

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Podniky a podnikání v regionálním rozvoji

Enterprises and doing business in regional development

Zuzana Hrbková

Cheb 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana HRBKOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0103P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Podniky a podnikání v regionálním rozvoji**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popište vybraný region a jeho hospodářskou situaci.
2. Popište sledované odvětví a vybrané podniky v rámci regionu.
3. Analyzujte ekonomickou situaci ve vybraných podnicích, porovnejte, zhodnoťte.
4. Navrhněte možnosti zlepšení ekonomické situace ve vybraném odvětví v rámci regionu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **KŘÍKAČ, Karel, PAVLÁK, Miroslav.** *Podniková ekonomika 2.* Plzeň : ZČU, 2010. ISBN 978-80-7043-896-1.
- **SKÁLOVÁ, Petra.** *Podniková ekonomika 1.* Plzeň : ZČU, 2008. ISBN 978-80-7043-726.
- **ŠVARCOVÁ, Jana.** *Ekonomie - stručný přehled.* Zlín : Ceed, 2002. ISBN 80-902552-8-0.
- **VEBER, Jaromír.** *Management - základy, prosperita, globalizace.* Praha : Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-029-7.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Lenka Gladavská, D.E.A.

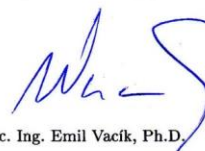
Katedra ekonomie a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„ Podniky a podnikání v regionálním rozvoji“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....

Podpis autora

Poděkování

V první řadě děkuji vedoucí mé bakalářské práce, paní Mgr. Lence Gladavské, D.E.A., za odbornou pomoc při vypracovávání této práce. Dále děkuji zaměstnancům analyzovaných podniků za ochotné poskytnutí potřebných materiálů a informací.

Obsah

1	Úvod.....	7
2	Popis regionu (okres Cheb) a jeho hospodářské situace.....	8
2.1	Obyvatelstvo	9
2.2	Ekonomická situace v regionu	12
3	Popis vybraného odvětví a konkrétních podniků.....	13
3.1	Popis odvětví.....	13
3.2	Popis podniků.....	15
3.2.1	Club-S	15
3.2.2	Trinity Club.....	19
3.2.3	Sportovní klub Sandow.....	23
4	Analýza ekonomické situace podniků	26
4.1	SWOT analýza	26
4.1.1	Trinity Club.....	26
4.1.2	Club S	31
4.1.3	Sandow.....	35
4.1.4	Zhodnocení analýzy	38
4.2	Finanční analýza.....	40
4.2.1	Ukazatele rentability	40
4.2.2	Ukazatele aktivity	44
4.2.3	Ukazatele likvidity	48
5	Možnosti zlepšení ekonomické situace podniků v daném odvětví.....	52

5.1	Trinity Club.....	52
5.2	Club S.....	52
5.3	Sportovní centrum Sandow	53
6	Závěr	54
	Seznam obrázků.....	55
	Seznam tabulek	57
	Seznam použitých zdrojů.....	58
	Seznam příloh	59

1 Úvod

Cílem bakalářské práce je v první řadě popsat vybraný region (okres Cheb) a jeho ekonomickou situaci. Tato část bude obsahovat stručné obecné seznámení s regionem a následný popis zaměřený na strukturu obyvatelstva a vývoj některých ekonomických ukazatelů. Dále bude následovat popis odvětví, konkrétně podnikání v oblasti provozu sportovních center, a popis vybraných podniků. Tyto podniky budou popisovány nejprve z obecného hlediska, dále budou uvedeny jejich marketingové cíle a marketingový mix v rozsahu 4P – product, promotion, place a price.

Dalším cílem této bakalářské práce bude analýza ekonomické situace ve vybraných podnicích. Realizována bude SWOT analýza na základě provedeného dotazníkového šetření a pohovorů s vedením klubů a finanční analýza, pro kterou budou informace čerpány z účetních výkazů, které jednotlivá centra pro tento účel poskytla (vedení klubů si nepřála zveřejňování údajů z účetních výkazů, proto budou uváděny pouze výsledné hodnoty ukazatelů finanční analýzy). Po provedení těchto analýz budou výsledky zhodnoceny a situace v jednotlivých podnicích porovnána. Poslední část práce bude věnována návrhu pro zlepšení ekonomické situace ve sledovaných podnicích daného odvětví.

Tato práce by měla zhodnotit hospodaření a podnikatelskou úspěšnost vybraných podniků. Z tohoto vzorku tří sportovních center je možné následně výsledky vztáhnout na celé sledované odvětví v regionu a zhodnotit ho tak jako celek.

2 Popis regionu (okres Cheb) a jeho hospodářské situace

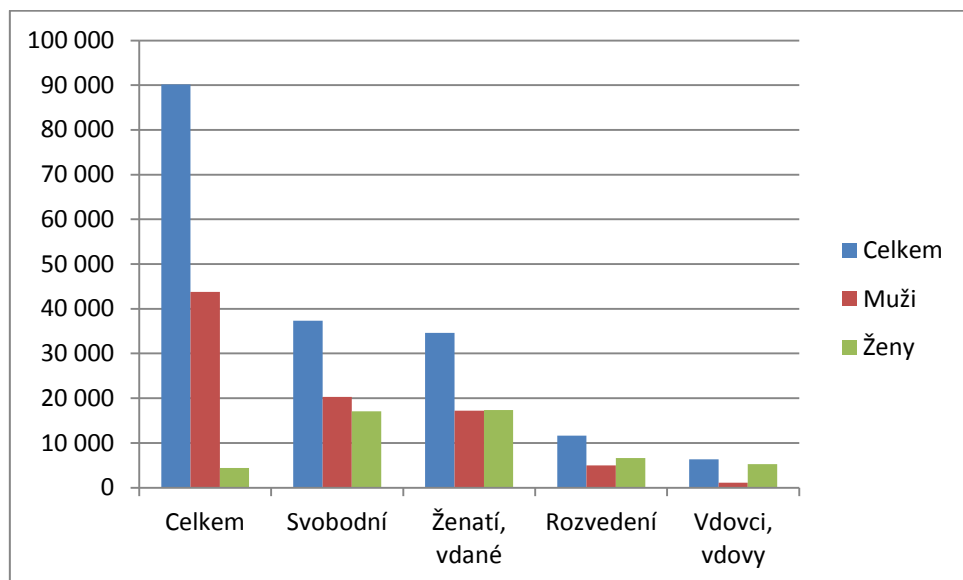
Okresem Cheb budeme v této práci chápat geografické území ležící v Karlovarském kraji s rozlohou téměř 1 046 km². Jedná se o subnacionální homogenní region [6, s. 28]. Okres Cheb je nejzápadněji položeným okresem na území České republiky, který svou západní hranicí sousedí s Německem. Dle údajů ze Sčítání lidu, domů a bytů v roce 2011 žije v okrese Cheb 90 188 obyvatel, což činí téměř 31% obyvatelstva celého Karlovarského kraje, z toho 43 756 mužů a 46 432 žen [3]. Podrobnější charakteristikou obyvatelstva se budeme zabývat v další části této kapitoly.

2.1 Obyvatelstvo

V této části kapitoly se budeme zabývat podrobnou charakteristikou obyvatelstva okresu Cheb, pro tuto problematiku využijeme výsledky sčítání lidu v roce 2011. Zaměříme se především na rozdělení obyvatelstva dle takových atributů, které budeme používat v dotazníkovém šetření u vybraných podniků v následujících částech této práce.

Celkem žije v okrese Cheb 90 188 obyvatel, z toho 43 756 mužů a 46 432 žen. Rozdělení obyvatel dle rodinného stavu můžeme vidět na obrázku 2.1.1, přičemž 63% z celkového počtu obyvatel patří k české, 2,6% ke slovenské a 2,4% k vietnamské národnosti.

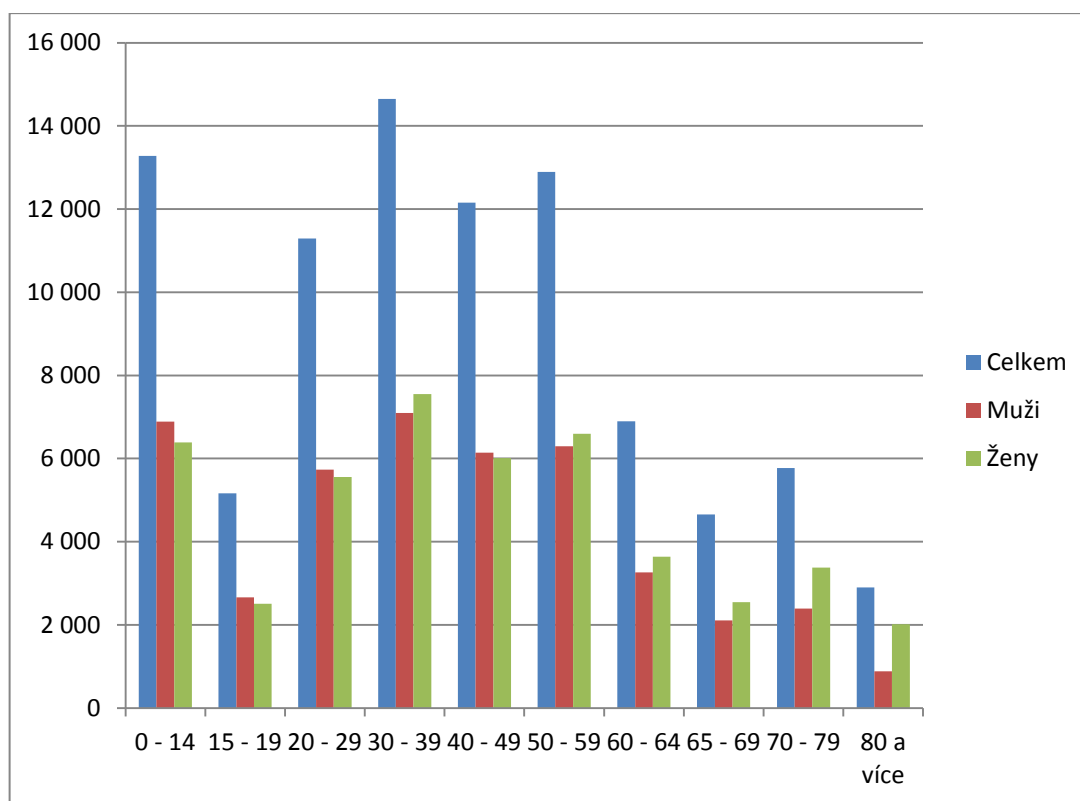
Obrázek 2.1 - Obyvatelé dle rodinného stavu



Zdroj: Český statistický úřad – upraveno

Rozdělení obyvatel žijících v okrese Cheb dle věkových skupin ilustruje obrázek 2.1.2.

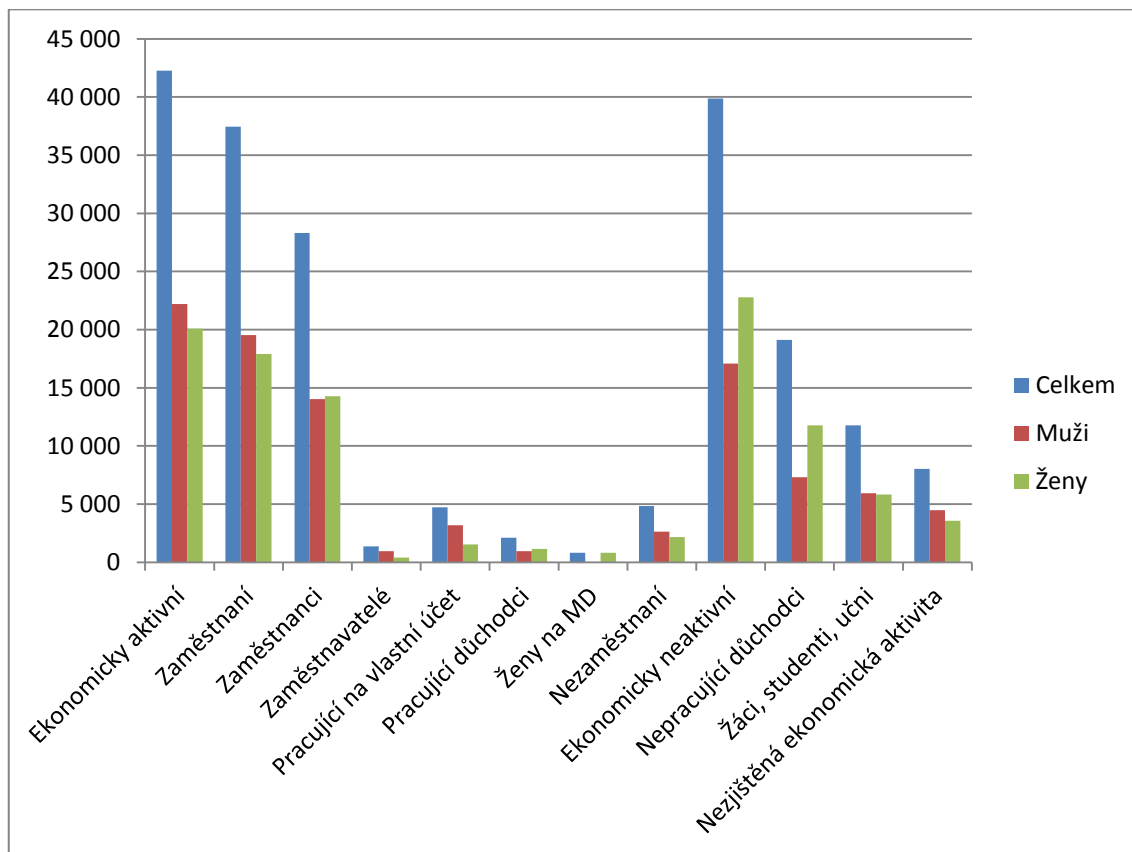
Obrázek 2.2 - Obyvatelstvo dle věkových skupin



Zdroj: Český statistický úřad – upraveno

Jako další atribut nás bude zajímat ekonomická aktivita obyvatel v okrese Cheb, kterou nám znázorňuje graf 2.1.3.

