

UNIVERZITA KARLOVA

Fakulta tělesné výchovy a sportu

Podnikatelský záměr – provedení analýzy konkurence

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Tomáš Ruda, Ph.D.

Vypracoval:

Adam Štěpán

Praha, 2022

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svou závěrečnou bakalářskou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl a řádně citoval všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, dne: _____

podpis autora práce

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu práce PhDr. Tomáši Rudovi, Ph.D. za přínosné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Také bych chtěl poděkovat mé rodině, přátelům a přítelkyni, kteří mě při psaní práce neustále podporovali.

Abstrakt

Autor: Adam Štěpán

Název: Podnikatelský záměr – analýza konkurence

Cíl: Hlavním cílem bakalářské práce je stanovit strategii, která bude v kontextu s analýzou konkurence sloužit jako základ pro založení masážního centra v Liberci. Masážní centrum vznikne nově, a proto je důležité důkladně analyzovat konkurenční prostředí v odvětví masérství v Liberci.

Metody: V této práci jsou využity metody kvalitativního výzkumu. Nejprve došlo k rešerši literatury zabývající se podnikatelským záměrem a analýzou konkurence, poté následoval polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor byl validován expertem. Studie byla provedena v Liberci na vzorku dvou masážních center. Pro měření konkurenčního prostředí byl využit Porterův model pěti konkurenčních sil, který byl modifikován pro prostředí masérských služeb. Detailně byly analyzovány centra SAREMA Liberec s.r.o. a SPORT PARK MEDICAL. Výsledky šetření byly zpracovány do Porterova modelu. Na základě těchto výsledků byla sestavena strategie pro možné založení masážního centra.

Výsledky: Ze zkoumání vychází, že konkurence v oboru masérství v Liberci existuje, ale jednotlivá masážní centra ji nevnímají jako hrozbu. Analýza konkurence byla zpracována do modifikovaného Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Z tohoto modelu vychází, že centra SAREMA Liberec s.r.o. a SPORT PARK MEDICAL poskytují své služby v cenovém rozpětí 700 Kč – 1050 Kč. Dále spolupracují se sportovními kluby, a to s FBC Liberec, FK Jablonec a FC Slovan (SAREMA). SPORT PARK MEDICAL spolupracuje s Libereckou Duklou a s hokejovým klubem HC Bílí Tygři Liberec. Dále z modelu

vyplývá, že nově vstupující konkurenti do odvětví nejsou vedoucími pracovníky zmíněných center vnímání jako hrozba. Existenci substitučních služeb si vedoucí pracovníci uvědomují a do jisté míry s nimi spolupracují. Využívají je jako doplňkové služby ve svých centrech. Opět z dat vyplývá, že ani substituty nejsou vnímány jako hrozba. Do dimenze „vyjednávací síla zákazníků“ byli zařazeni zákazníci, pojišťovny a sportovní kluby. Z šetření vychází, že pouze zdravotní pojišťovny, se kterými centrum SAREMA Liberec s.r.o. spolupracuje, mají vyjednávací sílu. Ostatní činitelé jsou bráni v úvahu, ale tlak z jejich strany na snižování cen je zanedbatelný. V poslední dimenzi „Provoz centra“ byly doplněny informace důležité pro sestavení konkurenční strategie.

Klíčová slova: masážní centrum, Porterův model pěti konkurenčních sil, masérské služby, konkurenční strategie.

Abstract

Author: Adam Štěpán

Title: Business plan – competition analysis

Objectives: The main objective of the bachelor thesis is to establish a strategy that will serve as the basis for the establishment of a massage centre in Liberec in the context of competition analysis. The massage centre will be newly established and therefore it is important to thoroughly analyse the competitive environment in the massage industry in Liberec.

Methods: Qualitative research methods are used in this work. First there was a literature search dealing with the business plan and competition analysis, followed by a semi-structured interview. The semi-structured interview was validated by an expert. The study was carried out in Liberec on a sample of two massage centres. Porter's model of five competing forces was used to measure the competitive environment, which was modified for the massage service environment. The centres SAREMA Liberec s.r.o. and SPORT PARK MEDICAL were analyzed in detail. The results of the survey were processed into Porter's model. Based on these results, a strategy for the possible establishment of a massage centre was drawn up.

Results: The investigation shows that there is competition in the massage industry in Liberec, but individual massage centres do not perceive it as a threat. The competition analysis has been processed into a modified Porter model of five competing forces. Based on this model, the centres SAREMA Liberec s.r.o. and SPORT PARK MEDICAL provide their services in the price range of CZK 700 – CZK 1050. Furthermore, they cooperate with sports clubs, namely FBC Liberec, FK Jablonec and FC Slovan (SAREMA). SPORT PARK MEDICAL cooperates with Liberec Dukla and with the hockey club HC Bílí Tigři Liberec. Furthermore, the model shows that new competitors entering the industry are not perceived as a threat by the managers of the mentioned

centres. The existence of substitution services is recognized by the managers and to a certain extent they cooperate with them and use them as additional services in their centres. Again, the data shows that substitutes are not perceived as a threat either. Customers, insurance companies and sports clubs have been included in the "bargaining power of customers" dimension. The investigation shows that only the health insurance companies with which SAREMA Liberec s.r.o. cooperates have bargaining power. Other factors are taken into account, but the downward pressure on prices from them is negligible. In the last dimension of "Operation of the centre" information has been added on the importance for the compilation of a competitive strategy.

Keywords: massage centre, Porter's five forces analysis, massage services, competitive strategy.

OBSAH

1. ÚVOD.....	9
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
2.1. Charakteristika podnikatelského záměru	10
2.2. Podnikatelský záměr	11
2.2.1. Zásady pro vytvoření podnikatelského záměru	12
2.2.2. Shrnutí.....	14
2.2.3. Popis podniku	15
2.2.4. Analýza odvětví a trendy	16
2.2.5. Cílový trh	17
2.2.6. Analýza konkurence	18
2.2.7. Porterův model pěti sil.....	20
2.2.8. Konkurenční strategie	26
2.3. Strategická pozice a hodnocení rizik.....	28
3. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	29
4. METODIKA PRÁCE	30
4.1. Zdroje dat	30
4.2. Typ výzkumu a přístup k výzkumu.....	30
4.3. Analýza dokumentů	30
4.4. Polostrukturovaný rozhovor.....	31
4.5. Operacionalizace rozhovoru.....	31
4.6. Neformální rozhovor	32

4.7.	Sběr dat.....	33
4.8.	Porovnání výsledků z rozhovorů.....	33
4.9.	Sestavení Porterova modelu	33
4.10.	Stanovení strategických cílů v oblasti konkurence	34
5.	PRAKTICKÁ ČÁST	35
5.1.	Porovnání výsledků z rozhovorů.....	35
5.1.1.	Konkurenti v odvětví	35
5.1.2.	Hrozba nově vstupujících konkurentů	40
5.1.3.	Substituty	42
5.1.4.	Vyjednávací síla zákazníků	44
5.1.5.	Provoz centra	46
5.2.	Konkurenti v odvětví.....	50
5.2.1.	SAREMA Liberec s.r.o.....	51
5.2.2.	SPORT PARK MEDICAL	52
5.3.	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	54
5.4.	Hrozba vzniku substitutů.....	54
5.5.	Vyjednávací síla zákazníků.....	57
5.6.	Provoz centra.....	57
5.7.	Stanovení strategických cílů v oblasti konkurence	58
5.7.1.	Strategie	58
5.7.2.	Strategické cíle.....	59
5.7.3.	Stručný návrh konkurenční strategie	59

6. DISKUSE.....	62
7. ZÁVĚR.....	64
SEZNAM LITERATURY.....	66
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

1. ÚVOD

V dnešní online době, kdy lidé tráví většinu dne za svými počítači, je potřeba tělu tuto sedavou činnost kompenzovat. Již delší dobu můžeme pozorovat, jak lidé se svým zdravím hazardují vlivem špatného životního stylu, nedostatkem pohybu a sedavým způsobem života. Při dlouhodobém setrvání v jedné poloze dochází k únavě svalstva, které má vliv na udržení postavení páteře. V této poloze se značně zkracují břišní svaly a zmenšují se hloubkové svaly zad. Tyto zdánlivé maličkosti mohou vést k dlouhodobějším a závažnějším problémům. Je očividné, že tento životní styl je potřeba tělu kompenzovat. Jednou variantou by byla každodenní sportovní aktivita, avšak ani ta nemusí být vždy tím pravým pro lidské tělo. Přehnaná sportovní aktivita bez kvalitní regenerace je sama o sobě do jisté míry nebezpečná. Z těchto důvodů je velice důležité nechat tělo kvalitně odpočinout. Široká veřejnost není o problému dostatečně informovaná, existuje však mnoho způsobů, jak nechat tělo zregenerovat. Jedním z nich je návštěva profesionálního masážního centra. Masér či fyzioterapeut je schopný problém během několika návštěv diagnostikovat a přijít s účinným řešením. Masérství a fyzioterapie slouží jako prevence zdravotních obtíží a pozdějších komplikací, a to nejen u lidí s onemocněním pohybového aparátu, ale i u zdravých lidí. Častým problémem bývá například bolest v kříži nebo zablokovaný krk.

Ve městě Liberec nalezneme 75 masážních center, většina z nich je zaměřena pouze na jednu metodu léčby. Je zde například velká koncentrace masážních salonů zaměřených na sportovní masáže. Dále se v regionu nachází mnoho relaxačních salonů a samozřejmě pár exotických, jako jsou například tantra a thajské masáže.

Existuje mnoho důvodů, proč tomu tak je – ať už se jedná o nekvalifikovanost masérů na danou diagnózu nebo absence potřebných nástrojů a pomůcek. V takovou chvíli nastává situace, kdy daný problém pacient neřeší, ale stále oddaluje. Najít vyhovující masážní salon je v dnešní době velice náročné. S rostoucím počtem obyvatel a rostoucím počtem problému vyžadujících odbornou pomoc profesionála, roste také poptávka po službách masážních salonů a fyzioterapeutických center. Aktuálně je i velmi dlouhá čekací doba na potřebné vyšetření. Není výjimkou, že jsou pacienti nuceni na odbornou pomoc čekat i několik měsíců. V Liberci je stále dostatek příležitostí k zahájení podnikatelské činnosti v odvětví. Snahou každého podnikatele by mělo být tuto mezeru objevit a vyplnit.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1. Charakteristika podnikatelského záměru

Aby bylo možné v praxi komplexně posoudit reálnost a proveditelnost podnikatelského nápadu, je nutné sestavit podnikatelský plán/záměr. Dle autorů Veber a Srpová (2012) je podnikatelský záměr písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním již existující firmy. Tuto definici autoři ilustrují na příkladu autoatlasu, který by měl usnadnit odpovědi na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Pro založení masážního centra by podnikatelský záměr měl pomoci sjednotit kroky, které je nutné provést, aby nově zřizované centrum eliminovalo hrozby a mohlo být ziskové.

Podnikatelský záměr lze dle McKeevera (2005) definovat jako „písemný dokument, který popisuje a analyzuje určité podnikání a poskytuje podnikateli podrobný pohled na budoucí vývoj“. Podnikatelský záměr zahrnuje také finanční aspekty spojené se zahájením podnikatelské činnosti, kolik peněz potřebujeme a jakým způsobem se investice podnikateli vrátí.

Fotr a Souček (2005) ve své publikaci upřesňují rozdíl mezi podnikatelským plánem a podnikatelským záměrem. Jako synonymum podnikatelského záměru se často používá termín podnikatelský plán. Podle Fotra a Součka (2005) je však podnikatelský plán chápán jako celofiremní dokument, charakterizující komplexně všechny oblasti firmy a jejich vývoj. Z toho vyplývá, že podnikatelský plán, který je zpracován v souvislosti s realizací určitého projektu je označován jako podnikatelský záměr. Fotr a Souček (2005) definují podnikatelský záměr takto: „*Podnikatelský záměr je základní plán podnikání, který se může vyskytovat v řadě forem: od základní myšlenkové u nezávislých profesionálů a živnostníků až po rozsáhlou písemnou dokumentaci v případě větších firem. V každém případě je podnikatelský záměr zacílen především na tzv. jádro podnikání neboli jeho hlavní a stěžejní činnost, případně jako hlavní argument k přesvědčení potenciálního investora.*“

2.2. Podnikatelský záměr

V současné době neexistuje žádná právní norma, která upravuje nebo stanovuje jasnou strukturu podnikatelského záměru. Struktura a obsah plánu se odvíjí od konkrétních potřeb daného podniku. Přestože obsah podnikatelského záměru není nikde pevně stanoven, tak dle autorů Fotra a Souček (2005) by měl obsahovat realizační resumé, popis podniku a jeho cílů, organizační plán, popis manažerského týmu, finanční plán podniku a shrnutí výsledků. Souhrnně lze říct, že podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto části:

- shrnutí cílů a strategií podniku,
- finanční a marketingový plán podniku,
- obchodní a projektový plán,
- analýzu trhu,
- analýzu mikroekonomického a makroekonomického okolí podniku.

Dle autorů Schwejte a Vaseghi (2007) by podnikatel měl před vytvořením podnikatelského záměru vytvořit projekt podnikatelského záměru, ve kterém by měl být obsažen:

- sběr dat,
- analýza dat,
- dílčí plány,
- finanční plán,
- klíčové otázky.

Samotný podnikatelský záměr by měl dle stejných autorů obsahovat:

- shrnutí,
- podnikatelský nápad a strategické cíle,
- manažerský tým a organizace podniku,
- produkt/slужba,
- trh a konkurence,
- marketing a prodej,
- výzkum a vývoj,
- produkce,

- logistika,
- finance,
- cestu k investorovi – jak získat peníze.

Autorka Abrams (2010) ve své publikaci uvádí, že správně zpracovaný podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto body:

- shrnutí,
- popis podniku,
- analýza odvětví a trendy,
- cílový trh,
- konkurence,
- strategická pozice a hodnocení rizik,
- marketingový plán a prodejní strategie,
- operace,
- technologický plán,
- management a organizace,
- zapojení komunity a sociální odpovědnost,
- vývoj, milníky a krizový plán,
- finance,
- příloha a plán.

Struktura podnikatelského záměru je u výše zmiňovaných autorů velmi podobná. Avšak lze vidět, že struktura dle autorky Abrams (2010) je komplexnější a na rozdíl od autorů Fotr a Souček (2005) zahrnuje i body jako je: zapojení komunity a sociální odpovědnost, vývoj, milníky a krizový plán a další. V další části této práce je rozpracována teoretická struktura podnikatelského záměru.

2.2.1. Zásady pro vytvoření podnikatelského záměru

Prvním měřítkem pro hloubku a propracovanost podnikatelského záměru je velikost a záběr navrhovaného podniku. Dále je důležité zaměřit se na velikost a konkurenceschopnost tržního odvětví, ve kterém plánuje podnik operovat. V neposlední řadě je velice důležité definovat typ výrobku či služby, kterou podnik plánuje nabízet.

Dle Srpové (2010) by měl podnikatelský záměr být:

- Inovativní – podnikatel musí prokázat, že přináší unikátní přidanou hodnotu pro trh a cílového zákazníka, že výrovek/služba bude odlišný od konkurence a bude uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence.
- Srozumitelný a uváženě stručný – při sestavování podnikatelského záměru se vyjadřujeme jednoduše, neprezentujeme zbytečně moc myšlenek v jedné větě, přídavná jména vybíráme opatrně, není třeba s jejich počtem plýtvat. Myšlenky či závěry obsažené v plánu sice uvádíme stručně, ovšem v žádném případě ne na úkor postižení základních faktů.
- Logický a přehledný – myšlenky a skutečnosti uvedené v podnikatelském záměru musí na sebe navazovat, musí být podloženy fakty, tvrzení obsažená v záměru si nesmí odporovat. Pro lepší přehlednost doplníme do podnikatelského plánu tabulky a grafy. Také časový harmonogram realizace podnikatelského záměru znázorníme graficky, např. pomocí úsečkového diagramu. Ku prospěchu je, pokud se ke zpracovanému textu s odstupem několika dní vrátíme, přečteme jej znovu a uděláme úpravy nebo jej necháme projít připomínkovým řízením.
- Pravdivý a reálný – pravdivost uváděných údajů a reálnost predikovaného vývoje by měla být samozřejmostí.
- Respektující rizika – podnikatelský záměr vyjadřuje budoucnost. Respektování rizik, identifikace rizik a návrh opatření na jejich eliminaci nebo zmírnění zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru.

Stupeň plánování částečně závisí na velikosti podniku. Čas, který podnikatel investuje do tvorby podnikatelského záměru může výrazně ovlivnit šanci na úspěch. Dle McGuira (2010) existují čtyři základní typy, jak plánovat:

- Strategie – strategy
- Obchodní operace – business operations
- Finance a rozpočetnictví – Finance and budgeting
- Prognózy budoucího vývoje – forecasting

Slovy McGuira (2010) mohou mít velké firmy čtyři samostatné plány, menší organizace většinou vytvoří jeden plán, který obsahuje kombinaci všech čtyř prvků. Dalším důležitým krokem při tvorbě podnikatelského záměru je zodpovězení otázky, zda

opravdu chce podnikatel svůj vlastní podnik. McKeever (2005) uvádí, že by si každý takový člověk měl nejprve definovat osobní realitu, kde objektivně analyzuje svou situaci. Autor McKeever (2005) tuto realitu rozdělil do 3 bodů:

- Opravdu chci vlastnit podnik? – V tomto bodě podnikatel řeší své osobní cíle, hodnotí své silné a slabé stránky, obecné a specifické schopnosti, které jsou potřeba pro jeho podnik a provádí tzv. bankovní analýzu.
- Volba vhodného podniku – Při volbě vhodného podniku by si podnikatel měl dát pozor, zda zná obor, ve kterém podniká, zda opravdu chce podnikat v oboru, zda má podnik správně definovaný, jak jeho podnik ovlivní trendy, zákaznická preference a technologie v budoucnosti. V neposlední řadě by v tomto bodě měl podnikatel provést analýzu, zda bude jeho podnik vydělávat peníze.
- Zdroje peněz – V posledním bodě by se měl podnikatel zaměřit na finanční stránku, přesněji na zdroj financí potřebných pro založení nebo rozšíření jeho podniku.

