

UNIVERSITÉ PALACKÝ À OLOMOUC

Faculté des Lettres

Département des Études Romanes

**Développement de la compétitivité de l'entreprise
– Fitness Hlubočky**

**Development of the competitiveness of the
enterprise – Fitness Hlubočky**

Mémoire de Master

Auteur : Bc. Martina Linková

Directeur de recherche : doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Olomouc 2021

Déclaration d'authenticité :

Je, soussignée, Martina Linková, déclare que le présent mémoire de Master écrit sur le sujet « *Développement de la compétitivité de l'entreprise – Fitness Hlubočky* » est le résultat de mon propre travail, je l'ai écrit toute seule et que toutes les références utilisées sont citées.

À Olomouc, le.....

Signature :

Rémerciement :

J'aimerais bien remercier mon directeur de recherche doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr. qui me donnait de bons conseils et ma famille qui m'encourageait tout au long du travail.

Table des matières

Introduction	7
I Renforcement de la compétitivité	10
I.1 Concurrence et compétitivité	10
I.2 Avantage compétitif et chaîne de valeur	10
I.2.1 Activités principales.....	12
I.2.2 Activités de soutien	12
I.2.3 Types d'activités	13
I.2.4 Délimitation de la chaîne de valeur	13
I.3 Stratégie concurrentielle et avantage compétitif.....	14
I.3.1 Types d'avantages compétitifs	15
I.3.2 Stratégie de domination par les coûts	17
I.3.3 Stratégie de différenciation	17
I.3.4 Stratégie de focalisation ou de concentration	18
I.4 Compétences de base	19
I.5 Tendances de l'entreprise.....	21
I.6 Compétitivité comme potentiel de l'entreprise	21
I.7 Évaluation de compétitivité	22
I.8 Marketing MIX	23
I.9 Marketing des services de sport et de fitness	24
I.9.1 Caractéristiques des services de fitness	25
I.9.2 Essentiel du marketing des services de fitness	29
I.9.3 Stratégie marketing des centres de fitness	30
I.10 Marketing événementiel	31

II Situation actuelle de l'entreprise	33
II.1 Présentation essentielle de Fitness Hlubočky	33
II.2 Centres de fitness en région d'Olomouc	37
II.3 Questionnaire entre les clients de Fitness Hlubočky	38
II.4 Analyse PESTEL de l'entreprise	43
II.5 Analyse de Cinq forces de Porter de l'entreprise	46
II.6 Analyse de chaîne de valeur	48
II.7 Budget	50
II.8 Analyse SWOT	51
III Propositions pour développer la compétitivité de l'entreprise	54
III.1 Fixation de la stratégie	54
III.1.1 Stratégie concurrentielle.....	54
III.1.2 Chaîne de valeur.....	55
III.2 Changements radicaux	55
III.2.1 Déménagement dans des locaux plus grands	55
III.2.2 Achat de nouveaux équipements	56
III.2.3 Changement d'horaires d'ouverture.....	58
III.3 Élargissement de la gamme de services	59
III.3.1 Création du régime alimentaire sur mesure.....	59
III.3.2 Installation de la Fit boxe et de la zumba.....	59
III.3.3 Installation des massages	60
III.4 Plan d'installation des services et appréciation des mesures proposées	60
Conclusion	62
Résumé	64
Bibliographie	65

Table des images.....	75
Liste des tableaux.....	76
Liste des graphiques	77
Table des annexes	78
Annotation	98
Annotation en anglais	99

Introduction

Ce mémoire de Master présent est intitulé *Développement de la compétitivité de l'entreprise – Fitness Hlubočky*. La raison pour laquelle ce sujet a été choisi est l'intérêt de l'auteure en marketing du fitness, en plus son ami exerce ce centre de fitness à Hlubočky et il essaye de le promouvoir le mieux possible car c'est son activité commerciale. Grâce à ce travail, l'auteure souhaite l'aider à développer encore mieux la compétitivité de son entreprise. Ce travail fait aussi la suite au mémoire de licence de l'auteure qui portait sur marketing de mode de vie sain et du fitness et dans lequel le centre de fitness Hlubočky a été discuté pour la première fois en termes de publicité et de promotion.

Dans la société développée d'aujourd'hui pleine de possibilités illimitées, la plupart des entreprises sont confrontées à une concurrence incroyable. Cependant, c'est cette capacité à être concurrentiel qui est au cœur du succès ou de l'échec d'une entreprise. Un vieux proverbe africain dit : « *Chaque matin, une gazelle se réveille en Afrique sachant qu'elle doit courir plus vite que le lion le plus rapide pour ne pas être mangée. Chaque matin, un lion se réveille en Afrique. Il sait qu'il doit être plus rapide que la gazelle la plus lente, sinon il mourra de faim. Il est essentiellement indifférent à être un lion ou une gazelle. Chaque fois que le soleil se lève, ils doivent tous deux courir.* » (Ferrero, 2012, p. 56) Ce proverbe saisit de manière pertinente le développement actuel de la société, où tout est continuellement pousser en avant. Si une entreprise est en retard par rapport à la concurrence, la concurrence va la « dévorer ».

Ce mémoire de Master portera sur le renforcement de la compétitivité dans la pratique, l'analyse de la compétitivité sera faite dans l'entreprise Fitness Hlubočky qui se trouve onze kilomètres d'Olomouc. Il s'agit d'un petit centre de fitness du type familial dans le village qui réussit pour le moment dans la lutte pour les clients avec d'autres centres de fitness d'environs.

Néanmoins, il est nécessaire d'inventer constamment de nouvelles et nouvelles façons d'attirer un client. Par conséquent, les analyses et le questionnaire aux clients de ce centre détermineront la situation actuelle. Et donc l'objectif de ce travail est de proposer des solutions pour le futur fonctionnement de l'entreprise grâce auxquelles Fitness Hlubočky développeront leur compétitivité.

La situation actuelle du coronavirus et les réglementations gouvernementales connexes influenceront fortement l'ensemble du travail. Cette pandémie a des impacts

énormes sur la société dans son ensemble, l'économie de l'État et bien sûr le fonctionnement des centres de fitness. Faire des affaires dans ce domaine est rendu impossible à plusieurs reprises. Les résultats des analyses seront fortement affectés par ce fait. En ce moment même, la lutte pour la simple survie des entreprises commence dans ce domaine, et il est plus important que jamais de garder au moins les clients existants pour qu'ils reviennent dans les centres après la réouverture.

Ce mémoire se divise en trois chapitres avec de plusieurs sous-chapitres. Le premier grand chapitre examine la problématique du renforcement de la compétitivité du côté théorique. L'objectif de la partie théorique est de décrire les domaines qui servent à renforcer la compétitivité et caractériser les services de fitness en général. L'intérêt sera centré sur les notions nécessaires comme la concurrence et la compétitivité, avantage compétitif, chaîne de valeur, marketing MIX ou le fitness.

Dans le deuxième chapitre la situation actuelle de l'entreprise Fitness Hlubočky sera présentée. Premièrement, il faut donner les informations de base de Fitness Hlubočky et décrire la situation des centres de fitness en région d'Olomouc. Après le questionnaire entre les clients de Fitness Hlubočky sera mené. Également de nombreuses analyses seront faites dans ce chapitre. Les analyses comme PESTEL, SWOT, Cinq forces de Porter seront expliquées théoriquement, puis appliquées à l'entreprise Fitness Hlubočky.

Enfin, dans le troisième chapitre, les résultats des analyses et comparaisons précédentes seront utilisés pour répondre à la question : *Comment développer et renforcer la compétitivité de l'entreprise?* Les solutions seront proposées et la stratégie sera fixée.

En ce qui concerne la littérature utilisée dans ce mémoire de Master, il faut dire qu'il existe nombreux ouvrages sur ce thème, car il s'agit du thème qui traite plusieurs domaines. Pour la partie théorique, les ouvrages de la concurrence, de la compétitivité et de marketing seront étudiés et utilisés. Les principaux ouvrages qui traitent la concurrence et la compétitivité et qui sont utilisés le plus dans le mémoire sont : *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : Konkurenční potenciál a dynamika podnikání* de Mikoláš (2005), *Konkurenční výhoda : Jak vytvořit a udržet nadprůměrný výkon* de Porter (1993) et *Corporate Strategy* de Collis et Montgomery (1997). Les oeuvres étudiées concernant le marketing sont *Marketing* de Kotler et Armstrong (2013) et *Strategický marketing : strategie a trendy* de Jakubíková (2013). Ces ouvrages sont les sources fiables sur la concurrence, la compétitivité et le marketing car il s'agit des publications récentes qui donnent tous les

informations nécessaires pour élaborer la partie théorique du mémoire. Pour la partie pratique, les sites numériques seront utilisés pour obtenir des informations sur les centres de fitness. Les sources principales seront les sites Web des centres de fitness et leur réseaux sociaux comme Facebook. Pour les analyses, comme les sources seront utilisés les réglementations gouvernementales – le site Web *vlada.cz*, pour les statistiques les sites Web *financnisprava.cz* ou *czso.cz* – *Český statistický úřad*.

I Renforcement de la compétitivité

I.1 Concurrence et compétitivité

Du point de vue d'une entreprise, la concurrence est constituée de l'ensemble des acteurs qui proposent des produits ou services qui répondent au même besoin que celui à laquelle cherche à répondre l'entreprise par le biais de son offre commerciale. (definitions-marketing.com, 2021)

La compétitivité est la capacité d'une entreprise à maintenir ou à accroître ses parts de marché. C'est son aptitude à faire face à la concurrence. (economie.gouv.fr, 2021)

Comme le montrent la pratique et les recherches théoriques actuelles, il n'est pas possible de maintenir une position parmi les concurrents sans changements dans la stratégie concurrentielle. Cette stratégie explore les opportunités qui aideront les entreprises à être plus compétitives et à renforcer ainsi leur position sur le marché. Il s'agit de trouver de nouvelles perspectives sur la concurrence et sa place dans le monde d'aujourd'hui. C'est une vision basée sur les concepts de potentiel et de dynamique de changement.

L'environnement de marché dans tous les secteurs est caractérisé par la concurrence, qui est un processus infini. L'essence de la concurrence des entreprises réside dans leur compétitivité ce qui est l'une des formes de potentiel commercial. (Mikoláš 2005, p. 33)

I.2 Avantage compétitif et chaîne de valeur

L'avantage compétitif peut être défini comme « *Tous les éléments permettant à une entreprise d'être plus compétitive que ses concurrents* ». (linternaute.fr, 2020)

Pour mieux comprendre un avantage compétitif, il est nécessaire de ne pas regarder l'entreprise dans son ensemble, mais la décomposer en activités isolées. Afin d'analyser les sources d'avantage compétitif, les activités isolées et leur influence mutuelle doivent être examinées. L'outil de base de cette recherche est la chaîne de valeur. (Porter 1993, p. 55)

Cette chaîne de valeur segmente l'entreprise en ses domaines d'activité stratégiques. L'entreprise gagnera un avantage compétitif en faisant ces activités stratégiquement importantes moins chères et mieux que ses concurrents. Les chaînes de valeur des entreprises diffèrent puisqu'elles reflètent le développement historique et les réussites et les échecs dans la mise en œuvre de la stratégie. Les différences entre les chaînes de valeur des concurrents sont une source clé d'avantage compétitif. Une différence importante de la chaîne de valeur peut être la gamme concurrentielle. L'entreprise peut élargir sa gamme concurrentielle en se

regroupant avec d'autres entreprises. Ce n'est pas une fusion directe, c'est juste une coopération mutuellement avantageuse. (Porter 1993, pp. 58 – 78)

Toutes les activités de l'entreprise peuvent être représentées à l'aide de la chaîne de valeur, selon cette image à l'aide de la chaîne de valeur générique:

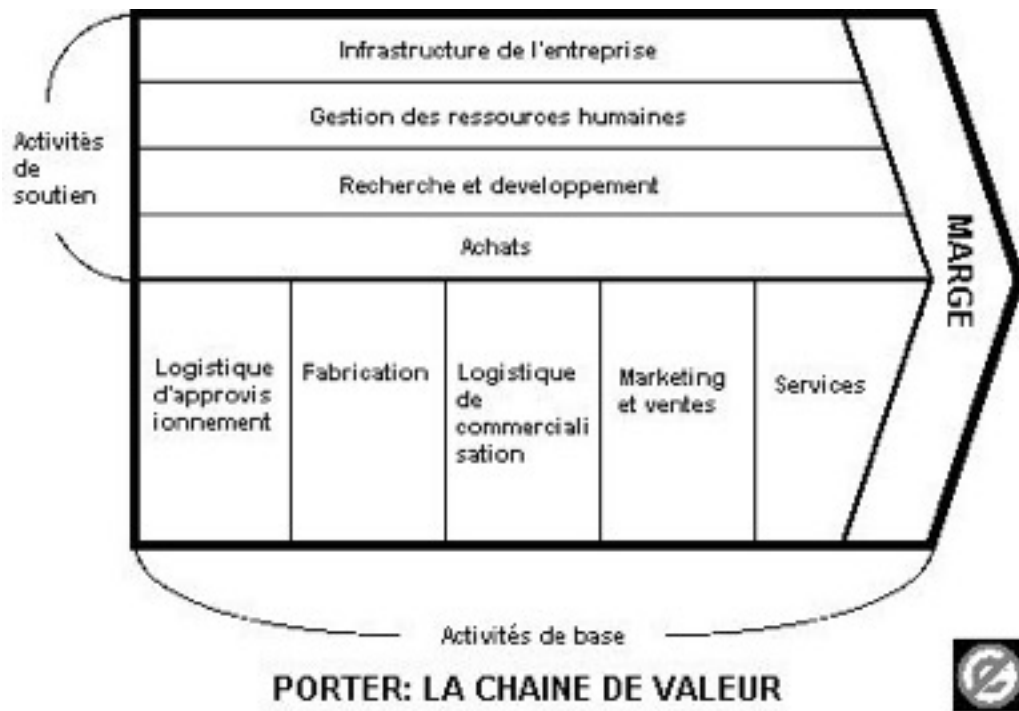


Image n° 1 Chaîne de valeur générique selon M.E. Porter (Porter 1993, p. 58)

En termes de concurrence, la valeur est quelque chose que les clients sont prêts à payer pour un service ou un produit donné. La valeur est mesurée par le revenu global dans lequel le prix est reflété. Une entreprise est bénéficiaire si la valeur qu'elle atteint est supérieure au coût de création du produit ou du service. L'objectif de cette stratégie générique est de créer la valeur la plus élevée possible pour l'acheteur. Ainsi, ce ne sont pas les coûts qui sont utilisés pour analyser la position concurrentielle, mais cette valeur. La chaîne de valeur montre la valeur totale et se compose d'activités qui créent de la valeur et du profit (marge). Le profit est la différence entre la valeur totale et le coût total.

Les activités qui créent de la valeur peuvent être divisées en activités principales (ou de base) et activités de soutien. (Image n° 1) Les activités principales sont la fabrication, la vente, la livraison et le service. Les activités de soutien fournissent des ressources d'intrants, du développement technologique et des ressources humaines. (Porter 1993, p. 62)

I.2.1 Activités principales

Ces activités sont divisées en cinq catégories génériques qui dépendent du secteur donné et de la stratégie choisie :

- logistique d'approvisionnement – activités liées à la réception, au stockage et à la distribution des matières premières (manipulation matérielle, réglementation des stocks, planification du transport de marchandises),
- opérations de fabrication – transformation de la matière première en produits finis (usinage, assemblage, emballage, etc),
- logistique de commercialisation – la collection, le stockage et la distribution des produits finaux au client,
- marketing et ventes – cela permet au consommateur de connaître et d'acheter le produit fini (publicité, activités des fournisseurs, choix des canaux de distribution, fixation du prix etc.),
- services – regroupent tout ce qui permet d'augmenter et de maintenir la valeur du produit (installation, réparation, formation du personnel etc). (Porter 1993, pp. 62 – 71)

Chacune de ces catégories génériques peut être cruciale pour un avantage compétitif, selon le secteur. Pour une utilisation pratique, l'entreprise qui fournit des services – le centre de fitness, sur lequel porte le mémoire de Master, est pris en compte.

I.2.2 Activités de soutien

Les activités de soutien peuvent être divisées en quatre domaines génériques qui sont montrés sur l'image n° 1. Ces activités, comme les activités principales, peuvent être divisées en plusieurs activités créatrices de valeur différentes qui sont spécifiques à un secteur.

Voici les activités qui incluent les activités de soutien :

- infrastructure de l'entreprise – regroupe tous les services nécessaires à une entreprise (administration, finances, contrôle de la qualité, planification...)
- gestion des ressources humaines – le recrutement, la formation, le perfectionnement et les salaires de tous les employés; la gestion des ressources humaines a de l'influence sur l'avantage compétitif car elle joue un rôle dans la motivation et la qualification des employés,

- recherche et développement – utiles pour toutes les activités car toutes les activités nécessitent des technologies (savoir-faire, innovation...),
- achats – permettent aux activités de base d’acquérir les diverses ressources dont elles ont besoin. (Porter 1993, pp. 62 – 71)

I.2.3 Types d’activités

Il existe plusieurs types d’activités de base et de soutien, et elles jouent un rôle différent dans l’avantage compétitif :

- directes – activités directement impliquées dans la création de valeur (promotion, recrutement, proposition de design),
- indirectes – activités permettant le bon déroulement des activités directes (gestion du temps, administration, fonctionnement des services auxiliaires),
- assurance qualité – assurance de la qualité des autres activités (monitoring, contrôle, révision). (Porter 1993, pp. 62 – 71)

I.2.4 Délimitation de la chaîne de valeur

Pour déterminer l’avantage compétitif, il est nécessaire de définir avec précision la chaîne de valeur dans le secteur donné. Il faut identifier les activités créatrices de valeur qui comprennent les activités principales et de soutien de la chaîne générique. Puisque tout ce qu’une entreprise fait, il doit être inclus dans les activités de base ou subsidiaires. Pour définir des activités créatrices de valeur significatives, il faut séparer les activités ayant des technologies et des économies différentes. Les fonctions étendues sont subdivisées en segments plus étroits ou en activités isolées. (Porter 1993, p. 68)

Parmi les activités principales, le marketing et les ventes sont importants aux fins du mémoire de Master. Il s’agit notamment de la gestion du marketing, de la publicité, de la promotion des ventes et des stratégies de communication.

Le marketing, en tant que partie intégrante de l’avantage compétitif et de la chaîne de valeur, sera abordé aux chapitres I.8 et I.9.

I.3 Stratégie concurrentielle et avantage compétitif

Stratégie concurrentielle consiste pour l'entreprise à définir et mettre en œuvre les moyens et les objectifs lui permettant de disposer d'un avantage compétitif sur le long terme. (maxicours.com, 2020)

L'objectif d'augmenter la compétitivité de l'entreprise est de réaliser un produit qui a une grande valeur pour le client et qui crée des conditions économiques favorables pour l'entreprise en même temps. Répondre aux exigences des clients doit être considéré comme un processus dans lequel tous les maillons de la chaîne de valeur de l'entreprise sont impliqués. Pour que les exigences du client soient identifiées, évaluées et transférées au processus, il est nécessaire de garantir :

- création d'un dialogue avec le client,
- adaptation des produits aux besoins des utilisateurs,
- proposition des solutions innovantes.

Le premier facteur déterminant de base de la performance d'une entreprise est l'attrait du secteur. L'attrait du secteur donné est déterminé par les règles de la stratégie concurrentielle qui s'incarnent dans cinq facteurs (« forces ») concurrentiels dynamiques : menace de nouveaux entrants, menace des produits de substitution, pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation des fournisseurs et concurrence intra-sectorielle (Image n° 2) :

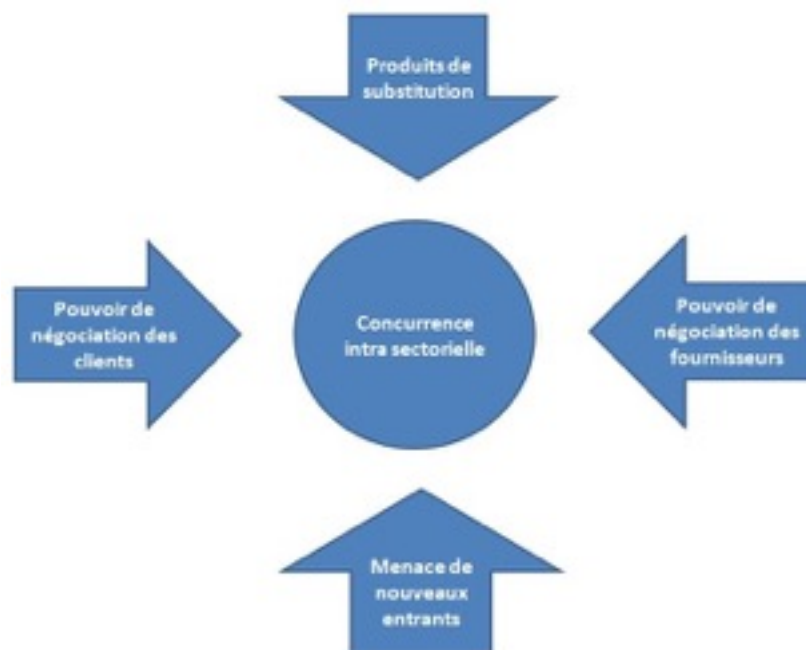


Image n° 2 Les Cinq forces de Porter (Porter 1994, p. 129)

Ces cinq facteurs déterminent la rentabilité d'un secteur car ils affectent les prix, les coûts et l'investissement nécessaire. Les entreprises peuvent influencer ces cinq facteurs grâce à leur stratégie.

La capacité des entreprises à former la structure du secteur est un fardeau de responsabilité de l'entreprise leader du secteur donné. Leurs parts de marché garantissent que tout ce qui modifie la structure du secteur affectera tous les autres – acheteurs, fournisseurs et autres concurrents.

Le deuxième facteur de la stratégie concurrentielle est la position relative de l'entreprise au sein de son secteur, c'est-à-dire si sa rentabilité sera au-dessus ou au-dessous de la moyenne du secteur. Bien qu'une entreprise puisse avoir beaucoup de forces et de faiblesses, il existe deux types d'avantage compétitif de base :

- le faible coût
- la différenciation. (Porter 1993, pp. 29 – 33)

I.3.1 Types d'avantages compétitifs

Faibles coûts

Les faibles coûts sont l'un des deux principaux types d'avantage compétitif qu'une entreprise peut avoir et maintenir. Bien entendu, les coûts sont également très importants pour une stratégie de différenciation.

Une entreprise possède un avantage compétitif de faible coût quand elle produit un produit ou fournit un service à un prix inférieur à celui de ses concurrents. Les entreprises qui ont cet avantage produisent en plus grandes quantités et bénéficient d'une ou plusieurs des options suivantes :

- l'accès aux matières premières à faible prix,
- des technologies et des processus efficaces,
- une exploitation gérée efficacement,
- de bas coûts de distribution et de vente.

