.o.

Sídlo:

Pražská 67

České Budějovice 370 04



Holiday Fitness Club v Českých Budějovicích již více jak 7 let nabízí návštěvníkům široké spektrum sportovních aktivit, programů a služeb na zlepšení a udržení fyzické kondice.

Mezi poskytované služby patří různé formy aerobiku, superkalanetika, cvičení na míčích, golf indoor, indoor cycling, cvičení maminek s dětmi, dětský koutek, masáže, posilovna, služby osobních trenérů, powerjóga, sauna a cvičení na trampolínkách – jumping.

Holiday Fitness Club nabízí možnost zakoupení Členské karty

Jde o kartičku velikosti kreditní karty s nezaměnitelným barevným potiskem, logem Holiday Fitness Clubu a čárovým kódem chránícím proti zneužití. Po obdržení Členské karty se zákazník automaticky stává členem Holiday Fitness Clubu a může využívat

všech výhod s tím spojených – může využívat všech služeb sportovního centra. Karta je přenosná. Vstupy na Členskou kartu jsou cenově zvýhodněny. Ceny služeb pro Členy klubu jsou výhodnější a karta platí po neomezeně dlouhou dobu. Výhodná je i možnost zasílání měsíčních výpisů z karty na zákazníkem zadanou adresu.

Ceník služeb:

Ceník služeb je k nahlédnutí v příloze.

Již od roku 1998 funguje při Holiday Fitness Clubu dětská škola aerobiku, kterou každým rokem navštěvuje přibližně 400 dětí ve věku od tří do třinácti let. Pořádá akce po celý školní rok.

4. Fitness centrum POUZAR

Sídlo I.: Dlouhá 35, sídliště Vltava, 37011 České Budějovice

Sídlo II.: Plavecký stadion, Sokolský ostrov 4, 37001 České Budějovice



Fitness centrum POUZAR, jejímž majitelem je hokejista Jaroslav Pouzar funguje už od roku 1990. V Českých Budějovicích provozuje dvě fitness centra.

Fitness centrum POUZAR I. je areál nabízející aktivitu i relaxaci. Samotné fitness na ploše 500m² má 92 stanovišť a novou kvalitní cardio zónu od firmy PRECOR z USA. Dále je zde možnost využití třech profesionálních squashových kurtů ASB, solárium ERGOLINE, aerobikový a spinningový sál. v komplexu se nachází také

pizzerie a bowling.

Fitness centrum POUZAR II. se nachází v areálu městské plovárny. Nabízí služby fitness a solárium.

V nabídce služeb zákazník najde širokou škálu vedených sportovních lekcí (různé formy aerobiku, fitbox, spinning, squash a zákaznicemi oblíbené redukční kurzy), relaxace (masáže, solária). Na přání zákazníka je možnost vyhotovení tréninkových plánů.

Zákazník má možnost zakoupení permanentky, kterou může využít pro obě fitness centra. Výhodné vstupné jsou určeny pro studenty do 26ti let.

Ceník služeb:

Ceník služeb je k nahlédnutí v příloze.

5. Sportcentrum Delfín, s.r.o.

Sídlo: B. Němcové 54

370 87 České Budějovice

Toto sportovní centrum jako jediné nabízí zákazníkům skutečně pozoruhodné služby, z nichž některé jsou jedinečné a opravdu výjimečné.

Sportcentrum Delfín nabízí svým klientům širokou škálu sportovního vyžití, představující lekce aerobiků, kalanetiky, kickboxu, tai či, spinningu, pilates, jumpingu a také lekce latinsko - amerického tance. Zajímavá je i možnost in line lekcí s profesionálním lektorem a výuka volejbalu. Samozřejmostí je přítomnost posilovny s cardio zónou, squashové kurty, 2 bowlingové dráhy a solárium.

Pro členy pořádá toto centrum i různé sportovní akce, jako například lyžařské zájezdy, cvičební pobyty u moře apod.

Pro zájemce o lektorství jsou pořádány školení instruktorů. Po úspěšném absolvování kurzu a závěrečných zkouškách získají absolventi osvědčení INSTRUKTOR AEROBIKU s časově neomezenou platností na celém území České republiky. Osvědčení opravňuje držitele k získání živnostenského oprávnění.

Hojně navštěvovaným místem je i sportbar s kuchyní, která se mimo jiné specializuje i na zdravou fitness výživu. Pro časově zaneprázdněné klienty nabízí také službu „jídlo s sebou“. Jídelní lístek je k nahlédnutí i na internetových stránkách sportcentra.

5. Dotazníkové šetření

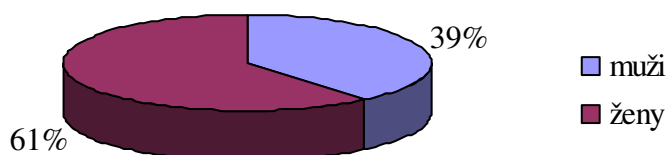
Z důvodu zjištění postavení jednotlivých sportovních center na trhu a z hlediska oblíbenosti a návštěvnosti jejich zastoupení u zákazníků, jsem vytvořila dotazník. Účelem jeho celkového hodnocení bylo vystihnout preference respondentů a také ukázat postavení sportovních center na trhu v očích zákazníků.

Dotazník je k nahlédnutí umístěn v příloze.

Otázka č. 1: Vaše pohlaví?

Protože byly dotazníky předkládány pouze lidem, kteří sportovní centra navštěvují, tento graf ukazuje i strukturu zákazníků sportovních center.

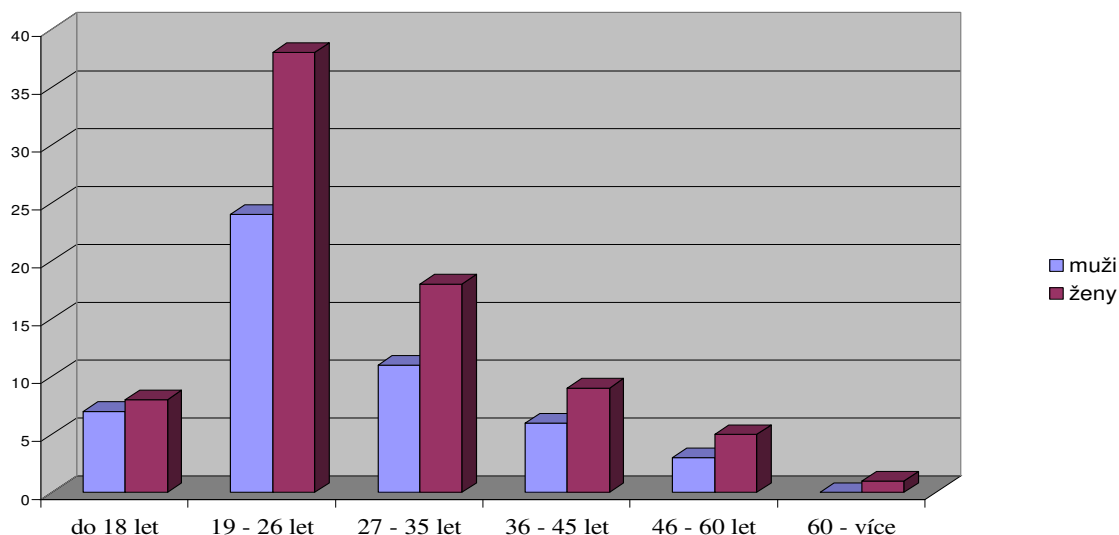
Graf 1: Grafické vyhodnocení odpovědi



Dotazník vyplnilo konkrétně 51 mužů a 79 žen. Je zřejmé, že sportovní centra tedy navštěvují muži z 39 % a ženy z 61 %.

Otázka č. 2: Vaše věková kategorie?