2.2.2. Shrnutí

Shrnutí neboli realizační resumé představuje první část podnikatelského záměru. Podle logické posloupnosti by se však mělo zpracovat až na samém závěru, po detailním provedení všech potřebných analýz. S realizačním resumé se setkává potencionální investor nejdříve, proto by se podnikatel měl důkladně zaměřit na jeho zpracování. Realizační resumé dává investorovi možnost pochopit základní koncept a zdůrazní to nejdůležitější z podstaty firmy. Cílem každého resumé je motivovat a nalákat investora. Dle autorky Abrams (2010) by realizační resumé mělo obsahovat tyto body:

- Popis podniku – název a adresa firmy, typ podnikání, lokace, právní forma podniku, partnerství
- Poslání firmy – stručný popis účelu společnosti
- Fáze vývoje podniku – v tomto bodě je nutné definovat, zda se jedná o start-up nebo již fungující podnik
- Produkt/služba – popis produktu/služby, který podnik prodává nebo má v plánu prodávat
- Cílový trh – popis trhu, na který chce podnikatel cílit
- Marketing a prodejní techniky – stručný popis, jak chce podnikatel dostat produkt na cílový trh

- Konkurence – definovat a analyzovat konkurenci
- Silné, slabé stránky konkurence – stručný popis, kde může podnik těžit ze slabých stránek konkurence
- Management – krátký popis manažerského týmu a zakladatelů společnosti
- Finance – naznačit předpokládané zisky firmy do 3 let
- Dlouhodobé cíle
- Kapitálové prostředky a krizové strategie

Autoři se obecně shodují, na struktuře realizačního resumé. Někteří vnímají shrnutí komplexněji, ale v podstatě se příliš nerozchází. Autorka Abrams (2010) oproti jiným autorům zařazuje do shrnutí i kapitálové prostředky a popis manažerského týmu. Tato realita působí na potencionální investory přehledněji a jasněji. Autoři se dále shodují, že realizační resumé je vhodné psát až jako poslední část podnikatelského záměru, ačkoli je zařazováno na samotný začátek dokumentu.

2.2.3. Popis podniku

Autoři Veber a Srpová (2012) řadí do této části podnikatelského záměru podrobný popis nově vznikajícího podniku, který by měl obsahovat tyto informace:

- fakta o jeho založení,
- obchodní jméno,
- zvolenou právní formu,
- obor podnikání,
- velikost podniku,
- počet zaměstnanců,
- produkt.

Ve většině případů je vhodné v této části pojednat i o zvolené lokalitě. Dobře zvolená lokalita je často klíčem k úspěchu. Při volbě umístění podniku je třeba brát v potaz náklady na dopravu, ceny nájmu, popřípadě pozemku. Dále autoři Veber a Srpová (2012) uvádějí, že je vhodné v této části detailněji popsat organizační strukturu podniku a představit klíčové osobnosti. Z organizační struktury by mělo být patrné, kdo bude zastávat jakou funkci a zda bude firma vedena efektivně. Je zde nezbytné osvětlit důvod,

proč se podnikatelský záměr zpracovává a definovat strategie, pomocí kterých budou jednotlivé cíle plněny.

Tato část podnikatelského záměru je jedna z nejdůležitějších, jelikož v sobě může vystihnout povahu vznikajícího podniku. Autoři Srpová a Svobodová (2011) uvádějí, že by tato část měla pojednávat o všech výhodách daného produktu/služby. Není zde nezbytné se věnovat se odborným podrobnostem. Tato část by měla být obohacena primárně o srovnání s konkurencí a užitek pro cílového zákazníka. Srovnání je vhodné provést pomocí srovnávací matice. Budou se zde proti sobě stavět konkurenční výrobky a služby na základě jednotlivých parametrů jako je cena, kvalita, náklady apod. Samotné srovnání by mělo být přehledné a vystihující.

2.2.4. Analýza odvětví a trendy

V této kapitole jsou uvedeny nástroje k prozkoumání odvětví. Většina této kapitoly se zaměřuje na interní plánování. Po provedení tohoto plánování má podnikatel informace potřebné k přípravě oborové analýzy. V této kapitole je dle autorky Abrams (2010) vhodné se zaměřit na tyto body:

- popis oborového okolí,
- trendy v odvětví,
- příležitosti existující v odvětví.

Analýza trhu pomáhá získat informace o trhu, o jeho fungování a o mezerách, které na trhu jsou. Analýza se týká především vnějšího prostředí a konkurence, poptávky a koncových zákazníků. U koncových zákazníků zkoumáme především potřeby a preference. Tato data je možné získat dvěma způsoby. Pomocí tzv. desk research, prostřednictvím již existujících informací, které se opírají o statistické údaje a zprávy. Druhou variantou je tzv. field research, jedná se o způsob, pro který je potřeba získat informace v terénu. Nejčastější formou jsou interview, pozorování, dotazníky apod. Pro ideální analýzu trhu se v praxi doporučuje tyto dva přístupy kombinovat (Fotr a Souček, 2005).

Autoři Fotr a Souček (2005) dále poukazují na fakt, že by se podnikatel měl primárně zaměřit na cílový trh, nikoli na trh obecně. Cílovým trhem se myslí trh, v jehož působnosti má podnik své potenciální zákazníky, kteří budou mít o poskytovaný produkt zájem. Čím

lépe podnikatel upřesní cílový trh, tím lépe podnik dokáže svůj produkt specifikovat pro zákazníka.

2.2.5. Cílový trh

Základem obchodního úspěchu je důkladné porozumění potřebám zákazníků. Pokud podnikatel neví, kdo jsou jeho cíloví zákazníci, tak není schopen efektivně posoudit, zda uspokojuje jejich potřeby. Proto je nezbytně důležité přesně vědět, kdo je cílový zákazník, co chce, jak se chová a co je ochoten za danou službu/produkt zaplatit.

Cílový trh je potřeba definovat střízlivě, podnikatelé mají často potřebu popsat svůj cílový trh co nejobširněji a zahrnout všechny osoby, které by mohly potenciálně využívat daný produkt/službu. To dává podnikateli falešný, uklidňující pocit, že trh je nekonečně velký. Místo toho by podnikatel měl identifikovat konkrétní segmenty trhu. Tyto segmenty poskytují odlišné a smysluplné složky celkového trhu a dávají podnikateli soubor specifických charakteristik, podle kterých může definovat svůj cílový trh. Aby byla analýza cílového trhu užitečná, musí dle autorky Abrams (2010) splňovat tato kritéria:

- Definovatelný – měly by být přesně definované charakteristiky potenciálních zákazníků.
- Smysluplný
- Dostatečně velký – dostatečně velký, aby podnik mohl být ziskový.
- Dosažitelný – zda je v silách podnikatele dostat se na cílový trh k cílovým zákazníkům.

Po fázi sběru dat a informací je z nich potřeba vybrat ty užitečné a dále s nimi pracovat. Dané informace a data mohou být použita v několika oblastech. Oblasti jsou podle autorů Fotr a Souček (2005) tyto:

Cílový trh a jeho struktura

Nejprve je potřeba stanovit cílový trh a to pomocí definování trhu, přesného charakterizování produktu, určení cenové úrovně, typů podpory projede, distribučních kanálů, identifikace koncového zákazníka, dodavatelů a základních forem konkurence. Dále je nezbytné se zaměřit na celkové fungování celého trhu. V etapě zavádění produktu je nezbytné se zaměřit na celkovou velikost trhu, míru jeho využití, pozici trhu v jeho životním cyklu, stabilitu trhu, preference zákazníků (Fotr a Souček, 2005).

Analýza zákazníků

Jak již bylo zmíněno, je potřeba se podrobně zaměřit na cílové zákazníky a jejich charakteristické rysy. Je důležité se zaměřit na jejich věkové rozpětí a jejich ekonomickou situaci. Dále je potřeba vzít v úvahu jejich obchodní zájmy a preference. Tato analýza by se měla zaměřit také na poptávku cílových zákazníků, její vývoj a predikci poptávky po daných produktech (Fotr a Souček, 2005).

Analýza mikrokolí

Tato analýza se řadí mezi důležité kroky, které je nutné povést před založením podniku a vstupu na trh s novým produktem. Autoři Kotler a Keller (2003) definují konkurenci jako veškeré současné i potenciální nabídky a substituty, které by mohl kupující zakoupit. Při zavádění produktu na trh budou na podnik působit konkurenční faktory. Tyto konkurenční faktory mohou být pozitivní i negativní. V první řadě podnik částečně vymezí prostor na trhu. Této analýze je nezbytné věnovat zvýšenou pozornost, protože pokud podnik špatně definuje svou konkurenci, může zaniknout. Je nezbytné svou konkurenci přesně vymezit a definovat její silné stránky, slabé stránky a postavení na trhu (Kotler, Keller (2003)). Autor Roman Zuzák (2011) ve své publikaci Strategické řízení podniku uvádí, že dosahování konkurenční výhody, byť krátkodobé, je jevem trvalým. V potaz je brána rivalita a boj o zákazníky, zvláště tehdy, když se na trhu vyskytuje převis nabídky nad poptávkou. Dále na rozdíl od autorů Kotler a Keller (2003) zmiňuje fakt, že v dnešním prostředí je největším problémem nalezení faktoru, který by dlouhodobě vedl ke konkurenční výhodě (Zuzák, 2011).

2.2.6. Analýza konkurence

Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být podnik úspěšný, musí uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence. Podle autorů Kotler a Armstrong (2004) však neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, kterou by mohl aplikovat každý podnik. Toto tvrzení podporuje mnoho faktorů. Například velikost podniku, strategická pozice podniku a další. Je pravděpodobné, že masážní centrum s 20 zaměstnanci bude volit jiné marketingové strategie než masážní salon, který masér provozuje sám.

Každý podnik má svou konkurenci, kterou si podnikatel musí přesně definovat a uvědomit. Při posuzování konkurence je nutné zahrnout a analyzovat pouze ty konkurenty, kteří míří na stejný cílový trh. Například pokud podnik poskytuje služby ve finančním poradenství, je zbytečné se zabývat podniky, které provozují masérské služby. Při analýze konkurence se tato práce bude zabývat podniky, které provozují masérské služby. Popřípadě služby substituční, jako je například fyzioterapie a rehabilitace Abrams (2010). Při přípravě analýzy konkurence je dle autorky Abrams (2010) nutné zvážit tyto body:

- kdo je náš hlavní konkurent,
- na jakém základě si konkurujeme,
- potencionální budoucí hrozba konkurence,
- bariéry vstupu pro nové konkurenty,
- jaké parametry pro porovnání zvolíme.

Tyto kroky vnímá velice podobně i Kotler (2007). Uvádí, že aby podnik mohl správně sestavit konkurenční strategii, musí o konkurenci zjistit maximum informací. Stejně jako autorka Abrams (2010) tvrdí, že je důležité zjistit, kdo je hlavní konkurent. Dále dodává, že je důležité u konkurence identifikovat strategie, cíle, silné a slabé stránky. Dále autoři uvádí, že pokud chce podnik zjistit svou konkurenční pozici, musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace s klienty.

V oboru masérství je tedy důležité s konkurencí porovnávat nabídku masérských služeb, ceny za služby, lokalitu masážního centra a komunikaci s klienty. Komunikace většinou probíhá přes webové stránky masážních center. Kotler (2007) dále vymezuje konkurenci do dvou skupin:

- Odvětvové vymezení konkurence – Podniky nabízí produkty, které mohou být nahrazeny blízkými substituty. Podniky mohou nahrazovat konkurenční produkty. Jedná se o soubor všech nabízejících určitého produktu/služby.
- Tržní vymezení konkurence – Podniky se nesnaží nabízet stejné produkty/služby, ale zaměřují se na uspokojení potřeb zákazníků.

Kraft (2017) tuto realitu nastiňuje ve své publikaci pod pojmem „dílčí nabídka“ – nabídka jednoho výrobku od všech výrobců na trhu.

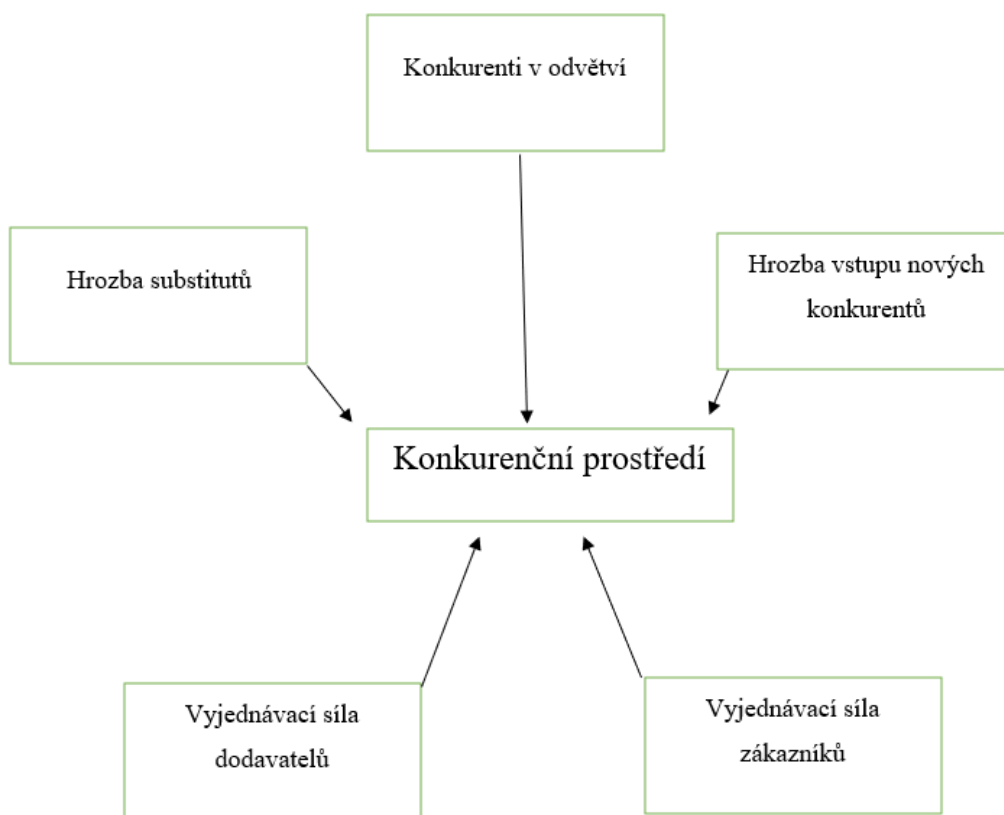
2.2.7. Porterův model pěti sil

Autorem modelu je Michael Eugene Porter z Harvard Business School. Součástí analýzy konkurence je Porterův pětifaktorový model. Tento model patří mezi nejvýznamnější metody pro analýzu konkurenčního prostředí. Model vznikl v roce 1997 jako kritika SWOT analýzy, která je podle této teorie považována jako nedostatečně validní. SWOT analýza usiluje o identifikaci možných oblastí podniku, které mohou naplňovat jeho poslání, zatímco Porterův model pěti sil poskytuje informace pro hlavní oblast působení a zaměření podniku ve smyslu tvorby a implementace účinné strategie. V současné době jsou v praxi využívány obě metody. Porterův model je využíván k určení konkrétní konkurenční a vyjednávací strategie, strategické pozice podniku a analýze mikroprostředí. Principem Porterova modelu je definování hlavních pěti sil, které bezprostředně ovlivňují podniky v daném odvětví. Síly se obecně zabývají konkurencí na daném trhu, vyjednávací silou zákazníků a silou dodavatelů (Porter, 1979).

Jedná se o často využívaný nástroj, který slouží k analýze podnikového okolí a vychází z předpokladu, že podnik působící na určitém trhu je ovlivněn působením pěti základních sil. Těchto pět sil definovali na základě Portera a jeho modelu autoři Kotler a Keller (2003) ve své publikaci takto:

- konkurenti v odvětví,
- hrozba nově vstupujících konkurentů,
- hrozba substitutů,
- hrozba rostoucí síly zákazníků,
- hrozba rostoucí síly dodavatelů.

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Keřkovský (2006)

Obrázek 1 zobrazuje všech pět dimenzí, které jsou popsány v původním Porterově modelu pěti konkurenčních sil. Porterův model byl pro tuto práci zvolen, pro jeho funkčnost a možnost modifikovat jednotlivé dimenze.

Kritika Porterova modelu pěti sil

Porterův pětifaktorový model je kritizován řadou akademiků a odborníků. Skutečnost, že tento model je k dispozici beze změn přes 40 let, vede k zamyšlení, zda je stále aktuální pro všechna odvětví. Například Kevin P. Coyne a Somu Subramaniam (1996) uvádějí, že síly kupujících, konkurence a dodavatelů spolu jako síly nijak nesouvisí a nelze je spojovat do vzájemné interakce. Kritiky Porterova modelu dále pojednávají o skutečnosti, že Porter předpokládá dokonalý trh. Z toho vyplývá, že čím více je trh regulován, tím menší význam model má. Poslední desetiletí ukazují, že se informační technologie (IT)

stávají stále důležitějšími pro řízení podniku a dosažení konkurenční výhody. Dnešní organizace mají přístup k většímu objemu dat a informací o zákaznících, dodavatelích a konkurentech. Tyto informace mohou vést k lepší spolupráci nebo konkurenční výhodě. Zde vidí nedostatek Porterova modelu Andriotis (2004). Porterův model nevnímá informační technologie jako samostatnou konkurenční sílu. Někteří autoři také zmiňují fakt, že Porterův model v sobě nezahrnuje význam vládních zásahů. Dalším kritickým názorem je, že Porterův model zachycuje pouze momenty, jedná se o statický model, který nebere v úvahu čas. Je mnohem obtížnější určit trhy s vyšší dynamikou konkurence, protože se mohou velmi rychle změnit. To vyžaduje neustálou tvorbu nových modelů. Dále jsou autoři Dulčić, Gnjidić a Alfirević (2012) k Porterovu modelu velmi kritičtí, protože vnímají chybějící dimenzi času za velmi přínosnou pro manažery. Uvádějí, že pokud by model obsahoval dimenzi času, tak by manažeři mohli lépe vnímat trendy a změny trhu. V neposlední řadě je třeba zmínit autora Downa (1997), který ve své publikaci kritizuje Porterův model pěti sil. Dle Downa (1997) model nevěnuje dostatečnou pozornost DIGITALIZACI, GLOBALIZACI a DEREGULACI. Tyto tři faktory jsou důvodem, kvůli kterému se za poslední dekády změnila tržní struktura.

