

# **Analýza konkurenceschopnosti Vita Sana Club Zlín**

Natálie Skácelová

---

Bakalářská práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Natálie Skácelová  
Osobní číslo: M20185  
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management  
Specializace: Ekonomika a management podniku  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti Vita Sana Club Zlín

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě rešerše literárních pramenů zpracujte teoretické poznatky z oblasti konkurenceschopnosti.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu konkurenceschopnosti společnosti Vita Sana Club Zlín.
- Na základě zjištěných skutečností formulujte doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti Vita Sana Club Zlín.

#### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020, 414 s. ISBN 9788027124992.
- JAKUBKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 400 s. ISBN 978-80-271-0146-7.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 15th ed. Boston: Pearson, 2016, 832 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lukáš Zlámal  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 10. února 2023  
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2023

L.S.

---

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

---

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Natálie Skácelová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tématem této bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti Vita Sana Club Zlín. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se zabývá definováním pojmů konkurence, konkurenceschopnost, benchmarking a analýz SWOT, PEST a VRIO s využitím odborné literatury. Teoretická část navazuje na část praktickou. V praktické části je provedena analýza současného stavu konkurenceschopnosti Vita Sana Club Zlín. Vnitřní prostředí podniku je analyzováno pomocí VRIO analýzy a vnější prostředí pomocí PEST analýzy. Následně probíhá analýza vybraných konkurentů fitness centra Vita Sana Club Zlín. Konkurence je zkoumána ze tří oblastí – podnikové okolí, marketing a komunikace a poskytování služeb. Dále je zpracována SWOT analýza, IFE a EFE matice, které představují shrnutí výsledků provedených analýz. Na závěr je navrženo doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti Vita Sana Club Zlín.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, VRIO analýza, PEST analýza, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

The topic of this bachelor's thesis is Analysis of the competitiveness of Vita Sana Club Zlín. The work is divided into two parts. The theoretical part deals with defining the concepts of competition, competitiveness, benchmarking and SWOT, PEST and VRIO analyzes using professional literature. The theoretical part follows on from the practical part. In the practical part, the current state of competitiveness of Vita Sana Club Zlín is analyzed. The internal environment of the company is analyzed using VRIO analysis and the external environment using PEST analysis. Subsequently, an analysis of selected competitors of the Vita Sana Club Zlín fitness center is carried out. Competition is examined from three areas – business environment, marketing and communication and service provision. Furthermore, a SWOT analysis, IFE and EFE matrices are processed, which represent a summary of the results of the performed analyses. At the end, a recommendation is proposed for improving the competitiveness of Vita Sana Club Zlín.

Keywords: competition, competitiveness, VRIO analyses, PEST analyses, SWOT analyses

Nejvíce bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Lukášovi Zlámalovi za odborné vedení, konzultace, cenné rady a připomínky.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>12</b>
1.1 MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	13
1.2 SLOŽKY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST .....	14
<b>2 KONKURENCE</b> .....	<b>15</b>
2.1 FORMY KONKURENCE.....	16
2.1.1 Konkurence na straně nabídky .....	16
2.1.2 Konkurence na straně poptávky .....	19
2.1.3 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou .....	19
<b>3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT A ZÁKLADNÍ METODY</b> .....	<b>20</b>
3.1 SWOT ANALÝZA .....	20
3.1.1 Vnitřní prostředí .....	21
3.1.2 Vnější prostředí .....	22
3.1.3 Matice vycházející ze SWOT analýzy .....	23
3.2 PEST ANALÝZA .....	23
3.2.1 Politické faktory .....	24
3.2.2 Ekonomické faktory .....	24
3.2.3 Sociální faktory .....	24
3.2.4 Technologické faktory .....	25
3.3 VRIO ANALÝZA .....	25
3.4 BENCHMARKING .....	25
3.4.1 Druhy benchmarkingu.....	26
3.4.2 Etapy benchmarkingu.....	26
3.5 DALŠÍ VYUŽÍVANÉ METODY VE STRATEGICKÉM MANAGEMENTU .....	27
3.5.1 Porterův model .....	27
3.5.2 Marketingový mix služeb.....	28
<b>4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE</b> .....	<b>31</b>
4.1 REKLAMA.....	31
4.2 INTERNETOVÉ STRÁNKY .....	31
4.3 SOCIÁLNÍ SÍTĚ .....	32
<b>5 PODNIKOVÉ OKOLÍ</b> .....	<b>34</b>
<b>6 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>35</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>
<b>7 VITA SANA CLUB ZLÍN</b> .....	<b>37</b>

7.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE A PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
7.2	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ – VRIO ANALÝZA .....	38
7.3	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ – PEST ANALÝZA .....	42
<b>8</b>	<b>ANALÝZA KONKURENTŮ VITA SANA CLUB .....</b>	<b>45</b>
8.1	PODNIKOVÉ OKOLÍ .....	46
8.2	MARKETING A KOMUNIKACE.....	48
8.3	SLUŽBY .....	51
8.4	SHRNUTÍ KONKURENCE .....	56
<b>9</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>59</b>
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ.....</b>	<b>64</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>73</b>



## ÚVOD

V dnešní době je velmi oblíbenou oblastí zdravý životní styl a sport. S tím je spojen zájem o fitness, který neustále roste. Lidé navštěvují fitness centra z mnoha důvodů. Důvodem může být redukce hmotnosti, nabírání svalové hmoty či zmírnění bolesti zad nebo jiné partie. Pro tyto důvody je vhodná pravidelná fyzická aktivita, která mimo jiné pomáhá v boji se stresem, kterého je momentálně kolem nás až příliš.

Sporty momentálně registrují rozvoj, se kterým je spojeno i fitness. Zároveň v tomto odvětví roste konkurence a pro některá fitness centra nemusí být jednoduché udržet se na trhu s dobrou pozicí. Mezi konkurujícími fitness centry dochází k boji o to, kdo získá více návštěvníků svého fitness centra nebo kdo nabídne kvalitnější služby. Fitness centrum by mělo být něčím konkurenčně výjimečné z důvodu získání lepší pozice na trhu. Pro fitness centra je vhodné zabývat se konkurenceschopností z důvodu získání a udržení zákazníků. Konkurenceschopné fitness centrum má možnost přilákat zákazníky a dosáhnout tak udržitelného růstu. Dále je třeba sledovat nové trendy ve fitness průmyslu.

Bakalářská práce se zabývá vybranými fitness centry ve Zlíně, které jsou pro Vita Sana Club Zlín konkurencí. Provádí se analýza konkurenceschopnosti Vita Sana Club Zlín, který autorka práce již druhým rokem aktivně navštěvuje. Je podstatné, aby podnik nesledoval jen potřeby svých zákazníků, ale měl by především sledovat konkurenci. Závěrem bakalářské práce je navrženo doporučení, které vedou ke zlepšení konkurenceschopnosti Vita Sana Club Zlín.

## CÍLE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analýza aktuálního stavu konkurenceschopnosti Vita Sana Club Zlín. Vedlejším cílem je na základě zjištěných skutečností navrhnout doporučení, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti fitness centra Vita Sana Club Zlín. Analýzy, díky kterým jsou zjištěny informace o konkurenceschopnosti Vita Sana Club Zlín jsou realizovány na základě zjištěných poznatků teoretické části práce.

V první části bakalářské práce je zpracovaná teoretická část založená na rozboru ověřených literárních pramenů. Teoretická část se zabývá představením a vysvětlením pojmů konkurence a konkurenceschopnosti. Hlavním cílem teoretické části je představení strategického managementu a jeho základních metod. Práce je primárně zaměřena na SWOT analýzu, PEST analýzu, VRIO analýzu a benchmarking. Dále jsou také okrajově zmíněny jiné možné strategické analýzy. Součástí teoretické části je také definice podnikového okolí, marketingu a komunikace.

Hlavní použité zdroje: odborná média (on-line články), odborná literatura (knihy).

Cílem praktické části je využít poznatky z teoretické části ke zjištění konkurenceschopnosti fitness centra Vita Sana Club Zlín. Následně dochází k navrhnutí doporučení, které vede ke zlepšení situace v oblasti konkurenceschopnosti. Na úvod praktické části je představena společnost Vita Sana Club Zlín a autorkou bakalářské práce vybrání její hlavní konkurenti ve Zlíně. Následně jsou fitness centra mezi sebou srovnána podle podnikového okolí, marketingu a komunikace a služeb, které jednotlivá fitness centra nabízí. V práci se využívá VRIO analýza, PEST analýza, benchmarking, SWOT analýza, IFE a EFE matice. Strategické analýzy jsou zhodnoceny a na základě dosažených výsledků jsou navrhnutá vhodná opatření ke zlepšení konkurenceschopnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCESCHOPNOST

První kapitola bakalářské práce se zabývá definováním pojmu konkurenceschopnost. Je zmíněno, jak se konkurenceschopnost měří a jaké složky ji ovlivňují.

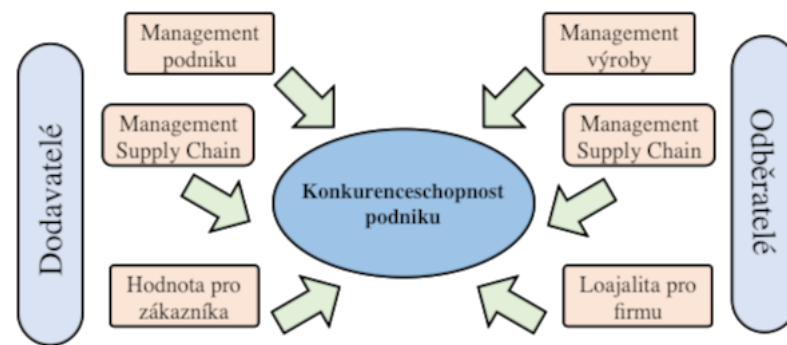
Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012) si pod pojmem konkurenceschopnost lze představit to, že firma je schopna poskytovat svým zákazníkům produkty a služby, které se nachází v konkurenčním prostředí, na světovém trhu. V případě, že firma nemá dostatečnou konkurenceschopnost, tak nedochází k dobrému postavení této firmy na trhu. V druhém a tom lepším případě, kdy firma je dostatečně konkurenceschopná, můžeme říct, že bude mít dobré postavení na trhu a firma bude na trhu převažovat.

Kislingerová (2014) definuje konkurenceschopnost jako způsobilost prosadit se ve srovnání s jinými účastníky trhu v daném oboru. Konkurenceschopnost je také úzce spjata s úspěšností firmy. Každá úspěšná firma není zároveň konkurenceschopná. Právě konkurenceschopnost je faktor ovlivňující úspěšnost firmy.

Podle Králové, Mariniče, Pokorné, Rešlové, Richtera a Suchánka (2013) jde o to, že konkurenceschopný podnik je schopný působit na trhu trvale a hlavně udržitelně.

Mikoláš (2005) uvádí, že konkurenceschopný podnik ví, co je normálem dneška, jakým směrem se vývoj posouvá, je schopný uhodnout možnosti a také naléhavost vlastní obměny v potřebné konkurenční cestě. Takový podnik by pak měl mít potenciál, který je vnímán konkurencí, jinak bychom nemohli hovořit o konkurenceschopnosti.

Dále také Mikoláš (2005) zmiňuje o konkurenceschopnosti fakt, že je jasně rozložená na silné a slabé stránky podniku, na příležitosti a případné ohrožení. Pro to, aby firma byla úspěšná je potřeba, aby každodenně udržovala bilanci mezi těmito zmíněnými složkami firemního potenciálu. Konkurenceschopnost není ale prezentována jen pozitivním výsledkem hospodaření a vysokou pracovní produktivitou, ale v podstatě racionálním složením podnikového potenciálu na dosažený záměr podnikání, většinou mluvíme o dosaženém zisku a o dalších složkách jako jsou zásoby, investice či provoz. K poklesu konkurenceschopnosti dochází při nežádoucí asymetrii.



Obrázek 1 - Konkurenceschopnost podniku (Tomek, Vávrová, 2019, vlastní zpracování)

### 1.1 Měření konkurenceschopnosti

Králová, Marinič, Pokorná, Rešlová, Richter a Suchánek (2013) uvádí, že konkurenceschopnosti můžeme měřit dvěma způsoby. Jedním způsobem je měření pomocí finančních ukazatelů nebo nefinančních ukazatelů. Při tom, když posuzujeme konkurenceschopnost podniku, zaměřujeme se na necenové faktory tohoto podniku, které si navzájem konkurují. Nejvýznamnějším ukazatelem této úrovně jsou náklady a produktivita podniku a ziskovost s tržním podílem podniku. Druhým způsobem, jak měřit konkurenceschopnost, je hodnocení podniku podle růstu tržního podílu podniku, prostřednictvím exportního výkonu, cenových relací mezi vstupy a výstupy podniku.

Podle Mariniče (2008) můžeme pojetí k měření konkurenceschopnosti rozdělit na dva stupně. Makroekonomický a podnikový stupeň. Je podstatné, aby firmy rozvrhovaly sofistikovanou a kreativní strategii na makroekonomické úrovni. Tuto strategii přetvoří na zhodnotitelné produkty a služby. Spojení firem, které se nachází v příznivém makroekonomickém prostředí přináší chtěný efekt a také základ pro růst prosperity a zbohatnutí jednotlivých zemí.

Strategická forma měření výkonnosti podniku může být využita pro měření konkurenceschopnosti na úrovni podniku. Tento systém se zbavuje nedostatečného propojení mezi finančními a nefinančními ukazateli ve formách a poskytuje nové řešení. (Marinič, 2008)

Podle Králové, Mariniče, Pokorné, Rešlové, Richtera a Suchánka (2013) je cena a kvalita posuzována podle zákazníků. Když je očekávaná cena produktů či služeb nad aktuální cenou, pak je tento produkt, popřípadě služba na trhu konkurenceschopná. Při hodnocení

podniku je doporučeno využít více ukazatelů měření konkurenceschopnosti, jak kvantitativního, tak kvalitativního charakteru.

## **1.2 Složky ovlivňující konkurenceschopnost**

Klíčové faktory úspěchu jsou určující pro prvky, které ovlivňují konkurenceschopnost ve specifickém odvětví.

Můžeme zmínit čtyři základní zdroje pro podstatné znaky úspěchu, které identifikují Váchal a Vochozka (2013), patří mezi ně:

### **Charakteristika odvětví**

Klíčové faktory jsou pro každé odvětví rozdílné. Tyto faktory se také mohou s vývojem odvětví měnit. Může se jednat o obrat, sortiment výrobků a služeb, také o tvorbu cen.

### **Konkurenční pozice**

Mluvíme zde o konkurenční pozici určitého podniku, který je v úzkém spojení s konkurenty. V oboru, kde se nachází dva odlišní výrobci, může dojít k závislosti malých výrobců na jejich krocích. Jednat se může třeba o kompatibilitu.

### **Globální prostředí**

Všechny podniky jsou z velké části ovlivňovány globálním prostředím a jeho změnami, a to i přes to, že je toto globální prostředí a jeho změny neurčité a firma si těchto skutečností nemusí včas povšimnout.

### **Organizační vývoj**

Toto vyvíjení v podniku lze popsat jako výrobce nových podstatných znaků pro úspěšný podnik a jako nebezpečí pro zachování stávajících podstatných znaků pro úspěch.