Graf 2: Grafické vyhodnocení odpovědi

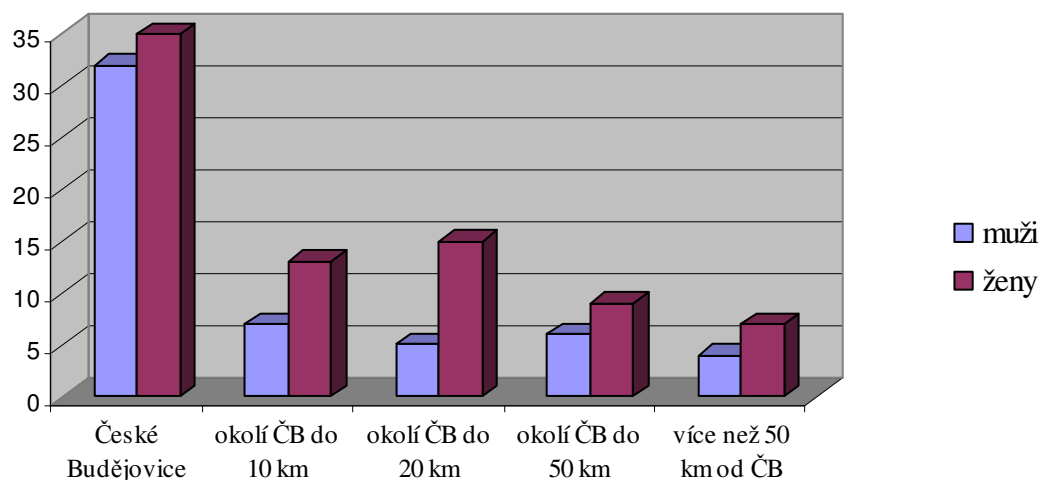


Z grafu je patrné, že nejčastějšími návštěvníky sportovních center jsou lidé ve věkové kategorii 19 – 26 let. Z celkového počtu 79 žen, odpovídajících na dotazníkové otázky, je v této věkové kategorii 38 žen a z celkového počtu 51 mužů je to 24 mužů. V obou případech jde přibližně o polovinu.

Otázka č. 3: Vaše bydliště?

Vyhodnocení této otázky má ukázat strukturu návštěvníků sportovních center z hlediska vzdálenosti jejich bydliště od Českých Budějovic.

Graf 3: Grafické vyhodnocení odpovědi

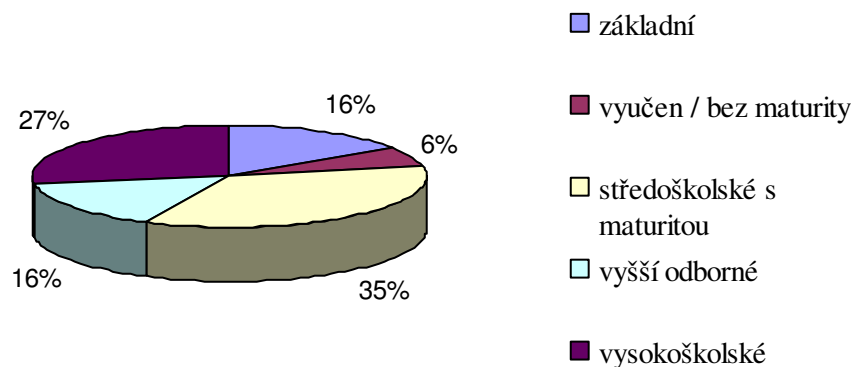


Graf ukazuje, že služeb sportovních center v Českých Budějovicích využívají nejvíce místní. Jde o 50 % respondentů. Avšak mezi návštěvníky patří i lidé s bydlištěm vzdáleným více jak 50 km od Českých Budějovic.

Otázka č. 4: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

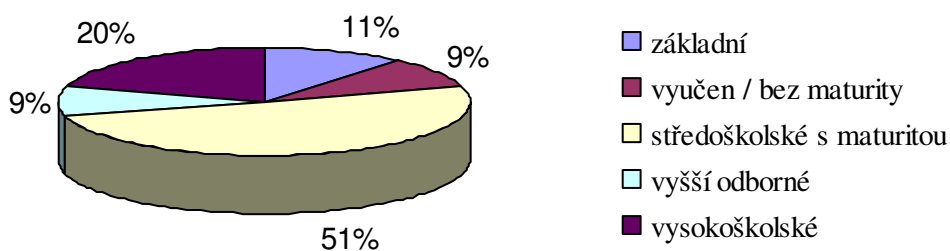
Graf 4: Grafické vyhodnocení odpovědi

Rozdělení dle vzdělání - muži



Graf 5: Grafické vyhodnocení odpovědi

Rozdělení dle vzdělání - ženy



Z těchto grafů vidíme rozdílné vzdělanostní složení mužů a žen, navštěvujících sportovní centra. U obou kategorií převládají respondenti se středoškolským vzděláním jako prozatím nejvyšším dosaženým. U mužů jde o 33 % a u žen o 51% dotázaných. 27 % mužů, navštěvujících tyto sportovní centra má vysokoškolské vzdělání. U žen je to 20 %.

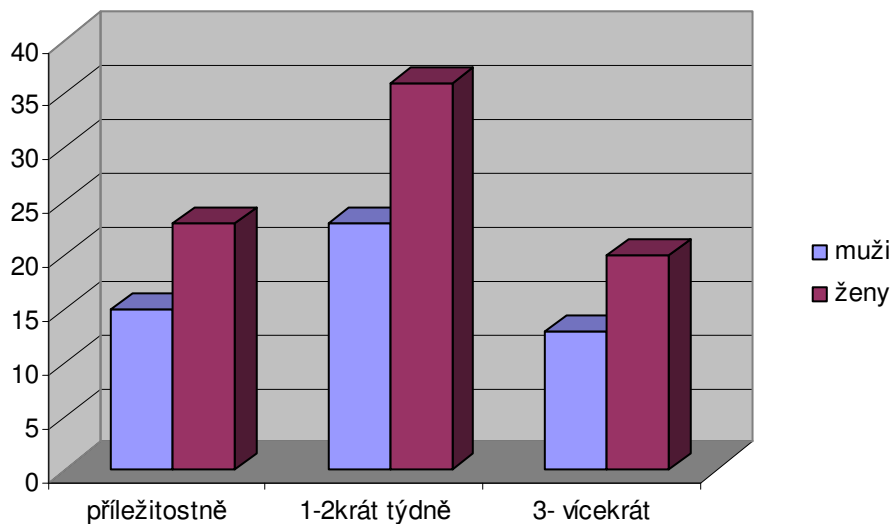
Otázka č. 5: Věnujete se sportu ve volném čase?

Na tuto otázku odpovědělo všech 130 respondentů kladně.

Otázka č. 6: Navštěvujete sportovní centra v Českých Budějovicích?

Respondenti měli k dispozici odpovědi, jejichž vyhodnocení nám ukáže četnost návštěv sportovních center v Českých Budějovicích.

Graf 6: Grafické vyhodnocení odpovědi



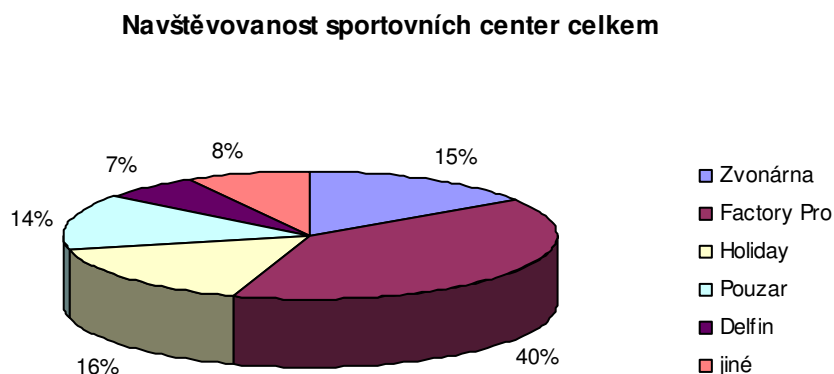
Z grafu je patrné, že respondenti navštěvují sportovní centra nejčastěji 1 až 2 krát týdně. Ze 79 dotázaných žen jde o 36 žen, v procentuelním vyjádření to je 46 %.

Z 51 dotázaných mužů navštěvuje sportovní centrum 1 – 2 krát týdně 23 mužů a to je 45 %.

Otázka č. 7: Jakému sportovnímu centru konkrétně dáváte přednost?

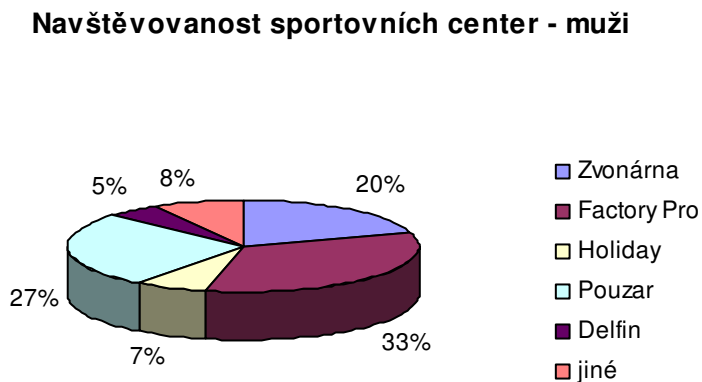
U této otázky měli respondenti na výběr ze všech v Českých Budějovicích dostupných sportovních center. Několik respondentů navštěvuje více sportovních center, takže se objevovalo více odpovědí.