Z kritiky Porterova modelu je možné vidět, že každý z autorů vnímá u tohoto modelu určité nedokonalosti. Přestože každý z výše uvedených autorů kritizuje jinou část modelu, tak je model stále jeden z nejvýznamnějších metod pro analýzu konkurenčního prostředí. Výhodou modelu je, že si ho podnikatelé mohou upravit dle potřeby. Jednotlivé dimenze nemusejí být striktně dodrženy. V další části práce jsou jednotlivé dimenze teoreticky rozpracovány.

Konkurenti v odvětví

První možnost, kdy je tržní segment, ve kterém chce firma aktivně podnikat, neatraktivní, je v případě, že v něm působí velké množství silných nebo agresivních konkurentů. Další variantou je situace, kdy segment stagnuje a odvětví tak upadá. Z tohoto důvodu nelze plně využít výrobní náklady. Vysoké rivality na trhu je docíleno, pokud se jedná o pomalu rostoucí trh, ve kterém se každý podnik snaží vybudovat svou pevnou pozici. Dle autorů Kotler, Keller (2003) rivalita v segmentu stoupá, pokud jsou bariéry pro vstup na trh příliš vysoké nebo pokud je rozpětí obchodní marže příliš nízké. Rozhodujícími faktory ovlivňujícími intenzitu konkurenčního boje jsou:

- růst odvětví,
- rozdíly mezi produkty,
- koncentrace konkurence,
- rozmanitost konkurentů,
- nákladové podmínky,
- bariéry výstupu z odvětví,
- občasný přebytek kapacity.

Pro tuto práci je důležité zjistit úroveň konkurenční rivality mezi zařízeními poskytujícími masérské služby. Zjistit, jak se obor masérství rozvíjí, jaký je rozdíl mezi nabízenými službami u jednotlivých center, jaká je koncentrace a rozmanitost konkurence, jak vysoké jsou bariéry výstupu z odvětví a další.

Hrozba nově vstupujících konkurentů

Autoři Kotler, Keller (2003) dále uvádějí, že atraktivita odvětví se liší podle bariér vstupu na trh a jejich výstupu. V návaznosti na tyto dva faktory je nejzajímavější odvětví, kde jsou bariéry vstupu vysoké a výstupu nízké. V tomto případě je totiž velice obtížné pro nové firmy vstoupit na takový trh a pro stagnující firmu není těžké trh opustit. Analogicky nejhorší varianta je situace, kdy jsou vstupní bariéry nízké a výstupu vysoké. Na tento trh prosperující firmy volně vstupují ve velkém počtu a v případě ekonomických potíží z něj složitě vystupují. Z toho plyne stále se prohlubující stagnace a ekonomická krize tohoto trhu. V tomto případě příchod nových firem může znamenat stlačení cen nebo růst nákladů a tím snížení ziskovosti.

Porter (1994) uvádí ve své knize Konkurenční strategie několik hlavních zdrojů překážek vstupu a to:

- úspory z rozsahu,
- diferenciací produktu,
- kapitálová náročnost,
- přechodové náklady,
- přístup k distribučním kanálům,
- nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu,
- vládní politika.

Vstupní bariéry do oboru masérství nejsou nijak vysoké. Proto by tento obor dle autorů Kotler a Keller (2003) nepatřil mezi nejzajímavější odvětví. Na druhou stranu určité bariéry vstupu tento obor dle živnostenského zákona č. 455/1991 má: dosažení odborné kvalifikace, ohlášení živnosti, založení společnosti a kapitál na založení masážního centra. Z toho vyplývá, že se nejedná ani o neatraktivní odvětví .

Hrozba substitutů

Je nutné vzít v potaz také fakt, že segment se pro podnik stává neatraktivním v situaci, kdy existují náhražky na daný produkt, či službu. Množství substitutů na trhu se odráží jak na ceně produktu, tak na zisku firmy. V případě, kdy se v segmentu objeví technologický posun, odrazí se to na snížení cen, ale i zisku celého segmentu (Kraft, 2013). Podniky proto musí správně identifikovat substituty, které mohou plnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví, a také musí sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků.

Rozhodujícími činiteli při hrozbě substitutů jsou:

- náklady na přechod k novému (substitučnímu) výrobku,
- ochota (sklon) přejít na substituční produkt,
- relativní výše cen substitutů (Porter 2004).

Porter (2004) substituty definuje jako produkty, které mohou plnit stejnou funkci. Porter (2004) dále oproti Kraftovi (2013) doplňuje, že největší pozornost by měla být zaměřena na takové substituty, které se objevují ve vysoce ziskovém odvětví. Dále udává, že klíčovým faktorem jsou přechodové náklady. Náklady, které musí zákazník vynaložit z důvodu změny produktu/služby. Pokud jsou tyto náklady příliš vysoké, tak spotřebitel zůstane u stávajícího produktu/služby.

Hrozba roustoucí síly zákazníků

Segment se stává méně atraktivním ve chvíli, kdy získávají zákazníci velkou vyjednávací schopnost. Dále autoři Kotler, Keller (2003) uvádějí, že zákazníci mají větší vyjednávací sílu ve chvíli, pokud výrobek představuje značnou část z celkových nákladů zákazníka, pokud jsou náklady na změnu zanedbatelné nebo pokud jsou zákazníci citliví na cenu.

Ve své publikaci popisují tuto problematiku také autoři Kraft, Kocourek, Bendářová (2003), kteří definují citlivost zákazníků na procentuální změnu ceny u jednotlivých statků. Převážně se řeší produkty méněcenné, nezbytné a luxusní. Z toho vyplývá, že vyjednávací síla zákazníka je závislá na druhu statku a procentuální velikosti nákladů zákazníka z jeho celkového důchodu.

Pokud zákazníci:

- jsou koncentrovaní nebo nakupují velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu,
- kupují produkty, představující významnou část odběratelových nákladů,
- kupují standardní nebo nediferencované produkty,
- nemají velké přechodové náklady,
- docilují nízkého zisku,
- kupují produkt nedůležitý z hlediska kvality oděratelovy produkce nebo jeho služeb,
- jsou plně informováni (o poptávce, cenách nebo dodavatelových nákladech).

Potom je jejich pozice velmi silná. V praxi hovoříme o velké kupní kompetenci odběratelů. V takové situaci se odběratelé snaží tlačit ceny dolů a usilují o dosažení vyšší kvality výrobků a služeb. V této situaci staví konkurenty do cenového boje proti sobě. Tato realita je na úkor ziskovosti odvětví a snižuje efektivitu podnikání. To vede k nízké atraktivitě segmentu. Vhodný je v takové situaci výběr zákazníků s poměrně malou silou pro vyjednávání. Ideální je vyvinutí špičkové nabídky, kterou odběratelé nebudou moci odmítnout (Porter, 1994).

Hrozba rostoucí síly dodavatelů

Jako pátou a poslední hrozbou v Porterově modelu pěti sil je hrozba plynoucí ze síly dodavatelů. Autoři Kotler, Keller (2003) uvádějí, že tržní segment se stává pro firmu neatraktivní v případě, že dodavatelé jsou schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Samotní dodavatelé mají v praxi silnou pozici pokud jsou organizovaní a existuje jen malé množství náhražek za jejich služby. Autoři dále uvádějí, že nejlepší obrana proti této hrozbě je vytvoření takových vztahů s dodavateli, při kterých jsou obě strany vítězi.

Rozhodujícími faktory z hlediska vyjednávací síly dodavatelů jsou hlavně:

- koncentrace dodavatelů,
- diferenciací výstupů,
- náklady na přechod k jinému dodavateli,
- existence náhradních (substitučních) vstupů,
- důležitost objemu dodávek pro dodavatele (Porter, 1994).

Velice podobně jako autoři Kotler a Keller (2003), Porter (2004) uvádí, že dodavatelé mohou uplatňovat vyjednávací sílu tak, že zvyšují ceny nebo snižují kvalitu dodávaného zboží. Oproti autorům uvádí Porter (2004), že dodavatelem musí být uznána také pracovní síla. Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci mohou podnik v praxi také obrátit a významnou část potenciálních zisků

2.2.8. Konkurenční strategie

Pro stanovení správné strategie pro založení masážního centra je v této práci nutné definovat konkurenční strategie. Konkurenční strategii lze chápat jako přístupy a činnosti, které mají zabezpečit vyšší pravděpodobnost úspěchu. Konkurenčních strategií již vzniklo nespočet a každý z autorů je vnímá a dělí trochu jinak. Některé konkurenční strategie jsou v práci popsány, aby autor problematiku pochopil a mohl stanovit vhodnou strategii v praktické části.

Autor v práci využívá Porterův model pěti konkurenčních sil, tak je vhodné definovat konkurenční strategie dle Portera. Michael E. Porter (1980) popsal tři generické strategie: strategii nižších cenových nákladů, diferenciaci a specializaci. Porter uvádí, že podnik si může zvolit kombinaci těchto strategií, ale jen zřídka to funguje.

- Strategie nižších cenových nákladů – Tato strategie se zaměřuje na snižování podnikových nákladů a lze jí docílit například levnější pracovní silou, zavedením levnější technologie nebo tlakem na snižování provozních nákladů. V případě, kdy podnik dokáže snížit náklady, dostává se do určité konkurenční výhody – podniku se analogicky zvednou výnosy.
- Strategie diferenciací – Podnik se snaží odlišit produkt/službu od konkurence. Tato strategie může mít mnoho podob. Například diferenciací designu,

technologie, vlastnosti nebo obalu. Nevýhodou této strategie je dojem exkluzivity, který se neslučuje s velkým podílem na trhu.

- Strategie specializace – Strategie se specializuje na konkrétní skupinu zákazníků. Na rozdíl od předchozích dvou strategií se tato strategie nemusí zakládat na velkém tržním podílu.

Generické strategie dle Portera jsou velmi obecné a nezaručují úspěch v každém oboru. Přesto jsou v práci uvedeny pro lepší pochopení Porterova modelu. Kotler (2013) na konkurenční strategie pohlíží trošku jiným způsobem. Vnímá je jako vojenské strategie, které podniky využívají podle toho, jakou pozici na trhu mají. Vojenské strategie se týkají toho, zda se podnik brání proti hrozbám nebo útočí na konkurenci. Kotler podniky dělí na: tržní lídr, tržní vyzyvatel, následovatel a mikrosegmentář. Toto dělení vychází ze: „Strategií vycházejících z pozice společnosti na trhu“, které ve své publikaci definoval Drucker (2012). Drucker na rozdíl od Kotlera uvádí ještě strategie: Littleova pozice dominantní společnosti, pozice silné společnosti, výhodná pozice, udržitelná pozice, slabá pozice, pozice neudržitelná. Konkurenčních strategií je opravdu mnoho a podnikatelé mohou vybírat z různých variant. Autor Bartes (2008) například sestavil strategie pod názvem „Udeřit na ně tam, kde nejsou“. Toto dělení obsahuje:

- Tvůrčí imitace – Podnik kreativně inovuje již existující výrobky/služby, dodává jim chybějící doplňkové vlastnosti dle požadavku trhu s cílem dosažení vedoucího postavení – slovy Kotlera „tržního vůdce“.
- Podnikatelské judo – Cílem této strategie je získání předností, které zavedené společnosti nebrání nebo do jehož obrany nekládají potřebné úsilí. Tato strategie útočí právě na slabé stránky konkurence – „tam, kde nejsou“.
- NIH – z anglického „not invented here“ neboli „nevynalezeno u nás“
- Sbíráání smetany
- Víra v jakost
- Prémiová cena
- Maximalizace na úkor optimalizace

Lze pozorovat, že ačkoli se strategie u jednotlivých autorů objevují pod jiným názvem, tak se týkají toho stejného. Konkurenční strategie se snaží definovat slabé stránky konkurence a nalézt mezery na trhu, kde by podnik mohl získat konkurenční výhodu.

Přirovnání k vojenským strategiím je vhodně zvoleno, protože podniky spolu na trhu vedou určitým způsobem válku – cenovou, o zákazníky a další.

2.3. Strategická pozice a hodnocení rizik

Vymezení strategické pozice dává podnikateli velkou výhodu, při rozhodování. Dobře vymezená strategická pozice ovlivňuje téměř každý aspekt podnikání. Ať se jedná o vývoj produktu/služby, marketing nebo výběr lokace pro podnikání. Při volbě strategické pozice by se podnikatel dle autorky Abrams (2010) měl zaměřit na:

- silné stránky,
- trendy,
- změny a příležitosti trhu,
- změny a příležitosti v ohledu na konkurenci,
- příležitosti, které přinášejí nové technologie.

Riziko autorka Abrams (2010) vnímá jako pozitivní faktor podnikání. Tvrdí, že riziko pomáhá podnikateli udržovat střízlivý pohled na věc a předejít tak hrozbám, které by mohly podnik ohrozit. Riziko můžeme v podnikání rozdělit následovně: tržní riziko, konkurenční riziko, technologické riziko, produktové riziko, exekuční riziko, kapitalizační riziko, globální riziko.

3. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je stanovit strategii, která bude v kontextu s analýzou konkurence sloužit jako základ pro založení masážního centra v Liberci. Masážní centrum vznikne nově, a proto je důležité důkladně analyzovat konkurenční prostředí v odvětví masérství v Liberci.

Úkoly práce

K dosažení hlavního cíle musí být splněny dílčí cíle, které podporují cíl hlavní. Jako dílčí cíle zvolil autor práce tyto:

- provést rešerši literatury, vymežit stěžejní pojmy a teoretická východiska zabývající se podnikatelským záměrem a analýzou konkurence,
- vytvořit operacionalizaci polostrukturovaného rozhovoru pro experty z oboru masérských služeb,
- vytvořit první variantu rozhovoru pro experty z oboru masérských služeb,
- provést expertní validizaci rozhovoru,
- provést pilotáž polostrukturovaného rozhovoru,
- provést polostrukturovaný rozhovor,
- realizace neformálních rozhovorů,
- zpracovat všech získaných informací do jednotlivých kapitol práce,
- vypracovat modifikovaný Porterův model pěti konkurenčních sil,
- prezentace výsledků analýz,
- navrhnout strategii pro možné založení masážního centra v Liberci v kontextu s analýzou konkurence.

4. METODIKA PRÁCE

4.1. Zdroje dat

Při výzkumu lze získávat data primární či sekundární, v ideálním případě kombinovat oba typy. Tato bakalářská práce se zaměřuje jak na sběr dat primárních pomocí polostrukturovaných rozhovorů s experty z oboru masérství, tak i na analýzu dat sekundárních. Pro tuto práci byly zvoleny publikace týkající se témat podnikatelský záměr a analýza konkurence. Autor se opíral primárně o autory Abrams (2010) a Bangs (2002). Dle autorů Kotler, Keller (2013) jsou primární data nově sbíraná za konkrétním účelem, specifická pro daný výzkum. Tato data jsou aktuální a relevantní, protože se týkají řešeného problému. Naopak data sekundární jsou taková, která byla již sebrána za jiným účelem a tedy již někde existují. Sekundární data jsou jednodušší na získání a o mnoho dostupnější. K nevýhodám patří například neaktuálnost, nerelevantnost a potencionální nespolehlivost.

4.2. Typ výzkumu a přístup k výzkumu

V této bakalářské práci zvolil autor metody kvalitativního výzkumu. Creswell (2017) definuje tento typ výzkumu následujícím způsobem: *„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“*.

V rámci kvalitativního výzkumu si autor zvolil tři metody – analýzu dokumentů, polostrukturovaný rozhovor a neformální rozhovor.

4.3. Analýza dokumentů

V analýze dokumentů se jedná o analýzu sekundárních dat, jež vznikla v minulosti za jiným účelem. Tato metoda byla v práci zvolena, protože autor potřeboval již existující sekundární data ke zjištění potřebných kroků stanovení strategie, která bude v kontextu s analýzou konkurence sloužit jako základ pro založení masážního centra v Liberci. Autor analyzuje především data týkající se podnikatelského záměru, konkurence, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a konkurenčních strategií.

4.4. Polostrukturovaný rozhovor

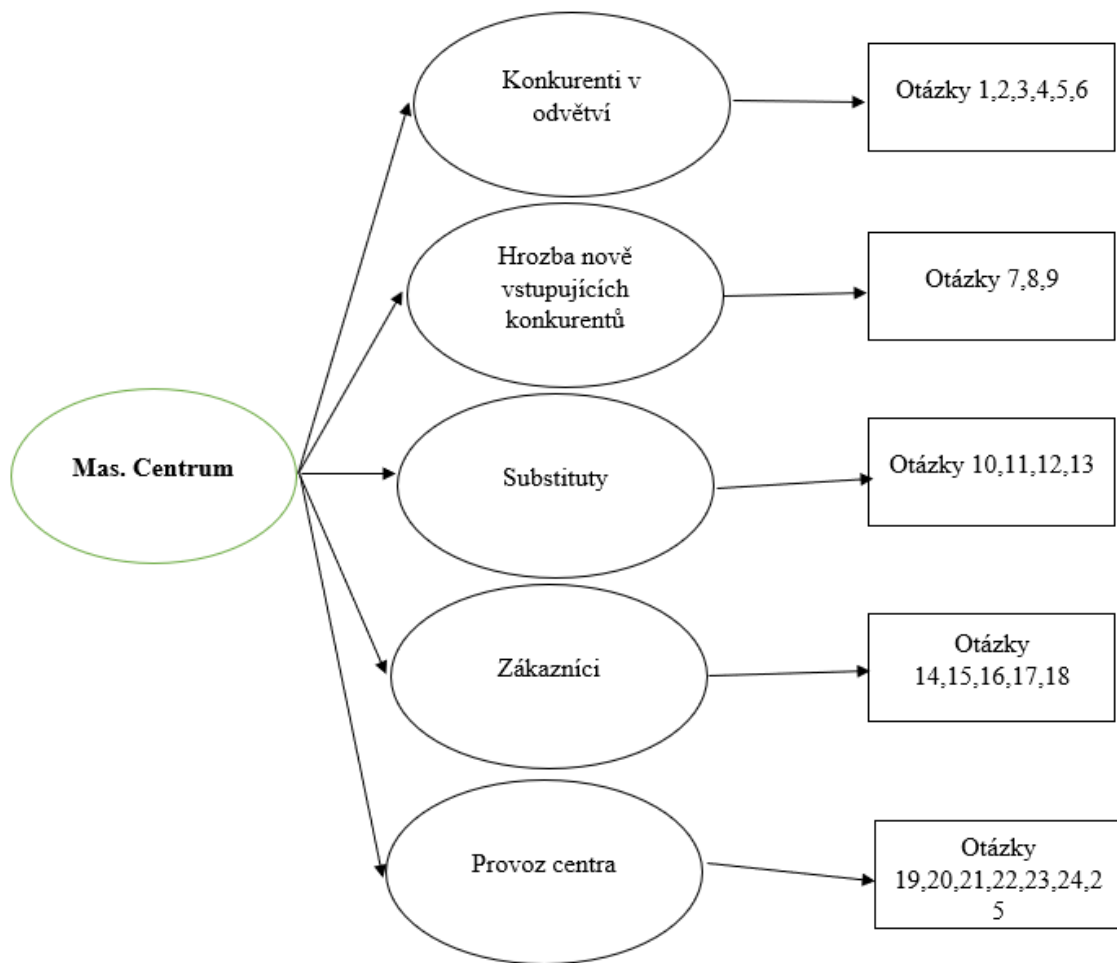
Tato metoda náleží do metod kvalitativního výzkumu, přičemž se jedná o individuální hloubkové dotazování. Při polostrukturovaném rozhovoru má výzkumník návod neboli seznam otázek a témat, kterým se chce v průběhu dotazování věnovat. Tazatel by měl rozhovor sám korigovat a formulovat otázky dle svého uvážení. Polostrukturovaný rozhovor má výhodu, že dovoluje dotazovanému sdělit své názory, perspektivy a zkušenosti. Zároveň struktura pomáhá výzkumníkovi držet se zaměření. Autor si zvolil polostrukturovaný rozhovor jako hlavní nástroj k získání kvalitních informací o založení masážního salonu.

