



Bakalářská práce

Konkurenceschopnost fitness center v Liberci

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Eliška Michalíčková

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

Liberec 2023



Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost fitness center v Liberci

<i>Jméno a příjmení:</i>	Eliška Michalíčková
<i>Osobní číslo:</i>	E20000032
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra ekonomie
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných předpokladů.
2. Vymezení základních pojmů – služby, konkurence, konkurenceschopnost.
3. Charakteristika fitness center a analýza jejich konkurenceschopnosti.
4. Komparace výsledků analýzy.
5. Formulace závěru a zhodnocení výzkumných předpokladů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

rozsah BP min. 30 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

Seznam odborné literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG, 2014. *Principles of marketing*. 15th edition. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-78699-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-6059-6.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Miloslav Michalíček, fitness trenér a výživový poradce

Vedoucí práce:

PhDr. Ing. Lenka Sojková, Ph.D.

Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová,
Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Konkurenceschopnost fitness center v Liberci

Anotace

Práce se zabývá konkurenceschopností fitness center v Liberci. Nejdříve je provedena literární rešerše, která vysvětluje klíčové pojmy související s konkurenceschopností a analýzou konkurence. V druhé části jsou prezentovány statistické údaje týkající se sportu a fitness v České republice. Dále je charakterizováno konkurenční prostředí a představeny vybrané posilovny v lokalitě. Poslední část se zaměřuje na komparaci jednotlivých center na základě stanovených kritérií, jako jsou cena, skupinové lekce, prostor, vybavení, lokalita, dostupnost a dodatekové služby.

Klíčová slova

fitness centra, komparace, konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza

Competitiveness of Fitness Centers in Liberec

Annotation

The bachelor thesis deals with the competitiveness of fitness centers in Liberec. First, a literature review is conducted, which explains the key concepts related to competitiveness and competitive analysis. The second part presents statistical data on sports and fitness in the Czech Republic. Then, the competitive environment is characterized and selected gyms in the area are introduced. The final part focuses on the comparison of individual centers based on established criteria, such as price, group classes, space, equipment, location, accessibility and additional services.

Key Words

fitness centers, comparison, competition, competitiveness, SWOT analysis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé práce PhDr. Ing. Lence Sojkové, Ph.D., za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi poskytla v průběhu zpracování bakalářské práce. Zároveň bych chtěla poděkovat své rodině za podporu během studia.

Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek.....	14
Seznam zkratk, značek a symbolů.....	15
Úvod.....	16
1. Teoretická východiska.....	18
1.1 Služba.....	18
1.2 Sportovní služby.....	19
1.2.1 Fitness.....	19
1.2.2 Fitness centra.....	20
1.3 Konkurence.....	20
1.4 Konkurenceschopnost.....	21
1.5 Konkureční výhoda.....	21
2. Analytické metody pro hodnocení konkurence.....	23
2.1 Situační analýza.....	23
2.2 SWOT analýza.....	24
2.3 Porterova teorie konkurenčních sil.....	26
2.4 PEST analýza.....	28
3. Oblast fitness a sportu v České republice.....	29
4. Konkurenční prostředí v Liberci.....	33
4.1 Představení fitness center.....	33
4.1.1 Power Fitness & Squash	34
4.1.2 I´M FIT Liberec.....	37
4.1.3 Infitness Liberec.....	39
4.1.4 Posilovna – Akademické sportovní centrum – TUL.....	41
4.1.5 MIXGYM.....	44
5. Komparace fitness center.....	47
5.1 Cena.....	47
5.2 Skupinové lekce.....	49
5.3 Prostory a vybavení.....	52
5.4 Lokalita a dostupnost.....	53
5.5 Dodatkové služby.....	54
5.6 Shrnutí komparace.....	55

Závěr.....	56
Seznam použité literatury.....	59
Seznam příloh.....	61

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obsah situační analýzy.....	24
Obrázek 2: SWOT analýza.....	25
Obrázek 3: Porterova teorie konkurenčních sil.....	26
Obrázek 4: Podíl aktivně sportujících	30
Obrázek 5: Frekvence sportování dle pohlaví.....	30
Obrázek 6: Počet dní strávených posilováním.....	31
Obrázek 7: Logo Power Fitness & Squash	34
Obrázek 8: Logo I´M FIT Liberec.....	37
Obrázek 9: Logo Infitness.....	39
Obrázek 10: Logo ASC	41
Obrázek 11: Logo MIXGYM.....	44
Obrázek 12: Jednorázové vstupné.....	47
Obrázek 13: Permanentka 10 vstupů.....	48
Obrázek 14: Měsíční permanentka.....	49
Obrázek 15: Skupinové lekce jógy.....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porterovy generické strategie.....	14
Tabulka 2: Vybrané ukazatele města Liberec k 31. 12. 2021.....	27
Tabulka 3: SWOT analýza Power Fitness & Squash	29
Tabulka 4: Ceník Power Fitness.....	30
Tabulka 5: SWOT analýza I´M FIT.....	32
Tabulka 6: Ceník I´M FIT.....	33
Tabulka 7: SWOT analýza Infitness.....	36
Tabulka 8: Ceník Infitness.....	37
Tabulka 9: SWOT analýza posilovny ASC.....	39
Tabulka 10: Ceník posilovna ASC.....	40
Tabulka 11: SWOT analýza MIXGYM.....	41
Tabulka 12: Ceník MIXGYM.....	42
Tabulka 13: Nabídka skupinových lekcí.....	46
Tabulka 14: Cena a délka trvání lekcí.....	47
Tabulka 15: Provozní doba fitness center.....	49
Tabulka 16: Shrnutí komparace.....	51

Seznam zkratek, značek a symbolů

ASC	Akademické sportovní centrum
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
SO	Strengths-Opportunities
ST	Strengths-Threats
TUL	Technická univerzita v Liberci
WO	Weaknesses - Opportunities
WT	Weaknesses-Threats

Úvod

V dnešní době se stává sport a celkově zdravý životní styl pro mnoho lidí nedílnou součástí jejich života, což se projevuje i v nárůstu podnikání v oblasti sportu. Zároveň roste zájem o fitness, které má významný vliv na zdraví a kvalitu života. Trh fitness se rozvíjí a neustále přináší nové trendy, které zákazníci vyžadují. Pokud chce být podnik v této oblasti konkurenceschopný musí pozorně sledovat trendy a nabízet je svým zákazníkům, jestliže si je chce udržet nebo získat nové. Pro úspěšné podnikání je klíčové sledovat svou konkurenci a identifikovat oblasti, kde by mohlo dojít k zlepšení a hledat nové příležitosti k získání výhody na trhu.

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku konkurenceschopnosti a autorka se rozhodla zaměřit na oblast fitness center v Liberci. Z důvodu svého zájmu o fitness a pravidelných návštěvách posilovny ji zajímá, jak si v této oblasti vedou ostatní fitness centra. Hlavní cíl BP je provést komparativní analýzu posiloven v Liberci a poskytnout ucelený přehled jejich nabídky a konkurenceschopnosti. Výsledky analýzy by mohly být užitečné pro potenciální zákazníky, kteří si mohou snadněji udělat představu o nabídce fitness center v této lokalitě. Pro úspěšné dosažení stanoveného cíle byly zvoleny výzkumné předpoklady. První výzkumný předpoklad je, že posilovna ASC se neliší svou nabídkou od fitness center v soukromém sektoru. Druhý výzkumný předpoklad je, že fitness centra v soukromém sektoru mají podobnou cenovou politiku a nabídku skupinových lekcí.

Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. V první části je provedena literární rešerše, která vysvětluje a definuje klíčové pojmy související s konkurenceschopností a analýzou konkurenceschopnosti. Konkrétně se jedná o pojmy jako konkurence, konkurenční výhoda, služba a sportovní služba. Dále jsou popsány metody, které pomáhají firmám analyzovat své konkurenty a konkurenční prostředí. Mezi tyto metody patří situační analýza, SWOT analýza, Porterova teorie konkurenčních sil a PEST analýza.

Druhá část se zaměřuje na statistické údaje týkající se sportu a fitness v České republice. Z dat byly vybrány informace týkající se časového rozsahu, který obyvatelé věnují sportovním aktivitám, zahrnující údaje o množství času strávené posilováním. Dále je zde stručný pohled na podnikání fitness center, zahrnující jejich

obchodní model, návštěvnost, výnosy a nejposkytovanější služby. Tyto statistiky jsou důležité pro získání ucelenějšího pohledu na trh fitness a zájem obyvatel o tuto oblast.

Třetí část se zaměřuje na charakteristiku konkurenčního prostředí a představení vybraných fitness center v lokalitě Liberec. Jsou zde popsány silné a slabé stránky jednotlivých center, jakož i hrozby a příležitosti, kterým čelí. Kromě toho je uveden popis posiloven a informace o ceníku.

V poslední části se nachází komparace posiloven a vyhodnocení výzkumných předpokladů. Pro porovnání center byla stanovena základní kritéria, jako je cena, skupinové lekce, prostor, vybavení, lokalita, dostupnost a dodatkové služby. Tato kritéria mají vliv na rozhodování zákazníků při výběru posilovny, a proto je klíčové porovnat jednotlivé posilovny právě z hlediska uvedených kritérií.

1. Teoretická východiska

Teoretická východiska jsou základním kamenem pro pochopení konkurenceschopnosti fitness center. Vysvětlení klíčových pojmů, jako jsou služby, fitness, konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda, je nezbytné pro porozumění celé problematice.

1.1 Služba

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 394) je služba definována jako *„jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmotatelný a nezakládá žádná vlastnická práva.“* Mezi základní charakteristiky, které odlišují služby od fyzických výrobků, patří nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost (Kotler a Keller 2013).

Na rozdíl od fyzických výrobků si spotřebitelé nemohou službu prohlédnout, ochutnat, osahat atd. než si ji koupí. Nehmotnost služeb znesnadňuje hodnocení konkurujících služeb a rozhodování o konečném nákupu, proto zákazník dbá na informace z osobních zdrojů především na reference od svých známých. Služby i bývají obvykle vyráběny a spotřebovány současně. Kdežto výrobky jsou nejprve vyrobeny, pak skladovány, poté distribuovány a posléze spotřebovány. Proto se zákazník a poskytovatel služby musí sejít na určitém místě ve stejný čas, aby mohl být nákup realizován. Zákazník se stává i spoluproducentem služby a zpravidla se účastní na tvorbě společně s ostatními zákazníky např. při vytváření atmosféry na fotbalovém turnaji. Neoddělitelnost je i důvodem vzniku lokálních monopolů obzvlášť u poskytovatelů služeb, kteří jsou něčím výjimeční. Nevýhodou pro spotřebitele může být proměnlivost služeb, neboť kvalita služby závisí na tom, kdo ji zrovna poskytuje, kde, kdy a komu. A proto výsledek služby může vypadat pokaždé jinak. Nastává i situace, kdy tentýž zaměstnanec poskytne ve stejný den rozdílnou kvalitu nabízené služby. Poskytovatel služby musí brát ohled na poptávku, neboť může nastat problém, kvůli pomíjivosti služeb v momentě, kdy začne poptávka klesat. Jinými slovy službu nelze skladovat a prodat později, a pokud je nabízena a není v určitém čase prodána. Stává se v daném okamžiku zničená neboli ztracená. Při nákupu služby zákazník platí za právo poskytnutí dané služby nikoliv

za vlastnictví, které se vyskytuje při pořízení zboží. Proto by měl poskytovatel vyzdvihnout zákazníkovi výhody nevlastnění. Nevytváření vlastnictví má vliv na strukturu distribučního kanálu. U služeb se jedná o přímé nebo značně krátké distribuční cesty (Kotler a Keller 2013) (Vašítková 2014).

1.2 Sportovní služby

V posledních letech dochází k vysokému rozvoji služeb a zvýšení poptávky po nich, což se týká i sportovních a tělovýchovných služeb. Sportovní služby spadají pod sportovní produkty. Shank (2008, s. 147) vysvětluje sportovní produkt jako „zboží, službu nebo jakoukoliv kombinaci těchto dvou, která je určena k tomu, aby poskytla užitek sportovním divákům, účastníkům a sponzorům“ (Šíma 2016).

Sportovní služby lze klasifikovat dle charakteru na (Šíma 2016):

- sportovní zařízení nabízející služby zákazníkům (fitness centra, sport centra, golfové hřiště, atd.)
- sportovní poradenství a zboží (prodej sportovního výstroje, servis, sportovní potraviny, atd.)
- korporátní služby (sponzoring, licence, atd.)

Podle zainteresovanosti zákazníka do sportovní akce lze rozdělit sportovní služby na (Šíma 2016):

- služby s aktivní účastí zákazníka (běh, plavání, návštěva fitness centra, apod.)
- služby s pasivní účastí zákazníka (sledování sportovního přenosu, návštěva sportovního zápasu na stadionu, apod.)

1.2.1 Fitness

Fitness je jednou z důležitých částí wellness. Wellness se definuje jako životní spokojenost, neboli tělesná a duševní pohoda. Fitness i wellness jsou spojeny se zdravým životním stylem a vnitřní rovnováhou. Jejich cílem je minimalizovat negativní vlivy jako jsou stres, nedostatek spánku a pohybu, nezdravá strava, pracovní přetížení, apod. a co nejvíce zvýšit kvalitu života. Slovo fitness se odvozuje

ze slova fit, které znamená být v kondici. Tělesná zdatnost se tvoří ze čtyř složek: aerobní vytrvalost, svalová síla, svalová vytrvalost a ohebnost (Kovaříková 2017).