Les entreprises peuvent bénéficier de cet avantage de l'une des deux façons suivantes:

- Les entreprises peuvent générer plus de profit que leurs concurrents même s'elles ont les prix similaires, car leurs coûts sont moins élevés.

- Pour attirer plus de clients et acquérir des parts de marché, les entreprises peuvent proposer des prix inférieurs à ceux des concurrents. Dans ce cas, la perte sur la marge est compensée par des volumes de ventes plus élevés. (bdc.ca, 2021a)

Différenciation

Il s'agit de la différenciation quand une entreprise dispose d'un produit ou d'un service qui se démarque de la concurrence en répondant à un besoin unique des clients. Cela permet d'accroître la fidélité à la marque, d'augmenter les ventes et de vendre ses produits à un prix plus élevé. (bdc.ca, 2021b)

Le produit final peut être affecté non seulement par le marketing, les ventes et le service, mais déjà par l'achat des matières premières et d'autres intrants. Donc toutes les activités de la chaîne de valeur ont leur potentiel. (Porter 1993, pp. 152 – 153)

Comme le mémoire de Master se concentre sur les services, respectivement sur l'exploitation d'un centre de fitness, en termes d'infrastructure d'entreprise et des activités de base, il est important de soutenir les ventes par la direction de l'entreprise et d'améliorer l'image favorable de l'entreprise aux yeux du publique. En ce qui concerne les ressources humaines et la logistique des intrants, c'est une formation approprié du personnel. Pour la logistique de sortie, la satisfaction exacte des souhaits du client est importante, pour le marketing et les ventes, c'est un niveau et une qualité de publicité et de promotion élevé.

Ces deux types d'avantages compétitifs de base mentionnés conduisent à trois stratégies génériques pour atteindre des performances supérieures à la moyenne dans le secteur donné :

- stratégie de domination par les coûts
- stratégie de différenciation
- stratégie de focalisation ou de concentration. (Porter 1994, pp. 34 – 35)

		Avantage concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	Stratégie de Domination par les coûts	Stratégie de Différenciation
	Cible étroite	Stratégie de focalisation	

Image n° 3 Stratégies génériques de Porter (Porter 1993, p. 29)

I.3.2 Stratégie de domination par les coûts

Cette stratégie consiste à proposer une offre dont le coût est inférieur à celui des concurrents, ce qui permet de réduire les prix et donc d'accroître la part de marché. Elle est devenue courante dans les années 1970. Les ressources de cet avantage varient et dépendent de la structure du secteur donné. Un fabricant à faible coût doit trouver et utiliser toutes les ressources de cet avantage; la logique de cette stratégie exige que l'entreprise soit vraiment l'entreprise avec les coûts les plus faibles, et pas seulement l'une des nombreuses entreprises en lice pour ce poste. Les faibles coûts protègent l'entreprise de clients, car ils veulent pousser les prix uniquement au niveau du concurrent le plus performant. Ils protègent également l'entreprise de fournisseurs, en offrant de plus grandes possibilités de faire face à la hausse des coûts des intrants. La position des coûts les plus faibles protège également l'entreprise de substituts. Cette stratégie est utilisée pour les produits de masse pour lesquels il n'est pas possible de se différencier et qui sont achetés par un grand nombre de consommateurs. L'obtention de la position de leader en faibles coûts nécessite souvent une part de marché élevée ou d'autres avantages (par exemple un meilleur accès aux matières premières), tout en offrant également des opportunités d'économiser de l'argent sur les achats. Cette position peut également signifier un investissement initial élevé dans la technologie et la fixation du prix agressive. (Porter 1993, pp. 31 – 32)

I.3.3 Stratégie de différenciation

Cette stratégie nécessite que l'entreprise propose une offre ayant des caractéristiques différentes de celle de la concurrence. L'entreprise doit être unique dans cette différence dans

tout le secteur ou elle doit au moins d'être perçue comme unique si elle veut d'atteindre des prix plus élevés. Cette différence réside, par exemple, dans le design, la qualité, la durée de vie des produits ou l'image de marque, le mieux étant la combinaison de plusieurs attributs.

La différenciation est une stratégie viable pour gagner des bénéfices supérieurs à la moyenne, car elle crée une position pratique pour faire face aux cinq forces de Porter. (Image n° 2) La différenciation protège également l'entreprise contre la concurrence, car les clients restent fidèles à une marque éprouvée. Donc, si la concurrence veut entrer sur le marché, leur produit doit être vraiment exceptionnel. La différenciation peut empêcher une part de marché élevée, car le produit donne une impression d'exclusivité. Les stratégies de la différenciation et de la domination par les coûts sont contradictoires. La différenciation est très coûteuse, les activités comme la recherche technologique approfondie, le service à la clientèle, le design unique ou les matériaux de haute qualité ont besoin de coûts très élevés. (Porter 1993, pp. 152 – 162)

I.3.4 Stratégie de focalisation ou de concentration

Cette stratégie consiste à identifier et à se focaliser sur un seul segment du marché très spécifique. Elle a deux variantes :

- Focalisation fondée sur des faibles coûts
- Focalisation fondée sur différenciation. (joptimisemonbusiness.com, 2021)

Une entreprise avec une stratégie de focalisation profite du fait que des concurrents largement focalisés sont faibles dans un certain segment (segment ici veut dire la caractéristique ou le qualité de produit ou de service), et donc la stratégie de focalisation fondée sur la différenciation entre en jeu. Par conséquent, l'entreprise se concentrera sur un groupe spécifique de clients, un produit de la gamme ou un marché géographique. Contrairement aux deux stratégies précédentes – domination par les faibles coûts et la différenciation qui se concentrent sur tout le marché – cette stratégie se concentre sur un segment plus étroit pour lequel elle est adaptée autant que possible. La stratégie de focalisation fonctionne à condition que l'entreprise soit en mesure d'atteindre l'objectif stratégique plus efficacement que d'autres concurrents qui ont un objectif commercial plus large. (Porter 1993, p. 314)

Les avantages compétitifs indiqués dans les trois stratégies génériques peuvent être appliqués aux mesures proposées pour accroître la compétitivité des services de centre de

fitness. Dans ce cas, la deuxième stratégie concurrentielle – la différenciation – est la plus appropriée. Dans cette stratégie, l'entreprise s'efforce d'être unique dans son secteur dans des dimensions très appréciées par les clients. Les moyens de différenciation sont spécifiques à chaque secteur. Une entreprise qui peut se différencier à long terme aura des bénéfices supérieurs à la moyenne dans son secteur.

La logique de la stratégie de différenciation oblige l'entreprise à choisir des attributs différents de ceux de ses rivaux. Il faut que ces attributs soient vraiment uniques par rapport aux concurrents. Conformément à cette considération, on peut affirmer qu'il est avantageux pour l'exploitation du centre de fitness d'introduire d'autres exercices de groupe – entraînement du Fit boxe et de la Zumba, ainsi que la fourniture de massages ou d'acheter nouvel équipement spécial de la catégorie appelée « *Strongman* ». (fitnema.com, 2021)

I.4 Compétences de base

Premièrement, il est nécessaire de définir la notion de compétence. Les compétences sont constituées de savoirs (des connaissances), de savoir-faire (des techniques opérationnelles et observables) et de savoir-être (des qualités comportementales en situation de travail). Une compétence montre donc un « savoir-agir » dans un contexte professionnel et génère une valeur ajoutée pour l'entreprise. (openclassrooms.com, 2019)

Chaque entreprise est unique ce qui résulte de l'utilisation spécifique de ses ressources. Le profit vient donc de l'utilisation des ressources et non des ressources elles-mêmes. L'entreprise doit donc être comprise non seulement comme un ensemble de produits ou de services, mais aussi comme un portefeuille de compétences. De quoi s'agit-il dans le concept de compétences de base? :

- il s'agit d'un ensemble de savoir-faire et de technologies qui apportent de la valeur au client,
- concept global de concurrence,
- contribution à la compétitivité globale,
- l'utilisation est plus longue que les cycles de vie des produits,
- le développement est possible sous réserve d'un soutien du management à tous les niveaux.

Collis et Montgomery soutiennent qu'une entreprise de taille moyenne possède entre cinq et quinze compétences clés et définit trois conditions qu'ils doivent remplir :

- participation à la création de valeur pour le client,
- différenciation de la concurrence,
- possibilité de développement.

Les compétences de base doivent être utilisables sur un grand nombre de marchés, doivent également être considérées comme une valeur ajoutée pour le consommateur final et doivent être difficiles à imiter. (Collis et Montgomery, 1997, pp. 8 – 10)

Hamel et Prahalad ne cherchent pas de différences entre les ressources et les biens. Ils divisent les ressources en trois catégories : le bien corporel, le bien incorporel et les capacités organisationnelles. Les biens corporels sont plus faciles à évaluer, ils comprennent les bâtiments, les matériaux, etc., en raison de leur nature, ils peuvent rarement être une source d'avantage compétitif. L'exception peut être par exemple quand l'entreprise se trouve dans une localité attractive ce qui est le cas du centre de fitness examiné. La catégorie des biens incorporels comprend par exemple la réputation, la marque, la culture d'entreprise, les brevets, les connaissances et l'expérience de l'entreprise. Le bien incorporel, en raison de sa nature non consommable, il joue un rôle important dans la création de l'avantage compétitif. Les capacités organisationnelles sont une combinaison complexe de biens, de personnes et de processus qui servent à transformer les intrants en extrants. Elles déterminent donc l'efficacité des activités de l'entreprise et peuvent être source d'avantage compétitif. (Hamel et Prahalad, 1996, pp. 243 – 244)

Selon Hitt se sont des ressources, des aptitudes et des compétences de base celles qui créent de l'avantage compétitif. Les ressources sont des intrants tels que le capital, les finances ou le savoir-faire des employés. Les ressources peuvent être définies comme corporelles et incorporelles (par exemple la réputation de l'entreprise) et divisées en trois catégories – capital physique, humain et organisationnel. Les aptitudes cherchent à utiliser correctement les ressources et sont associées aux domaines de la distribution, du marketing, de la gestion des ressources humaines et de la recherche et du développement. Les compétences de base peuvent être définies comme des capacités qui constituent un avantage par rapport à la concurrence. (Hitt, Ireland et Hoskisson, 1997, pp. 76 – 82)

I.5 Tendances de l'entreprise

Aujourd'hui la mondialisation affecte la création de la stratégie concurrentielle de tous les types d'entreprises. Surtout deux vagues de transformation socio-économiques font leur apparition :

- une vague de transformation entraînant un changement dans le système social et économique,
- changements indiqués comme la mondialisation et la glocalisation (l'adaptation spécifique d'un produit ou d'un service à chacune des cultures à laquelle il s'adresse).

Pour ce qui est de façonner la stratégie des entreprises, il est important de connaître l'effet synergique de ces vagues. La concurrence sur le marché nécessite l'application de stratégies concurrentielles réfléchies qui doivent garantir :

- création permanente de potentiel d'entreprise,
- bases de la gestion tactique et opérationnelle de l'entreprise,
- définition et élaboration des objectifs de développement de l'entreprise,
- prospérité durable de l'entreprise,
- élimination des risques prévisibles.

Du point de vue des propriétaires et des dirigeants d'entreprise, il existe deux stratégies de base :

- stratégie de propriété définie par le propriétaire,
- stratégie de gestion de l'entreprise définie par son management. (Mikoláš, 2005, p. 14)

I.6 Compétitivité comme potentiel de l'entreprise

Le concept de concurrence a une large portée, non seulement économique, mais aussi sociale, culturelle, politique, etc. Même si l'aspect économique est crucial dans l'exploitation d'une entreprise, aucun point de vue sur la concurrence ne peut être négligé. Dans son livre, Zdeněk Mikoláš aborde la question de la compétitivité d'un point de vue différent de celui de Michael E. Porter mentionné ci-dessus. Selon lui, il convient de noter que la concurrence est une relation entre deux entités ou plus – les concurrents. Le concurrent doit remplir deux conditions :

- il doit être compétitif,

- il doit avoir un intérêt concurrentiel cela veut dire qu'il doit vouloir participer à la concurrence. (Mikoláš, 2005, pp. 33 – 34)

Dans le domaine de la concurrence le mot potentiel signifie l'ensemble des capacités de recherche, de création, d'action et de réalisation, ainsi que des ressources humaines, techniques, scientifiques, commerciales, financières et productives qui existent virtuellement dans l'entreprise. La connaissance de la valeur de ce potentiel, dans les conditions optimales d'utilisation des capacités et des ressources, par comparaison avec les composantes du marché, permet d'estimer les forces et les faiblesses de l'entreprise et de prendre toutes dispositions pour maintenir sa position ou, mieux, pour assurer son développement. (academie-des-sciences-commerciales.org, 2021)

I.7 Évaluation de compétitivité

L'aperçu du concept de compétitivité dans les chapitres précédents n'est pas exhaustif. Cela indique la nécessité de rechercher d'autres nouvelles dimensions. En ce qui concerne la compétitivité, une attention particulière doit être portée aux catégories telles que l'identité, l'intégrité, la mobilité et la souveraineté de l'entreprise. Ce sont des éléments importants du potentiel concurrentiel de l'entreprise.

Une identité d'entreprise est un ensemble de caractères internes et externes qui l'identifient réellement dans l'environnement. Il s'agit de la trouvaille et la compréhension de la mission, rôle et image de l'entreprise. De nos jours, c'est un facteur clé de sa compétitivité. Ses principales caractéristiques comprennent :

- Idée – l'idée principale représentant l'essence de l'existence de l'entreprise, y compris le plan d'affaires,
- Totem – le lieu d'idée – la localité,
- Design – l'image esthétique et audiovisuelle d'une idée,
- Rituel – la communication, le comportement,
- Innovation – le processus de transformation des attributs mentionnés ci-dessus en de nouvelles formes de développement.

L'intégrité d'une entreprise est déterminée par la cohésion des employés. Sa flexibilité et son dynamisme sont dus au fait que les employés doivent réunir leur propre identité (personnalité) avec l'entreprise.

La mobilité est la capacité de l'entreprise à répondre aux changements intérieurs et extérieurs. La souveraineté caractérise la position de l'entreprise dans l'environnement des affaires. (Mikoláš, 2005, pp. 51 – 52)

I.8 Marketing MIX

Le marketing mix, en français appelé aussi le plan de marchéage, est l'ensemble des décisions et actions marketing faites pour assurer le succès d'un produit ou d'un service sur son marché. Ces décisions et actions sont prises essentiellement dans 4 grands domaines qui sont : la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication. Ces politiques du marketing mix sont également appelés 4 P à cause des initiales de ces 4 termes en anglais (Product, Price, Place, Promotion). (definition-marketing.com, 2020)

Le marketing mix représente la position sur le marché en utilisant les quatre paramètres déjà mentionnés :

- Le Produit – se réfère non seulement au produit ou service lui-même, mais également à la politique de gamme, au design, à la marque, à l'image, au packaging, aux normes et labels, à la garantie, aux services et aux autres composants qui doivent répondre aux besoins et attentes du consommateur,
- Le Prix – est la valeur exprimée en unités monétaires pour laquelle le produit est vendu, comprend les remises, les compensations, les termes échéants, les conditions de paiement ou la possibilité de contracter un prêt,
- La Distribution – indique le lieu et la manière dont le produit sera vendu, y compris les canaux de distribution et leur disponibilité, la gamme de vente, l'approvisionnement et le transport,
- La Communication (Promotion) – indique comment les consommateurs découvrent le produit (la vente directe, les relations publiques, la publicité, la promotion des ventes, le marketing en ligne – les médias sociaux, etc.

Un marketing mix efficace combine les 4 P pour offrir une valeur maximale aux consommateurs et atteindre les objectifs marketing de l'entreprise. Pour qu'un marketing mix réussisse, le spécialiste du marketing doit le considérer du point de vue de l'acheteur et non du vendeur. Et donc 4 P se transforment en 4 C :

- du produit ⇒ Consommateur – la valeur client (Customer Value),

- du prix \Rightarrow Coût pour le client – (Cost to the Customer),
- du placement (de la distribution) \Rightarrow Commodité du client (Convenience),
- de la promotion \Rightarrow Communication avec le client (Communication).

Il faut souligner que le marketing mix est un outil tactique. Cependant, avant d'appliquer le marketing mix, des problèmes stratégiques tels que la segmentation, le ciblage et le positionnement doivent être résolus. Le positionnement peut être compris comme une déclaration de valeurs que le public doit associer au produit.

Le secteur des services utilise un marketing mix étendu, appelé 10 P. Ce sont les quatre P mentionnés, étendus par les domaines suivants: les personnes (People), les processus (Process), la preuve physique (Physical evidence), le corbeau violet (Purple crow), la permission (Permission) et le partenariat (Partnership) :

- People – relations directes avec les clients
- Process – processus de la vente, de la première interaction jusqu'à la fin du service
- Physical evidence – preuves apportées aux clients pour les convaincre
- Purple crow – originalité d'un produit ou d'un service
- Permission – permission de faire du marketing
- Partnership – partenariats avec des fournisseurs, des clients, des employés, des concurrents et d'autres.

L'art de bien mélanger tous les P du marketing mix et tous ses sous-composants est ce qui permet de triompher (ou, au contraire, d'échouer) sur le marché. (Kotler et Armstrong, 2004, pp. 105 – 107)

I.9 Marketing des services de sport et de fitness

Le sport occupe une place prépondérante dans la société d'aujourd'hui. C'est un vecteur de nombreuses valeurs – le sport relie les gens, c'est un outil pour la santé ou la politique et sert de support à l'éducation par exemple.

Le secteur du sport est riche et dense et crée de nombreuses opportunités de consommation. Le sport peut vraiment être comparé à l'industrie. Les entreprises dont les activités sont directement ou indirectement liées au sport ont dû adapter les stratégies de marketing traditionnelles afin de les appliquer au domaine du sport.

Le marketing sportif peut être défini comme un ensemble d'outils et de méthodes qui utilisent directement ou indirectement le sport, son image et ses acteurs pour créer un besoin,

pour commercialiser un produit ou service sportif qui répond à ce besoin et à la fin pour le vendre. (marketing-etudiant.fr, 2011)

I.9.1 Caractéristiques des services de fitness

Le sens du mot fitness peut être défini comme le renforcement et le maintien de la condition physique ou comme la forme physique et mentale et la fraîcheur. Le centre de fitness en tant que centre équipé d'outils au renforcement et à l'exercice pour maintenir la condition physique. (Kraus, 2008, p. 245)

La philosophie de base du fitness est d'atteindre un état correspondant au concept grec ancien de « kalokagathia » qui signifie l'harmonie de la beauté mentale et physique. Cette idée était aussi la devise originale des Jeux Olympiques antiques. (Fořt, 2005, p. 15)

Aujourd'hui, le terme fitness est utilisé dans divers sens. La désignation sert autant pour les sports de haut niveau que pour les exercices quotidiens des gens. Pour beaucoup de gens, le fitness est une démonstration des plus hautes capacités motrices dans le gymnase, pour d'autres l'apparence de leur corps. Le fitness influence presque tous les aspects de vie de gens (la santé, faire face à des situations stressantes, la vie sexuelle, le choix de sport, le choix d'amis, le choix du travail, etc.). Cela affecte également la durée de vie, sa qualité et la satisfaction de la vie. (Osten, 2005, p. 9)

Cela est lié à la tendance actuelle de mode de vie sain, où une grande partie des gens prennent soin de leur santé et réalisent à quel point il est important d'avoir une santé physique et mentale équilibrée.

Le fitness peut être considéré comme des exercices dans la salle de sport sans poids (le stretching ou l'aérobic par exemple), mais aussi comme des exercices dans les centres de fitness avec des haltères ou divers appareils. Les exercices de fitness peuvent être individuels ou collectifs.

Dans le cadre du fitness, des activités dites combinées ont commencé à être utilisées – la musculation, l'aérobic, la course, le yoga ou le stretching. La grande majorité des gens s'intéressent aux activités non compétitives, moins stressantes et moins bruyantes. Les gens veulent améliorer leur santé et leur condition physique ou maintenir leur flexibilité, se débarrasser du stress et réduire le risque de maladies cardiaques et circulatoires. Dernier point mais non le moindre, ils veulent bien paraître et avoir la bonne posture. Pour d'autres, il est important de pouvoir faire du sport entre des personnes partageant les mêmes intérêts et

d'établir des relations amicales avec elles. Les activités de fitness vont au-delà de l'aspect physiologico-anatomique et comportent un élément psychologique et social (elles permettent d'observer l'environnement, d'écouter les sons, d'être à l'écoute des autres, d'entamer une conversation, etc.). Ce qui est important est que les gens fassent l'activité physique avec plaisir. Les activités qui sont désagréables et inconfortables pour un individu peuvent être bénéfiques pour son corps, mais elles provoquent un inconfort mental et du stress. Néanmoins, parmi les gens qui exercent dans les centres de fitness, il y a aussi ceux qui pratiquent des entraînements de haute intensité. Ce sont surtout les culturistes. (Osten, 2005, pp. 9 – 10)

Les centres de fitness d'aujourd'hui sont équipés de machines de plus en plus sophistiquées et font souvent partie d'un « complexe de bien-être » qui comprend, en plus d'une salle de sport classique, une piscine de relaxation, un bain à remous, des massages, des saunas, un solarium, etc.

Les centres de fitness d'aujourd'hui peuvent être divisés en deux types de base :

- Les centres de fitness avec des équipements généraux tels que des haltères et des appareils de fitness de base,
- Les centres de fitness haut de gamme, où se trouve un plus grand choix d'appareils de fitness, ainsi qu'un solarium, des massages, un sauna, un bain à remous et d'autres services. (Thorne et Embleton, 1998, p. 25)

Les services sportifs dans les centres de fitness peuvent inclure de l'exercice sur des machines de fitness ou de l'exercice avec un entraîneur personnel utilisant des haltères et des autres appareils.