Nejprve bude sestavena operacionalizace polostrukturovaného rozhovoru. Poté bude polostrukturovaný rozhovor podroben expertní validizaci s expertem z oblasti marketingu, aby bylo zjištěno, zda jsou otázky vhodné pro zkoumané téma. Na základě validizace byla upravena jedna z dimenzí. Po schválení bude rozhovor podroben pilotáži. Pilotáž slouží jako kontrola jasnosti otázek a bude provedena se studenty FTVS. Rozhovor bude proveden s experty z oboru masérství, kteří podnikají v Liberci. Autor zvolil vedoucí pracovníky center SAREMA Liberec s.r.o. a SPORT PARK MEDICAL.

4.5. Operacionalizace rozhovoru

Autor práce zvolil pro polostrukturovaný rozhovor strukturu potřebnou pro získání informací k vytvoření Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Porterův model popisuje pět sil a to: *Konkurenti v odvětví*, *Hrozba nově vstupujících konkurentů*, *Substituty*, *Zákazníci* a *Dodavatelé*. Pro tuto práci autor modifikoval Porterův model, protože dimenze dodavatelé je pro masérské služby zanedbatelná. Místo této dimenze přidává autor dimenzi provoz centra. Tato dimenze v polostrukturovaném rozhovoru slouží k doplnění informací, které autora práce osobně zajímají a vnímá je jako podstatné pro další kroky.

Obrázek 3: Operacionalizace rozhovoru



Zdroj: vlastní zpracování

V operacionalizaci je znázorněno, jakých témat se rozhovor bude týkat a indikátory otázek, které budou jednotlivé dimenze zkoumat.

4.6. Neformální rozhovor

Neformální rozhovor je dalším typem z metod kvalitativního dotazování. Od polostrukturovaného rozhovoru se liší tím, že je více uvolněný. V průběhu neformálního rozhovoru dochází k náhodnému generování otázek v přirozeném průběhu. Výhodou neformálního rozhovoru je realita, že dotazovaný si často neuvědomuje, že je součástí exploračního dotazování. Autor Hendl (2016) uvádí, že „síla neformálního rozhovoru spočívá v tom, že zohledňuje individuální rozdíly a změny situace“. Neformální rozhovor

bude v práci využit k doplnění informací, k analýze dokumentů a polostrukturovaného rozhovoru. Autor zvolil neformální rozhovor k lepšímu porozumění fungování masážních center z pohledu majitelů a masérů.

4.7. Sběr dat

Sběr dat proběhne v měsících říjen-prosinec. Nejprve bude zapotřebí provést důkladnou analýzu dokumentů, nastudovat veškeré dostupné informace.

Po získání dat analýzou dokumentů bude proveden polostrukturovaný rozhovor s experty z oboru masérství. Konkrétně ředitelem z liberecké SAREMY a vedoucí pracovníci z libereckého centra SPORT PARK MEDICAL. Tyto rozhovory budou realizovány v prosinci osobně v místě pracoviště výše zmíněných masérů. Každý rozhovor bude trvat zhruba 45 minut. Autor práce má připravenou strukturu v podobě okruhů otázek, na které budou v rámci polostrukturovaného rozhovoru výše zmínění odpovídat. Neformální rozhovor proběhne poté ve stejný den za účelem doplnění užitečných informací. Celý rozhovor bude zaznamenán na mobilní telefon a informace z něj budou zpětně zpracovány.

4.8. Porovnání výsledků z rozhovorů

Sesbíraná data z rozhovorů budou následně v praktické části rozpracovány a budou sloužit jako základ pro sestavení modifikovaného Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Autor v této části porovná tvrzení obou dotazovaných. Porovnání bude rozděleno do dimenzí vycházejících z rozhovoru – konkurenti v odvětví, hrozba nově vstupujících konkurentů, substituty, zákazníci a provoz centra. V každé dimenzi budou rozpracovány jednotlivé otázky, které slouží k porovnání center SAREMA Liberec s.r.o. a SPORT PARK MEDICAL.

4.9. Sestavení Porterova modelu

Po analýze jednotlivých dimenzí bude možné sestavit modifikovaný Porterův model pěti konkurenčních sil. Data budou vycházet především z porovnání výsledků z rozhovorů a z průzkumu trhu masérských služeb. V modelu bude každá z dimenzí důkladně rozpracována pro masážní centra SAREMA Liberec s.r.o. a SPORT PARK MEDICAL.

Model v práci slouží mimo jiné k sestavení vhodné konkurenční strategie v návaznosti na analýzu konkurence.

4.10. Stanovení strategických cílů v oblasti konkurence

V této části práce budou stanoveny strategické cíle v oblasti konkurence. Autor práce se na základě získaných dat pokusí stanovit vhodnou konkurenční strategii pro založení masánského centra v Liberci, která povede ke splnění strategických cílů. Jednotlivé body konkurenční strategie budou opisovat strukturu polostrukturovaného rozhovoru – nabídku služeb, cenu služeb, lokalitu, strategii vývoje cen, spolupráci se sportovními kluby a další.

5. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části této práce jsou porovnány výsledky z rozhovorů. Výsledky jsou následně zpracovány v modifikovaném Porterově modelu pěti sil. Na základě těchto dat jsou vypracovány strategické cíle v oblasti konkurence v oboru masérských služeb v Liberci.

5.1. Porovnání výsledků z rozhovorů

V této části práce autor porovnával odpovědi z rozhovorů.

5.1.1. Konkurenti v odvětví

První dimenzí Porterova modelu pěti konkurenčních sil je dimenze „Konkurenti v odvětví“. V této dimenzi autor zkoumal, koho považují vedoucí pracovníci center SAREMA Liberec s.r.o a SPORT PARK MEDICAL za svého přímého konkurenta. Dále autor zkoumal, jaké jsou strategie, silné a slabé stránky přímých konkurentů. V poslední části této dimenze pak autor zjišťoval, na jakou klientelu se centra zaměřují, jaká je cena jejich služeb a jaká je kapacita těchto center. Shrnutí této kapitoly je zobrazeno v tabulce 1 a dále rozpracováno po jednotlivých otázkách níže.

Tabulka 1: Dimenze „Konkurenti v odvětví“

Otázky	SAREMA	SPORT PARK MEDICAL
Přímá konkurence	AXON, ASTRA KLINIKA	Centrum Zajíc
Strategie konkurence	Vedoucí pracovník nedokázal odpovědět	Vedoucí pracovník nedokázal odpovědět
Silné, slabé stránky konkurence	Sebeprezentace na sociálních sítích	Lokace centra, online systém RESERVANTO
Cílová skupina	Sportovci, široká veřejnost	Sportovci, široká veřejnost
Cena služeb	350 Kč/ 700 Kč	400 Kč/ 1050 Kč

Kapacita centra	90 klientů denně/ 12 klientů za hodinu	30 klientů denně/ 4 klienti za hodinu
-----------------	--	---------------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 1 – „Koho vnímáte jako svého přímého konkurenta?“

Pracovníci center, se kterými byl rozhovor proveden, se shodli na tom, že v současnosti nevnímají nikoho jako svého přímého konkurenta. Vedoucí pracovník z centra SAREMA Liberec s.r.o. uvedl, že se na trhu objevují centra, která by mohl považovat za konkurenci. Uvedl centra AXON a ASTRA KLINIKA. S tím, jaký je o masérské a rehabilitační služby zájem, je ale vnímá spíše jako pozitivum než jako hrozbu. Manažer z libereckého centra SPORT PARK MEDICAL uvedl, že často posílá nové klienty ke konkurenci, z kapacitních důvodů centra. Ačkoli existenci konkurenčních center vnímá, (například centrum Zajíc), tak je nevnímá jako hrozbu.

Ani jeden z vedoucích pracovníků zmiňovaných center nevnímá svou přímou konkurenci jako hrozbu. Shodují se na tom, že o klienty v současné době není nouze a poptávka spíše převyšuje nabídku.

Otázka 2 – „Jaké strategie využívá Vaše přímá konkurence?“

Manažer z centra SAREMA v rozhovoru uvádí, že co se cenové tvorby týče, tak rozdílů u konkurence nevnímá. Vnímá však sílu konkurence v sebeprezentaci na sociálních sítích. Vedoucí pracovník z centra SPORT PARK MEDICAL uvádí, že konkurence využívá online objednávací systém RESERVANTO, který ulehčuje práci recepčním a může být pro klienty jednodušší. Oba dodávají, že co se strategie cenové tvorby a provozování služeb týče, tak nevnímají u konkurence nějaký zásadní rozdíl.

Dotazovaní nebyli schopni na tuto otázku správně odpovědět, protože do strategie konkurence nevidí. Vnímali otázku spíše, jako silné a slabé stránky konkurence.

Otázka 3 – „Jaké jsou silné a slabé stránky Vaší přímé konkurence? Kde vidíte výhody a nevýhody Vaší přímé konkurence?“

Manažer centra SAREMA uvádí, že silnou stránkou konkurence je aktivita a sebeprezentace na sociálních sítích. Dále tvrdí, že konkurence na sociálních sítích často

sdílí informace, které on považuje za zbytečné. Jako slabou stránku konkurence vnímá nízkou kvalifikovanost a zkušenost masérů a terapeutů. Uvádí, že v centru SAREMA jsou zkušení zaměstnanci s dlouholetou praxí. Vedoucí pracovník centra SPORT PARK MEDICAL vnímá jako silnou stránku konkurence online objednávací systém RESERVANTO. Dále zmiňuje, že lokalita v centru Liberce je také nezanedbatelnou výhodou konkurence. Je pro klienty dostupnější, což může být rozhodujícím faktorem při volbě masážního centra.

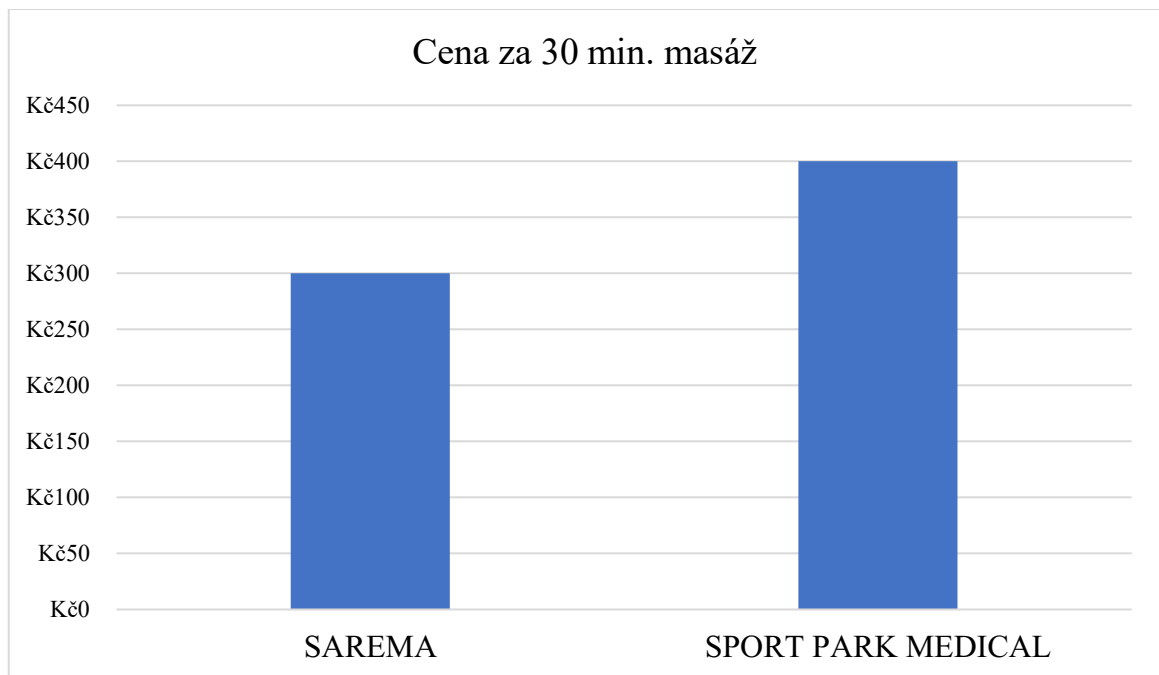
Otázka 4 – *„Na jakou skupinu obyvatel cílíte? Jedná se především o sportovce?“*

Dotazovaní z obou center se shodli na tom, že v současné době tvoří jejich klientelu téměř všechny skupiny obyvatel. Od dětí školního věku až po seniory. Manažer centra SPORT PARK MEDICAL uvádí, že centrum bylo původně zřízené pro sportovce, na které se snaží primárně cílit, ale ani tak netvoří většinu jejich klientely. Druhý dotazovaný dále zmiňuje rozdělení služeb v centru SAREMA na dva segmenty a to masérský a neurorehabilitační program.

Otázka 5 – *„Kolik korun u Vás standardně nechá zákazník za 30 min., 90 min. masáž?“*

Masérské služby jsou u center jinak cenově ohodnocené. To vychází především z toho, zda se jedná o privátní centrum, či zda centrum spolupracuje s pojišťovnami. Centrum SAREMA Liberec s.r.o. má ceny mírně nižší než centrum SPORT PARK MEDICAL. Ceny za 30 min. masáž jsou znázorněny v grafu 1.

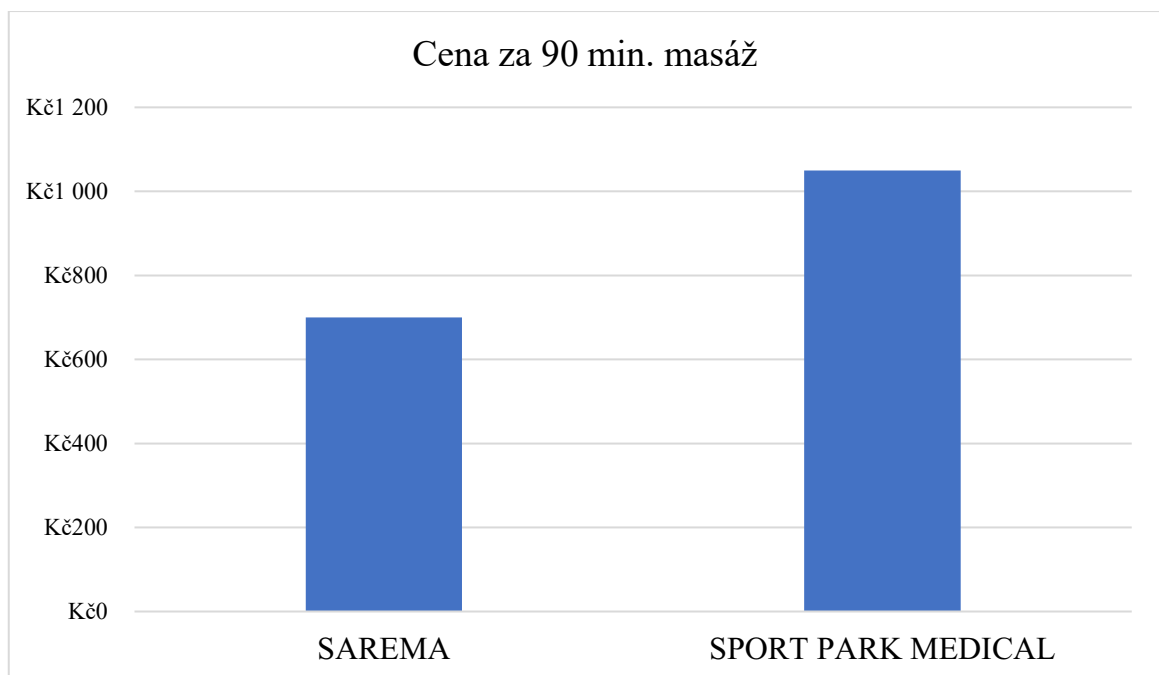
Graf 1: Cena za 30 min. masáž



Zdroj: vlastní zpracování

Ceny za 90 min. masáž jsou znázorněny v grafu 2.

Graf 2: Cena za 90 min. masáž



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafů 1 a 2 lze vyčíst, že spolupráce s pojišťovnami tlačí provozovatele centra SAREMA k nižším cenám, naopak privátní centrum SPORT PARK MEDICAL si může dovolit ceny vyšší.