Graf 7: Grafické vyhodnocení odpovědi



Zajímavé, i když v celku logické je, že procentuální zastoupení navštěvovaných sportovních center je jiné jak u mužů tak u žen. To dokazují následující dva grafy.

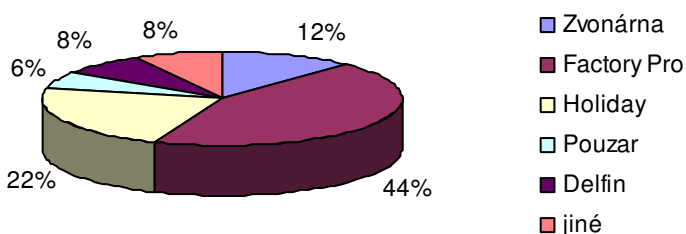
Graf 8: Grafické vyhodnocení odpovědi



33% dotázaných dává přednost sportovnímu centru Factory Pro. Jen o 6% méně, v tomto případě o 4 muže méně, tedy 27 % centru Fitness Pouzar. Na třetím místě si s 20 % stojí Sportcentrum Zvonárna. Následují Holiday Fitness Club, Sportcentrum Delfin a jiné (jako jiné byly nejčastěji zmiňovány sportovní kluby – př. Fight Club, plavecký stadión ...)

Graf 9: Grafické vyhodnocení odpovědi

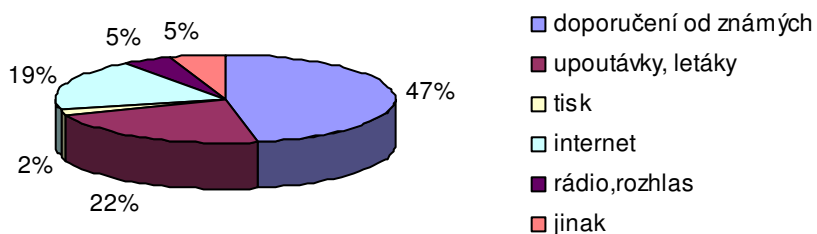
Navštěvovanost sportovních center - ženy



U žen, stejně jako u mužů, jasně vede sportovní centrum Factory Pro. Na rozdíl od mužů se na druhém místě v oblíbenosti u žen objevuje s 22 %, Holiday Fitness Club, následuje Sportcentrum Zvonárna a další.

Otázka č. 8: Jak jste s o sportovním centru dozvěděl/a?

Graf 10: Grafické vyhodnocení odpovědi



Na grafu je vidět, že převládá doporučení od známých s 47 % a následují upoutávky a letáky s 22 %. Za zmínku stojí i informace poskytující internet s 19 %.

Otázka č. 9: Čím jste se řídil/a při výběru sportovního centra?

Respondent měl k dispozici 11 možností, které měl oznámkovat stupnicí 1 až 5, jako ve škole, přičemž 1 ... nejlepší, 5 .. nejhorší.

Při vyhodnocování této otázky byla použita metoda aritmetického průměru. Vyhodnoceni byli zvláště muži a zvláště ženy.

V následující tabulce je možno vidět pořadí možností v sestupném žebříčku, t.j. od nejlepších k nejhorším.

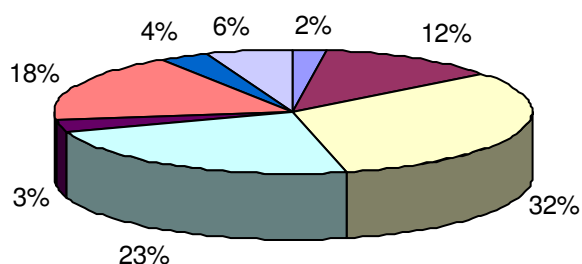
Tabulka 3: Vyhodnocení otázky

	Muži	Ženy
1	Hledal jsem konkrétní službu	Příjemné prostředí sportovního centra
2	Příjemné prostředí sportovního centra	Přítomnost sprch, WC
3	Přítomnost sprch, WC	Poskytovaná nabídka služeb
4	Možnost parkování vozidla	Doporučení od známých, kamarádů
5	Kvalifikace instruktorů	Dostupnost sport.centra - blízko u centra, MHD apod.
6	Doporučení od známých, kamarádů	Kvalifikace instruktorů
7	Poskytovaná nabídka služeb	Hledala jsem konkrétní službu
8	Přítomnost prostorných šaten	Moje finanční možnosti – ceny služeb
9	Dostupnost sport.centra - blízko u centra, MHD apod.	Přítomnost prostorných šaten
10	Moje finanční možnosti – ceny služeb	Možnost využití jiných služeb (masáže, solárium apod.)
11	Možnost využití jiných služeb (masáže, solárium apod.)	Možnost parkování vozidla

Otázka č. 10: Proč navštěvujete sportovní centrum?

U této otázky jsem se často setkávala s více odpověďmi.

Graf 11: Grafické vyhodnocení odpovědi



- je to moderní, chci jít s dobou
- chci relaxovat
- chci si zvýšit fyzickou kondici
- chci formovat postavu
- na doporučení lékaře
- chodím tam za zábavou
- většina mých známých ho navštěvuje
- chci se seznámit

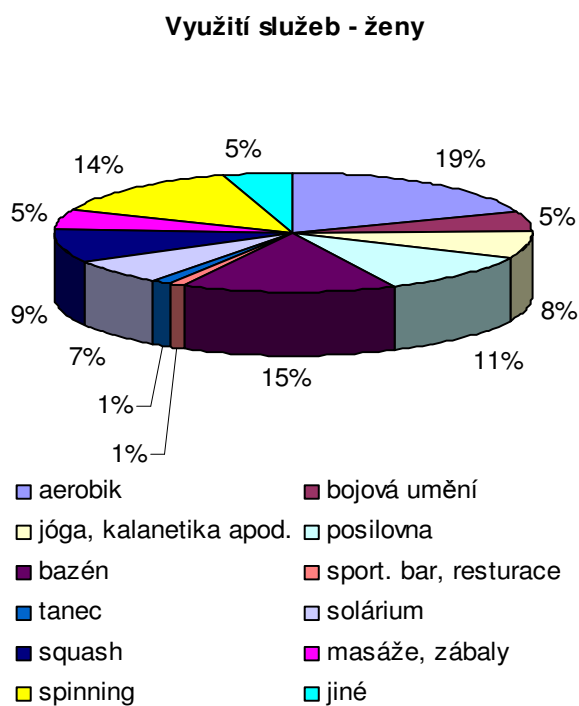
Mezi nejčastěji zmiňovaný důvod patří zvyšování fyzické kondice, formování postavy a zábava. Samozřejmě, se vyskytují rozdíly mezi muži a ženami, mezi jednotlivými věkovými kategoriemi apod. Respondenti z věkových kategorií 46 – 60 let a 60 a více let často uváděli jako hlavní důvod návštěv a využívání služeb sportovních center touhu po relaxaci, či doporučení lékaře, ne však vždycky.

Otázka č. 11: Jakých služeb nejčastěji využíváte?

Respondenti většinou využívají více služeb sportovních center, takže odpovědí bylo samozřejmě více.

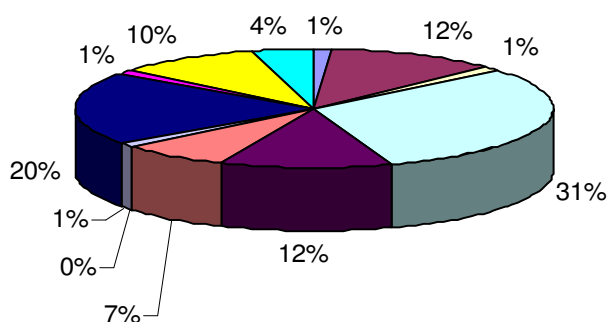
V následujícím grafu je vidět, že ženy využívají na rozdíl od mužů širokou škálu sportovními centry nabízených služeb. Nejčastěji využívané služby jsou lekce aerobiku s 19 %, následuje bazén s 15 % a spinning s 14 %.