1.2.2 Fitness centra

Pod pojmem fitness centrum se může nacházet klasická posilovna, prodejna sportovního vybavení a suplementů, gymnastický sál. Fitness centra většinou i nabízejí odborné trenérské služby a wellness poradenství. Kvůli zvyšujícímu se zájmu o fitness centra vznikla jejich vlastní klasifikace v oblasti sportu a tělovýchovy (Šíma 2016).

1.3 Konkurence

Kotler a Keller (2013) vysvětlují, že konkurence zahrnuje všechny současné, budoucí a potenciální soupeře nebo substituty, kteří mohou svou nabídkou zvýšit kupující zájem. Mnohdy se stává, že firmy jsou krátkozraké a považují za svou konkurenci pouze ostatní velké firmy, které mají téměř stejnou nabídku. Zapomínají na výrobce substitučních produktů, kteří je mohou z dlouhodobého hlediska ohrozit více.

Jakubíková (2013) udává typologii konkurence, která se provádí podle:

- teritoriálního hlediska;
- hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí;
- hlediska počtu prodejců nebo výrobců a stupně diferenciacce produktu;
- hlediska stupně organizovanosti propojenosti výrobců do aliancí.

Z hlediska teritoriálního se konkurence dělí na globální, alianční, národní, meziodvětvové, odvětvové a komoditní. Hledisko nahraditelnosti má 4 úrovně. Jedná se o konkurenci značek, konkurenci odvětvové, konkurenci formy, konkurenci rodu. Členění z hlediska počtu prodejců nebo výrobců a stupně diferenciacce produktu se odvíjí z makroekonomie. Dělí se na čistý monopol, oligomonopolie, monopolistická konkurence a dokonalá konkurence. Monopol, kartel, syndikát a trust je členění konkurence z hlediska stupně organizovanosti propojitelnosti výrobců do aliancí.

Pro firmu je velmi důležité si zanalyzovat svou konkurenci podle kritérií, které si předem zvolí. Mohou se zaměřit například na finanční zdroje, tržní obrat, tržní pozici, tržní podíl, výrobní kapacitu, kvalifikaci pracovníku a mnoho dalších kritérií. Firmy by měly zanalyzovat všechny jejich konkurenty. Zjistit jejich silné a slabé stránky a porovnat je se svými silnými a slabými stránkami, poté mohou určit své přednosti i slabiny, na které se mohou zaměřit (Jakubíková 2013).

1.4 Konkurenceschopnost

Mnoho autorů definuje konkurenceschopnost odlišnými způsoby, a proto existuje nespočet definicí. Většina se ale shoduje na základním členění konkurenceschopnosti. Jedná se konkrétně o konkurenceschopnost států (na makroekonomické úrovni), konkurenceschopnost odvětví (na mezoekonomické úrovni) a konkurenceschopnost podniku (na mikroekonomické úrovni) (Suchánek a kol. 2013).

Pojem konkurenceschopnost se většinou vztahuje na region nebo zemi, kde jsou nízké mzdové náklady, nebo mají jinou komparativní výhodu. Porter konkurenceschopnost regionu vnímá podle správného využití vstupů, nikoliv podle vstupů, které má k dispozici. Jinými slovy se konkurenceschopnost odvíjí od toho, jak společnost je schopná využít jejich vstupy na produkci služeb nebo výrobků (Magretta 2012).

Prosperita daného území záleží na tom jakým způsobem si konkurenti konkurují, nikoliv v jakých odvětvích si konkurují. Konkurenční prostředí se tvoří pomocí rozhodnutí např. politiků nebo vrcholových manažerů, které značně ovlivňují jednání firem a jejich konkurenceschopnost (Magretta 2012).

1.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je schopnost firmy vynikat v některém hledisku, ve kterém se jejich konkurenti nedokážou, nebo dokonce nechtějí vyrovnat. Pro firmy je velice důležité si vytvářet udržitelné konkurenční výhody, pokud chtějí, aby se jim z dlouhodobého hlediska stále dařilo. Nicméně udržitelných konkurenčních výhod je málo, ale mohou být využitelné. Společnosti mohou současnou výhodu přetvořit

k dalším výhodám (Kotler a Keller 2013). K tvorbě udržitelné konkurenční výhody je důležitá diferenciacce, která se nevztahuje pouze na produktovou odlišnost, ale i eventuálně na celý obchodní model. Dle Porterova modelu generických strategií (viz tabulka 1) má firma dvě možnosti, jak se odlišit od konkurence pomocí ceny nebo unikátností jejich produktu (Molnár 2012).

Tabulka 1: Porterovy generické strategie

Generické strategie	Cena	Unikátnost produktu
Široké zaměření	Vedoucí cena	Strategie odlišnosti
Úzké zaměření	Strategie zacílení	

zdroj: Molnár 2012

Strategie odlišnosti je situace, kdy výrobek či služba se liší něčím unikátním od konkurence a zákazníci jsou ochotni za určitou odlišnost i připlatit. Nejvýhodnější je, když unikátnost nelze konkurencí napodobit nebo okopírovat. Z dlouhodobého hlediska může firma o svoji odlišnost přijít, proto je důležité jednat rychle a co nejdříve rozpoznat příležitost (Molnár 2012).

Strategie odlišení se cenou se zaměřuje na vysoké ceny. Především se to týká luxusního zboží, jako jsou auta, telefony či dovolená. Tato strategie nebývá většinou dlouhodobá a pro její aplikaci je potřeba mít kvalitně vybudovaný informační systém monitorující chování zákazníků (Molnár 2012).

Strategie zacílení znamená orientaci na užší segment zákazníků, kterým se budou nabízet výrobky či služby. Strategie souvisí s dobrou znalostí tržního prostředí (Molnár 2012).

Kotlera a Armstrong (2014) zdůrazňují, že pokud firmy chtějí překonat konkurenci, musí se zaměřit nejen na jejich produkty, ale i na řízení vztahů se zákazníky. Budování vztahu se zákazníky souvisí s budováním konkurenční výhody. Dle nich má konkurenční výhodu firma v momentě, kdy je schopná nabídnout zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu než konkurence.

2. Analytické metody pro hodnocení konkurence

Analýza konkurence nejprve zahrnuje identifikaci konkurentů, která může být pro některé firmy obtížná. Většina společností zvládne snadno identifikovat pouze konkurenty, kteří nabízejí podobné produkty a služby. Ve skutečnosti se jedná o značně širší spektrum konkurentů (Kotler a Armstrong 2014). Identifikovat je mohou z hlediska odvětví a trhu. Pod odvětví patří skupina společností nabízející produkty, které se považují za navzájem blízké substituty. Hledisko trhu se zaměřuje na konkurenty uspokojující stejnou potřebu zákazníků. Například výrobce textového editoru může za svého konkurenta považovat i výrobce psacích potřeb, pokud si zákazník chce zakoupit editor z důvodu potřeby psaní, kterou mohou uspokojit i psací potřeby (Kotler a Keller 2013). Při identifikaci konkurentů je důležité se vyhnout krátkozrakému pohledu na konkurenci.

Nejdůležitější částí analýzy konkurence je získání a zpracování informací o každém z konkurentů. Podnik uvažující o útoku na konkurenci, musí mít dostatek informací např. jaké jsou jejich cíle, strategie, slabé a silné stránky, předpověď reakcí na různé akce, atd. Po zpracování těchto dat si podnik určí jeho hlavní konkurenty a jak přizpůsobí svoji strategii (Kotler a Armstrong 2014).

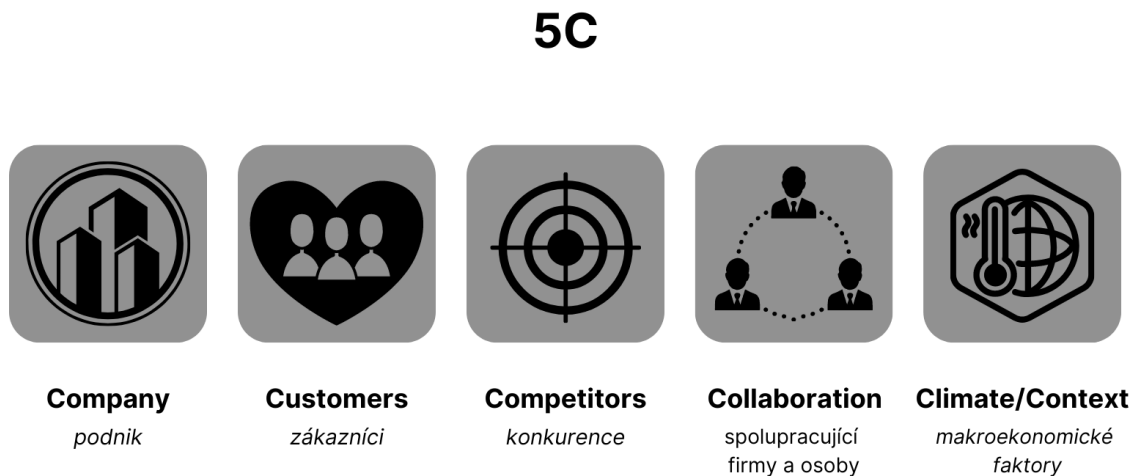
2.1 Situační analýza

Podnik pro dosažení svých zvolených cílů musí vybrat vhodnou strategii. Pro správné zvolení strategie a cílů potřebuje podklady, které ji poskytne situační analýza. Zkoumá faktory z vnějšího a vnitřního prostředí firmy, ovlivňující její podnikání.

Vnější prostředí firmy se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. V makroprostředí jsou vlivy, které podnik nemůže ovlivnit nebo jen velice obtížně. Jedná se o faktory politicko-právní, sociální a ekonomické. Pro zkoumání těchto vlivů lze využít PEST analýzu viz kapitola 2.5. Mikroprostředí může firma svým chováním značně ovlivnit. Do mikroprostředí náleží veřejnost, zákazníci, konkurence, dodavatelé, odběratelé, atd. Pro analýzu zmíněných spoluúčastníků lze využít např. Porterův model pěti sil viz kapitola 2.4. Vnitřní prostředí firma přímo řídí nebo ovlivňuje. Do vnitřního

prostředí patří schopnost podniku vyvíjet, vyrábět, prodávat výrobky a poskytovat služby a posuzovat jejich zdroje (Jakubíková 2013).

Pro obsah situační analýzy se používá struktura 5C, která je znázorněna na obrázku 1 (MANAGEMENT MANIA 2016).



Obrázek 1: Obsah situační analýzy

zdroj: vlastní zpracování

Situační analýza se dělí do 3 částí (Jakubíková 2013):

1. Informační část, ve které probíhá sběr informací a jejich hodnocení. Obsahuje hodnocení vnějších faktorů, hodnocení vnitřních faktorů a matici konkurenčního profilu.
2. Porovnávací část, která vygeneruje strategie za pomoci některých možných metod např. matice SWOT, matice SPACE, matice BCG a interní-externí matice.
3. Rozhodovací část nestranně vyhodnocuje vybrané strategie a doporučuje eventuální změny.

2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejznámějších analýz prostředí. Zkoumá makroprostředí i mikroprostředí firmy. Z vnějšího prostředí společnosti se zaměřuje na příležitosti

a hrozby, z vnitřního prostředí na silné a slabé stránky viz následující obrázek 2 (Jakubíková 2013).

		POZITIVNÍ VLIVY	NEGATIVNÍ VLIVY	
I N T E R N Í	Silné stránky (strengths)	zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak i firmě	Slabé stránky (weaknesses)	zde se zaznamenávají ty věci, které firma dělá špatně, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
	E X T E R N Í	Příležitosti (opportunities)	zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (threats)

Obrázek 2: SWOT analýza

zdroj: Jakubíková 2013, vlastní zpracování

Monitorování svých příležitostí a hrozeb je důležitým aspektem pro úspěšné podnikání. Správný podnikatel umí zjistit, využít a profitovat ze svých příležitostí. Také je zcela důležité kontrolovat hrozby, které by mohly značně poškodit chod firmy (Kotler a Keller 2013). Firma musí zhodnotit i své interní silné a slabé stránky, které se určí pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů (Jakubíková 2013).

Nejdůležitější částí SWOT analýzy, na kterou mnoho firem zapomíná, je vyhodnocení. Vyhodnocení porovnává silné a slabé stránky s příležitostmi a hrozbami a vznikají 4 strategie, které si podnik může vybrat. Jedná se o strategii SO, WO, ST, WT. Nejvýhodnější možností je SO, při níž pomocí svých silných stránek se využívají příležitosti, kterými trh disponuje. Strategie WO se zaměřuje na odstranění slabých stránek a využití příležitostí. Využití svých silných stránek pro překonání hrozeb se zabývá strategie ST. Poslední variantou je WT, která se zaměřuje na odstranění slabých stránek, kvůli snížení rizika vyplývající z hrozeb (Šafrová 2019).