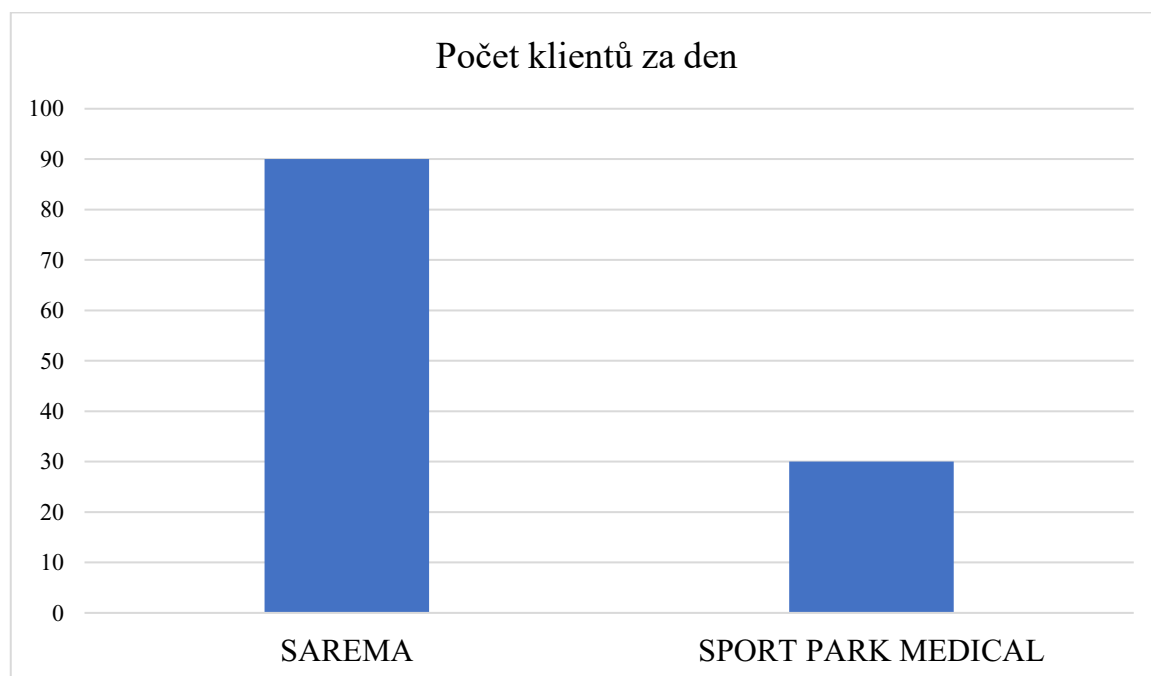
Otázka 6 – „*Jaká je kapacita Vašeho masážního centra?*“

Touto otázkou se snažil autor práce zjistit, kolik klientů je centrum schopné přijmout za hodinu a kolik klientů je centrum schopné obsloužit denně.

Vedoucí pracovník centra SAREMA uvádí, že jejich centrum je již rozšířeno do 3 měst - Liberce, Zlína a Brna. Pro tuto práci byly zohledněny pouze informace týkající se liberecké pobočky. Maséři a terapeuti liberecké pobočky jsou denně schopni obsloužit až 90 klientů – přibližně 12 klientů každou hodinu. Centrum SPORT PARK MEDICAL je o poznání menší. Manažer zmiňuje, že jsou schopni přijmout 30 klientů denně – přibližně 4 za hodinu.

V grafu 3 je možné si prohlédnout rozdíl v počtu obslužených klientů za pracovní den mezi centry SAREMA a SPORT PARK MEDICAL.

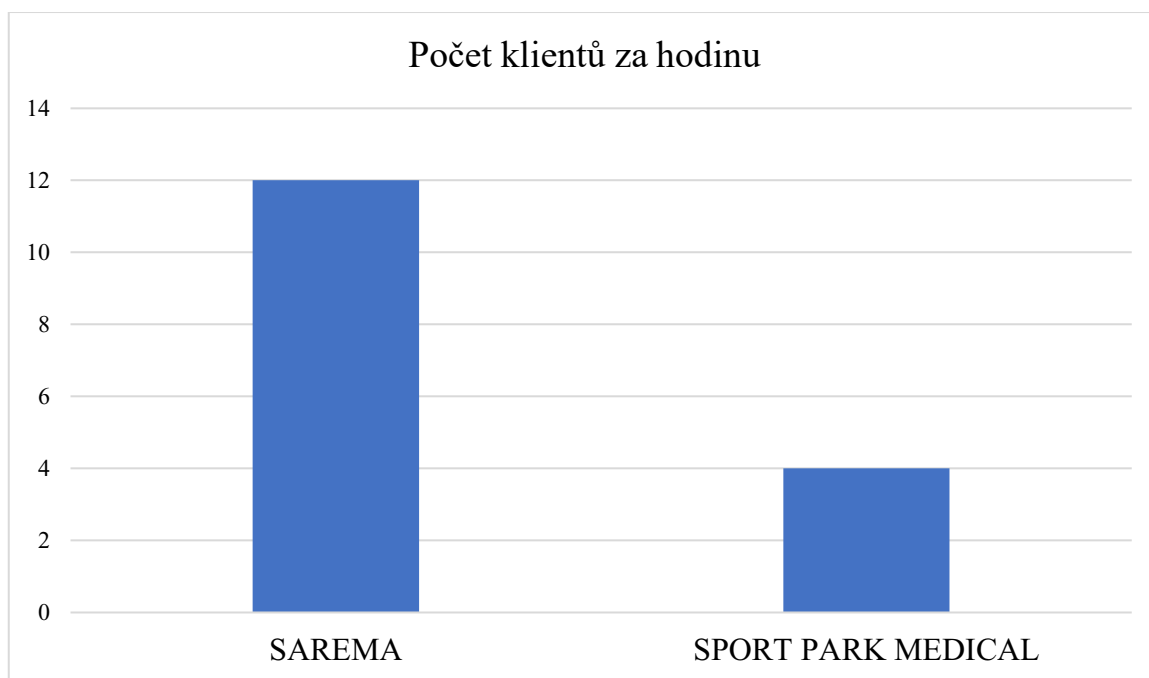
Graf 3: Počet klientů za den



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4 je pak možné vidět hodinový rozdíl.

Graf 4: Počet klientů za hodinu



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafů 3,4 lze vyčíst, že centrum SAREMA každou hodinu přijme 3x více klientů. Analogicky denně přijme 3x více klientů.

5.1.2. Hrozba nově vstupujících konkurentů

Druhou dimenzí, kterou autor zkoumal je dimenze „Hrozba nově vstupujících konkurentů“. V této dimenzi se autor zaměřil na to, jaké služby vnímají vedoucí pracovníci center SAREMA Liberec s.r.o. a SPORT PARK MEDICAL jako hrozby do budoucna a do jaké míry je ohrožují nově certifikovaní maséři a nově vznikající masérská centra. Shrnutí této kapitoly je zobrazeno v tabulce 2 a dále rozpracováno níže.

Tabulka 2: Dimenze „Hrozba nově vstupujících konkurentů“

OTÁZKY	SAREMA	SPORT PARK MEDICAL
Hrozba do budoucna	Robotika, automatizace masérských služeb	Vedoucí pracovník nepovažuje žádnou službu za hrozbu
Hrozba ze strany nově certifikovaných maséru	NE	NE
Hrozba ze strany nových center	Ne, vedoucí pracovník vnímá tuto konkurenci pozitivně	Ano, vedoucí pracovnice si uvědomuje výhody centra s širší nabídkou služeb

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 7 – „*Jakou službu vnímáte do budoucna jako hrozbu u přímé konkurence?*“

Vedoucí pracovník SAREMY uvádí, že posun robotiky a automatizace v masérských službách jde hodně rychle dopředu. Tento fakt však vnímá s nadhledem. Uvádí, že většina nově vznikajících služeb je vhodná spíše jako doplněk nabídky služeb, ale stěžejní práce bude vždy na masérovi. Manažer SPORT PARK MEDICAL tvrdí, že v současnosti nevnímá žádnou službu jako hrozbu. Uvádí, že by konkurence musela přijít s něčím revolučním, aby to mohlo ohrozit centrum SPORT PARK MEDICAL.

Otázka 8 – „*Ohrožují Vás nově certifikovaní maséři?*“

Na tuto otázku odpověděli oba dotazovaní stejně. Vnímají mírný odliv, ale obě centra mají v současné době zcela zaplněné kapacity, takže tomuto faktoru nepřikládají žádnou váhu. Vedoucí pracovník SAREMY doplňuje, že spolupráce s pojišťovnami vytváří imunitu vůči těmto konkurenčním otřesům.

Otázka 9 – „*Vnímáte jako hrozbu nová masážní centra, která nabízejí širší výběr služeb?*“

Zde se názory obou dotazovaných rozdělily. Centrum SAREMA na nově vznikající centra, která nabízejí širší výběr služeb, kouká spíše pozitivně. Uvádí, že založení centra je finančně nákladné a legislativně náročné, proto věří, že nová centra poženou konkurenci k rivalitě, která posune masérské služby všech center kvalitativně výš.

Vedoucí pracovník SPORT PARK MEDICAL uvádí, že centra s širší nabídkou služeb jsou pro klienty pohodlnější. Z tohoto důvodu je v plánu do budoucna rozšiřovat nabídku služeb centra SPORT PARK MEDICAL. Dále dodává, že v současné době odkazuje klienty na jiná centra, pokud v nabídce centra není služba, kterou klient vyhledává.

5.1.3. Substituty

Třetí dimenzí je dimenze „Substituty“, neboli služby, které by mohly nahradit služby center SAREMA Liberec s.r.o. a SPORT PARK MEDICAL. V této dimenzi autor zjišťoval, jaké služby vnímají vedoucí pracovníci zmíněných center jako substituční. Dále se autor zaměřil na spolupráci mezi centry a těmito službami. Kapitola je shrnuta v tabulce 3 a dále rozpracována níže.

Tabulka 3: Dimenze „Substituty“

OTÁZKY	SAREMA	SPORT PARK MEDICAL
Substituční služby	Vedoucí pracovník nevnímá, že by nějaká služba mohla být substitutem mas. služeb	Vedoucí pracovník nevnímá, že by nějaká služba mohla být substitutem mas. služeb
Vnímáte některé z těchto služeb za přímou konkurenci?	NE	NE
Spolupráce s těmito službami	Neurorehabilitační centrum v Jablonci n.N., OTOBOK	Fitness centrum Elite Athletics training and physio center

Provozujete některou z těchto služeb ve svém mas. centru?	Elektrická mas. lehátka/křesla, polohovací lehátka/křesla, moto dlahy	NE
---	---	----

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 10 – „*Jaké služby vnímáte, že by mohly být náhradou za Vaše masérské služby?*“

Zde se oba dotazovaní opět shodli. V současné době si uvědomují substituční služby, které se na trhu objevují, ale nevnímají žádnou z nich jako hrozbu.

Otázka 11 – „*Vnímáte nějakou z těchto služeb za přímou konkurenci?*“

Jak již vyplývá z odpovědí na předchozí otázku, ani jeden z dotazovaných nevnímá substituční služby jako přímou konkurenci pro jejich služby.

Otázka 12 – „*Zvažovali jste někdy spolupráci s provozovateli těchto služeb? Nebo spolupracujete s nimi už?*“

Manažer SAREMY uvádí, že spolupracovali s centrem v Jablonci n.N., které se zaměřuje na neurorehabilitaci. Dále spolupracují s firmou poskytující rehabilitační pomůcky, protézy a další výrobky, OTOBOKEM.

Vedoucí pracovník SPORT PARK MEDICAL zmiňuje spolupráci s fitness centrem ELITE ATHLETICS TRAINING & PHYSIO CENTER. V rámci této spolupráce navštěvují maséři a terapeuti centra SPORT PARK MEDICAL toto fitness centrum a poskytují služby hráčům A-týmu z hokejového klubu Bílí Tygři Liberec. Dále uvádí, že z kapacitních důvodů jinou spolupráci v současné době nemají.

Otázka 13 – „*Provozujete některou z těchto služeb ve svém mas. centru? (elektrická mas. lehátka/křesla, a další)*“

Zde se odpovědi obou tázaných opět lišily. V centru SPORT PARK MEDICAL se žádná z těchto služeb nevyužívá. Z rozhovoru vyplývá, že veškerá práce v centru je prováděna lidskou prací.

Manažer SAREMY naopak uvádí, že pár takových produktů v centru SAREMA využívají. Opět je třeba dodat, že tyto produkty jsou v centru pouze jako doplňkové

služby a primární práce je na masérech a terapeutech. Produkty, které SAREMA využívá jsou: elektrická masážní lehátka, polohovací lehátka/křesla, moto dlahy a další.

5.1.4. Vyjednávací síla zákazníků

Čtvrtou dimenzí je dimenze „Vyjednávací síla zákazníků“. Tato dimenze identifikuje, jaký vliv mají zákazníci na cenovou tvorbu mas. center. Autor se zaměřil na spolupráci center SAREMA Liberec s.r.o. a SPORT PARK MEDICAL se sportovními kluby a dále zjišťoval, do jaké míry přihlíží zmíněná centra na zákaznické preference, při tvorbě cen. Kapitola je shrnutá v tabulce 4 a dále rozpracovaná níže.

Tabulka 4: Dimenze „Vyjednávací síla zákazníků“

OTÁZKY	SAREMA	SPORT PARK MEDICAL
Množstevní slevy	ANO	NE
Forma spolupráce se sportovními kluby	Dohoda, zdravotní dozor na zápasech, péče o zraněné hráče, preventivní programy	Smluvně vázaná spolupráce, individuální báze, poskytování masérů a fyzioterapeutů hokejovému klubu BTL
Tlak ze strany zákazníků, na snižování ceny	NE	NE
Stanovení ceny	Konkurence, inflace, cena energií, cena přípravků/pomůcek, počet zaměstnanců	Konkurence, inflace, cena energií, cena přípravků/pomůcek
Cena – zákaznické preference	Vedoucí pracovník k zákaznickým preferencím vůbec nepřihlíží	Vedoucí pracovnice zákaznickým preferencím přikládá velkou váhu

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 14 – „*Nabízíte množstevní slevy při dlouhodobé spolupráci se sportovními kluby?*“

Obě centra spolupracují se sportovními kluby. SPORT PARK MEDICAL spolupracuje s DUKLOU Liberec a s hokejovým týmem Bílí Tygři Liberec. SAREMA spolupracuje s fotbalovými kluby FC SLOVAN a FK JABLONEC a s florbalovým klubem FBC Liberec.

Vedoucí pracovník SAREMY uvádí, že v rámci spolupráce nabízejí množstevní slevy a zvýhodněné programy pro sportovní kluby, kdežto centrum SPORT PARK MEDICAL v rámci spolupráce se sportovními kluby žádné množstevní slevy nenabízí, hráči platí standardní ceny.

Otázka 15 – „*Jakou formou spolupracujete se sportovním klubem?*“

Centrum SAREMA spolupracuje s kluby formou dohody, zajišťují zdravotní dozor na zápasech a také kompletní zdravotní péči o zraněné hráče. Na oplátku hráči z těchto klubů pravidelně navštěvují centrum SAREMA. Vedoucí pracovník dále uvádí, že na příští rok připravují v rámci spolupráce pro sportovní kluby preventivní program na ochranu kyčlí, kolen, zad a kotníků.

Oproti dohodě u centra SAREMA, je centrum SPORT PARK MEDICAL smluvně vázáno na spolupráci se sportovními kluby. Manažer uvádí, že spolupráce funguje na individuální bázi, trenéři posílají zraněné hráče do centra na masáže a rehabilitace jednotlivě. V rámci spolupráce je centrum SPORT PARK MEDICAL povinno poskytnout maséra a fyzioterapeuta jednou týdně hokejovému týmu HC Bílí Tygři Liberec na celý den. Pracovníci centra jedou za hráči a jsou jim k dispozici po celou pracovní dobu.

Otázka 16 – „*Cítíte tlak ze strany zákazníků na snižování ceny?*“

Zde se opět oba dotazovaní shodli. Vnímají, že nemusejí být všichni zákazníci spokojeni, ale žádný tlak ze strany zákazníků na snižování cen nepocítují.

Otázka 17 – „*Jakým způsobem ve svém masážním centru stanovujete cenu?*“

Oba dotazovaní uvádí, že při cenové tvorbě zohledňují následující faktory:

- cena konkurence,
- inflace,
- cena energií,
- cena pomůcek a přípravků.

Manažer ještě dodává, že čím více poboček centra SAREMA po republice vzniká, tím se zvyšují i provozní náklady a i tuto realitu musí v cenové tvorbě zohlednit.

Oba dotazovaní dále uvádí, že cenu každoročně zvedají. U služeb centra SAREMA se cena zvyšuje procentuálně každé dva roky a centrum SPORT PARK MEDICAL zvyšuje ceny každoročně o 50 Kč u každé služby.

Dále je nutné zmínit, že toto býval standardní postup, ale ani jeden z dotazovaných nebyl schopen odpovědět, jak moc budou nuceni zvyšovat cenu začátkem roku 2023.

Otázka 18 – „*Do jaké míry stanovujete ceny Vašich služeb podle zákaznické poptávky/preferencí zákazníků?*“

Vedoucí pracovník centra SAREMA uvádí, že toto téma nikdy nezkoumali ani neřešili, z jeho pohledu nemají zákazníci žádný vliv na stanovení cen služeb.

Manažer SPORT PARK MEDICAL odpovídá, že k názorům zákazníků přihlížejí. Uvádí, že pokud by cena měla reflektovat reálnou situaci, tak by ceny jejich služeb byly mnohem vyšší.

Ačkoli centrum SPORT PARK MEDICAL přihlíží k zákaznickým preferencím, tak cena všech jejich služeb je vyšší než u centra SAREMA. Tato realita vychází ze spolupráce centra SAREMA s pojišťovny. Jak již bylo výše zmíněno, centrum SPORT PARK MEDICAL je privátním zařízením.

5.1.5. Provoz centra

Poslední dimenzí v Porterově modelu pěti konkurenčních sil je vyjednávací síla dodavatelů. Autor tuto dimenzi vnímá jako nepodstatnou a nahradil ji pro tuto práci dimenzí „provoz centra“. V této dimenzi se autor zaměřil na informace, které ho zajímaly a vnímá je jako podstatné pro další kroky. Shrnutí této kapitoly je zobrazeno v tabulce 5 a dále rozpracováno níže.

Tabulka 5: Dimenze „Provoz centra“

OTÁZKY	SAREMA	SPORT PARK MEDICAL
Specializace	Sportovní, klasická, relaxační masáž, lávové kameny, baňkování, Dornova metoda	Sportovní masáž, klasická masáž
Prostory mas. centra	Nájem	Nájem
Počet zaměstnanců	20	11 (+3)
Stabilní klientela	ANO	ANO
Vnímáte, že se masérské služby vyvíjejí?	ANO	ANO
Je důležité, aby se maséři stále vzdělávali?	Ano – maséři centra SAREMA to mají ve smlouvě	Ano – maséři centra SPORT PARK MEDICAL to mají ve smlouvě

Zdroj: vlastní úprava

Otázka 19 – „Specializujete se na určitý druh masáží?“

Nabídka masážního centra SPORT PARK MEDICAL obsahuje sportovní a klasické masáže. Provozní pracovnice však uvádí, že specializací jsou masáže sportovní.