Graf 12: Grafické vyhodnocení odpovědi



Graf 13: Grafické vyhodnocení odpovědi

Využití služeb - muži



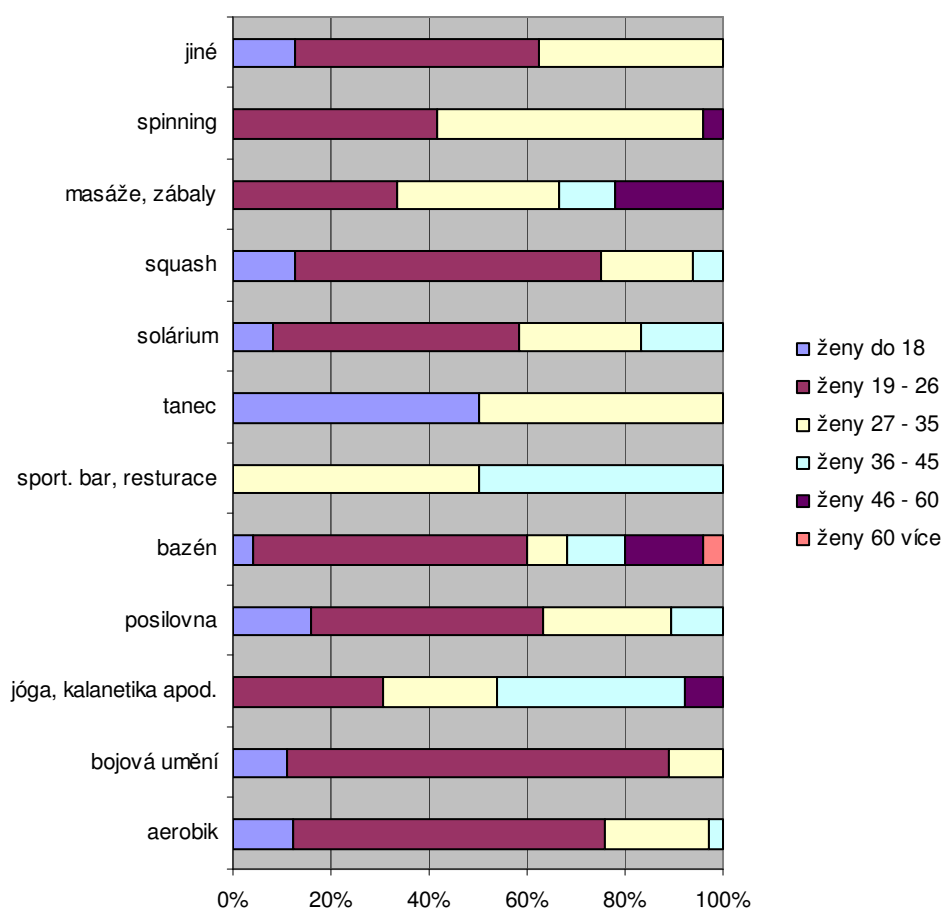
- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| ■ aerobik | ■ bojová umění |
| ■ jóga, kalanetika apod. | ■ posilovna |
| ■ bazén | ■ sport. bar, resturace |
| ■ tanec | ■ solárium |
| ■ squash | ■ masáže, zábaly |
| ■ spinning | ■ jiné |

U mužů výrazně převládá posilovna s 31 % a za ní squash s 20 %.
12% dotázaných mužů navštěvuje bazén a taktéž 12 % využívá lekcí bojových umění.

Mezi jinými službami byly nejčastěji zmiňovány tyto aktivity: jumping, sauna, bowling, ale také využívání služeb osobních trenérů, sestavování cvičebních plánů a jídelníčků na míru.

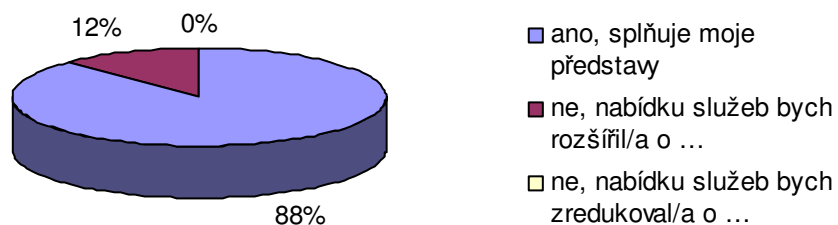
Následující graf zobrazuje služby, které využívají jednotlivé věkové kategorie žen, spolu s procentuelním zastoupením každé věkové kategorie na určité dané službě.

Graf 14: Grafické vyhodnocení odpovědi



Otázka č. 12: Jste spokojeni s nabídkou služeb?

Graf 15: Grafické vyhodnocení odpovědi



88 % všech dotázaných je spokojeno s nabídkou služeb ve svém sportovním centru.

12 % dotázaných, konkrétně 16 respondentů z celkových 130ti by nabídku služeb rozšířilo:

- rozšíření nabídky služeb v Holiday Fitness Clubu – více druhů aerobiku, bojových sportů, boxovací pytle, masáže

- rozšíření nabídky služeb ve Factory Pro – horolezecká stěna, boxovací pytle, bikram jóga, aquaspinning

Žádný z dotazovaných nepovažuje za vhodné nabídku redukovat.

Otázka č. 13: Jste spokojeni s kvalitou služeb?

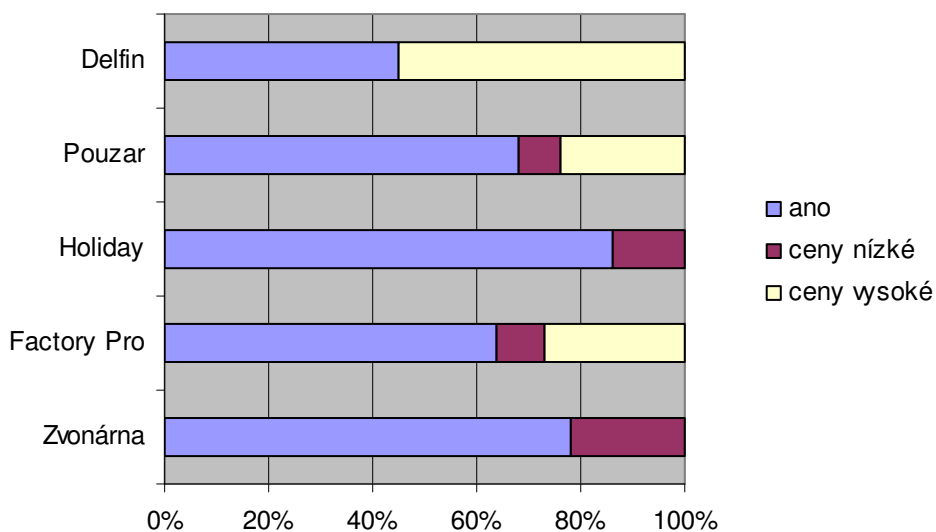
Na tuto otázku odpovědělo všech 130 respondentů kladně.

Otázka č. 14: Myslíte si, že Vámi zaplacená cena za poskytnutou službu odpovídá kvalitě?

Respondenti měli k dispozici 3 odpovědi – ano; myslím, že ceny jsou s ohledem na kvalitu nízké; myslím, že ceny jsou s ohledem na kvalitu vysoké.

Tuto otázku jsem vyhodnotila zvlášť u jednotlivých sportovních center a jejich návštěvníků.

Graf 16: Grafické vyhodnocení odpovědi



55 % zákazníků Sportcentra Delfin si myslí, že jimi zaplacené ceny za poskytnuté služby jsou s ohledem na kvalitu vysoké.

68 % zákazníků Fitness Pouzar říká, že ceny odpovídají kvalitě, 8 %, že ceny jsou nízké a 24%, že ceny jsou vysoké.