## 2 KONKURENCE

Pod pojmem konkurence můžeme najít spoustu definicí v různých dostupných slovnících či encyklopediích. V mikroekonomii se podle Mikoláše (2005) konkurence definuje jako soutěžení mezi prodejci a nakupujícími stejného zboží. Mluvíme zde o konkurenci napříč trhem, kde se střetává nabídka s poptávkou.

Pojem konkurence nelze pojmut jednoduše, protože má velmi široký záběr působnosti. S konkurencí se můžeme potkat v ekonomické, estetické, sociální či kulturní oblasti. Konkurenční vztah vznikne pouze tehdy, když konkurent splní dvě základní a nutné podmínky. První podmínkou je zájem společnosti vstoupit do tohoto vztahu konkurence a druhou podmínkou je nutnost, aby společnost měla s čím ostatním konkurovat. Upřesňují Mikoláš, Peterková a Tvrdíková (2011)

*„Konkurencí rozumíme proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu“* tuto definici Jurečka (2018, s. 185) uvádí v učebnici Mikroekonomie.

Pro firmy je velmi důležité, aby si uvědomily, že konkurenci není možné ignorovat. Spotřebitelé si mohou vybírat, jakým způsobem uspokojí potřeby. U podniku, který poskytuje produkty dobré, kvalitní a za přijatelné ceny, je dost očekávané, že bude na trhu lepší než jiné podniky a své zákazníky si zachová. V častých případech se objevuje situace, kdy konkurenčním souboji zvítězí takový podnik, který se ze všeho nejdříve vrhne na uspokojení potřeb, o kterých ještě jiné podniky nezačaly ani uvažovat. (Parreault a McCarthy, 2002)

Podle Maggreta (2012) je podstatou konkurence vhodný způsob myšlení a řádné analytické myšlení. Manažeři konkurenci vnímají jako jistou formu boje o dosažení převah s žádným součtem, ve které vítězí pouze značně dominantní účastníci. Podstatou je tak tvorba hodnoty. Konkurence přidává manažerům spoustu starostí, a hlavně se objevuje všude kolem. Aby podnik prosperoval, musí si najít svou konkurenční výhodu.

Když se podíváme do Nového akademického slovníku cizích slov (2014), pod pojmem konkurence najdeme, že vyjadřuje nějaké soupeření, můžeme také říct rivalitu, či dokonce projev hospodářské soutěže.

Konkurence je *„Hospodářská soutěž mezi výrobcí zboží (konkurence nabídky) nebo spotřebiteli (konkurence poptávky). Konkurence může existovat a volně působit pouze*

*v tržním hospodářství, urychluje technický pokrok a vývoj v sociální sféře.*“ (Bartes, 1997, s. 11)

## 2.1 Formy konkurence

Jurečka (2018) představuje čtyři hlavní formy tržních struktur. Mluvíme o dokonalé konkurenci, monopolu, oligopolu a monopolistické konkurenci. Dokonalá konkurence a monopol jsou formy, které se označují jako teoretické modely tržních struktur, kdežto oligopol a monopolistická konkurence se naopak označují jako skutečné modely. Dále konkurenci dělíme na tržní, kam patří cenová a necenová konkurence, a mimotržní.

Mikoláš (2005) pak vysvětluje složení konkurence z mikroekonomického hlediska na konkurenci na straně nabídky a konkurenci na straně poptávky, konkurenci mezi poptávkou a nabídkou.

V následujících podkapitolách si vysvětlíme výše zmíněné formy konkurence.

### 2.1.1 Konkurence na straně nabídky

U konkurence na straně nabídky se potkávají zájmy výrobců. Výrobci chtějí uspokojit své potřeby tím, že prodají výrobky či služby co nejdraž a zároveň za co nejpříjemnější cenu, za cílem dosáhnout maximální svůj zisk a zároveň za účelem oslabit konkurenci. Když je nabídka menší než poptávka, konkurence na straně nabídky se zvyšuje a na trhu dochází k nadbytku zboží, toto vede k poklesu cen. (Šimková, 2007)

Rozlišujeme dvě hlavní podoby konkurence na straně nabídky, které se vzájemně prolínají a doplňují. Většina výrobců je používá k tomu, aby maximalizovali svůj zisk a zároveň minimalizovali zisk svých konkurentů. Jedná se o cenovou a necenovou konkurenci. (Šimková, 2007)

U cenové konkurence je tvorba cen hlavním nástrojem pro konkurenční boj. Výrobci se snaží přilákat co nejvíce kupujících především díky snižování cen svých výrobků. (Šimková, 2007)

U necenové konkurence je to naopak. Výrobci mají snahu získat zákazníky jiným způsobem, než je snižování cen svých výrobků. Může se jednat například o reklamu, zlepšování kvality výrobků nebo diferenciaci výrobků. (Šimková, 2007)



Mikoláš (2005) uvádí i další formy konkurence na straně nabídky. Tyto formy jsou závislé na tržních podmínkách. Rozděluje se trh z hlediska množství účastníků a z hlediska schopností účastníků mít vliv na cenu zboží.

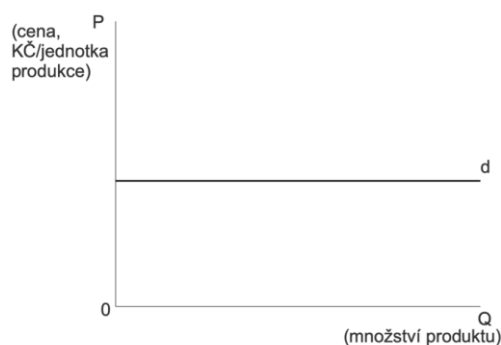
### Dokonalá konkurence

Podle Mikoláše (2005) je dokonalá konkurence vzorný stav, který je především teoretického rázu.

Jurečka (2018) popisuje dokonalou konkurenci tak, že je pro ni typické velké množství kupujících, prodávajících a stejnorodá produkce. Ani kupující, ani prodávající nemají žádný vliv na tvorbu ceny, podniky jsou pouze příjemci těchto cen. K tomuto dochází díky velkému podílu subjektů na trhu, přičemž žádný z nich nemá schopnost cenu ovlivnit změnou produkce, ani vstupem, ani výstupem. Mluvíme zde o volném vstupu na trh a o volném výstupu z trhu. Neobjevují se žádné zásadní překážky, které by tomu bránily.

Šimková (2007) uvádí vysvětlení pro dokonalou konkurenci pro výrobce, která chce získat maximální zisk, že je pro něj nutností minimalizovat, nejlépe se zbavit nákladů na výrobu, které nejsou důležité. Podstatou je hledání různých úspor ve výrobní činnosti, aby tyto náklady byly co nejmenší.

Poptávková křivka v dokonalé konkurenci je dokonale elastická. Tato křivka se nachází v horizontální poloze. Tvoří poptávku po určitém statku při dané ceně. Znázorňuje trh, který je schopen při neměnicí se tržní ceně akceptovat různé množství objemu výroby určitého podniku při dosavadní výrobní kapacitě. (Jurečka, 2018)



Obrázek 2 - Křivka poptávky po produkci podniku v dokonalé konkurenci (Jurečka, 2018)

### Nedokonalá konkurence

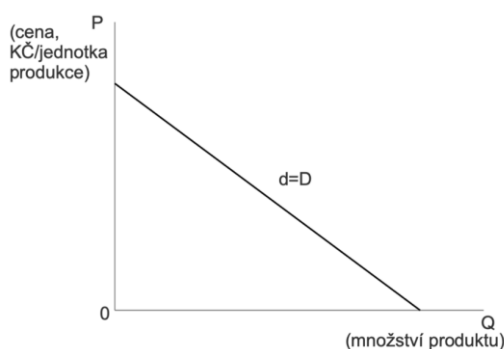
Na trhu nedokonalé konkurence se nachází výrobce, který je kvůli své pozici na trhu schopen změnit či stanovovat tržní cenu výrobku. Toto je základní rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí.

Rozlišujeme tyto formy nedokonalé konkurence:

### Monopol

Stručně charakterizováno, jde pouze o jednu firmu. Přesněji, jedna prodávající firma, specifický produkt a žádná existence substitutů. Pro to, aby mohl monopol existovat, jsou překážky vstupu do odvětví. Můžou to být například jakékoliv druhy patentů, licencí, případně také překážky ekonomického či přírodního původu. (Šimková, 2007, s. 34)

Jurečka (2018) uvádí, že monopol je jedna firma, která prodává v daném sektoru. Tento podnik v daném smyslu odvětví ztělesňuje. Celkovou, tržní, nabídku daného produktu tvoří nabídka monopolu. Z toho vyplývá fakt, že křivka poptávky u monopolu klesá. V případě, že se množství poskytovaného produktu zvyšuje, jeho cena je klesající.



Obrázek 3 - Poptávková křivka monopolního podniku (Jurečka, 2018)

### Oligopol

Oligopol je tržní struktura na straně nabídky, kdy v odvětví vystupuje menší počet firem, které jsou si vzájemně konkurenční. Funguje mezi nimi vzájemná závislost. Když se změní produkce u jednoho podniku, případně se změní ceny, je nutné předpokládat, že nastane reakce od konkurence z důvodu, že tato změna může působit jak na jejich prodeje, tak i na zisky. (Jurečka, 2018; Holman, 2016)

Podle Jurečky (2018) rozlišujeme dva druhy oligopolu z hlediska povahy produkce. První druh je homogenní oligopol, jehož charakteristika je dána produkcí téměř stejného produktu,

ale přesto jsou některé produkty, kterým je dána větší přednost než ostatním. Druhým druhem je oligopol diferencovaný, který je typický pro výrobky, které jsou sice považovány za různorodé, ale totožnou mírou uspokojení potřeb spotřebitelů.

### **Monopolistická konkurence**

Jurečka (2018) a Šimková (2007) zmiňují monopolistickou konkurenci také jako monopolní konkurenci, která je charakteristická především velkým množstvím firem, které nabízí jeden druh diferencovaných výrobků neboli služeb, které slouží k uspokojení totožné potřeby nakupujících. Diferenciace výrobků spočívá v menších odchylkách například co se týče designu, vlastností, tradice a značky. Úroveň diferenciace výrobku je ovlivněna z velké části propagací daného výrobku či služby. Vstup do monopolistické konkurence je relativně volný, neexistují v tomto odvětví žádné velké bariéry.

#### **2.1.2 Konkurence na straně poptávky**

Na straně poptávky se naopak setkávají zájmy spotřebitelů, kteří na trh vstupují. Všichni, kteří vstupují na trh, chtějí uspokojit své osobní potřeby pomocí nákupu co největšího množství zboží za co nejnižší cenu. I za cenu toho, že dojde k případné újmě ostatních spotřebitelů. Když poptávka převyšuje nabídku, úroveň této konkurence se zvyšuje. Tato situace přispívá ke zvyšování cen. (Mikoláš, 2005)

#### **2.1.3 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou**

Konkurence napříč trhem. I takto se dá říct konkurenci mezi poptávkou a nabídkou. Je totiž charakteristická tím, že je střetem jak výrobců, tak i spotřebitelů. Výrobci se snaží vyhovět svým potřebám prodejem svých výrobků za účelem získat co největší zisk a spotřebitelé mají zase nutnost nakoupit zboží co nejlevněji. Je velmi důležité pro rozvážný bod najít kompromis mezi nabídkou a poptávkou. Na straně nabídky kompromisem může být nízká cena, na straně poptávky naopak vysoká cena a k tomu, aby došlo k vyhovění potřeb, musí se k tomuto bodu přiblížit jak výrobci, tak spotřebitelé. (Šimková, 2007)

### 3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT A ZÁKLADNÍ METODY

V této části jsou teoreticky charakterizovány strategické analýzy. Jedná se o analýzy, které mi pak v praktické části pomohou lépe zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku.

Fotr et. al. (2020) definuje strategickou analýzu jako souhrn instrukcí, činností a rozhodnutí, které jsou pro firmu důležité pro dosažení její konkurenční přednosti a zároveň k dosažení výnosů. Strategie je jádrem strategického řízení. Strategie je koncept, který je velice široce vytvořený, určuje, jakou má konkurenční schopnost firma, jaké cíle tato firma bude mít a co je potřeba udělat pro to, aby tyto zmíněné cíle byly dosaženy.

#### 3.1 SWOT analýza

Jak píše Speth (2015) ve své knize o SWOT analýze: „*Síla analýzy SWOT spočívá v její jednoduchosti. Stejně jako jednoduché použití, shromažďuje také výsledky, které lze snadno sdělit veřejnosti.*“

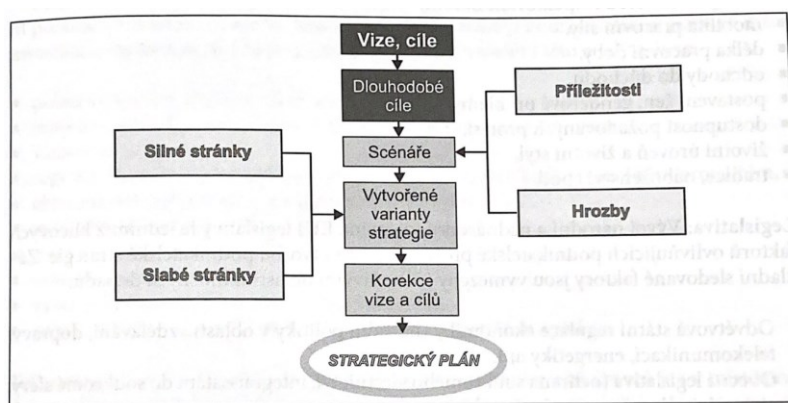
SWOT analýzu vytvořil Albert Humphrey. Je to jedna z nejvíce používaných analytických metod. Za základní metody strategické analýzy ji považujeme „*pro její integrující charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků,*“ (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 295).

SWOT analýza se využívá především ke spojení informací o pouhém podniku a jeho okolí. Slouží k provázání faktorů vnitřního a vnějšího prostředí. Mluvíme o čtyřech částech SWOT analýzy. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Název se skládá ze začátečních písmen anglických termínů těchto čtyřech částí: Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Analýza musí být přehledná, srozumitelná a dobře uspořádaná. Pokud je bezchybně vytvořená matice, která obsahuje pouze hlavní činitele a podložená fakta, SWOT analýza může být pro podnik velkým pomocníkem. Položky, které si podnik v analýze stanoví, musí být seřazeny podle důležitosti a také očíslovány. Nejdůležitější operací SWOT analýzy je vyhodnocení. Ve vyhodnocení se spojí vzájemně slabé a silné stránky s příležitostmi a hrozbami. Ze spojených částí SWOT matice získáváme pak čtyři základní vazby a z těch se vychází. Nejlepší kombinace, která může nastat je kdy díky svým silným stránkám využijeme příležitosti, které nám trh nabízí. Další možností je odstraňovat slabé stránky, abychom dále mohli využívat příležitosti. Hrozby představují dvě možnosti. Jednou možností je využít silných stránek k odvrácení hrozeb a druhou možností je pak zaměření se

na odstranění slabých stránek za cílem snížení rizika, které je pro podnik z hrozby vyplývající. (Šafrová Drášilová, 2019)

*„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“* (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 296)

Podle Fotra (2020) je pro podnik důležité, aby se zabýval analýzou svého okolí z důvodu, aby bylo jasné, jakou má firma pozici v prostředí, ve které působí. Dalším důvodem analýzy je také efektivní reakce na obměny prostředí za cílem předvídat jednání konkurence a zákazníků a identifikovat podstatné nebezpečné známky pro strategický záměr a zhodnocení svého potenciálu následujícího vývoje.