Nabídka masáží u centra SAREMA je zřejmě vyšší. Porovnání je zobrazeno v tabulce 6.

Tabulka 6: Porovnání služeb

	SAREMA	SPORT PARK MEDICAL
Sportovní masáž	ANO	ANO
Klasická masáž	ANO	ANO
Relaxační masáž	ANO	NE
Lávové kameny	ANO	NE
Baňkování	ANO	NE
Dornova metoda	ANO	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 6 je vidět, že nabídka masérských služeb je u centra SAREMA větší a mohou proto uspokojit potřeby širší škály klientů. Centrum SPORT PARK MEDICAL poskytuje pouze sportovní a klasické masáže. V nabídce centra SAREMA je navíc ještě relaxační masáž, lávové kameny, baňkování a Dornova metoda.

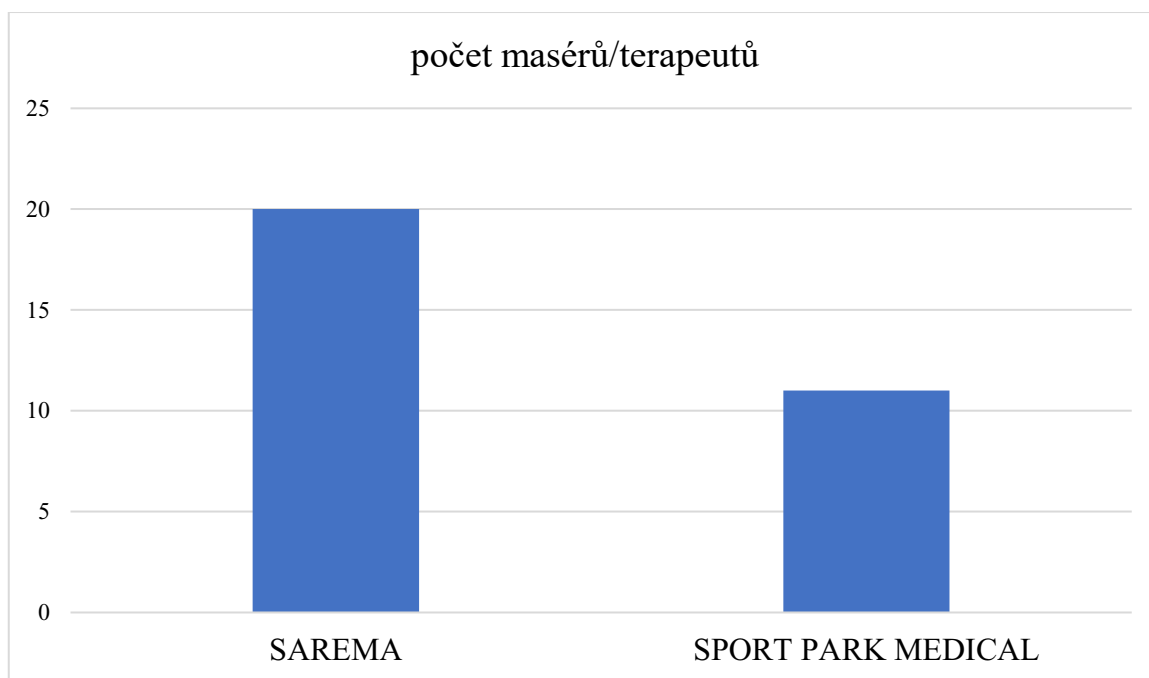
Otázka 20 – „*Jsou prostory masážního centra Vaše? Nebo jste v pronájmu?*“

Oba dotazovaní odpověděli na tuto otázku stejně. Obě centra si prostory pro provozování služeb pronajímají. Z rozhovoru dále vyplývá, že SAREMA si prostory všech 3 poboček pronajímá. Žádný z prostor není ve vlastnictví centra SAREMA.

Otázka 21 – „*Kolik lidí se podílí na provozu Vašeho masážního centra?*“

Z rozhovoru bylo zjištěno, že na provozu jedné pobočky centra SAREMA se podílí 20 masérů a terapeutů, kdežto na chodu centra SPORT PARK MEDICAL se podílí pouze 14 lidí, včetně recepční, provozní a ředitele. Jak je možné vidět na grafu 5, tak při plném vytížení může nabídnout centrum SAREMA o 9 zaměstnanců více než centrum SPORT PARK MEDICAL.

Graf 5: Počet masérů/terapeutů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5 vyplývá, že při plné kapacitě může centrum SAREMA každou hodinu přijmout o 9 klientů více.

Otázka 22 – „*Máte stabilní klientelu?*“

Oba dotazovaní uvedli, že mají stálou klientelu. U centra SAREMA je to zajištěno spoluprací s pojišťovnami a sportovními kluby, u centra SPORT PARK MEDICAL je to dle provozní pracovnice díky spolupráci se sportovními kluby a také profesionálnímu přístupu pracovníků.

Manažer centra SAREMA ještě dodává, že ročně přijmou přibližně 1000 lidí, z čehož vyplývá, že se klienti vrací. Jak bylo výše zmíněno, tak centrum SAREMA denně přijme 90 klientů, pokud by se klienti nevraceli, tak 1000 lidí přijmou přibližně za 11 pracovních dní. Stejně tomu je i u centra SPORT PARK MEDICAL.

Otázka 23 – „*Vnímáte, že se masérské služby stále vyvíjí?*“

Oba dotazovaní vnímají, že se masérské služby stále vyvíjí. Vedoucí pracovník SPORT PARK MEDICAL ještě dodává, že ačkoli stále vznikají nové metody, techniky a

produkty, tak maséři v centru SPORT PARK MEDICAL si volí svoji cestu, o kterou se po celou kariéru opírají a nové metody využívají pouze jako doplněk svých služeb.

Otázka 24 – „*Je pro Vás jako pro maséra důležité se stále učit nové věci a zdokonalovat se, abyste zůstal v oboru masérských služeb konkurenceschopný?*“

Zde odpověděli oba dotazovaní opět stejně. Odpověď byla pro autora velice zajímavá až překvapivá. Zaměstnanci obou center mají ve smlouvě, že si každý rok mohou vybrat 1-2 kurzy, které by je zajímaly a centrum jim kurzy proplatí. Oba dotazovaní dále uvádí, že počet a typ kurzů je vždy pečlivě probrán s vedením. Proplacení kurzu je dále smluvně podmíněno, masér se vždy musí zavázat, že po absolvování kurzu zůstane zaměstnancem daného centra minimálně další rok. Oba dotazovaní ještě dodávají, že neustálé sebevzdělávání je u masérů a terapeutů nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti.

Komentář autora

Oba dotazovaní v rozhovoru odpověděli na všechny otázky. Některé odpovědi ohledně konkurence nebyly přesné, ale i tak se autor dozvěděl mnoho informací. Z rozhovorů je patrné, že vedoucí pracovník centra SAREMA Liberec s.r.o. konkurenci téměř nevnímá. Oba dotazovaní uvádějí, že v současné době mají takový objem práce, že nevnímají žádnou ze služeb či konkurenčních podniků jako hrozbu. Data z těchto rozhovorů jsou v následující části práce zpracována v modifikovaném Porterově modelu.

5.2. Konkurenti v odvětví

V současné době se v libereckém kraji nachází 168 masážních center a salonů. V samotném Liberci je těchto center 75. Trh je rozdělen převážně podle služeb, které nabízejí, na: thajské, tantra, sportovní, relaxační, lymfatické a centra nabízející širší škálu služeb.

Z analýzy dat z rozhovorů vyplývá, že konkurenční rivalita mezi zařízeními poskytující masérské služby je na území České republiky relativně nízká, neboť poptávka po těchto službách stále značně převyšuje nabídku. A to i přes rostoucí trend zakládání především samostatných pracovišť masérů ale i komplexních center. Přestože jsou taková pracoviště hojně zastoupena po celém území České republiky, jejich kapacity jsou značně zaplněny a doba objednání v mnoha zařízeních je velmi dlouhá.

V středu města můžeme najít velké množství center a salonů, nabízejících všechny výše uvedené služby. Například Masáže Liberec, Tantra doteku, Chvilka pro masáž, Thajské masáže Wande nebo větší centra, jako Centrum Maja. Pro větší přehlednost viz. tabulka 7.

Tabulka 7: Masáže v Liberci

Typ masáže	Počet center
Lymfatická masáž	7
Sportovní masáž	8
Thajská masáž	4
Baňkování	3
Klasická masáž	32
Lávové kameny	10
Jiné	11

Zdroj: vlastní zpracování dle EDB (2022)

Autor provedl rozhovory s vedoucími pracovníky dvou masážních center v Liberci, centra jsou níže popsána. Data pro popis těchto center vycházejí z rozhovorů.

5.2.1. SAREMA Liberec s.r.o.

Masážní a rehabilitační centrum Sarema Liberec s.r.o. vzniklo v roce 1999 v Liberci. Mimo masáže a rehabilitaci se zabývají také léčebnou rehabilitací u pacientů s onemocněním mozku (např. DMO), po úrazech a prevencí pohybového aparátu dětí, mladistvých, sportovců a dospělých. SAREMU v současnosti můžou klienti navštívit ve třech městech – Liberci, v Brně a ve Zlíně.

Služby centra SAREMA se mimo masáže dále rozdělují na dva specifické segmenty. Prvním segmentem jsou klasické masáže a rehabilitace. A druhým segmentem je neurorehabilitační program. Jedná se o vysoce specializovaný přístup léčby pro pacienty, kteří mají neurologické postižení v důsledku cévní mozkové příhody, mozkové obrny u

dětí (DMO), vývojového opoždění či traumatického poranění mozku. Intenzivní neurorehabilitační léčba se skládá dle potřeb klienta z masáží, fyzioterapie, ergoterapie, klinické logopedie, kognitivně-motorické terapie a využívá se unikátních léčebných metod, jako je Bobath koncept, Vojtova metoda, TheraSuit a další.

SAREMA Liberec s.r.o. získává většinu klientů skrze spolupráci s pojišťovnami. Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem Liberecké pobočky bylo zjištěno, že centrum SAREMA denně přijme 90 klientů – přibližně 12 klientů za hodinu.

Z ceníku centra SAREMA autor dále zjistil, že za 30 minut klient zaplatí 300 Kč a za 90minutovou masáž zaplatí 700 Kč. Pokud se jedná o nadstandardní službu, jako je například neurorehabilitace, tak klient zaplatí za hodinovou službu 1000 Kč. Z rozhovoru dále vyplývá, že cena je stanovována s ohledem na ceny konkurence a historicky je procentuálně zvyšována každé dva roky s ohledem na inflaci a rostoucí náklady na provoz centra.

Tabulka 8: Ceny masérských služeb SAREMA Liberec s.r.o.

Ceny masérských služeb – SAREMA Liberec s.r.o.	
30 minut	300 Kč
60 minut	600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Sarema.cz

Centrum SAREMA spolupracuje se sportovními kluby FC Slovan Liberec, FBC Liberec a FK Jablonec. SAREMA zajišťuje zdravotnický dohled na zápasech a dále se stará o hráče těchto celků. Od příštího roku zahajují program na prevenci zranění hráčů u těchto sportovních celků. Spolupráce probíhá formou, že zdravotní dozory a prevence jsou ze strany SAREMY sponzorským darem pro tyto sportovní kluby. Sportovní kluby centrum propagují a hráči těchto klubů pravidelně navštěvují SAREMU.

5.2.2. SPORT PARK MEDICAL

Centrum SPORT PARK MEDICAL se zabývá diagnostikou, léčbou a prevencí poruch pohybového aparátu. Opět se jedná o velké centrum se širokou nabídkou služeb. SPORT

PARK MEDICAL poskytuje komplexní péči v oblasti sportovních masáží, ortopedie, sportovní medicíny a fyzioterapie.

Jedná se o privátní masážní centrum, které se mimo jiné stará o klienty, kteří mají obtíže s pohybem po úrazu nebo po operaci, pacienty s degenerativním onemocněním pohybového aparátu a klientům po úrazech. SPORT PARK MEDICAL se také zaměřuje na práci se sportovci, kteří chtějí zlepšit nebo udržet svůj výkon a zároveň sportovat zdravě.

Tabulka 9: Ceny masérských služeb – SPORT PARK MEDICAL

Ceny masérských služeb – SPORT PARK MEDICAL	
30 minut	400 Kč
45 minut	550 Kč
60 minut	750 Kč
90 minut	1050 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle sportparkmedical.cz

Z tabulky 9 lze vidět, že cena masáží je u SPORT PARK MEDICAL o něco dražší než u výše zmiňované SAREMY. Za 30 minut zaplatí klient 400 Kč, za 45 minut 550 Kč, za 60 minut 750 Kč a za celkovou masáž (90 minut) 1050 Kč. Z rozhovoru autor dále zjistil, že cena je stanovována s ohledem na konkurenci a výši provozních nákladů. Historicky se ceny u SPORT PARK MEDICAL zvedají o 50 Kč každý rok.

SPORT PARK MEDICAL získává většinu svých klientů ze spolupráce se sportovními kluby HC Bílí Tygři Liberec (dále jen BTL) a DUKLA Liberec. Z rozhovoru s vedoucím pracovníkem bylo zjištěno, že SPORT PARK MEDICAL denně přijme 30 klientů. Přibližně 4 klienty za hodinu.

Jak již bylo zmíněno, tak centrum SPORT PARK MEDICAL spolupracuje se sportovními kluby BTL a DUKLA Liberec. S těmito kluby je centrum smluvně vázáno, že bude přijímat přednostně jejich členy. Vedoucí pracovník centra v rozhovoru detailně popisuje spolupráci se sportovními kluby. Samotná spolupráce funguje na individuální

bázi, trenéři posílají zraněné jednotlivce do SPORT PARK MEDICAL. Dalším bodem spolupráce je, že jednou týdně se jeden masér a jeden fyzioterapeut centra účastní tréninků těchto klubů a je jim po celou pracovní dobu k dispozici. V rámci spolupráce s hokejovým klubem BTL, spolupracuje centrum s fitness centrem ELITE ATHLETICS TRAINING & PHYSIO CENTER, kterému poskytuje své maséry a fyzioterapeuty na předem domluvené tréninky A-týmu BTL.

5.3. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Z rozhovorů vyplývá, že centra vnímají, že nově certifikovaní maséři jim odebírají část stávající, potenciální klientely, ale nevnímají to jako hrozbu. V oboru masérských a fyzioterapeutických služeb je konkurence vnímaná pozitivně. Jsou to nově certifikovaní maséři a nově vznikající centra, co vede ke zvyšování kvality služeb.

Oba dotazovaní manažeři v rozhovorech uvádí, že vybavit kvalitní, moderní masážní centrum není levná záležitost. Proto ten, kdo se do toho pustí, tak bude služby provozovat kvalitně, a to požene konkurenci ke zdravé rivalitě, která posouvá kvalitu služeb o kus výš. Na druhou stranu lze říct, že vzhledem ke každoročnímu nárůstu onemocnění pohybového aparátu i dalších nemocí vyžadujících rehabilitační péči, lze počítat s vyšší poptávkou po těchto službách a tím pádem i vyšší atraktivitou tyto služby nabízet. Vedoucí pracovník SAREMY zmiňuje, že větší sílu na trhu pak mohou mít maséři, mající již několikaletou odbornou praxi a zkušenosti s fungováním celého oboru. Vysoká poptávka po rehabilitační péči a po masážích je motivací k založení samostatného pracoviště neboli vlastní praxe.

Z rozhovorů přímo vyplývá, že hrozba ze strany vstupu nových konkurentů není pro masážní centra nijak vysoká. Oba dotazovaní opakovaně uvedli, že o práci v tomto oboru není nouze, protože poptávka převyšuje nabídku a má v posledních letech rostoucí tendenci.

5.4. Hrozba vzniku substitutů

Substituční služba představuje jakousi alternativu, kterou lze nahradit službu stávající. Rehabilitace a masáže vyhledávají často klienti trpící akutní nebo chronickou bolestí s cílem se této bolesti zbavit. Jako substituty běžně využívané k ulevení od bolesti lze považovat volně prodejné prostředky jako masti, hojivé náplasti, homeopatika, masážní

přístroje ale i pomůcky omezující namáhání postižené oblasti či pomůcky ke správnému držení těla – ortézy, korektory i korzety.

Dotazovaní v rozhovorech uvádí, že k často využívaným službám, jež jsou považovány také jako alternativa, patří služby fyzioterapeutů, wellness či lázeňské pobyty i cvičení pod vedením osobních trenérů ve fitness centrech. Fyzioterapie je v posledních letech značným substitutem pro masérské služby. Je nutno dodat, že funkci maséra může zastávat v podstatě kdokoli, kdo projde masérským kurzem, kdežto fyzioterapeuti jsou vysokoškolsky vzdělaní odborníci. Lidé s chronickými bolestmi po určité době vyhledávají spíše fyzioterapeuty, kteří poskytují léčebné metody, které nelze nahradit pouhou návštěvou maséra či osobního trenéra, jelikož jejich služby mohou vést k úlevě od bolesti, avšak efekt bývá většinou pouze dočasný. I přesto klienti substituční služby hojně využívají. Jejich výhoda spočívá především v dostupnosti. Hojivé masti a další přípravky ulevující od bolesti jsou běžně prodejné v lékárnách, čímž se velmi urychluje řešení akutního problému. Lidé trpící bolestmi tak nemusí navštívit svého praktického lékaře za účelem získání žádanky na masáž, jelikož tento proces bývá zdlouhavý.

Při analýze konkurenčního prostředí autor zjistil, že poskytované služby masážních center jsou velmi často stejnorodé. V praxi záleží na představě zákazníka a jeho spokojenosti s provedenými službami. Masážní centra se musí snažit své služby nějakým způsobem odlišit od konkurence a zaujmout tak potenciální zákazníky svou atraktivní nabídkou. To však v oboru masérských služeb není jednoduché. Jestliže se například vyskytne nový druh masáží, tak na to řada masážních center reaguje velmi rychle – jak uvádí vedoucí pracovník centra SAREMA. Maséři si pouze dodělají masérský kurz, aby tuto novou metodu mohli provozovat. Masážní centra zařadí tuto službu ihned do nabídky poskytovaných služeb.

Oba dotazovaní vnímají, že v současné době se vše ve světě automatizuje a robotizuje, což by mohlo vést i k nahrazování masérských služeb různými stroji. Ačkoli se robotika posouvá rychlým krokem dopředu, tak z rozhovorů vyplývá, že stěžejní práce v současnosti je stále na masérovi/fyzioterapeutovi. Stroje jsou tak vhodné k oživení nabídky či jako doplňková služba.