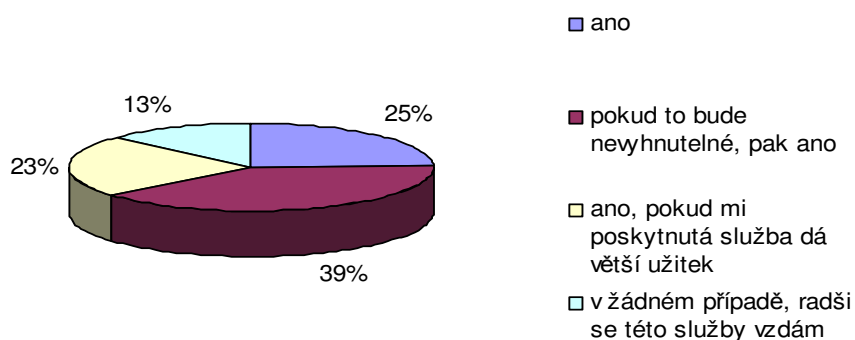
Většina zákazníků, přesně 86 % z nich, Holiday Fitness Clubu si myslí, že ceny jsou odpovídající – cena odpovídá kvalitě, 14 % si dokonce myslí, že ceny služeb jsou s ohledem na kvalitu nízké.

64 % zákazníků sportovního centra Factory Pro si myslí, že ceny jsou adekvátní. 9% říká, že ceny jsou nízké a 27 %, že ceny jsou vysoké.

A nakonec, 78 % zákazníků Sportcentra Zvonárna si myslí, že ceny odpovídají kvalitě a 22 %, že ceny jsou s ohledem na kvalitu nízké.

Otázka č. 15: Byli byste ochotni za Vámi využívanou službu připlatit?

Graf 17: Grafické vyhodnocení odpovědi



Na otázku, zda byste byli ochotni za využívanou službu připlatit odpovědělo 25 % respondentů ano. 39 % respondentů připlatí, pokud to bude nevyhnutelné. 23 % respondentů si za využívanou službu připlatí, pokud jim tato služba poskytne větší užitek. Posledních 13 % dotázaných by v žádném případě za službu nepřiplatilo, radši by se této služby vzdali.

Otázka č. 16: Co požadujete a očekáváte od instruktorů a trenérů?

Respondent měl k dispozici 6 možností, které měl oznámkovat stupnicí 1 až 5, jako ve škole, přičemž 1 ... nejlepší, 5 .. nejhorší.

Při vyhodnocování této otázky byla použita metoda aritmetického průměru a možnosti byly seřazeny sestupně dle požadavků dotázaných.

Tabulka 4: Vyhodnocení otázky

1	Smysl pro humor – lekce nesmí být příliš stereotypní, ale zábavné
2	Příslušná kvalifikace
3	Rady a doporučení
4	Kamarádský přístup

5	Profesionalita
6	Dobrý vzhled

6. Výsledky analýz

V této kapitole byla zpracována SWOT analýza a Porterův model pěti sil.

6.1. SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy byly vytyčeny silné a slabé stránky, charakterizující vnitřní prostředí sportovního centra Factory Pro a dále příležitosti a ohrožení, jež charakterizují vnější prostředí sportovního centra.

Silné stránky:

1. dobrá pozice na trhu
2. stálí zákazníci
3. výborná poloha sportovního centra – jak v blízkosti centra města České Budějovice, tak umístění v obchodním a zábavním centru IGY
4. reklamní kampaň
5. novinky ve sportovních službách
6. široká škála poskytovaných služeb
7. ochota personálu
8. rezervační systém
9. přítomnost dětského koutku
10. vysoká kapacita sálů

Slabé stránky:

1. vyšší ceny služeb
2. Factory Pro v Českých Budějovicích se podřizuje vedení v Praze (vliv na ceny, jejichž růst může zákazníky odradit)
3. problémy na úrovni informačních toků (někteří zaměstnanci zmiňují tuto problematiku)
4. nízká úroveň platů (nesplňují očekávání zaměstnanců) a spory s vedením

Tato problematika je důležitá, neboť nespokojenost zaměstnanců se může odrazit ve vztazích k zákazníkům.

5. problémy s technickým vybavením- ozvučení sálů, nedostatečný výkon klimatizace při plné kapacitě sálů, mikrofony, hudební aparatura

Příležitosti:

1. vstup na další trh, možnost oslovení dalších zákazníků
2. vzrůstající obliba sportu jako aktivního trávení volného času, stejně tak wellness a relaxačních služeb
3. možnost získání nových zákazníků (v dnešní době spousta zaměstnavatelů přispívá svým zaměstnancům na jejich kulturní život, tak i na aktivní trávení volného času)

Ohrožení:

1. existence konkurence (ve sportovních službách jde především o ceny a kvalitu služeb, která je v centrech často srovnatelná)
2. zvyšování nájemného, cen energií
3. zákazníci nemusí být ochotni vydávat peníze za sportovní služby v důsledku zvyšování cen zboží a víceméně stagnujících úrovní platů
4. přítomnost sportovních klubů se stále rostoucí oblíbeností (hlavně pro nižší ceny)
př. Fight Club

6.2. Porterův model

Pomocí Porterova modelu pěti sil byly popsány vlivy působící na sportovní centrum Factory Pro ze strany nových konkurentů, dodavatelů, odběratelů a potenciálních substitutů.

Charakteristika jednotlivých složek Porterova modelu:

Noví konkurenti:

Hlavní bariérou vstupu je v první řadě zcela jednoznačně kapitálová náročnost. Ta odradí od vstupu ty konkurenty, kteří nevlastní dostatečně vysoký kapitál. Pro vytvoření obdobného sportovního centra je zapotřebí investovat do výstavby nebo vydávat vysoké nájemné. To se v současnosti pohybuje poměrně vysoko. Dále je nutné zmínit do investice do vybavení, bez něhož by podnikání v této branži bylo bezpředmětné. V dnešní době není jednoduché získat v bance investiční či provozní úvěr.

Další bariérou vstupu je skutečnost, že sportovní centrum Factory Pro má již své jméno na trhu a stále se rozšiřující loajální klientelu. V tomto ohledu by pro nově vstupující podniky bylo obtížné se prosadit a získat zákazníky. Nutné je však zmínit, že není jednoduché získat si své zákazníky, ale udržet si je, je ještě složitější.

Dodavatelé:

Sportovní centrum Factory Pro disponuje určitou dodavatelskou sítí. Dodavatelé sportovní centrum zásobují veškerým potřebným materiálem a vybavením. Nejčastější dodávky jsou jistě dodávky potravinových a výživových doplňků, nápojů a lehkého občerstvení do sportovního baru. Jako ohrožení v této oblasti je asi nejpodstatnější možné zvyšování cen hlavně u dodávaného vybavení posilovny a sálů. Dodavatelé výživových doplňků a nápojů takovou hrozbu nepředstavují.

Odběratelé:

Skupinu odběratelů tvoří zákazníci sportovního centra zejména z Českých Budějovic a okolí. Zákazníky bychom mohli rozdělit na jednotlivce a skupiny. Jako skupinu lze zmínit například fotbalové hráče, kteří navštěvují centrum v rámci přípravného tréninku apod. Odběratelé jsou lidé téměř všech věkových kategorií, kteří mají o nabízené služby zájem.

V tomto odvětví je velmi důležitá orientace na zákazníka, neboť zde existuje konkurence a zákazník si tedy může vybírat či služby využije a třeba do budoucna využít bude. Odběratelé a jejich potřeby se tedy dostávají do popředí zájmu, neboť kupní síla zájemce o službu určuje úspěšnost služby na trhu, ale také míru zisku. Odběratelé očekávají kvalitu za přiměřenou cenu. Sportovní služby ve zmiňovaných centrech jsou z hlediska kvality srovnatelné, takže hraje velkou roli cena služby a také fakt, že centrum nabídne zákazníkovi „něco navíc“.

Potencionální substituty:

V oblasti sportovních služeb se substituty nevyskytují. Neexistují služby, které by mohly zákazníka uspokojit na stejném základě.

Konkurenční ring:

Konkurenční ring tvoří všechna zmíněná sportovní centra, t.j. Factory Pro, Holiday Fitness Club, Fitness centrum Pouzar, Sportcentrum Zvonárna a Sportcentrum Delfín. Za zmínku stojí i samostatné posilovny a sportovní kluby.

Sportovní centra mezi sebou soupeří metodami jako je cenová konkurence, reklamní kampaň a předhání se, kdo zákazníkovi poskytne dříve nějakou novinku z oblasti sportovních služeb. Marketingové oddělení sportovního centra Factory Pro se zabývá děním na trhu, dbá na dostatečnou úroveň reklamy a do nabídky služeb zahrnuje novinky, o které mají zákazníci zájem.

7. Zhodnocení výsledků

Cílem práce bylo posouzení konkurenceschopnosti podniků poskytujících služby, konkrétně sportovních center v Českých Budějovicích a zmapování konkurenčního prostředí.