Obrázek 2.3 - Obyvatelé dle ekonomické aktivity



Zdroj: Český statistický úřad – upraveno

2.2 Ekonomická situace v regionu

V následující tabulce najdeme vývoj některých ekonomických ukazatelů v okrese Cheb za období 2007 – 2011:

Tabulka 2.2.1 - Vývoje ek. ukazatelů

	2007	2008	2009	2010	2011
Míra registrované nezaměstnanosti (%)	5,93	6,89	9,89	9,72	7,97
Průměrný měsíční důchod (Kč)	8391	9240	9588	9660	10051
Počet obyvatel	95203	95452	95301	95321	90188
HDP (stálé ceny, minulý rok = 100)	103,2	97,4	97,4	97,8	97,9
Uchazeči na 1 volné místo (%)	2,7	7,2	21,7	25,6	11,9

Zdroj: Zdroj: Český statistický úřad – upraveno

3 Popis vybraného odvětví a konkrétních podniků

Při zkoumání a analyzování konkrétních podniků v okrese Cheb se zaměříme na podnikání v oblasti provozování sportovních center a služeb s tím spojených. V další kapitole se budeme zabývat analýzou několika vybraných podniků, jejich porovnáním a vyhodnocováním jejich situace. Nyní se zaměříme na stručný popis tohoto odvětví a podrobnější popis vybraných podniků. Pracovat budeme se třemi sportovními kluby z okresu Cheb, konkrétně se dvěma mariánskolázeňskými a jedním chebským klubem.

3.1 Popis odvětví

Provozování sportovních a relaxačních center je spojeno s velkými počátečními investicemi. Nejedná se pouze o pronajmutí nebo pořízení vhodných prostor pro toto podnikání, ale především i o nákup sportovních strojů a dalšího sportovního vybavení, speciálních zátěžových podlahových krytin, úpravu osvětlení a instalaci zvukové techniky, úpravy a vybavení sociálních zařízení a šaten tak, aby byly vyhovující všem hygienickým normám a potřebám klientů a v neposlední řadě zvolení vhodné formy odvětrávání veškerých prostor a klimatizace. Po uvedení sportovního centra do provozu tvoří jeho náklady především mzdy zaměstnanců (manažeri klubu, recepční, instruktoři, uklízečky, účetní,...), náklady za údržbu a opravy strojů, energie, popřípadě nájemné. Při provozování sportovního a relaxačního centra záleží především na strategickém umístění, zvolení správné cenové politiky, kvalitě nabízených služeb a produktů (např. vybavení, přístup personálu) a vhodné kombinaci těchto služeb.

Faktory ovlivňující toto odvětví:

Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím podnikání v tomto oboru je ekonomická situace obyvatel. Provozovatelé sportovních center zaznamenali zhruba 50% snížení návštěvnosti od roku 2008, ve kterém vypukla hospodářská krize. Dalšímu poklesu se snaží zabránit prostřednictvím kvantitativních slev, cenových bonusů a věrnostních výhod. Pomocí dotazníkového šetření jsme se dozvěděli, že i přes tato opatření navštěvuje v současné době sportovní centra pravidelně 10% dotázaných, zatímco před pěti lety téměř 20%. Jako důvod této skutečnosti uvedla většina respondentů momentální nedostatek finančních prostředků. Respondenti, kteří v posledních pěti letech přestali navštěvovat sportovní centra, dále uvedli, že v blízké budoucnosti neočekávají zlepšení jejich ekonomické situace, tudíž neplánují ani opětovné využívání těchto služeb. Jako další faktor můžeme zmínit trendy ve společnosti, ke kterým patří vznik nových nebo vývoj v současnosti již nabízených sportů. Sportovní centra by na tyto změny měla reagovat, protože zavedením nového sportu získá alespoň na určitou dobu konkurenční výhodu nad ostatními centry v regionu. Toto rozšiřování nabídky je ale ve většině případů spojeno s investicemi v řádech desítek až stovek tisíců korun, proto v důsledku současné ekonomické situace námi sledované sportovní kluby zavádějí jen finančně nenáročné sporty, ke kterým není třeba drahé dodatečné vybavení. Dalším důležitým faktorem je propagace zdravého životního stylu v médiích a s tím spojená zvýšená návštěvnost sportovních center v určitých obdobích. Tento trend se projevuje především začátkem nového kalendářního roku a návštěvnost opět klesá na rozhraní února – března. Dalším takovýmto obdobím jsou jarní měsíce. Na základě dotazníkového šetření jsme zjistili, že protipólem tohoto trendu je hlavně letní období, ve kterém 70% potenciálních zákazníků sportovních klubů využívá možnost sportování venku namísto uzavřených klimatizovaných prostor.

3.2 Popis podniků

3.2.1 Club-S

Sídlo společnosti: Palackého 115/14

Mariánské Lázně

Otevírací doba: Po-Pá: 15:00-21:00

So-Ne: 10:00-21:00

Club-S je sportovní klub v Mariánských Lázních založený roku 1999, který funguje pod správou chebské firmy DOSTA, s.r.o.. Původně byl klub založen jako squashové centrum, první v Mariánských Lázních, klub tedy v době svého založení pokrýval mezeru na místním trhu. Postupně docházelo k rozšiřování rozlohy klubu i nabídky jeho služeb. V dnešní době v Clubu-S najdeme dva squashové kurty, které centrum využívá mimo squashe i pro další sportovní lekce, zrcadlovou klimatizovanou halu pro lekce SPINNINGu a TRX, vybavenou 11 koly SPINNER NXT, 10 sadami pomůcek pro TRX lekce a velkoplošnou projekcí, turbo solárium, saunou s bazénkem a barem.

Marketingové cíle Clubu-S

Mezi marketingové cíle klubu patří hlavně spokojenost zákazníků, kvalita nabízených sportovních a relaxačních služeb, udržení dobrého jména podniku a v neposlední řadě i udržení pozice na trhu.

Marketingový mix

- **Product (nabízené služby)**

SPINNING – klub nabízí klientům lekce na kvalitních kolech SPINNER NXT v klimatizované místnosti s možností velkoplošné projekce. Noví klienti mohou využít první lekci zdarma.

SQUASH – centrum je vybaveno dvěma klimatizovanými kurty a nabízí možnost zapůjčení nebo zakoupení veškerého sportovního vybavení. Squashové kurty mohou klienti využít i pro stolní tenis nebo badminton.

FLOWIN – Club-S vlastní 10 sad cvičebních pomůcek k bezplatnému zapůjčení klientům. Zákazník může využít i nabídku speciálních lekcí pro děti, kruhového tréninku, individuálního tréninku nebo službu „Flowin až do domu“.

FITBOX – centrum vlastní 10 speciálních boxovacích totemů a další pomůcky. Klient, stejně jako u spinningu, může využít první lekci zdarma.

TRX – klub má k dispozici 8 závěsných systémů, se kterými nabízí lekce ve sportovním centru nebo cvičení v přírodě.

Všechny lekce výše jmenovaných sportů jsou pod vedením školených a certifikovaných instruktorů. Samozřejmostí je také možnost zakoupení permanentky na všechny sporty.

SAUNA, SOLÁRIUM, BAR – klub se kromě nabídky sportovních služeb zaměřuje i na relaxační služby. Klient si může zarezervovat návštěvu sauny nebo výkonného turbo solária. Bar je v provozu po celou otevírací dobu klubu, klient má možnost zakoupit jak sportovní výživové doplňky a pomůcky (včetně značkového oblečení a obuvi), tak i běžné občerstvení včetně alkoholických a nealkoholických nápojů. Na baru probíhá též registrace na sportovní lekce a objednávka relaxačních služeb. Zákazník může zdarma využít počítač s připojením na internet.

DĚTSKÝ KOUTEK – centrum nabízí bezplatné hlídání dětí v dětském koutku po celou dobu, kdy je klient na sportovní lekci nebo využívá jiné služby klubu.

- Promotion (propagace)

Club-S využívá k propagaci především své internetové stránky (www.club-s.cz), Facebook (<https://www.facebook.com/pages/Club-S-MarL%C3%A1zn%C4%9B/199580665924>), pomocí kterého klienty informuje o připravovaných akcích, novinkách. Ve fotogaleriích zveřejňuje fotografie z pořádaných akcí nebo z některých sportovních lekcí. Sportovní akce pro veřejnost, pořádané klubem i mimo prostory Clubu-S, využívá toto sportovní centrum jako další formu propagace pro získání nových zákazníků.

- Place (umístění)

Club-S je umístěn na okraji Mariánských Lázní, je dostupný městskou hromadnou dopravou, přičemž cesta z centra do Clubu-S zabere klientům zhruba 5 minut času. Klub má k dispozici i neplacené parkoviště pro zákazníky s kapacitou 15 osobních automobilů. Pro klienty, kteří nemají čas nebo se z jiného důvodu nemohou dostavit přímo do sportovního klubu, centrum nabízí službu „Flowin až do domu“, při které instruktor se sportovními pomůckami přijede ke klientovi domů a poskytne mu soukromou lekci. Touto službou se centrum snaží přiblížit klientovi a získat výhodu oproti konkurenčním centrům.

- Price (cenová politika)

Club-S se při tvorbě cen zaměřuje především na velikost svých nákladů a výši cen konkurenčních podniků. Cenově je klub srovnatelný s většinou konkurenčních podniků, proto musí klienty získávat pomocí kvality nabízených služeb nebo poskytovanými výhodami, jako je například zvýhodněné studentské vstupné nebo rozmanitost nabízených sportů a dalších doplňkových služeb. Club-S nabízí také cenové zvýhodnění formou sezónních srážek, při kterých mimo hlavní sezónu, především v letních měsících, výrazně (u většiny sportů téměř o 40%) zlevní vstupné. Tím se klub snaží přilákat hlavně stávající klienty, kteří v tomto období využívají převážně možnosti venkovního sportování.

Dále centrum nabízí formou permanentek také kvantitativní srážky, u kterých má klient možnost získat o 20-35% výhodnější vstupné na jednotlivé hodiny.

3.2.2 Trinity Club

Sídlo společnosti: Evropská 41

Cheb

Otevírací doba: Po-Pá: 8:00-21:00

So-Ne: 9:00-12:00, 17:00-20:00

Trinity Club je jedno z nejoblíbenějších a nejnovějších chebských sportovních a relaxačních center založené v roce 2009. V prostorách klubu se nacházejí čtyři tělocvičny s celkovou rozlohou 600 m². Jako jediný z porovnávaných klubů funguje převážně na základě klubového členství a svým členům poskytuje značné výhody v cenách a v rozsahu nabízených služeb.

Marketingové cíle Trinity Clubu

V tomto případě můžeme mezi marketingové cíle zařadit spokojenost zákazníků, udržení stávajících a získávání nových klientů, udržení nebo zlepšování kvality služeb. Vzhledem k tomu, že je klub v provozu pouze čtyři roky, tak si též klade za cíl neustálé zlepšování pozice na trhu a udržení dobrého jména podniku.

Marketingový mix

- **Product (nabízené služby)**

SPINNING – centrum má k dispozici 7 spinningových kol SPINNER PRO umístěných v klimatizované místnosti. Klient má možnost tato kola využít i mimo skupinové lekce pro individuální kondiční trénink.

CVIČENÍ NA MÍČÍCH – toto cvičení patří mezi základní produkty, které centrum nabízelo od počátku své existence. Veškeré vybavení, potřebné pro tento druh sportu, centrum klientům bezplatně zapůjčuje. Vzhledem k tomu, že je vhodné pro naprosto všechny klienty bez ohledu na věk nebo kondici, je velice oblíbené a navštěvované. Cvičením na míčích získává Trinity Club výhodu oproti všem ostatním centrům v kraji, která tento produkt doposud nenabízejí.

T-BOW – klub vlastní 12 sad cvičebních pomůcek pro bezplatné zapůjčení zákazníkům a cvičení probíhá v zrcadlovém a plně klimatizovaném sále.

KONDIČNÍ LEKCE – jedná se o jedinečné sportovní lekce připravované trenéry fitness, na které klient nepotřebuje žádné vlastní vybavení. Díky rozmanitosti druhů a možností tréninku při těchto skupinových hodinách je tento produkt u klientů velice žádaný.

ZUMBA – v centru působí dva certifikovaní lektoři pro tento druh sportu. Hodiny probíhají v klimatizovaném zrcadlovém tanečním sále, ve kterém mají klienti stoprocentní komfort a výborné podmínky pro absolvování těchto lekcí.