Na trhu objevuje řada výrobců elektrických masážních křesel. Například:

- Panasonic,

- Profimedica,
- Sanyo.

Nejnovější modely křesel těchto výrobců jsou schopné samy diagnostikovat problémové partie. A zároveň klientovi přináší úsporu času a finančních prostředků. Další výhodou je například fakt, že na masáž se klient nemusí objednávat a může křeslo využívat 365 dní v roce. Nevýhodou je však vysoká pořizovací cena. Kvalitní elektrická křesla od výše zmiňovaných výrobců se pohybují v cenové relaci kolem 50 000 Kč a více (PROFIMEDICA, 2022). Příklad nabídky elektrických křesel značky PROFIMEDICA lze vidět na obrázku 3:

Obrázek 4: Elektrická křesla PROFIMEDICA



Zdroj: PROFIMEDICA (2022)

Přestože je v oboru masérských služeb mnoho substitutů, tak z rozhovorů vyplývá, že žádnou z těchto služeb vedoucí pracovníci masérských center nevnímají jako hrozbu.

Uvádějí, že substituty jsou vhodné jako doplňková služba, ale nemohou nahradit práci maséra.

5.5. Vyjednávací síla zákazníků

Samotné klienty masérských služeb můžeme rozdělit do dvou skupin. Na klienty, kteří vyhledávají relaxační masáž a chtějí si odpočinout. A na klienty, kteří trpí akutní nebo chronickou bolestí, se kterou si nedokáží poradit sami, tudíž tyto služby potřebují. Prováděné služby masérských center mají pevně stanovenou cenu. V rámci stanovené ceny je nutno brát zřetel aktuální situaci na trhu a u konkurence. Mezi zákazníky – pacienty nedochází k tlaku na snižování cen, tudíž jejich vyjednávací vliv je nepodstatný. Pokud nejsou spokojeni s cenou nebo se službami určitého masážního centra, tak jednoduše přejdou k jinému poskytovateli služby.

Oproti běžným klientům však v odvětví existují odběratelé, jejichž vyjednávací síla má zásadní vliv na masážní centra. Jde o zdravotní pojišťovny, se kterými může provozovatel uzavřít smlouvu. Pokud nedojde k nasmlouvání úhrad za poskytované služby a produkty, musí se masážní centrum spolehnout pouze na přímé úhrady od samoplátců, což může být pro začínající podnik rozhodujícím faktorem k ukončení provozu. V tomto případě mluvíme především o velkých masážních a rehabilitačních centrech, jako je například výše zmíněné centrum SAREMA Liberec s.r.o.

Dalším odběratelem/zákazníkem, který by mohl mít vliv na stanovení ceny masážních center jsou sportovní kluby. Sportovní kluby, které spolupracují s mas. centry, často vyžadují množstevní slevy. Z rozhovorů však vyplývá, že množstevní slevy často nabízí v rámci spolupráce provozovatel mas. centra.

5.6. Provoz centra

Autor si pro tuto práci upravil Porterův model pěti konkurenčních sil a doplnil ho o dimenzi „Provoz centra“. Tato dimenze v práci slouží k doplnění informací, které autora práce zajímaly. Otázky z této dimenze je možné vidět v tabulce 10.

Tabulka 10: Provoz centra

Specializujete se na určitý druh masáží?
Jsou prostory masážního centra Vaše? Nebo jste v pronájmu?
Kolik lidí se podílí na provozu Vašeho masážního centra?
Máte stabilní klientelu?
Vnímáte, že se masérské služby stále vyvíjí?
Je pro Vás jako pro maséra důležité se stále učit nové věci a zdokonalovat se, abyste zůstal v oboru masérských služeb konkurenceschopný?

Zdroj: vlastní zpracování

V rozhovorech vyplynulo, že masážní centra, která mají širší nabídku mohou vyhovět většímu počtu klientů. Širší nabídka služeb je úzce spjata s počtem a kvalifikovaností zaměstnanců. Dále lze na základě rozhovorů říct, že podniky poskytující masérské služby si pronajímají prostory. Důležité je také zmínit, že obě zkoumaná centra přikládají velkou váhu na neustálé vzdělávání masérů. To v praxi vede k udržení konkurenceschopnosti a poskytování co nejkvalitnějších služeb.

5.7. Stanovení strategických cílů v oblasti konkurence

V této části práce autor vycházel z dat, která získal během rešerše literatury analýzy konkurence v oboru masérských centrech v Liberci. Strategie a cíle, které jsou v této kapitole popsány, reflektují výsledky, které autor získal z modifikovaného Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

5.7.1. Strategie

Z uvedených analýz lze odvodit, že nebude možné použít kteroukoli strategii z těch, které byly popsány v teoretické části. Podnik například nebude moci využít strategii minimálních nákladů. Pokud chce nově vznikající masážní centrum na trhu uspět, bude muset investovat peníze do zřízení a propagace podniku. Cena se v tomto oboru odvozuje převážně od cen konkurenčních. Tedy ani cenu nebude možné nastavit vyšší, podnik by nebyl schopný na trhu uspět. Poznatky z analýzy konkurence a sestaveného Porterova

modelu pěti konkurenčních sil vedou zcela přesně ke zvolení **strategie tržního následovatele**, která je založena na principu napodobování výrobků a služeb konkurence, strategií konkurence a cenové tvorby konkurence bez výdajů a rizik spojených s inovacemi. Z rozhovorů vyplývá, že analyzované podniky jsou v dobré konkurenční pozici. Tato strategie byla zvolena, protože pro nově vznikající podnik bude jednodušší napodobit strategii prosperujícího, konkurenčního podniku. Strategie je vhodná, jelikož v současné době v Liberci převyšuje poptávka po mas. službách nabídku. Z toho vyplývá, že po službách nově vznikajícího podniku v Liberci by měla být poptávka.

5.7.2. Strategické cíle

Cílem nově vznikajícího masážního centra v Liberci je posílit dojem u zákazníků, že jeho služby jsou minimálně stejně kvalitní jako u konkurence. Dílčí cíle, které podporují hlavní cíl podniku jsou:

- ekonomicky stabilní podnik,
- přátelský a loajální kolektiv,
- rozšiřování nabídky služeb,
- udržení stálé klientely,
- spolupráce se sportovními kluby,
- aktivita na sociálních sítích – Facebook, Instagram, Twitter, BeReal, TikTok,
- modernizace a inovace zařízení dle nejnovějších trendů,
- neustálé vzdělávání masérů,
- profesionální přístup zaměstnanců.

5.7.3. Stručný návrh konkurenční strategie

V této části je stručně popsána strategie, kterou by nově vznikající mas. centrum v Liberci mohlo využít.

- **Nabídka služeb** – poskytované služby budou kopírovat nabídku služeb u centra SAREMA Liberec s.r.o., protože toto centrum nabízí větší množství služeb než centrum SPORT PARK MEDICAL. Nabídka nově vznikajícího mas. centra bude tedy obsahovat: sportovní masáž, klasickou masáž, baňkování, lávové kameny a relaxační masáž. Za účelem efektivního poskytování služeb bude klientům věnován dostatek času a masáže budou trvat 60 minut. Z analýzy konkurence

vyplývá, že kratší masáže nejsou dostatečně efektivní a tedy nebudou zařazeny do nabídky služeb. Nabídku služeb včetně cen lze vidět v tabulce 11.

- **Cena služeb** – nově vznikající centrum bude při cenové tvorbě následovat konkurenci. Jedná se o běžný postup cenové tvorby v oboru masérství a vychází z konkurenční strategie tržního napodobovatele. Ceny jednotlivých služeb lze vidět v tabulce 11.

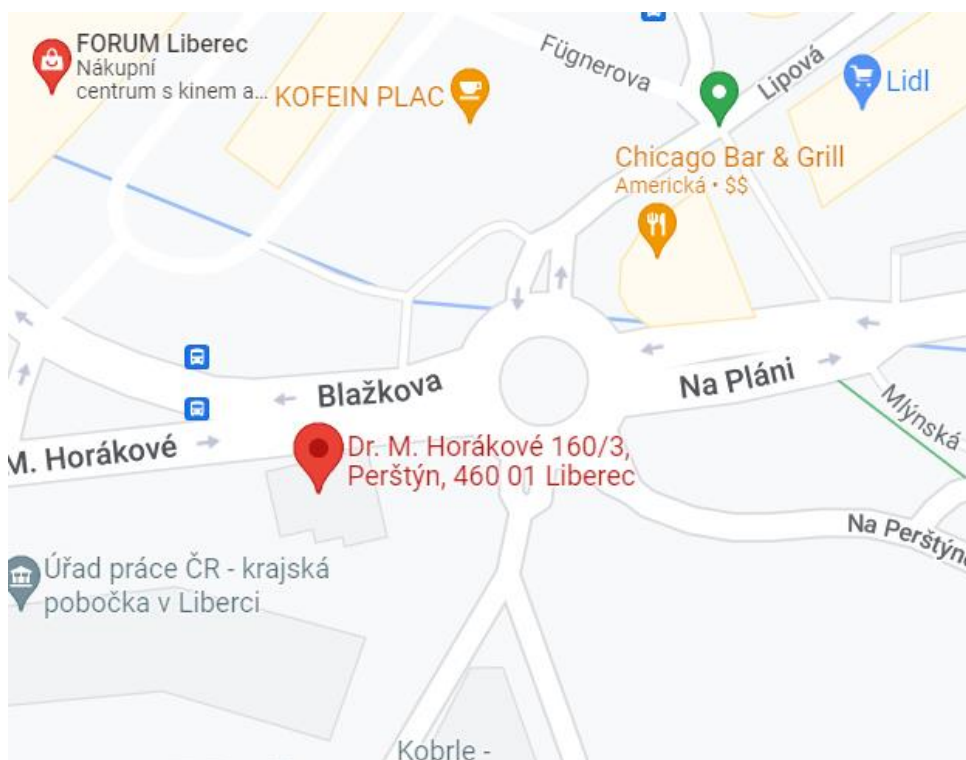
Tabulka 11: Ceník služeb

Služba (60 minut)	Cena (Kč)
Sportovní masáž	650 Kč
Klasická masáž	650 Kč
Baňkování	700 Kč
Lávové kameny	700 Kč
Relaxační masáž	650 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- **Vývoj cen** – z analýzy konkurence vyplývá, že podniky pravidelně zvyšují cenu svých služeb. To je zapříčiněno: inflací, provozními náklady, zvyšováním cen energií a další. Konkurenční podniky zvyšují cenu dvěma způsoby – procentuálně a navyšováním o přesnou částku. SAREMA navyšuje své ceny procentuálně a centrum SPORT PARK MEDICAL navyšuje své ceny o 50 Kč každý rok. Nově zřizovaný podnik bude ve strategii vývoje ceny následovat centrum SPORT PARK MEDICAL. Ceny služeb budou navyšovány o 50 Kč každý rok.
- **Lokalita** – oba dotazovaní uvedli, že lokalita je pro mas. centrum velice důležitá. Dále data z rozhovorů vedou k tomu, že nejvhodnější je centrum města Liberec. Tato lokalita je vhodná pro její dostupnost. Pro tento podnik byla zvolena lokace, která je označena červeným bodem na obrázku 4.

Obrázek 5: Lokalita pro založení masážního centra v Liberci



Zdroj: GOOGLE MAPS (2022)

- **Spolupráce** – analyzovaná konkurenční centra spolupracují se sportovními kluby. I nově vznikající mas. centrum se zaměří na spolupráci se sportovními kluby. Protože konkurenční podniky již spolupracují s hokejovými, fotbalovými a atletickými kluby, tak byla zvolena spolupráce s centrem bojových umění BFC Liberec. Pro profesionálnější přístup byla zvolena strategie na spolupráci dle centra SPORT PARK MEDICAL. Spolupráce s BFC Liberec bude fungovat na individuální bázi. Trenéři budou na mas. centrum odkazovat zraněné sportovce, kteří budou chodit na masáže individuálně. Dále nově zřizovaný podnik bude poskytovat zdravotní dohled na zápasech. Pro přesné následování strategie centra SPORT PARK MEDICAL nebude nově vznikající podnik poskytovat sportovnímu klubu BFC Liberec množstevní slevy. Sportovci budou platit standardní ceny.

Sestavená strategie je stručná a v práci slouží k propojení teoretických východisek s informacemi, které byly získány z rozhovorů a průzkumu trhu.

6. DISKUSE

Tato bakalářská práce popisuje základní nastínění toho, jak by podnikatel mohl postupovat při zakládání masážního centra. Problematika zakládání podniku je ale velice komplikované a komplexní téma, proto je sestavená strategie pouze orientační a určité body by určitě by bylo nutné dále rozebrat. Autorovi z výzkumu vyšlo několik cílů, na které je nutné se zaměřit, což autor vidí jako velice přínosnou a praktickou informaci. Autor v teoretické části popisuje Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model se skládá z pěti dimenzí a to: konkurenti v odvětví, hrozba nově vstupujících konkurentů, hrozba vzniku substitutů, vyjednávací síla zákazníků a vyjednávací síla dodavatelů. Ačkoli tento model vznikl jako obecný nástroj, tak autor ho pro tuto práci musel modifikovat, protože vnímal, že dimenze „vyjednávací síla dodavatelů“ není pro tuto práci důležitá. Tuto dimenzi nahradil dimenzí „provoz centra“, která sloužila k doplnění potřebných informací. Modifikace se ukázala jako vhodná. Získané informace z této dimenze byly použity pro stanovení nabídky služeb v kapitole „stručný návrh konkurenční strategie“. Na druhou stranu odpovědi v rozhovoru vedly autora k zamyšlení, zda bylo vhodné dimenzi „dodavatelé“ úplně vyřadit. Oba dotazovaní u otázky 17 uvádí, že cenová tvorba služeb se odvíjí i od cen pomůcek/přípravků – dodavatelů.

Autorovi při psaní teoretické části práce přišlo, že je na konkurenci nahlíženo jako na negativní, či omezující fenomén. Dotazovaní experti z oboru masérských služeb v rozhovorech však uvedli, že konkurenci nevnímají jako hrozbu, ba naopak ji vnímají pozitivně. Konkurence v odvětví vede k neustálému zkvalitňování služeb a klientům se tak dostává lepší péče.

Lze konstatovat, že konkurenční strategie dle Kotlera (2013) jsou přehledně popsány a pro tuto práci byly dostačující. Pro stanovení konkurenční strategie byla zvolena strategie tržního následovatele. Strategie byla zvolena pro svou vhodnost a dostatečnost. Jelikož v oboru masérství v Liberci jsou fungující, prosperující centra, která lze napodobovat. Naopak generické strategie dle Portera (1980) se pro tuto práci nehodily. Například strategie nízkých nákladů je pro nově vznikající podnik nevhodná. Podnik bude potřebovat investovat peníze do zařízení a propagace, aby byl konkurenceschopný. Ani strategie dle Bartese (2008) se neukázaly jako vhodné. Autor zvažoval pouze konkurenční

strategii „tvůrčí imitace“. Která rozšiřuje strategii tržního následovatele o inovace již existujících produktů/služeb. Tato strategie se nakonec ukázala jako nevhodná, protože v masérských službách se dle autora nevyplatí být přehnaně kreativní. Služby by měly být poskytovány kvalitně a profesionálně.

Limitace výzkumu

Pro účely výzkumu byla sbírána jak data primární pomocí dvou polostrukturovaných rozhovorů, tak i data sekundární v rámci analýzy dokumentů. Jedinou limitující skutečností je fakt, že autor zkoumal dva podnikatelské subjekty, které mimo masérské služby poskytují také služby fyzioterapeutické a neurorehabilitační. Nejedná se tedy striktně o masážní centra, avšak tento fakt by neměl ovlivňovat výsledky či kvalitu práce. Naopak – tato skutečnost pomohla autorovi nahlédnout do fungování většího centra, poskytujícího širší nabídku služeb. Data získaná z analýz těchto center je možné aplikovat do provozu nově zřizovaného masážního centra, což autor vidí jako konkurenční výhodu.

7. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala vytvořením strategie pro možné založení masážního centra v Liberci, jenž bude poskytovat masérské služby. Hlavním cílem práce bylo analyzovat konkurenci v oboru masérských služeb v Liberci a na základě toho vytvořit stručnou strategii pro možné založení masážního centra.

Autor práce si pro tyto účely zvolil metody kvalitativního výzkumu, konkrétně analýzu dokumentů (popisnou analýzu), polostrukturovaný rozhovor a neformální rozhovor. Výzkum probíhal v rámci případové studie a získaná data byla nadále zpracována v Porterově modelu pěti konkurenčních sil. Pro tuto práci autor modifikoval tento model dle svých potřeb. V modelu nahradil dimenzi „Vyjednávací síla dodavatelů“ dimenzí „provoz centra“, protože nepovažoval dimenzi dodavatelů za zásadní pro tuto práci. Data získaná z provedení této metody byla základem pro navržení vhodné strategie. K vypracování strategie pro možné založení masážního centra byla využita data a informace z teoretické části – především z analýz prostředí a z rozhovorů s experty z oboru masérství.

Provedených rozhovorů se zúčastnili vedoucí pracovníci center SAREMA Liberec s.r.o. a SPORT PARK MEDICAL. Oba dotazovaní poskytli autorovi náhled do fungování jejich center. Práce analyzovala konkurenci v odvětví masážních služeb v Liberci. Celkově se dá uvést, že konkurence v Liberci existuje, ale žádný z dotazovaných ji nevnímá jako hrozbu. Ani jeden z dotazovaných během rozhovoru neuvedl, že by měl do budoucna obavy o fungování svého podniku. Na základě těchto rozhovorů byla volena strategie. Jako konkurenční strategie pro založení masážního centra v Liberci byla zvolena „strategie tržního následovatele“. Strategie se ukázala jako vhodná a vyplývala ze získaných dat. Nově vznikající centrum bude napodobovat centra SAREMA Liberec s.r.o. a SPORT PARK MEDICAL. Poskytované služby nově založeného masážního centra budou: sportovní, klasické a relaxační masáže, baňkování a lávové kameny. Služby budou plně individualizovány dle jednotlivých klientů a budou prováděny dle nejeftivnějších metod za účelem zlepšení zdravotního stavu klientů. Konkurenční výhodou bude strategické umístění centra v centru Liberce poblíž zastávky Fügnerova. Ceny služeb byly stanoveny z dat, které autor získal při analýze konkurence, aby reflektovaly realitu. Za sportovní, klasické a relaxační masáže byla stanovena cena 650

Kč za 60 minut. Za baňkování a lávové kameny byla stanovena cena 700 Kč za 60 minut. Během průzkumu bylo zjištěno, že zkoumaná centra spolupracují se sportovními kluby – HC Bílí Tygři Liberec, DUKLA Liberec, FBC Liberec, FC Slovan, FK Jablonec. Obecně se dá říct, že spolupráce se sportovními kluby se ukázala jako vhodný krok. Proto byla i spolupráce se sportovními kluby byla zařazena do konkurenční strategie nově vznikajícího podniku. Autor pro podnik zvolil bojové centrum BFC Liberec.