Obrázek 4 - SWOT analýza – strategický záměr (Fort et al., 2020)

### 3.1.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je složeno ze silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) podniku. Tyto faktory podniku udávají, v čem je podnik úspěšný a naopak, kde má nedostatky. Interní prostředí, jinak řečeno mikroprostředí, podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi. Interní analýza by měla být prováděna minimálně v těchto oblastech podniku:

- Management
- Marketing
- Finance a účetnictví
- Výroba
- Výzkum a vývoj

- Informační systémy

Podnik pracuje s hmotnými a nehmotnými zdroji. Cílem analýzy interního prostředí je vyhodnocení aktuálního postavení podniku a také jeho potenciálu uskutečnění navrhovaného strategického směru. (Fotr et al, 2020)

### **Silné stránky**

Silné stránky pomáhají podniku dosáhnout silné pozice na trhu. Firma tak díky silným stránkám v oblasti vyniká. Jedná se o zhodnocení schopností podniku, jeho dovedností a potenciálu. Jako silnou stránku podniku bych zmínila silnou značku, dobré povědomí mezi zákazníky. (Blažková, 2007)

### **Slabé stránky**

Slabé stránky jsou opakem silných stránek. Jsou to faktory omezující efektivnímu výkonu podniku. Můžeme zde uvést příklad nízké úrovně určitých faktorů, nedostatek některé ze silných stránek. Slabou stránkou mohou být vysoké náklady, špatné umístění firmy. (Blažková, 2007)

### **3.1.2 Vnější prostředí**

Výsledkem analýzy vnějšího prostředí jsou příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Příležitosti a hrozby představují problematiku okolí daného podniku. Analýza externího prostředí se zabývá makroprostředím (nezávislé na podniku) a mezoprostředím (podnik částečně ovlivňuje nástroji marketingu). Při sestavování této analýzy je nezbytně nutné dodržovat čas, tedy minulost, přítomnost a budoucnost. Také je třeba zohledňovat faktory, které jsou pro strategický záměr důležité. V makroprostředí je důležité sledovat ekonomiku (inflace, kurzy měn), legislativu (občanská a trestní zákoník), sociologii a kulturu (životní úroveň a styl, porodnost, míra vzdělanosti), politiku (rozpočtová politika, politický systém), technologii (vládní a soukromé výdaje na vědu a výzkum) a ekologii (vnímání ochrany životního prostředí). Jsou to faktory na zahraniční a národní úrovni. Faktory, které souvisí přímo s odvětvím, ve které firma vystupuje, pak zkoumá mezoprostředí. Jak jsem již výše zmínila, pro průzkum mezoprostředí se obvykle v praxi využívá Porterův model pěti sil. Analýza mezoprostředí se zabývá odvětvím, kde se podnik nachází nebo kam chce svoji činnost rozšířit. (Fotr et al. 2020)

### **Příležitosti**

Příležitosti znamenají pro podnik jasné možnosti, díky jejichž realizaci se zvyšují předpoklady růstu, zlepšení využití zdrojů, záměrem dosáhnout cílů. Příležitosti znamenají pro podnik dosažení lepšího postavení vůči konkurenci. Příležitost pro podnik může být nová technologie či rozvoj nových trendů. (Blažková, 2007)

### **Hrozby**

Hrozby představují pro podnik jasné překážky pro její činnost. Jsou to nepříjemné situace či změny v okolí podniku. Vyskytující se hrozba je pro podnik ve znamení nebezpečí, neúspěchu či úpadku. Podnik by se měl snažit reagovat na hrozby odpovídajícím způsobem, aby byly odstraněny nebo alespoň minimalizovány. Pod hrozbou si můžeme představit případ, že na trh vstoupí nová konkurence, anebo když se našim zákazníkům změní preference a potřeby. (Blažková, 2007)

#### **3.1.3 Matice vycházející ze SWOT analýzy**

EFE a IFE matice jsou analytické techniky, které vycházejí ze SWOT analýzy. Podstatou je hodnocení externí a interní pozice organizace nebo konkrétního strategického záměru. Strategická rozhodnutí na základě výsledků EFE a IFE matice provádí v organizaci CEO nebo vrcholové vedení. Výsledky matic se vzájemně kombinují.

#### **EFE matice**

Matice EFE se zabývá hodnocením externích faktorů organizace. Prakticky se využívá pro vyhodnocení strategie organizace nebo pro hodnocení a porovnávání různých strategických záměrů. Záměr s nejlepším výsledkem, který zjistíme pomocí váženého průměru, by měl být zvolen.

#### **IFE matice**

Matice IFE se naopak zabývá hodnocením interních faktorů organizace nebo strategického záměru. V praxi se vyhodnocuje strategie organizace nebo se hodnotí a porovnávají strategické záměry. Stejně jako u EFE matice by měl být vybrán záměr, který dosáhl nejlepších výsledků pomocí celkového váženého průměru. (Managementmania.com, 2015)

### **3.2 Pest analýza**

Pest analýza se využívá k analýze makrookolí. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen jednotlivých faktorů. Mluvíme o politických, ekonomických, sociálních

a technologických faktorech. Tyto skupiny obsahují několik faktorů, které mohou podnik, firmu či organizaci ovlivnit. (Srpková a Řehoř, 2010)

Účelem této analýzy je zvolit z jednotlivých faktorů pouze ty, které jsou pro firmu důležité. Je nutné, aby ti, kdo analýzu provádí, se pečlivě soustředili na identifikaci budoucího vývoje a zároveň jeho případnému dopadu na podniku, firmu či organizaci. (Jakubíková, 2013)

### 3.2.1 Politické faktory

Klíčovým faktorem podnikatelského prostředí jsou politické a legislativní faktory. (Fotr et. al., 2020)

Politické faktory jsou společenský systém, kde firmy vystupují se svojí činností. Společenský systém je určen především politickou situací v dané zemi. (Srpková, Řehoř, 2010)

Podle Karlička (2018) je podnikání regulované ze strany státu podstatným politickým faktorem. Některé trhy jsou regulovány více, jiné zase trochu méně, ale úplně každá regulace je pro někoho větší či menší omezení. V dnešní době regulace narůstá ve všech možných oborech. Mluvíme o regulaci, která se týká umělého snižování poptávky kvůli ochraně svého obyvatelstva před škodlivými, nežádoucími vlivy. Regulace může probíhat formou reklamy, zdanění či zvyšování bariér vstupu do daného odvětví.

Perera, (2017) uvádí politickou a vládní stabilitu a nestabilitu, změny v zákonech, vládní opatření, regulaci podnikání a měnovou politiku jako příklady politických faktorů.

### 3.2.2 Ekonomické faktory

Co se týče ekonomických faktorů, Parera (2017) zmiňuje, že jsou tyto faktory nejdůležitější z důvodu, že rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy.

Tyto faktory jsou výsledkem ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Na ekonomické faktory má vliv tempo růstu ekonomiky, vývoj HDP, daňové podmínky, fáze hospodářského cyklu, inflace, nezaměstnanost, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb apod. (Srpková, Řehoř, 2010)

### 3.2.3 Sociální faktory

Sociální a kulturní faktory vycházejí ze společností, podle toho, jakou mají strukturu, sociální skladbu obyvatelstva a taky jsou dány společenskými a kulturními pravidly. (Srpková, Řehoř, 2010)



Jako příklad zde můžeme uvést dělení příjmů, spotřební návyky kupujících, změny životního stylu, vzdělání, pohlaví, povolání apod. (Blažková, 2007)

### 3.2.4 Technologické faktory

Technologické faktory tvoří inovační potenciál země a tempo technologických změn v dané zemi. (Srpková, Řehoř, 2010)

Do těchto faktorů patří např. státní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty, internet, satelitní komunikace, zlepšení technologií atd. (Blažková, 2007)

## 3.3 VRIO analýza

VRIO analýza se zabývá zkoumáním vnitřního prostředí podniku. Zdroje, na které je tato analýza zaměřena, se rozdělují na finanční zdroje, lidské zdroje, materiální a nemateriální zdroje. (Jakubíková, 2013)

Do finančních zdrojů je zařazena například likvidita či disponibilní kapitál. Zdroje finanční se dělí na vlastní a cizí. Počet zaměstnanců a jejich struktura řadíme do zdrojů lidských. Často se doplňují další údaje, jako je třeba motivace. Hmotné zdroje jsou stroje, budovy, vybavení, náradí. S těmito věcmi souvisí údaje o jejich kvalitě, stáří, spotřebě. Nehmotné zdroje jsou zdroje nemateriální, do kterých patří technologie, jako jsou patenty, know-how, licence a také pověst podniku. Pod pověstí podniku si můžeme představit ochranou známku, goodwill, značku. Velmi hodnotné jsou právě tyto nehmotné zdroje a je potřeba je pozorovat a dohlížet na ně. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Název VRIO vychází z počátečních písmen jednoho slova z otázek, které hodnotí jednotlivé zdroje:

- „Jakou má zdroj hodnotu?“                      Hodnota (Value)
- „Jak je zdroj vzácný?“                              Vzácnost (Rareness)
- „Jak je složitý zdroj napodobit?“              Napodobitelnost (Imitability)
- „Je zdroj podnikem využitelný?“              Organizace (Organization) (Jakubíková, 2013)

## 3.4 Benchmarking

Benchmarking je pojem, který představuje dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence. Výsledky se sledují z hlediska kvality a efektivnosti výroby produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů,

marketingových aktivit, pracovních operací atd. Benchmarking se zaměřuje na volbu a srovnání vhodných myšlenek, přístupů či metod. Hlavní myšlenkou je zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti a kvality podniku. Benchmarking je systém, který nám včas dá varování, aby byla provedena nějaká změna v podniku v případě objevení se nějakých problémů v podniku. (Jakubíková, 2013)

Podle Kotlera a Kellera (2016) je benchmarking proces, který se zabývá zpracováním informací, které srovnávají hodnotu zvolených ukazatelů. Výsledky, který díky benchmarkingu získáme, jsou přehledné a dále jsou použity pro posuzování preferencí zákazníků a pro srovnání firmy s konkurenčním podnikem.

### 3.4.1 Druhy benchmarkingu

Podle Jakubíkové (2013) rozlišujeme pět typů benchmarkingu: interní, konkurenční, funkcionální, generický, spolupracující.

Blažková (2007) uvádí 7 typů benchmarkingu. Strategický benchmarking lze využít pro zdokonalení celkové výkonnosti firmy díky zkoumáním dlouhodobých strategií, vývojem nových výrobků. Změny, které vzniknou použitím strategického benchmarkingu nemusí být úplně jednoduché pro jejich realizaci a mohou tak nějakou dobu trvat. Výkonový a konkurenční typ benchmarkingu představuje posuzování firemní pozice ve vztahu k výkonovým charakteristikám hlavních výrobků a služeb. Firmy provádějící benchmarking bývají ze stejného odvětví. Nezávislé firmy anebo obchodní asociace tento typ benchmarkingu využívají nejčastěji. Dalším typem je benchmarking procesů, který se zabývá vylepšením jasných kritických procesů. Firmy, které se srovnávají s podniky jiného odvětví, aby našly způsob pro zlepšení svých funkcí a procesů, využívají funkční typ benchmarkingu. Vede je většinou k inovacím či výraznému zlepšení. Interní benchmarking představuje jednu firmu či pobočku v jiné zemi. Pozitivní věcí na tomto typu je jednoduché získání informací a citlivých dat a také krátký čas na realizaci benchmarkingu. Na druhou stranu nevýhodou může být chybějící inovace či neobjevení nejlepších praktik. V externím benchmarkingu se provádí analýza nejlepších firem ve svém oboru. Představuje tak možnost učit se od těch nejlepších. Oproti jiným typům trvá delší dobu. Posledním typem benchmarkingu je mezinárodní benchmarking. Tento typ většinou trvá dlouhou dobu.

### 3.4.2 Etapy benchmarkingu

Blažková (2007) uvádí tyto etapy benchmarkingu:

- 1) Výběr činnosti při benchmarkingu
- 2) Interní analýza (porozumění vlastním podnikatelským procesům)
- 3) Sběr a analýza externích dat (zjištění, v čem je konkurence lepší)
- 4) Zjištění nejlepších postupů našeho podniku
- 5) Srovnání našich výkonů s nejlepšími postupy a výkony jiných podniků
- 6) Vyhodnocení výsledků a procesů
- 7) Identifikace opatření, strategií
- 8) Implementace opatření

### **3.5 Další využívané metody ve strategickém managementu**

Existují i další metody pro strategický management. Jako například Porterův model a marketingový mix.

#### **3.5.1 Porterův model**

Porterův model pěti sil je dílem Michaela E. Portera. Znárodnuje působení a charakteristiky základních pěti sil. Přínosem tohoto modelu je systematičnost, která představuje tvorbu konkurenčních sil. Cílem analýzy konkurenčního prostředí je potřeba ohodnotit každou z těchto pěti konkurenčních sil. Působení konkurenčních sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu, a nakonec stanoví uspořádání zisku, kterého může podnik dosáhnout. V případě, že je konkurence na trhu aktivnější, celková ziskovost podniku se snižuje. Podnik bude mít nejhorší a nejnebezpečnější konkurenční podmínky v případě, že se všech pět zmíněných konkurenčních sil spojí, a vytvoří intenzivní tlaky tak, že pro odvětví, ve kterém se nachází podnik, bude situace více než mizivá a s největší pravděpodobností by to znamenalo, že podnik zažije období ztrát. Když se na to podíváme ze strany druhé, kdy odvětví nabízí vysokou perspektivu a dlouhodobou ziskovost, konkurenční síly nebudou dostatečně silné a konkurenční prostředí bude příznivé a zároveň atraktivní. (Vochozka a Váchal, 2013)

Porterův model pěti sil lze použít pro analýzu mikrookolí. (Srpová a Řehoř, 2010)

Fotr et al. (2020) ale také zmiňuje, že Porterův model pěti sil se používá pro zkoumání mezoprostředí.

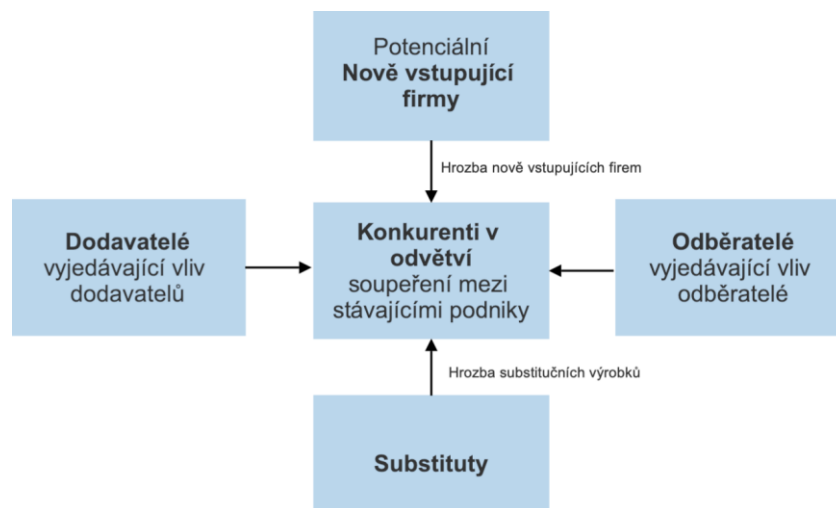
Koncepce Porterových základních konkurenčních strategií je velmi důležitá pro manažery a jejich způsobu myšlení při vytváření specifických předností a konkurenčních strategií.