Actuellement, les exercices en salle les plus populaires comprennent surtout les services sportifs suivants :

- **Yoga** – implique la connexion du physique et du spirituel pour atteindre un sentiment du bonheur. Cette synthèse et cette inséparabilité du corps et de l'esprit conduisent à une meilleure connexion de la conscience d'un individu. Lors de la pratique du yoga, le corps est associé au mouvement, à l'esprit et à la respiration pour induire une sensation d'équilibre, de relaxation et d'harmonie. Grâce à des exercices du corps et de l'esprit, les gens apprennent à réveiller chaque cellule dans leur corps. L'exercice des positions (« asanas ») améliore diverses maladies, développe la flexibilité et renforce les muscles. Divers mouvements dans les

positions entraînent la circulation sanguine, la nutrition et l'épuration de chaque partie du corps. D'un point de vue psychologique, le yoga améliore le sentiment de sérénité, de paix et de contentement. (Barbira Fredman, 2009, p. 12)

- **Pilates** – a été développé au début du 20e siècle et est aujourd'hui l'une des activités sportives les plus populaires qui ne cesse pas de gagner de nouveaux et nouveaux fans. Le Pilates étire et renforce tout le corps. L'accent est mis sur une bonne respiration, une concentration et une exécution précise des exercices. (Barbira Fredman, 2009, p. 15)
- **Bosu** – est un type d'exercice pour lequel un outil spécial appelé « Bosu balance trainer » est utilisé. Cela ressemble à une demi-balle avec deux côtés de hémisphère qui peuvent être utilisés pour faire de l'exercice et c'est ce qui a également donné lieu au titre complet de l'exercice, composé des premières lettres des mots « Both Sides Up ». Bosu entraîne la stabilité, la balance et renforce le corps. (spektrumzdravi.cz, 2021)
- **Zumba** – est un programme de fitness qui combine des exercices d'aérobic avec des éléments de danse latino-américaine. Elle convient à tout le monde, quel que soit l'âge et le niveau de danse. La Zumba est amusante, simple et efficace. (health.thefuntimesguide.com, 2004)
- **Fit boxe** – est plutôt l'une des nouvelles dans le domaine du fitness. Il s'agit d'une activité physique aérobic adaptée aux femmes et aux hommes de tous âges, réalisée à l'aide de totems de boxe spéciaux. Fit boxe est un exercice aérobic idéal pour perdre du poids. Dans une leçon de fit boxe, beaucoup plus de calories sont brûlées que dans les formes classiques d'exercice. (euforie.cz, 2021a)
- **TRX** – L'abréviation TRX vient de l'anglais « Total-Body Resistance Exercise » = Exercice de résistance totale du corps. TRX est un système de suspension unique utilisé pour faire de l'exercice avec propre poids corporel. La charge est adaptée par chacun individuellement par la position du corps par rapport au sol. Le principe de l'entraînement est d'accrocher une partie du corps dans des sangles tandis que l'autre partie reste en contact avec le tapis. L'exercice sur TRX crée la force, la balance, active le centre du corps et améliore la flexibilité. (euforie.cz, 2021b)
- **Fit dance** – Fit danse sont des cours de danse destinés au grand public, axés sur les styles de danse moderne contemporaine combinés à un exercice avec des haltères

légères. La régularité des exercices de Fit danse développe les capacités de coordination, en particulier la capacité rythmique, contribue à une bonne posture, à l'élégance globale des mouvements, façonne le corps et améliore la condition physique. (centrumtance.cz, 1997)

- **Entraînement en circuit** – est une forme d'exercice intensive, où l'intervalle de charge à des endroits prédéterminés alterne avec le repos. Il s'agit généralement de 3 à 4 tours dans 8 à 16 emplacements. L'intervalle d'exercice et de repos sont déterminés en fonction du but que l'entraînement donné doit remplir. Pendant l'exercice les gens utilisent leur propre poids corporel ou des aides attrayantes telles que TRX, BOSU, cordes, médecine-balls, kettlebells, pneus, haltères et bien d'autres. (euforie.cz, 2021c)
- **Tabata** – est une méthode très efficace d'entraînement intensif par intervalles, dans laquelle la condition physique et la force augmentent en même temps, et en plus, il y a un taux de combustion de graisses élevé. Le principe de Tabata est toujours la répétition de 8 séries pour chaque partie musculaire. Le rapport exercice / repos est de 2:1, donc les gens entraînent pendant vingt secondes et ils se reposent pendant dix secondes. L'intensité de l'exercice est vraiment élevée et il s'agit d'un large éventail d'exercices. (euforie.cz, 2021d)
- **CrossFit** – Le CrossFit est un entraînement fonctionnel qui renforce complètement tout le corps. C'est une combinaison de gymnastique, de vitesse et d'entraînement de puissance. La différence fondamentale entre un centre de fitness traditionnel et une salle de sport de CrossFit réside dans la façon dont les gens entraînent. Alors que dans les centres de fitness traditionnels les gens font des exercices axés sur des groupes musculaires spécifiques, le CrossFit est destiné à l'entraînement d'endurance ou à des exercices qui renforcent la forme physique globale. (bloomberg.com, 2014)

Récemment, de nombreux centres de fitness ont élargi leurs services. Les services de fitness classiques sont complétés par des formes de repos plus passives qui évoquent une sensation de bien-être. Le client veut être choyé. Les services de relaxation sont des saunas avec une salle de relaxation, des bains à remous, des solariums, des massages et des services dans le domaine de la thérapie alternative. (Poděbradský et Poděbradská, 2009, p. 75)

Les autres services comprennent des consultations professionnelles avec des nutritionnistes, la vente de suppléments nutritionnels et cosmétiques, le prêt de serviettes pour des exercices ou de draps pour le bien-être, un bar dans le centre de fitness et plus encore. (Thorne et Embleton, 1998, p. 28)

I.9.2 Essentiel du marketing des services de fitness

Connaître les besoins et les exigences des clients et leur satisfaction ultérieure est la clé du succès de tout centre de fitness. En général, le marketing de fitness ainsi que le marketing de presque tous les services peut être défini comme un processus continu de planification, de recherche, de contrôle et d'évaluation des activités nécessaires pour répondre à la fois aux besoins et aux exigences des clients et aux objectifs de l'organisation. Pour être le plus efficace, le marketing nécessite les efforts de chaque individu dans l'entreprise.

L'application du marketing dans le domaine du fitness signifie que le centre de fitness essaie constamment de trouver des réponses aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que nous voulons offrir sur le marché?
- Qu'est-ce que nous voulons accomplir?
- Qu'est-ce que nous ne voulons pas faire?

Le marketing de centre de fitness nécessite un travail d'équipe et l'implication de tous les employés. Le marketing de centre de fitness signifie effectuer des activités liées à la capacité à générer et influencer la demande, gagner le client et sa confiance, créer une image d'entreprise, etc. L'essentiel est de satisfaire les besoins et les exigences des clients afin de réaliser un profit raisonnable.

Le marché du fitness est dynamique, soumis à des nombreux changements et donc il convient que le management du centre de fitness développe une stratégie marketing multicritère. Il y a de la concurrence sur le marché du fitness et la nouvelle concurrence est toujours à venir, par exemple, dans la situation actuelle de la pandémie de coronavirus, il existe de nouveaux et nombreux cours et entraîneurs en ligne auxquels les clients peuvent rester fidèles même après la réouverture des centres de fitness. Par conséquent, il s'agit principalement de trouver des réponses à quatre questions fondamentales :

- Où sommes-nous actuellement?
- Où aimerions-nous être?
- Comment trouvons-nous que nous allons y arriver?

- Comment trouvons-nous que nous y sommes arrivés?

La meilleure réponse à ces questions est l'une des méthodes d'analyse les plus efficaces mais les plus difficiles, à savoir l'audit marketing. Il s'agit d'une recherche complète, systématique, indépendante et périodique de l'environnement de l'entreprise, des objectifs, des stratégies et des activités du centre de fitness. En raison des coûts élevés de l'audit marketing, il est plus approprié d'effectuer une analyse SWOT et une analyse de l'environnement externe du centre de fitness. (Čáslavová, 2020, pp. 88 – 95)

L'analyse SWOT de l'environnement interne se concentre sur la spécification des forces et des faiblesses du centre de fitness afin que l'analyse révèle les avantages spécifiques du centre de fitness qui sont nécessaires pour prendre la position sur le marché du fitness. La découverte des faiblesses sert avant tout à les éliminer. L'analyse SWOT de l'environnement externe comprend les opportunités et les menaces.

Dans le cadre de l'analyse de l'environnement externe, il est nécessaire de se concentrer sur l'obtention d'informations pertinentes sur les facteurs macroéconomiques, à savoir politiques, économiques, sociologiques, technologiques, environnementaux et légaux. (Kotler et Armstrong, 2004, p. 212)

I.9.3 Stratégie marketing des centres de fitness

Le management du centre de fitness définit la vision et la mission du centre, ses intentions et objectifs stratégiques. Dans le contexte de l'élaboration d'un concept de développement, le centre doit continuellement analyser les résultats obtenus. Sur la base des informations obtenues, il formule des idées sur son développement – la vision du futur.

Ce qui est important est la mission (mission statement), c'est-à-dire une philosophie claire et unificatrice du centre. La mission peut être définie comme une caractéristique largement propagée de l'entreprise, tout en exprimant le sens d'existence du centre de fitness sur le marché. La mission devrait inclure les parties principales suivantes :

- le but – pourquoi le centre existe,
- la stratégie – la position concurrentielle du centre et la capacité à se différencier,
- les valeurs – le credo du management,
- les normes et les comportements – les pratiques qui forment les compétences du centre.

L'objectif fondamental du centre de fitness est l'élaboration d'une telle offre qui satisfera les besoins et les exigences de groupes de clients sélectionnés et permettra par la suite de réaliser un profit raisonnable. Le management du centre de fitness fixe des objectifs sur la base de la mission afin qu'ils soient réalistes, motivants et qu'ils puissent être évalués.

Les objectifs à long terme ne sont généralement pas quantifiés et ne se rapportent pas à une période de temps spécifique (par exemple, la création d'une image ou l'augmentation de la part de marché). Les objectifs à court terme (opérationnels) sont fixés afin d'atteindre les objectifs à long terme. Les objectifs opérationnels sont mesurables, axés sur les résultats, se rapportent à une période de temps spécifique et la responsabilité de les atteindre est définie. (Kotler, 2004, p. 74)

Le développement futur d'un centre de fitness peut être réalisé grâce à des stratégies de marketing, comme déjà mentionné, selon Porter (1994), à savoir grâce à la domination par les coûts (capacité à exploiter un centre de fitness à faible coût), grâce à la différenciation (utilisation de sa propre marque) ou grâce à la focalisation (lorsque le centre de fitness se concentre sur un segment avec des exigences spécifiques). Une autre direction du développement futur du centre de fitness peut être une stratégie de croissance intensive, par exemple dans la pénétration du marché, dans le développement du marché, dans le développement des services, etc. Compte tenu de l'évolution des conditions du marché, il est nécessaire que le management prépare plusieurs variantes de stratégie marketing. (Porter, 1994, pp. 152 – 153)

Un autre élément important est le plan de réalisation qui est adopté sur la base de la stratégie marketing. Le plan de réalisation ne sera réussi que si les intéressés connaissent les objectifs. L'horizon temporel du plan de réalisation est d'un an et contient une description des activités spécifiques. Une partie de la mise en œuvre du plan de réalisation est le contrôle de l'exécution qui peut également démontrer la nécessité de modifier les objectifs ou les plans adoptés en lien avec le changement des conditions de marché. (Jakubíková, 2013, pp. 160 – 163)

I.10 Marketing événementiel

Les sentiments et les émotions jouent l'un des rôles les plus importants dans la vie de chaque personne. Cela affecte considérablement le développement de l'ensemble de la société, y compris l'économie. En raison des préférences croissantes en matière de loisirs, et des

changements ultérieurs du comportement des consommateurs, il est nécessaire de définir des moyens appropriés de communication marketing. Une forme appropriée de parler aux gens est le marketing événementiel – un outil de communication à forte charge émotionnelle.

La tendance actuelle de la société est d'avancer constamment le plus rapidement possible et avec les meilleurs résultats. Cela reflète le développement principal de la société, où la vitesse, le temps, les liens et les relations entre les groupes de gens jouent un rôle important. Les principaux aspects du changement sont la mondialisation, une flexibilité et une mobilité accrues et un individualisme croissant. En plus, la tendance à exprimer des émotions est tout simplement moderne, tout comme l'exploitation du temps libre en se concentrant sur un mode de vie plein d'expériences et d'impressions. Enfin, le fait que les gens soient déjà saturés de formes de communication traditionnelles et attendent quelque chose de plus - une expérience associée à un produit ou un service, est ce qui joue également en faveur du marketing événementiel. (Šindler, 2003, pp. 15 – 20)

La définition exacte de marketing événementiel est assez compliquée, elle comprend diverses expériences, des conférences internes de l'entreprise, une promotion de ventes, des formations et des expositions. Une traduction textuelle du mot anglais « event » signifie un événement. Cela veut aussi dire une expérience, impression, aventure, affaire ou présentation. Sous une forme simplifiée, le marketing événementiel peut être perçu comme un spectacle particulier ou une expérience exceptionnelle. Šindler définit le marketing événementiel comme la mise en scène des expériences ainsi que leur planification et leur organisation dans le cadre de la communication d'entreprise. Le but de ces expériences est d'évoquer des impulsions psychiques et émotionnels en organisant divers événements qui soutiennent l'image du produit, du service ou de la société dans son ensemble. (Šindler, 2003, pp. 20 – 21)

II Situation actuelle de l'entreprise

II.1 Présentation essentielle de Fitness Hlubočky

L'entreprise étudiée est Fitness Hlubočky, située à environ onze kilomètres d'Olomouc, dans un petit village d'environ 4 200 habitants, appelé Hlubočky – Mariánské Údolí. (hlubocky.cz, 2021) Cela prend 17 minutes du centre d'Olomouc pour arriver à Fitness Hlubočky en voiture, en train de la gare centrale d'Olomouc cela prend de 11 à 22 minutes selon le type de train. (google.com et idos.idnes.cz, 2021) Fitness Hlubočky offre ses services depuis 2016, c'est donc une entreprise relativement nouvelle. Il s'agit d'un centre de fitness relativement petit - 150 m², situé au premier étage au-dessus du bureau de poste. Cependant, le gymnase est actuellement déplacé dans de nouveaux locaux plus grands au rez-de-chaussée, où les travaux de construction finaux sont en cours. L'entreprise a été contrainte de changer de local en raison du bruit, ce qui dérangeait les employés et les clients de la poste (musique forte, chutes d'haltères bruyantes et plus).

Ce centre de fitness est géré par Ing. Jaroslav Gregor, qui a fourni de nombreuses informations nécessaires à ce mémoire de Master. M. Gregor exploite le centre en tant que personne physique – travailleur indépendant (micro-entrepreneur). Cependant, le propriétaire des lieux est la municipalité de Hlubočky et M. Gregor paie un loyer plus ou moins symbolique. (Gregor, 2021)

Même s'il s'agit du centre d'une petite taille, il offre une gamme de services relativement large. Les horaires d'ouverture de la salle de gym sont les suivants : Du lundi au vendredi de 14h00 à 18h00/19h30 et puis deux ou trois exercices de groupe ont lieu, le samedi, il est ouvert de 9h00 à 13h00 et le dimanche, il est ouvert de 13h00 à 18h00 et il y a ensuite deux exercices de groupe. Le prix d'entrée au gym fait 70 CZK, pour les étudiants il s'agit de 55 CZK. Fitness Hlubočky propose également plusieurs forfaits à long terme, par exemple un forfait mensuel adulte coûte 700 CZK, trimestriel 1 800 CZK ou annuel 6 200 CZK. Également, ils offrent des exercices de groupe qui ont lieu neuf fois par semaine. Le client peut choisir entre six types d'exercices de groupe : l'entraînement en circuit, entraînement pour les débutants, entraînement de CrossFit, yoga, Tabata et Fit Dance. Le prix d'une leçon est le même pour tous les exercices – 90 CZK. Mais avec le forfait pour les exercices de groupe, le prix d'une leçon peut baisser jusqu'à 75 CZK. (fitnesshlubocky.cz, 2021) Fitness Hlubočky offre également le service d'entraîneur personnel ou l'élaboration d'un plan d'exercices sur mesure. Dans ces cas, le prix est individuel et varie selon le type et

les difficultés des exercices. À l'heure actuelle, le centre de fitness dispose de deux entraîneurs personnels et un troisième travailleur à temps partiel se prépare aux examens de coaching. En ce qui concerne les services d'accompagnement, le gym propose également divers produits à l'achat, tels que diverses barres protéinées ou boissons pour de meilleures performances. (Gregor, 2021)

Comme déjà mentionné, ce gymnase est relativement petit, mais il dispose de différentes machines d'exercice pour chaque partie du corps. Il a également des barres à disques des plus petits poids pour les femmes aux poids lourds pour les hommes. Il y a aussi un tapis roulant et de nombreux équipements d'exercice tels que des ballons bosu, des kettlebells, du TRX, des médecine-balls et bien plus encore. Bien entendu, le centre de fitness comprend également des vestiaires pour femmes et hommes, des toilettes et des douches. (Gregor, 2021)

L'avantage de Fitness Hlubočky est principalement dans sa localité, car il n'y a qu'un seul centre de fitness à Hlubočky et il y en a seulement un autre dans d'autres villages environnants. En outre, Fitness Hlubočky est situé à côté de deux grandes entreprises – Mora et Honeywell, dont les employés représentent une grande partie des clients du centre. Selon le propriétaire Gregor, son avantage est que la municipalité de Hlubočky le soutient fortement dans la pratique du sport pour les citoyens locaux, il ne paie qu'un faible loyer et actuellement la municipalité paie pour la construction entière d'un nouveau centre de fitness plus grand. (Gregor, 2021)



Images n° 4 et n° 5 Intérieur du Fitness Hlubočky et exemple de l'entraînement pour les débutants (facebook.com, 2018a)

Le propriétaire et le personnel mettent l'accent sur une approche personnelle de chaque client et sur le milieu familial où les clients du centre de fitness se sentent comme chez eux. Puisqu'employeur, employés et clients partagent la même passion et c'est un petit centre familial, des relations personnelles et de nouvelles amitiés se nouent ici. Tous les soins et toutes les attentions sont accordés aux clients. « *Le client doit sentir que nous sommes là pour lui,* » a déclaré M. Gregor.



Image n° 6 Fête d'anniversaire d'un employé avec des clientes fidèles (facebook.com, 2019a)

Quant aux clients, pendant les horaires d'ouverture classiques, le centre est principalement visité par des hommes âgés de 15 à 40 ans, tandis que les exercices de groupe du soir sont principalement fréquentés par les femmes à partir de 35 ans. (Gregor, 2021)



Image n° 7 Exercice de groupe du soir – Yoga et les clientes (facebook.com, 2018b)

Même si, selon M. Gregor, Fitness Hlubočky réussit pour le moment dans la lutte pour le client (puisque'il n'y a qu'un seul autre centre de fitness dans les villages environnants), il pense que son potentiel n'est pas pleinement exploité. Le centre n'est pas toujours complètement « *bondé* ». De même, avec certains exercices de groupe, la capacité de la leçon n'est pas remplie. Dans l'ensemble, la rentabilité est inférieure à ce que le propriétaire aurait imaginé. La plupart des gens fréquentent le centre de fitness en semaine, au contraire, le moins de monde va au gym le samedi. La fréquentation varie également considérablement selon la saison. Traditionnellement, les mois les plus forts sont janvier (des résolutions du Nouvel An) et février (les résolutions de certaines gens durent encore), tandis que le moins de gens vont à la salle de sport pendant les vacances (les mois chauds d'été – juillet et août).

À l'heure actuelle, tous les centres de fitness sont fermés en raison des réglementations gouvernementales résultant de la crise de coronavirus. (vlada.cz, 2021) Cette crise peut être écrasante pour de nombreux centres de fitness ou elle peut les mener jusqu'à la banqueroute. Cela ne devrait pas être le cas de Fitness Hlubočky, car le propriétaire ne doit pas payer le loyer maintenant et ce n'est pas sa seule source de revenus. En plus, la municipalité de Hlubočky finance la construction d'un nouveau centre plus grand dans lequel le propriétaire voit un grand potentiel. (Gregor, 2021)

Cependant, il y a bien sûr la menace que les gens ne voudront plus retourner dans les gyms. Grâce à ce mémoire de Master, nous aimerions trouver une solution pour regagner les clients existants et aussi pour attirer de nouveaux clients vers le nouveau centre et ainsi développer la compétitivité globale de l'entreprise.

II.2 Centres de fitness en région d'Olomouc

À Olomouc, il existe un grand nombre de centres de fitness variés, dès centres de fitness purement féminins en passant par les complexes de fitness de luxe pour les clients exigeants aux gymnases classiques moins chers pour les étudiants.

Comme exemple de centre de fitness de luxe à Olomouc, on peut citer Nutrend World fitness ou Omega sport. Nutrend World Fitness est l'un des meilleurs centres de fitness de la République tchèque. Ce centre de fitness de 3 étages est équipé de machines à la pointe de la technologie Hammer Strength et est magnifiquement ensoleillé avec la lumière extérieure. La zone de fitness est complétée par une large zone cardio qui est complétée par des machines populaires – les escaliers mécaniques par exemple. Nutrend World Fitness dispose également d'une grande cage CrossFit et de nombreux équipements d'entraînement de toutes sortes. Les exercices de groupe ont lieu dans la salle à l'étage supérieur. Au rez-de-chaussée, il y a un restaurant et aussi un bien-être privé. Cependant, vous payez pour ce luxe, une entrée coûte 210 CZK, pour les membres il s'agit de 170 CZK, un forfait mensuel coûte 1300 CZK. (nutrendworld.cz) Omega sport est un centre sportif moderne, où il est possible de trouver tout – d'un court de squash ou tennis à une salle de sport de haute qualité et des exercices de groupe tels que TRX, aérobic, power plate, etc. sous la direction d'instructeurs expérimentés. Ce centre propose également des services de bien-être et services pour la régénération, une alimentation saine et la réduction. (omegasport.cz, 2021a) Mais comme chez Nutrend une entrée coûte 210 Kč et un forfait mensuel 1190 Kč pour la salle de gym. (omegasport.cz, 2021)

À titre d'exemple d'un centre de fitness purement féminin, nous pouvons citer Fitness pro ženy Contours Olomouc. Seules les femmes sont autorisées à entrer dans ce centre, l'ensemble de la salle de sport et des exercices est conçu exactement pour les besoins des femmes. Avec les prix et les abonnements, c'est un peu compliqué ici. L'adhésion est requise pour entrer. Il est possible d'abord essayer le centre gratuitement pendant une semaine, puis acheter l'adhésion pour au moins 3 mois. Son prix est de 3 590 CZK, mais il comprend un

accès illimité au fitness, aux exercices de groupe et à d'autres services des entraîneuses. (fitnesszeny.cz, 2021)

Les trois centres de fitness mentionnés ci-dessus ont été cités uniquement pour montrer quels types de centres de fitness sont situés à Olomouc, mais ces centres de fitness avec une telle politique de prix ne peuvent pas être considérés comme une concurrence pour Fitness Hlubočky pour ce travail. Au contraire, la concurrence directe est Ambassador Gym, qui est situé dans la ville voisine de Velká Bystřice. C'est aussi une petite salle de sport, dont la gamme de services est très similaire, à des prix similaires et principalement il se bat avec Fitness Hlubočky pour les mêmes clients des villages environnants. (facebook.com, 2021a) Comme un concurrent indirect, il peut être considéré par exemple Infitness Olomouc. C'est l'un des centres de fitness les plus visités et les plus abordables d'Olomouc. Il s'agit d'un centre d'une superficie totale de 1340 m². (infitness.cz, 2018a) L'entrée ici coûte 80 CZK, pour les étudiants 60 CZK, un forfait mensuel 750 CZK. Bien sûr, les clients cibles de Fitness Hlubočky ne sont pas les habitants d'Olomouc, mais c'est Infitness qui est visité par des personnes qui se rendent à Olomouc de Hlubočky et ses environs pour travailler, puis principalement par des étudiants. L'entrée pour les étudiants ne coûte que 5 CZK de plus et l'équipement du centre est incomparable. (infitness.cz, 2021b) L'une des employées de Fitness Hlubočky a déclaré qu'elle étudiait à Olomouc et que ses camarades de classe et amis de Hlubočky et des environs sont allés à Infitness pour s'entraîner après l'école. (Vaculíková, 2021)

Par conséquent, ces deux centres de fitness – Ambassador Gym et Infitness, seront considérés dans ce travail comme les deux principaux concurrents de Fitness Hlubočky.