JÓGA – klient má možnost bezplatně si zapůjčit podložku na cvičení, které probíhá v místnosti se speciálním tlumeným osvětlením. Je určeno především pro tento typ klidnějších sportů. Místnost je vždy před lekce vytopěna na vyšší teplotu, než je běžné u ostatních sportů, a to především z toho důvodu, aby měl klient pro toto cvičení připravené ty nejvhodnější podmínky, které je centrum schopno poskytnout.

RELAX – tyto lekce dotvářejí komplexnost nabízených sportovních služeb. Školený lektor na těchto hodinách učí klienty různé techniky a druhy protahování a relaxace po sportovním výkonu nebo při zdravotních obtížích.

FITBOX – centrum má pro klienty k dispozici 6 speciálních boxovacích totemů a 12 sad dalších pomůcek, které jsou při této sportovní lekci využívány. Klient má možnost bezplatně si tyto pomůcky před každou lekcí zapůjčit.

CVIČENÍ PRO DĚTI; SENIORY; TĚHOTNÉ – velkou konkurenční výhodou Trinity Clubu je nabídka speciálních lekcí právě pro tyto skupiny klientů, při kterých centrum bezplatně poskytne veškeré sportovní pomůcky potřebné při lekcích. Hodiny jsou vedeny speciálně školenými instruktory právě pro tento druh tréninku.

POSILOVNA – klient má možnost využít moderně vybavenou posilovnu, ve které najde posilovací stroje vhodné pro silový trénink a kardio-zónu vybavenou dvěma běhacími pásy, dvěma pásy K2 a stacionárními koly. V posilovně je neustále přítomen

instruktor, který poskytuje klientům bezplatný trénink a dohlíží na bezpečnost zákazníků při cvičení. Tato bezplatná služba je u podobných podniků velice neobvyklá, proto má centrum v rámci nabízených služeb konkurenční výhodu.

SESTAVENÍ JÍDELNÍČKU – klient může využít nabídku sestavení jídelníčku odborným pracovníkem, které mu centrum v rámci členství poskytuje zdarma.

BAR – na baru má klient možnost zakoupit sportovní potravinové doplňky, drobné občerstvení, alkoholické i nealkoholické nápoje, značkové sportovní oblečení a další drobné sportovní doplňky.

KAVÁRNA – Trinity Club zároveň funguje jako jediná stoprocentně nekuřácká kavárna v centru Chebu s možností připojení na internet. Klient má na výběr z mnoha druhů kávy, čaje a zákusků. Touto službou se centrum snaží rozšířit svou nabídku pro stávající klienty a přilákat zákazníky nové.

DĚTSKÉ TÁBORY – vedení klubu již druhým rokem pořádá letní dětské tábory se sportovním programem, čímž také rozšiřuje rady svým klientům.

- Promotion (propagace)

Klub propaguje svou činnost především na svých webových stránkách (www.trinityclub.cz), facebooku (<https://www.facebook.com/pages/Trinity-Club-Cheb/105705140167?fref=ts>), kde zveřejňuje veškeré novinky, informace o plánovaných nebo konaných akcích a fotografie. Vzhledem ke strategickému umístění v centru města využívá Trinity Club pro reklamu i samotné podnikové výlohy a další prostory.

- Place (umístění)

Trinity Club má strategické umístění v samotném centru města, poblíž autobusového nádraží, vlakového nádraží i zastávek městské hromadné dopravy. Cesta ke klubu nezabere klientovi více než 5 minut ani v jednom z těchto případů. Nevýhodou centra je to, že nemá k dispozici vlastní parkoviště pro zákazníky, klient proto musí využít buď placené parkoviště u blízkého hypermarketu, nebo hledat vzdálenější bezplatné parkování a do sportovního klubu se následně přesouvat pěšky.

- Price (cenová politika)

Cenu vytváří Trinity Club hlavně s ohledem na ceny konkurence. Ceny jednotlivých vstupů jsou značně vyšší, než nabízejí konkurenční podniky, což můžeme považovat za nevýhodu Trinity Clubu, avšak při klubovém členství poskytuje Trinity značné cenové zvýhodnění, které dále rozšiřuje o studentské, seniorské a partnerské slevy. Klient má po zaplacení členského vstupného neomezený vstup na všechny sporty nabízené klubem, zároveň má možnost využít další doplňkové bezplatné služby, jako například sestavení jídelníčku, konzultace s trenérem a účast na akcích pořádaných Trinity Clubem.

3.2.3 Sportovní klub Sandow

Sídlo společnosti: Tyršova 600

Mariánské Lázně

Otevírací doba: Po-Pá: 09:00-12:00, 15:00-20:00

So-Ne: 15:00-20:00

Sport Studio Sandow bylo roku 1990 založeno za účelem podnikání v oblasti dovozu saun a parních kabin KLAFS, jako další podnikatelskou činnost provozuje tato firma sportovní a relaxační centrum. Sandow patří mezi mariánskolázeňská sportovní centra s dlouholetou tradicí. Je umístěno v blízkosti centra města a klientům nabízí kromě sportovních i relaxační služby. Tento klub je zaměřen především na posilování, čemuž odpovídá i jeho nabídka a vybavení, zákazníci mají k dispozici stroje značky Green. Klub Sandow využívá prostory o rozloze 600 m² umístěné v patrové budově poblíž městského plaveckého bazénu a dalších veřejných sportovišť.

Marketingové cíle klubu Sandow

Vzhledem k dlouholeté tradici klubu patří mezi jeho marketingové cíle především udržení stávajících zákazníků a dobré pozice na trhu, toho se snaží Sandow dosáhnout nabízením kvalitních služeb a pomocí své cenové politiky. Dalším cílem je pro klub získávání nových klientů a to hlavně prostřednictvím rozšiřování nabídky o nové sporty a další služby.

Marketingový mix

- Product (nabízené služby)

SPINNING – klub Sandow začal jako první v Mariánských Lázních nabízet skupinové lekce tohoto typu, nyní je vybaven jedenácti stacionárními koly SPINNER PRO, na kterých se pořádají lekce přímo v prostorách posilovny. Klient může kola využít i mimo vedené lekce pro vlastní kondiční trénink.

TRAMPOLÍNKY – jedná se o jeden z nejnovějších sportů v tomto centru. Sandow, jako jediný ze sledovaných klubů, tento produkt nabízí. Centrum má k dispozici 8 trampolínek a v případě potvrzení zájmu klientů o tento sport plánuje zakoupení dalšího vybavení.

POSILOVNA – protože bylo centrum založeno především za účelem posilování, odpovídá tomu i kvalita a rozsah vybavení posilovny. Plocha posilovny tvoří zhruba 2/3 z celkové rozlohy klubu a je rozdělena na aerobní zónu a posilovací zónu. Aerobní zóna je vybavena běžeckými trenažéry, crossovery a veslovacím trenažérem, posilovací zóna kvalitními stroji značky Green.

SPORTOVNÍ BAR – v přízemí klubu má klient možnost zakoupit různé sportovní potravinové doplňky nebo drobné občerstvení. V prostorách klubového baru také probíhá rezervace sportovních lekcí a dalších relaxačních služeb.

MASÁŽE, SOLÁRIUM, SAUNA – klub byl dříve zaměřen pouze na sportovní služby, nyní se ale snaží více přiblížit klientům a rozšiřovat nabídku o doplňkové relaxační produkty. Kvůli nákladnému celodennímu provozu těchto služeb se zákazníci v případě zájmu předem objednávají a centrum zajistí připravenost solária, sauny, popřípadě přítomnost maséra přímo na rezervovaný čas.

NEHTOVÉ STUDIO – jedná se o další doplňkovou službu, pomocí které se klub snaží získat nové zákazníky.

- Promotion (propagace)

Klub Sandow se propagací zabývá spíše okrajově, jako hlavní formu reklamy využívá pořádání sportovních akcí a maratonů pro širokou veřejnost.

- Place (umístění)

Sportovní centrum Sandow má strategické umístění v centru města v oblasti, ve které se nachází větší množství veřejných sportovišť, jako například městský plavecký bazén, zimní stadion nebo sportovní hala s venkovními hřišti pro míčové sporty. V blízkosti klubu se nacházejí zastávky autobusu i městské hromadné dopravy a pro klienty, kteří dojíždí do klubu osobním automobilem, má Sandow k dispozici deset parkovacích míst na bezplatném parkovišti.

- Price (cenová politika)

Klub Sandow tvoří ceny svých služeb podle cen konkurence a s ohledem na provozní náklady. Klient má možnost využít jednorázové vstupy, jejichž cena je srovnatelná s konkurenčními podniky. Tyto vstupy jsou určeny především pro lázeňské hosty a turisty, kteří se v Mariánských Lázních zdržují jen omezenou dobu. Pro stálé klienty centrum nabízí výhodnější vstupné v podobě permanentek, u kterých je vstupné o 15% levnější. Další zvýhodnění nabízí klub pro studenty středních škol, kterým poskytuje 50% slevu na permanentní vstupné.

4 Analýza ekonomické situace podniků

V této kapitole se budeme zabývat analyzováním ekonomické situace ve sportovních klubech Trinity, Club S a Sandow. Budeme provádět SWOT analýzu, ke které využijeme informace získané dotazníkovým šetřením v klubech a pohovory s vedením těchto sportovních center, a finanční analýzu, kterou budeme realizovat na základě informací z účetních výkazů jednotlivých klubů. Dotazníkové šetření probíhalo v období září 2012 – únor 2013 a zúčastnilo se ho 60 náhodně vybraných respondentů, tedy 20 z každého sportovního centra. Zpracované výsledky tohoto šetření uvádíme v příloze B.

4.1 SWOT analýza

„Chceme-li přiblížit metodu SWOT, pak můžeme vyjít z definice strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.“ [2, s. 428]

SWOT analýzu budeme realizovat na základě informací z dotazníků pro klienty klubů (viz příloha A) a na základě informací získaných při rozhovorech s majiteli a managementem jednotlivých sportovních center.

4.1.1 Trinity Club

Pro provedení analýzy se budeme u každého klubu zabývat následujícími otázkami:

1. Jaká je velikost klubu?

Klient má v budově Trinity Clubu k dispozici tělocvičny a posilovnu o rozměrech 600 m², které se nacházejí v prvním patře, poté prostorné dámské a

pánské šatny a sportovní bar s kavárnou a dětským koutkem. Celkově můžeme prostory klubu zhodnotit velikostí i rozložením jako nadprůměrné.

2. Jaké je umístění klubu?

Trinity Club je umístěn v samotném centru města, v dosahu je vlakové nádraží, autobusové nádraží i stanoviště městské hromadné dopravy. Sídlo klubu je velice strategické, jako jedinou nevýhodu můžeme považovat absenci bezplatného parkoviště pro klienty klubu a nemožnost jeho výstavby v blízkém okolí.

3. Nabízí klub nějaké nestandardní nebo ojedinělé služby?

Toto sportovní centrum nabízí jako jediné ze zkoumaných klubů vedené lekce Zumby, cvičení na míčích, T-Bow. Dále vedení klubu pořádá dětské letní sportovní tábory a v neposlední řadě Trinity funguje jako jediná plně nekuřácká kavárna v centru města. Všechny tyto aspekty představují pro klub konkurenční výhodu.

4. Co považují klienti za výhody a nevýhody tohoto klubu?

Jako hlavní výhody klubu uvádějí klienti v dotazníku (viz příloha A) především dětský koutek, ochotný a profesionální přístup personálu, přátelskou atmosféru v centru, velký výběr sportů a dalších sportovně-relaxačních aktivit. Naopak za nevýhody považují zákazníci hlavně drahé jednotlivé vstupné a nedostatečné prostory na parkování osobních automobilů.

5. Co považuje vedení klubu za výhody a nevýhody?

Manažeři Trinity vidí výhody ve strategickém umístění svého klubu, nabídce klubového členství, které podle nich dává klientům pocit, že do klubu patří, v neustálém doškolování svých zaměstnanců a z toho vyplývající jejich profesionalita, dále v rozmanité nabídce sportovních a relaxačních aktivit, kterou se vedení klubu snaží neustále rozšiřovat podle vývoje trendů ve společnosti.

Naopak za nevýhody manažeři považují fakt, že je klub v provozu zatím jen čtyři roky, a proto si musí neustále získávat a upevňovat klientelu. Dalším problémem je dlouhodobý úvěr, který centrum splácí a kvůli kterému zatím vedení klubu nemůže investovat do dalšího rozvoje výraznější finanční prostředky.

6. Jaký podíl na trhu toto sportovní centrum zastává?

Dotazníkovým šetřením jsme zjistili, že sportovní centra v současné době navštěvují zhruba 2% respondentů. Dle údajů z posledního sčítání lidu tedy můžeme tvrdit, že v okrese Cheb, ve kterém žije 90 188 obyvatel [3], najdeme přibližně 1 800 potenciálních zákazníků sportovních klubů. Trinity Club v současné době registruje téměř 350 klientů, což pro nás představuje přibližně pětinový podíl na trhu. V dané lokalitě můžeme najít celkem 6 podobně zaměřených a úspěšných sportovních center, proto pětinový podíl můžeme vyhodnotit jako velmi výrazný podíl na místním trhu.

7. Jak velkou hrozbu pro klub představují konkurenční centra?

V dané lokalitě nalezneme celkem pět sportovních center, která může Trinity Club považovat za konkurenční, přičemž z hlediska nabídky a ceny služeb může vznikat hrozba ze strany fitness klubu Jařest, sportovního centra Sandow a Clubu S. Tuto hrozbu se Trinity snaží eliminovat pomocí neustálého rozšiřování své nabídky služeb a různých cenových zvýhodnění.