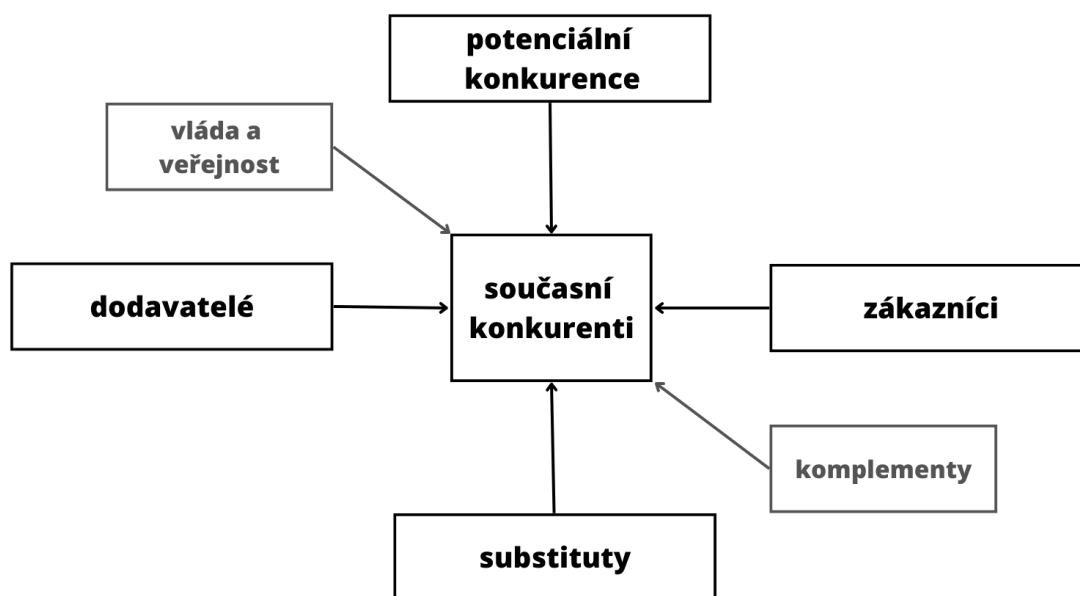
SWOT analýzu lze využít i na shrnutí ostatních analýz a k určení dalších příležitostí využití vzácných zdrojů. Nevýhodou analýzy je její příliš vysoká subjektivita

a státičnost (Jakubíková 2013). Další z nevýhod této analýzy je, že neurčuje váhu jednotlivým faktorům a to může vést k přehlédnutí některých hrozeb a slabých stránek. SWOT analýza se může podílet na chybném rozhodnutí, tudíž je důležité ji kombinovat i s ostatními metodami (Molnár 2012).

2.3 Porterova teorie konkurenčních sil

Teorie se zaměřuje na pochopení konkurenčního prostředí uvnitř jednotlivých odvětví. Umožňuje získat informace při rozhodování o konkurenční výhodě. Dle Portera existuje pět základních konkurenčních sil (viz obrázek 3), které ovlivňují sílu konkurence. Cílem této teorie je najít nejvýhodnější postavení pro podnik, kdy bude konkurenčním silám čelit, nebo využije jejich vliv ve svůj prospěch (Jakubíková 2012).

Porterův model efektivně zmapuje situaci v prostředí podniku a umožní najít ziskový potenciál odvětví. Lze ho využít i na objevování nových produktů nebo substitutů. Pro firmy je velice důležité, aby každý rok aktualizovaly model, pokud se chtějí nacházet na stejném nebo lepším postavení na trhu (Střelec 2012).



Obrázek 3: Porterova teorie konkurenčních sil

zdroj: Šafrová 2019, vlastní zpracování

Hrozba vstupu nových konkurentů se odvíjí od bariér vstupu na daný trh. Čím atraktivnější je trh z hlediska ziskovosti, růstu trhu a nízkých bariér, tím je vyšší

riziko vstupu nových podniků na trh (Karlíček 2018). Mezi bariéry mohou patřit např. investiční náročnost, nutnost know-how, licence a povolení, nedostatečná infrastruktura, silná pozice konkurentů a loajalita jejich zákazníků, atd. (Šafrová 2019).

Substituční výrobky mohou ohrozit stávající firmy, protože jsou mnohdy přehlíženy. Tyto výrobky uspokojují stejnou nebo podobnou potřebu jako produkty dané firmy (Karlíček 2018). Čím více substitučních produktů se na trhu objevuje, tím těžší bude pro podnik se na trhu udržet (Šafrová 2019).

Porterův model se zaměřuje i na zákazníky a zejména na jejich vyjednávací sílu. Nejvýhodnější situace nastává, kdy je zákazníků dostatek a jejich podíl na celkových tržbách je malý. A firmu nijak závažně neovlivní jejich odchod. Rizika spojené se zákazníky jsou např. malý počet zákazníků, mají vysoký podíl na tržbách, můžou snadno odejít ke konkurenci, nemožnost vyjednávání u uzavření obchodu, atd. (Šafrová 2019).

Dodavatelé poskytují firmám zdroje, které potřebují k tomu, aby mohly prodávat své vlastní výrobky. Dodavatelé mohou ohrozit podnikání společnosti, pokud zvyšují své ceny. Toto riziko se zvyšuje tehdy, kdy je podnik závislý pouze na jednom dodavateli (Karlíček 2018). Problémy, kterou mohou nastat ohledně dodavatelů jsou např. málo dodavatelů nebo dokonce jen jeden, který si může určovat ceny a podmínky neomezeně, vysoké náklady na spolupráci, dodavatelé vysoce ovlivňují ceny finálních produktů, atd. (Šafrová 2019).

Současní konkurenti už na trhu jsou a jejich vzájemné vztahy do značné míry ovlivňují celý trh. Může nastat vzájemný respekt, spolupráce, ale i rivalita a boj. Stupeň rivality konkurenčního prostředí ovlivňuje nepříjemnosti při vstupu na trhu. Důležité je získat informace o svých konkurentech. Kdo jsou konkurenti, kolik jich je, v čem jsou dobří, kdo jsou jejich zákazníci, apod. (Šafrová 2019).

Konkurenční prostředí ovlivňují nepřímo i doplňkové faktory jako jsou vláda, veřejnost a trh komplementů. Vláda a veřejnost obvykle vyjadřují své názory na různé aktivity, které mohou do značné míry mít vliv na konkurenční prostředí (Šafrová 2019). Komplementary jsou produkty doplňující jiný výrobek a přinášejí spotřebiteli dohromady vyšší hodnotu než samostatně. Komplementáři mohou ovlivnit tržby firmy, pokud se poptávka po jejich produktech zvýší, ovlivní pozitivně doplňkové zboží. Naopak, pokud po jejich zboží poklesne poptávka, mohou mít

i nepříznivý vliv na podnikatelskou činnost výrobců doplňkového zboží (Strategic CFO 2013).

2.4 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na makroprostředí a skládá se ze 4 vlivů působících na podniky na daném trhu. Jedná se o politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické vlivy (Karlíček 2018).

Politicko-právní vlivy regulují podnikání na trhu a přinášejí určitá omezení, podle kterých se podnik musí řídit. Na druhou stranu mohou tato omezení přinášet i výhody v podobě zvyšujících se bariér na trhu, které mohou snížit počet nově vstupujících konkurentů (Karlíček 2018). Do politicko-právních faktorů patří daňová politika, regulace ovlivňující podnikání v daném oboru, regulace vlády, legislativy EU, obchodní a celní zákony, korupce, vztahy k zahraničnímu obchodu, apod. (Müllerová a Dokulil 2019).

V ekonomickém prostředí se analyzuje celá ekonomika pomocí různých ukazatelů jako např. HDP, inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby, měnové kurzy, minimální a průměrná mzda, apod. (Šafrová 2019).

Značný vliv na úspěch firmy mají i sociálně-kulturní vlivy, kdy se chování spotřebitelů častokrát odvíjí od jejich kultury. Kultura vytváří identitu jedinců, kteří přijímají to, co je v souladu s jejich kulturou a vírou (Machková 2015). Jedním ze sociálních aspektů je demografický vývoj, do kterého patří stárnutí obyvatel, míra porodnosti, podoba rodiny, vzdělání, migrace, atd. (Karlíček 2018).

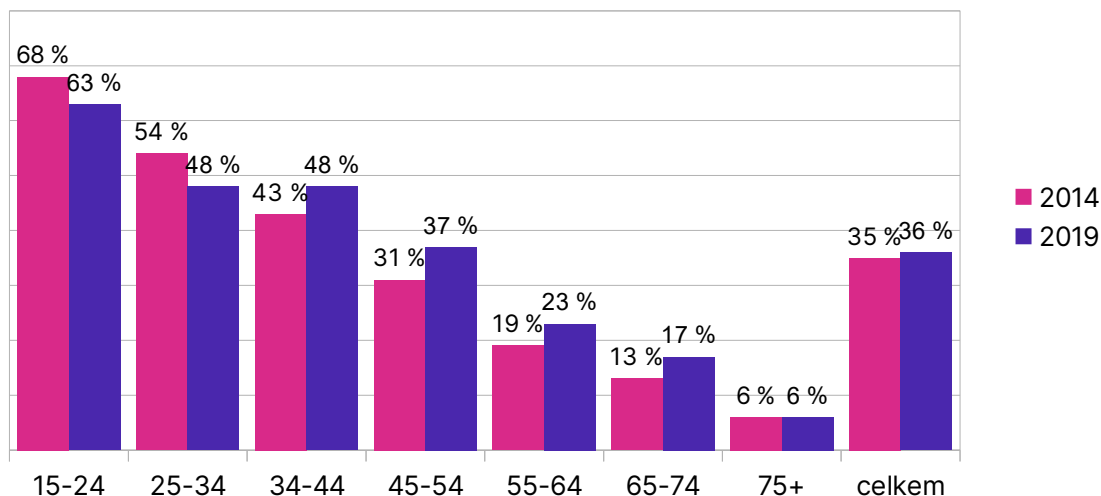
Mezi technologické vlivy se řadí i přírodní vlivy, které se navzájem ovlivňují. Analýza se především zaměřuje na technologické předpoklady týkající se fungování na trhu. Konkrétně se jedná o technologické trendy, vládní výdaje na výzkum, inovace, ochrana duševního vlastnictví, sezónní prodej, celková technická vyspělost, úroveň energetické, dopravní a komunikační infrastruktury (Šafrová 2019).

3. Oblast fitness a sportu v České republice

V následující kapitole jsou prezentovány statistiky a průzkumy týkající se oblasti fitness a sportu v České republice. Sekundární data byla získána ze stránky Českého statistického úřadu (ČSÚ) a České komory fitness. Z poslední statistiky sportu, kterou poskytuje ČSÚ za rok 2019, lze získat mnoho informací a údajů. V rámci této bakalářské práce byly z široké škály dat vybrány údaje, jako například podíl lidí, kteří se aktivně věnují sportu dle věkových skupin i pohlaví a kolik dní v týdnu tráví čeští občané posilováním.

Podle statistiky se více než třetina populace v České republice pravidelně věnuje sportu, fitness nebo jiné formě fyzické aktivity, alespoň jednou týdně po dobu nejméně 10 minut v kuse. Graf níže ukazuje, že sportu se nejvíce věnují mladí lidé ve věku 15 až 24 let, z této věkové kategorie aktivně sportuje 63 % osob. Ve věkové skupině 25 až 44 let se do sportovních aktivit zapojuje necelá polovina populace. Postupným zvyšováním věku se množství volného času trávený sportem snižuje. Nejméně sportovně aktivní je kategorie nad 75 let, což není překvapující vzhledem k jejich stáří. V porovnání s rokem 2014 se zaznamenala mírná změna v podílu mladší generace do 34 let, kdy se jejich podíl o trochu snížil. Naopak se zvýšil zájem o sportovní aktivity u středních a vyšších věkových skupin. V kategorii nejstarších sportovců nad 75 let se podíl nezměnil. Nicméně se podíl aktivně sportujících lidí oproti roku 2014 zvýšil o pouhé jedno procento (Statistika sportu, 2019).

Podíl lidí věnující se aktivně sportu dle věkových skupin

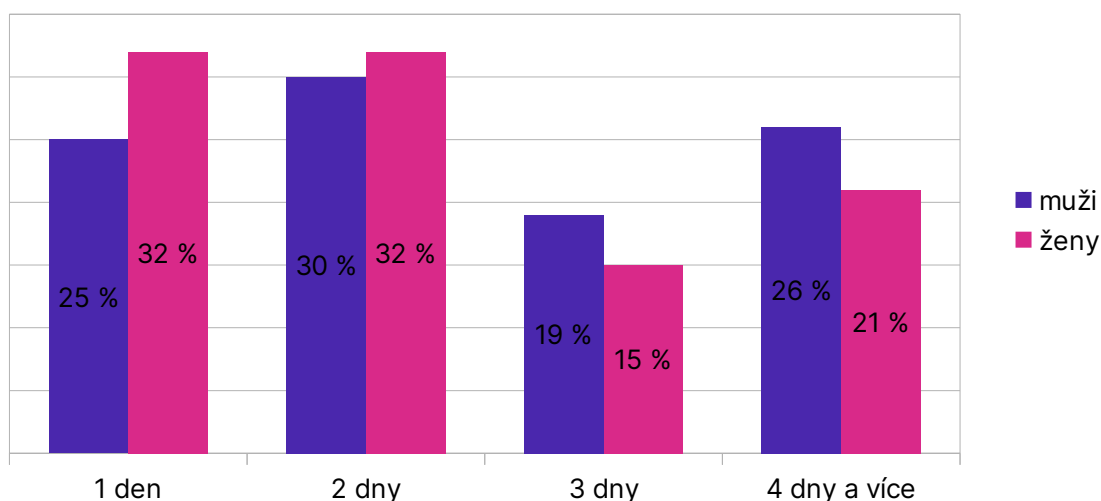


Obrázek 4: Podíl aktivně sportujících

zdroj: ČSÚ 2019, vlastní zpracování

Graf níže znázorňuje sportující obyvatelstvo a počet dní, které tráví sportovní aktivitou na základě jejich pohlaví. Z grafu lze vyčíst, že ženy sportují oproti mužům o něco méně dní v týdnu. Přes více jak polovinu žen (64 %) tráví svůj volný čas sportem nejvýše dvakrát do týdne. Naproti tomu 45 % mužů se věnuje sportu alespoň třikrát týdně (Statistika sportu, 2019).