II.3 Questionnaire entre les clients de Fitness Hlubočky

Pour des études marketing, les clients de Fitness Hlubočky ont été contactés sous forme de questionnaire. Les clients ont été demandés à leur arrivée au centre s'ils pouvaient remplir un court questionnaire après l'exercice. Dans ce questionnaire, la satisfaction a été évaluée dans le centre de fitness examiné. Le questionnaire comprend 15 questions et se compose de trois parties. La première catégorie examine les raisons pour lesquelles le client a visité le centre de fitness, pour combien de fois et comment il a découvert ce gym. La deuxième partie examine la satisfaction du client à l'égard des services individuels du centre Fitness Hlubočky et la

dernière catégorie est consacrée aux informations démographiques générales. Un modèle de questionnaire est présenté à l'annexe A.

Des clients satisfaits sont la pierre angulaire d'un centre de fitness. Pour que les centres de fitness conservent leur clientèle existante et élargissent leurs rangs avec de nouveaux clients satisfaits, ils doivent offrir les meilleurs services possibles, ou du moins meilleurs que la concurrence. Et donc sur la base de l'évaluation du questionnaire de satisfaction client, des modifications seront proposées pour rendre le centre de fitness le plus compétitif possible.

La recherche a été lancée en janvier 2020, mais en raison de la pandémie de coronavirus, elle était intermittente car les centres de fitness étaient fermés à plusieurs reprises, des questionnaires étaient remplis quand le centre de fitness était ouvert et les derniers questionnaires remplis étaient reçus fin septembre 2020. Au total, 113 visiteurs différents ont visité le centre de fitness pendant cette période, à qui on a demandé de remplir ce questionnaire. Comme déjà mentionné, il s'agit d'un petit centre de fitness avec une approche très personnelle, donc la plupart des clients ont rempli le questionnaire, plus précisément il s'agissait exactement de 100 visiteurs. Par la suite, les données ont été vérifiées si les répondants n'avaient pas répondu en double à certaines questions et si toutes les réponses étaient lisibles. Tous les 100 questionnaires étaient corrects à cet égard. Toutes les réponses aux questions posées étaient analysées pour voir si les réponses ont certaines caractéristiques en commun. Les données ont été évaluées à partir de 100 questionnaires retournés, des résultats plus détaillés comprenant des tableaux, des graphiques et des commentaires sont donnés à l'annexe B.

La recherche a montré que la raison la plus fréquente (28,7 %) pour laquelle les gens visitent Fitness Hlubočky est sa localisation. Il n'y a qu'un seul autre centre de fitness à proximité, donc les gens n'ont que ces deux options. Une autre raison de visiter le centre est ses prix bas des services (21,5 %), la troisième réponse la plus fréquente étant le choix d'exercices de groupe (18,1 %).

Le questionnaire comprenait également une question concernant des sources de la découverte du Fitness Hlubočky. Ce centre utilise divers médias pour sa promotion. Dès le début, le propriétaire a fait publier des dépliants dans les lieux publics de Hlubočky et des villages environnants, ainsi qu'à la radio locale. 32 % ont indiqué cette réponse. De plus, le propriétaire paie pour la publicité sur Facebook et Instagram, cette option a été marquée par

33 %. Cependant, la plupart des répondants (35 %) ont appris l'existence du centre auprès d'amis – cette forme de promotion est bien sûr la moins chère, mais aussi très efficace.

79 % des personnes interrogées visitent régulièrement Fitness Hlubočky, on peut donc affirmer que les clients se sentent bien au centre et sont satisfaits des services fournis. C'est aussi pourquoi 91 % des répondants recommanderaient ou plutôt recommanderaient Fitness Hlubočky à leurs amis.

En considération des réponses précédentes, 93 % des personnes interrogées considèrent que le prix des services fournis est adéquat. Mais ce qui est triste sont des résultats concernant le personnel du centre. 48 % des répondants ont indiqué qu'ils sont insatisfaits ou plutôt insatisfaits du personnel. Mais dans les commentaires il était découvert que les clients étaient très mécontents avec un seul employé particulier.

53 % des personnes interrogées déclarent qu'ils participent régulièrement à des exercices de groupe, ce qui est un nombre énorme pour un si petit centre de fitness. Donc une plus grande attention devrait être accordée à ce service et il serait bon d'élargir l'offre avec d'autres nouveaux exercices.

68 % des clients sont satisfaits ou plutôt satisfaits du choix des forfaits et des services d'accompagnement. Mais le reste des clients accueilleraient une création d'un régime alimentaire sur mesure ou d'avoir plus d'entraîneurs personnels par exemple.

51 % des répondants sont plutôt insatisfaits ou insatisfaits de l'équipement du centre de fitness. Ces résultats sont tristes, mais pas surprenants. Il s'agit d'un petit centre, donc il ne dispose pas d'un grand nombre de machines différentes. Mais le propriétaire nous a dit que dans le cadre du déménagement dans de nouveaux locaux plus grands, d'autres machines et même des machines toutes neuves seront achetées.

Les propositions pour améliorer les services du Fitness Hlubočky comprenaient plusieurs opinions différentes, grâce à la possibilité de marquer plus de réponses. La plupart des suggestions d'amélioration concernent l'équipement du centre de fitness (24,4 %) ainsi que les horaires d'ouverture (22,3 %). Mais les clients voudraient par exemple encore élargir la gamme des exercices de groupe ou améliorer le comportement du personnel (plus précisément d'un employé particulier).

En général, le plus sont les clients satisfaits de la localisation du centre et de prix des services, au contraire, le moins d'équipement du centre et des horaires d'ouverture.

Le questionnaire a été rempli par 100 répondants, dont 43 % d'hommes et 57 % de femmes. La plus grande représentation, soit 42 %, était constituée de personnes âgées de 36 à 50 ans, le deuxième groupe de répondants le plus nombreux étant les personnes âgées de 15 à 20 ans, soit 31 %. Le centre devrait donc se concentrer davantage sur ces deux tranches d'âge. En ce qui concerne des conseils sur l'exercice, il faut aider surtout les jeunes – ils doivent exercer correctement pour ne pas entraîner des problèmes de santé. Le questionnaire a été rempli par 55 % des gens travaillants, 38 % des étudiants. Les autres étaient des retraités et des femmes en congé de maternité.

Résumé des réponses les plus fréquentes :

1. Pour quelle raison vous avez visité/choisi Fitness Hlubočky? (plusieurs réponses possibles)

- 28,7 % localisation du centre
- 21,5 % prix bas des services
- 18,1 % divers choix d'exercices de groupe

2. Comment avez-vous découvert Fitness Hlubočky?

- 35 % grâce aux amis
- 33 % sur Internet
- 32 % grâce à la publicité

3. À quelle fréquence visitez-vous Fitness Hlubočky?

- 47 % 1 – 2 fois par semaine
- 26 % 3 – 4 fois par semaine
- 21 % irrégulièrement

4. Recommanderiez-vous le centre de fitness à vos amis?

- 67 % oui
- 24 % plutôt oui

5. Le prix des services fournis vous semble-t-il adéquat?

- 65 % oui
- 28 % plutôt oui

6. Êtes-vous satisfait du personnel du centre? De son comportement, son approche, sa complaisance et la complexité des informations fournies?

- 40 % plutôt non

35 % oui

7. Assistez-vous à des exercices de groupe?

43 % non

39 % oui

8. Le choix des forfaits et des services d'accompagnement (offre de boissons, etc.) est-il suffisant?

41 % plutôt oui

31 % plutôt non

9. L'équipement du centre de fitness (les machines etc.) est-il satisfaisant?

47 % plutôt non

34 % plutôt oui

10. Qu'aimeriez-vous améliorer ou changer? (plusieurs réponses possibles)

24,4 % équipement du centre

22,3 % horaires d'ouverture

21,4 % comportement du personnel

11. De quoi étiez-vous le plus satisfait? (plusieurs réponses possibles)

27,8 % localisation du centre

20,8 % prix des services

17,4 % exercices de groupe

12. Au contraire, de quoi n'étiez-vous pas satisfait? (plusieurs réponses possibles)

35,7 % équipement du centre

32,3 % horaires d'ouverture

32 % comportement du personnel

13. Données personnelles – sexe :

43 % masculin

57 % féminin

14. Données personnelles – âge :

42 % 36 – 50 ans

31 % 15 – 20 ans

15. Données personnelles – statut :

55 % travailleur

38 % étudiant

II.4 Analyse PESTEL de l'entreprise

Il s'agit d'une analyse de l'environnement externe de l'entreprise, qui analyse les facteurs macro-environnementaux – politiques, économiques, sociologiques, technologiques, environnementaux et légaux qui peuvent influencer une entreprise. (Kozel – Mynářová – Svobodová, 2011, p. 45) Dans ce travail la concentration sera mise spécifiquement sur les facteurs qui auront une influence sur l'exploitation d'un centre de fitness.

P – facteurs politiques

- une situation politique instable par rapport à la crise de coronavirus
- la refermeture des centres de fitness sur la base des réglementations gouvernementales (vlada.cz, 2021)
- mise en place d'une prime de compensation pour les entrepreneurs en raison de fermetures actuelles d'entreprises (komorafitness.cz, 2021a)
- suspension des registres de vente – EET (financnisprava.cz, 2021b)
- aménagement du territoire – développement de la construction
- élections municipales – peuvent affecter l'attitude envers le centre de fitness car la municipalité actuelle loue de l'espace et finance la construction d'un nouveau centre

E – facteurs économiques

- crise économique due à la pandémie de coronavirus – la mauvaise situation de certains ménages
- fermeture de centres de fitness (à cause de la pandémie de coronavirus) – impossibilité répétée d'exploiter une entreprise (vlada.cz, 2021)
- services de centres de fitness – services dont on peut se passer (pas services essentiels)
- locaux loués – restrictions par contrat de bail
- affectation des finances municipales au centre de fitness
- réduction du taux de TVA sur les services sportifs à 10 % à partir du 1/7/2020 en lien avec l'apparition du coronavirus (financnisprava.cz, 2021a)
- baisse interannuelle du PIB – 4,8 % (czso.cz, 2021a), croissance prévisionnelle du PIB de 2,8 % pour 2021 (deloitte.com, 2021)
- taux d'inflation annuel moyen était 3,2 % en 2020 (czso.cz, 2021b), il s'agissait du taux d'inflation annuel moyen le plus élevé depuis 2012 (forbes.cz, 2021), taux d'inflation 2,9 % en février 2021 (czso.cz, 2021b)
- les taux d'intérêt devraient se stabiliser à 0,7 % en 2021 (cnb.cz, 2021)

- le chômage – la part des chômeurs dans la région d’Olomouc au 31 décembre 2020 atteignait 4,1 % (czso.cz, 2021c), la part actuelle de chômeurs au 28 février 2021 est de 4,47 % (czso.cz, 2021d)
- le salaire brut nominal moyen en 2020 dans la région d’Olomouc a augmenté de 5,3 % (czso.cz, 2021d)

S – facteurs sociologiques

- soutien à la culture et aux sports dans le village
- pour les petits centres de fitness il y a la faible disponibilité d’employés potentiels ayant les capacités et les compétences requises
- les différences de revenu de la population (salaire de base X catégories de revenu plus élevé)
- accent sur un mode de vie sain et un équilibre mental
- façon de passer du temps libre
- relaxation après le travail ou après l’école
- interaction sociale, établissement de nouvelles relations, renforcement des relations existantes
- environnement non anonyme (plutôt familial)

T – facteurs technologiques

- développement de technologies dans le domaine du sport et de la régénération
- utilisation des machines de fitness à la pointe de la technologie – hydrauliques
- utilisation d’équipement de fitness moderne - TRX, BOSU, etc.
- nouvelles tendances dans les exercices de groupe
- entraîneurs personnels
- diagnostic de la composition corporelle, conseils nutritionnels
- services de la zone de bien-être
- utilisation de la communication et de la promotion en ligne via Internet
- tendance des réseaux sociaux – Facebook, Instagram, Twitter, etc.
- en raison de la pandémie et de la fermeture des centres de fitness – leçons et entraîneurs en ligne

E – facteurs environnementaux

- lois sur la protection de l’environnement
- tri des déchets

- consommation de l'énergie

L – facteurs légaux

- existence de restrictions législatives – En République tchèque, un entrepreneur peut exercer une activité indépendante soit sous la forme de « *volná živnost* » – exploitation d'installations d'éducation physique et sportives et organisation d'activités sportives, soit sous la forme de « *vázaná živnost* » – sous cette forme l'entrepreneur peut en plus entraîner les clients, élaborer des programmes d'exercices pour eux, pré-entraîner, etc. (pespropodnikatele.cz, 2021))
- nouvelle option d'impôt forfaitaire à partir du 1/1/2021 pour les entrepreneurs (financnisprava.cz, 2021c)
- politique fiscale – réduction du taux de TVA sur les services sportifs à 10 % à partir du 1/7/2020 en lien avec l'apparition du coronavirus (financnisprava.cz, 2021a)
- mesures de salubrité publique (règlements d'hygiène) et autres règlements nécessaires à l'exploitation des installations sportives (pespropodnikatele.cz, 2021)
- loi sur la protection du consommateur et d'autres lois concernant la fourniture de services de sport, de fitness, de bien-être et de beauté (mpo.cz, 2019)
- santé et sécurité au travail (bozp.cz, 2021)
- qualifications nécessaires dans le domaine du sport et du fitness

En ce qui concerne l'évaluation de cette analyse, les facteurs les plus importants influençant le fonctionnement de Fitness Hlubočky sont les réglementations gouvernementales. Pour le moment, le facteur politique (ou légal) est le plus important et peut-être le seul qui affecte directement le fonctionnement ou plutôt le non-fonctionnement du centre de fitness. Ceci est également lié à des facteurs économiques, avec de nombreux ménages dans une situation financière difficile en raison du coronavirus. Par conséquent, même si les centres de fitness ouvrent dans le futur, c'est un service dont les gens peuvent se passer et ceux qui ont une mauvaise situation économique peuvent arrêter de visiter les centres de fitness. Mais les facteurs sociologiques sont aussi importants, le centre de fitness est le lieu où les gens se rencontrent et passent leur temps libre et il est donc possible qu'après des mois passés seuls à la maison, les gens aient envie de socialiser davantage et donc de visiter le centre de fitness. Un aspect important de cette ère moderne est, bien entendu, l'équipement technique et les technologies de l'information et de la communication. À ce stade, par exemple, le grand avantage est la possibilité de faire de l'exercice en ligne. Les

entraîneurs peuvent pré-entraîner en ligne et les clients s'entraîner à domicile, bien sûr avec moins d'équipement.

II.5 Analyse de Cinq forces de Porter de l'entreprise

Concurrence intra sectorielle

Comme déjà mentionné, la seule concurrence directe peut être Ambassador Gym dans la ville voisine de Velká Bystřice. Il s'agit aussi de petit centre de fitness avec des prix similaires. Cependant, selon M. Gregor, ce centre a récemment fait faillite et fermé. Leur site Web n'est plus disponible et la dernière publication sur Facebook date du 8 décembre 2020. (facebook.com, 2020)

Un autre concurrent potentiel de Fitness Hlubočky pourrait être Infitness Olomouc. C'est un immense centre de fitness à Olomouc avec un équipement énorme, mais ses prix sont très abordables. Ce gym est un concurrent de Fitness Hlubočky parce qu'il lui « vole » des clients potentiels de Hlubočky et ses environs, qui se rendent à Olomouc pour l'école ou le travail, puis vont exercer à Infitness, au lieu d'aller au Fitness Hlubočky dans leur lieu de résidence.

Pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients se renforce dans le cas d'une transition facile vers la concurrence. S'il existe un grand nombre d'entreprises proposant des services similaires sur le marché, il est facile pour le client de passer à un autre centre de fitness. Si une entreprise est dépendante de presque tous ses membres en raison de sa petite clientèle, l'exode des clients est problématique pour elle, même s'il ne s'agit que de quelques particuliers. Pour un centre de fitness aussi petit que Fitness Hlubočky, même la fuite de quelques clients est une menace. Cependant, dans ce cas, le pouvoir de négociation des clients n'est pas aussi fort que chez d'autres centres de fitness, car il n'y a actuellement aucun autre centre de fitness à Hlubočky et ses environs. Le questionnaire a également montré que la localisation du centre est la raison la plus courante pour laquelle les clients visitent Fitness Hlubočky, il n'est donc pas prévu qu'ils se rendent à Olomouc chez la concurrence. (Tableau Q. 1)

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Dans l'industrie du fitness, il existe de nombreux fournisseurs qui proposent des machines de fitness, des équipements, des compléments sportifs ou des compléments alimentaires. Les produits des fournisseurs actuels peuvent donc être remplacés par d'autres produits qui

remplissent la même fonction ou une fonction similaire et peuvent être considérés comme les substituts. Le pouvoir de négociation des fournisseurs ne constitue pas une menace, il existe un grand nombre de fournisseurs sur le marché avec une influence négligeable, les barrières à l'entrée dans ce secteur sont négligeables, il existe des substituts aux produits et les coûts de changement de fournisseur sont faibles.

Produits de substitution

Les produits de substitution peuvent être considérés comme des produits et services interchangeables et ayant le même objectif ou un objectif similaire. S'il existe un grand nombre de produits substituables dans l'industrie, le profit sur le marché diminue. (wizishop.fr, 2021) Comme la menace de produits de substitution pour le centre de fitness peuvent être considérés les autres sports. Le plus souvent, les gens passent à des produits de substitution pendant les mois d'été, lorsqu'ils échangent des centres de fitness contre des activités sportives de plein air. Des exemples d'activités de substitution sont la course à l'extérieur au lieu de la course sur tapis roulant, le cyclisme au lieu du vélo d'intérieur dans le centre de fitness ou le workout (« entraînement de rue ») au lieu de l'entraînement dans le gym fermé. Actuellement, pendant la pandémie du Covid-19 et la fermeture des centres de fitness, les produits de substitution directs et dangereux sont les exercices en ligne, les entraîneurs ou les nutritionnistes en ligne. Il peut y avoir une menace que les gens s'habituent tellement à cette forme d'exercice qu'ils ne voudront pas retourner dans les centres de fitness, ou que certains continueront à craindre cette maladie et continueront à éviter les contacts sociaux même après l'ouverture des centres.

Menace de nouveaux entrants

La menace de nouveaux concurrents dépend de la concurrence actuelle des centres de fitness. De ce point de vue, il peut sembler opportun d'entrer sur le marché du fitness autour de Hlubočky, car il n'y a pas de forte concurrence. Mais de nos jours, la construction d'un nouveau centre de fitness coûte une somme incroyable. Il est très difficile de trouver un bon endroit à louer pour ouvrir un nouveau centre et un nouveau concurrent devraient proposer une qualité encore plus élevée et en même temps une gamme de services plus large que celle offerte par Fitness Hlubočky. Une autre option pour un nouveau concurrent pourrait être de proposer un niveau de prix nettement inférieur afin de détourner les clients des concurrents existants. Cependant, cette possibilité est également peu probable, car les prix de Fitness Hlubočky sont bas et selon le questionnaire, 93 % des visiteurs de Fitness Hlubočky sont

satisfaits ou plutôt satisfaits du prix. (Tableau Q. 5) En plus de toutes ces difficultés, la crise des coronavirus s'ajoute actuellement. L'exploitation des services est limitée ou impossible, l'avenir des centres de fitness (et d'autres services) est très incertain, les revenus de nombreuses personnes ont diminué et le risque de retour sur investissement est plus élevé. Par conséquent, dans la situation actuelle, il serait très risqué de créer une entreprise dans ce domaine. Cependant, selon des informations pas entièrement officielles de M. Gregor, la construction d'un autre centre de fitness dans la ville voisine de Velká Bystřice (où Ambassador Gym est actuellement en faillite) a commencé avant que la pandémie n'éclate, mais sa construction a été suspendue.

En termes d'évaluation de cette analyse, les produits de substitution sont la principale menace pour Fitness Hlubočky. Non seulement les centres de fitness sont actuellement fermés et les gens entraînent en ligne, mais aussi la saison estivale approche et les gens échangent des séances d'entraînement dans les centres de fitness contre des activités de plein air. Au contraire, l'opportunité est un marché difficile pour l'entrée de nouveaux concurrents. Fitness Hlubočky propose une gamme de services relativement large, cependant, il tente de l'étendre encore plus et de nouveaux équipements sont achetés pour de nouveaux locaux. Fitness Hlubočky doit essayer de répondre le plus possible aux besoins des clients existants afin de les fidéliser, mais il vise également à attirer de nouveaux clients de Hlubočky et des environs qui visitent, par exemple, le déjà mentionné Infitness.

II.6 Analyse de chaîne de valeur

Comme mentionné au chapitre I.2, image n° 1 de ce mémoire, toutes les activités de l'entreprise peuvent être représentées à l'aide d'une chaîne de valeur générique de M.E. Porter. Pour analyser les sources d'avantages compétitifs dans le domaine du fitness, il est nécessaire d'analyser les activités individuelles de l'entreprise et d'examiner leur influence mutuelle.