8. Kdy je největší návštěvnost klubu?

Návštěvnost klubu výrazně stoupá především v zimních měsících, kdy zákazníci nemají možnost sportovat venku. Konkrétně můžeme vymezit období od listopadu do března. Pokles návštěvnosti se Trinity snaží eliminovat pomocí celoročního členství a nabízením cenového mimosezónního zvýhodnění.

9. Jak můžeme zhodnotit kvalitu a rozmanitost nabízených služeb?

Trinity Club si zakládá na zaměstnávání výhradně školených a zkušených trenérů, instruktorů i ostatního personálu, čímž zajišťuje vysokou kvalitu vedených lekcí a doplňkových služeb. Toto sportovní centrum nabízí nejvíce sportovních a relaxačních služeb a neustále tuto nabídku rozšiřuje, proto z výše uvedených důvodů můžeme pestrost i kvalitu těchto služeb ohodnotit jako vysoce nadprůměrnou.

Tabulka 4.1.1 - SWOT analýza Trinity Club

Vnitřní	
Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Umístění klubu • Rozmanitá nabídka služeb • Kvalifikovaný personál • Otevírací doba • Kvalita služeb • Velikost klubu • Propagace na pořádaných akcích 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence parkoviště • Drahé jednotlivé vstupné • Prozatímní zadluženost
Vnější	
Příležitosti okolí (opportunities)	Hrozby okolí (threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s dalšími organizacemi (školy, divadlo, obchody se sportovním zbožím) • Organizace sportovních a společenských akcí; nabídka tanečních vystoupení na těchto akcích 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence především ze strany klubu Sandow, Clubu S, fitness centra Jařest

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Club S

1. Jaká je velikost klubu?

V Clubu S najdeme dva squashové kurty, na kterých z důvodu nedostatku dalších prostor zároveň probíhá i většina sportovních skupinových lekcí, dále sál pro hodiny SPINNINGu, saunu, solárium, malou dámskou a pánskou šatnu, dětský koutek a bar s recepcí. Prostory tohoto centra můžeme vyhodnotit jako velice podprůměrné.

2. Jaké je umístění klubu?

Tento klub je umístěn na okraji města asi dvě minuty od stanoviště městské hromadné dopravy. Zároveň zde mají klienti k dispozici bezplatné parkoviště s dostatečnou kapacitou i v době největší návštěvnosti, přičemž cesta osobním automobilem z centra města do Clubu S trvá maximálně pět minut. Z hlediska dostupnosti tedy hodnotíme umístění klubu jako naprosto vyhovující.

3. Nabízí klub nějaké nestandardní nebo ojedinělé služby?

V době založení klubu se jednalo o jediné sportovní centrum v této lokalitě, které nabízelo možnost využití squashových kurtů. I v dnešní době to můžeme považovat za konkurenční výhodu, protože se stále jedná o ojedinělou službu. Dále centrum s nedávné době zavedlo skupinové lekce tréninku TRX, které nabízí jako první ze sportovních center ve sledovaném okrese.

4. Co považují klienti za výhody a nevýhody tohoto klubu?

Mezi výhody Clubu S uvedli zákazníci v dotazníku hlavně cenovou výhodnost tohoto centra, přátelský přístup personálu, provozní dobu, různorodost sportovních aktivit a možnost využití bezplatného parkoviště. Jako nevýhodu považují tito klienti především malé prostory klubu a absenci posilovny.

5. Co považuje vedení klubu za výhody a nevýhody?

Vedení klubu považuje za největší výhody rodinnou atmosféru klubu, umístění a tradici. Jako nevýhodu uvedl manažer centra hlavně malé nevyhovující prostory, které brání v dalším rozšiřování klubu.

6. Jaký podíl na trhu toto sportovní centrum zastává?

V současné době navštěvuje toto sportovní centrum zhruba 250 klientů, což pro nás představuje téměř 14% podíl na trhu. Vzhledem k velikosti tohoto sportovního klubu můžeme 14% podíl na trhu považovat za výrazný.

7. Jak velkou hrozbu pro klub představují konkurenční centra?

Pro Club S existuje v daném okrese pět případných konkurentů. Vzhledem k rozmanité nabídce, cenové politice a příjemné atmosféře můžeme za hrozbu ze strany konkurence považovat pouze ta sportovní centra, jejichž součástí je posilovna, kterou Club S ve svých službách nenabízí. Za tohoto předpokladu získáváme tři výrazné konkurenty – Trinity Club, fitness centrum Jařest a sportovní centrum Sandow.

8. Kdy je největší návštěvnost klubu?

Jako sezónu největší návštěvnosti můžeme označit období mezi listopadem a dubnem, v teplejších měsících volí většina zákazníků sportování venku. Výraznějšímu poklesu návštěvnosti se centrum snaží zabránit například sníženým mimosezónním vstupným a pořádáním některých sportovních lekcí v přírodě. V letních měsících je v provozu také venkovní terasa, z tohoto důvodu se zvyšuje návštěvnost klubu jako občerstvovací zařízení.

9. Jak můžeme zhodnotit kvalitu a rozmanitost nabízených služeb?

Vedení klubu si zakládá na kvalitě sportovního vybavení, přijímání kvalifikovaných a zkušených instruktorů a na příjemném přístupu všech svých zaměstnanců. Z hlediska rozmanitosti služeb centrum neustále sleduje trendy ve společnosti a zavádí nové módní sporty nenáročné na další prostory. Z těchto důvodů můžeme kvalitu i rozmanitost nabídky zhodnotit jako vysoce nadprůměrné.

Tabulka 4.1.2 - SWOT analýza Club S

Vnitřní	
Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Cenové přijatelnost • Přátelská atmosféra • Umístění klubu • Kvalita služeb • Rozmanitost nabídky • Bezplatné parkoviště • Tradice klubu 	<ul style="list-style-type: none"> • Malé prostory klubu • Absence posilovny • Nedostatečná propagace
Vnější	
Příležitosti okolí (opportunities)	Hrozby okolí (threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Organizování veřejných sportovních akcí (SPINNINGový maraton, turnaje ve squashu, stolním tenise,...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence především ze strany klubu Sandow, Trinity, fitness centra Jařest

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.3 Sandow

1. Jaká je velikost klubu?

Celková plocha posilovny je v tomto klubu 600 m². V těchto prostorách probíhají veškeré sportovní lekce, klub nedisponuje žádnou speciální tělocvičnou pro skupinové hodiny. Posilovna je umístěna v prvním patře budovy, v přízemí o stejných rozměrech potom najdeme bar s recepcí, šatny, sprchy a toalety. Celkovou velikost klubu můžeme tedy hodnotit jako lehce nadprůměrnou.

2. Jaké je umístění klubu?

Klub je umístěn velice strategicky v samotném centru města, je dobře dostupný městskou hromadnou dopravou, jejíž stanoviště je zhruba ve vzdálenosti 100 metrů, nebo osobním automobilem, který může klient zaparkovat na prostorném bezplatném parkovišti. Sandow je situován ve „sportovním centru“ Mariánských Lázní. V jeho okolí najdeme městský plavecký bazén, zimní stadion, krytou halu a venkovní hřiště pro míčové hry.

3. Nabízí klub nějaké nestandardní nebo ojedinělé služby?

Sportovní centrum Sandow se zaměřuje především na provoz posilovny, proto doplňkové sportovní služby nejsou zvlášť rozmanité. Přesto byly v nedávné době zavedeny skupinové lekce trampolínek, které nejsou ve zkoumaném okrese obvyklé, proto tuto službu můžeme považovat za konkurenční výhodu tohoto centra. Jako další nestandardní službu můžeme uvést nehtové studio, které je klientům k dispozici v prostorách klubu.

4. Co považují klienti za výhody a nevýhody tohoto klubu?

Prostřednictvím dotazníkového šetření se klienti vyjádřili k výhodám klubu. Uvedli zejména kvalitní sportovní vybavení, tradici klubu a výhodné cenové podmínky. Za nevýhody naopak považují nevyhovující sociální zařízení (WC, sprchy, šatny), nepříjemný přístup personálu a nedostatečnou nabídku sportovních služeb.

5. Co považuje vedení klubu za výhody a nevýhody?

Vedoucí zaměstnanci klubu uvádějí jako hlavní výhody především umístění, tradici, cenovou politiku klubu a kvalitu vybavení posilovny. Za nevýhody považují nedostatečné prostory pro vybudování tělocvičny na skupinové lekce a relaxační aktivity klientů a nedostatek prostředků pro propagaci klubu.

6. Jaký podíl na trhu toto sportovní centrum zastává?

Sportovní centrum Sandow v současné době registruje zhruba 150 klientů, což pro nás představuje zhruba 8% podíl na trhu. Tento podíl je v porovnání s ostatními zkoumanými centry značně nižší, tento fakt můžeme zdůvodnit nedostatečnou nabídkou služeb, zaměřením centra především na provoz posilovny a přístupem personálu.

7. Jak velkou hrozbu pro klub představují konkurenční centra?

Klub Sandow by měl za hrozbu ze strany konkurence považovat všech pět dalších center v okrese, a to především z důvodu nedostatečné nabídky. Konkurenci pro tento klub tedy představuje i Club S, který sice nenabízí klientům možnost využívat posilovnu, ale jeho další nabídka je natolik pestrá, že získává jistou konkurenční výhodu. Sandow se s touto hrozbou snaží vyrovnat pomocí cenové politiky, kdy jednotlivé vstupné je srovnatelné s konkurencí, ale permanentní vstupné a vstupné pro studenty a seniory nabízí výrazně levnější.

8. Kdy je největší návštěvnost klubu?

Vedení klubu neregistruje silnější výkyvy v návštěvnosti centra v průběhu roku. V letních měsících pouze klesá návštěvnost lekcí SPINNINGu, ale tato skutečnost výrazně neovlivňuje celkovou vytiženost sportovního klubu. Z tohoto důvodu Sandow jako jediné centrum nenabízí mimosezónní slevy vstupného.

9. Jak můžeme zhodnotit kvalitu a rozmanitost nabízených služeb?

Jako klad můžeme hodnotit kvalitu vybavení posilovny a zkušené lektory dalších sportů. Kvalitu služeb klubu ale snižuje neprofesionální a nepříjemné chování ostatního personálu a nevyhovující stav sociálního zařízení. Ve výsledku tedy můžeme kvalitu služeb hodnotit jako průměrnou, rozmanitost jako podprůměrnou.

Tabulka 4.1.3 - SWOT analýza Sandow

Vnitřní	
Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Umístění klubu • Kvalifikovaní instruktoři • Cenová politika • Kvalita vybavení • Velikost klubu • Tradice • Bezplatné parkoviště 	<ul style="list-style-type: none"> • Přístup personálu • Nedostatečná nabídka služeb • Nevyhovující stav sociálního zařízení • Nedostatečná propagace klubu • Absence prostor pro další sportovní lekce
Vnější	
Příležitosti okolí (opportunities)	Hrozby okolí (threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Pořádání sportovních akcí (SPINNINGové matarony) 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence ze strany všech pěti sportovních center v okrese

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Zhodnocení analýzy

V následující části budeme porovnávat sportovní centra dle jednotlivých atributů, pro přehlednost výsledky uvedeme v tabulce, přičemž hodnocení 3 budeme považovat za nejlepší, 1 za nejhorší.

Tabulka 4.1.4 - Výsledky SWOT analýzy

	Trinity	Club S	Sandow
Umístění	3	1	2
Velikost	3	1	2
Kvalita služeb	3	3	2
Rozmanitost služeb	3	2	1
Hrozba ze strany konkurence	3	2	1
Parkoviště	1	3	3
Přístup personálu	3	3	1
Kvalifikovanost personálu	3	3	3
Nabídka nestandardních služeb	3	2	1
Propagace klubu	3	2	1
Podíl na trhu	3	2	1
Cenová přijatelnost	1	2	3
Tradice klubu	1	3	3
Celkem	33	29	24

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Finanční analýza

Finanční analýzu můžeme definovat jako „soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku“. [4, s. 118] Budeme se zabývat analýzou poměrových ukazatelů, které „dávají do vzájemných poměrů jednotlivé položky či skupiny položek uvedené ve výkazech, které spolu určitým způsobem souvisejí“. [4, s. 124]

Finanční analýzu podniků budeme provádět na základě údajů z účetních výkazů, které centra pro tento účel poskytla. Vývoj ukazatelů finanční analýzy budeme sledovat v časovém rozmezí tří po sobě jdoucích let a následně provedeme srovnání jednotlivých podniků.