Dotazníkové šetření

Tímto šetřením jsem chtěla zjistit nejprve základní údaje o zákaznících, jejich preference a požadavky a také nejlépe vystupující sportovní centrum, sportovní centrum s nejlepším postavením na trhu.

Vyhodnocení dotazníku ukázalo, že:

- 1) sportovní centra navštěvují více ženy (61 %) než muži (39 %)
- 2) sportovní centra navštěvují téměř všechny věkové kategorie respondentů, ale vůbec nejčastějšími návštěvníky jsou lidé spadající do věkové kategorie 19 – 26 let
- 3) 50 % zákazníků sportovních center v Českých Budějovicích bydlí přímo v Českých Budějovicích
- 4) sportovní centra nejvíce navštěvují lidé se středoškolským vzděláním
- 5) respondenti navštěvují sportovní centra nejčastěji 1 až 2 krát týdně
- 6) nejvíce oblíbeným a navštěvovaným sportovním centrem je Factory Pro, se sídlem v centru IGY
- 7) téměř polovině respondentů bylo sportovní centrum doporučeno od známých, 22 % respondentů se o sportovním centru dozvěděla pomocí upoutávek či letáků a 19 % dotázaných přes internet
- 8) preference při výběru sportovního centra se liší u mužů a žen
- 9) nejčastější důvod k návštěvě sportovního centra je zvýšení fyzické kondice, formování postavy a zábava
- 10) jednotlivé služby jsou využívány s různým procentuelním zastoupením, opět se zde vyskytují rozdíly mezi muži a ženami
- 11) všichni dotázaní jsou spokojeni s kvalitou služeb
- 12) od instruktorů a trenérů je očekáván hlavně smysl pro humor, příslušná kvalifikace a lekce nesmějí být příliš stereotypní, ale zábavné

13) názory na ceny služeb se liší, jako nejdražší sportovní centrum je považováno Sportcentrum Delfin a naopak jako nejlevnější Sportcentrum Zvonárna

Nejvíce oblíbeným a navštěvovaným sportovním centrem je tedy Sportovní centrum Factory Pro, a.s. U tohoto centra provedla následující analýzy a zjistila tyto výsledky:

SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsem vytyčila silné a slabé stránky Factory Pro, charakterizující vnitřní prostředí, a příležitosti a ohrožení, charakterizující vnější prostředí daného sportovního centra.

Vedle silných stránek sportovního centra Factory Pro se vyskytují i slabé stránky, které se jeví jako zbytečné. Zvláště problémy s technickým vybavením – hlavně problémy s ozvučením sálů a s mikrofony. Také by byla dobrá lepší motivace zaměstnanců.

Porterův model

Vyhodnocení tohoto modelu ukázalo:

- a) Ohrožení ze strany nových konkurentů není tak velké jako u jiných odvětví. Factory Pro, a.s. má již na trhu své jméno a stále se rozšiřující klientelu. Tímto by bylo obtížné konkurovat již stávajícím firmám. Největší bariérou vstupu jsou však vysoké počáteční investice.
- b) Dodavatelé sportovní centrum zásobují potřebným materiálem a vybavením, potravinovými a výživovými doplňky a nápoji do sportovního baru. Jako možné ohrožení je možno vnímat zvýšení cen hlavně u dodávaného vybavení posilovny a sálů.
- c) Odběratelé a jejich potřeby stojí v popředí zájmu, neboť jejich kupní síla a zájem o službu, určují úspěšnost služby na trhu, ale také míru zisku. Odběratelé očekávají kvalitu za přiměřenou cenu.

d) Ohrožením ze strany potenciálních substitutů se není třeba zabývat, neboť neexistují služby, které by mohly zákazníka uspokojit na stejném základě.

e) V konkurenčním ringu se setkávají konkurenční sportovní centra, malé samostatné posilovny a sportovní kluby. Konkurenční boj mezi sportovními centry je velký, neboť jde o získání nejvýhodnějších pozic. Služby poskytované ve sportovních centrech jsou z hlediska kvality srovnatelné, takže velkou roli hraje cena služby a fakt, že dané centrum dokáže zákazníkovi poskytnout „něco navíc“. Důležitou roli zde hraje marketingové oddělení.

8. Závěr

Konkurenceschopnost je jádrem úspěchu či neúspěchu podniků. Podniky se na trhu setkávají a soupeří s konkurenčními podniky o lepší postavení a přízeň zákazníků. Pokud chtějí na trhu obstát, musí být dostatečně konkurenceschopné. Proto je důležité hledání konkurenční výhody.

Konkurenční výhoda vychází ve své podstatě z hodnoty, kterou je schopen podnik vytvořit pro své zákazníky a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Kupující je ochoten zaplatit určitou hodnotu, vyšší hodnota vyplývá však z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za tutéž užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které vynahradí vyšší cenu. Podniky v dnešní, rychle se měnící době, kdy se zvyšuje úroveň konkurence, neobejdou bez používání marketingu.

Cílem mé diplomové práce bylo posoudit konkurenceschopnost sportovních center v Českých Budějovicích a zmapovat konkurenční prostředí. Dílčím cílem bylo charakterizovat sportovní a tělovýchovné vyžití v jižních Čechách, dále vybrat nejvíce oblíbené a navštěvované sportovní centrum a poznat požadavky zákazníků. K dosažení vytyčených cílů jsem použila metodu dotazníkového šetření, SWOT analýzu a Porterův model pěti sil.

V Českých Budějovicích se nachází 5 sportovních center, které jsou hlavními články konkurenčního ringu. Dotazníkové šetření ukázalo, že na trhu nejlépe postavené sportovní centrum je Factory Pro, a.s.

Factory Pro je rychle se rozvíjející společností a patří mezi přední sportovní a relaxační centra v České Republice. Otevřením prvního centra v roce 1999 vnesl tým Factory Pro změnu do pojetí fitness v ČR. Prozatím se dvě centra nacházejí v Praze – na Smíchově a Černém mostě a od roku 2004 i v Českých Budějovicích. Toto centrum nabízí širokou škálu služeb pod jednou střešou. Kromě klasických sportovních aktivit jako je aerobik, jóga, bojová umění a posilovna s cardio zónou a sportovním barem, nabízí také plavecký bazén a relaxační zónu se saunou, vířivkami, parní lázní a bohatý program masáží a procedur.

Sportovní centrum Factory Pro, a.s. má stále se rozšiřující loajální klientelu, i když ceny jejich služeb nejsou nejnižší. Z tohoto faktu vyplývá, že zákazník nevyžaduje vždy nejnižší možnou cenu, ale zaplatí cenu takové služby, která mu vyhovuje a plně uspokojí jeho potřeby. Mezi jeho hlavní konkurenční výhody patří dobrá poloha centra v obchodním centru IGY, silná reklamní kampaň, vysoká úroveň poskytovaných služeb, široký sortiment služeb, poskytování novinek v oblasti sportovních služeb, kvalifikovaní instruktoři a vstřícný personál, vysoká kapacita posilovny i sálů, přítomnost prostorné relaxační zóny, dětského koutku s hlídáním dětí zdarma a prostorných šaten, sprch, WC apod.

Sportovní centrum Factory Pro se potýká také se slabými stránkami, z nichž některé jsou zbytečné. Jejich řešení není obtížné, ale určitě žádoucí. Za zmínku stojí problémy s technickým vybavením.

Protože se však úroveň kvality poskytovaných služeb ve sportovních centrech vyrovnává, centra soupeří buď nižšími cenami, nebo faktem, že poskytnou zákazníkovi „něco navíc“. I když v této době má Factory Pro nejlepší postavení na trhu, neznamená to, že to tak musí být napořád. Marketingové oddělení vyvíjí použitelné konkurenční strategie a sleduje přání a požadavky zákazníků.

Aby bylo sportovní centrum schopno si své místo udržet, je nutná činnost marketingového oddělení a také „nezůstat stát na jednom místě“, ale dále se rozvíjet, jak v oblasti nabízených služeb, tak v oblasti komunikace se zákazníky. Tomuto by mělo předcházet zlepšení vnitřního prostředí organizace, zejména lepší motivace zaměstnanců, protože jsou to právě oni, kdo se setkávají se zákazníky tváří v tvář.

9. Summary

We live in fast-paced environment with the increasing competitive power. The proper company has to choose the appropriate strategy, to cope with special conditions and to adapt to given background. If the firm wants to prevail at the market it must be sufficiently competitive.