Activités de base :

- logistique d'approvisionnement – l'approvisionnement du centre en biens (doit être sans problèmes et continu); le stockage doit être soumis au type de fournitures (dans le cas d'un centre de fitness, c'est principalement le stockage des compléments alimentaires qui nécessite la sécheresse et l'obscurité) et à l'intervalle (livraisons hebdomadaires, mensuelles, etc.),

- opérations de fabrication – dans le cas d'un centre de fitness, rien n'est explicitement « fabriqué », mais il s'agit de l'équipement du centre de fitness, de la mise à disposition de divers outils pour exercer et de l'assurance de sécurité des machines; soins aux clients (travaux liés à l'entretien du centre – nettoyage de la zone d'exercice, maintenant pendant le covid-19 la désinfection constante des machines, nettoyage des vestiaires et des sanitaires, fourniture des besoins d'hygiène, etc.),
- logistique de commercialisation – la fourniture de services de fitness eux-mêmes,
- marketing et ventes – la fixation du prix; l'organisation d'une publicité appropriée (à l'ère moderne d'aujourd'hui, il s'agit principalement de publicité payante sur les réseaux sociaux Facebook et Instagram), la communication constante avec les clients via ces réseaux; le travail parfait de tous les employés; T-shirts d'entreprise avec le logo; organisation d'événements conjoints d'employés et de clients (randonnées pédestres, fêtes, compétitions, etc.); promotion du centre à travers divers événements (participation des employés et des clients du centre à la « course pour la luciole » – *Běh pro Světlušku*) (facebook.com, 2019b),
- services – la fourniture des services au-dessus des normes pour augmenter et maintenir la valeur du centre (la formation appropriée du personnel et l'approche familiale).

Activités de soutien :

- infrastructure de l'entreprise – comprend le management, la comptabilité, le financement, les exigences juridiques et administratives,
- gestion des ressources humaines – le recrutement, la formation, la motivation et la rémunération de tous les employés,
- recherche et développement – équipement moderne du centre de fitness (divers équipement tel que TRX, Bosu, etc.), pendant la situation actuelle de coronavirus, grâce aux technologies Fitness Hlubočky a aussi commencé à diffuser quelques exercices de groupe en ligne pour garder les clients au moins de cette manière. (facebook.com, 2021b)

Selon les informations obtenues à partir du questionnaire, les clients perçoivent la localité du centre comme la plus grande valeur pour Fitness Hlubočky. Cela est fortement influencé par le fait que les clients viennent de Hlubočky et des environs et sont heureux qu'un tel centre ait été créé dans leur village. La localité dans la chaîne de valeur est située

dans les activités de base et constitue la logistique des intrants, de sorte que la localité appartient au groupe des biens corporels, avec les bâtiments ou les matériaux, et n'est que rarement une source d'avantage compétitif.

De plus, selon le questionnaire, le prix raisonnable est aussi une grande valeur pour les clients. Dans la chaîne de valeur, la fixation du prix est aussi dans les activités de base et il s'agit du marketing et des ventes. De même, selon l'exploitant, le plus important pour l'entreprise est un bon marketing et une fixation des prix, une publicité bien choisie et une communication avec les clients.

II.7 Budget

Le budget fait partie du plan et de l'analyse financière de l'entreprise. Dans ce Mémoire, nous ne ferons pas l'analyse financière complète, car nous n'avons pas reçu toutes les informations nécessaires de la direction du centre, et en outre, l'analyse financière est effectuée principalement pour les plans d'affaires, où par exemple un seuil de rentabilité est calculé. Nous effectuons une analyse d'une entreprise déjà établie et fonctionnant, donc nous regarderons comment l'entreprise fonctionne, quels sont ses coûts et revenus mensuels. Les tableaux suivants analysent les éléments de coût et de revenu individuels consultés avec M. Gregor. Les montants sont donnés à titre indicatif. Et, bien sûr, ce sont les montants pour les mois précédant la fermeture des centres de fitness en raison de la pandémie de coronavirus.

Coûts	Somme
Loyer	8 000 CZK
Factures de services publics (énergie, eau)	5 000 CZK
Coûts salariaux	20 000 CZK
Achat de compléments alimentaires à vendre	6 000 CZK
Maintenance de machines	1 500 CZK
Marketing – publicité	1 000 CZK
Internet	500 CZK
Au total	42 000 CZK

Tableau n° 1 Coûts mensuels (Gregor, 2021)

Revenus	Somme
Dépenses moyennes des clients	90 000 CZK
Au total	90 000 CZK

Tableau n° 2 Revenus mensuels (Gregor, 2021)

Les deux tableaux du plan financier incluent les valeurs mensuelles moyennes et sont indiqués avec la TVA.

II.8 Analyse SWOT

L'évaluation globale des résultats des analyses peut être encore résumée dans l'analyse SWOT. Cette analyse est utilisée pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Grâce à une évaluation complexe du fonctionnement de l'entreprise, celle-ci devrait trouver des problèmes potentiels et des opportunités de nouvelle croissance. L'analyse SWOT est basée sur des analyses internes et externes qui ont été discutées dans les chapitres précédents. (Jakubíková, 2013, p. 59)

Forces

- localisation – le seul centre de fitness à Hlubočky et ses environs
- prix bas de services
- milieu familial
- plusieurs exercices de groupe
- emplacement du centre – le parking facile et gratuit
- système de réservation en ligne pour exercices de groupe
- actuellement pendant la pandémie – des leçons en ligne irrégulières pour maintenir les clients

Faiblesses

- petits locaux du centre actuel
- équipement insuffisant (à cause de petits locaux)
- horaires d'ouverture – ouvert seulement après-midi
- peu d'entraîneurs personnels
- comportement d'un employé spécifique
- offre limitée des services supplémentaires

Opportunités

- déménagement dans des nouveaux locaux plus grands et l'achat d'autres nouvelles machines – même l'achat d'équipement pour la catégorie du fitness appelée « *Strongman* » (il s'agit par exemple d'haltères spéciaux pour les Strongmen, puis de l'équipement appelé *Hex trap bar, Log Lift ou Farmer's walk grip*) – aucun centre de fitness d'Olomouc ne possède pas encore cet équipement spécial (fitnema.com, 2021)
- soutien et financement (construction du nouveau centre) de la municipalité
- extension de l'offre d'exercices de groupe
- lancement des nouveaux services supplémentaires au-dessus de la norme – les massages et le régime alimentaire sur mesure
- intérêt croissant pour un mode de vie sain
- un nombre croissant de personnes obèses – en particulier pendant la pandémie, lorsqu'une grande proportion de personnes passaient du temps à la maison, au bureau à domicile, et presque tous les activités physiques de gens étaient limitées
- désir des gens de se socialiser après des mois passés à la maison sans contact avec d'autres personnes
- changement des horaires d'ouverture

Menaces

- avenir incertain du fonctionnement des centres de fitness en raison de la situation pandémique
- augmentation possible des coûts pour le propriétaire ou les clients – l'entrée discutée dans les centres de fitness uniquement avec un test négatif pour le Covid-19 (komorafitness.cz, 2021b)
- situation financière détériorée de certains clients en raison de la crise de coronavirus – les gens peuvent avoir d'autres priorités financières – le fitness est un service dont les gens peuvent se passer
- peur persistante de la infection du Covid-19 de certains clients
- perte d'habitudes sportives régulières – certains clients peuvent devenir paresseux
- nouveau concurrent - une pléthore de cours, d'exercices et d'entraîneurs en ligne – les gens peuvent continuer à exercer en ligne
- un nouveau centre de fitness se forme dans le village voisin
- fréquentation selon la saison – le moins de clients viennent en été

Sur la base des données obtenues à partir des analyses et de l'évaluation du questionnaire, il serait approprié de concentrer Fitness Hlubočky sur l'exploitation des opportunités, qui sont principalement de nouveaux espaces, de nouveaux exercices de groupe, de nouveaux services – les massages et le régime alimentaire sur mesure, et également de nouveaux équipements uniques de « *Strongman* ».

Une solution appropriée serait également de remédier à la faiblesse – les horaires d'ouverture. Il conviendrait d'ouvrir au moins quelques jours aussi le matin.

Cependant, un lien avec la maladie de Covid-19 est apparu dans toutes les analyses. Cette pandémie a des impacts énormes sur divers domaines, sans exclure le fitness. L'exploitation des centres de fitness est suspendue depuis de nombreux mois, personne ne sait exactement comment cela évoluera dans le futur. Du point de vue des clients, deux situations peuvent survenir : soit les gens prennent d'assaut les centres de fitness, soit ils ne veulent plus y retourner pour diverses raisons.

III Propositions pour développer la compétitivité de l'entreprise

Ce chapitre contient des suggestions qui, selon le questionnaire et les analyses évalués, devraient permettre au Fitness Hlubočky de renforcer sa position concurrentielle sur le marché du fitness.

L'objectif est de fidéliser les clients existants et d'en attirer de nouveaux. À l'heure actuelle, il est essentiel que les clients veuillent revenir après si longtemps lorsque les centres de fitness ont été fermés. Ce centre est principalement visité par les habitants de Hlubočky et ses environs, pour qui la valeur la plus importante est la localisation du centre et le prix relativement bas des services. Néanmoins, une partie importante des clients est insatisfaite des locaux et des équipements existants du centre, et donc il faudra se concentrer sur ce fait.

III.1 Fixation de la stratégie

III.1.1 Stratégie concurrentielle

La différenciation semble être la stratégie concurrentielle la plus appropriée. Le centre de fitness devrait avoir des attributs uniques, être différencié de la concurrence. Fitness Hlubočky vise un large marché du fitness, fournit à ses clients des machines de fitness traditionnelles, mais aussi diverses aides à l'entraînement fonctionnel, propose un certain nombre d'exercices de groupe de diverses spécialisations ainsi que les services d'un entraîneur personnel. Selon le questionnaire, 51 % des clients ne sont pas entièrement satisfaits de l'équipement actuel du centre. Par conséquent, il convient désormais d'acheter de nouvel équipement et, comme l'a dit le propriétaire, d'acheter des machines de la catégorie « *Strongman* » lesquelles aucun centre de fitness d'Olomouc possède pas. Cela pourrait le rendre unique et gagner un fort avantage compétitif. 53 % des répondants ont également déclaré participer à des exercices de groupe, il conviendra donc de les élargir avec de nouveaux – plus précisément avec Fit boxe et Zumba. 32 % des personnes interrogées souhaiteraient également davantage de services supplémentaires. Par conséquent, Fitness Hlubočky se prépare à créer des régimes alimentaires sur mesure et à fournir des massages. Le plus grand groupe cible est constitué de femmes âgées de 36 à 50 ans qui participent aux exercices de groupe. Un grand groupe est également constitué de jeunes garçons âgés de 15 à 20 ans, qui accueilleront particulièrement les nouveaux équipements.

III.1.2 Chaîne de valeur

L'avantage compétitif sous forme de différenciation se produit dans la chaîne de valeur principalement dans les activités principales des services, du marketing et des ventes. Il s'agit de fournir les meilleurs services possibles qui soient uniques. Pour que ces services se vendent le mieux possible, il faut fixer le prix approprié et ces services doivent être propagés le mieux possible. Par conséquent, il conviendra de se concentrer sur l'achat de nouveaux équipements, notamment dans la catégorie « *Strongman* », qui devront ensuite être promus sur les réseaux sociaux de Fitness Hlubočky.

Cet avantage compétitif se reflète également dans les activités de soutien, notamment en recherche et développement. Les technologies modernes sont absolument essentielles dans le domaine du fitness, car les clients attendent des équipements de centre de fitness modernes de qualité. De plus, en période de pandémie, les technologies et les transmissions en ligne jouent un rôle crucial, permettant aux entraîneurs et aux clients de s'entraîner ensemble, au moins via des écrans. Le facteur humain est également crucial dans la fourniture de services. Ce facteur est important, car la direction du centre voit comme son avantage compétitif le professionnalisme des entraîneurs, une approche conviviale des clients et l'ambiance familiale d'un petit centre de fitness. Cependant, à la surprise du propriétaire, 48 % des répondants ne sont pas entièrement satisfaits du comportement du personnel, ce qui est un chiffre énorme. Cependant, la plupart d'entre eux ont déclaré dans les commentaires qu'il s'agissait d'une personne spécifique. Il conviendrait d'envisager l'emploi futur de cette personne, cependant, comme le prétend le propriétaire, il est très difficile de trouver un autre employé qualifié.

III.2 Changements radicaux

III.2.1 Déménagement dans des locaux plus grands

Comme le centre de fitness existant était situé au premier étage au-dessus du bureau de poste et que la musique forte et la chute d'haltères dérangaient les employés et les clients du bureau de poste, le propriétaire a été contraint de déménager dans d'autres locaux. Hlubočky soutient pleinement le sport et un centre de fitness dans son village, il a donc décidé de financer la construction de nouveaux locaux plus grands pour ce centre dans le même bâtiment, mais au rez-de-chaussée. Le propriétaire perçoit cette étape très positivement, dans un centre de fitness plus grand il voit bien sûr un plus grand potentiel, il peut acheter plus d'équipement et ainsi augmenter son avantage compétitif. La capacité des participants aux

exercices de groupe augmentera également. La superficie du centre de fitness d'origine était de 150 m², le nouveau centre aura une superficie de 330 m² ce qui est une différence significative. De nouveaux espaces plus grands peuvent attirer de nouveaux clients, par exemple les habitants de Hlubočky qui fréquentaient les centres de fitness d'Olomouc, car ils ne voulaient pas s'empiler avec d'autres personnes dans une petite salle de fitness et faire la queue pour la machine appropriée.



Image n° 8 Construction de nouveaux locaux (M. Gregor, 2021)

III.2.2 Achat de nouveaux équipements

Le questionnaire a montré que 51 % des répondants ne sont pas satisfaits de l'équipement du centre. Il s'agit d'un nombre énorme, c'est donc sur cette faiblesse que nous devons travailler et en créer une opportunité. Grâce aux nouveaux locaux plus grands, le propriétaire peut investir dans d'autres équipements du centre, nécessaires à l'exploitation future.

Les machines et équipements de fitness sont extrêmement chers, de sorte que le propriétaire n'achète pas de machines de marques promues ou bien connues pour un petit centre de fitness de village. Au contraire, il achète des machines à divers particuliers et passionnés de fitness ou des machines déjà utilisées. Actuellement, pendant la pandémie, il a

acheté certains équipements au bazar, où les centres de fitness défaillants se débarrassaient de l'équipement.

Tout d'abord, il faut acheter un nouvel équipement de fitness classique – un ensemble d'haltères à une main, des disques, deux bancs d'exercice et *Safety squat bar* (axe olympique non seulement pour les squats). Un deuxième tapis roulant sera également acheté, mais au bazar. Deux sacs de boxe seront achetés pour le nouvel exercice de groupe de Fit boxe. Le prix d'achat estimé de cet équipement est d'environ 120 000 CZK.

D'autres équipements se concentrent davantage sur le cardio et l'exercice avec son propre poids de style CrossFit. Ce sont deux simulateurs d'aviron, *Air bike* (un vélo à air), des cordes, un jeu de *kettlebells* (le girevoy), des médecine balls et des anneaux de gymnastique. Cet équipement coûte chez fournisseurs de M. Gregor environ 80 000 CZK.

Le dernier type d'équipement sera la catégorie Strongman. L'achat de cet équipement est absolument essentiel, car ce type d'équipement ne se trouve dans aucun centre de fitness à Olomouc et les fans de cette catégorie se rendent à Přerov. (facebook.com, 2021c) Cet équipement sera séparément dans la salle à côté du hall principal du centre. Après la réouverture des centres de fitness, cet équipement peut être un grand avantage compétitif pour Fitness Hlubočky et peut renforcer sa compétitivité globale. Le propriétaire souhaite commander l'équipement spécial suivant : *Log Lift*, *Farmer's Walk Grip*, *Atlas Stone* (les pierres d'Atlas), *Power Sled* (le traîneau) et les haltères réglables. Ici, le prix total est d'environ 30 000 CZK. (M. Gregor)



Image n° 9 Démonstration de *Log Lift* (fitnema.com, 2021)



Image n° 10 Démonstration de *Power Sled* (eshop.3dfitness.cz, 2021)

III.2.3 Changement d’horaires d’ouverture

Selon le questionnaire, 51 visiteurs sur 100 souhaiteraient modifier les horaires d’ouverture. Les horaires d’ouverture actuels sont les suivants : Du lundi au vendredi de 14h00 à 18h00/19h30 et puis deux ou trois exercices de groupe ont lieu, le samedi, il est ouvert de 9h00 à 13h00 et le dimanche, il est ouvert de 13h00 à 18h00 et il y a ensuite deux exercices de groupe. (fitnesslubocky.cz, 2021) Aucun jour n’est ouvert le matin ce qui est une grande faiblesse de ce centre. Il est vrai qu’une grande partie de gens visitent le centre surtout l’après-midi, les étudiants après l’école et les adultes après le travail. Cependant, selon le questionnaire, une part relativement importante – 21 % visitent le gym irrégulièrement. Dans les commentaires, les répondants ont déclaré à plusieurs reprises qu’ils travaillaient par relais dans les entreprises d’à côté - Honeywell et Mora, et s’ils ont un relais d’après-midi pendant une semaine entière, ils ne peuvent pas du tout visiter le centre cette semaine en raison des horaires d’ouverture.

Le propriétaire mentionne que ces horaires d’ouverture sont fixés du fait que la plupart de ses employés sont les étudiants qui ne peuvent pas être au travail avant 14h00. Cependant, il négocie maintenant avec une mère en congé de maternité pour qu’elle travaille au centre quelques jours le matin. Plus précisément les lundis, mercredis et vendredis et ces jours-ci, il

serait donc ouvert à partir du 7h00 du matin. Ce changement pourrait donc attirer plus de clients et renforcer la compétitivité globale de l'entreprise.

III.3 Élargissement de la gamme de services

III.3.1 Création du régime alimentaire sur mesure

La plupart des visiteurs des centres de fitness sont intéressés par un mode de vie sain, ils veulent être en forme et avoir une belle apparence. L'exercice est inextricablement lié à une alimentation saine. Et beaucoup de gens font des erreurs à cet égard, ils n'ont pas une vue d'ensemble de ce qui est vraiment sain, de ce qui est riche en protéines et de ce qui est plein de graisses malsaines. Tous les employés peuvent généralement conseiller, dire quels aliments sont appropriés et lesquels ne le sont pas, mais selon le questionnaire, la plupart des clients souhaiteraient un régime alimentaire sur mesure. Par conséquent, le propriétaire a décidé de suivre un cours de conseil nutritionnel et de commencer à compiler des régimes. La compilation des régimes serait individuelle, quelqu'un a besoin d'un régime de restriction calorique, au contraire, quelqu'un a besoin de gagner de la masse musculaire. Certains voudront peut-être un plan nutritionnel pour un mois, d'autres pour une période plus longue. Les prix des plans varieront également, mais un régime mensuel serait en moyenne d'environ 1000 CZK.

III.3.2 Installation de la Fit boxe et de la zumba

Selon l'évaluation du questionnaire, 53 % des visiteurs du centre assistent à des exercices de groupe, certains de manière irrégulière, d'autres plus souvent. Cependant, c'est un grand nombre, mais selon le propriétaire, certains exercices ne sont pas toujours complets – comme les exercices de style CrossFit ou l'entraînement en circuit. Ces exercices s'adressent davantage aux hommes qui fréquentent de façon minimale des exercices de groupe, ils font de l'exercice individuellement ou avec leurs amis. En revanche, 53 % des femmes visitent le centre de fitness et la plupart d'entre elles (47 %) fréquentent Fitness Hlubočky précisément pour les exercices de groupe. Le même nombre (47) a déclaré qu'elles accueilleraient favorablement de nouveaux exercices. Le propriétaire a trouvé une entraîneuse de Zumba qui pourrait avoir une leçon dans le gym deux fois par semaine. Le prix de la leçon sera le même que pour les autres exercices, à savoir 90 CZK. Ce type de combinaison d'exercice et de danse convient bien aux femmes et pourrait réussir. De plus, le propriétaire nous a dit qu'il y avait des demandes pour la Fit boxe fitness qui convient aussi bien aux hommes qu'aux

femmes. L'entraîneur aurait également deux leçons par semaine. Dans ce cas, le prix sera plus élevé – 120 CZK, car la capacité des participants sera inférieure, parce qu'il n'y a pas assez de place pour un plus grand nombre de sacs de boxe. Grâce aux nouveaux espaces plus grands, la capacité de tous les exercices (sauf Fit boxe) passe de 12 à 16 – 17 personnes par leçon.

III.3.3 Installation des massages

Comme déjà mentionné dans la partie théorique, les centres de fitness sont aujourd'hui liés à la prise en charge globale du corps. Les centres de fitness ne sont plus seulement des haltères, mais un grand nombre de services diversifiés. En plus des services tels que les exercices de groupe, les entraîneurs personnels ou la création d'un régime alimentaire sur mesure, les grands centres de fitness des villes sont généralement associés au bien-être – bains à remous, saunas, massages ou solarium, qui sont une excellente forme de relaxation après l'entraînement.

Fitness Hlubočky est bien sûr un petit centre de village, mais il pourrait y avoir un service de relaxation. En plus de centre de fitness, le propriétaire loue d'autres petits espaces juste à côté de la salle de fitness. Par conséquent, il semblerait le plus facile et le moins coûteux de sous-louer une pièce à une masseuse. Une masseuse a déjà promis au propriétaire une coopération future.

III.4 Plan d'installation des services et appréciation des mesures proposées

Dans la situation actuelle de la pandémie et des réglementations gouvernementales, il n'est pas tout à fait possible de déterminer quand les mesures seront mises en œuvre. Cependant, la plupart des nouveaux services devraient fonctionner immédiatement après la réouverture des centres de fitness. Actuellement, la plupart des équipements de l'ancien centre de fitness sont déplacés vers le nouveau et le propriétaire achète progressivement de nouveaux équipements. Les nouveaux horaires d'ouverture s'appliqueraient également immédiatement après l'ouverture du centre. Pour le moment, le propriétaire discute avec les entraîneurs de Fit boxe et de Zumba, quels jours leurs cours auraient lieu et ils seraient également proposés aux clients juste après l'ouverture, ainsi que le service de régime alimentaire sur mesure. Seuls des massages seraient proposés plus tard, car la pièce dans laquelle ils auraient lieu nécessite une reconstruction qui ne sera pas probablement finie avant la réouverture du centre. Cependant,

le propriétaire espère que ce service devrait être proposé à partir de juillet 2021. Bien entendu, tous les nouveaux services seront régulièrement promus sur Facebook et Instagram Fitness Hlubočky.

Après l'introduction des services, leur évaluation aura lieu, leurs avantages, leurs coûts et leur popularité seront surveillés. Par la suite, trois scénarios possibles pourraient se présenter ici :

- le service continuera à fonctionner sans changement,
- le service sera modifié et encore offert,
- le service sera résilié.

Les risques qui peuvent survenir sont :

- la mauvaise acceptation par les clients,
- l'incapacité à conserver un avantage compétitif (la naissance possible d'une nouvelle concurrence)
- la détérioration de la situation économique et sociale en raison de la crise de coronavirus et de la fuite des clients existants qui en résulte.