4.2.1 Ukazatele rentability

„Poměřují zisk s jinými veličinami. Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů organizace a zhodnocování vložených prostředků.“ [2, s. 407]

- Rentabilita aktiv

Pomocí tohoto ukazatele můžeme vyjádřit celkovou efektivnost podniku. [4] Ukazatel vypočítáme dle vzorce (1).

$$ROA = \frac{Z}{CA} * 100 (\%) \quad (1)$$

kde:

ROA ... rentabilita aktiv

Z ... zisk

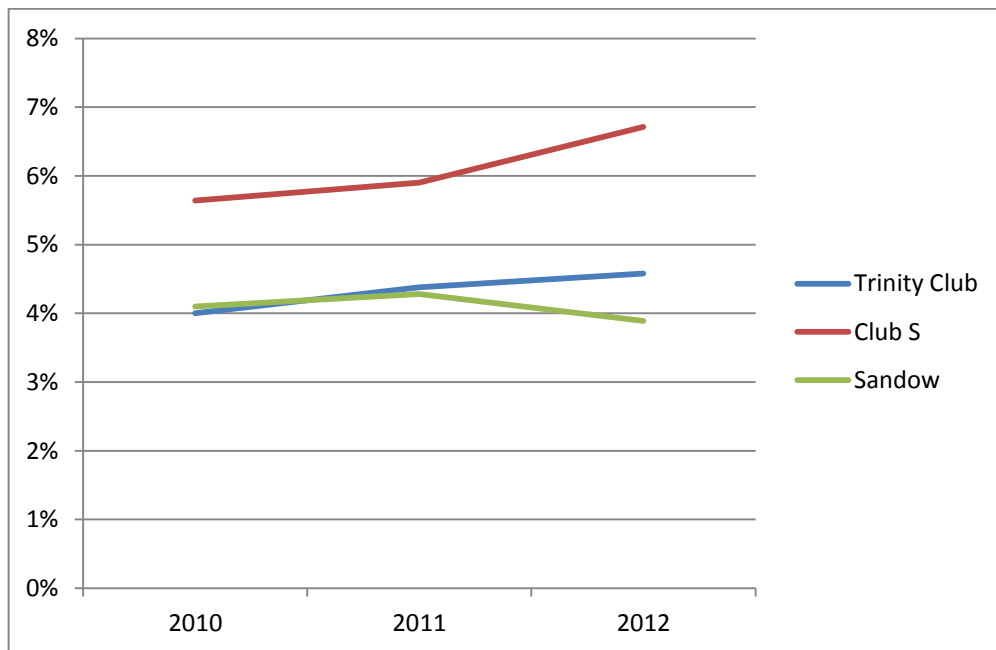
CA ... celková aktiva

Tabulka 4.2.1 - Finanční analýza, ROA

	2010	2011	2012
Trinity Club	4%	4,38%	4,58%
Club S	5,64%	5,9%	6,71%
Sandow	4,1%	4,28%	3,89%

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.1- Finanční analýza, ROA



Zdroj: vlastní zpracování

- Rentabilita vlastního kapitálu

„Ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci (a to přímo i nepřímo prostřednictvím nerozděleného zisku)„, [4, s. 126] Rentabilitu vlastního kapitálu získáme dle vzorce (2).

$$ROE = \frac{Z}{VK} * 100 \quad (2)$$

kde: ROE ... rentabilita vlastního kapitálu

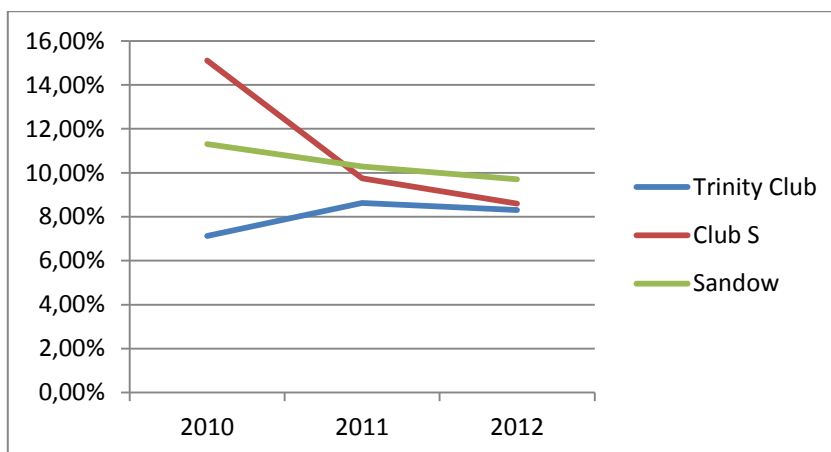
VK ... vlastní kapitál

Tabulka 4.2.2 - Finanční analýza, ROE

	2010	2011	2012
Trinity Club	7,12%	8,63%	8,3%
Club S	15,1%	9,75%	8,59%
Sandow	11,3%	10,28%	9,7%

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.2 - Finanční analýza, ROE



Zdroj: vlastní zpracování

- Rentabilita tržeb

Tento ukazatel „vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb“. [4, s. 126] Rentabilitu tržeb vypočítáme podle vzorce (3).

$$ROS = \frac{Z}{T} \quad (3)$$

kde: ROS ... rentabilita tržeb

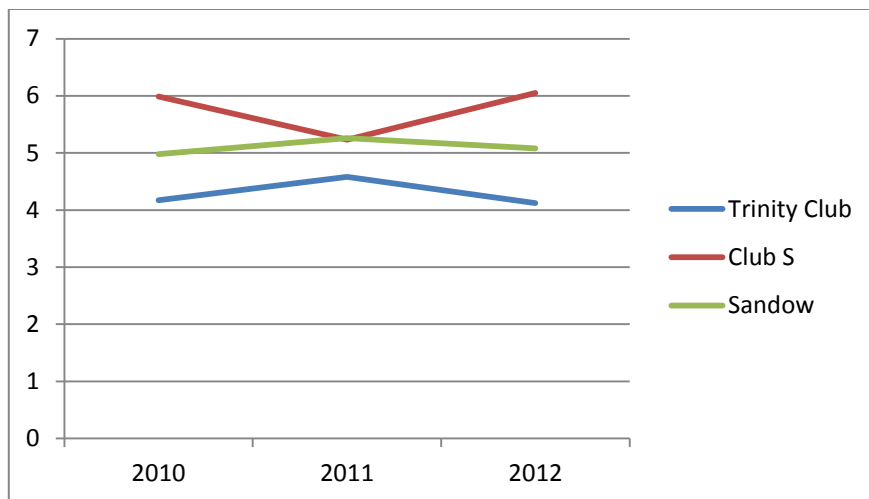
T ... tržby

Tabulka 4.2.3 - Finanční analýza, ROS

	2010	2011	2012
Trinity Club	4,17	4,58	4,12
Club S	5,99	5,23	6,05
Sandow	4,98	5,26	5,08

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.3 - Finanční analýza, ROS



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Ukazatele aktivity

„Ukazatele aktivity měří schopnost organizace využívat svých zdrojů. Ukazatele mohou být vyjadřovány dvěma způsoby. První z nich je počet obrátek, který udává, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za stanovený časový interval. Druhý ukazatel udává dobu obratu, tj. dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku neboli za jak dlouho uskuteční jednu obrátku.“ [2, s. 412]

- Obrat celkových aktiv

Pomocí tohoto ukazatele měříme efektivnost využívání celkových aktiv [4], vypočítáme ho podle vzorce (4).

$$OCA = \frac{T}{CA} \quad (4)$$

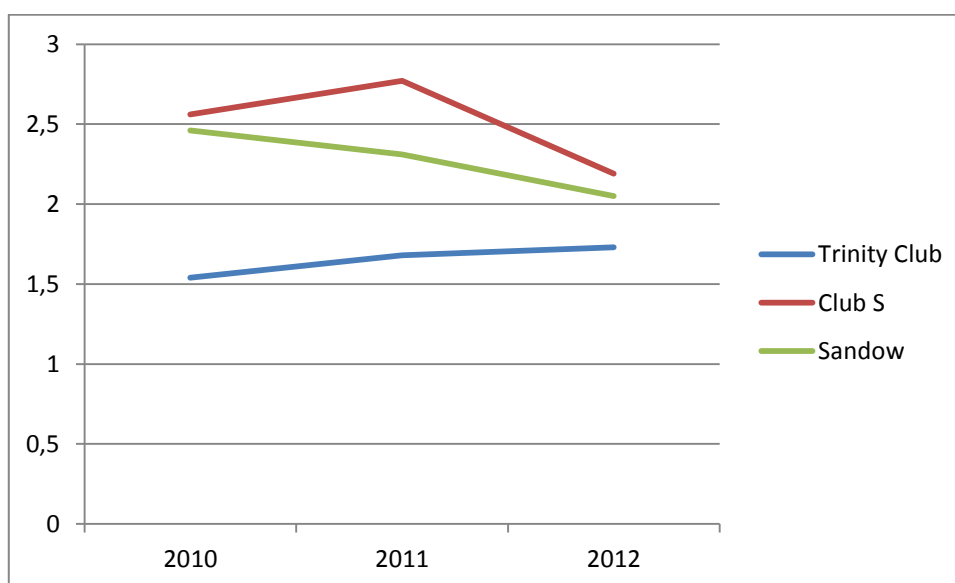
kde: OCA ...obrat celkových aktiv

Tabulka 4.2.4 - Finanční analýza, OCA

	2010	2011	2012
Trinity Club	1,54	1,68	1,73
Club S	2,56	2,77	2,19
Sandow	2,46	2,31	2,05

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.4 - Finanční analýza, OCA



Zdroj: vlastní zpracování

- Rychlost obratu zásob

Rychlost obratu zásob ukazuje, „kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětý nákup zásob“. [4, s. 127] Ukazatel zjistíme pomocí vzorce (5).

$$ROZ = \frac{T}{Z} \quad (5)$$

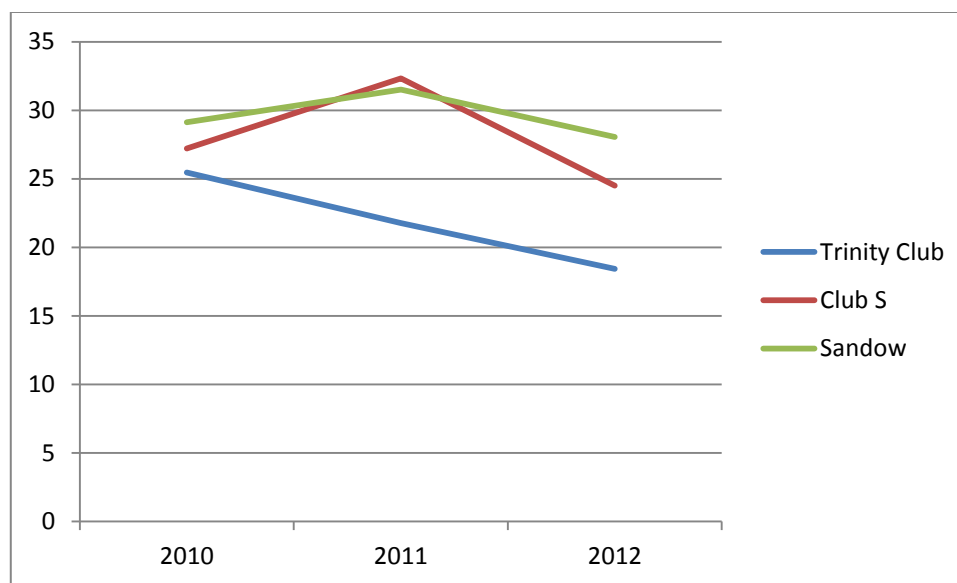
kde: ROZ ... rychlost obratu zásob

Tabulka 4.2.5 - Finanční analýza, ROZ

	2010	2011	2012
Trinity Club	25,47	21,78	18,42
Club S	27,22	32,33	24,5
Sandow	29,13	31,5	28,06

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.5 - Finanční analýza, ROZ



Zdroj: vlastní zpracování

- Doba obratu zásob

Prostřednictvím doby obratu zásob získáváme informaci o tom, „kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, tedy kolik dní trvá jedna obrátka“. [4, s. 128] Dobu obratu zásob získáme pomocí vzorce (6).

$$DOZ = \frac{Z}{T/365} \quad (6)$$

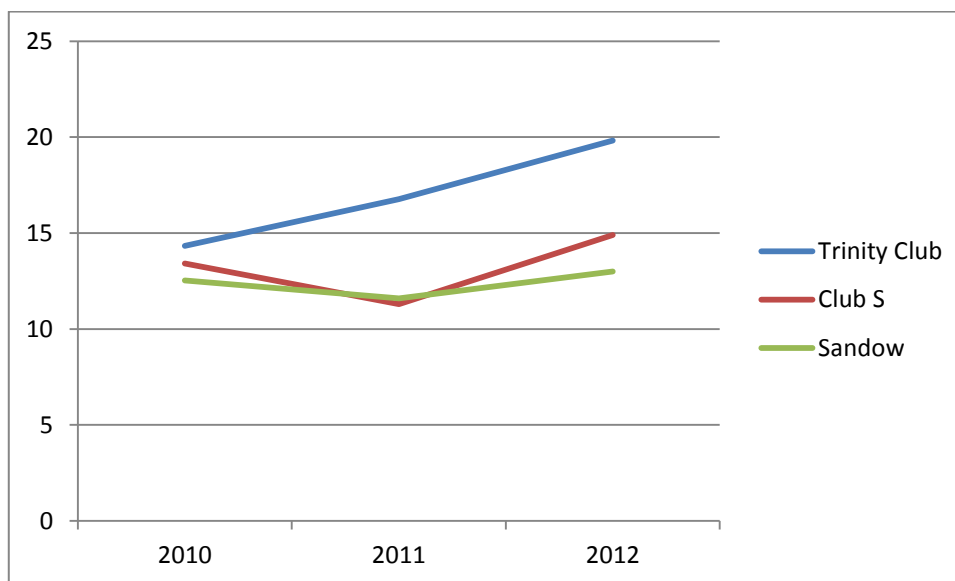
kde: DOZ ... doba obratu zásob

Tabulka 4.2.6 - Finanční analýza, DOZ

	2010	2011	2012
Trinity Club	14,33	16,76	19,82
Club S	13,41	11,29	14,9
Sandow	12,53	11,59	13

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.6 - Finanční analýza, DOZ



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Ukazatele likvidity

Likviditu můžeme chápat jako schopnost podniku dostat svým splatným závazkům [5, s. 74].