Koncept pracuje s těmito pěti prvky:

- Riziko vstupu potenciálních konkurentů
- Rivalita mezi stávajícími podniky
- Smluvní síly kupujících
- Smluvní síly dodavatelů
- Hrozby substitučních výrobků

Silná konkurence snižuje zisk, to pro podnik může být hrozbou. Naopak slabá konkurence, která dává možnost dosažení většího zisku, může vypadat jako příležitost. (Dedouchová, 2001)

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) je potřeba pro podnik, aby našel takové místo na trhu, aby byl co nejvíce odolný vůči konkurenčním silám. Podstatou této metody je přesné identifikování a také pochopení konkurenčních sil, které působí v prostředí a určení jejich významu.



Obrázek 5 - Porterův model pěti pravidel (Nývltová, 2010)

### 3.5.2 Marketingový mix služeb

Podle Jakubíkové (2009, s. 182) je marketingový mix „soubor marketingových nástrojů, které firma k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“. Je to soubor, který obsahuje kontrolovatelné proměnné, díky kterým firma při správně zvolené kombinaci

těchto proměnných může dosáhnout svých cílů prostřednictvím uspokojení potřeb cílového trhu.

### **Produkt – služba**

Pod pojmem produkt si můžeme představit vše, co firma nabízí zákazníkovi, aby uspokojila jejich hmotné či nehmotné potřeby. U společností, které nabízí služby, pak mluvíme o službách jako o určitém procesu. Kvalita služby je při jejím definování klíčová. (Vašítková, 2014)

### **Cena**

Cena služeb je významným ukazatelem kvality. Veřejné služby mají cenu dotovanou anebo cenu žádnou. Znamená to, že organizace musí dbát na stanovení ceny nabídky – nákladů. Při stanovování ceny služby či produktu se musí brát v potaz náklady, relativní úroveň ceny, úroveň koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje, úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. (Vašítková, 2014)

### **Distribuce**

Distribuce dává možnost snadnějšího přístupu zákazníků ke službě. Je spjatá s místní lokací, tedy místem, kde je služba umístěna, v případě nutnosti s možností vybrat si zprostředkovatele dodávky služby a také s pohybem hmotných prvků, které jsou součástí služby. (Vašítková, 2014)

### **Propagace**

Propagace neboli podpora či komunikace je místo, kde zákazník může potřebný produkt či službu koupit, náklady, které jsou spojeny s touto potřebou a hodnota, kterou přináší. Se všemi těmito informacemi se musí zákazník seznámit. Když se na to podíváme z druhé strany, firma také potřebuje zpětnou vazbu od zákazníka z trhu, aby co nejlépe věděla, jak s nimi komunikovat. Marketingovou komunikaci jako takovou si vysvětlíme v následující kapitole. (Příkrylová, Jahodová, 2010)

### **Lidé**

Velmi významným prvkem marketingového mixu služeb jsou lidé, kteří mají velký, přímý vliv na kvalitu těchto služeb, protože nabízení služeb způsobuje kontakt mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, což jsou zaměstnanci. Pro tvorbu dobrých vztahů mezi zákazníky

a zaměstnanci je podstatné, aby si poskytovatel služeb vybral kvalitní zaměstnance, kdy pečlivě zpozoruje jejich vzdělávání a motivování a stejně tak by měla být nastavena pravidla chování zákazníků. (Vašítková, 2014)

### **Procesy**

Poskytovatel služeb by měl realizovat analýzy procesů poskytování služeb, budovat schémata jejich poskytování, klasifikovat je a poté nalézt jednodušší způsob kroků, ze kterých se tyto procesy skládají. Analýza procesů poskytovaných služeb se může firmě či organizaci hodit k tomu, aby zákazníci příliš dlouho nečekali na poskytovanou službu, aby získali potřebné rady, pomoc a aby odcházeli spokojení. (Vašítková, 2014)

### **Materiální prostředí**

Zákazník nedokáže službu při jeho pořizování ihned posoudit. Služby je schopný zhodnotit až po tom, co ji spotřebuje. Tato situace zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je nějakým důkazem vlastností služeb. (Vašítková, 2014)

## 4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

### 4.1 Reklama

Vysekalová (2012) ve své publikaci uvádí, že za reklamu se považuje „*každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora*“. Jedná se o určitou formu komunikace, při které se využívá různých platforem jako například tisk, rozhlas, televize, billboardy, internet, satelit a podobně, za cílem oslovit určité zákazníky. Jak může asi každý z nás sám říct, reklama je forma, kde se využívají všechny prvky, které působí na smysly člověka. Nevýhodou reklamy může být neosobnost a komunikace jedné strany.

Reklama často může působit na lidi velmi otravně. Ať už v televizi, rádiu či vyskakující reklamy na internetových stránkách. (Zamazalová, 2010)

### 4.2 Internetové stránky

Právě internetové stránky jsou nejviditelnějším nástrojem marketingové komunikace. Účelem internetových stránek je informovat, připomenout, přesvědčit. (Zamazalová, 2010)

Podnik, který svou firmu chce prezentovat na internetových stránkách, musí splnit zákonem stanovené údaje, jako jsou: jméno firmy, její sídlo nebo místo provádění činnosti, IČO, DIČ, pokud je podnikatel plátcem DPH, údaje o zápisu do obchodního rejstříku včetně spisové značky, v případě, že firma není zapsána v obchodním rejstříku, pak je nutno uvést údaj o zapsání v jiné evidenci. Tato povinnost se týká jak fyzických, tak právnických osob, které nabízí produkty nebo služby prostřednictvím webových stránek. Web by měl také dále splňovat například otevírací dobu kamenné provozovny (obchodu, nebo v našem případě fitness centra) a kompletní ceník. Dále kontakty, které by měly být na webu umístěny přehledně. Dalším tipem je, aby webové stránky před spuštěním byly otestovány několika uživateli, aby se zjistilo, zda web funguje doopravdy tak, jak má a v případě chybovosti byly chyby včas opraveny. Návštěvník stránek také velmi ocení, když uvidí reálné a kvalitní fotografie, protože jak se říká, vizuální stránka prodává. Můžeme také uvést pár zajímavých čísel. V případě fitness centra by se mohlo jednat o počet klientů a trenérů. V dnešní době se setkáváme častěji a častěji s online rezervačním systémem, přes který se lidé můžou objednávat ať už k lékaři, kadeřnici, kosmetičce, veterináři s domácím mazlíčkem. Fitness centra nabízí online rezervaci lekcí a tréninků. Díky možnosti online rezervace podniku odpadne mnoho dalších starostí. Za docela důležitou věc bychom mohli také požadovat

mapu, díky které návštěvníci snadno trefí do kamenné provozovny, když sem míří poprvé. (pruvodcepodnikanim.cz, 2020)

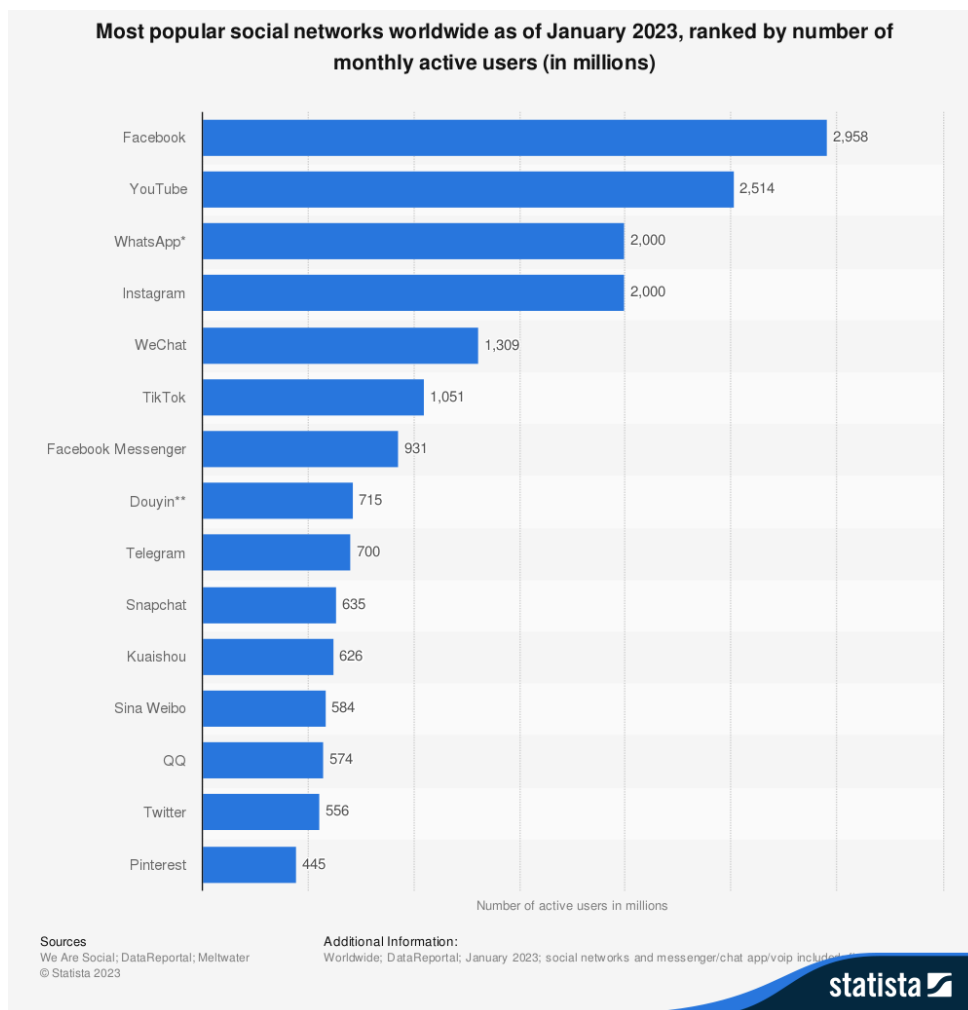
### 4.3 Sociální sítě

K založení sociálních sítí došlo v roce 1996, kdy se sociálním médiím podařilo zapojit víc než polovinu světového obyvatelstva k jejich používání. V roce 2022 počet uživatelů sociálních sítí vzrostl na 4,73 miliardy uživatelů na světě. Jedná se o 75 % populace celkově. V porovnání s předchozím rokem je to o 4,2 % více uživatelů. Lidé, kteří navštěvují a používají internet, tak přesně 93 % z nich právě sociální sítě používají. V meziročním srovnání se počet lidí, používajících sociální sítě zvýšil o 9 %. Nejvyužívanější platformou sociálních sítí je Facebook a YouTube. Sociální sítě nemusí sloužit jen pro osobní účely, ale také pro pracovní. Pro tyto pracovní účely sociální sítě využívá 40 % všech uživatelů internetu po celém světě. Na sociálních sítích se často setkáváme i s reklamami, za které se utratí ročně více než 200 miliard dolarů. (Lerstudio.cz, 2023)

Často kladenou otázkou dnešní doby je, kolik času člověk stráví na sociálních sítích. Vlastníkům chytrých telefonů a zároveň uživatelům sociálních sítí každý týden chodí „výpis“ času stráveného na telefonu. Když si člověk rozklikne podrobnější přehled, může se dozvědět, na jakých konkrétních sociálních sítích uživatel tráví kolik času. Lidé na sociálních sítích tráví průměrně 2–3 hodiny denně. (Lerstudio.cz, 2023)

Na obrázku můžeme vidět graf, který představuje nejpopulárnější sociální sítě za leden roku 2023. Číselné údaje jsou vyjádřeny v milionech.





Obrázek 6 - Nejpoužívanější sociální sítě ve světě (Statista.com, 2023)

## 5 PODNIKOVÉ OKOLÍ

Každý podnik je obklopen okolím, které na podnik působí nejen tím, že ho omezuje, ale také přináší určité příležitosti pro další rozvoj a s tím, v případě včasného využití této příležitosti i konkurenční výhodu. Zároveň i podnik působí na okolí, to také může mít pozitivní i negativní dopady. Vedení podniku při rozhodování musí brát okolí velmi vážně. Okolí je třeba sledovat a následně sledovat změny, které nastanou na středně nebo dlouhou dobu.

Důležitými prvky okolí podniku jsou:

- Geografické okolí (lokalita podniku, vlivy globalizace)
- Technologické okolí (technologické pokroky)
- Sociální okolí (zájmy zaměstnanců, okolí)
- Ekonomické okolí (stát, finanční ústavy)
- Ekologické okolí (ekologizace)
- Kulturně-historické okolí (úroveň vzdělanosti)

Stát výrazně ovlivňuje okolí podniku. Podnik má právo a povinnost rozhodovat o tom, co a za kolik peněz vyrábí nebo poskytuje službu, komu prodává a svého dodavatele si také může podnik vybrat sám. Stát rozhoduje o činnostech, které trh zabezpečit nemůže.

Podnik, který nechce být překvapen okolím při ekonomickém rozhodování a chce ho využít ve svůj prospěch, jeho povinností je zajímat se o jeho dynamiku. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019)

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je rozdělena do pěti hlavních kapitol.

První kapitola se zabývá srovnáním definic konkurenceschopnosti Dvořáčkem a Slunčíkem, Kislingerovou, Mikolášem. Zmíněno je zde i měření konkurenceschopnosti a složky, které ovlivňují konkurenceschopnost.

Ve druhé kapitole je definovaná konkurence a její formy, jako je konkurence na straně nabídky, na straně poptávky a konkurence mezi nabídkou a poptávkou.

Za nejobsáhlejší kapitolu lze požadovat kapitolu třetí, která se soustředí na popis strategického managementu a jeho základní metody. První zmíněnou metodou strategického managementu je SWOT analýza, dále PEST analýza, VRIO analýza a benchmarking. Okrajově jsou popsány i jiné možné metody strategického managementu jako například Porterův model a marketingový mix.

Čtvrtá kapitola popisuje marketingovou komunikaci. Konkrétně je psáno o reklamě, internetových stránkách a sociálních sítích.

Poslední pátá kapitola vymezuje podnikové okolí.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 VITA SANA CLUB ZLÍN

Následující kapitola představuje popis fitness centra Vita Sana Club Zlín. Pro analýzu konkurenceschopnosti byla vybrána právě tato společnost kvůli prestižnímu postavení mezi konkurenty. Byly zvoleny tyto strategické metody: pro analýzu vnitřního prostředí VRIO analýza a pro vnějšího prostředí PEST analýza.

### 7.1 Základní údaje a představení společnosti

Vita Sana Club Zlín je fitness a wellness klub, který se nachází ve Zlínském kraji. Své služby v oblasti sportu, zdraví a relaxace nabízí již 11 let. Toto sportovní středisko se nachází v exkluzivní lokalitě, a to konkrétně v budově Max32, J. A. Bati 5648 ve Zlínském Svitě. Vita Sana se může pochlubit tím, že již přes 1000 klientů zde našlo své uspokojení v oblasti sportu a odpočinku.

Společnosti si potrpí na exkluzivním zázemí a profesionálním týmu, který je plně k dispozici pro své klienty. Jedná se o klub, ve kterém jsou klienti spokojeni a plní si své osobní cíle. Také jejich hlavním motivem je zdraví lidí.