Le plus grand avantage devrait être de faire connaître Fitness Hlubočky, en tant que centre de fitness qui propose une large gamme de services de fitness et dispose d'équipements de la catégorie *Strongman* que l'on ne trouve nulle part ailleurs à Olomouc. Les clients existants se voient offrir d'autres nouveaux services et de nouveaux clients pourraient être attirés par de nouveaux locaux plus grands et cet équipement unique. Un pas en avant, c'est aussi le changement des horaires d'ouverture – les trois jours de semaine il sera ouvert à partir de 7 heures du matin.

Une étape importante consiste à évaluer le succès des mesures, par exemple sous la forme de questionnaires supplémentaires qui tiennent compte de la satisfaction à l'égard des nouveaux services. Il est également nécessaire de surveiller s'il y a une nouvelle concurrence environ et quelles sont les tendances modernes en matière de fitness. Il sera nécessaire de suivre de près le nombre de clients et leur structure, par exemple si le nombre d'hommes ou de femmes a augmenté. Fitness Hlubočky devrait continuer à évaluer la situation, par exemple au sein de la chaîne de valeur (le changement possible de la perception de la plus grande valeur par les clients).

Conclusion

Ce mémoire de Master portait sur le développement de la compétitivité de Fitness Hlubočky, ou plus précisément sur des propositions de mesures pour renforcer sa compétitivité.

Dans la société d'aujourd'hui pleine de possibilités illimitées et de services variés, il est extrêmement important de maintenir sa position sur le marché et d'attirer de nouveaux clients. Même si Fitness Hlubočky n'a pas beaucoup de concurrence dans son environ, le propriétaire pense que son centre de fitness pourrait être visité plus et que la capacité du centre pourrait être pleinement utilisée. Actuellement, l'industrie du fitness est très populaire. Les gens sont intéressés par un mode de vie sain, ils veulent vivre sainement et avoir une belle apparence. Il existe de grands complexes modernes de centres de fitness avec divers services supplémentaires tels que le bien-être. En termes de demande pour un mode de vie sain, ce secteur a un grand potentiel.

Mais le secteur du fitness est désormais complètement entravé par les mesures gouvernementales liées à la pandémie de coronavirus qui ont eu un impact énorme sur le fonctionnement global des centres de fitness. Les survivants doivent maintenant essayer d'attirer au moins les clients existants. Cette situation s'est reflétée dans presque tout le travail.

L'objectif du premier chapitre de ce mémoire était de décrire de manière théorique le renforcement de la compétitivité d'une entreprise et de caractériser les services de fitness en général. Les notions clés telles que la compétitivité, la concurrence, la chaîne de valeur ou l'avantage compétitif ont été expliquées.

Dans le deuxième chapitre, la situation actuelle de Fitness Hlubočky a été examinée. Tout d'abord, des informations de base sur le centre, ses services, ses prix et ses horaires d'ouverture ont été présentées. Cela a été suivi d'un questionnaire aux clients qui a découvert ce dont les clients sont satisfaits et ce qu'ils ne sont pas et ce qu'ils aimeraient changer. De plus, des analyses économiques telles que PESTEL, Cinq forces de Porter, l'analyse de la chaîne de valeur ou SWOT ont été effectuées. Ces analyses et le questionnaire nous ont montré que les gens sont les plus satisfaits du fait qu'ils ont un centre de fitness dans leur village et ont la possibilité d'aller s'entraîner ainsi que du prix des services. La force du centre sont également les exercices de groupe, très appréciés des clients. Au contraire, les clients n'étaient pas satisfaits des petits espaces existants et donc de l'insuffisance de l'équipement. Une partie considérable des clients n'est également pas satisfaite des horaires d'ouverture à

partir de 14h00. Les clients apprécieraient également de nouveaux exercices de groupe et d'autres services supplémentaires tels que la création du régime alimentaire sur mesure.

Le troisième dernier chapitre a déjà traité des changements spécifiques et de l'introduction de nouveaux services. Un changement fondamental est le déménagement du centre dans de nouveaux locaux plus grands et l'achat de nouveaux équipements. Le nouveau centre plus grand et l'équipement unique de la catégorie *Strongman* peuvent devenir un avantage compétitif de ce centre et attirer de nouveaux clients. Les horaires d'ouverture changeront également et trois jours par semaine il sera ouvert même le matin à partir du 7h00. De nouveaux services seront également introduits. Comme les exercices de groupe sont très populaires, mais qu'ils sont les mêmes depuis longtemps, après la réouverture des centres, les clients pourront assister à de nouveaux exercices de Zumba ou de Fit boxe. En plus, les clients auront la possibilité d'utiliser les services de création d'un régime alimentaire sur mesure ou de se faire masser. Toutes ces nouvelles mesures devraient créer un avantage compétitif pour Fitness Hlubočky et renforcer la compétitivité globale de cet entreprise.

Cependant, dans la situation actuelle de la pandémie de coronavirus, l'avenir des centres de fitness est très incertain. Heureusement, Fitness Hlubočky n'a pas fait faillite et en a profité pour déménager dans des locaux plus grands. Ils ont pris un risque et ont acheté du nouvel équipement pour pas mal d'argent. Néanmoins, on ne sait pas du tout à l'heure actuelle quand les centres de fitness rouvriront et dans quelles conditions. Et deux situations peuvent se produire : les gens afflueront vers les centres de fitness après avoir passé du temps à la maison sans contact social et activité physique, ou, pour diverses raisons, ne voudront pas retourner dans les centres (détérioration de la situation financière, peur persistante de la infection du Covid-19, etc.). Une menace majeure est également l'entrée discutée dans les centres uniquement avec un test négatif pour le coronavirus. La situation future dans presque tous les secteurs est désormais incertaine et seuls entreprises compétitifs resteront sur le marché.

Résumé

Diplomová práce na téma *Rozvoj konkurenceschopnosti firmy – Fitness Hlubočky* se soustřeďuje na posílení konkurenceschopnosti dané firmy, kterou je malé fitness centrum na vesnici – Fitness Hlubočky. V práci je kladen důraz na strategie, jak se stát více konkurenceschopným, jak se udržet na stávajícím trhu a také jak přilákat nové klienty. Výsledky celé práce jsou silně ovlivněny vládními opatřeními v důsledku pandemie koronaviru.

Práci tvoří tři hlavní kapitoly. První kapitola popisuje z teoretického hlediska jak posílit konkurenceschopnost firmy. Nechybí zde definování základních pojmů jako je konkurence a konkurenceschopnost, hodnotový řetězec, konkurenční výhoda nebo fitness.

Druhá kapitola se již zabývá aktuální situací firmy Fitness Hlubočky. Fitness centrum je obecně představeno, je zde poskytnut přehled jeho služeb a cen. Důležitou součástí je dotazník, který vyplňovali návštěvníci fitness centra. Zjišťovalo se zejména to, s čím jsou návštěvníci spokojeni, s čím nikoliv a co by si případně přáli změnit. Zjišťování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb fitness centra poté pokračovalo prostřednictvím analýz jako jsou PEST analýza, Porterova analýza pěti hybných sil, analýza hodnotového řetězce nebo SWOT analýza. Díky získaným informacím bylo zjištěno, že nejvíce jsou klienti spokojeni s lokalitou centra, tedy že se vůbec nějaké centrum ve vesnici nachází, a pak také s cenou poskytovaných služeb. Velké oblibě se také těší skupinová cvičení. Naopak nespokojeni byli klienti především s malými prostory centra a s tím spojeným nedostatečným vybavením. Slabou stránkou se také jeví otevírací doba od 14 hodin.

V poslední kapitole již dochází k návrhu změn a jejich zavedení. Radikální změnou je přestěhování centra do větších prostor a s tím spojený nákup dalšího nového vybavení, také z kategorie Strongman, které se může stát novou konkurenční výhodou centra. Tři dny v týdnu se také bude otevírat již od 7 hodin ráno. Jako nové služby budou zavedena nová skupinová cvičení Zumba a Fit box, dále také vypracování jídelníčku na míru nebo masáže.

Nicméně budoucnost fitness center je nejistá vzhledem k aktuální situaci spojené s koronavirem. Nikdo netuší, kdy se fitness centra znovu otevrou, za jakých podmínek, a zdali lidé po měsících strávených doma vezmou fitness centra útokem, nebo se naopak z různých důvodů (finanční situace, přetrvávající strach z nakažení, atd.) do center již nevrátí.

Bibliographie

ACADEMIE-DES-SCIENCES-COMMERCIALES.ORG, 2021. *Dictionnaire - définition*. [en ligne] Disponible sur : https://academie-des-sciences-commerciales.org/dictionnaire_new/definition.php?id=5477, page consultée le 2 mars 2021.

BARBIRA FREEDMAN, Françoise, 2009. *Jóga a Pilates pro každého: [praktická encyklopedie] : kompletní příručka pro cvičení jógy a Pilátů na tonizaci a posílení těla : cvičení krok za krokem*. Přeložil Eva KALINOVÁ, přeložil Marta ŠEDINOVÁ. Praha : Svojtka & Co. ISBN 978-80-256-0154-9.

BDC.CA, 2021a. Qu'est-ce qu'un avantage de coût | *BDC - Business Development Bank of Canada*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/avantage-de-cout>, page consultée le 27 janvier 2021.

BDC.CA, 2021b. Qu'est-ce que la différenciation | *BDC - Business Development Bank of Canada*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/differenciation>, page consultée le 27 janvier 2021.

BLOOMBERG.COM, 2014. *Is CrossFit dangerous?* News - Articles [en ligne] Disponible sur : <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-09-04/crossfit-fights-injury-reputation-as-community-aspect-fuels-growth>, page consultée le 11 mars 2021.

BOZP.CZ, 2021. *Co je BOZP? Bezpečnost a ochrana zdraví při práci* | *BOZP.cz*. BOZP a PO - bezpečnost práce moderně a efektivně | *BOZP.cz* [en ligne] Copyright © 2021 CRDR spol. s r.o. Disponible sur : <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>, page consultée le 9 avril 2021.

CENTRUMTANCE.CZ, 1997. *Fit dance*. | Centrum Tance - kurzy a lekce tance a cvičení [en ligne] Copyright © Disponible sur : <https://www.centrumtance.cz/styl/34/bodyforming/92/fit-dance>, page consultée le 11 mars 2021.

COLLIS, David J. et Cynthia A. MONTGOMERY, 1997. *Corporate Strategy : resources and the scope of the firm* 1st ed. McGraw-Hill, 764 p. ISBN 0-256-17894-1.

CNB.CZ, 2021. *Aktuální prognóza ČNB - Česká národní banka*. [en ligne] Copyright © ČNB 2021 Disponible sur : <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>, page consultée le 7 avril 2021.

CZSO.CZ, 2021a. *HDP, národní účty* | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [en ligne] Disponible sur : https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty, page consultée le 6 avril 2021.

CZSO.CZ, 2021b. *Inflace, spotřebitelské ceny* | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [en ligne] Disponible sur : https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny, page consultée le 6 avril 2021.

CZSO.CZ, 2021c. *Nezaměstnanost v Olomouckém kraji k 31. 12. 2020* | ČSÚ v Olomouci. Český statistický úřad | ČSÚ [en ligne] Disponible sur : <https://www.czso.cz/csu/xm/nezamestnanost-v-olomouckem-kraji-k-31-12-2020>, page consultée le 7 avril 2021.

CZSO.CZ, 2021d. *Nejnovější údaje: Olomoucký kraj* | ČSÚ v Olomouci. Český statistický úřad | ČSÚ [en ligne] Disponible sur : <https://www.czso.cz/csu/xm/1-xm>, page consultée le 7 avril 2021.

ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2020. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-62-0.

DEFINITION-MARKETING.COM, 2020. *Définition - marketing mix*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-mix/>, page consultée le 4 mars 2021.

DEFINITION-MARKETING.COM, 2015. *Définition - concurrence*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/concurrence/>, page consultée le 15 janvier 2021.

DELOITTE.COM, 2021. *Výhledy české ekonomiky pro rok 2021* | Deloitte Česká republika. [en ligne] Copyright © 2021. Disponible sur : <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/vyhledy-ceske-ekonomiky-pro-rok-2021.html#>, page consultée le 6 avril 2021.

ECONOMIE.GOUV.FR, 2019. *La compétitivité* | *economie.gouv.fr. Accueil* | *economie.gouv.fr*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/facileco/la-competitivite>, page consultée le 15 janvier 2021.

ESHOP.3DFITNESS.CZ, 2021. *Escape zátěžové saně*. 3D FITNESS e-shop. [en ligne] Disponible sur : <https://eshop.3dfitness.cz/cz/escape-zatezove-sane-p9667/>, page consultée le 29 avril 2021.

EUFORIE.CZ, 2021a. *Fitbox - Euforie Fitness a Wellness Praha*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.euforie.cz/cs/fitness/skupinove-lekce/fitbox/>, page consultée le 9 mars 2021.

EUFORIE.CZ, 2021b. *TRX - Euforie Fitness a Wellness Praha*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.euforie.cz/cs/fitness/skupinove-lekce/trx/>, page consultée le 9 mars 2021.

EUFORIE.CZ, 2021c. *Kruhový trénink - Euforie Fitness a Wellness Praha*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.euforie.cz/cs/fitness/skupinove-lekce/kruhovy-trenink/>, page consultée le 11 mars 2021.

EUFORIE.CZ, 2021d. *Tabata - Euforie Fitness a Wellness Praha*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.euforie.cz/cs/fitness/skupinove-lekce/tabata/>, page consultée le 11 mars 2021.

FACEBOOK.COM, 2021a. *Gym Ambassador*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.facebook.com/GymAmbassador>, page consultée le 22 mars 2021.

FACEBOOK.COM, 2021b. *Fitness Hlubočky – Photos*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.facebook.com/fitnesshlubocky/photos/a.768780076618199/2253492514813607/>, page consultée le 20 avril 2021.

FACEBOOK.COM, 2021c. *Chrám síly*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.facebook.com/chramsily/>, page consultée le 29 avril 2021.

FACEBOOK.COM, 2020. *Gym Ambassador – Photos*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.facebook.com/GymAmbassador/photos/a.488462131522345/1257496117952272/>, page consultée le 12 avril 2021.

FACEBOOK.COM, 2019a. *Fitness Hlubočky – Photos*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.facebook.com/fitnesshlubocky/photos/1581903528639179>, page consultée le 19 mars 2021.

FACEBOOK.COM, 2019b. *Fitness Hlubočky – Photos*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.facebook.com/fitnesshlubocky/photos/1633965316766333>, page consultée le 21 avril 2021.

FACEBOOK.COM, 2018a. *Fitness Hlubočky – Photos*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.facebook.com/fitnesshlubocky/photos/1303095936519941>, page consultée le 19 mars 2021.

FACEBOOK.COM, 2018b. *Fitness Hlubočky – Photos*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.facebook.com/fitnesshlubocky/photos/1298330860329782>, page consultée le 19 mars 2021.

FERRERO, Bruno, 2012. *Příběhy pro potěchu duše*. 6. vyd. Přeložil Dana OVEČKOVÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0206-6.

FINANCNISPRAVA.CZ, 2021a. *INFORMACE_sazby_DPH_covid2020*. Finanční správa. [en ligne] Disponible sur : https://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-seznam-dani/38742-INFORMACE_sazby_DPH_covid2020.pdf, page consultée le 6 avril 2021.

FINANCNISPRAVA.CZ, 2021.b *Evidence tržeb | Dotazy a odpovědi | Daňové informace*. Finanční správa. [en ligne] Copyright © 2013. Disponible sur : <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/nouzovy-stav/danove-informace/dotazy-a-odpovedi/eet>, page consultée le 3 avril 2021.

FINANCNISPRAVA.CZ, 2021c. *Obecné informace | Paušální daň | Daň z příjmů*. Finanční správa. [en ligne] Copyright © 2013 Disponible sur : <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/dan-z-prijmu/pausalni-dan/obecne-informace>, page consultée le 8 avril 2021.

FITNEMA.COM, 2021. *Strongman vybavení na míru | Výroba a distribuce | FITNEMA. FITNEMA - výroba posilovacích strojů a vybavení pro fitness*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.fitnema.com/vybaveni-pro-fitness/strongman/>, page consultée le 24 avril 2021.

FITNESSHLUBOCKY.CZ, 2021. *Ceník - Otevírací doba | FITNESS HLUBOČKY*. [en ligne] Copyright © Disponible sur : <https://www.fitnesshlubocky.cz/rubrika/cenik/>, page consultée le 17 mars 2021.

FITNESSZENY.CZ, 2021. *Contours Olomouc Lafayetteva | fitness cvičení pro ženy*. FitnessZeny.cz - seznam fitek pro ženy, cvičení pro ženy [en ligne] Disponible sur : <https://www.fitnesszeny.cz/contours-olomouc-lafayetteva>, page consultée le 22 mars 2021.

FORBES.CZ, 2021. *Průměrná míra inflace za rok 2020 byla 3,2 procenta. To je nejvíc za posledních osm let*. Forbes [en ligne] Copyright © 2021 MediaRey, SE Disponible sur : <https://forbes.cz/inflace-prumerna-mira-za-rok-2020-byla-32-procenta-to-je-nejvic-za-poslednich-osm-let/>, page consultée le 7 avril 2021.

FOŘT, Petr, 2005. *Výživa pro dokonalou kondici a zdraví*. Ilustroval Monika WOLFOVÁ. Praha: Grada. ISBN 80-247-1057-9.

GOOGLE.COM, 2021. *Mapy Google*. Google [en ligne] Disponible sur : <https://www.google.com/maps/dir/Informačn%C3%AD+centrum+Olomouc,+Horn%C3%AD+náměst%C3%AD,+Olomouc/Hlubočky,+Mariánské+Údol%C3%AD,+MORA,+783+65+Hlubočky/@49.6013857,17.2618636,12z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x47124ef4e87f8275:0xeb6e22a0e360611f!2m2!1d17.2513444!2d49.5939848!1m5!1m1!1s0x47124b5e8147fc0f:0xe23395ca727376e1!2m2!1d17.3932495!2d49.6158371>, page consultée le 16 mars 2021.

HAMEL, Gary et C. K. PRAHALAD, 1996. *Competing for the Future*. 2nd ed. Boston : Harvard Business School Press, 357 p. ISBN 0-87584-716-1.

HEALTH.THEFUNTIMESGUIDE.COM, 2004. *What Is A Zumba Workout? 7 Types Of Zumba Classes - Reasons To Choose Zumba Fitness Workouts*. | The Health Guide [en ligne] Disponible sur : https://health.thefuntimesguide.com/zumba_workout/, page consultée le 9 mars 2021.

HITT M. A., IRELAND R. D., HOSKISSON R. E., 1997. *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*. 2nd ed. St. Paul : West Publishing Company, 717 p. ISBN 0-314-20112-2.

HLUBOCKY.CZ, 2021. O Hlubočkách : *Hlubočky : Titulní stránka*. [en ligne] Disponible sur : <https://hlubocky.cz/o%2Dhlubockach/ms-74500/p1=74500>, page consultée le 16 mars 2021.

IDOS.IDNES.CZ, 2021. *IDOS • Olomouc hl.n. → Hlubočky-Mar.Údolí • Vlaky + Autobusy + MHD (všechna) • Vyhledání spojení*. [en ligne] Disponible sur : <https://idos.idnes.cz/vlakyautobusymhdvse/spojeni/vysledky/?f=Olomouc%20hl.n.&fc=100003&t=Hlubočky-Mar.Údol%C3%AD&tc=100003>, page consultée le 16 mars 2021.

INFITNESS.CZ, 2018a. *Olomouc | Infitness. Domů | Infitness* [en ligne] Copyright © 2018 by Infitness. Disponible sur : <https://www.infitness.cz/olomouc>, page consultée le 22 mars 2021.

INFITNESS.CZ, 2018b. *Ceník | Infitness. Domů | Infitness* [en ligne] Copyright © 2018 by Infitness. Disponible sur : <https://www.infitness.cz/cenik>, page consultée le 22 mars 2021.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JOPTIMISEMONBUSINESS.COM, 2021. *Comment définir la stratégie de focalisation*. J'optimise mon Business [en ligne] Disponible sur : <https://joptimisemonbusiness.com/comment-definir-la-strategie-de-focalisation/>, page consultée le 26 février 2021.

KOMORAFITNESS.CZ, 2021a. *Kompenzační bonus prodloužen do konce dubna*. Česká komora fitness. [en ligne] Copyright © 2021 Česká komora fitness. Disponible sur : <https://komorafitness.cz/kompenzacni-bonus-duben/>, page consultée le 3 avril 2021.

KOMORAFITNESS.CZ, 2021b. *Desatero pravidel bezpečného provozu fitness center*. Česká komora fitness. [en ligne] Copyright © 2021 Česká komora fitness. Disponible sur : <https://komorafitness.cz/desatero-pravidel-bezpecneho-provozu/>, page consultée le 25 avril 2021.

KOTLER, Philip et Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 855 p. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L., SVOBODOVÁ H., 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada Publishing. ISBN 987-80-247-3527-6.

KRAUS, Jiří, 2008. *Nový akademický slovník cizích slov A-Ž*. Praha : Academia, 879 p. ISBN 9788020014153.

LINTERNAUTE.FR, 2020. *Expression - avantage concurrentiel*. [en ligne] Disponible sur : <http://www.linternaute.fr/expression/langue-francaise/15183/avantage-concurrentiel/>, page consultée le 25 janvier 2021.

MARKETING-ETUDIANT.FR, 2011. *Marketing Sportif : Description et formations au Marketing sportif*. Commerce sur digiSchool - Cours, Mémoires, Emplois pour étudiants [en ligne] Disponible sur : <https://www.marketing-etudiant.fr/actualites/marketing-sportif-bases.php>, page consultée le 6 mars 2021.

MAXICOURS.COM, 2020. *Marché et stratégies concurrentielles des entreprises - Maxicours. Soutien scolaire en ligne du CP à la Terminale avec Maxicours !* [en ligne] Copyright © Maxicours. Disponible sur : <https://www.maxicours.com/se/cours/marche-et-strategies-concurrentielles-des-entreprises/>, page consultée le 25 janvier 2021.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 198 p. ISBN 80-247-1277-6.

MPO.CZ, 2019. *Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů | MPO*. Ministerstvo průmyslu a obchodu [en ligne] Copyright © 2005 Disponible sur : <https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitele/pravni-predpisy-pro-ochranu-spotrebitele/zakon-c--634-1992-sb---o-ochrane-spotrebitele--ve-zneni-pozdejsich-predpisu--243608/>, page consultée le 9 avril 2021.

NUTRENDWORLD.CZ, 2021. *Fitness - Nutrend World*. NUTREND WORLD - caffè, fitness, wellness, restaurant, hotel, congresshall [en ligne] Copyright © 2021 NUTREND D.S., a.s. Disponible sur : <https://nutrendworld.cz/fitness>, page consultée le 21 mars 2021.