„Ukazatele likvidity obecně poměřují to, čím je možno platit (různě vyjádřená oběžná aktiva) s tím, co je nutno platit (krátkodobými závazky splatnými v blízké budoucnosti).“ [2, s. 410]

- Celková likvidita

Tento druh likvidity udává, „kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky organizace“. [2, s. 411] Ukazatel vypočítáme podle vzorce (7).

$$CL = \frac{OA}{KZ} \quad (7)$$

kde: CL ... celková likvidita

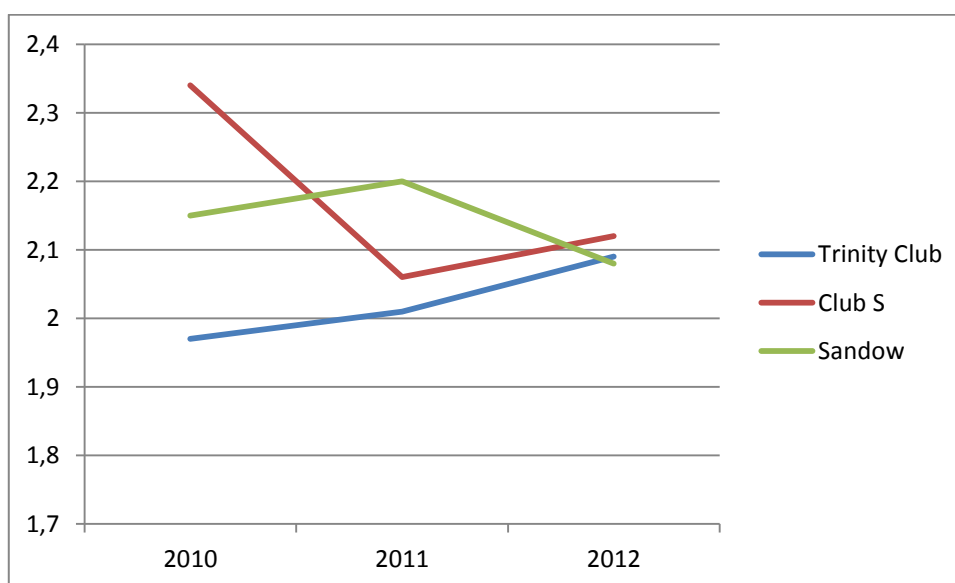
OA ... oběžná aktiva

KZ ... krátkodobé závazky

Tabulka 4.2.7 - Finanční analýza, CL

	2010	2011	2012
Trinity Club	1,97	2,01	2,09
Club S	2,34	2,06	2,12
Sandow	2,15	2,2	2,08

Obrázek 4.7 - Finanční analýza, CL



Zdroj: vlastní zpracování

- Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity získáme pomocí vzorce (8):

$$BL = \frac{OA-Z}{KZ} \quad (8)$$

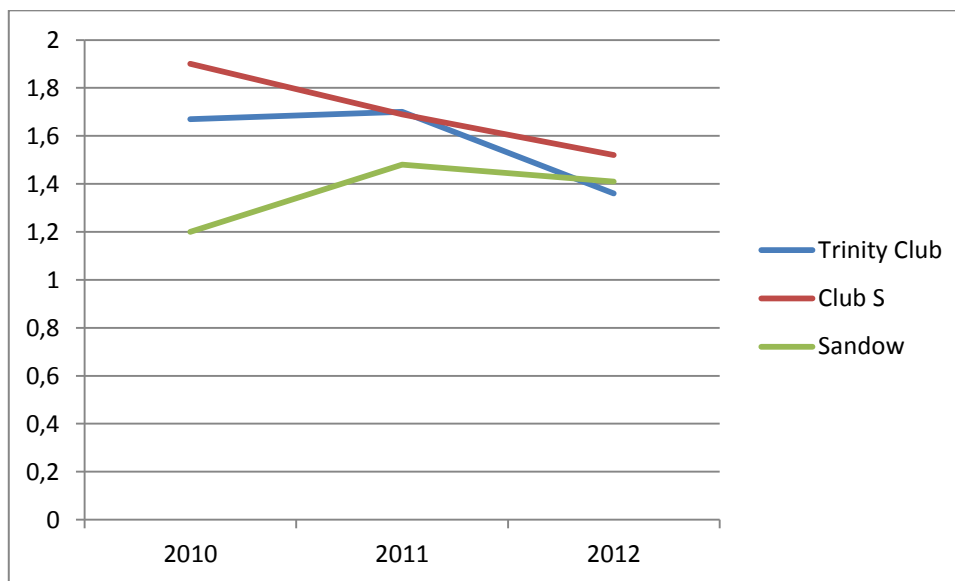
kde: BL ... běžná likvidita

Tabulka 4.2.8 – Finanční analýza, BL

	2010	2011	2012
Trinity Club	1,67	1,7	1,36
Club S	1,9	1,69	1,52
Sandow	1,2	1,48	1,41

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.8 - Finanční analýza, BL



Zdroj: vlastní zpracování

- Okamžitá likvidita

„Okamžitá likvidita měří schopnost organizace hradit právě splatné závazky naprosto nekompromisně, okamžitě.“ [2, s. 411] Získáme ji pomocí vzorce (9).

$$OL = \frac{PP}{KZ} \quad (9)$$

kde: OL ... okamžitá likvidita

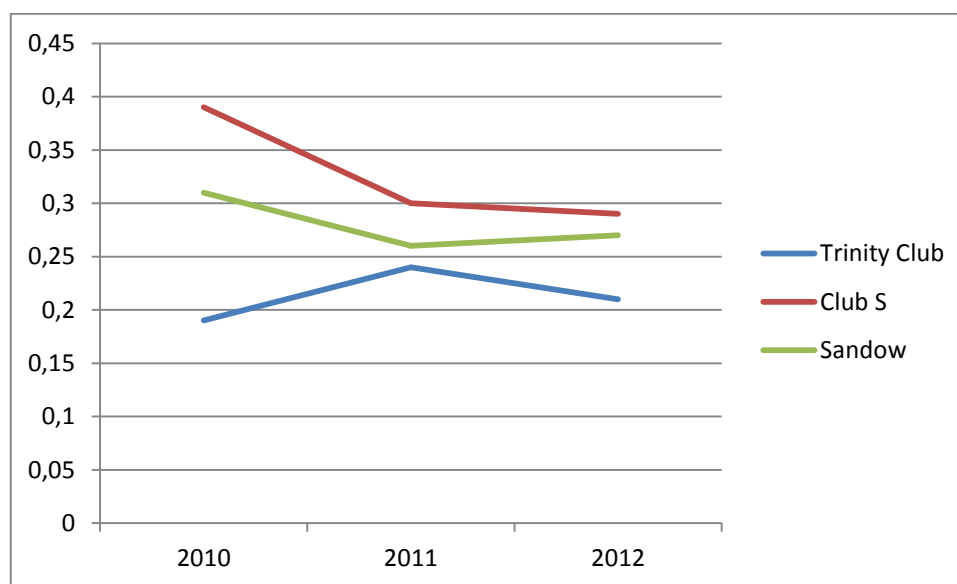
PP ... peněžní prostředky

Tabulka 4.2.9 - Finanční analýza, OL

	2010	2011	2012
Trinity Club	0,19	0,24	0,21
Club S	0,39	0,3	0,29
Sandow	0,31	0,26	0,27

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4.9 - Finanční analýza, OL



Zdroj: vlastní zpracování

5 Možnosti zlepšení ekonomické situace podniků v daném odvětví

5.1 Trinity Club

Ukazatele finanční analýzy u tohoto centra se pohybují převážně ve vyhovujících mezích. Vzhledem k tomu, že je podnik na začátku své existence, je prozatím z části financován bankovním úvěrem, z tohoto důvodu by se mělo vedení klubu zaměřit pouze na takový další rozvoj, který není finančně náročný. Jedná se například o rozšíření nabídky o takové sporty, ke kterým není třeba dokupovat drahé vybavení.

Dle výsledků SWOT analýzy by bylo vhodné pro zvýšení návštěvnosti upravit cenovou politiku z hlediska jednotlivých vstupů. Tento krok by mohl do tohoto sportovního centra přivést nové klienty, kteří nevyužívají služby podobně zaměřených klubů tak často, aby se jim vyplatilo členství v Trinity Clubu.

5.2 Club S

Po provedení jednotlivých analýz můžeme tento podnik ohodnotit jako finančně zdravý. Výsledky, které jsme získali pomocí SWOT analýzy, nám ukazují jako největší nedostatek klubu jeho velikost a umístění. Jelikož není fyzicky možné tyto dvě vlastnosti změnit, může vedení centra zvýšit návštěvnost, a tím i zlepšit ekonomickou situaci především investováním do propagace Clubu S a získáváním nových zákazníků.

5.3 Sportovní centrum Sandow

Z výsledků finanční analýzy, stejně jako u ostatních klubů, nevidíme výrazné finanční problémy tohoto centra. Ovšem SWOT analýza ukazuje několik nedostatků, které by vedení klubu mělo být schopno odstranit. Jedná se především o přístup personálu a nevyhovující stav sociálních zařízení. Tyto dva atributy výrazně snižují kvalitu poskytovaných služeb a vzhledem k početné konkurenci mohou Sandow ohrožovat. Pro zvýšení návštěvnosti je možné doporučit výraznější zaměření na propagaci klubu a rozšíření nabídky o další sportovní služby, především o lekce nenáročné na prostor (například skupinové tréninky v posilovně apod.).

6 Závěr

Cílem této práce bylo popsat region, odvětví a vybrané podniky v rámci tohoto odvětví, analyzovat, zhodnotit a porovnat hospodaření a ekonomickou situaci těchto podniků. Tento cíl byl splněn prostřednictvím SWOT analýzy a finanční analýzy. Vzhledem k faktu, že byla finanční analýza prováděna za období 2010 – 2012, a všechny ukazatele vyšly v normě, mohli jsme situaci ve sledovaném odvětví zhodnotit jako stabilně uspokojivou.

V časovém úseku, za který byly analýzy prováděny, působily na obyvatele dva hlavní faktory ovlivňující jejich rozhodnutí o navštěvování sportovních center. Prvním faktorem bylo mediální propagování zdravého životního stylu a vlivu sportu na zdravotní stav organismu, druhým výrazným faktorem se stalo zhoršení finanční situace obyvatel v důsledku celosvětové hospodářské krize. Při realizaci dotazníkových šetření a analýz byl sledován vývoj návštěvnosti center a jejich ekonomické situace v důsledku těchto dvou hlavních a několika dalších faktorů. Vedení jednotlivých sportovních center by se mělo zaměřit především na tu část zákazníků, která je těmito faktory ovlivnitelná a prostřednictvím kvality služeb, cenových podmínek a propagace klubu návštěvnost těchto zákazníků udržet nebo dokonce zvyšovat. V důsledku zvyšování návštěvnosti bychom poté mohli očekávat také zvyšování tržeb a zlepšování ekonomické situace podniků.