Počet dní v týdnu u aktivně sportující populace v roce 2019

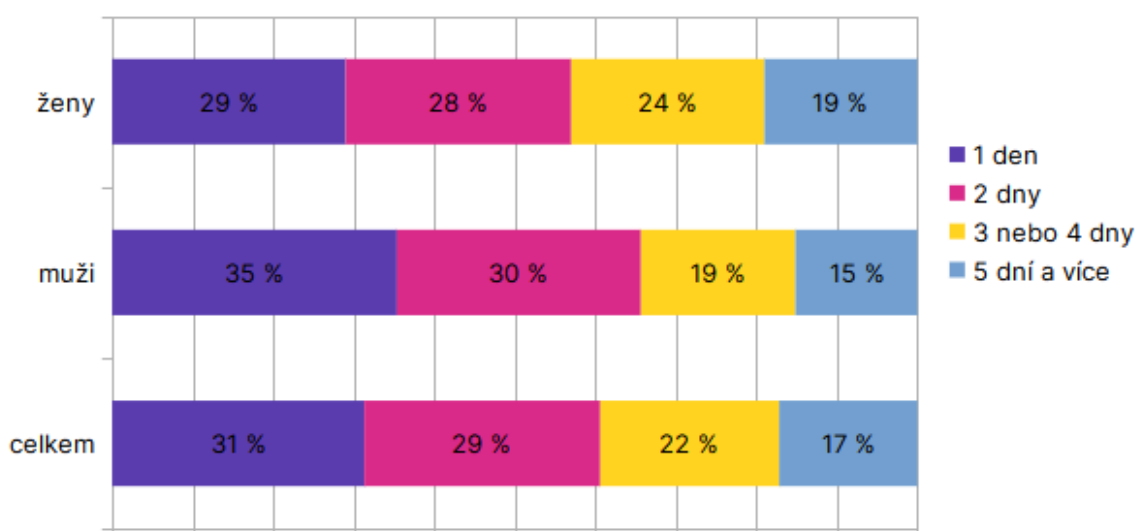


Obrázek 5: Frekvence sportování dle pohlaví

zdroj: ČSÚ 2019, vlastní zpracování

Průzkum se zaměřil i přímo na fitness a posilování jako volnočasovou aktivitu. Bylo zjištěno, že kolem jedné pětiny populace tráví alespoň jednou týdně svůj volný čas posilováním, což se shoduje s výsledky předchozího průzkumu provedeného v roce 2014. Fitness je oblíbené především u mladých lidí, např. ve věku 15-24 let posiluje 39 % a ve věkové kategorii 25-34 let cvičí 27 %. Lidé, kteří posilují, většinou cvičí jednou až dvakrát týdně. Třikrát a více dní v týdnu posiluje své svaly 39 % cvičících lidí. V porovnání s rokem 2017 se množství lidí, kteří cvičí nejméně třikrát do týdne snížil o 4 %, zatímco se o 4 % zvýšil počet lidí posilující pouze jeden den v týdnu. Podle statistik jsou ve fitness více zastoupeni muži než ženy. Graf níže odkazuje na počet dní v týdnu strávených posilováním. Muži tráví více svého volného času posilováním, protože alespoň třikrát týdně cvičí 43 % mužů, zatímco u žen je to pouze 34 % (Statistika sportu, 2019).

Lidé, kteří posilují, a počet dní v týdnu, které věnovali posilování v roce 2019



Obrázek 6: Počet dní strávených posilováním

zdroj: ČSÚ 2019, vlastní zpracování

Česká komora fitness provedla výzkum českého trhu fitness za rok 2022. Jejich dotazníku se zúčastnilo přibližně 12 % trhu. Obchodní model podnikání se v ČR oproti zahraničí liší, protože u nás se více využívají individuální vstupy a permanentky, zatímco v zahraničí většinou pouze nabízí členství. Individuální vstupy a permanentky u nás využívá 53,7 % provozoven, čisté členství využívá 9,3 % a kombinaci těchto dvou možností provozuje 37 %. Preference vstupů a permanentek se odráží i na trhu v Liberci, kdy téměř všechny posilovny fungují na

tomto obchodním modelu. Bylo zjištěno, že fitness sektor vzrůstá po pandemii a lidé si uvědomují, že pravidelný pohyb se jim odrazí v jejich zdraví. Členské fitness centra měla v roce 2022 za jeden měsíc průměrně 342 členů. Posilovny, které mají obchodní model na bázi individuálních vstupů a permanentek, měly průměrně 1716 unikátních návštěv. V roce 2021 se jednalo o 624 návštěv, z čehož vyplývá, že oproti roku 2021 jedná o takřka trojnásobný nárůst. Fitness centra si polepšila i v celkových výnosech, oproti roku 2021 se výnosy zvýšily přibližně okolo 2,6 miliard korun. Celkové výnosy za rok 2022 se odhadují okolo 5,7 miliard korun. Skupinové lekce (83,3 %) byly nejvíce poskytovanými službami českých fitness center. Dále se zařadily služby osobního trenéra (64,8 %) a jóga (59,3 %). V porovnání s předchozím rokem bylo umístění služeb stejné až na 3. místo, kde místo jógy byla více oblíbená kardio zóna (Česká komora fitness, 2022).

4. Konkurenční prostředí v Liberci

Město Liberec leží na severu Čech a představuje sídlo Libereckého kraje a statutární město okresu Liberec. Tabulka 2 poskytuje stručný přehled o segmentaci obyvatel. Lze z ní vyčíst, že věková skupina v rozmezí od 15 do 64 let tvoří 63 % celkového obyvatelstva. Tato skupina je pro fitness centra nejzajímavější a představuje potenciální zákaznickou klientelu.

Tabulka 2: Vybrané ukazatele města Liberec k 31. 12. 2021

ukazatele	měřicí jednotka	2021
rozloha	km ²	106,1
počet obyvatel celkem	osoby	102 951
ženy	osoby	52 913
muži	osoby	50 038
obyvatelé ve věku		
15-64	osoby	64 670
64 a více	osoby	21 431
podíl nezaměstnaných osob	%	3,86
přistěhovalí	osoby	3 206
vystěhovalí	osoby	2 434
celkový přírůstek obyvatel	osoby	513

zdroj: ČSÚ, 2023

V roce 2020 bylo komerčních provozovatelů sportovních zařízení v Liberci minimálně 42, kteří se zaměřovali na více sportovišť umožňující různé sportovní aktivity například sportovní areály, fitness centra, sály, atd. Současně bylo alespoň 16 fitness center nebo vybavených posiloven (Liberec, 2020).

4.1 Představení fitness center

Zákazník má možnost si vybrat z rozmanité nabídky fitness center, které se nacházejí v Liberci. V této nabídce se objevují malé i větší fitness centra, posilovny určeny jen pro ženy, nebo fitness centra nabízející wellness, apod. V praktické části je představeno pět fitness center. V Liberci je samozřejmě více posiloven, ale nevyčnívají jako níže uvedené. Spousta z nich ani nemá své webové stránky a pokud ano jsou zastaralé, neposkytující dostatek informací a po estetické stránce odrazující. Většina představených fitness center jsou soukromými subjekty, jejichž

hlavním cílem je tvorba zisku, což se promítá do celkového zaměření. Nicméně, jednou z výjimek je posilovna Akademického sportovního centra TUL, která byla zvolena z důvodu, že ji již přes rok pravidelně navštěvuje autorka této práce. Je důležité poznamenat, že ASC je součástí veřejné vysoké školy a má jiný primární cíl než ostatní komerční posilovny. Díky tomu se ASC může lišit od ostatních posiloven.

4.1.1 Power Fitness & Squash



Obrázek 7: Logo Power Fitness & Squash

zdroj: <http://www.power-fitness.cz/>

Sídlo: Palachova 1404/2, Liberec I-Staré Město, 460 01 Liberec

Právní forma: s.r.o.

Power Fitness & Squash se nachází v nákupním centru Plaza Liberec. Členi Power Fitness mají 3 hodiny parkování zdarma a návštěvníci pouze 2 hodiny. Fitness centrum nabízí svým zákazníkům nespočet služeb. Jednou z nabízených možností je Power Fitness, kde se nachází 35 posilovacích strojů a mnoho dalšího vybavení. Návštěvníci mají možnost si zahrát squash a vybrat si ze dvou kurtů. Na webových stránkách se nachází rezervační systém, kde si zákazník zvolí o jaký kurt má zájem a čas, ve kterém se dostaví. Power Fitness má i pro ty, kteří nepreferují cvičit na posilovacích strojích Kardio Fitness zónu. V této části se nachází tři běžící pásy, čtyři cross trenažery, sedm spinning kol a dva steppery. Pomocí rezervačního systému se mohou zákazníci přihlásit na lekce, jako například Fit walk, Jumping cardio, Pilates, kompenzační cvičení, Joga Viniyasa, apod. Skupinová cvičení probíhají ve dvou cvičebních sálech. Fitness centrum má i k dispozici stolní tenis a fitness bar, který nabízí mnoho doplňků a zákazníkovi mohou připravit kávu nebo čaj. Jednou z nejnovějších služeb, které nabízejí je výživové poradenství.

Tabulka 3: SWOT analýza Power Fitness & Squash

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • mnoho posilovacích strojů • nabídka lekcí • poloha fitness centra • squash • dodatkové služby • spolupráce s dětským koutkem • sociální sítě • 3 hodiny zdarma parkování 	<ul style="list-style-type: none"> • osvětlení • stáří některých strojů • časová omezenost permanentek
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • zvyšující se poptávka po fitness • populace se více zajímá o zdravý životní styl • novinky na trhu v oblasti fitness 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup nové konkurence • stagnace mzdy v ekonomice • zvýšení DPH • přechod zákazníků ke konkurenci • substituty (domácí cvičení, online platformy)

zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky Power Fitness patří velké množství posilovacích strojů, které jsou k dispozici a mohou snižovat dobu čekání zákazníků na volný stroj. Jejich široká nabídka lekcí zvyšuje zájem i u starší generace klientů. V nabídce se objevuje Squash, který může zaujmout jiný zákaznický segment. Další výhodou fitness centra je poloha, protože se nachází u autobusové a tramvajové zastávky v centru města. Zákazníci, kteří se nepřepravují hromadnou dopravou mohou využít, pokud jsou členem Power Fitness 3 hodiny zdarma parkování v NG Plaza. Klienti, kteří mají děti mohou využít 50% slevu na dětský koutek ŽABIČKA, nacházející se o patro níže. Mezi silné stránky lze zařadit i sociální sítě, kde se snaží být aktivní a komunikovat se svými klienty. Přesdílejí příspěvky, což motivuje zákazníky fitness centrum označovat a tím se dostávají do širšího povědomí.

Do kategorie slabých stránek se řadí zastaralé stroje, které jsou obtížněji ovladatelné. I když jsou v posilovně k dispozici novější stroje, stále jsou mezi nimi i ty starší, které na první pohled ubírají na estetice fitness centra. Do slabých stránek patří i osvětlení posilovny, které je nerovnoměrné, neboť některé části jsou přesvícené, zatímco jiné jsou nedostatečně osvětlené. Nevýhodou je časová omezenost permanentek. 10-ti vstupové jsou omezené na dobu 3 měsíců a 20-ti vstupové s platností 6 měsíců.

Do kategorie příležitostí lze zařadit zvyšující se poptávku po fitness a zájem o zdravý životní styl. Tato situace může mít vliv na rozšíření zákaznické klientely. Na

trhu se objevují neustále novinky v oblasti fitness, a pokud chce být firma úspěšná, měla by trendy sledovat a nabídnout je svým zákazníkům.

Do hrozeb patří vstup nové konkurence a odchod klientů ke konkurenci. Čím více konkurentů firma má, tím těžší je pro ni se na trhu udržet. Může nastat situace, kdy lektor přejde k nové konkurenci, což je pro fitness centrum nevyhovující, protože klienti jsou na lektory a trenéry zvyklí a mohou uvažovat o změně posilovny. Další hrozba je zvýšení DPH a stagnace mzdy v ekonomice. Lidé budou muset prvně zaplatit nezbytné potřeby pro svůj život a finanční prostředky na volnočasové aktivity, včetně návštěvy posilovny, mohou být omezeny. Mezi další hrozby patří konkurence ze strany substitutů, jako jsou domácí cvičení, online platformy a jiné formy pohybu. Existuje riziko, že lidé budou upřednostňovat tyto alternativy před návštěvou posilovny, což může vést k negativnímu dopadu na výkonnost tohoto odvětví.

Tabulka níže obsahuje ceny za různé typy vstupů do fitness centra.

Tabulka 4: Ceník Power Fitness

	Základní cena	Student/Důchodce
Jednorázové vstupné	120 Kč	110 Kč
Měsíční permanentka	890 Kč	750 Kč
Čtvrtletní permanentka	2 400 Kč	2 000 Kč
Pololetní permanentka	4 500 Kč	3 700 Kč
Roční permanentka	6 900 Kč	6 900 Kč
20 vstupů	2 000 Kč	1 800 Kč
10 vstupů	1 100 Kč	1 000 Kč

zdroj: <http://www.power-fitness.cz/cenik>

4.1.2 I'M FIT Liberec



Obrázek 8: Logo I'M FIT Liberec

zdroj: <https://imfitliberec.cz/>

Sídlo: Náchodská 2552, 193 00, Praha 9 - Horní Počernice

Právní forma: s.r.o.

I'M FIT Liberec se nalézá v Obchodním Centrum Liberec. Pro mnoho lidí je toto fitness centrum nepřehlédnutelné z důvodu vizuálu jejich pobočky. Atraktivnost vzhledu spočívá v prosklené zdi, přes kterou kolemjdoucí mohou vidět běžící pásy a návštěvníky fitness centra. I'M FIT má čtyři zóny. Jedná se o Silovou zónu a stroje, Funkční zónu, Cardio zónu a Aerobní sál. V Aerobním sálu probíhají skupinové lekce a nabízejí až 12 možných lekcí, například Pilates, HIIT, Maminky, Zumba, FitDance, Jóga, Bodyshape intervalový trénink, apod. Zákazníci si mohou na jednotlivé lekce přihlásit pomocí rezervačního systému na jejich webových stránkách. Regenerace těla je důležitá, a proto I'M FIT nabízí i wellness. Po náročném tréninku mohou návštěvníci využít saunu, parní místnost a zážitkovou sprchu. Nabízejí i dodatekové služby v podobě individuální lekce s trenérem, masáže, solárium, jídelníček na míru a diagnostiku těla a poradenství.