OMEGASPORT.CZ, 2021a. *OMEGASPORT Olomouc - Fitness, Tennis, Badminton, Squash a Relax*. [en ligne] Copyright © Disponible sur : <https://www.omegasport.cz>, page consultée le 21 mars 2021.

OMEGASPORT.CZ, 2021b. *Ceník – 2020*. OMEGASPORT Olomouc - Fitness, Tenis, Badminton, Squash a Relax [en ligne] Copyright © Disponible sur : <https://www.omegasport.cz/uploads/page/60/doc/cenik-2020.pdf>, page consultée le 21 mars 2021.

OPENCLASSROOMS.COM, 2019. *Evaluez les compétences présentes dans l'entreprise*. Déployez une démarche de GPCE [en ligne] Disponible sur : <https://openclassrooms.com/fr/courses/4539321-deployez-une-demarche-de-gpec/5348211-evaluez-les-competences-presentes-dans-lentreprise>, page consultée le 27 février 2021.

OSTEN, Petr, 2005. *Osobní trenér III: Komplexní cvičení pro dokonalou kondici*. Praha : Grada. Fitness, síla, kondice. ISBN 80-247-1133-8.

PODĚBRADSKÝ, Jiří et Radana PODĚBRADSKÁ, 2009. *Fyzikální terapie: manuál a algoritmy*. Praha: Grada, 218 p. ISBN 978-80-247-2899-5.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 p. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 625 p. ISBN 80-85605-12-0.

PESPROPODNIKATELE.CZ, 2021. *Právní elektronický systém | PES*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.pespropodnikatele.cz/wiki/space/45>, page consultée le 8 avril 2021.

SPEKTRUMZDRAVI.CZ, 2021. *Dobry kontakt: Objevte kouzlo cvičení jménem BOSU. Spektrum zdraví: přírodní léčba, lunární kalendář*. [en ligne] Disponible sur : <https://www.spektrumzdravi.cz/dobry-kontakt/dobry-kontakt-zdravotnicke-potreby-a-zdravotnicky-material-objevte-kouzlo-cviceni-jmenem-bosu>, page consultée le 8 mars 2021.

ŠINDLER, Petr, 2003. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0646-6.

THORNE, Gerard et Phil EMBLETON, 1998. *Encyklopedie kulturistiky: vše, co potřebujete vědět o budování svalů od A-Z!*. Pardubice: Svět kulturistiky. ISBN 80-902589-05.

VLADA.CZ, 2021. *Nouzový stav a mimořádná opatření – co aktuálně platí*. Úvodní stránka | Vláda ČR [en ligne] Disponible sur : https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/nouzovy-stav-a-mimoradna-opatreni-_co-aktualne-plati-180234/, page consultée le 20 mars 2021.

WIZISHOP.FR, 2021. *Produit de Substitution - Définition*. Solution Ecommerce WiziShop : Créez votre boutique en ligne [en ligne] Disponible sur : <https://www.wizishop.fr/lexique-ecommerce/produit-substitution>, page consultée le 17 avril 2021.

Table des images

Image n° 1 : Chaîne de valeur générique selon M.E. Porter, p. 11

Image n° 2 : Les Cinq forces de Porter, p. 14

Image n° 3 : Stratégies génériques de Porter, p. 17

Images n° 4 et n° 5 : Intérieur du Fitness Hlubočky et exemple de l'entraînement pour les débutants, p. 34

Image n° 6 : Fête d'anniversaire d'un employé avec des clientes fidèles, p. 35

Image n° 7 : Exercice de groupe du soir – Yoga et les clientes, p. 36

Image n° 8 : Construction de nouveaux locaux, p. 56

Image n° 9 : Démonstration de Log Lift, p. 57

Image n°10 : Démonstration de Power Sled, p. 58

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Coûts mensuels, p. 50

Tableau n° 2 : Revenus mensuels, p. 51

Tableau Q. 1 : Raisons de la visite du Fitness Hlubočky, p. 81

Tableau Q. 2 : Sources de la découverte du centre, p. 83

Tableau Q. 3 : Fréquentation du centre, p. 84

Tableau Q. 4 : Recommandation du centre, p. 85

Tableau Q. 5 : Prix des services, p. 86

Tableau Q. 6 : Satisfaction avec le personnel du centre, p. 87

Tableau Q. 7 : Fréquentation aux exercices de groupe, p. 88

Tableau Q. 8 : Satisfaction avec le choix des forfaits et des services d'accompagnement, p. 89

Tableau Q. 9 : Satisfaction avec l'équipement du centre, p. 90

Tableau Q. 10 : Propositions d'amélioration ou de changement, p. 91

Tableau Q. 11 : Satisfaction avec les activités du centre de fitness, p. 92

Tableau Q. 12 : Insatisfaction avec les activités du centre de fitness, p. 93

Tableau Q. 13 : Données personnelles – sexe, p. 94

Tableau Q. 14 : Données personnelles – âge, p. 95

Tableau Q. 15 : Données personnelles – statut, p. 96

Liste des graphiques

Graphique Q. 1 : Raisons de la visite du Fitness Hlubočky, p. 82

Graphique Q. 2 : Sources de la découverte du centre, p. 83

Graphique Q. 3 : Fréquentation du centre, p. 84

Graphique Q. 4 : Recommandation du centre, p. 85

Graphique Q. 5 : Prix des services, p. 86

Graphique Q. 6 : Satisfaction avec le personnel du centre, p. 87

Graphique Q. 7 : Fréquentation aux exercices de groupe, p. 88

Graphique Q. 8 : Satisfaction avec le choix des forfaits et des services d'accompagnement, p. 89

Graphique Q. 9 : Satisfaction avec l'équipement du centre, p. 90

Graphique Q. 10 : Propositions d'amélioration ou de changement, p. 91

Graphique Q. 11 : Satisfaction avec les activités du centre de fitness, p. 92

Graphique Q. 12 : Insatisfaction avec les activités du centre de fitness, p. 93

Graphique Q. 13 : Données personnelles – sexe, p. 94

Graphique Q. 14 : Données personnelles – âge, p. 95

Graphique Q. 15 : Données personnelles – statut, p. 96

Table des annexes

A. Modèle de questionnaire

B. Résultats de recherche

C. Interview (questions posées) avec propriétaire de Fitness Hlubočky, Ing. Jaroslav Gregor

A. Modèle de questionnaire

QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION CLIENT FITNESS HLUBOČKY

Chère Madame, cher Monsieur,

Je suis étudiante en dernière année d'études de suivi à l'Université Palacký à Olomouc, Faculté des Lettres, avec une spécialisation en français pour la pratique économique. Dans mon mémoire de Master, je traite de la question du développement de la compétitivité de l'entreprise Fitness Hlubočky. Par conséquent, je vous demande de remplir ce questionnaire, qui est tout anonyme, et les informations obtenues seront utilisées exclusivement aux fins de mon mémoire. En remplissant le questionnaire, vous m'aidez non seulement dans l'élaboration de mon travail, mais vous contribuerez également à l'amélioration des services de Fitness Hlubočky. Cochez s'il vous plaît une seule réponse chaque fois, sauf indication contraire. Merci d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire et je vous passe une bonne journée.

Bc. Martina Linková

1. Pour quelle raison vous avez visité/choisi Fitness Hlubočky? (plusieurs réponses possibles)

- la localisation du centre (c'est le plus proche de moi)
- prix bas des services
- bon équipement du centre
- divers choix d'exercices de groupe
- approche personnelle des employés et des entraîneurs
- mes amis le visitent aussi, nous nous rencontrons ici

- autre réponse :
- 2. Comment avez-vous découvert Fitness Hlubočky?**
- sur Internet (Facebook, Instagram)
 - grâce aux amis
 - grâce à la publicité (à la radiodiffusion locale ou aux dépliants dans les lieux publics)
 - commentaire.....
- 3. À quelle fréquence visitez-vous Fitness Hlubočky?**
- 5 fois par semaine ou plus
 - 3 - 4 fois par semaine
 - 1 - 2 fois par semaine
 - irrégulièrement
 - commentaire :
- 4. Recommanderiez-vous le centre de fitness à vos amis?**
- oui
 - plutôt oui
 - plutôt non
 - non
 - commentaire :
- 5. Le prix des services fournis vous semble-t-il adéquat?**
- oui
 - plutôt oui
 - plutôt non
 - non
 - commentaire :
- 6. Êtes-vous satisfait du personnel du centre? De son comportement, son approche, sa complaisance et la complexité des informations fournies?**
- oui
 - plutôt oui
 - plutôt non
 - non
 - commentaire.....
- 7. Assistez-vous à des exercices de groupe?**

- oui (2 fois par semaine ou plus)
- plutôt oui (1 fois par semaine)
- plutôt non (exceptionnellement)
- non (Je m'entraîne seul.)

8. Le choix des forfaits et des services d'accompagnement (offre de boissons, etc.) est-il suffisant?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non
- commentaire :

9. L'équipement du centre de fitness (les machines etc.) est-il satisfaisant?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non
- commentaire :

10. Qu'aimeriez-vous améliorer ou changer? (plusieurs réponses possibles)

- horaires d'ouvertures (ouvert aussi le matin)
- équipement du centre (nouvelles et meilleures machines)
- exercices de groupe (leur fréquence, nouveaux exercices)
- plus de services supplémentaires (création du régime alimentaire par exemple)
- comportement du personnel
- autre réponse :
- commentaire :

11. De quoi étiez-vous le plus satisfait? (plusieurs réponses possibles)

- commentaire :

12. Au contraire, de quoi n'étiez-vous pas satisfait? (plusieurs réponses possibles)

- commentaire :

13. Données personnelles – sexe :

- masculin
- féminin

- autre

14. Données personnelles – âge :

- 15 - 20 ans
- 21 - 35 ans
- 36 - 50 ans
- 51 ans et plus

15. Données personnelles – statut :

- étudiant (élève)
- travailleur
- retraité
- autre réponse :

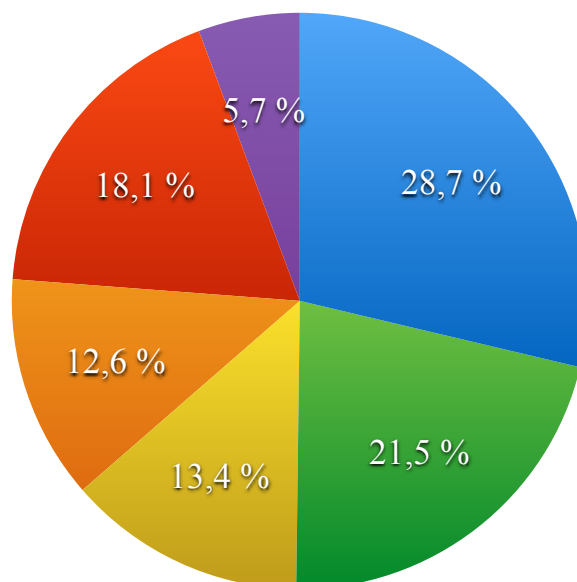
B. Résultats de recherche

Question n° 1 : Pour quelle raison vous avez visité/choisi Fitness Hlubočky? (plusieurs réponses possibles)

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Localisation du centre	75	28,7
Prix bas des services	56	21,5
Bon équipement du centre	15	5,7
Divers choix d'exercices de groupe	47	18,1
Approche personnelle des employés et des entraîneurs	35	13,4
Mes amis le visitent aussi, nous nous rencontrons ici	33	12,6
Autre réponse	0	0

Tableau Q. 1 Raisons de la visite du Fitness Hlubočky (propre élaboration de l'auteure)

- Localisation du centre
- Prix bas des services
- Approche personnelle des employés et des entraîneurs
- Mes amis le visitent aussi, nous nous rencontrons ici
- Divers choix d'exercices de groupe
- Bon équipement du centre



Graphique Q. 1 Raisons de la visite du Fitness Hlubočky (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

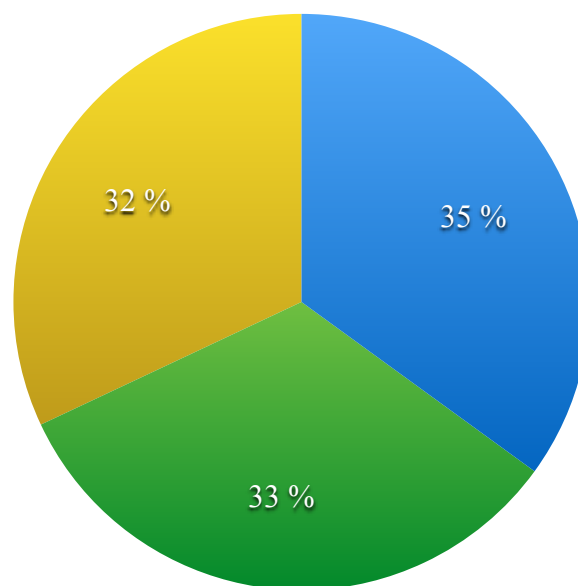
Le questionnaire a confirmé le fait que les gens visitent Fitness Hlubočky principalement en raison de sa localisation, le centre est le plus proche pour eux et ils ne doivent pas se rendre à Olomouc par exemple, cela a été confirmé par 28,7 % des répondants. Cependant, un autre facteur important de la visite du centre de fitness est le prix bas des services, ce qui était répondu par 21,5 % des clients. La troisième réponse la plus fréquente était l'offre d'exercices de groupe, 47 personnes ont coché cette réponse, ce qui est près de la moitié des personnes (100 au total) qui ont répondu au questionnaire. C'est un nombre élevé et donc il serait bon de se concentrer et de s'améliorer davantage dans le domaine des exercices de groupe. Au contraire, la raison la moins fréquente pour laquelle les gens visitent Fitness Hlubočky est l'équipement du centre. Fitness Hlubočky ne peut absolument pas égaler aux locaux et aux équipements des centres de fitness d'Olomouc bien sûr, il est donc possible que certains résidents de Hlubočky et de ses environs, qui exigent d'espaces plus grands, de plus de choix et de nouvelles machines, puissent visiter plutôt les centres de fitness d'Olomouc.

Question n° 2 : Comment avez-vous découvert Fitness Hlubočky?

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Sur Internet	33	33
Grâce aux amis	35	35
Grâce à la publicité	32	32

Tableau Q. 2 Sources de la découverte du centre (propre élaboration de l'auteure)

● Grâce aux amis ● Sur Internet ● Grâce à la publicité



Graphique Q. 2 Sources de la découverte du centre (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

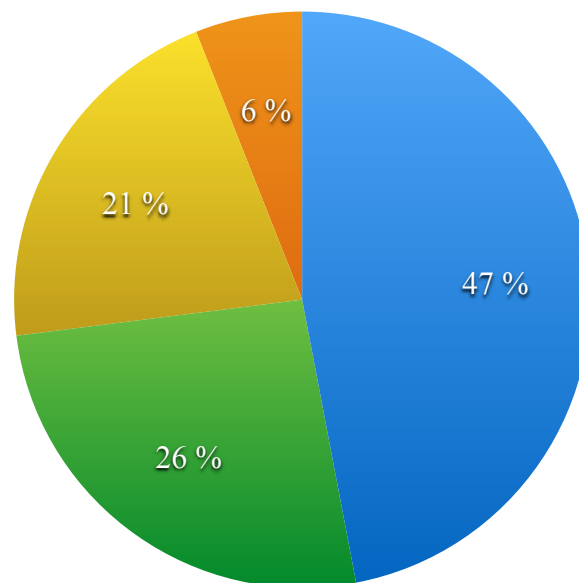
Ce graphique montre que toutes les formes de publicité sont relativement aussi efficaces. Cependant, dans les commentaires, les personnes interrogées ont ajouté qu'elles avaient d'abord entendu parler du centre à la radio locale et aux dépliants dans les lieux publics dans le village et ses environs. Mais ensuite, ils ont ajouté qu'en termes d'informations sur les exercices de groupe et comment ils se déroulent, ils l'ont appris sur les réseaux sociaux Facebook et Instagram. Une part également importante des clients ont répondu que ce centre leur avait été recommandé par des amis - cette forme de promotion reste toujours la moins chère, mais aussi très efficace.

Question n° 3 : À quelle fréquence visitez-vous Fitness Hlubočky?

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
5 fois par semaine ou plus	6	6
3 - 4 fois par semaine	26	26
1 - 2 fois par semaine	47	47
Irrégulièrement	21	21

Tableau Q. 3 Fréquentation du centre (propre élaboration de l'auteure)

- 1 - 2 fois par semaine
- 3 - 4 fois par semaine
- Irrégulièrement
- 5 fois par semaine ou plus



Graphique Q. 3 Fréquentation du centre (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

Un aspect pertinent basé sur les résultats de cette enquête est que la plupart des personnes interrogées visitent régulièrement ce centre et y reviennent. On peut donc affirmer que les clients sont satisfaits des services du centre. Dans les commentaires, un nombre important de répondants, qui ont choisi l'option 1 - 2 fois par semaine, ont déclaré qu'ils visitent exclusivement des exercices de groupe. Cependant, une part relativement importante - 21% visitent le gym irrégulièrement et il serait nécessaire de travailler dessus. Dans les commentaires, les répondants ont déclaré à plusieurs reprises qu'ils travaillaient par relais dans les entreprises d'à côté - Honeywell et Mora, et s'ils ont un relais d'après-midi pendant

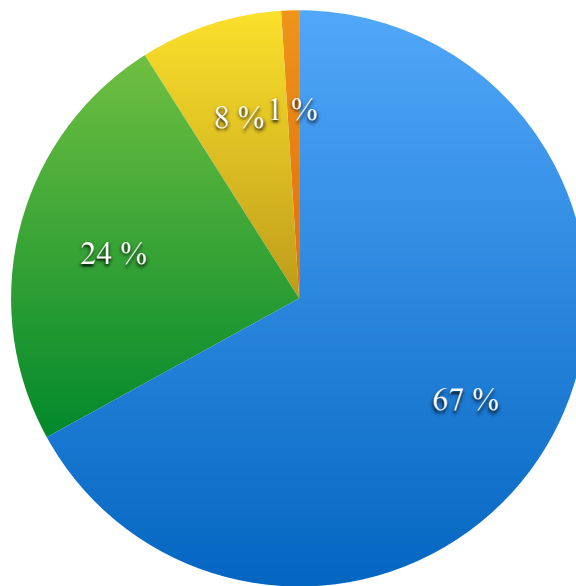
une semaine entière, ils ne peuvent pas du tout visiter le centre cette semaine en raison des heures d'ouverture.

Question n° 4 : Recommanderiez-vous le centre de fitness à vos amis?

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Oui	67	67
Plutôt oui	24	24
Plutôt non	8	8
Non	1	1

Tableau Q. 4 Recommandation du centre (propre élaboration de l'auteure)

● Oui ● Plutôt oui ● Plutôt non ● Non



Graphique Q. 4 Recommandation du centre (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

Les résultats des réponses à cette question sont plus que satisfaisants et correspondent aux réponses à la question précédente que les gens vont régulièrement au Fitness Hlubočky et reviennent ici. 91 % des répondants recommanderait ou plutôt recommanderait le centre de fitness à leurs amis. Parmi trois réponses, non et plutôt non, il y avait un ajout similaire dans les commentaires que bien qu'ils visitent Fitness Hlubočky eux-mêmes, car ils n'ont pas

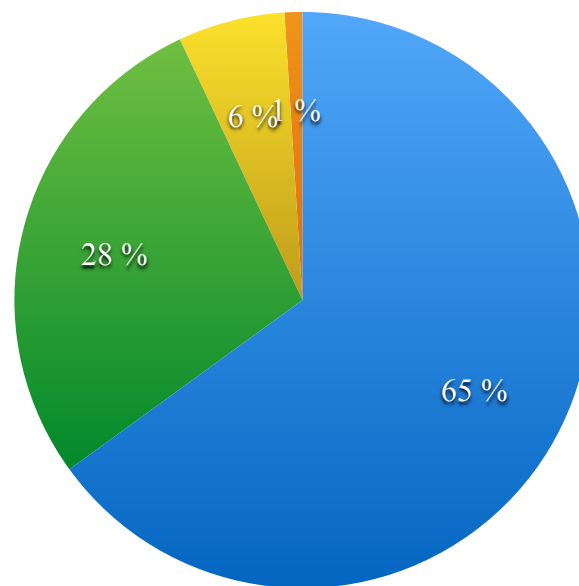
d'autre choix, ils ne le recommanderaient pas à leurs amis, car il n'y a pas beaucoup d'espace et des machines plus grandes ne sont disponibles qu'une fois.

Question n° 5 : Le prix des services fournis vous semble-t-il adéquat?

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Oui	65	65
Plutôt oui	28	28
Plutôt non	6	6
Non	1	1

Tableau Q. 5 Prix des services (propre élaboration de l'auteure)

● Oui ● Plutôt oui ● Plutôt non ● Non



Graphique Q. 5 Prix des services (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

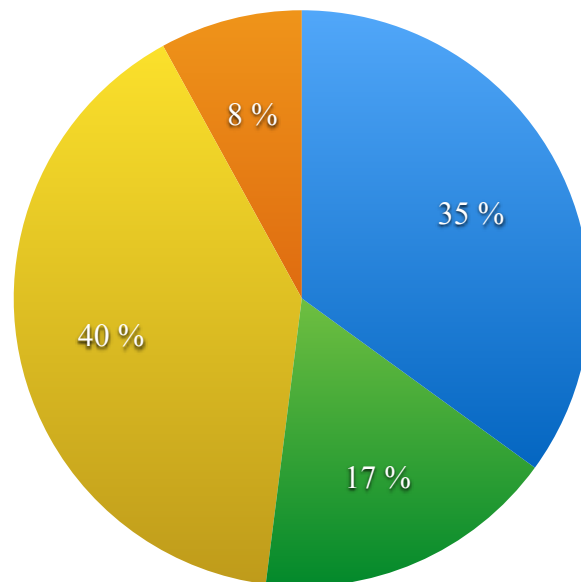
Compte tenu des résultats précédents, il était possible de supposer que la plupart des réponses seraient positives. Les informations fournies par les répondants ont confirmé cette hypothèse. 93 % des répondants étaient satisfaits ou plutôt satisfaits du prix. Il y avait deux commentaires pour les réponses non et plutôt non. Dans l'un, il a été déclaré que le prix des services dans le village devrait être plus bas, que ce prix correspond presque aux prix à Olomouc. Cependant, le second était très surprenant, à savoir que le prix est inadéquatement bas.

Question n° 6 : Êtes-vous satisfait du personnel du centre? De son comportement, son approche, sa complaisance et la complexité des informations fournies?