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 - Obyvatelé dle rodinného stavu

Obrázek 2.2 - Obyvatelstvo dle věkových skupin

Obrázek 2.3 - Obyvatelé dle ekonomické aktivity

Obrázek 4.1- Finanční analýza, ROA

Obrázek 4.2 - Finanční analýza, ROE

Obrázek 4.3 - Finanční analýza, ROS

Obrázek 4.4 - Finanční analýza, OCA

Obrázek 4.5 - Finanční analýza, ROZ

Obrázek 4.6 - Finanční analýza, DOZ

Obrázek 4.7 - Finanční analýza, CL

Obrázek 4.8 - Finanční analýza, BL

Obrázek 4.9 - Finanční analýza, OL

Obrázek 0.1 - Návštěvníci dle pohlaví

Obrázek 0.2 - Návštěvníci dle věku

Obrázek 0.3 - Návštěvníci dle místa bydliště

Obrázek 0.4 - Návštěvníci dle zaměstnání

Obrázek 0.5 - Důvod návštěv sportovních center

Obrázek 0.6 - Četnost návštěv sportovního centra

Obrázek 0.7 - Využívané služby

Obrázek 0.8 - Důvod navštěvování konkrétního centra

Obrázek 0.9 - Změna sportovního centra

Obrázek 0.10 - Zkušenosti klientů s jinými centry

Seznam tabulek

- Tabulka 2.2.1 - Vývoje ek. ukazatelů
- Tabulka 4.2.1 - SWOT analýza Trinity Club
- Tabulka 4.2.2 - SWOT analýza Club S
- Tabulka 4.2.3 - SWOT analýza Sandow
- Tabulka 4.2.4 - Výsledky SWOT analýzy
- Tabulka 4.3.1 - Finanční analýza, ROA
- Tabulka 4.3.2 - Finanční analýza, ROE
- Tabulka 4.3.3 - Finanční analýza, ROS
- Tabulka 4.3.4 - Finanční analýza, OCA
- Tabulka 4.3.5 - Finanční analýza, ROZ
- Tabulka 4.3.6 - Finanční analýza, DOZ
- Tabulka 4.3.7 - Finanční analýza, CL
- Tabulka 4.3.8 – Finanční analýza, BL
- Tabulka 4.3.9 - Finanční analýza, OL

Seznam použitých zdrojů

- [1] Český statistický úřad [online]. Český statistický úřad, © 2013. Poslední změna 15. 03. 2013. [cit. 17. 03. 2013] Dostupné z:
http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/okres_cheb_%3C!_nove_%3E
- [2] VEBER, Jaromír. *Management základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2004, 700 s.
- [3] Český statistický úřad [online]. Sčítání lidu, domů a bytů, © 2009-2013. Poslední změna 07. 03. 2013. [cit. 03. 04. 2013] Dostupné z:
<http://www.scitani.cz/>
- [4] HRDÝ, M., HOROVÁ, M. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, 180 s.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, L., ČERVENÝ, J. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů II. díl*. Plzeň: NAVA, 2012, 102 s.
- [6] JEŽEK, Jiří. *Prostorová a regionální ekonomika*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, 238 s.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro klienty sportovních center

Příloha B: Zpracované výsledky dotazníkového šetření

Příloha A: Dotazník pro klienty sportovních center

- a) Muž
- b) Žena
- a) 15 a méně let
- b) 16 – 26 let
- c) 27 – 35 let
- d) 36 – 45 let
- e) 46 – 55 let
- f) 56 – 65 let
- g) 66 a více let

Bydliště (vzdálenost od sportovního klubu, který navštěvujete):

- a) Do 5 km
- b) 6 – 15 km
- c) 16 – 30 km
- d) Více než 30 km

Zaměstnání:

- a) Student
- b) Zaměstnaný
- c) Nezaměstnaný
- d) Důchodce
- e) Jiné -

1. Z jakého důvodu navštěvujete sportovní centrum obecně?

- a) Celoroční trénink
- b) Sezónní trénink
- c) Nárazové návštěvy
- d) Zdravotní důvody
- e) Jiné důvody -

2. Jak často sportovní centrum navštěvujete?

- a) Pouze příležitostně
- b) 1 – 3krát týdně
- c) 4 – 5krát týdně
- d) 6 - vícekrát týdně

3. Jaké služby zde využíváte (zakroužkujte jednu nebo více možností)?

- a) Sportovní (vypište, prosím, konkrétní sporty)
.....
.....
.....
- b) Bar + občerstvení

c) Jiné (vypište, prosím, konkrétní služby – např. masáže, sauna, sestavení jídelníčku...)

.....
.....
.....

4. **Z jakého důvodu navštěvujete právě toto sportovní centrum (zakroužkujte jednu nebo více možností)?**

a) Kvalita nabízených služeb (např. vybavení, personál,...)

b) Provozní doba

c) Cena služeb

d) Vzdálenost od bydliště

e) Zvyk

f) Jiný důvod -

5. **Uvažoval(a) jste někdy o změně sportovního centra?**

a) Ano

b) Ne

Pokud ano, proč jste se nakonec rozhodl(a) změnu centra neuskutečnit?

.....
.....

6. **Navštěvoval(a) jste i nějaká jiná sportovní centra?**

a) Ano, v minulosti

b) Ano, navštěvuji současně více center

c) Ne

Pokud ano, uveďte, prosím, některé výhody a nevýhody tohoto sportovního centra oproti ostatním, se kterými máte zkušenosti:

Výhody:.....
.....

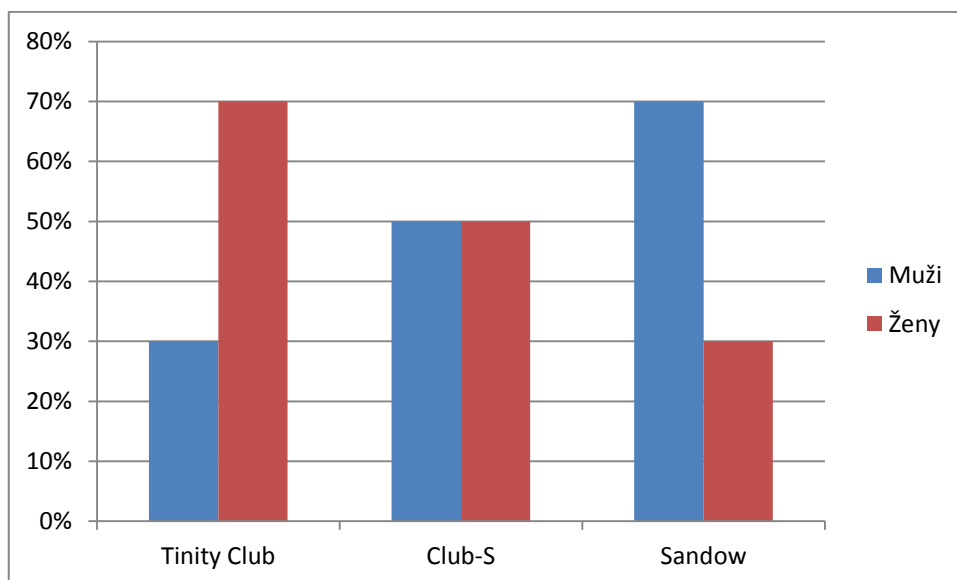
Nevýhody:.....
.....

Příloha B: Zpracované výsledky dotazníkového šetření

Rozdělení návštěvníků sportovních center dle:

- **pohlaví:**

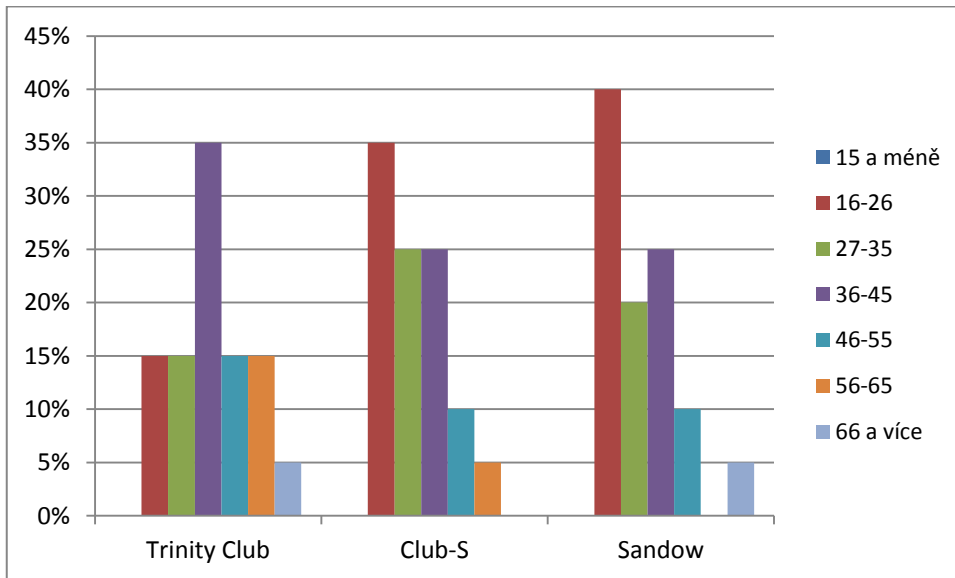
Obrázek 0.1 - Návštěvníci dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

- věku:

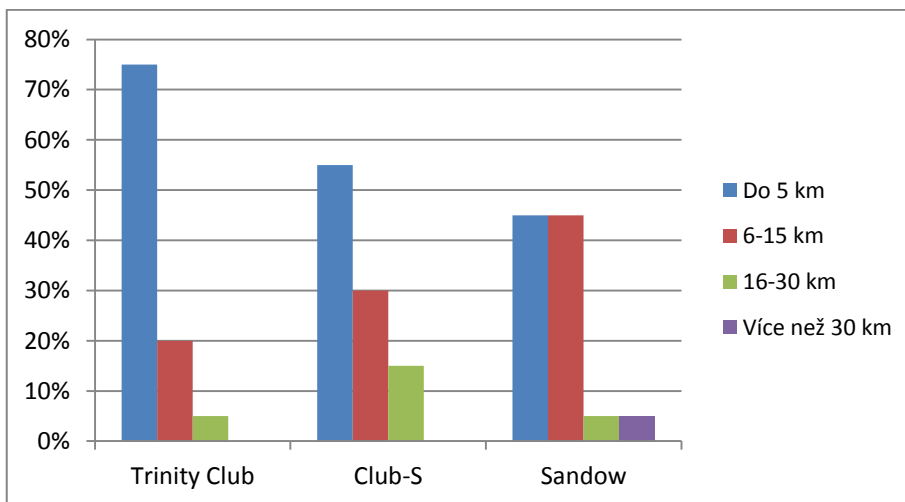
Obrázek 0.2 - Návštěvníci dle věku



Zdroj: vlastní zpracování

- vzdálenosti místa bydliště od sportovního klubu:

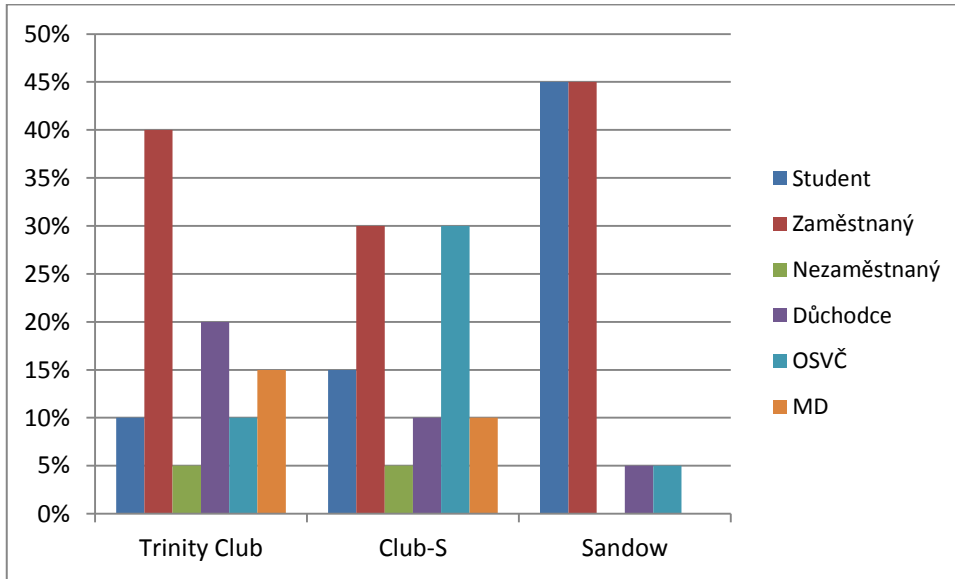
Obrázek 0.3 - Návštěvníci dle místa bydliště



Zdroj: vlastní zpracování

- zaměstnání:

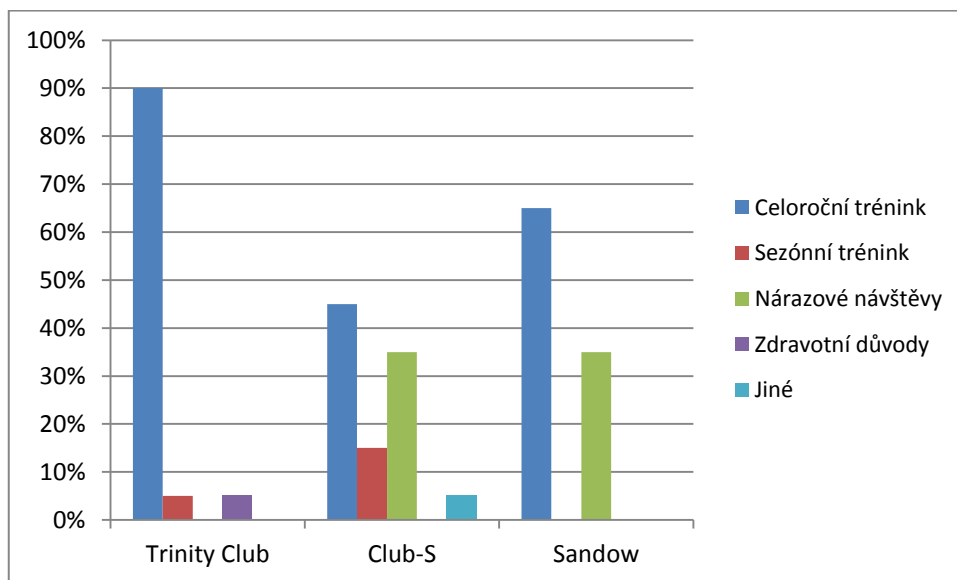
Obrázek 0.4 - Návštěvníci dle zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka se týkala důvodu, proč zákazníci navštěvují sportovní centra obecně. Odpovědi na tuto otázku nám mohou poukázat například na to, zda mají jednotlivé kluby zvolenou vhodnou cenovou politiku.