Cílem klubu je být více než jen běžné, obyčejné fitness. Nabízí proto služby ve třech základních oblastech, kterými jsou pohyb, strava a relaxace. (vitasana.cz)



Obrázek 7 – Vita Sana Club Zlín – logo (vitasana.cz, ©2015)

Obchodní jméno:	Tristera s.r.o.
Sídlo:	Nuselská 262/34, Nusle, 140 00 Praha 4
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	15. září 2010
IČ:	247 36 830
Statutární orgán:	Bc. Jan Pravda, jednatel
Základní kapitál:	200 000,- Kč (or.justice.cz)

## 7.2 Analýza vnitřního prostředí – VRIO analýza

Pro rozbor vnitřního prostředí fitness centra Vita Sana Club byla zvolena VRIO analýza. Analýza je zaměřena na podnikové zdroje, které jsou pak hodnoceny ve čtyřech charakteristikách: **hodnotnost, vzácnost, napodobitelnost a schopnost využít zdroje**. Viz teoretická část. Odpovědi ANO/NE v následující tabulce 1, 2, 3 a 4 jsou získány na základě položení otázek, zda je zdroj pro organizaci hodnotný, vzácný, těžko napodobitelný a zda je tento zdroj využívaný organizací.

VRIO analýza je rozdělena do čtyřech oblastí na základě rešerše práce. (Krob, 2020)

### Hmotné zdroje

Vita Sana Club Zlín je sportovní centrum, které nabízí služby. Sídlí v pronajaté budově, kde platí pravidelný nájem. Mezi hmotné zdroje Vita Sana Club Zlín lze zařadit sportovní náčiní a stroje, které klienti využívají ke svým tréninkům. Také bychom mohli zařadit budovu a areál, ve kterém Vita Sana působí. Tyto moderně vybudované prostory nejsou ve vlastnictví Vita Sana Club. Autorka práce dále zhodnocuje možnost stravování se ve fitness centru.

Na otázky, které se týkají VRIO analýzy autorka bakalářské práce odpovídala na základě zhodnocení každého faktoru – hodnota, vzácnost, nedostupnosti a organizace ve vztahu k danému zdroji nebo schopnosti podniku.

V následující tabulce jsou jednotlivé zdroje zhodnoceny.

Tabulka 1 - VRIO analýza – hmotné zdroje (vlastní zpracování)

Zdroj	Hodnotný?	Vzácný?	Těžko napodobitelný?	Využíván organizací?	Vyhodnocení
Sportovní náčiní, stroje	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenčně neutrální
Komfortní a elegantní zázemí	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda

<b>Nabídka stravy</b>	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
<b>Možnost relaxace, wellness, fyzioterapie</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda

Vyhodnocení hmotných zdrojů pomocí VRIO analýzy ukazuje, že Vita Sana Club Zlín se nachází momentálně v dočasné konkurenční výhodě díky moderně vybudovanému zázemí, ve kterém fitness centrum působí. Tato konkurenční výhoda bude trvat do doby, kdy ostatní konkurenční fitness centra nepřistoupí na renovaci či výstavbu nových prostor. Sportovní náčiní a stroje lze považovat za konkurenčně neutrální z důvodu, že toto vybavení je využívané a hodnotné, ale není nijak vzácné ani těžko napodobitelné, to samé lze říct o nabídce stravy ve fitness centru. Vita Sana Club Zlín nabízí mimo sportovní služby i služby týkající se relaxace a odpočinku. Ve wellness části klient může využít finskou saunu, páru, ochlazovací bazén a relaxační zónu. Dále je možnost objednat se na fyzioterapii či masáž k odborníkům. Tento fakt je tedy trvale konkurenčně výhodný, protože se jedná o hodnotnost, vzácnost a těžkou napodobitelnost konkurencí.

### Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje Vita Sana Club Zlín jsou úspěchy známých sportovců, kteří navštěvují toto fitness centrum. Dále propagace, logo Vita Sana Clubu, celkový rozvoj sportovních činností – cyklistika, posilování, funkční tréninky, cvičení s dětmi, jóga, relaxace, wellness, fyzioterapie.

Tabulka 2 - VRIO analýza – nehmotné zdroje (vlastní zpracování)

<b>Zdroj</b>	<b>Hodnotný?</b>	<b>Vzácný?</b>	<b>Těžko napodobitelný?</b>	<b>Využíván organizací?</b>	<b>Vyhodnocení</b>
<b>Sportovní úspěchy</b>	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenčně neutrální

<b>Silná propagace</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
<b>Známost loga</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	Dočasná konkurenční výhoda
<b>Zaměření na celkový rozvoj sportu</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda

Z výše uvedené tabulky lze uznat, že Vita Sana Club Zlín je fitness, které se nachází spíše v konkurenční výhodě, co se týče nehmotných zdrojů. Snaží se o silnou propagaci a jejich logo je také na rozdíl od konkurenčních společností mezi sportovci známější. Velkou výhodou je celkový rozvoj sportovních činností, což je hodnotné, velmi vzácné a zároveň těžko napodobitelné a přináší to tak trvalou konkurenční výhodu. Co se týče sportovních úspěchů známých sportovců, kteří navštěvují fitness centrum, zdroj je to hodnotný. Nelze říct, že se jedná o vzácnost a lze ho jednoduše napodobit. Proto jsou tyto sportovní úspěchy považovány za konkurenčně neutrální.

### Lidské zdroje

Trenéři špičkové úrovně lze zařadit do lidských zdrojů Vita Sana Club. Trenéři jsou kvalifikovaní a zkušení. Dále lze řadíme amatérské sportovce čili klienty – členská základna, kteří fitness centrum navštěvují. Služby Vita Sana Club využívá něco přes 1000 lidí. Členové Vita Sana Club se pohybují v rozmezí 16–65 let věku. Mládež, dospělí i důchodci jsou tedy návštěvníky zmiňovaného fitness centra. Jako další faktor lidských zdrojů stojí za zmínku atmosféra a osobní přístup. Ať už pracovníci na recepci, trenéři či jiní zaměstnanci zde vykonávají skvělou práci a jde vidět, že dělají, co je baví. Posledním faktorem pro zhodnocení lidských zdrojů je zvolená nepřehlednost v pomůckách.



Tabulka 3 - VRIO analýza – lidské zdroje (vlastní zpracování)

Zdroj	Hodnotný ?	Vzácný ?	Těžko napodobitelný ?	Využíván organizací ?	Vyhodnocení
<b>Kvalifikovaní trenéři</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
<b>Přátelská atmosféra</b>	ANO	NE	ANO	ANO	Konkurenčně neutrální
<b>Široká klientská sekce</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
<b>Nepřehlednost v pomůckách</b>	NE	NE	NE	ANO	Konkurenční nevýhoda

Z tabulky hodnotící lidské zdroje Vita Sana Club Zlín vyplývá trvalá konkurenční výhoda díky kvalifikovaným a zkušeným trenérům, kteří poskytují ve fitness centru své služby ať už formou osobního tréninku anebo v rámci skupinové sportovní lekce. Tento faktor je hodnotný, vzácný a těžko napodobitelný. Klientská sekce je poměrně široce rozsáhlá, nedá se jednoduše napodobit, a tak tvoří trvalou konkurenční výhodu. Přátelská atmosféra je sice hodnotná, ale je běžná snad v každém fitness centru ve Zlíně, protože Zlín je malé město a většina lidí se zde zná. O Vita Sana Club můžeme říct, že návštěvníci a pracovníci se k sobě chovají velmi přátelsky i díky tomu, že fitness centrum navštěvují pořád jedni a ti samí klienti, kteří zde chodí využívat služby pravidelně. Není zde totiž možnost jednorázového vstupu. Klienti využívají služby na základě sjednané smlouvy, ve které se zavázali navštěvovat fitness na rok nebo dva dopředu. Jakmile klient smlouvu s fitness centrem uzavře, uhradí vstupní poplatek a následně pak každý měsíc hradí členství, aby mohl využívat služby Vita Sana Club. Vita Sana si tak vytváří členskou základnu s dlouhodobými klienty. Atmosféra je tedy konkurenčně neutrální. Na základě rozhovoru s jednou z recepčních pracovnic vyplývá, že je pro personál složité uklízet všechny činky, kotouče a jiné cvičební pomůcky na své místo, když se v odpoledních hodinách do fitness centra

nahrne spousta nadšených cvičenců. Klienti si často po sobě neuklízí pomůcky, které použili, i přes to, že v prostoru fitness je upozornění, aby si každý klient po sobě pomůcky uklízel. Další zájemci o využití těchto předmětů totiž pak ztrácí čas hledáním potřebné pomůcky a dochází tak k jejich neuspokojení a rozrušení. Z tohoto tedy vyplývá konkurenční nevýhoda v podobě nepřehlednosti a nedostatečného úklidu.

### Finanční zdroje

Za finanční zdroje Vita Sana Clubu jsou považováni sponzoři, se kterými Vita Sana uzavírá dohody o sponzorství s místními firmami a reklama, za kterou přijímá fitness centrum platby. Dále výše popsané členství, které klienti měsíčně platí za přístup a využívání zařízení a služeb. Dále je zde zařazena celková finanční stabilita fitness centra.

Tabulka 4 - VRIO analýza – finanční zdroje (vlastní zpracování)

Zdroj	Hodnotný?	Vzácný?	Těžko napodobitelný?	Využíván organizací?	Vyhodnocení
Sponzoři, reklama	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenčně neutrální
Členství	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá konkurenční výhoda
Finanční stabilita	ANO	NE	NE	ANO	Konkurenčně neutrální

Faktory finančních zdrojů Vita Sana Club nejsou ani výhodné, ani nevýhodné. Za trvalou konkurenční výhodu lze považovat hrazení členství. Konkurenčně neutrální je finanční stabilita, která není vzácná. Také sponzorství a reklama je konkurenčně neutrální. Můžeme zde zmínit firmy, které podporují fitness centrum: M&M Reality, TopNatur, Pegas Container, AD Sport, Vitar a další.

### 7.3 Analýza vnějšího prostředí – PEST analýza

Na provoz podniku působí mnoho faktorů z makroprostředí. Tyto faktory podnik nedokáže nijak ovlivnit. Jsou to politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Následující

faktory jsou zvoleny na základě zamyšlení se nad různými faktory, které se nachází ve vnějším prostředí a ovlivňují fitness centrum.

Tabulka 5 - Politické a ekonomické faktory Vita Sana Club Zlín (vlastní zpracování)

<b>Politické faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Vládní nařízení	Ceny vybavení
Daňová politika	Růst cen energií
Války a konflikty	Změny v poptávce

### **Politické faktory**

Mezi politické faktory, které ovlivňují provoz Vita Sana Club Zlín patří například vládní nařízení, které souvisí s různými opatřeními: omezení kapacity fitness centra a zákaz určitých aktivit. Pokud jsou vládní opatření přísná, může to negativně ovlivnit organizaci, protože dojde k poklesu návštěvnosti. Vita Sana Club Zlín je také ovlivněn daňovou politikou, která má vliv na investování fitness centra do nových služeb. Je nutné, aby podnik poctivě plánoval svoji daňovou strategii kvůli dopadu daňových změn na podnikání. Posledním zvoleným faktorem jsou války, které mají také významný vliv na provoz fitness centra, hlavně, pokud se nachází v konfliktní oblasti.

### **Ekonomické faktory**

Za ekonomický faktor lze například považovat ceny vybavení, růst cen energií a změny v poptávce. Náklady na pořízení vybavení fitness centra jsou opravdu nemalé. Ceny vybavení jsou často ovlivněny dostupností a poptávkou po daném vybavení. Náklady na energie úzce souvisí s provozem Vita Sana Club Zlín, protože jsou zde používána vysoce výkonná vybavení – sauna, whirlpool, fény a žehličky na vlasy a kardio vybavení, osvětlení vůbec a televize v prostoru fitness. Růst cen energií se může podepsat na ziskovosti podniku. Posledním ekonomickým faktorem je poptávka, která se může měnit v závislosti na ekonomické situaci dané oblasti. V dnešní době se lidé snaží šetřit peníze, a tak poptávka po zdravém životním stylu může být menší.

Tabulka 6 - Sociální a technologické faktory Vita Sana Club Zlín (vlastní zpracování)

<b>Sociální faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Zdravotní trendy	Virtuální trénink

Zaměstnání	Bezkontaktní technologie
Sociální sítě a média	Aplikace

### **Sociální faktory**

Úspěšný podnik by měl klást důraz na sociální trendy a preference svých zákazníků, aby mohl nabízet služby, které zákazníci požadují. Do fitness center může návštěvníky přilákat zvyšující se povědomí o zdravém životním stylu. Zaměstnání také v oblasti sociálních faktorů hraje svoji roli. Lidé, kteří mají sedavou práci a hodně času tráví v kanceláři, mají většinou problém s bolavými zády nebo v některých případech s nadváhou. Tito lidé mají často zájem o návštěvu fitness centra, aby zlepšili své zdraví a fyzickou kondici. Sociální sítě a média jsou v dnešní době považovány za nejsilnější formu reklamy a propagace vůbec. Díky nim se zvyšuje povědomí o daném fitness centru.

### **Technologické faktory**

Technologické faktory mají vliv na vnímání podniku zákazníky. Je vhodné, aby fitness centra byla otevřená novým technologiím a inovacím, aby udržela krok s konkurencí a také nabízela moderní služby. Pod virtuálním tréninkem si lze představit instruktora, který poskytuje lekce prostřednictvím videa nebo živého vysílání. Sportovcům to umožňuje cvičit doma nebo kdekoli mimo fitness centrum. Bezkontaktní technologie se rozmohly s pandemií Covid-19, kdy se začalo usilovat o minimální kontakt s povrchem a tím se předcházelo přenosu viru. Nyní za automatické považujeme bezkontaktní platby, které mimo jiné zajišťují pohodlí zákazníkům. Posledním technologickým faktorem, který ovlivňuje chod organizace jsou mobilní aplikace, popřípadě chytré hodinky, které lidem umožňují sledovat svůj pokrok v podobě spálených kalorií, uběhnutých kilometrů či ušlých kroků. Díky těmto informacím se stává člověk motivovanější k tréninku.

## 8 ANALÝZA KONKURENTŮ VITA SANA CLUB

Pro analýzu konkurenceschopnosti Vita Sana Club Zlín a její konkurenční fitness centra byly zvoleny tři oblasti, které jsou v práci srovnávány. První oblastí je podnikové okolí, dále marketing a komunikace a poslední oblastí jsou služby, které jednotlivá fitness centra nabízí. Pro porovnávání zlínských fitness center byla zvolena metoda benchmarking, pro kterou je potřeba mít data o konkurenčních společnostech. Informace, které jsou potřeba pro analýzu jsou získány z internetových stránek a sociálních sítí jednotlivých fitness center.

### **Infitness Zlín**

Infitness Zlín je klub, který nabízí služby v oblasti fitness. Infitness je obchodní název sítě fitness center, která se nachází na sportovním trhu od roku 2011, kdy se otevřela první pobočka. Nyní řetězec tohoto fitness centra tvoří již 5 velkých klubů, které najdeme ve Zlíně, Uherském Hradišti, Prostějově, Olomouci a v Liberci. Infitness nabízí menší, dámské fitness centrum ve Valašském Meziříčí. V případě, že je člověk držitelem permanenty či karty Infitness, může tak navštívit bezplatně jakoukoliv pobočku Infitness řetězce. Tuto kartu získají nově registrovaní klienti za jednorázový poplatek v hodnotě 50,- Kč.