Založení masážního centra v Liberci se ukázalo jako vhodný podnikatelský krok, protože z analýzy konkurence a průzkumu trhu vyšlo, že v současné době v Liberci poptávka po masérských službách převyšuje nabídku.

SEZNAM LITERATURY

1. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
2. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
3. HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
4. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
5. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
6. SCHWEJE, Gerald. *The business plan, Springer*, 2007. ISBN 9783540254515
7. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
8. ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan: secrets & strategies*. 7th edition. Palo Alto, California: PlanningShop, [2010]. ISBN 978-1933895826.
9. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
10. NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku I*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3090-9.
11. MOTIWALLA, Lovai. *Enterprise Systems for Management, Pearson*. ISBN 978-0132145763
12. MELUZÍN, Tomáš a Václav MELUZÍN. *Základy ekonomiky podniku*. Vyd. 2., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3472-1.
13. PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

14. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
15. KRAFT, Jiří, Aleš KOCOUREK a Pavla BEDNÁŘOVÁ. *Ekonomie I*. Vydání desáté, aktualizované. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-359-1.
16. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
17. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
18. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.
19. McKeever, Mike, P. *How to Write a Business Plan*, 7. vyd. NOLO, 2005. ISBN 978-1413300925
20. JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Exploring corporate strategy: text and cases*. New York: Prentice-Hall, 1989.
21. JÍLEK, Josef. *Finance v globální ekonomice*. Praha: Grada, 2013. Finanční trhy a instituce. ISBN 978-80-247-4516-9.
22. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
23. HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. Homewood (Illinois): Irwin, 1989.
24. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
25. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

26. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
27. FRKOVÁ, Jana. *Individuální podnikání*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1998. ISBN 80-01-01763-X.
28. FRED, R. David. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12. vyd. Pearson, 2008. ISBN 9780135013205
29. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
30. ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu 21. století*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-62-0.
31. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
32. BANGS, David. *The Business Planning Guide*. Kaplan Business, 2002. ISBN 978-0793154098
33. ANDRIOTIS, *Revising Porter's Five Forces Model for Application in the Travel and Tourism Industry*, 2004.
34. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024715457.
35. *Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. s komentářem: podnikatelé, OSVČ. Český Těšín: Poradce, [2022]*. ISBN 978-80-7365-472-6.
36. PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. Simon & Schuster, 2004. ISBN 0743260880.
37. PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, c1980. ISBN 0-02-925360-8.

38. BARTES, František. Inovace v podniku. 1.. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 125 s. ISBN 978-80-214-3634-3.

39. DRUCKER, P. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1.. vyd. Praha: Management Press, 2012. 300 s. ISBN 9788072612420.

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulka 1: Dimenze „Konkurenti v odvětví“	35
Tabulka 2: Dimenze „Hrozba nově vstupujících konkurentů“	41
Tabulka 3: Dimenze „Substituty“	42
Tabulka 4: Dimenze „Vyjednávací síla zákazníků“	44
Tabulka 5: Dimenze „Provoz centra“	47
Tabulka 6: Porovnání služeb.....	48
Tabulka 7: Masáže v Liberci	51
Tabulka 8: Ceny masérských služeb SAREMA Liberec s.r.o.....	52
Tabulka 9: Ceny masérských služeb – SPORT PARK MEDICAL	53
Tabulka 10: Provoz centra	58
Tabulka 11: Ceník služeb	60
Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	21
Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	21
Obrázek 2: Operacionalizace rozhovoru.....	32
Obrázek 3: Elektrická křesla PROFIMEDICA.....	56
Obrázek 4: Lokalita pro založení masážního centra v Liberci	61

Graf 1: Cena za 30 min. masáž	38
Graf 2: Cena za 90 min. masáž	38
Graf 3: Počet klientů za den.....	39
Graf 4: Počet klientů za hodinu	40
Graf 5: Počet masérů/terapeutů.....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozhovor se zastupitelem ze SAREMA Liberec s.r.o. 73

Příloha 2: Rozhovor se zastupitelem ze SPORT PARK MEDICAL..... 77

Příloha 1: Rozhovor se zastupitelem ze SAREMA Liberec s.r.o.

První rozhovor byl proveden dne 8.12. 2022 s vedoucím pracovníkem liberecké pobočky rehabilitačního centra SAREMA Liberec s.r.o. Rozhovor vedl autor práce, v roli tazatele, a byl nahrán na diktafon.

1. Koho vnímáte jako svého přímého konkurenta?

- Asi nikoho, trh pacientů je takový, že konkurence pouze pomáhá ke zlepšení. Nevnímám nikoho jako hrozbu. Jestli bych někoho měl zmínit, tak to budou centra AXON a ASTRA KLINIKA.

2. Jaké strategie využívá Vaše přímá konkurence?

- Provozovatelé center AXON a ASTRA klinika jsou silní v sebe prezentaci na sociálních sítích. Prezентují věci, které my v SAREMĚ považujeme za standardní. Takže bych řekl, že jejich strategií bude zahlcování klientů materiály na sociálních sítích.

3. Jaké jsou silné a slabé stránky Vaší přímé konkurence? Kde vidíte výhody a nevýhody Vaší přímé konkurence?

- Jak jsem již zmiňoval, silnou stránkou naší přímé konkurence je sebe prezentace na sociálních sítích. Slabou stránkou bych řekl, že je nízká kvalifikovanost a zkušenost jejich pracovníků. U nás v SAREMĚ máme stále, zkušené pracovníky, kteří u nás pracují již 15-18 let.

4. Na jakou skupinu obyvatel cílíte? Jedná se především o sportovce?

- Máme 2 segmenty, prvním segmentem je poúrazový a druhým segmentem je neurorehabilitační program. Poúrazový program je klasika, masáže, rehabilitace. A neurorehabilitační program je trochu specifitější, o tom asi jindy.

5. Kolik korun u Vás standardně nechá zákazník za 30 min./90 min. masáž?

- U klasických masáží u nás klient za 30 minut nechá 300 Kč, a za 90 minut 700 Kč. U neurorehabilitace se částka pohybuje kolem 1000 Kč za hodinu.

6. Jaká je kapacita Vašeho masážního centra?

- Denně jsme schopni přijmout 90 lidí, tedy přibližně 12 za hodinu.

7. Jakou službu vnímáte do budoucna jako hrozbu u přímé konkurence?

- To jste mě zaskočil. Samozřejmě vnímám, že robotika jde hodně dopředu, ale u této práce bude vždy potřeba lidský faktor. Robotiku a automatizaci určitých činností vnímám jako výborný doplněk služby, ale stěžejní práce bude vždy na masérovi/fyzioterapeutovi.

8. Ohrožují Vás nově certifikovaní maséři?

- Určitě vnímám mírný odliv, ale jelikož jsme závislí na zdravotních pojišťovnách, tak z toho strach nemám.

9. Vnímáte jako hrozbu nová masážní centra, která nabízejí širší výběr služeb?

- To vnímám spíše jako další posunutí. Nová centra nevnímám jako přímou konkurenci. Založit nové centrum je velice nákladné a legislativně náročné, a proto věřím, že ten, kdo se do toho pustí, tak bude poskytovat kvalitní služby a požene nás ke zdravé rivalitě, která může naše služby posouvat kvalitativně výš.

10. Jaké služby vnímáte, že by mohly být náhradou za Vaše masérské služby

- V současné době asi žádné.

11. Vnímáte nějakou z těchto služeb za přímou konkurenci?

- Ne.

12. Zvažovali jste někdy spolupráci s provozovateli těchto služeb? Nebo spolupracujete s nimi už?

- Jednu dobu jsme spolupracovali s centrem v Jablonci, které se zaměřovalo na neurorehabilitaci. Půl roku zpět jsem tu měl firmu, která vyrábí multisenzorickou desku, což je novinka na trhu. To mě do budoucna velice zajímá. Dále v našem neurorehabilitačním segmentu spolupracujeme s OTOBOKEM, který vyrábí mnoho zajímavých produktů.

13. Provozujete některou z těchto služeb ve svém mas. centru? (elektronická mas. lehátka/křesla, a další)

- Ano pár takových produktů tu máme, ale pouze jako doplňkové služby, není to něco na čem bychom stavěli naše centrum. Pokud se na trhu objeví něco zajímavého, tak se tomu do budoucna nebráním.

14. Nabízíte množstevní slevy, při dlouhodobé spolupráci se sportovními kluby?

– Ano, sportovní kluby u nás mají množstevní slevy.

15. Jakou formou spolupracujete se sportovním klubem?

- Většinou je to formou dohody, my zajišťujeme zdravotní dozor na zápasech a veškerou péči o zraněné hráče. A na oplátku k nám hráči pravidelně chodí. Dále připravujeme na příští rok preventivní program pro hráče florbalového klubu FBC Liberec na ochranu kyčlí, kolem, kotníků.

16. Cítíte tlak ze strany zákazníků na snižování ceny?

- Ne.

17. Jakým způsobem ve svém masážním centru stanovujete cenu?

- Většinou je to dané cenou konkurence. Cena u nás je zpravidla nastavena historicky a každé dva rok se procentuálně zvyšuje s ohledem na inflaci atd. Samozřejmě jsme si vědomi krize a zvedají se také ceny pomůcek a přípravků. Jelikož poboček po republice už máme více a zaměstnanců je také více, tak už i toto musíme do ceny promítnout.

18. Do jaké míry stanovujete ceny Vašich služeb podle zákaznické poptávky/preferencí zákazníků?

- Nikdy jsme toto téma nezkoumali ani neřešili, zákazníci nemají žádný vliv na stanovení našich cen.

19. Specializujete se na určitý druh masáží?

- Sportovní, klasické masáže a pak pourazové a neuro rehabilitace.

20. Jsou prostory masážního centra Vaše? Nebo jste v pronájmu?

– Jsme v nájmu.

21. Kolik lidí se podílí na provozu Vašeho masážního centra?

– Na provozu jedné pobočky se podílí přibližně 11 lidí.

22. Máte stabilní klientelu?

- Ano, tím že spolupracujeme s pojišťovny, tak ročně přijmeme přibližně 1000 lidí.

23. Vnímáte, že se masérské služby stále vyvíjí?

– Ano, je to stále vyvíjející se obor. A to je dobře!

24. Je pro Vás jako pro maséra důležité se stále učit nové věci a zdokonalovat se, abyste zůstal v oboru masérských služeb konkurenceschopný?

- Ano při přijímání nových masérů mají ve smlouvě, že se budou pravidelně účastnit kurzů. Společně v centru hledáme zajímavé kurzy, které zaměstnancům hradíme, aby se dále vzdělávali. Pokud chtějí jiné nákladnější kurzy, tak je to potom o dohodě. Samozřejmě se tomu nebráníme, ale je třeba rozlišovat fakt, že jsou kurzy v hodnotě pár tisíc korun a kurzy, které stojí i několik desítek tisíc korun. Ale abych odpověděl na Vaši otázku, tak ano, je to pro mě důležité a myslím si, že pro tento obor je to nezbytné.

Příloha 2: Rozhovor se zastupitelem ze SPORT PARK MEDICAL

Druhý rozhovor byl proveden dne 12.12. 2022 s vedoucím pracovníkem masážního a rehabilitačního centra SPORT PARK MEDICAL. Rozhovor byl opět veden autorem bakalářské práce a trval přibližně 45 minut. Celý rozhovor byl zaznamenán na diktafon.

1. Koho vnímáte jako svého přímého konkurenta?

- Víme o tom, že je tu velké množství jiných center, ale máme takový nával, že sami nestíháme. Takže to úplně říct nemůžu. Často posílám i klienty, které z kapacitních důvodů nezvládneme přijmout, ke konkurenci.

2. Jaké strategie využívá Vaše přímá konkurence?

- Spousta center kolem nás využívá online objednávací systém, což ulehčuje práci například recepčním. Ale co se strategie cenové tvorby a provozování služeb týče, tak si myslím, že to máme vesměs podobné s ostatními centry.

3. Jaké jsou silné a slabé stránky Vaší přímé konkurence? Kde vidíte výhody a nevýhody Vaší přímé konkurence?

- Jako silnou stránku bych zmínila využívání objednávkového systému Reservanto. A také u některých center vnímám jako silnou výhodu lokalitu. Centra, která se nacházejí v centru Liberce, jsou pro obyvatele dostupnější a často to může být rozhodujícím faktorem.

4. Na jakou skupinu obyvatel cílíte? Jedná se především o sportovce?

- Tím, že jsme umístěni ve SPORT PARKU, tak to bylo původně zřízené pro sportovce, ale v současné době máme klientelu od školních dětí až po seniory. Ale primárně se snažíme zaměřovat na sportovce, jak profesionální, tak amatérské.

5. Kolik korun u Vás standardně nechá zákazník za 30 min./90 min. masáž?

- Klasické sportovní masáže máme oceněné takto: 30 minut za 400 Kč, 45 minut za 550 Kč, 60 minut za 750 Kč, 90 minut neboli celková masáž za 1050 Kč.

6. Jaká je kapacita Vašeho masážního centra?

- Terapie a masáže se snažíme vždy směřovat spíše na hodinové sezení. Jeden pracovník zvládne přibližně 7 lidí denně. Následně je to závislé od počtu pracovníků, kteří jsou v daný den přítomni. Ale přibližně bych řekla 30 klientů denně.

7. Jakou službu vnímáte do budoucna jako hrozbu u přímé konkurence?

- V současnosti asi žádnou. Do budoucna možná pokud přijde nějaký BOOM v oboru, který bychom nestihli zachytit v počátku. Ale s naší stabilní klientelou se toho asi nebojím.

8. Ohrožují Vás nově certifikovaní maséři?

- Vnímám, že tento faktor tu je, ale my sami nestíháme, takže nepocit'uji hrozbu ze strany nově certifikovaných masérů.

9. Vnímáte jako hrozbu nová masážní centra, která nabízejí širší výběr služeb?

- Ne nějak hodně. Ale uvědomuji si, že pro klienty je jednodušší, když mají všechny služby na jednom místě. Takže se stále snažíme rozšiřovat nabídku našich služeb. Ale v současnosti, pokud klient vyhledává službu, kterou nejsme schopni poskytnout, tak je ráda odkáží na jiné centrum.

10. Jaké služby vnímáte, že by mohly být náhradou za Vaše masérské služby?

- Vím, že lidé zkoušejí nové trendy, ale z vlastní zkušenosti se po čase vrací. Pokud trpí nějakou chronickou bolestí, tak se do našeho centra po čase vrací.

11. Vnímáte nějakou z těchto služeb za přímou konkurenci?

- Neřekla bych.

12. Zvažovali jste někdy spolupráci s provozovateli těchto služeb? Nebo spolupracujete s nimi už?

- Drobná spolupráce s fitness centrem ELITE ATHLETICS TRAINING & PHYSIO CENTER, jelikož tam naši klienti z Bílých Tygrů Liberec chodili na letní přípravu. Ale jinou spolupráci nyní nemáme. Ačkoli bychom chtěli, tak z kapacitních důvodů to je v současnosti nereálné.

13. Provozujete některou z těchto služeb ve svém mas. centru? (elektronická mas. lehátka/křesla, a další)

- Ne, vše je u nás přes lidskou práci masérů a terapeutů. Jediné, co tu využíváme je moto dlaha.

14. Nabízíte množstevní slevy při dlouhodobé spolupráci se sportovními kluby?

– Spolupracujeme s DUKLOU LIBEREC a s Bílými Tygry Liberec. Množstevní slevy ale nenabízíme.

15. Jakou formou spolupracujete se sportovním klubem?

- Jsme smluvně vázáni, že přijímáme hráče z těchto klubů. Funguje to na individuální bázi, tedy trenéři k nám posílají zraněné jednotlivce. Jednou týdně potom jezdí jeden z našich masérů a jeden z našich fyzioterapeutů k hráčům a je jim k dispozici celou pracovní dobu.

16. Cítíte tlak ze strany zákazníků na snižování ceny?

- Ne, někdy to okomentují, ale vyloženě tlak necítím.

17. Jakým způsobem ve svém masážním centru stanovujete cenu?

- Určitě porovnáváme s cenou konkurence a samozřejmě přihlížíme k současné situaci. Zohledňujeme tedy inflaci, ceny potřeb a samozřejmě ceny energií. Jinak zvedáme cenu stabilně o 50 Kč ročně.

18. Do jaké míry stanovujete ceny Vašich služeb podle zákaznické poptávky/preferencí zákazníků?

- Samozřejmě k tomu přihlížíme, kdyby to mělo reflektovat situaci tak, jaká doopravdy je, tak bychom byli s cenou mnohem výše. Takže ano přihlížíme na názory zákazníka při cenové tvorbě.

19. Specializujete se na určitý druh masáží?

- Převážně sportovní a relaxační. Ale primárně bych řekla, že sportovní masáže.

20. Jsou prostory masážního centra Vaše? Nebo jste v pronájmu?

– Jsme v pronájmu.

21. Kolik lidí se podílí na provozu Vašeho masážního centra?

– Stálých zaměstnanců máme v současné době 14.

22. Máte stabilní klientelu?

- Ano, máme tu i mnoho dlouholetých klientů, kteří chodí už tak ze zvyku.

23. Vnímáte, že se masérské služby stále vyvíjí?

– Určitě vnímám, že vznikají nové metody, techniky nebo produkty. Ale ze zkušenosti vím, že masér si zvolí svoji cestu, kterou jde.

24. Je pro Vás jako pro maséra důležité se stále učit nové věci a zdokonalovat se, abyste zůstal v oboru masérských služeb konkurenceschopný?

- Ano naši maséři mají ve smlouvě, že si mohou vybrat 1–2 kurzy ročně, které jim proplatíme. Tento rok byl trošku náročnější s personálem, tak máme nevyrovnaně vyškolené maséry. Ale ano, považujeme sebevzdělávání u našich masérů za nezbytné.

-