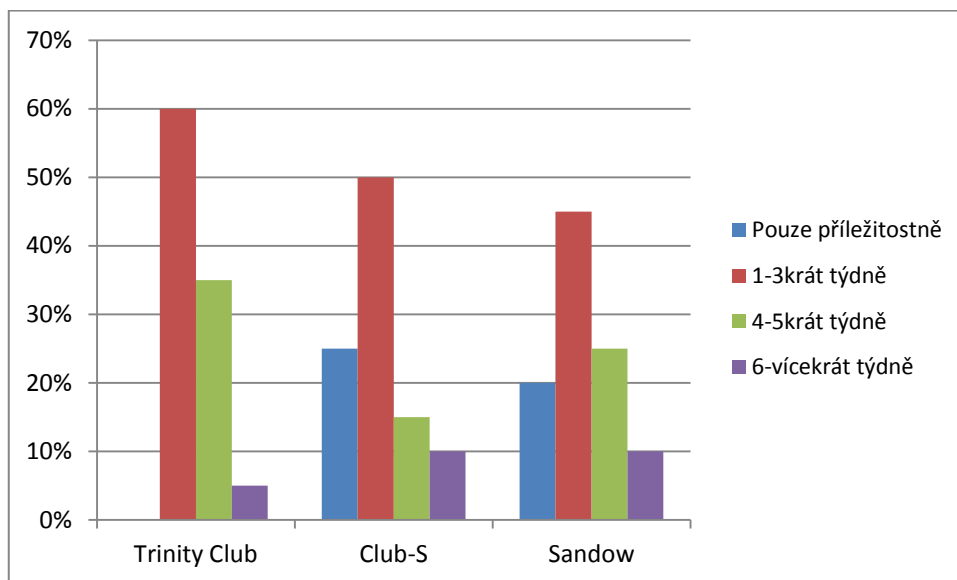
Obrázek 0.5 - Důvod návštěv sportovních center



Zdroj: vlastní zpracování

Ve druhé otázce jsme se respondentů dotazovali na četnost návštěv sportovního klubu. Z odpovědí můžeme zjistit například důsledek zvolené cenové politiky, podrobněji se výsledky budeme zabývat v následujících podkapitolách.

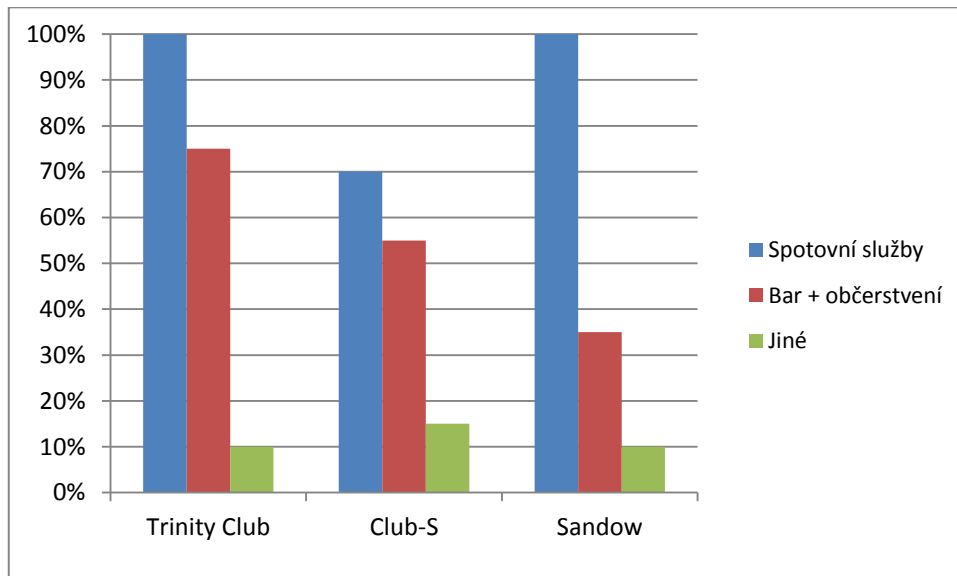
Obrázek 0.6 - Četnost návštěv sportovního centra



Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetí otázce jsme zjišťovali, který druh služeb a jaké konkrétní služby z jednotlivých druhů klienti nejčastěji využívají.

Obrázek 0.7 - Využívané služby



Zdroj: vlastní zpracování

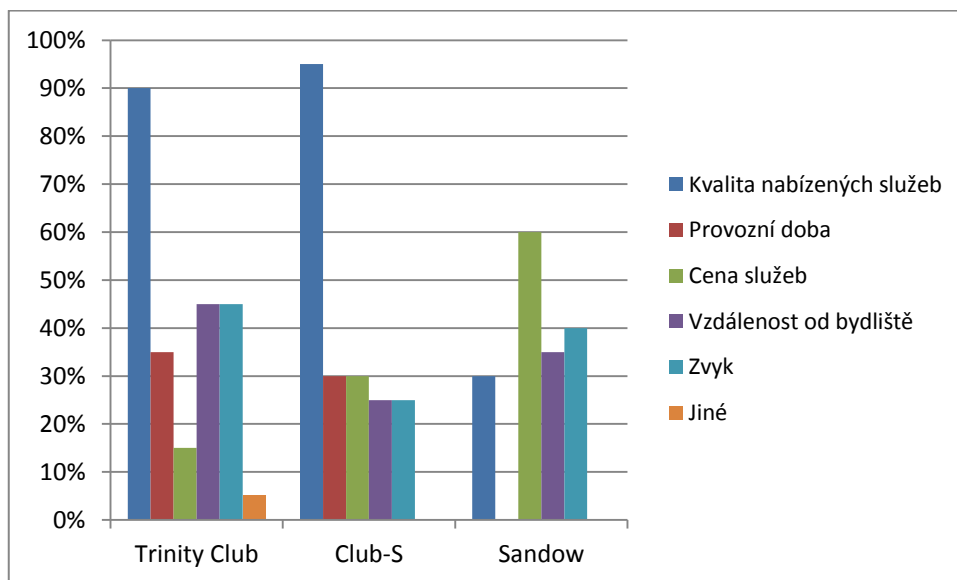
Trinity Club – jako konkrétní sportovní služby respondenti uváděli především kondiční lekce, Zumbu, T-Bow, relaxační lekce, jógu, Fitbox a cvičení v posilovně. Z jiných služeb převládalo využití především dětského koutku.

Club S – sportovní služby využívané v tomto klubu jsou nejčastěji SPINNING, TRX, Flowin, squash. U doplňkových služeb patří k nejvyužívanějším sauna, solárium a dětský koutek.

Sandow – v tomto klubu je nejvyužívanější sportovní službou jednoznačně posilovna, dále potom SPINNING a trampolínky. Doplňkové služby zde nejsou výrazně využívány, pouze 10% respondentů odpovědlo, že v centru navštěvují solárium a masáže.

Dále jsme se zabývali otázkou, proč respondenti navštěvují právě jimi vybrané centrum. Pomocí odpovědí se následně pokusíme odhalit některé konkurenční výhody, popř. nevýhody.

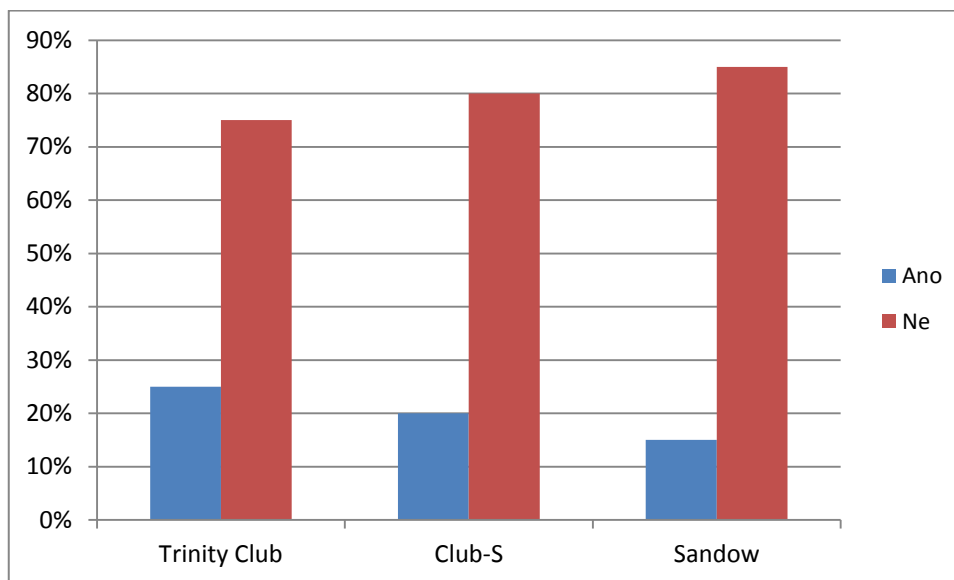
Obrázek 0.8 - Důvod navštěvování konkrétního centra



Zdroj: vlastní zpracování

V páté otázce jsme zjišťovali, zda zákazníci v minulosti uvažovali o změně sportovního centra. Tuto otázku jsme do dotazníku zařadili především proto, abychom zjistili slabiny jednotlivých klubů.

Obrázek 0.9 - Změna sportovního centra



Zdroj: vlastní zpracování

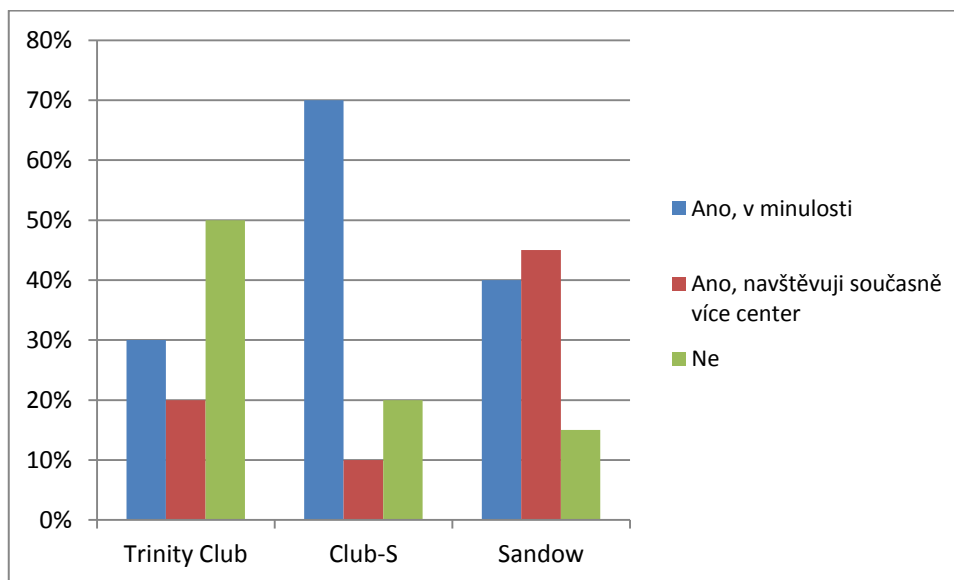
Trinity Club – zákazníci, kteří o změně uvažovali, uvedli jako důvod neuskutečnění této změny především vysokou kvalifikovanost instruktorů, profesionální chování personálu a pestrou nabídku sportů.

Club S – v tomto klubu klienti, kteří o změně uvažovali, uvedli, že v blízkém okolí nenalezli sportovní centrum, které by jim bylo schopno nabídnout lepší služby, proto se rozhodli v Clubu S zůstat.

Sandow – zde tito respondenti uvedli jako důvod, proč v centru zůstávají, především výhodné cenové podmínky a profesionální vybavení posilovny.

V poslední otázce jsme chtěli zjistit, zda respondenti navštěvovali i nějaká jiná sportovní centra, a to především proto, abychom se dozvěděli, co samotní klienti považují za výhody a nevýhody klubu, který navštěvují v současné době.

Obrázek 0.10 - Zkušenosti klientů s jinými centry



Zdroj: vlastní zpracování

Trinity Club – výhody, které respondenti uvedli: dětský koutek, profesionální přístup personálu, přátelská atmosféra, velký výběr sportů a dalších aktivit

nevýhody: drahé jednotlivé vstupné, nedostatečné prostory na parkování

Club S – výhody: cenová výhodnost, přátelský přístup personálu, provozní doba, různorodost sportovních aktivit, vlastní parkoviště

nevýhody: malé prostory, absence posilovny

Sandow – výhody: kvalitní sportovní vybavení, tradice, výhodné ceny

nevýhody: nevyhovující sociální zařízení (WC, sprchy, šatny), nepříjemný přístup personálu, málo rozmanitá nabídka služeb

Abstrakt

HRBKOVÁ, Zuzana, *Podniky a podnikání v regionálním rozvoji*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 2013

Klíčová slova: SWOT analýza, finanční analýza, region, marketingový mix

Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou podnikání v oblasti provozování sportovních center v okrese Cheb. Cílem práce je popis regionu, odvětví i konkrétních vybraných podniků, následné provedení SWOT analýzy a finanční analýzy, zhodnocení úspěšnosti podnikání a ekonomické situace v podnicích a navrhnoutí určitých opatření, která by mohla vést ke zlepšení této situace.

Abstract

HRBKOVÁ, Zuzana. Enterprises and doing business in regional development. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of economics, University of West Bohemia, 2013.

Key words: SWOT analysis, financial analysis, region, marketing mix

This Bachelor thesis discusses the issue of business in the field of running sport centers in the region of Cheb. Main objective of the thesis is the description of the region and its business sectors and also characteristics of specific sport centers. Firstly the SWOT analysis and financial analysis were carried out. Secondly the effectivity of doing business in this area was evaluated and the economic situation of the companies was analyzed. At last some suggestions were made that could possibly positively influence the current state.