Bakalářská práce se zabývá zlínskou pobočkou, která je zde otevřená od roku 2012. Fitness centrum se nachází na náměstí v srdci města, můžeme tedy říct, že se jedná o skvělé umístění fitness centrum. Najdeme zde bohatě vybavenou kardio zónu, silovou zónu a taky je možnost využít aerobní lekce. (infitness.cz)

### **Sportcentrum Maty**

Sportcentrum Maty je jedno z nejvíce oblíbených sportovních center ve Zlíně díky široké nabídce skupinových lekcí. Nachází se zde od roku 2002. Sportcentrum Maty je velmi výjimečné díky nabídce až 15 druhů cvičení ve 4 klimatizovaných sportovních sálech. Návštěvníci se mohou těšit na Alpinning, Spinning, Power Plate, TRX, jógu, trampolíny, fitbox a další. Maty také nabízí možnost zahrát si badminton a tenis jak na vnitřních, tak i venkovních kurtech. Nenajdeme zde ale posilovnu. Po lekci či jiné aktivitě ve Sportcentru Maty je možnost dát si kávu v jejich malé kavárně. Pro stále se vracející klienty je možnost nabít si kredit, ze kterého se ceny za lekce strhávají. (sportcentrum-maty.cz)

## Sportcentrum Malenovice

Sportcentrum Malenovice je moderní fitness centrum, které se nachází ve Zlíně, konkrétně v Malenovicích, jehož součástí je fitness, crossgym, nabízí možnost osobních tréninků pod vedením zkušeného trenéra. K dispozici je i badmintonová a squash hala. Dále si návštěvníci můžou ve Sportcentru Malenovice zahrát stolní tenis, vyzkoušet fly či power jógu, lekci jumpingu na trampolínkách, kruhový trénink a race walker. Stejně jako Vita Sana Club Zlín zmiňované fitness centrum poskytuje služby zaměřené na rehabilitaci a zdravotní cvičení a také lekce nejen pro dospělé, ale pro děti. Za důležitou zmínku můžeme považovat, že součástí Sportcentra Malenovice je také restaurace v přízemí budovy a solárium, které dodnes zatím nenabízí žádné jiné zlínské fitness centrum. (sportcentrummalenovice.cz)

## 8.1 Podnikové okolí

Tabulka 7 - Okolí jednotlivých fitness center (vlastní zpracování)

	Vhodná lokalita	Bezplatné parkoviště	Dostupnost MHD	Vysoká koncentrace lidí
<b>Vita Sana Club Zlín</b>	ANO	ANO	ANO	ANO
<b>Infitness Zlín</b>	ANO	NE	ANO	ANO
<b>Sportcentrum Maty</b>	NE	ANO	NE	NE
<b>Sportcentrum Malenovice</b>	ANO	ANO	ANO	ANO

### Lokalita

Vita Sana Club Zlín najdeme v centru Baťovského města, v areálu svit. Právě toto umístění může být pro Vita Sanu výhodné z důvodu, že se zde pohybuje velké množství lidí. Blízko fitness centra najdeme hned i několik firem a obchodů – drogerie, pošta, lékárna, pekárna, masna, oděvy, potraviny, kavárna, restaurace. Lokalita Vita Sana Club je velmi výhodná i z důvodu, že se nachází poměrně blízko k autobusovému a vlakovému nádraží.

Na druhou stranu, co se týče lokality vybraných konkurenčních fitness center, také není špatná. InFitness Zlín se nachází přímo na náměstí Míru ve Zlíně, vedle radnice a nákupního centra Zlaté Jablko, kde se také pohybuje mnoho lidí, kteří přes náměstí jen prochází anebo navštěvují vedlejší obchody. Tento fakt ale zároveň vyvolává nevýhodu parkování pro návštěvníky InFitness.

Další konkurenční fitness centrum Sportcentrum Maty se nachází, dalo by se i říct, mimo městské centrum Zlín. Vyplývá z toho nevýhoda pro toto sportoviště z důvodu menšího pohybu lidí kolem a také složitější dopravy za využití městské hromadné dopravy.

Sportcentrum Malenovice se nachází ve Zlíně, v Malenovicích. Výhodou umístění tohoto fitness centra je blízká pošta, obchod s potravinami, restaurace. Za velkou výhodu lze považovat sídliště v Malenovicích, kde bydlí spousta lidí a případní zájemci se rozhodnou s největší pravděpodobností o návštěvu právě tohoto fitness centra, které je jim nejbližší. Zároveň výhodou může také být blízké nákupní Centro Zlín, které se nachází kousek od fitness centra směrem do Otrokovic.

## **Doprava**

Do Vita Sana Club Zlín, InFitness Zlín a Sportcentra Maty a Sportcentra Malenovice se lze dopravit jak automobilem, tak i využitím městské hromadné dopravy.

Do vybraného fitness centra je velmi jednoduché dostat se jak autem či jiným motorovým vozidlem nebo i autobusem. Nejbližší autobusová zastávka se nachází přímo před budovou MAX 32, kde autobusové spoje nejsou tak pravidelné. Další dvě blízké zastávky se nachází jen pár minut od této budovy, kde není o pravidelné autobusové spojení nouze. Doprava autem či jiným motorovým vozidlem do fitness centra není také problémová, protože fitness centrum nabízí bezplatné parkoviště pro členy Vita Sana Club přímo vedle sportoviště.

InFitness Zlín, jak bylo výše zmíněno, se nachází na zlínském náměstí. Jsou zde k dispozici dvě blízké zastávky, kde pravidelně přijíždí a odjíždí veřejná doprava. Nevýhodou ale je dopravit se do InFitness vlastním automobilem. Fitness centrum totiž nenabízí bezplatné parkoviště. Návštěvníci mají možnost parkovat u supermarketu, který se nachází ve spodním patře stejné budovy, co fitness, na parkovišti Soudní ulice a Zarámí, která ale také nejsou bezplatná.

Doprava do Sportcentra Maty je využitím městské hromadné dopravy složitější než u ostatních zmiňovaných fitness center ve Zlíně. I v tom případě, že návštěvník vystoupí na nejbližší autobusové zastávce, musí jít pěšky do prudšího kopce ke Sportcentru Maty, kdy

cesta trvá cca 8 minut. Je proto vhodnější dopravit se do sportcentra vlastním prostředkem, protože parkování u budovy je bezplatné a bezproblémové.

Návštěvníci Sportcentra Malenovice mají také k dispozici bezplatné parkoviště před budovou fitness centra. I návštěvníci, kteří dorazí veřejnou dopravou nejsou znevýhodněni, protože se nachází blízko autobusová zastávka.

### **Koncentrace lidí**

Koncentrace lidí je úzce spojena s dostupností fitness center. Jsou to důležité faktory pro potenciální návštěvníky sportovišť. V případě, že je fitness centrum, v našem případě Sportcentrum Maty obtížně dostupné a nachází se daleko od místa s vysokou koncentrací lidí, vede to často k nižšímu zájmu o využívání služeb. V prostorách Vita Sana Club je vysoká koncentrace lidí, kteří tudy chodí k lékaři do protější budovy, na poštu, do lékárny, do práce nebo se jen tak prochází Baťovským městem.

Stejně tak i InFitness Zlín je v místě, kde je vysoká koncentrace lidí. Fitness centrum se nachází nad restaurací Kozlovna Celnice, kde pravidelně chodí mnoho lidí na obědová menu. Naproti se nachází radnice, kousek obchodní centrum. Lidé tak mají možnost mít povědomí o existenci tohoto fitness centra.

Jak již bylo výše zmíněno, nízká koncentrace lidí je u Sportcentra Maty. Na druhou stranu ale je zde nutno zmínit fakt, že prostory tohoto sportoviště se nachází mezi školami a v místě, kde jsou bytové jednotky. Nelze říct, že zde není žádná koncentrace lidí, ale v porovnání s ostatními vybranými centry nejspíš nejnižší.

Sportcentrum Malenovice má výhodu vysoké koncentrace lidí díky sídlišti, poště a restauraci. Je nutné, aby fitness centra přizpůsobovali svou nabídku služeb podle potřeb zákazníků v dané lokalitě.

## **8.2 Marketing a komunikace**

V následující kapitole se zaměřuji na marketingovou komunikaci Vita Sana Club a mnou vybraných konkurencí InFitness Zlín, Sportcentrum Maty a Sportcentrum Malenovice.

Vita Sana Club Zlín je aktivní na několika sociálních sítí. Na Facebooku, Instagramu, YouTube. Dnešní snad nejvíce oblíbenou a hodně navštěvovanou sociální sítí je Tik Tok, kterou ale Vita Sana nepoužívá. Vita Sana Club Zlín využívá svoji facebookovou stránku pro sdílení informací a novinek. Klienti a případní zájemci o členství ve Vita Sana Club mají možnost přes Facebook pokládat dotazy a otázky, které jsou zodpovězeny v reálném čase,



v pracovní době zaměstnanců starajících se o Vita Sana Facebook. Součástí facebookových stránek fitness centra je také odkaz na webové stránky, kontakt, otevírací doba a také hodnocení klientů, kteří se sportovním centrem již mají zkušenost. Vyzdvihnout bych určitě chtěla fotografie, které si můžeme prohlédnout, ať už se jedná o jídlo, které si můžeme koupit v 5. patře budovy 32, reklamační fotografie akcí a seminářů. Další důležitou službou je poskytování informací o odstávky vody či jiných prostoje v podobě příspěvku psaného s přílohou obrázku. Klienti tak ví, že bude v určitý den zkrácená otevírací doba nebo výjimečně fitness centrum uzavřeno po celý den.

Instagramový profil Vita Sana Club je velmi aktivní. Každým dnem můžeme sledovat nové příběhy a příspěvky. Příběhy představují především sdílení příspěvků klientů, kteří na svém profilu umístili fotografii do příběhu s označením podniku Vita Sana Club Zlín. I zde jsou umístěny informace o akcích, novinkách, změně otevírací doby či jiných prosojích. V příběhu se objevují i upozornění na blížící se deadline soutěží nebo výhodných akcí.

Tabulka 8 - Počet sledujících (v tisících) na vybraných sociálních sítích fitness center (vlastní zpracování)

	Facebook	Instagram	YouTube	Tik Tok	Twitter	Linkedin
<b>Vita Sana Club Zlín</b>	4,7	1,9	0,3	-	0,033	0,006
<b>Infitness Zlín</b>	1,9	1,3	-	-	-	-
<b>Sportcentrum Maty</b>	3,4	0,7	-	-	-	-
<b>Sportcentrum Malenovice</b>	2,9	0,6	0,005	-	-	-

Z tabulky můžeme vyčíst, že Vita Sana Club Zlín je nejsledovanějším fitness centrem ve Zlíně na sociálních sítích. Na sociální síti Twitter Vita Sana byla nejvíce aktivní v roce 2019. Od té doby zde nesdílela žádný příspěvek, profil je tedy neaktivní. Vita Sana by mohla zhodnotit pořízení účtu na sociální síti Tik Tok kvůli velké aktuální sledovanosti. Měla by tak možnost získat nové klienty.

Když se podíváme na využívané sociální síť Vita Sana Club, tak lze vidět, že právě na Instagramu jsou velmi aktivní. Zhruba dva příspěvky týdně jsou sdíleny na instagramový profil Vita Sana Club. Sledující ale mohou každý den sledovat několik příspěvků v příběhu. K vidění jich je na instagramovém příběhu během dne zhruba pět. Zatím v roce 2023 profil Vita Sana Clubu na Instagramu sdílel 47 příspěvků různého typu – upoutávky na nové lekce, nabídka dětských kroužků, informace o zdražení členského měsíčního poplatku, výhodné nabídky, ztráty a nálezy, otevírací doba o svátcích, nabídka pracovního místa (recepční, provozní), motivační příspěvky. Instagramový profil Vita Sana Club získal od sledujících za tyto příspěvky celkem 1364 „To se mi líbí“ označení. V průměru tedy připadá 29 „To se mi líbí“ na jeden příspěvek. Komentáře se u příspěvků vidí velmi málo, klienti ale mají možnost kontaktovat klub jiným způsobem. Například na instagramovém profilu tohoto fitness centra je vyvěšen QR kód, který se naskenuje a klient tak může napsat pod svým jménem nebo i anonymně své přání, stížnost či připomínku. Dříve tato služba nebyla elektronická, ale v šatně sportovního centra byla schránka, kde klienti mohli vhazovat papírek se svou poznámkou.

Tabulka 9 - Online možnosti jednotlivých fitness center (vlastní zpracování)

	<b>Online rezervace lekcí</b>	<b>Aktuální vytíženost fitness (online)</b>	<b>Ceník na webových stránkách</b>
<b>Vita Sana Club Zlín</b>	ANO	NE	NE
<b>Infitness Zlín</b>	ANO	NE	ANO
<b>Sportcentrum Maty</b>	ANO	NE	ANO
<b>Sportcentrum Malenovice</b>	ANO	NE	ANO

Jak lze vyčíst z výše uvedené tabulky, Vita Sana umožňuje stejně tak jako ostatní konkurenční fitness centra ve Zlíně online rezervaci lekcí. Ani jedna ze zlínských posiloven neposkytuje svým klientům a sportovcům přehled aktuální vytíženosti konkrétního fitness centra. Na zvážení by bylo, aby Vita Sana Club vytvořil systém, který bude hlásit aktuální vytíženost prostoru, kde je fitness a tyto aktuální údaje sdílel na webových stránkách. Byl by tak prvním fitness centrem ve Zlíně, kde je tato možnost pro zákazníky. Klienti by tak měli možnost zhodnotit, zda jejich návštěva fitness centra má smysl a kvalitně si odcvičí svůj trénink anebo naopak přijdou, zahlédnou spoustu lidí a nedostatek prostoru pro cvičení.

Pro Vita Sana Club by ale bylo zavedení tohoto systému náročnější skrze to, že zde chodí klienti nejen cvičit do prostoru fitness, ale také spousta z nich navštíví skupinovou lekci nebo wellness. Může dojít k tomu, že systém sice bude hlásit, že aktuálně je ve fitness centru dost lidí, ale reálně jich bude cvičit v prostoru fitness jen pár.

### 8.3 Služby

Kapitola vymezující služby fitness center ve Zlíně se zabývá porovnáním cen vstupného poplatku, nabídkou služeb jednotlivých fitness center a službami, které jednotlivá fitness centra poskytují.

Každého klienta pravděpodobně zajímá nejvíce cena vstupného do fitness centra. Sportovci, kteří navštěvují posilovnu častěji, se většinou rozhodnou pro měsíční či roční permanentní vstup kvůli cenovému zvýhodnění.

V následující tabulce jsou uvedeny ceny vstupného do jednotlivých fitness center. Zvolila jsem studentské ceny z toho důvodu, že já sama jsem student. Za zmínku ale stojí, že všechny níže uvedená sportovní centra umožňují po prokázání se studentům uplatnit slevu.