Tabulka 5: SWOT analýza I'M FIT

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • wellness • poloha fitness centra • rozmanitá nabídka lekcí • dodatkové služby (masáže, atd.) • online lekce zdarma • taneční kroužky pro děti • sociální sítě 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká cena • vzduch v posilovně (cirkulace vzduchu)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • zvyšující se poptávka po fitness • populace se více zajímá o zdravý životní styl • novinky na trhu v oblasti fitness 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup nové konkurence • stagnace mzdy v ekonomice • zvýšení DPH • přechod zákazníků ke konkurenci • substituty (domácí cvičení, online platformy)

zdroj: vlastní zpracování

Do kategorie silných stránek je zařazeno wellness, které se u ostatních konkurenčních posiloven nenachází. Díky této nabídce má I'M FIT významnou konkurenční výhodu na trhu. Fitness centrum má výhodné umístění, protože se nachází přímo v centru města u autobusových a tramvajových zastávek a upoutává pozornost svou prosklenou zdí. Podnik má celkově rozmanitou nabídku lekcí i služeb, ze kterých si zákazník může vybrat. V rámci dodatkových služeb si klienti mohou dopřát každý den od 16:00 do 20:00 masáž, např. relaxační, klasickou, sportovní, čokoládovou, lávovou, atd. Masáže probíhají v časových sekcích 30, 60 a 90 minut a za cenové poplatky 350 Kč, 700 Kč a 1050 Kč. V nabídce je také solárium, které si zákazníci mohou zarezervovat. Pro zájemce o hlubší poznání svého těla je k dispozici diagnostika těla poskytující detailní informace o množství tělesného tuku, svalů, vody a doporučeném denním příjmu kalorií, apod. Do silných stránek patří online lekce, které ve zkrácené verzi mají na svých webových stránkách a kompletní záznamy mají k dispozici na Facebooku. Klienti si zdarma mohou vyzkoušet lekce z pohodlí domova. Jednou ze silných stránek je nově přidaná možnost v podobě tanečních kroužků pro děti. Tato nová aktivita není součástí ostatních konkurenčních zařízení. Lekce mají rozdělené na dvě věkové skupiny, které jsou 6-10 let a 11-15 let. I'M FIT je aktivní na sociálních mediích a předávají zde informace svým zákazníkům. Instagramový účet je velice dobře spravován, protože se zaměřuje nejen na sdělení informací, ale také vzdělává své sledující pomocí videí, která ukazují správné techniky cvičení. Klienti zde mohou

čerpat inspiraci a uvědomit si, že správná technika cviků je důležitá a snižuje pravděpodobnost vzniku zranění.

Do slabých stránek patří cena, která je oproti konkurentům značně vysoká a plno lidí si nemůže po finanční stránce dovolit fitness centrum pravidelně navštěvovat. Vysoká cena pokrývá wellness i fitness a zákazník se musí rozhodnout, jestli je ochotný si připlatit za vyšší komfort. Slabou stránkou je cirkulace vzduchu, která je nedostačující a vytváří se špatný vzduch v prostorách.

Tabulka níže obsahuje ceny za různé typy vstupů do fitness centra.

Tabulka 6: Ceník I´M FIT

	Základní cena	Student/Důchodce
Jednorázový vstup – 1. vstup	150 Kč	
Jednorázový vstup – další vstupy	400 Kč	
Týdenní členství	590 Kč	
Měsíc bez omezení	1 490 Kč	1 090 Kč
10 studiových lekcí	1 450 Kč	

zdroj: <https://imfitliberec.cz/cenik-novy/>

4.1.3 Infitness Liberec



Obrázek 9: Logo Infitness

zdroj: <https://www.infitness.cz/liberec>

Sídlo: Velkomoravská 590/50, Nové Sady, 779 00 Olomouc

Právní forma: s.r.o.

Infitness je síť fitness center, která vstoupila na trh od roku 2011. Jejich pobočky se nachází v Olomouci, Liberci, Uherském Hradišti, Zlíně a Prostějově. Pobočka v Liberci se nachází u nákupního centra OC Nisa. Jsou vybaveny posilovacími stroji,

funkčním vybavením a mají prostornou kardio zónu. Skupinové lekce nabízejí pouze pobočky v Uherském Hradišti a Prostějově.

Tabulka 7: SWOT analýza Infitness

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • nízká cena • nabídka strojů • velký prostor • osvětlení • šatny + sprchy • cvičební pomůcky 	<ul style="list-style-type: none"> • webové stránky • kumulace zákazníků • absence lekcí a dodatkových služeb • regulace vzduchu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • osobní trenér • zvyšující se poptávka po fitness • populace se více zajímá o zdravý životní styl • novinky na trhu v oblasti fitness 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup nové konkurence • stagnace mzdy v ekonomice • zvýšení DPH • přechod zákazníků ke konkurenci • substituty (domácí cvičení, online platformy)

zdroj: vlastní zpracování

Silnou stránkou Infitness je cena vstupu, která je oproti ostatním fitness center v rámci soukromého sektoru nízká. Posilovna disponuje velkými prostory, které jsou velmi dobře osvětleny a mají rozmanitou nabídku moderních posilovacích strojů a vybavení. Součástí kategorie silných stránek jsou cvičební pomůcky, které zákazník v průběhu svého tréninku může využít. Do silných stránek lze zařadit i šatny a sprchy, které jsou dostatečně prostorné a dobře vypadají.

Jednou ze slabých stránek je kumulace zákazníků v určitých časových intervalech. Klienty může přeplněnost posilovny obtěžovat, neboť jim narušuje průběh a plynulost posilování. Zároveň se stává, že v době největšího provozu nastává situace, kdy jsou všechny skříňky v šatně obsazené a další klienti do posilovny nemohou vstoupit. Tato situace může být pro zákazníky velmi nepříjemná, zejména v případech, kdy musí dojíždět značné vzdálenosti a mají dopředu připravený tréninkový plán. Infitness by mohlo zlepšit své webové stránky, které jsou oproti konkurenci strohý. Mezi slabé stránky lze zařadit špatnou regulaci vzduchu, kterou disponuje prostor posilovny. Nedostatečná cirkulace vzduchu má negativní vliv na kvalitu ovzduší a ztěžuje dýchání především v době největšího provozu. V jejich nabídce se nenacházejí dodatkové služby, které zákazník může preferovat a najít u ostatních fitness center. Absence lekcí je jednou z velkých nevýhod, neboť ztrácejí potenciální zákazníky, kteří preferují lekce oproti např. silovému tréninku.

Rozšíření nabídky o dodatkové služby, jako je např. osobní trenér, představuje pro dané fitness centrum příležitost. Tato služba by zákazníkům poskytla individuální pomoc při dosahování jejich fitness cílů a vedla by k vyšší spokojenosti zákazníků. Díky rozšířené nabídce by mohla posilovna lépe konkurovat s jinými centry a přilákat nové zákazníky.

Tabulka níže obsahuje ceny za různé typy vstupů do fitness centra.

Tabulka 8: Ceník Infitness

	Základní cena	Student/Důchodce
Jednorázový vstup	100 Kč	90 Kč
Permanentka 10 dní	500 Kč	400 Kč
Permanentka 1 měsíc	900 Kč	750 Kč
Permanentka 3 měsíce	2 400 Kč	2 100 Kč
Permanentka 12 měsíců	7 990 Kč	6 990 Kč

zdroj: <https://www.infitness.cz/cenik>

4.1.4 Posilovna – Akademické sportovní centrum – TUL



Obrázek 10: Logo ASC

zdroj: <https://asc.tul.cz/aktivity/posilovna>

Sídlo: Stadion TUL v Harcově, Dubový vrch 714, 460 15 Liberec 15

Právní forma: vysoká škola

Posilovna spadající pod Akademické sportovní centrum je na kolejích Harcov na bloku A. Akademické sportovní centrum TUL funguje pod přírodovědně-humanitní a pedagogickou fakultou a konkrétně pod katedrou tělesné výchovy a sportu. Fitness centrum je k dispozici nejen studentům a zaměstnancům TUL, ale i veřejnosti. Pro návštěvu této posilovny je nutnost se přihlásit na určitý časový blok pomocí rezervačního systému na webových stránkách ASC. Prostory se skládají ze

dvou částí. V první části se nachází kardio zóna, která je vybavena běžícími pásy, AirBikes, nekonečnými schody, veslovacími trenažery a činkami. V druhé části je nespočet posilovacích strojů. Otevírací doba se může v každém semestru trochu lišit a odvíjí se dle rozvrhu jednotlivých předmětů, které mohou probíhat v posilovně, a proto v některých časových blocích v určité dny se návštěvníci nemohou dostavit.

Tabulka 9: SWOT analýza posilovny ASC

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • nízká cena • dostupnost pro studenty • lekce • spolupráce s bazénem • rezervační systém 	<ul style="list-style-type: none"> • umístění pro veřejnost • malé prostory • menší rozsah nabídky posilovacích strojů • otevírací doba o víkendu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • zvyšující se poptávka po fitness • populace se více zajímá o zdravý životní styl • více se zaměřit na veřejnost • osobní trenér • novinky na trhu v oblasti fitness 	<ul style="list-style-type: none"> • přechod zákazníků ke konkurenci • vstup nové konkurence • stagnace mzdy v ekonomice • zvýšení DPH • substituty (domácí cvičení, online platformy)

zdroj: vlastní zpracování

Nízká cena je jedna z nejdůležitějších silných stránek posilovny ASC. Ceny za vstup jsou z uvedených fitness center nejnižší, což zvyšuje zákaznickou klientelu především v segmentu studentů, kteří si po finanční stránce nemohou dovolit vyšší ceny vstupů. Zároveň je i vyhovující pro tento segment umístění posilovny, neboť se nachází na kolejích, kde většina studentů bydlí a nemusí dojíždět například do centra města. Mezi další silné stránky lze zařadit lekce, které jsou součástí permanentek a zákazník je může navštívit. Lekce neprobíhají přímo v posilovně kvůli nedostatečné velikosti prostorů, ale probíhají také v objektu kolejí. V nabídce se nachází např. Bungee workout, Jumping, Kruhový trénink, Lady Dance, Taneční lekce, apod. V rámci permanentek mohou zákazníci navštívit ve vybraných dnech a v určitý čas plavecký bazén v Liberci. Silnou stránkou je rezervační systém, podle kterého zákazník může odhadnout počet lidí, kteří v určitý čas budou v posilovně. Poté má možnost přehodnotit své rozhodnutí ohledně časového bloku, který chce navštívit, pokud preferuje menší počet ostatních návštěvníků.

Mezi slabé stránky patří malé prostory, které jsou problémem především v nejnávštěvenějších hodinách, kdy je nejvíce zákazníků a omezují se možnosti cvičení a pohodlí. Kvůli malým prostorům je omezený rozsah nabídky posilovacích

strojů a pomůcek. Zákazníci musí čekat například na volnou klec, a nebo se některé stroje ani v posilovně nenacházejí. Umístění posilovny v oblasti kolejí, kde jsou parkovací místa neustále obsazená, může představovat překážku pro zájemce o návštěvu posilovny. Do slabých stránek lze zařadit i zkrácenou otevírací dobu o víkendech. O víkendu má většina lidí nejvíce času na své volnočasové aktivity, což může být důsledek vyššího zájmu o návštěvu fitness centra.

Do kategorie příležitostí lze zahrnout zvyšující se poptávku po fitness a větší zájem lidí o zdravý životní styl. Pokud by se posilovna zaměřila více i na veřejnost, mohla by zvýšit svoji zákaznickou klientelu. Rozšíření nabídky o osobního trenéra je další příležitost, kterou by fitness centrum mohlo využít ke zvýšení spokojenosti svých klientů. Trenér by mohl poskytnout individuální tréninkové plány a vysvětlení správné techniky cvičení. Do hrozeb lze především zařadit novou i stálou konkurenci a jejich chování.

Tabulka níže obsahuje ceny za různé typy vstupů do fitness centra.

Tabulka 10: Ceník posilovna ASC

	Student TUL	Zaměstnanec TUL	Veřejnost
Jednorázové vstupné	70 Kč	zdarma	100 Kč
Desetivstupová permanentka	600 Kč		900 Kč
Semestrální permanentka	1 400 Kč		

zdroj: <https://asc.tul.cz/aktivity/posilovna>

4.1.5 MIXGYM



Obrázek 11: Logo MIXGYM

zdroj: <https://www.mixgym.cz/>

Sídlo: Heliova 537/5, Liberec I-Staré Město, 460 01 Liberec

Právní forma: s.r.o.

Fitness centrum MIXGYM se nachází v centru Liberce a pouhých pět minut od obchodního centra Fórum Liberec. Součástí posilovny je ladies fitness, posilovna pro všechny, funkční zóna a sál. Ladies fitness je část posilovny, která je určena pouze pro ženy. Tato část může být pro mnoho žen příjemnější z hlediska komfortu a soukromí. V posilovně jsou k dispozici posilovací stroje i kardio zóna s pásy, koly, veslovacími trenažery, steppery a orbitrekem. Návštěvníci mohou ve funkční zóně ručkovat, využít boxovací pytel, popruhy TRX, lano, apod. Mají zde i tatami, na kterých je možnost si například protáhnout celé tělo. Zákazníkům nabízejí několik lekcí například kruhový trénink, TRX, ranní jógové probuzení, vinyasa flow yoga. Lekce probíhají v sále a pro absolvování zvolené lekce je potřeba se přihlásit pomocí rezervačního systému.