The firms whose aim is to satisfy the consumers` demand, therefore the development of supplies which are attractive and meaningful, win at the market.

In the area of providing sport services it is relatively difficult to obtain the position and hold a market. The level of competitiveness is high as well as the services quality is well-balanced so the customer can perceive the supply as equally matched and he can act up to the price.

The diploma thesis aims at the firms providing services, especially sport centres offering wide spectrum of sport services, relaxation and often mentioned wellness. The greater interest in sport activities the higher competitiveness of these sport centres.

The main goal of the diploma thesis was to appraise the competitiveness of sport centres in České Budějovice and give a survey of competitive background. To characterize sport realization in the region of South Bohemia and to recognize customers` requirements were the partial goals of the diploma thesis.

To the achievement of the goals there were used the method of questionnaire research, SWOT analysis and Porter`s model method.

The suitable arranged questionnaire has served the data describing competitiveness of particular sport centres. I have surveyed the information of the most popular and frequented sport centre – Factory Pro. I have cooperated with this sportcentre and Factory Pro was the basis of the above mentioned analysis.

10. Seznam použité literatury

- 1) Kotler, P. *Marketing management*. 2. vydání. Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2
- 2) Kotler, P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2
- 3) Kotler, P. *Marketing management*. Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- 4) Kotler, P. a kol. *Moderní marketing*. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- 5) Porter, M. *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2
- 6) Porter, M. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Victoria Publishing, 1997. ISBN 80-85605-12-0
- 7) Košturiak, Gregor *Podnik v roce 2001*. Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-003-1
- 8) Blackburn, J.D. *Závod s časem*. Praha, Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-34-1
- 9) Pražská, L. Jindra, J. *Obchodní podnikání: retail management*. Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4
- 10) Pitra, Z. *Inovační strategie*. Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4
- 11) Souček, Z. *Firma 21. století*. Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-88-6

- 12) Dedouchová, M. *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha, C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- 13) Pražská, L., Jindra, J. a kol. *Obchodní podnikání – Retail Management*. Management Press, Praha, 1997.
- 14) Kermally, S. *Největší představitelé marketingu*. Beno Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1013-3
- 15) Janečková, L., Vašítková, M. *Marketing služeb*. Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0
- 16) Bowman, C. *Strategický management*. Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1
- 17) Příbová, M. a kol. *Analýza konkurence a trhu*. Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-536-X
- 18) Bartes, F. *Konkurenční strategie firmy*. Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7
- 19) Bednářová, D. a spol. *Malé a střední podnikání*. Skriptum ZF JCU, 2003. ISBN 80-7040-625-9
- 20) Čichovský, L. *Marketing konkurenceschopnosti I*. Radix, Praha 2002, ISBN 80-86031-35-7
- 21) Havlíček, K., Kašík, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Management Press, Praha 2005. ISBN 80-7261-120-8
- 22) Durdová, I. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0827-7
- 23) Rogers, L. *Marketing*. Readers International Prague, 1992. ISBN 80-901454-0-X

- 24) Parmová, D. *Řízení služeb*. Skriptum ZF JCU, 2004. ISBN 80-7040-673-9
- 25) Factory Pro. *O Factory Pro* [online], 2008 [cit 2008-01-05], dostupný na WWW <www.factorypro.cz>
- 26) Factory Pro. *Co nabízíme* [online], 2008 [cit 2008-01-05], dostupný na WWW <www.factorypro.cz>
- 27) Zvonárna. *Poskytované služby* [online], 2008 [cit 2008-01-05], dostupný na WWW <www.zvonarna.cz>
- 28) Sportcentrum Delfin. *Aktivity, nabídka služeb* [online], 2008 [cit 2008-01-05], dostupný na WWW <www.delfin.cz>
- 29) Sportcentrum Delfin. *Klub, životní styl* [online], 2008 [cit 2008-01-05], dostupný na WWW <www.delfin.cz>
- 30) Holiday Fitness Club. *O nás* [online], 2008 [cit 2008-01-07], dostupný na WWW <www.holidayfitness.cz>
- 31) Holiday Fitness Club. *Služby* [online], 2008 [cit 2008-01-07], dostupný na WWW <www.holidayfitness.cz>
- 32) Fitness Pouzar. *Naše firma* [online], 2008 [cit 2008-01-07], dostupný na WWW <www.fitnesspouzar.cz>
- 33) Fitness Pouzar. *Aktivity* [online], 2008 [cit 2008-01-07], dostupný na WWW <www.fitnesspouzar.cz>
- 34) Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Vymezení pojmu drobný, malý a střední podnikatel a postup pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií* [online], 2008 [cit 2008-02-10], dostupný na WWW <www.mpo.cz>

35) Český statistický úřad. *Vybrané ukazatele oblastí a krajů* [online], 2007 [cit 2007-10-21], dostupný na WWW < www.czso.cz >

36) Oficiální stránky města České Budějovice [online], 2007 [cit 2007-10-21], dostupný na WWW < www.c-budejovice.cz >

37) Wikipedie otevřená encyklopedie. *České Budějovice* [online], 2007 [cit 2007-10-20], dostupný na WWW < www.cs.wikipedia.org >

11. Přílohy

1. Dotazník
2. Ceník služeb Sportcentra Zvonárna
3. Ceník služeb sportovního centra Factory Pro v Českých Budějovicích
4. Ceník služeb Holiday Fitness Clubu
5. Ceník služeb Fitness Pouzar

Dobrý den,

jmenuji se Barbora Moserová, jsem studentkou Zemědělské fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, oboru Provozně podnikatelského. Zpracovávám diplomovou práci na téma **Konkurenceschopnost sportovních center** a tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Předem děkuji za spolupráci.

1. Vaše pohlaví?

muž
žena

2. Vaše věková kategorie?

do 18 let
19 – 26 let
27 – 35 let
36 – 45 let
46 – 60 let
60 – více

3. Vaše bydliště?

České Budějovice
okolí ČB do 10 km
okolí ČB do 20 km
okolí ČB do 50 km
mé bydliště je vzdáleno od ČB více jak 50 km

4. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

základní
vyučen / vyučen bez maturity
středoškolské s maturitou
vyšší odborné
vysokoškolské

5. Věnujete se sportu ve Vašem volném čase?

ano
ne

6. Navštěvujete sportovní centra v Českých Budějovicích?

jen příležitostně
ano, 1 – 2 krát týdně
ano, 3 – vícekrát týdně
ne

7. Jakému konkrétně dáváte přednost?

Sportcentrum Zvonárna
Sportovní centrum Factory Pro
Holiday Fitness Club
Fitness Pouzar
Sportcentrum Delfin
jiné – jaké?

.....

8. Jak jste se o sportovním centru dozvěděl/a?

doporučení od známých
pomocí upoutávek, letáků
z tisku
z rádia, rozhlasu
z internetu
jinak – jak?

.....

9. Čím jste se řídil/ a při výběru sportovního centra?

pozn. Oznamkujte jako ve škole (stupnice 1 – 5, přičemž 1 ...nejlepší, 5 ... nejhorší)

doporučením známých, kamarádů
poskytovanou nabídkou služeb
mými finančními možnostmi, takže hlavně cenami služeb
možností využití i jiných než sportovních služeb, např. masáže, solárium, relaxace
dostupností sportovního centra – blízko u centra, MHD ...
možností parkování
kvalifikací instruktorů
příjemným prostředím
přítomností prostorných šaten
přítomností sprch, WC
hledal/a jsem konkrétní službu

10. Proč navštěvujete sportovní centrum?

je to moderní, chci jít s dobrou
chci relaxovat
chci si zvýšit fyzickou kondici
chci formovat postavu
na doporučení lékaře
choším tam za zábavou
většina mých známých ho navštěvuje
chci se seznámit

11. Jakých služeb nejčastěji využíváte?

lekce aerobiku apod.
lekce bojových umění
lekce jógy, kalanetiky, cvičení na míčích apod.
posilovna
bazén
navštěvuji sportovní bar, restauraci
jiné – jaké?
.....

lekce tance
solárium
squash
masáže, zábaly a jiné
lekce spinningu

12. Jste spokojeni s nabídkou služeb?

ano, splňuje moje představy
ne, nabídku služeb bych rozšířil/a o
ne, nabídku služeb bych zredukoval/a o