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Oui	35	35
Plutôt oui	17	17
Plutôt non	40	40
Non	8	8

Tableau Q. 6 Satisfaction avec le personnel du centre (propre élaboration de l'auteure)

● Oui ● Plutôt oui ● Plutôt non ● Non



Graphique Q. 6 Satisfaction avec le personnel du centre (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

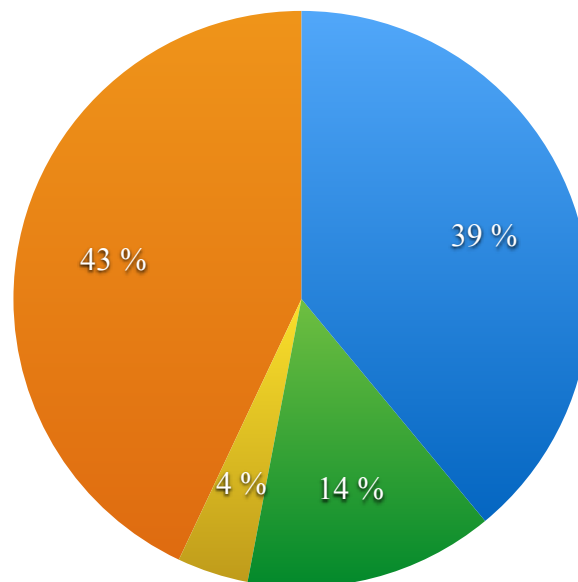
Les résultats de cette question sont très inquiétants. Seuls 52 % des répondants ont répondu oui ou plutôt oui. Cependant, cette question a été la plus commentée de toutes. Ceux qui ont répondu plutôt non et non, mais aussi ceux qui ont répondu plutôt oui, ont indiqué qu'ils étaient très mécontents avec un seul employé particulier. Comme il s'agit de près de la moitié des clients insatisfaits, le propriétaire devrait apporter quelques modifications à cet égard.

Question n° 7 : Assistez-vous à des exercices de groupe?

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Oui	39	39
Plutôt oui	14	14
Plutôt non	4	4
Non	43	43

Tableau Q. 7 Fréquentation aux exercices de groupe (propre élaboration de l'auteure)

● Oui ● Plutôt oui ● Plutôt non ● Non



Graphique Q. 7 Fréquentation aux exercices de groupe (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

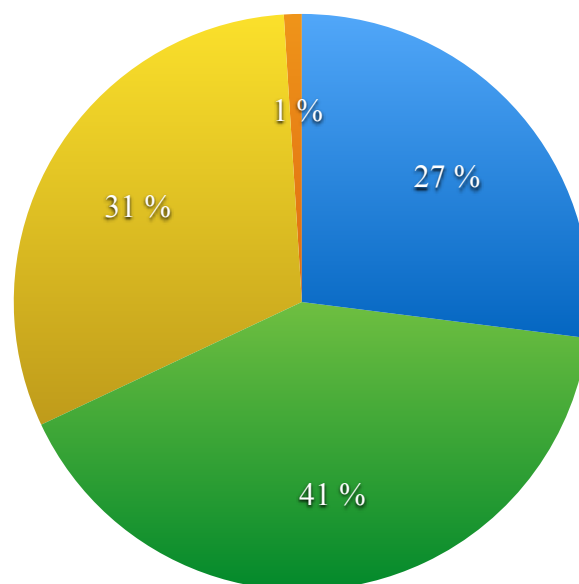
53 % des personnes interrogées déclarent qu'ils participent régulièrement à des exercices de groupe, ce qui est un nombre énorme pour un si petit centre de fitness. Par conséquent, une plus grande attention devrait être accordée à ce service afin d'être au plus haut niveau possible. Puisqu'il y a un tel intérêt pour les exercices de groupe, il serait bon d'élargir l'offre avec d'autres nouveaux exercices.

Question n° 8 : Le choix des forfaits et des services d'accompagnement (offre de boissons, etc.) est-il suffisant?

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Oui	27	27
Plutôt oui	41	41
Plutôt non	31	31
Non	1	1

Tableau Q. 8 Satisfaction avec le choix des forfaits et des services d'accompagnement (propre élaboration de l'auteure)

● Oui ● Plutôt oui ● Plutôt non ● Non



Graphique Q. 8 Satisfaction avec le choix des forfaits et des services d'accompagnement (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

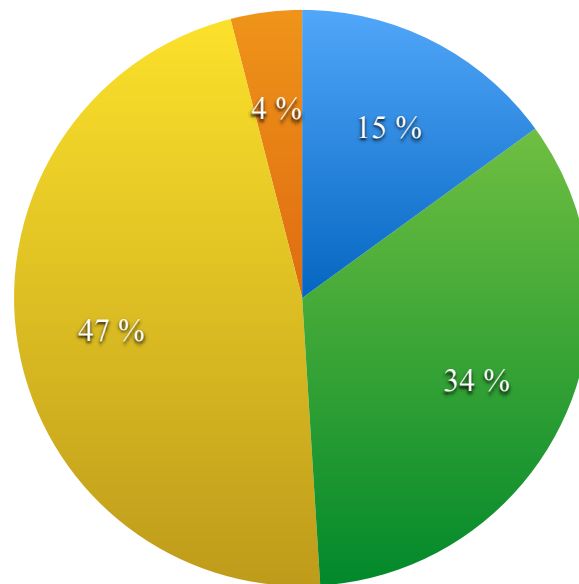
32 % des clients se disent plutôt insatisfaits de ces services, ce qui n'est pas un petit nombre. Les commentaires ont indiqué qu'ils accueilleraient favorablement une création d'un régime alimentaire sur mesure ou des conseils complets sur une alimentation saine et des massages. Il a en outre été déclaré qu'il serait bon d'avoir plus d'entraîneurs personnels, car la capacité de deux entraîneurs est remplie et les autres clients ne peuvent pas exploiter ce service.

Question n° 9 : L'équipement du centre de fitness (les machines etc.) est-il satisfaisant?

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Oui	15	15
Plutôt oui	34	34
Plutôt non	47	47
Non	4	4

Tableau Q. 9 Satisfaction avec l'équipement du centre (propre élaboration de l'auteure)

● Oui ● Plutôt oui ● Plutôt non ● Non



Graphique Q. 9 Satisfaction avec l'équipement du centre (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

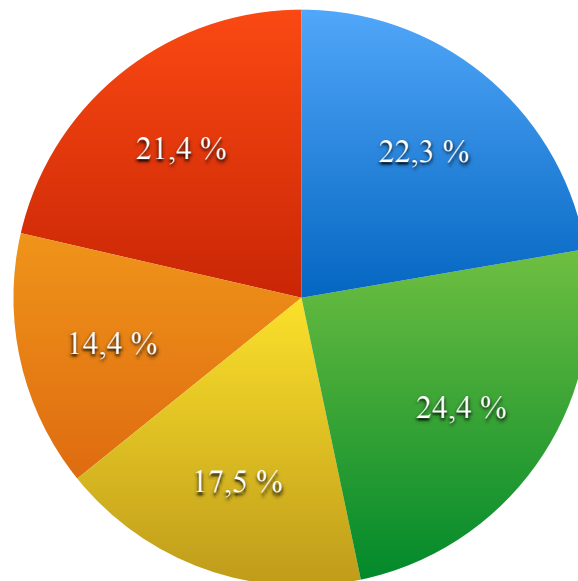
51 % des répondants sont plutôt insatisfaits ou insatisfaits de l'équipement du centre de fitness. Ces résultats sont relativement tristes, mais on pouvait s'y attendre. Comme mentionné à plusieurs reprises, il s'agit d'un petit centre de fitness, de sorte que la plupart des machines du gym ne sont qu'une seule fois, par exemple, un seul tapis roulant. De plus, il ne s'agit pas de machines toutes nouvelles ou de marques de machines faisant l'objet d'une promotion significative. À cet égard, le propriétaire nous a dit que dans le cadre du déménagement dans de nouveaux locaux plus grands, d'autres machines et même des machines toutes neuves seront achetées.

Question n° 10 : Qu'aimeriez-vous améliorer ou changer? (plusieurs réponses possibles)

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Horaires d'ouvertures	51	22,3
Équipement du centre	56	24,4
Exercices de groupe	40	17,5
Plus de services supplémentaires	33	14,4
Comportement du personnel	49	21,4

Tableau Q. 10 Propositions d'amélioration ou de changement (propre élaboration de l'auteure)

- Horaires d'ouvertures
- Équipement du centre
- Exercices de groupe
- Plus de services supplémentaires
- Comportement du personnel



Graphique Q. 10 Propositions d'amélioration ou de changement (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

Les résultats de cette question ne sont pas surprenants, ils correspondent plus ou moins aux questions précédentes. La plupart des suggestions d'amélioration concernent l'équipement du centre de fitness (24,4 %) ainsi que les horaires d'ouverture (22,3 %). Cependant, les

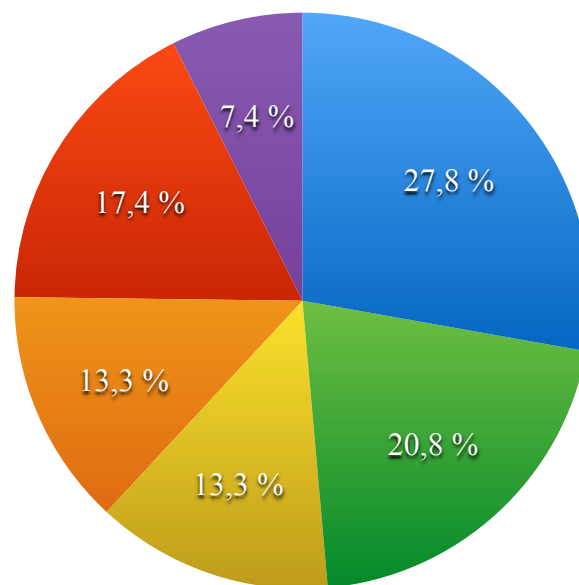
pourcentages résultants ne sont pas considérablement différents et donc tous sont aussi importants, et ces propositions d'amélioration ou de changement devront être réalisées.

Question n° 11 : De quoi étiez-vous le plus satisfait?

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Localisation du centre	75	27,8
Prix des services	56	20,8
Entraîneurs professionnels	36	13,3
Ambiance familiale	36	13,3
Exercices de groupe	47	17,4
Autres	20	7,4

Tableau Q. 11 Satisfaction avec les activités du centre de fitness (propre élaboration de

- Localisation du centre
- Prix des services
- Entraîneurs professionnels
- Ambiance familiale
- Exercices de groupe
- Autres



l'auteur)

Graphique Q. 11 Satisfaction avec les activités du centre de fitness (propre élaboration de l'auteur)

Commentaire :

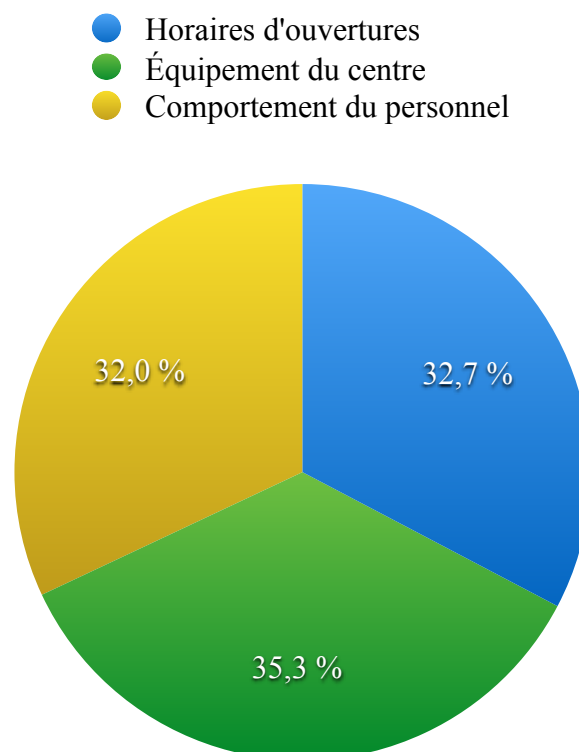
Étant donné que la question était ouverte, il y a un grand nombre de réponses différentes. Après avoir évalué les questionnaires retournés, les réponses les plus fréquentes incluaient un

emplacement pratique du centre de fitness, qui a été rempli par 27,8 % des répondants. 20,8 % des répondants ont mis en avant les prix des services, 17,4 % les exercices de groupe, ainsi que 13,3 % les entraîneurs professionnels et l'ambiance familiale. Certains répondants ont également évalué positivement la propreté du centre, l'équipement du centre ou les services supplémentaires, ces réponses moins nombreuses ont été résumées dans une colonne Autres.

Question n° 12 : Au contraire, de quoi n'étiez-vous pas satisfait? (plusieurs réponses possibles)

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Horaires d'ouvertures	49	32,7
Équipement du centre	53	35,3
Comportement du personnel	48	32

Tableau Q. 12 Insatisfaction avec les activités du centre de fitness (propre élaboration de l'auteur)



Graphique Q. 12 Insatisfaction avec les activités du centre de fitness (propre élaboration de l'auteur)

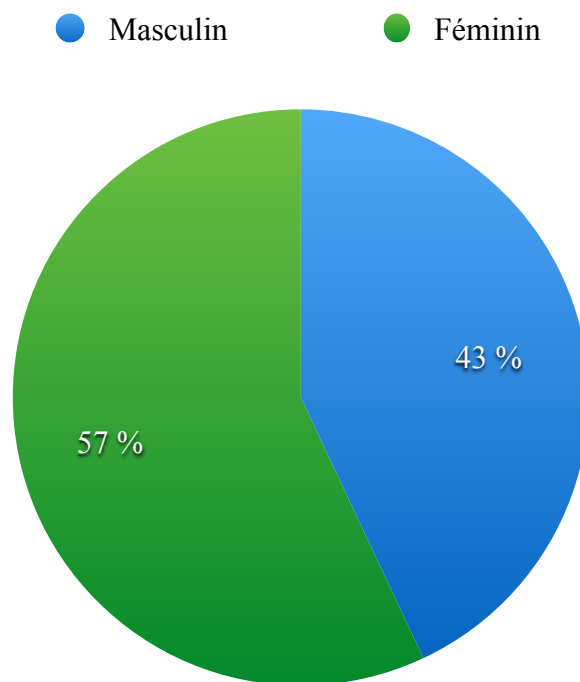
Commentaire :

Le mécontentement exprimé concerne principalement l'équipement du centre de fitness, les horaires d'ouverture et le comportement du personnel (c'est-à-dire une seule personne spécifique). Tout le monde n'a pas répondu à cette question car ils avaient déjà exprimé leur mécontentement dans la question n ° 10, qui concernait des propositions pour améliorer les services fournis.

Question n° 13 : Données personnelles – sexe :

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Masculin	43	43
Féminin	57	57

Tableau Q. 13 Données personnelles – sexe (propre élaboration de l'auteure)



Graphique Q. 13 Données personnelles – sexe (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

43 % des hommes et 57 % des femmes ont rempli le questionnaire. Les résultats sont assez intéressants, car en général les centres de fitness sont principalement visités par les hommes. Cependant, lorsque nous examinons les questionnaires remplis par les femmes, la plupart

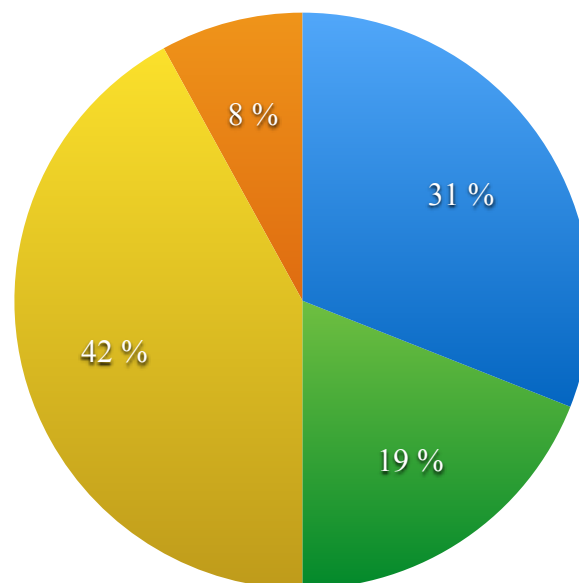
d'entre elles disent qu'elles assistent principalement aux exercices de groupe. Par conséquent, comme cela a été mentionné à plusieurs reprises, une attention particulière doit être accordée au domaine des exercices de groupe.

Question n° 14 : Données personnelles – âge :

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
15 – 20 ans	31	31
21 – 35 ans	19	19
36 – 50 ans	42	42
51 ans et plus	8	8

Tableau Q. 14 Données personnelles – âge (propre élaboration de l'auteure)

● 15 – 20 ans ● 21 – 35 ans ● 36 – 50 ans ● 51 ans et plus



Graphique Q. 14 Données personnelles – âge (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

Selon les questionnaires remplis, les personnes âgées de 36 à 50 ans fréquentent le plus Fitness Hlubočky (42 %). Le deuxième plus grand groupe de répondants, soit 31 %, était composé de jeunes âgés de 15 à 20 ans. Il conviendrait donc de concentrer l'attention du centre sur ces deux groupes. De plus, en ce qui concerne les jeunes, il y a aussi une certaine

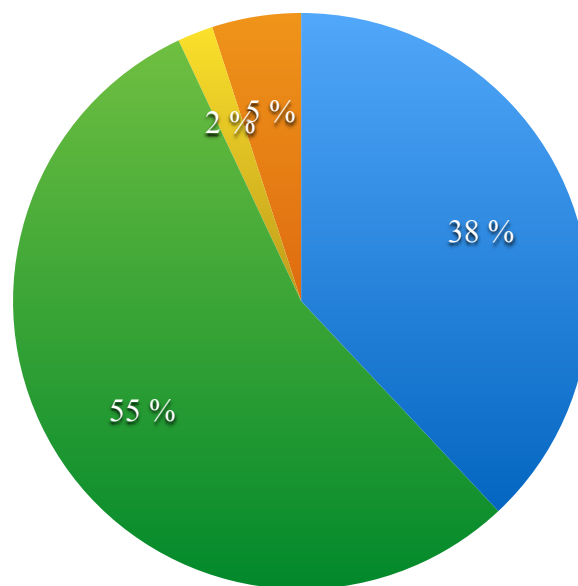
responsabilité. Le personnel devrait conseiller les jeunes débutants sur la façon de faire de l'exercice, les erreurs à éviter, car un mauvais entraînement en force, en particulier à cet âge, peut entraîner des problèmes de santé.

Question n°15 : Données personnelles – statut :

Réponse	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Étudiant	38	38
Travailleur	55	55
Retraité	2	2
Autre	5	5

Tableau Q. 15 Données personnelles – statut (propre élaboration de l'auteure)

● Étudiant ● Travailleur ● Retraité ● Autre



Graphique Q. 15 Données personnelles – statut (propre élaboration de l'auteure)

Commentaire :

Le groupe de répondants le plus nombreux est celui des travailleurs, il était de 55 %. 38 % des questionnaires ont été remplis par des étudiants et 2 % par des retraités. Par exemple, la colonne Autre a été cochée par les femmes en congé de maternité ou parental.

C. Interview (questions posées) avec propriétaire de Fitness Hlubočky, Ing. Jaroslav Gregor

1. Je voudrais d'abord demander des informations générales. Depuis quand fonctionne votre centre, qui est le propriétaire des locaux, êtes-vous salarié ou indépendant?
2. Pourquoi déménagez-vous dans de nouveaux locaux? Et qui paie la reconstruction?
3. Combien d'employés et d'entraîneurs avez-vous actuellement?
4. Votre centre est relativement petit, son équipement est-il suffisant?
5. Selon vous, quel est votre force et votre avantage compétitif?
6. Faites-vous attention à une approche personnelle des clients?
7. Quel type de clients visite-t-il votre centre?
8. Quand votre centre est-il le plus fréquenté?
9. Qui est votre plus grand concurrent?
10. Selon vous, qu'est-ce qui est le plus important pour le bon fonctionnement du centre de fitness?
11. Pouvez-vous me présenter la situation financière de votre entreprise? Par exemple, les coûts mensuels, les revenus, etc.
12. La situation actuelle est-elle dévastatrice pour vous? Ou avez-vous de nouveaux plans après la réouverture des centres de fitness?
13. Quel équipement avez-vous dans le centre? Qui sont vos fournisseurs?
14. Le questionnaire a montré que les clients sont très insatisfaits du comportement d'un employé, comment allez-vous gérer cette situation?
15. Allez-vous changer les horaires d'ouverture? Et avez-vous déjà de nouveaux entraîneurs, une masseuse et d'autres employés arrangés?
16. Êtes-vous en contact avec les clients, comment ils aiment le gym, de quoi ils sont satisfaits et ce qu'ils aimeraient changer?
17. Avez-vous l'intention de vous instruire encore dans ce vaste domaine du fitness?
18. Comment voyez-vous l'avenir du secteur du fitness compte tenu de la situation pandémique actuelle?

Annotation

Nom et prénom	Bc. Martina Linková
Faculté	Faculté des lettres
Département	Département des études romanes
Titre de travail	Développement de la compétitivité de l'entreprise – Fitness Hlubočky
Directeur du recherche	doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.
Nombre des signes	117 927
Nombre des titres de la littérature	74
Mots clés	concurrence, compétitivité, chaîne de valeur, avantage compétitif, centre de fitness, exercice de groupe, pandémie de Covid-19
Annotation	<p>Ce mémoire de Master traite du développement de l'entreprise Fitness Hlubočky qui est un petit centre de fitness. Le premier chapitre décrit du côté théorique les stratégies concurrentielles pour renforcer la compétitivité et les définitions nécessaires sont expliquées. Le deuxième chapitre présente la situation actuelle de l'entreprise à l'aide du questionnaire aux clients et d'analyses telles que PESTEL, Cinq forces de Porter, SWOT, etc. Le dernier chapitre montre les propositions concrètes pour renforcer la compétitivité de cette entreprise. Ce travail et ses propositions sont dans une certaine mesure influencés par les réglementations gouvernementales en raison de la pandémie de Covid-19.</p>

Annotation en anglais

Author's name	Bc. Martina Linková
Faculty	Faculty of Arts
Departement	Department of Romance Languages
Title	Development of the competitiveness of the entreprise – Fitness Hlubočky
Thesis supervisor	doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.
Number of characters	117 927
Number of titles of the literature	74
Key words	competition, competitiveness, value chain, competitive advantage, fitness centre, group exercise, Covid-19 pandemic
Abstract	<p>This Master's thesis deals with the development of the competitiveness of the entreprise Fitness Hlubočky which is a small fitness center. The first chapter describes on the theoretical side competitive strategies to strengthen competitiveness and the necessary definitions are explained. The second chapter presents the current situation of the entreprise using the customer questionnaire and analyzes such as PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT, etc. The last chapter shows the concrete proposals to strengthen the competitiveness of this company. This work and its proposals are to some extent influenced by government regulations due to the Covid-19 pandemic.</p>