Tabulka 10 - Ceny vstupného jednotlivých fitness center pro studenty v Kč (vlastní zpracování)

	<b>Jednorázový vstup</b>	<b>Měsíční permanentka</b>	<b>Roční permanentka</b>
<b>Vita Sana Club Zlín</b>	-	1390,- (členství)	-
<b>Infitness Zlín</b>	90,-	750,-	6990,-
<b>Sportcentrum Maty</b>	90–140,-	-	-
<b>Sportcentrum Malenovice</b>	120,-	1050,-	4900,-

Výše vytvořenou tabulku bych ráda popsala tak, že Vita Sana Club Zlín vyčnívá chybějící nabídkou jednorázového vstupu na sportoviště. Vita Sana Club Zlín pouze na základě předchozí domluvy nabízí v případě zájmu o členství možnost jedné návštěvy fitness centra, aby klient viděl, jak to v centru chodí a zda by se mu prostor pro cvičení a wellness líbil. Jedná se o jednorázový VIP vstup, který lze uplatnit pouze jednou, jeho cena je 200,- Kč.

Jeden vstup do fitness centra je dále možný v případě, že nově přicházející člověk přijde s již pravidelným návštěvníkem a za cenu 390,- si zde může i on zacvičit. Tuto akci lze i opakovat.

Vita Sana Club Zlín je také specifický tím, že při příchodu do fitness centra člověk musí zaplatit členský vstupní poplatek. Členství ve Vita Sana Club se uzavírá na jeden nebo dva roky. To si klient vybírá sám. Následně členové klubu hradí měsíční členství v hodnotě 1.390, - Kč. Tato částka se ale může lišit podle toho, zda člen chce využívat služby fitness centra neomezeně nebo mu jen stačí dopolední či večerní hodiny. V případě, že se klient rozhodne pro dvouletou smlouvu, měsíční cena vstupného se pak sníží o pár stovek korun. Roční permanentku Vita Sana Club nenabízí, klient platí členství každý měsíc. Když by u Vita Sana Club došlo k nabízení výhodnější celoroční permanentky, tak by se pravděpodobně zájem o využívání právě tohoto fitness centra zvýšil. Spoustu klientů také může odradit právě výše zmíněný vstupní poplatek. Je zde potřeba zmínit fakt, že Vita Sana pro své nové klienty pořádá minimálně jednou za rok akci, kdy je možnost přihlásit se do Vita Sana Club bez placení vstupního členského poplatku. Klienti pak jen hradí své měsíční členství. Je tedy potřeba pravidelně sledovat sociální síť Vita Sana Club Zlín, aby případným zájemcům tato výhodná akce neunikla. Členská základna je pro Vita Sana Club silnou stránkou kvůli tomu, že fitness centrum navštěvují především dlouholetí klienti.

Infitness Zlín a Sportcentrum Malenovice nabízí obyčejné vstupné v podobě jednorázového vstupu a měsíční či roční permanentky.

Sportcentrum Maty je fitness centrum, které poskytuje především služby v podobě sportovních lekcí. Každá lekce je jinak časově omezená, a tak i ceny jednotlivých lekcí se liší. Jedna lekce se pohybuje v rozmezí 90 až 140,- Kč, záleží na druhu lekce. Měsíční či roční permanentka není zde k dispozici, ale je zde nabídka dobít si kreditu na klientskou kartu a peníze za lekce tak čerpat z kreditu.

Tabulka 11 - Nabídka služeb jednotlivých fitness center (vlastní zpracování)

	Wellness	Solárium	Osobní trénink	Lekce	Ubytování	Restaurace
<b>Vita Sana Club Zlín</b>	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO
<b>Infitness Zlín</b>	NE	NE	ANO	NE	NE	NE

<b>Sportcentrum Maty</b>	NE	NE	NE	ANO	NE	NE
<b>Sportcentrum Malenovice</b>	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO

Vita Sana Club Zlín je sportovní centrum, které nabízí nejen služby týkající se silového cvičení, ale také poskytují wellness, možnost zakoupit si balíček osobních tréninků, lekce pod vedením zkušených lektorů, ubytování a restauraci. V čem ale Vita Sana na rozdíl od Sportcentru Malenovice pokulhává, je absence solária. V dnešní době, je dost velký zájem o solárium, hlavně v zimních dnech. Vzhledem k tomu, že se jedná o jedno z nejvíce prestižních fitness center v republice vůbec, bylo by vhodné, aby se Vita Sana Club tuto slabou stránku snažili napravit. Další služby, které Vita Sana Club nabízí, jsou velmi originální. Jedná se snad o jedno fitness centrum ve Zlíně, kde nalezneme pod jednou střechou fitness, wellness a ubytování. V oblasti ubytování jsou v nabídce apartmány s výhledem na baťovské město. Výhodou je, že se ubytování nachází v centru města, jen 200 m od vlakového a autobusového nádraží, což může hrát velkou roli v případě, že se potencionální zájemci rozhodují, kde se nechají ubytovat v případě návštěvy našeho města. Dalším lákadlem pro zvolení právě tohoto ubytování může být možnost využití volného vstupu do fitness a wellness centra. V rámci ubytování je také možné dokoupit si snídani anebo si nechat připravit jídlo až do apartmánu.

Celkově vzato, portfolio fitness aktivit a služeb, které Vita Sana Club nabízí, je velmi rozmanité a přizpůsobivé pro různé potřeby a cíle jednotlivých členů.

Tabulka 12 - Nabídka stravování ve Vita Sana Club (vlastní zpracování)

<b>Nabídka stravování ve Vita Sana Clubu Zlín</b>
Výživové poradenství
Jídlo na celý den
Obědy a snídane
Příprava konferencí, rautů

Důležitou roli ve zdravém životním stylu hraje i strava, proto bistro ve Vita Sana Club nabízí výše uvedené služby týkající se stravování. Oblast výživového poradenství je pouze

o službě, která je poskytnuta zájemci dozvědět se víc o zdravém životním stylu, o svém aktuálním zdravotním stavu a stravovacích návycích. Cílem poradenství je sestavení osobního jídelníčku, který pomůže řešit únavu, stres, hubnutí nebo naopak nabírání svalové hmoty. Jídelníček je na míru sestavený pro daného člověka. Zdravé jídlo na celý den je služba, kterou fitness centrum nabízí v podobě dodání snídaně, svačiny, obědu, svačiny i večere klidně až ke klientovi domů. Zakoupit kvalitní obědy a snídaně si zájemci můžou vyzvednout v 5. patře budově Max 32, kde se pokrmy připravují. Jídla je možné konzumovat na místě nebo vzít s sebou. Poslední nabízenou službou v oblasti stravování je příprava oslav, večírků, konferencí, rautů či jiných příležitostí.

Tabulka 13 - Cena osobních tréninků a skupinových lekcí v Kč (vlastní zpracování)

	<b>Osobní trénink</b>	<b>Skupinová lekce</b>
<b>Vita Sana Club Zlín</b>	700,-	0,-
<b>Infitness Zlín</b>	500,-	120,-
<b>Sportcentrum Maty</b>	-	90-140,-
<b>Sportcentrum Malenovice</b>	480,-	150,-

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že Vita Sana nabízí sice nejdražší osobní tréninky pod kvalifikovanými trenéry, ale za skupinovou lekci členové Vita Sana Club neplatí nic. Jak již bylo výše zmíněno, klienti platí pravidelný měsíční vstup do fitness. Tento poplatek jim mimo jiné pokrývá skupinové lekce. Klient se může na internetových stránkách klubu či na recepci fitness centra přihlásit na jakoukoliv skupinovou lekci bez poplatku. Za osobní trénink je třeba zaplatit zvlášť. Vita Sana Club Zlín tedy vyčnívá v oblasti skupinových lekcí mezi svými konkurenty, neboť je to velká výhoda.

Sportcentrum Maty na druhou stranu vůbec nenabízí možnost osobních tréninků. Výhodou jsou ale skupinové lekce, o kterých není nouze, protože se primárně zaměřují na poskytování služeb tohoto typu. Zároveň je o skupinové lekce ve Sportcentrum Maty velký zájem. Cena lekce se pohybuje od 90,- do 140,- Kč. Záleží na druhu sportovní lekce.

Tabulka 14 - Služby poskytované jednotlivými fitness centry (vlastní zpracování)

	Nabídka vzdělávacích kurzů/seminářů	Kosmetika a ručník v ceně	Možnost nákupu svačinek	Možnost nakoupení proteinu (balení)	Duplicita činek a strojů
<b>Vita Sana Club Zlín</b>	ANO	ANO	ANO	NE	NE
<b>Infitness Zlín</b>	NE	NE	ANO	NE	ANO
<b>Sportcentrum Maty</b>	NE	NE	ANO	NE	ANO
<b>Sportcentrum Malenovice</b>	NE	NE	ANO	ANO	nezjištěno

Ve výše uvedené tabulce služeb poskytovaných jednotlivými fitness centry lze vyčíst, že se Vita Sana Club nachází v konkurenční výhodě. Je to dáno především tím, že jako jediné fitness centrum poskytuje při vstupu kosmetiku a ručník zdarma. Pod nabízenou kosmetikou si lze představit sprchový gel, šampon a gel na vlasy, kapesníky, odličovací přípravky pro ženy. Dále i žehlička na vlasy a fény na vysušení vlasů. Stejně tak jako jediní nabízí vzdělávací kurzy a semináře. Nově Vita Sana Club Zlín spolupracuje s fitness institutem, který poskytuje služby v podobě kurzů, které jsou zaměřené na zdravý životní styl a fitness. Rodiče, kteří mají zájem si jít zasportovat do fitness centra a chtějí své děti dát na hlídání, Vita Sana Club a Sportcentrum Malenovice jim vyjdou vstříc. Samozřejmostí ve fitness centrech je možnost koupit si svačinku v podobě proteinové tyčinky, pudinku nebo jogurtového či proteinového nápoje. Bohužel Vita Sana Club Zlín nenabízí možnost objednání si většího množství proteinu nebo jiných vitamínů a suplementů oproti Sportcentru Malenovice. Může to být, ale způsobeno tím, že se Vita Sana snaží udržet u dodavatele proteinu výhodnou cenu a nechce, aby došlo v případě nabídky prodeje velkého množství proteinu k tomu, že se Vita Sana stane pro svého dodavatele konkurencí. Cena proteinu od dodavatele by pak už nemusela být tak výhodná. Velkou nevýhodou pro klienty může také být nedostatečné množství činek v exponovaných časech. V případě většího zájmu o stejnou činku nedojde k uspokojení více stran, ale pouze jedné, která činku používá.

Ostatní jsou nuceni vzít si činky těžší nebo lehčí nebo dokonce změnit či vynechat cvik. Vzhledem k tomu, že fitness centrum navštěvuje mnoho klientů, určitě by přivítali, kdyby došlo k doplnění množství nejpoužívanějších činek.

Tabulka 15 - Nabídka služeb pro děti (vlastní zpracování)

	<b>Lekce pro děti</b>	<b>Hlídaní dětí</b>	<b>Dětská narozeninová oslava</b>	<b>Dětské tábory</b>
<b>Vita Sana Club Zlín</b>	ANO	ANO	ANO	ANO
<b>Infitness Zlín</b>	NE	NE	NE	NE
<b>Sportcentrum Maty</b>	NE	NE	NE	NE
<b>Sportcentrum Malenovice</b>	ANO	ANO	NE	NE

Rodiče, kteří mají zájem si jít zasportovat do fitness centra nebo odpočinout do wellness centra a chtějí své děti dát na hlídání, Vita Sana Club a Sportcentrum Malenovice jim vyjdou vstříc. Zároveň obě tyto sportovní centra nabízí sportovní lekce pro děti. Za zmínku stojí i možnost dětské oslavy narozenin ve Vita Sana Clubu, která může být zaměřena různým způsobem. Oslava je připravena lektorkou, která vše obstará. Vita Sana Club jako jediné z vybraných fitness center ve Zlíně nabízí letní sportovní příměstské tábory, které probíhají v prostorách Vita Sana Club a také mimo něj.

#### 8.4 Shrnutí konkurence

Autorkou bakalářské práce byly zvoleny tři konkurenční fitness centra Vita Sana Club Zlín. V následujících dvou tabulkách jsou zhodnoceny dle určitých charakteristik fitness centra Vita Sana Club Zlín, Infitness Zlín, Sportcentrum Maty a Sportcentrum Malenovice pomocí stupnice: 1 – nejlepší, 2 – dobré, 3 – průměrné, 4 – horší, 5 – nejhorší.

Tabulka 16 znázorňuje, v čem je fitness centrum Vita Sana Club Zlín konkurenčně výhodné.



Tabulka 16 – Nejlepší charakteristiky Vita Sana Club Zlín (vlastní zpracování)

Charakteristika	Vita Sana Club Zlín	Infitness Zlín	Sportcentrum Maty	Sportcentrum Malenovice
Dostupnost MHD	1	1	4	1
Počet sledujících na sociálních sítích	1	4	2	3
Ubytování	1	5	5	5
Nabídka vzdělávacích kurzů/seminářů	1	5	5	5
Kosmetika a ručník v ceně	1	5	5	5
Služby pro děti	1	5	5	3
Cena skupinové lekce	1	2	3	4

V tabulce 17 jsou vyzdvihnuty charakteristiky, které představují pro fitness centrum Vita Sana Club Zlín konkurenční nevýhodu.

Tabulka 17 - Nejhorší charakteristiky Vita Sana Club Zlín (vlastní zpracování)

Charakteristika	Vita Sana Club Zlín	Infitness Zlín	Sportcentrum Maty	Sportcentrum Malenovice
Ceník na webových stránkách	5	1	1	1
Solárium	5	5	5	1
Jednorázový vstup	5	1	1	1

<b>Cena osobních tréninků</b>	5	2	-	1
<b>Možnost nakoupení proteinu (balení)</b>	5	5	5	1
<b>Duplicita činek a strojů</b>	5	2	1	-

Z tabulek je zřejmé, že největším konkurenčním fitness centrem pro Vita Sana Club Zlín je Sportcentrum Malenovice a Infitness Zlín. Tyto konkurenční společnosti jsou hodnoceny jako výhodnější oproti Vita Sana Club v oblasti výhodného vstupného, duplicitě sportovních náčiní a levnějších osobních tréninků, u kterých ale také záleží na volbě trenéra či lektora. Je proto vhodné fitness centru Vita Sana doporučit, aby zvážili pořízení většího množství činek.

Nutno zmínit, že největší konkurenční výhodu Vita Sana Club Zlín má v oblasti nabízení služeb pro děti, díky kterým vyniká mezi ostatními vybranými fitness centry ve Zlíně.

## 9 SWOT ANALÝZA

Na základě předchozích analýz je vytvořena SWOT analýza, která obsahuje nejrelevantnější faktory zkoumání. Tabulka 18 představuje výsledky hodnocení. Výsledky byly konzultovány pověřenou osobou fitness centra Vita Sana Club Zlín.