13. Jste spokojeni s kvalitou služeb?

ano
ne

14. Myslíte si, že Vámi zaplacená cena za poskytnutou službu odpovídá kvalitě?

ano
myslím, že ceny jsou s ohledem na kvalitu nízké
myslím, že ceny jsou s ohledem na kvalitu vysoké

15. Byli byste ochotni za Vámi využívanou službu připlatit?

ano
pokud to bude nevyhnutelné, pak ano
ano, pokud mi poskytnutá služba dá větší užitek
v žádném případě, radši se této služby vzdám

16. Co požadujete a očekáváte od instruktorů a trenérů?

pozn. Oznamkujte jako ve škole (stupnice 1 – 5, přičemž 1 ...nejlepší, 5 ... nejhorší)

příslušnou kvalifikaci
profesionalitu
rady a doporučení
smysl pro humor – lekce nesmí být příliš stereotypní, ale zábavné
dobrý vzhled
kamarádský přístup

Místo pro vaše poznámky a názory, týkající se dané tematiky:

CENÍK SLUŽEB

Squash – základní ceny (60 minut)

Čas. pásmo	Po - Pá		Sobota	Neděle Svátek
	dospělí	studenti		
07.00 až 09.00	290,-	220,-	205,-	205,-
09.00 až 11.00	205,-	140,-	240,-	290,-
11.00 až 15.00	240,-	170,-	240,-	290,-
15.00 až 17.00	290,-	220,-	240,-	290,-
17.00 až 21.00	320,-	320,-	290,-	320,-
21.00 až 23.00	205,-	205,-	205,-	205,-

Služba	Cena
Fitness dospělí (90 minut)	60,-
Fitness studenti (90 minut)	50,-
Aerobic (dětský, 60 a 90 minut)	30,- 45,- a 50,-
Solárium (5 minut)	50,-
Vypletení squashové rakety – standardní	170,-
Vypletení squashové rakety - soutěžní	225,- 250,- 360,-
Zapůjčení ručníku	10,-
Zapůjčení rakety na squash (60 minut)	80,-
Zapůjčení míčku na squash (60 minut)	16,-
Osobní sportovní instruktor (60 minut)	150,-
Sparing partner na squash (60 minut)	100,-
Osobní trenér na squash (60 minut)	150,-

Druh masáže	Cena
Masáž šíje	65,-
Masáž zad	90,-
Masáž horních končetin	110,-
Masáž zad a šíje	150,-
Masáž dolních končetin	250,-
Masáž celková	340,-

Druh služby	Cena
Spinning 75 min	70,-

CENÍK SLUŽEB

Služba	Délka trvání (min)	Cena (Kč) Pro Fitness	Student Senior	Předplacená karta	Cena (Kč) v hotovosti
Posilovna a kardio zóna	neomezeně	zdarma	85	110	130
Aerobik (60 min)	60	zdarma	75	100	120
Aerobik (75 min)	75	zdarma	85	110	130
Aerobik (90 min)	90	zdarma	95	125	145
Spinning, jumping, aqua ae (60 min)	60	zdarma	85	110	130
Spinning, jumping, aqua ae (75 min)	75	zdarma	95	120	140
Spinning, jumping, aqua ae (90 min)	90	zdarma	105	135	155
Bazén + relaxace (vířivka, pára, sauna)	60	zdarma	85	110	130
Bazén a relaxace dalších 15 min	15	zdarma	30	30	30
Bazén + relaxace děti do 6 let	60	zdarma		zdarma	zdarma
Bazén + relaxace děti od 6 do 15 let	60	zdarma		85	105
Bazén + relaxace po cvičení	60	zdarma	75	95	115
Squash A	60	270	280	300	320
Squash B (víkend, 7-16 h.)	60	180	190	200	220
Squash A	30	160	160	170	190
Squash B (víkend, 7-16 h.)	30	110	120	120	140
Solárium 250	1	12	13	14	16
Solárium 500	1	14	15	17	20
Solárium 800	1	20	21	22	24
Privátní klub (sauna, vířivka)	60	550	600	650	700
Privátní klub (sauna, vířivka)	120	850	900	1000	1100
Masáže, peelingy, zábaly		sleva 15%	ceník masáží	ceník masáží	ceník masáží
Poplatek za vystavení karty		zdarma	150	150	-
Poplatek za dětský koutek	120	30	30	30	30
Dárková šeková knížka		1600	1900	2100	2600

CENÍK SLUŽEB

Druh služby	Doba trvání	Cena	Cena členové
Aerobic-všechny formy 1 65/50	60	65,- Kč	50,- Kč
Aerobic-všechny formy 2 70/60	60	70,- Kč	60,- Kč
Mamky s dětmi	60	65,- Kč	50,- Kč
Power jóga	60	65,- Kč	50,- Kč
-	0	0,- Kč	0,- Kč

Posilovna-informace728/602082- 723/623998

Provozní doba: PO-PÁ 8.00 - 22.00, SO- NE 15.00 - 21.00 Vstup časově neomezený !

Druh služby	Doba trvání	Cena	Cena členové
Posilovna 8.00 - 13.00	neomezena	55,- Kč	45,- Kč
Posilovna 13.00 - 22.00	neomezena	70,- Kč	50,- Kč
Posilovna V.I.P GYM karty	neomezena	50,- Kč	50,- Kč
Posilovna HFC	neomezena	70,- Kč	65,- Kč
Osobní trenér	1 lekce	270,- Kč	270,- Kč
Osobní trenér	10 lekcí	2300,- Kč	2300,- Kč

	Doba trvání	Cena	Cena členové
Indoor cycling 2 80/60	60	80,- Kč	60,- Kč
-	0	0,- Kč	0,- Kč

Druh služby	Doba trvání	Cena	Cena členové
Sauna	60´	110,- Kč	85,- Kč
Sauna	90´	125,- Kč	100,- Kč
Sauna	120´	150,- Kč	125,- Kč
Důchodci	sleva 50%	0,- Kč	0,- Kč
Děti do 15 let	sleva 50%	0,- Kč	0,- Kč
Zapůjčení prostěradla	-	15,- Kč	15,- Kč
Zapůjčení osušky	-	15,- Kč	15,- Kč
Zapůjčení županu	-	45,- Kč	45,- Kč
Zapůjčení fénu	-	10,- Kč	10,- Kč
Zapůjčení osušky a prostěradla	-	30,- Kč	30,- Kč

Masáže

REZERVACE NA TEL.775129383

Druh služby	Doba trvání	Cena	Cena členové
Klasická masáž: záda-šíje-hýždě	30´	180,- Kč	180,- Kč
Klasická masáž: horní končetiny	30´	180,- Kč	180,- Kč
Klasická masáž: dolní končetiny	45´	270,- Kč	270,- Kč
Celková masáž	60	360,- Kč	360,- Kč
Celková masáž	90´	540,- Kč	540,- Kč

CENÍK SLUŽEB

Posilovna a kardio

Pernamentky	denní	dopolední se vstupem do 13h	studentská po předl. stud. průkazu
měsíční	560 Kč	510 Kč	510 Kč
čtvrtletní	1 450 Kč	1 320 Kč	1 320 Kč
pololetní	2 600 Kč	2 360 Kč	2 360 Kč
roční	4 800 Kč	4 370 Kč	4 370 Kč
podniková	50 vstupů	3 450 Kč	
	100vstupů	6 750 Kč	

Sál (aerobic, spinning, fitbox, jóga)

Permanentky	spinning +fitbox	aerobic+jóga	spinning+aerobic+jóga+fitbox
měsíční	720 Kč	550 Kč	830 Kč
čtvrtletní	2 040 Kč	1 560 Kč	2 330 Kč
podnikové (40 vstupů)	3 060 Kč	2 340 Kč	3 210 Kč
12-ti vstupové	910 Kč	680 Kč	

Jednotlivé vstupné

aerobic, kick-box ae., step ae., jóga	65 Kč/hod
spinning	85 Kč/hod
fitbox	85 Kč/hod
cvičení s dětmi	55 Kč/hod

Squash

8-15 a 21-22 hod, víkend (1žeton)	115 Kč/30 minut
student 8-15 hod a 21-22 hod, víkend	90 Kč/30minut
od 15-21 hodin (1 žeton)	155 Kč/30 minut
squashový trenér (60 minut)	300 Kč

Solárium

1 žet.= 6min(zvýšený výkon trubíc o100%)	42 Kč
--	-------

Půjčovní

squashová raketa	25 Kč
squashový míček	25 Kč
ručník	10 Kč
bandáže na fitbox	20 Kč