Tabulka 11: SWOT analýza MIXGYM

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • ladies fitness • poloha posilovny • sociální síť + webové stránky • moderní prostory a stroje • bohatý výběr pomůcek • regulace vzduchu 	<ul style="list-style-type: none"> • vybavení v ladies fitness
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • zvyšující se poptávka po fitness • populace se více zajímá o zdravý životní styl • novinky na trhu v oblasti fitness 	<ul style="list-style-type: none"> • vstup nové konkurence • stagnace mzdy v ekonomice • zvýšení DPH • přechod zákazníků ke konkurenci • substituty (domácí cvičení, online platformy)

zdroj: vlastní zpracování

Jednou z nejsilnějších stránek MIXGYM je zóna určena pouze pro ženy, kterou ostatní posilovny nemají k dispozici, a proto má v této oblasti podnik konkurenční výhodu. Další silnou stránkou je bohatý výběr pomůcek, které jsou k dispozici zdarma. Zákazníci nemusí investovat své vlastní finanční prostředky do nákupu pásů na cvičení, podložek, obalů na osy, cvičebních gum, apod. Silnou stránkou jsou prostory posilovny, které jsou dobře a moderně navrženy a podtrhují celkovou kvalitu. Mají i moderní stroje přispívající ke vzhledu posilovny a zaručující kvalitní trénink. Celkový dojem z posilovny je esteticky příjemný. Fitness centrum se nachází v centru města, což může být pro mnoho zákazníků vyhovující. Mezi silné stránky lze zařadit jejich webové stránky a sociální síť. Webové stránky jsou přehledné a graficky pěkně navržené. MIXGYM má svůj profil na Facebooku a Instagramu, kde je aktivní a informuje zde své zákazníky. Do kategorie silných stránek patří i kvalitní regulace vzduchu, která zlepšuje dýchání v daných prostorách.

Slabou stránkou je vybavení a velikost prostorů Ladies fitness. Ženy s delší zkušeností v oblasti posilování mohou vnímat tuto zónu jako nedostačující, vzhledem k omezenému počtu strojů a činek pouze o váze do 10 kg. Zóna však může vyhovovat ženám, které začínají cvičit nebo se nezaměřují na silové tréninky. Prostředí pro ženy může být i příjemnější pro ty, které nerady cvičí v přítomnosti mužů.

Tabulka níže obsahuje ceny za různé typy vstupů do fitness centra.

Tabulka 12: Ceník MIXGYM

	Dospělý	Student/Důchodce
Jednorázový vstup	130 Kč	120 Kč
10 vstupů	1 200 Kč	1 100 Kč
20 vstupů	2 200 Kč	2 000 Kč
30 vstupů	3 000 Kč	2 700 Kč
měsíc	950 Kč	900 Kč
čtvrtrok	2 500 Kč	2 200 Kč
půlrok	4 700 Kč	4 000 Kč
rok	7 400 Kč	6 800 Kč

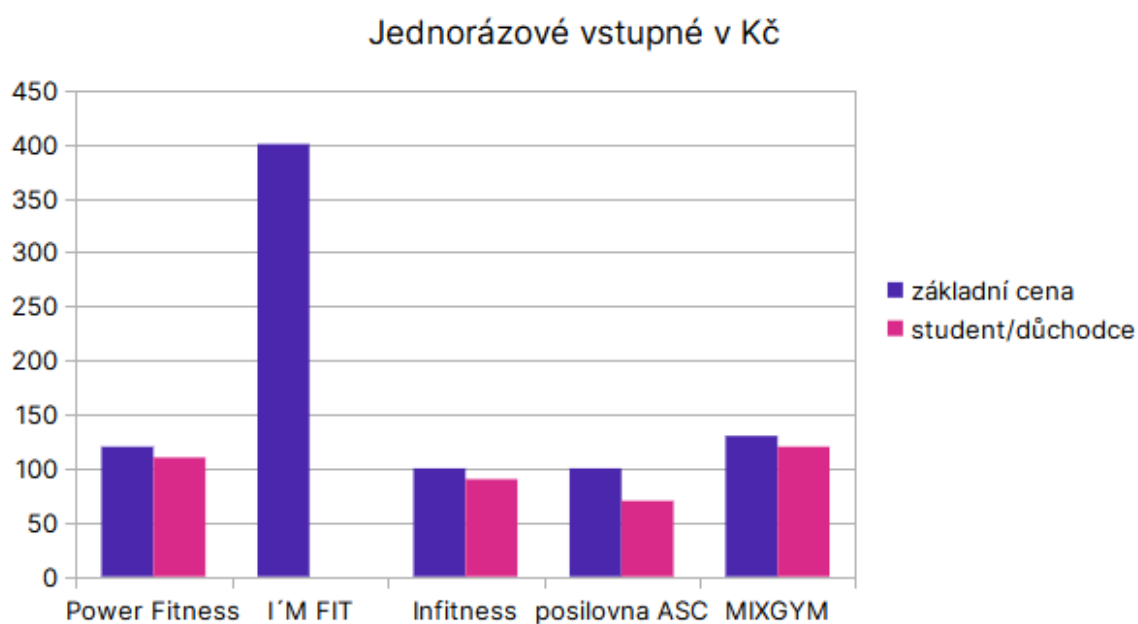
zdroj: <https://www.mixgym.cz/cenik/>

5. Komparace fitness center

Pro srovnání a hodnocení nabídky fitness center, která byla popsána v předchozí kapitole, bylo použito několik kritérií, jako je cena, nabídka skupinových lekcí, vybavení, lokalita, dostupnost, dodatečné služby. Tato kritéria ovlivňují konkurenceschopnost podniku a mohou vytvářet konkurenční výhodu. Cílem je poskytnout ucelený přehled o tom, co jednotlivé fitness centra nabízejí a jak si stojí v porovnání s ostatními. Komparace rovněž přispěje k vyvrácení či potvrzení výzkumných předpokladů, které byly stanoveny v úvodu práce.

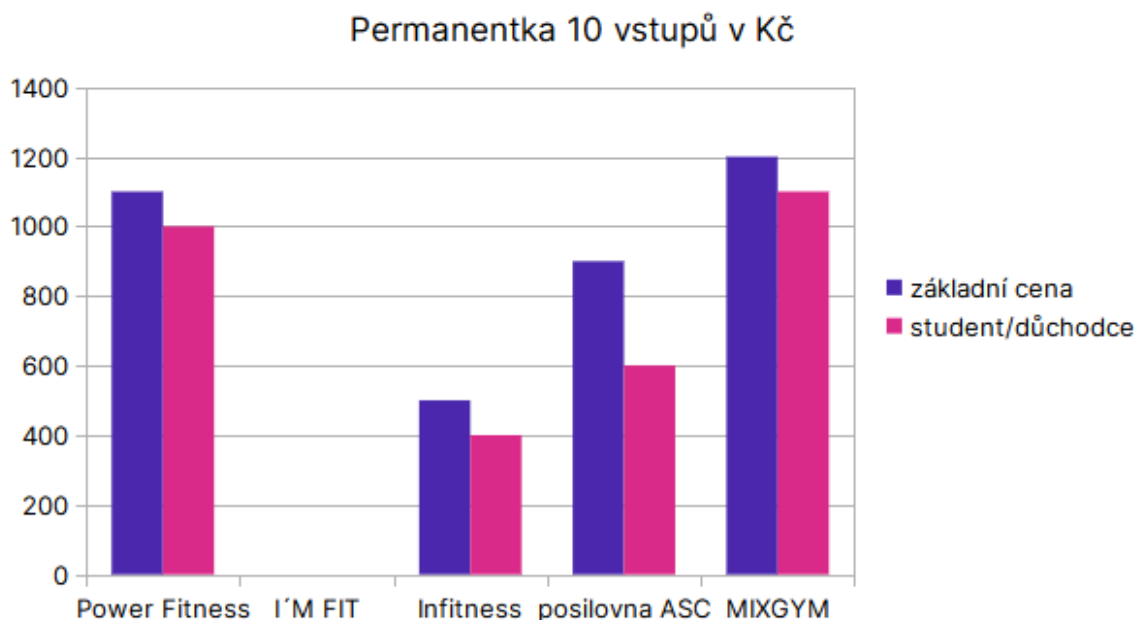
5.1 Cena

Pro porovnání cen byla použita data z webových stránek fitness center. Základní cenu za jednorázové vstupné má nejlevnější posilovna ASC a Infitness, kdy cena nepřesáhla 100 Kč. Naopak nejvíce zaplatí zákazníci I'M FIT, pokud navštíví fitness centrum poprvé, uhradí nižší částku v hodnotě 150 Kč, ale stále se bude jednat o nejvyšší částku. Nejvýhodnější ceny pro studenty a důchodce nabízí posilovna ASC a za ní se nachází Infitness s rozdílem pouhých 10ti korun. Slevy pro studenty a důchodce při jednorázovém vstupném nenabízí I'M FIT.



Obrázek 12: Jednorázové vstupné
zdroj: vlastní zpracování

V rámci permanentek na 10 dní nabízí nejlevnější cenu Infitness. Je třeba poznamenat, že i když je permanentka nabízena za nízkou cenu, je nutné zohlednit časové omezení platnosti této výhodné nabídky. Permanentka není koncipována na 10 jednotlivých vstupů, ale na omezený počet kalendářních dnů od okamžiku jejího zakoupení. Její platnost končí po uplynutí 10 dnů bez ohledu na počet využitých vstupů. Je tedy důležité zvážit tuto skutečnost při rozhodování o koupi permanentky a zvolit variantu, která je pro daného zákazníka vyhovující. Nejvýhodnější cenu bez časové omezenosti nabízí posilovna ASC. Power Fitness a MIXGYM mají téměř totožnou cenovou nabídku, nicméně Power Fitness nabízí permanentku o 100 Kč nižší než MIXGYM. Permanentka na 10 vstupů, která je k dispozici u ostatních posiloven, není bohužel součástí nabídky I'M FIT.

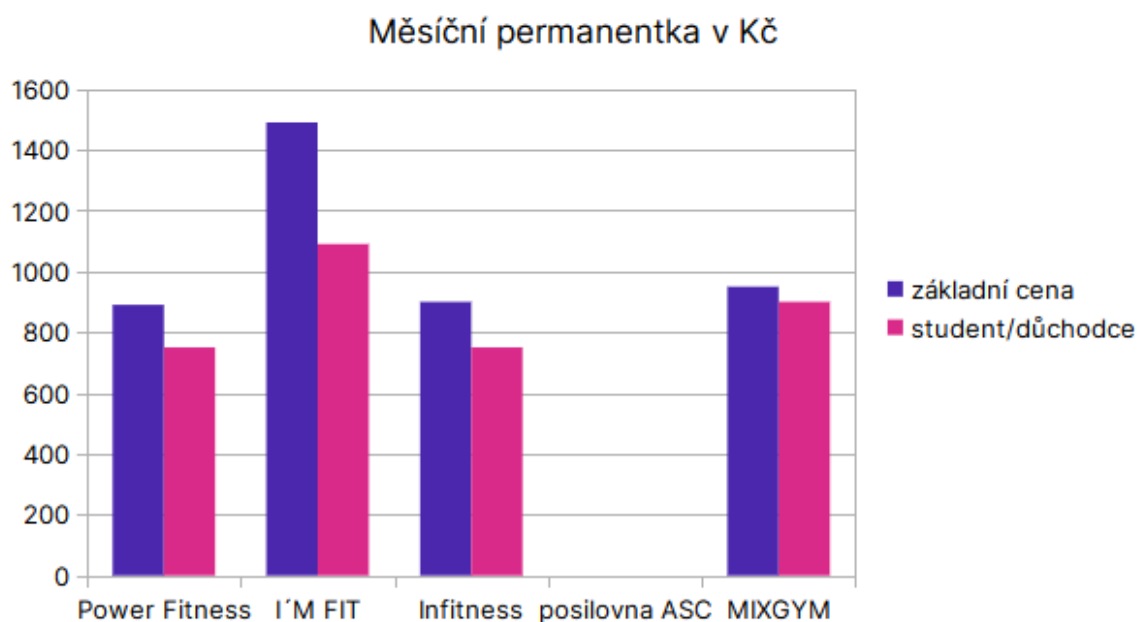


Obrázek 13: Permanentka 10 vstupů

zdroj: vlastní zpracování

Za měsíční permanentku požaduje nejvyšší cenu opět I'M FIT. Avšak tento produkt je v rámci jejich nabídky výjimečný, protože zahrnuje slevu pro studenty a důchodce. Tuto výhodu nenabízí žádná další položka v nabídce I'M FIT. Základní cena měsíčních permanentek se u ostatních fitness center liší o pouhých pár korun. I přesto ji nejlevněji nabízí Power Fitness. Větší cenový rozdíl nastává při ceně pro studenty a důchodce. Nejvýhodnější cenu pro tuto skupinu zákazníků má Power Fitness a Infitness, kteří nabízejí permanentku za stejné cenové ohodnocení. O 150

korun dražší ji studenti a důchodci zakoupí ve fitness centrum MIXGYM. Zákazníci bohužel nenajdou měsíční permanentku v nabídce posilovny ASC.