Tabulka 18 - SWOT analýza Vita Sana Club Zlín (vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Komfortní a elegantní zázemí	Nepřehlednost v pomůckách
Široká nabídka strojů a skupinových lekcí	Nedostačující zastoupení činek a strojů v exponovaných časech
Známost konceptu Vita Sana Club	Možnost zakoupení doplňků pouze pro osobní potřebu
Parkování, dostupnost	Absence solária
Koncept – fitness včetně osobního trenéra, fyzioterapie a masáže, wellness, ubytování, restaurace pod jednou střechou	Možná platba kartou nad 100,- Kč
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Získání dotací pro malé a střední podniky	Konkurence
Rostoucí poptávka po zdravém životním stylu	Změny v preferencích a trendy
Spolupráce subjektů v rámci propagace města na veřejných akcích	Technologický pokrok
Spolupráce se školami	Pokles zájmu o zdravý životní styl
Vzdělávání a poradenství	Zvyšování cen energií, růst míry inflace, úrokových sazeb

IFE a EFE matice byla vytvořena na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí fitness centra, aby byly identifikovány klíčové faktory a trendy, které působí na podnik. Následně autorka práce přiřadila váhy jednotlivým faktorům na základě jejich důležitosti a vlivu na

podnik. Je použita škála 0 až 1, kde 0 je nejmenší váha a 1 největší. Body ke každé silné a slabé stránce, příležitosti a hrozbě byly přiděleny manažerkou Vita Sana Club Zlín.

### IFE matice

Následující tabulka představuje vyhodnocení interních faktorů a schopností fitness centra Vita Sana Club.

Tabulka 19 - Interní analýzy faktorů dle IFE matice (vlastní zpracování)

Silná/slabá stránka	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Komfortní a elegantní zázemí	0,13	4	0,53
S2	Široká nabídka strojů a skupinových lekcí	0,12	4	0,48
S3	Známost konceptu Vita Sana Club	0,09	4	0,36
S4	Parkování, dostupnost	0,10	4	0,4
S5	Koncept – fitness, fyzioterapie a masáže, wellness, ubytování, restaurace pod jednou střechou	0,13	4	0,52
W1	Nepřehlednost v pomůckách	0,08	2	0,16

<b>W2</b>	Nedostačující zastoupení činek a strojů v exponovaných časech	0,08	2	0,16
<b>W3</b>	Možnost zakoupení doplňků pouze pro osobní potřebu	0,07	2	0,14
<b>W4</b>	Absence solária	0,11	2	0,22
<b>W5</b>	Možná platba kartou nad 100,- Kč	0,09	2	0,18
<b>Celkový vážený průměr</b>				<b>3,15</b>

Hodnota 3,15 představuje silný interní základ a fitness centrum Vita Sana Club má tak schopnost využívat své vnitřní zdroje a schopnosti pro to, aby bylo dosaženo konkurenční výhody. Vyplývá z toho, že fitness centrum má kvalitní interní procesy, lidské zdroje a ostatní interní faktory, které umožňují podniku efektivně konkurovat na trhu. Fitness centrum by mělo tyto silné stránky využívat a nadále se rozvíjet, aby si udrželo konkurenční pozici a bylo na trhu úspěšné.

### **EFE matice**

Tabulka 20 vyhodnocuje externí prostředí Vita Sana Club Zlín.

Tabulka 20 – Interní analýzy faktorů dle EFE matice (vlastní zpracování)

<b>Příležitost/Hrozba</b>	<b>Popis</b>	<b>Váha</b>	<b>Body</b>	<b>Celkem</b>
<b>O1</b>	Získání dotací pro malé a střední podniky	0,06	3	0,18

O2	Rostoucí poptávka po zdravém životním stylu	0,13	4	0,52
O3	Spolupráce subjektů v rámci propagace města na veřejných akcích	0,07	3	0,21
O4	Spolupráce se školami	0,09	3	0,27
O5	Vzdělávání a poradenství	0,12	4	0,48
T1	Konkurence	0,13	1	0,13
T2	Změny v preferencích a trendy	0,11	1	0,11
T3	Technologický pokrok	0,10	2	0,20
T4	Pokles zájmu o zdravý životní styl	0,11	1	0,11
T5	Zvyšování cen energií, růst míry inflace, úrokových sazeb	0,08	1	0,08
<b>Celkový vážený průměr</b>				<b>2,29</b>

Celkový vážený průměr je 2,29, což znamená, že fitness centrum Vita Sana Club Zlín je mírně podprůměrně schopný reagovat na vnější faktory. Znamená to, že fitness centrum by mohlo mít omezenou schopnost využívat příležitosti nebo čelit hrozbám ve svém okolí. Proto je vhodné zde uvést doporučení, že by fitness centrum mělo zaměřit svou pozornost na zlepšení své schopnosti reagovat na vnější faktory a optimalizovat svou strategii pro dosažení kvalitnějších výsledků v oblasti konkurenčního prostředí.

## 10 DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných informací z provedených analýz, IFE a EFE matice je třeba fitness centru Vita Sana Club doporučit, aby se zaměřili především na udržování přehlednosti cvičebních pomůcek a také, aby zajistili dostatečné zastoupení čínek. Určitě by bylo vhodné, aby nebyla stanovena minimální finanční částka pro možnost platby kartou. Dále je ke zvážení zavedení provozu solária.

Obecně pro zlepšení konkurenceschopnosti by se Vita Sana mohla snažit o zvýšení profesionality a dovedností trenérů a personálu vůbec, o zlepšení komunikace s klienty a o zajištění vybavení nejmodernějších technologií. Zvýšení kvalifikace trenérů a personálu bude dosaženo na základě investování do trvalého vzdělávání a rozvoje personálu. Pracovníkům lze poskytnout školení či kurzy. Pro to, aby fitness centrum získalo nové klienty do své členské základny, je vhodné prostřednictvím digitálních marketingových nástrojů a sociálních médií oslovit místní komunitu a zvolit atraktivní propagaci, která bude představovat jedinečné vlastnosti a výhody Vita Sana Club Zlín. Nové klienty lze také získat na základě spolupráce s jinými sportovními kluby, nutričními poradci nebo lékaři. Tímto se nabídka fitness centra rozšíří. V neposlední řadě je pro fitness centrum Vita Sana Club důležité, aby věnovala svou pozornost celkovému dojmu klienta od momentu, kdy do fitness centra přichází až po jeho odchod. Každý klient pak ocení vstřícné chování personálu, příjemné prostředí, jednoduchý rezervační systém na internetu a čistotu v šatnách a prostorech fitness a wellness. Je třeba naslouchat zpětné vazbě klientů a následně reagovat na jejich připomínky.

Mezi další doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti patří: zlepšení schopnosti reagovat na vnější faktory a optimalizovat svou strategii pro dosažení kvalitnějších výsledků v oblasti konkurenčního prostředí, nadále naplno využívat své silné stránky a rozvíjet se, aby si Vita Sana udržela konkurenční pozici na trhu a stále byla tak úspěšným fitness centrem.



## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza současného stavu konkurenceschopnosti fitness centra Vita Sana Club Zlín. Následně bylo na základě získaných výsledků z provedených analýz navrženo doporučení, jak zlepšit konkurenceschopnost podniku.

Práce má dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá vymezením pojmů, které jsou v praktické části využity. Definovány byly pojmy konkurence a konkurenceschopnost. Bakalářská práce se zabývala především vnitřním a vnějším okolím podniku, v souvislosti s tím byly objasněny vybrané metody analýzy konkurence. Zvolena byla VRIO analýza, PEST analýza, SWOT analýza, IFE a EFE matice.

Praktická část se skládá z představení vybraného fitness centra – Vita Sana Club Zlín, stručného popisu autorkou vybraných konkurenčních fitness center a analýzy současného stavu konkurenceschopnosti vybraného fitness centra. Pro analýzu vnitřního okolí byla zvolena VRIO analýza. Pro vnější prostředí sloužila PEST analýza, která představuje vlivy, které podnik nemůže ovlivnit. Pro oborové okolí SWOT analýza, která se zabývala vnitřním a vnějším prostředím podniku. Určily se silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Nakonec byla vytvořena IFE a EFE matice pro navrhnutí doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Z výsledků analýz, IFE a EFE matice vyplynulo, že fitness centrum Vita Sana Club naplno využívá své silné stránky, ale má omezenou schopnost využívat možné příležitosti nebo čelit hrozbám ve svém okolí. Bylo tedy navrženo vhodné doporučení vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti fitness centra Vita Sana Club Zlín. Analýzy mi poskytly detaily pozice fitness centra na trhu, výhody i nevýhody Vita Sana Clubu oproti vybraným konkurenčním fitness center.

Bakalářská práce svůj cíl analyzovat současný stav konkurenceschopnosti fitness centra Vita Sana Club Zlín splnila. Také se podařilo navrhnout vhodné doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku splnila.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů: teorie a praxe*. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing, 172 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3

Biggest social media platforms 2023 | Statista. *Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies* [online]. Copyright © Statista 2023 [cit. 28.03.2023]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

EFE matice (EFE Matrix): Co je EFE matice (EFE Matrix). *Managementmania.cz* [online]. 30.07.2015 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. ISBN 9788027124992.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HOLMAN, Rober, 2016. *Ekonomie*. 6. vydání. Praha: C.H. Beck, 720 s. ISBN 978-80-7400-278-6.

IFE matice (IFE Matrix): Co je IFE matice (IFE Matrix). *Managementmania.cz* [online]. 30.07.2015 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

Infitness Zlín: O centru. *Infitness.cz* [online]. [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://www.infitness.cz/zlin>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 400 s. ISBN 978-80-271-0146-7.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 288 s. ISBN: 978-80-247-5869-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C.H. Beck, 171 s. ISBN 9788074005374.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. 15th edition, Boston: Pearson, 832 s. ISBN 9781292092621.

KRAUS, Jiří, 2014. *Nový akademický slovník cizích slov*. Nové, přepracované vydání. Praha: Academia, 880 s. ISBN 978-80-200-1415-3.

KROB, Jiří, 2022. *Strategická analýza vybraného sportovního subjektu* [online]. Praha [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/bitstream/handle/20.500.11956/175342/130340331.pdf?sequence=1>.  
Bakalářská práce. Univerzita Karlova Fakulta tělesné výchovy a sportu. Vedoucí práce Mgr. Ing. Daniel Opelík.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-6366-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2012. *Úvod do podnikové ekonomiky* [online]. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada [cit. 2023-04-16]. ISBN 978-80-271-2034-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/uvod-do-podnikove-ekonomiky-6028/>

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

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

NÝVLTOVÁ, Romana, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PERREAULT, William D. a E. Jerome MCCARTHY, 2002. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 14th international ed. Boston: McGraw-Hill, 815 s. ISBN 0-07-240947-9.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace* [online]. Praha: Grada [cit. 2023-04-06]. ISBN 978-80-247-3622-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/moderni-marketingova-komunikace-606/>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přepracované a doplněné vydání Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

KRÁLOVÁ, Marie, Peter MARINIČ, Jana POKORNÁ, Martina REŠLOVÁ, Jiří RICHTER, Milan SEDLÁČEK a Petr SUCHÁNEK, 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2023-04-06]. ISBN 978-80-210-6627-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/vliv-kvality-na-vykonnost-a-konkurenceschopnost-podniku-5260/>

SPETH, Christophe, 2015. *The SWOT analysis: A key tool for developing your business strategy*. Belgie: Lemaitre Publishing, 33 p. ISBN 978-2-8062-6932-4.

Sportcentrum Malenovice. *Sportcentrummalenovice.cz* [online]. Copyright © 2018 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <http://www.sportcentrummalenovice.cz>

Sportcentrum Maty: Sportcentrum. *Sportcentrum-maty.cz* [online]. © 2006–2015 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <http://www.sportcentrum-maty.cz/o-nas/>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Statistiky využívání sociálních sítí, jaké jsou nejoblíbenější. *Lerstudion.cz* [online]. 9.3.2023 [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://lerstudio.cz/blog/statistiky-vyuzivani-socialnich-siti-jake-jsou-nejoblibenejsi>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠIMKOVÁ, Eva, 2007. *Základy ekonomie: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. 2. přepracované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 121 s. ISBN 978-80-7041-657-0.

TOMEK, Gustav a Eva VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck., 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně* [online]. 2., aktualizované a rozšířené. Praha: Grada [cit. 2023-04-06]. ISBN 978-80-247-5037-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/marketing-sluzeb-efektivne-a-moderne-1121/>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Vita Sana Club: O nás. *Vitasana.cz* [online]. ©2015 [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://vitasana.cz/o-vitasane/chci-do-klubu/>

VYSEKALOVÁ, Jitka, Růžena KOMÁRKOVÁ, Jan HERZMANN a Ondřej HERINK, 2012. *Psychologie reklamy* [online]. 4., přepracované a aktualizované. Praha: Grada, 328 s. [cit. 2023-03-27]. ISBN 978-80-247-4005-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/psychologie-reklamy-1254393/>

Výpis z obchodního rejstříku. *Or.justice.cz* [online]. [cit. 2023-05-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=409724&typ=PLATNY>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přepracované a doplněné. Praha: C. H. Beck, 528 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

10. díl: Co vše by měl splňovat firemní web? *Průvodcepodnikanim.cz* [online]. 27.5.2020 [cit. 2023-03-29]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/co-vse-by-mel-splnovat-firemni-web/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

EFE	External Factor Evaluation
IFE	Internal Factor Evaluation
PEST	Political, Economical, Social, Technological
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization
Kč	korun českých

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Konkurenceschopnost podniku (Tomek, Vávrová, 2019, vlastní zpracování)	13
Obrázek 2 - Křivka poptávky po produkci podniku v dokonalé konkurenci (Jurečka, 2018) .....	17
Obrázek 3 - Poptávková křivka monopolního podniku (Jurečka, 2018) .....	18
Obrázek 4 - SWOT analýza – strategický záměr (Fort et al., 2020).....	21
Obrázek 5 - Porterův model pěti pravidel (Nývtová, 2010) .....	28
Obrázek 6 - Nejpoužívanější sociální sítě ve světě (Statista.com, 2023) .....	33
Obrázek 7 – Vita Sana Club Zlín – logo (vitasana.cz, ©2015) .....	37



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - VRIO analýza – hmotné zdroje (vlastní zpracování) .....	38
Tabulka 2 - VRIO analýza – nehmotné zdroje (vlastní zpracování) .....	39
Tabulka 3 - VRIO analýza – lidské zdroje (vlastní zpracování).....	41
Tabulka 4 - VRIO analýza – finanční zdroje (vlastní zpracování) .....	42
Tabulka 5 - Politické a ekonomické faktory Vita Sana Club Zlín (vlastní zpracování) .....	43
Tabulka 6 - Sociální a technologické faktory Vita Sana Club Zlín (vlastní zpracování) ....	43
Tabulka 7 - Okolí jednotlivých fitness center (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 8 - Počet sledujících (v tisících) na vybraných sociálních sítích fitness center (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 9 - Online možnosti jednotlivých fitness center (vlastní zpracování) .....	50
Tabulka 10 - Ceny vstupného jednotlivých fitness center pro studenty v Kč (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 11 - Nabídka služeb jednotlivých fitness center (vlastní zpracování) .....	52
Tabulka 12 - Nabídka stravování ve Vita Sana Club (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 13 - Cena osobních tréninků a skupinových lekcí (vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 14 - Služby poskytované jednotlivými fitness centry (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 15 - Nabídka služeb pro děti (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 16 – Nejlepší charakteristiky Vita Sana Club Zlín (vlastní zpracování) .....	57
Tabulka 17 - Nejhorší charakteristiky Vita Sana Club Zlín (vlastní zpracování) .....	57
Tabulka 18 - SWOT analýza Vita Sana Club Zlín (vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 19 - Interní analýzy faktorů dle IFE matice (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 20 – Interní analýzy faktorů dle EFE matice (vlastní zpracování) .....	61