Obrázek 14: Měsíční permanentka

zdroj: vlastní zpracování

5.2 Skupinové lekce

Skupinové lekce jsou populární formou cvičení, která se nabízí ve fitness center a sportovních zařízeních. Lekce jsou vedeny instruktorem a jsou zaměřeny na různé formy cvičení a mohou mít různý charakter, cíl a náročnost. Mají několik výhod oproti individuálním cvičením. Účastníci se mohou navzájem motivovat a mají možnost vyzkoušet více druhů cvičení a najít ten, který jim nejvíce vyhovuje. Skupinové lekce jim umožňují se naučit správnou techniku od instruktora nebo trenéra a mohou se na lekci seznámit s novými lidmi a vytvořit nové přátelství. Nicméně, skupinové lekce mohou mít i některé nevýhody. Například zákazníkovi nemusí vyhovovat datum a čas konání lekce, nebo může mít potíže s přizpůsobením svých osobních dovedností s náročností cvičení. Klient se může dostat do nepříjemné situace, kdy se bude cítit pod tlakem kvůli ostatním účastníkům.

Většina představených posiloven má ve své nabídce skupinové lekce. Výjimkou je fitness centrum Infitness, které na pobočce v Liberci lekce neposkytuje, což může být pro ně nevýhodou v porovnání s ostatními konkurenty v této oblasti. Tabulka

níže poskytuje přehled skupinových lekcí, které nabízejí fitness centra. Centra poskytují několik různých typů lekcí, například kardiovaskulární aktivity, taneční lekce, silové lekce a body and mind lekce, do které se řadí jóga. Pro účast lekcí se musí zákazník přihlásit přes rezervační systém, který používají všechny posilovny. Z tabulky je patrné, že největší počet lekcí nabízí Akademické sportovní centrum. Tento fakt může být důsledkem charakteru a poslání ASC, kvůli kterému má širší nabídku lekcí než ostatní fitness centra, která jsou v soukromém sektoru a jsou více ovlivněna poptávkou a konkurencí na trhu. Bohatý výběr poskytuje i I'M FIT. Jejich lekce jsou rozmanité a zákazník si může vybrat až z dvanácti různých cvičení, takže má větší možnost najít to, co mu nejvíce vyhovuje. Power Fitness nabízí sice pouze sedm lekcí, nicméně jejich nabídka je rozmanitá a zahrnuje více typů cvičení. Na druhé straně složení lekcí MIXGYM je méně rozmanité a většina z nich se týká jógy. To může být pro zákazníka omezující, pokud hledá jiný typ skupinové lekce nebo chce střídat různé druhy cvičení.

Tabulka 13: Nabídka skupinových lekcí

	Skupinové lekce	Počet SL
Power Fitness	Chytře a zdravě, Fit walk, Kompenzační cvičení, Jumping Cardio, Jumping Fitness, Pilates, Jóga Vinyasa	7
I'M FIT	Pilates, Bodyshape intervalový trénink, FIT Pump, Jóga, HIIT, FitnessBox, Zdravá záda, Power jóga, FitDance, Maminky, Jumping, Zumba	12
ASC	Jumping, Kruhový trénink, LADY DANCE, DANCE AEROBIC, Aby záda nebolela, Spirální stabilizace páteře, FULLBODY, Funkční trénink, TRX, Tabata/HIIT, Bungee workout, Taneční lekce, Power yoga, BODY BARS funkční trénink	14
MIXGYM	Kruhový trénink, TRX, Morning yoga routine, Vinyasa flow yoga, Ranní jógové probuzení	5

zdroj: vlastní zpracování

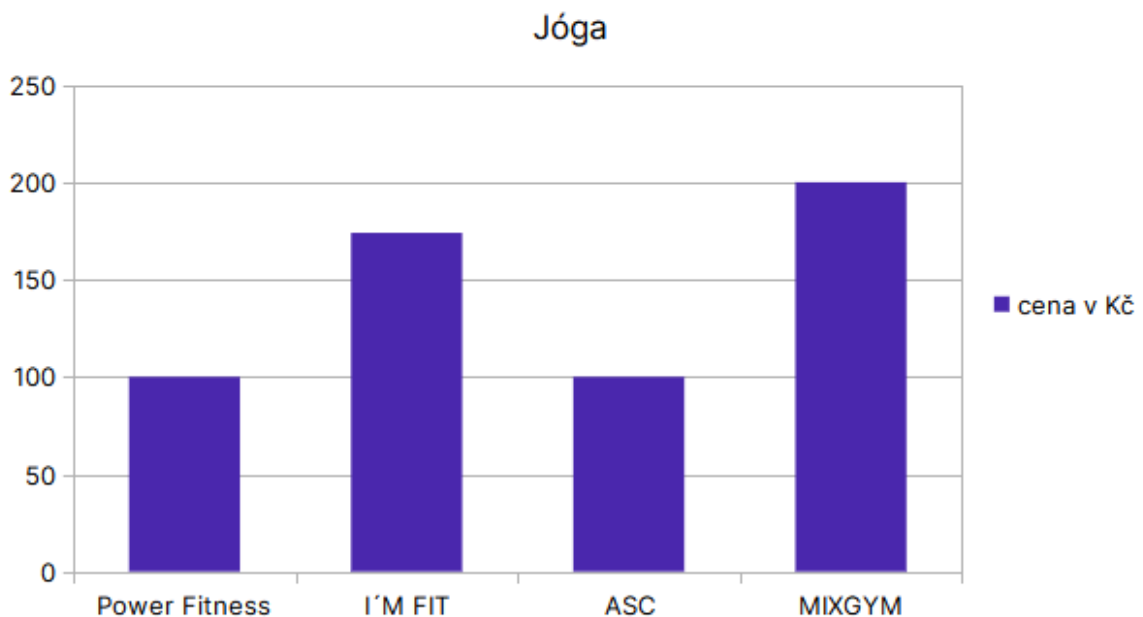
Cena skupinových lekcí může být pro mnoho zákazníků rozhodujícím faktorem při výběru fitness centra. I když je rozmanitost nabízených lekcí důležitá, potenciální zákazníci se budou zajímat o ceny a srovnávat je s ostatními podobnými nabídkami. Výše ceny není však indikátorem úrovně kvality lekcí, proto by měla fitness centra pečlivě zvážit a nabízet ceny, které odpovídají nabízené kvalitě. Všechna vybraná fitness centra poskytují lekce trávající 60 minut. Ceny lekcí se však liší v závislosti na typu cvičení a posilovny viz tabulka 14.

Tabulka 14: Cena a délka trvání lekcí

	Délka trvání v minutách	Cena v Kč
Power Fitness	60	100, 120
I'M FIT	60	174
ASC	60	70, 100
MIXGYM	60	130, 140, 200

zdroj: vlastní zpracování

Porovnání cen mezi jednotlivými lekcemi není možné, neboť posilovny nabízejí odlišné druhy cvičení. Jedinou výjimkou je jóga, kterou nabízejí všechna centra, proto jsou ceny za lekci jógy u jednotlivých posiloven porovnány a jsou zobrazeny v grafu níže. U ASC byla brána v potaz cena pro veřejnost, jelikož ostatní centra na svých webových stránkách neuvádí slevy pro studenty na lekci. Pokud by se potenciální zákazník rozhodoval pouze na základě ceny, měl by zájem navštívit ASC nebo Power Fitness, protože nabízejí nejnižší cenu za lekci jógy. Následující na seznamu s vyšší cenou by bylo I'M FIT a nejvyšší cenu by zákazník zaplatil v posilovně MIXGYM.



Obrázek 15: Skupinové lekce jógy

zdroj: vlastní zpracování

5.3 Prostory a vybavení

Vybavení posiloven je klíčovým faktorem pro centra, protože má vliv na kvalitu tréninku. Moderní a kvalitní vybavení umožňuje zákazníkům provádět různorodé cviky, což zvyšuje efektivitu cvičení a motivuje klienty k pravidelným návštěvám. Vhodné vybavení se také lépe ovládá, snižuje riziko zranění a napomáhá ke správné technice cvičení. Fitness centra by se měla na své vybavení důkladně zaměřit, neboť ovlivňuje jejich úspěch a spokojenost klientů.

Všechny uvedené posilovny jsou vybaveny základními zařízeními, která by měla vystačit většině uživatelů. Nicméně, je třeba poznamenat, že nejméně posilovacích strojů a celkového vybavení v porovnání s ostatními konkurenty má posilovna ASC. Posilovna bohužel disponuje i starším vybavením, a proto se stává, že některé stroje jsou mimo provoz. Omezená nabídka strojů může být pro některé zákazníky nedostačující. V Power Fitness mohou zákazníci najít jak nové, tak i starší stroje, což může některým zákazníkům vyhovovat. Nicméně, přítomnost starších strojů má negativní vliv na celkový vzhled posilovny, který působí méně moderně. Na druhou stranu má Power Fitness v prostoru boxovací ring, který vytváří speciální atmosféru a koresponduje s vybavením posilovny. Ostatní představené fitness centra disponují moderním a kvalitním vybavením, které umožňuje efektivní průběh tréninku. Největší nabídku strojů má Infitness, kde každý zákazník má možnost si najít stroje a vybavení, které pro svůj trénink potřebuje.

Pokud jde o moderní prostory, vynikají zejména I'M FIT a MIXGYM, které působí luxusním dojmem. Prostory jsou vkusně a moderně zařízené a přispívají k celkové spokojenosti s návštěvou posilovny. Zákazník, který preferuje posilovny s největším výběrem pomůcek, jako jsou například pásy, obaly na osu a další, nejlepší volbou pro něj budou MIXGYM a Infitness. Tyto posilovny nabízejí velké množství pomůcek, které mohou zákazníci využít a nemusí si je pořizovat ze svých disponibilních příjmů. Na druhou stranu by zákazník neměl volit posilovnu ASC, kde zmíněné cvičební pomůcky nenajde. Z hlediska čistoty jsou všechny posilovny srovnatelné a snaží se udržovat prostory v čistotě. Co se týče velikosti šaten, nejlépe jsou na tom I'M FIT a Infitness. Nabízejí prostorné šatny s dostatečným úložným místem. Naopak ASC má nejméně prostorné šatny, což může být pro zákazníky nepohodlné při převlékání a ukládání svých věcí. Ostatní posilovny mají dostatečně velké šatny, ale v porovnání s I'M FIT a Infitness jsou menší.

5.4 Lokalita a dostupnost

Lokalita a dostupnost mohou přilákat nové zákazníky. Je výhodné mít centrum umístěné v oblasti, kde je dobré spojení s městskou hromadnou dopravou a dostatkem parkovacích míst. Lidé si vybírají posilovny, které jsou dostupné a umístěné poblíž jejich bydliště nebo pracoviště, aby netrávili většinu svého času přemísťováním. Časová dostupnost v podobě provozní doby je také klíčová, protože musí odpovídat potřebám zákazníka. Posilovna, která má delší otevírací dobu, má větší pravděpodobnost, že uspokojí potřeby různých zákaznických segmentů. Dostupnost a lokalita může hrát důležitou roli pro klienta při výběru mezi různými fitness centry, zejména pokud jsou cenově podobné.

Tabulka 15: Provozní doba fitness center

	Power Fitness	I'M FIT	Infitness	ASC	MIXGYM
pondělí - pátek	6:00 – 22:00	6:00 – 22:00	6:30 – 22:00	7:00 – 21:30	6:15 – 21:30
sobota - neděle	8:00 – 22:00	8:00 – 21:00	8:00 – 21:00	16:00 – 20:00	9:00 – 20:00

zdroj: vlastní zpracování

Představené fitness centra mají podobné provozních doby (viz tabulka 15) s výjimkou ASC posilovny, která má jediná o víkendu otevřeno od 16:00 a to pouze po dobu čtyř hodin. Tato otevírací doba může být pro mnoho zákazníků nevyhovující. Především je podstatné zmínit, že provozní doba ASC je ovlivněna např. výukou tělesné výchovy, a proto jsou některé bloky pro zákazníky nedostupné. Ostatní fitness centra nabízí dlouhou otevírací dobu od ranních hodiny až do večerních hodin a mohou lépe uspokojit potřeby klientů a umožnit jim lépe propojit jejich pracovní život s volným časem a posilováním. O víkendech mají zkrácenou provozní dobu, ale je dostatečně dlouhá a umožňuje zákazníkům si naplánovat svůj trénink. Nejvíce hodin otevírací doby v týdnu má Power Fitness (108 hodin), za nímž následuje I'M FIT (106 hodin), Infitness (103 hodin a 30 minut) a MIXGYM (98 hodin a 15 minut). Naopak nejméně hodin poskytuje ASC (80 hodin a 30 minut).

Nejlépe se zákazníci dostanou pomocí hromadné dopravy do Power Fitness, I'M FIT a MIXGYM. Blízkosti fitness center jsou jak autobusové zastávky i tramvajové linky. Do posilovny ASC a Infitness mohou zákazníci využít autobusovou přepravu. Pokud si zákazník zvolí cestu automobilem, fitness centra mají v blízkosti k dispozici parkovací místa, které by měly být dostatečné pro všechny zákazníky. Nicméně

u posilovny ASC může být situace komplikovanější, protože parkoviště na kolejích jsou často přeplněná a i studenti, kteří na kolejích bydlí, se potýkají s nedostatkem parkovacích míst. To může vést k tomu, že zákazník nenajde místo na parkování a bude nucen hledat parkoviště v jiné lokalitě.

Co se týče umístění pobočky, každý zákazník může mít jiné preference ohledně polohy. Preference jsou z velké části ovlivněny, jak již bylo zmíněno místem bydliště a práce. Lidem, kteří bydlí nebo pracují v blízkosti centra bude spíše vyhovovat Power Fitness, I'M FIT a MIXGYM, neboť se nacházejí přímo v centru Liberce. Na druhou stranu pro zákazníky, kteří pracují nebo bydlí na okraji města, mohou být výhodnější svou lokalitou Infitness nebo posilovna ASC. Ideální umístění z hlediska frekvence lidí je pro fitness centra výhodnější poloha ve středu města. Avšak, dobrá poloha nezaručuje úspěch v podnikání, posilovny se musí zaměřit i na ostatní faktory, jako jsou např. nabídka a zázemí, aby oslovili co největší počet zákazníků z různých oblastí města.

5.5 Dodatkové služby

Dodatkové služby ve fitness centrech mohou přispívat ke zvýšení přidané hodnoty pro zákazníky. A mohou být významným faktorem při výběru posilovny, protože zákazníkům umožňují rychleji a účinněji dosáhnout svých cílů. Navíc, pomáhají posilovně přilákat a udržet si své zákazníky. Do dodatkových služeb může patřit osobní trénink, výživové poradenství, regenerační procedury a mnoho dalšího. Posilovny, které nabízejí velkou škálu dodatkových služeb, získávají konkurenční výhodu a lepší postavení na svém trhu.

Fitness centra nabízejí různé úrovně dodatkových služeb. Infitness a ASC se nezaměřují na nabídku těchto služeb a MIXGYM nabízí pouze osobní trénink od čtyř různých trenérů. Power Fitness se soustředí na nabídku dalších sportovních aktiv, jako jsou squash a stolní tenis, ale nabízí také výživové poradenství a osobní trénink. V rámci osobního tréninku je zde k dispozici pouze jeden trenér. Nejrozšířenější nabídku dodatkových služeb má I'M FIT, protože se zaměřuje i na wellness. Fitness centrum nabízí několik druhů masáží, solárium, osobní trénink, výživové poradenství, diagnostiku těla a taneční kroužky pro děti. Pokud si zákazník zarezervuje solárium, zaplatí za minutu 16 Kč a za diagnostiku těla uhradí 309 Kč a s Multisport či ACTIVE

PASS pouze 270 Kč. V rámci wellness je k dispozici sauna, parní místnost a zážitková sprcha. Klient všechny tyto možnosti najde v centru, což znamená, že nemusí hledat jiné místo pro splnění jeho individuálních potřeb. V posilovně je dostupných pět trenérů, kteří se specializují na osobní trénink.

5.6 Shrnutí komparace

Pro shrnutí komparace byla stanovena stupnice hodnocení, která umožňuje celkově porovnat všechna kritéria. Každé kritérium bylo ohodnoceno na škále od 1 do 4, přičemž nižší hodnota znamená nižší kvalitu. V příloze je k dispozici detailní popis jednotlivých úrovní stupnice pro každé kritérium zvlášť, které bylo použito v rámci souhrnu komparace. Z výsledků tabulky 16 lze vyčíst, že nejlepší výsledky v komparaci dosáhla posilovna I'M FIT. Tento výsledek byl dosažen díky vysoké úrovni nabízených služeb a modernímu vybavení. Podobné výsledky dosáhly posilovny Power Fitness a MIXGYM, což ukazuje, že nabízejí srovnatelnou úroveň služeb a vybavení. Na druhou stranu, posilovny Infitness a ASC skončily na nejnižších příčkách v komparaci, ale rozdíly v porovnání s ostatními posilovnami nejsou příliš zásadní. Výsledky poukazují na to, že tyto posilovny mají prostor pro zlepšení v některých kritériích.

Tabulka 16: Shrnutí komparace

	Cena	Skupinové lekce	Vybavení	Lokalita a dostupnost	Dodatkové služby	Celkem
Power Fitness	3	3	3	4	3	16
I'M FIT	2	4	4	4	4	18
Infitness	4	1	4	3	1	13
ASC	4	4	2	2	1	11
MIXGYM	3	2	4	4	2	15

zdroj: vlastní zpracování

Závěr

Bakalářská práce se zabývá porovnáním a analýzou nabídky posiloven v Liberci. Hlavním cílem práce bylo provést komparaci vybraných fitness center a poskytnout ucelený přehled jejich nabídky a konkurenceschopnosti. V první části jsou vysvětleny důležité pojmy související s tématem a prezentovány statistiky týkající se sportu a fitness v České republice, které poskytují ucelenější pohled na trh v této oblasti. Dále jsou představeny vybrané fitness centra a SWOT analýzy pro lepší porozumění jejich silných a slabých stránek. V závěrečné části práce je porovnání nabídek jednotlivých podniků

Dle statistiky z ČSÚ se čas strávený českou populací v rozmezí let 2014 až 2019 při sportování a cvičení příliš nezměnil. Nicméně, v oblasti podnikání fitness center se situace zdá být povzbudivější. Průzkum České komory fitness ukázal, že zájem lidí o návštěvu posiloven roste a zároveň se celkové výnosy v této oblasti zvyšují, což může vést k zesílení konkurence na trhu. Pro podnikatele je proto klíčové neustále analyzovat konkurenci a hledat nové konkurenční výhody, aby si udrželi nebo vylepšili své postavení na trhu.

V Liberci se nachází mnoho posiloven, avšak pouze nejznámější z nich byly vybrány pro bližší zkoumání jejich konkurenceschopnosti. Každé představené fitness centrum má svou zákaznickou klientelu, což může svědčit o velkém potenciálu trhu. Pro získání lepšího povědomí o konkurenční situaci byla aplikována na jednotlivá centra SWOT analýza, která byla sestavena na základě pozorování autorky, internetových zdrojů a diskuzí s lidmi z oblasti. Z výsledku analýzy vyplynulo, že všechny posilovny mají nespočet silných stránek, které jsou přínosné pro jejich podnikání. Na druhé straně každá posilovna má i určité slabé stránky, na kterých by měly pracovat a snažit se je minimalizovat. Pokud chtějí být úspěšné a konkurenceschopné, měly by využívat své příležitosti a snižovat své slabiny.

Komparace byla provedená s cílem poskytnout objektivní a faktické informace o posilovnách v Liberci. Bylo stanoveno několik kritérií pro porovnání a s ohledem na minimalizaci subjektivních názorů byla také stanovena stupnice, která pomáhá zajistit spravedlivé vyhodnocení.

První z předpokladů, že posilovna ASC se neliší svou nabídkou od soukromých fitness center, byl vyvrácen na základě komparační analýzy, která ukázala, že posilovna se odlišuje téměř ve všech kritériích. Nicméně, tato odlišnost není vždy negativní. Například v kritériích jako jsou cena a skupinové lekce si posilovna vedla velmi dobře, neboť nabízí nízké ceny a širokou škálu skupinových lekcí. Na druhé straně posilovna zaostává v porovnání s ostatními v doplňkových službách a vybavení. Nelze však tvrdit, že by posilovna značně zaostávala za svou konkurencí, pouze se odlišuje svou nabídkou, což je ovlivněno i její právní formou podnikání.

Druhý výzkumný předpoklad, který se týkal stejné cenové politiky a nabídky skupinových lekcí ve fitness centrech v soukromém sektoru, se nepotvrdil. Konkrétně posilovna I'M FIT se odlišuje svou cenovou politikou, která je založena především na členství s různými benefity, zatímco ostatní posilovny se soustředí na jednorázové vstupy a permanentky. Rozsah a typy skupinových lekcí se v rámci jednotlivých posiloven liší. Zákazník zaplatí přibližně stejnou cenu u všech posiloven, avšak bude mít k dispozici zcela odlišné druhy lekcí. Navíc posilovna Infitness jediná nenabízí skupinové lekce.

V celkovém shrnutí komparace je zřejmé, že I'M FIT si vedlo nejlépe ze všech představených posiloven, díky svému zaměření na dodatečné služby, včetně wellness, které ostatní posilovny nenabízejí. Nicméně, vysoká cena vstupného může být pro mnoho zákazníků překážkou, kterou si nemohou finančně dovolit. Je nutné mít na paměti, že výsledky srovnání jsou založeny na určité škále hodnocení a jiná škála by mohla vést k odlišným výsledkům. Proto je důležité brát v úvahu specifika každé posilovny a zohlednit faktory, které mohou být pro zákazníka důležité. Přestože se závěry komparace této práce opírají o objektivní kritéria, subjektivní preference a potřeby každého jednotlivce mohou hrát významnou roli při výběru vhodné posilovny.

Všechny představené posilovny mají své silné a slabé stránky, a proto se pro každého jedince může volba nejvhodnější posilovny lišit v závislosti na jeho finanční situaci, umístění, zájmu o dodatečné služby či skupinové lekce. Tato práce poskytuje podrobný popis jednotlivých posiloven a srovnání mezi nimi, což může sloužit jako cenný zdroj informací pro ty, kteří hledají vhodné fitness centrum

v Liberci. S ohledem na rostoucí oblibu fitness služeb mezi obyvatelstvem v České republice by mohlo být provedeno další zkoumání této problematiky. Výzkum by se mohl zaměřit více na přístup personálu a vedení fitness center a detailněji analyzovat potřeby zákazníků. Celkově by další výzkum v této oblasti mohl přispět ke zlepšení kvality a rozmanitosti fitness služeb.

Seznam použité literatury

- ČSÚ, 2017. *Statistika sportu: základní ukazatelé 2017* [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2023-03-13]. ISBN 978-80-250-2916-9. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/114421924/09001619.pdf/0114884a-7786-4955-86f9-20af562063a4?version=1.3>
- ČSÚ, 2019. *Statistika sportu: základní ukazatelé 2019* [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2023-03-13]. ISBN 978-80-250-3093-6. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/161287478/09001621.pdf/a3fde7c2-a492-41d5-ab9c-a9ec3e8f045e?version=1.5>
- BENEŠOVÁ, K., 2023. *Průzkum fitness trhu za rok 2022*. Česká komora fitness [online]. Praha: komorafitness.cz [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://komorafitness.cz/pruzkum-fitness-trhu-2022/>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. akt. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.
- KARLÍČEK, Miroslav. 2018. *Základy marketingu*. 2. přep. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0954-8.
- KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. 2014. *Principles of marketing*. 15th edition. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-78699-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. přel. T. Juppa. 14. Vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOVAŘÍKOVÁ, Klára. 2017. *Aerobik a fitness*. Univerzita Karlova: Karolinu. ISBN 978-80-246-3649-8.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- MAGRETTA, Joan. 2012. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-4221-6059-6.

- MANAGEMENT MANIA, 2016. *Situační analýza 5C*. [online]. [cit. 2022-12-21].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.
- MOLNÁR, Zdeněk. 2012. *Competitive intelligence, aneb jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1908-1.
- LIBEREC, 2020. *Strategický plán rozvoje sportu statutárního města Liberec*. [online]. Praha: MOORE Czech Republic s.r.o. [cit. 2022-12-19]. Dostupné z: <https://www.liberec.cz/files/dokumenty/odbory/odbor-sportu-cr/oddeleni-sportu/strategicky-plan-rozvoje-sportu-mesta-liberec.pdf>
- SUCHÁNEK, Petr, Maria KRÁLOVÁ, Peter MARINIČ, Jana POKORNÁ, Martina REŠLOVÁ, Jiří RICHTER a Milan SEDLÁČEK. 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.
- STRATEGIC CFO, 2013. *Complementors (Sixth Force of Porter's Five Forces)*. [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://strategiccfo.com/articles/accounting/complementors-sixth-force-of-porters-five-forces/>
- STŘELEČEK, J., 2012. *Porterův model konkurenčních sil*. Vlastní cesta [online]. 23. dubna 2006 [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-modelkonkurencnich-sil-1/>
- ŠAFROVÁ DRAŠILOVÁ, Alena. 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1160-2.
- ŠÍMA, Jan. 2016. *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum. ISBN 978-80-246-3326-8.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. akt. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Seznam příloh

Příloha A	Stupnice hodnocení pro jednotlivá kritéria.....	61
-----------	---	----

Příloha A Stupnice hodnocení pro jednotlivá kritéria

Stupnice hodnocení pro cenu:

Úroveň	Popis
4	Cena je nižší než průměr v Liberci a odpovídá kvalitě služeb.
3	Cena je průměrná v Liberci a odpovídá kvalitě služeb.
2	Cena je vyšší než průměr v Liberci a odpovídá kvalitě služeb.
1	Cena je vysoká vzhledem ke kvalitě služeb.

Stupnice hodnocení pro skupinové lekce:

Úroveň	Popis
4	Fitness centrum nabízí širokou škálu skupinových lekcí pro různé úrovně.
3	Fitness centrum nabízí dostatečnou škálu skupinových lekcí pro různé úrovně.
2	Fitness centrum nabízí omezenou škálu skupinových lekcí pro různé úrovně.
1	Fitness centrum nabízí velmi malou škálu nebo žádné skupinové lekce.

Stupnice hodnocení pro lokalitu a dostupnost:

Úroveň	Popis
4	Fitness centrum je umístěno na dobře dostupné části Liberce a má dostatek parkovacích míst.
3	Fitness centrum je umístěno v dostupné části Liberce a má dostatek parkovacích míst.
2	Fitness centrum je umístěno v dostupné části Liberce a má méně parkovacích míst.
1	Fitness centrum je umístěno v špatně dostupné části a má málo parkovacích míst.

Stupnice hodnocení pro vybavení:

Úroveň	Popis
4	Fitness centrum má moderní a kvalitní vybavení pro různé typy cvičení. Vybavení je v dobrém stavu.
3	Fitness centrum má dobré a funkční vybavení pro různé typy cvičení. Vybavení je v uspokojivém stavu.
2	Fitness centrum má dobré a funkční vybavení pro méně typů cvičení. Vybavení je v uspokojivém stavu.
1	Fitness centrum má zastaralé a nedostatečné vybavení pro různé typy cvičení. Vybavení je ve špatném stavu.

Stupnice hodnocení pro dodatkové služby:

Úroveň	Popis
4	Fitness centrum nabízí širokou škálu dodatkových služeb, jako jsou např. masáže, osobní trenér, solárium, apod.
3	Fitness centrum nabízí několik dodatkových služeb.
2	Fitness centrum nabízí jen pár dodatkových služeb.
1	Fitness centrum nenabízí žádné dodatkové služby.